



İstanbul

Üniversitesi

2019-2023

Stratejik

Planı



KISALTMALAR LİSTESİ	VII
SUNUŞ	VIII
1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	10
1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler	12
1.2. Amaç ve Hedefler	12
1.3. Temel Performans Göstergeleri	15
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	16
3. DURUM ANALİZİ	24
3.1. Kurumsal Tarihçe	26
3.2. 2014-2018 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi	29
3.3. Mevzuat Analizi	30
3.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi	31
3.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	32
3.6. Paydaş Analizi	33
3.7. Kuruluş İçi Analiz	45
3.8. Akademik Faaliyetler Analizi	56
3.9. Yükseköğretim Sektörü Analizi	57
3.10. GZFT Analizi	63
4. GELECEĞE BAKIŞ	68
4.1. Misyon	70
4.2. Vizyon	70
4.3. Temel Değerler	71
5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	72
5.1. Konum Tercihi	74
5.2. Başarı Bölgesi Tercihi	77
5.3. Değer Sunumu Tercihi	82
5.4. Temel Yetkinlik Tercihi	84
6. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ	86
6.1. Hedef Kartları	98
6.2. Maliyetlendirme	120
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	124

TABLO VE GRAFİK LİSTESİ

Tablo 1: Temel Performans Göstergeleri	15
Tablo 2: Stratejik Plan Takvimi	21
Tablo 3: Faaliyet Alanı – Ürün / Hizmet Listesi	32
Tablo 4: Paydaşların Önceliklendirilmesi	34
Tablo 5: Yıllar İçerisindeki Öğretim Elemanı Sayısı ve Oranı	46
Tablo 6: Yıllar İçerisindeki Öğrenci Sayısı ve Oranı	46
Tablo 7: Personel Yapılanması	46
Tablo 8: İnsan Kaynaklarına Verilen Eğitimler	47
Tablo 9: Üniversite Ana Yerleşke ve Tesislerine İlişkin Bilgiler	51
Tablo 10: Üniversite Birimlerine İlişkin Bilgiler	51
Tablo 11: Üniversite Teknolojik Teçhizatına İlişkin Bilgiler	53
Tablo 12: Tahmini Kaynaklar	54
Tablo 13: Akademik Faaliyetler Analizi	56
Tablo 14: GZFT Listesi: Güçlü ve Zayıf Yönler	64
Tablo 15: GZFT Listesi: Fırsatlar ve Tehditler	65
Tablo 16: Değer Sunumu Belirleme	82
Tablo 17: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler.....	92
Tablo 18: Tahmini Maliyetler	120
Tablo 19: Ekonomik Ayrıma Göre Detaylandırılmış Tahmini Maliyetler	122
Grafik 1: İstanbul Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Plan Konum Tercihi	75

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 İş Birliği 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



SUNUŞ

Üniversitemizin değerli akademisyenleri, çalışanları, mensupları ve tüm paydaşlarımız;

İstanbul Üniversitesi; 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 odaklılık temel değerlerini bilimsel esas ve gerçeklikle harmanlayarak geçmiş ile gelecek arasına köprü kuran bir üniversite hüviyetindedir. Bu hüviyetin yüklediği tarihsel sorumluluğu, Nobel ödüllü yazar ve araştırmacı yetiştirmesi ve hemen her yıl dünyada ilk 500'e giren Türkiye'deki tek üniversite olmasıyla daha da güçlendirmekte ve uluslararası bir boyuta taşımaktadır.

Dünyanın en köklü ve saygın üniversitelerinden biri olarak kuruluşundan günümüze Türkiye'nin ekonomik, siyasal, hukuki ve kültürel gelişimine katkı sağlayan, ulusal ve uluslararası bilimsel eser ve projeler üreten, toplumun ihtiyaç duyduğu sosyal sorumluluk faaliyetlerine kayıtsız kalmayan ve bu alanda katma değer sağlayan, sahip olduğu girişimci ve yenilikçi yapısı ile geleceğin nesillerini yetiştiren İstanbul Üniversitesi'nin bu gayretlerinin karşılığını Araştırma Üniversitesi seçilerek alması haklı bir gururun yaşanmasına vesile olmuştur. Bununla birlikte İstanbul Üniversitesinin Araştırma Üniversitesi olarak seçilmiş olması yaşanan haklı gururun yanında kendisine bazı ek sorumluluk ve görev alanlarının yüklenmesine vesile olmuştur.

Bu şuur ve farkındalıkla Mayıs 2017 tarihinde başlayıp Haziran 2018'de tamamlanan 2019-2023 Stratejik Planının yol haritası, her biri kendi alanında uzman olan stratejik planlama ekibi üyeleri tarafından tasarlanmış ve katılımcılığın esas alındığı, iç ve dış paydaşlar ile yoğun birlikteliğin olduğu bir süreç yaşanmıştır. Stratejik planlamanın ruhuna uygun bir şekilde üst yönetimin çizdiği vizyon ve bu vizyona bağlı amaçlar doğrultusunda üniversitenin tabanına yayılan bir perspektifle çalışmalar sürdürülmüştür. Bu çerçevede farklı zamanlarda üç büyük çalıştay düzenlenmiş ve bu çalıştaylarda en doğru sonuca ulaşabilmek için uygun teknik ve yöntemler uygulanmıştır. Gerek akademisyenlerimizden gerekse de reel sektörde yer alan paydaşlarımızdan aldığımız güç ve enerji ile geleceğimizin ve ülkemizin teminatı olan gençlerimize daha iyi eğitim olanakları sunabilmenin ve ülkemizi rekabetçi ülkeler arasında daha yukarı sıralara çıkartabilmenin temel projesi olarak gördüğümüz Stratejik Planımız son halini almıştır.

Yaşamın değişmez gerçeği olarak “Her bir bitişin ardından muhakkak yeni bir başlangıç gelir” ilkesiyle, bu güzide eserin nihai halini almasının aslında bizler için yeni bir başlangıcı temsil ettiğini söylemekte fayda görmekteyim. Stratejik planımızın tamamlanması kadar onun takibini yapabilmek ve tespit edilen hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan altyapı ve üstyapı çalışmalarımızı şimdiden tesis etmiş; var olan eksikliklerin de bir an evvel tamamlanabilmesi adına hazırlık çalışmalarına başlamış bulunuyoruz.

Yoğun emek ve gayretin ürünü olan stratejik planın üniversitemizin tüm birimlerindeki çalışanlarına büyük sorumluluklar yüklemiş olduğu hususunu da belirtmek isterim. Bu duygu ve düşünceler ile üniversitemizi daha ileri ufuklara taşıyacağına olan inancımın stratejik planımızın üniversitemize, ülkemize ve insanlığa hayırlı olmasını dilerim.

Prof. Dr. Mahmut Ak
REKTÖR

01: Bir Bakışta Stratejik Plan

Misyon, Vizyon ve
Temel Değerler

Amaç ve Hedefler

Temel Performans
Göstergeleri

1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

İstanbul Üniversitesinin misyonu, “Doğu ile Batı’yı, 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 olmaktır”. 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 2019-2023 Stratejik Planı’nda yer alan amaç ve hedefler şu şekildedir:

Amaç 1: Beşerî, Sosyo-Teknik ve Fiziki Sermaye Potansiyelinin Sürekli Geliştirilmesi

Hedef 1: Bilgi İşlem Sistemlerinin Geliştirilmesi

Hedef 2: Üniversitenin Fiziki Yapısının İyileştirilmesi

Hedef 3: İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi

Hedef 4: Kurumsal İletişim Kabiliyetlerinin Arttırılması

Hedef 5: Kurumun Tüm Süreçlerinde Kalite Güvence Sisteminin Geliştirilmesi ve Sürdürülebilirliğin Sağlanması

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

Hedef 1: Müfredatların Diploma Programı Bilgi, Beceri ve Yetkinliklerine Uygun Olarak Ulusal ve Uluslararası Standartlara Göre Düzenli Olarak Geliştirilmesi ve Yenilenmesi

Hedef 2: Eğitim ve Öğretimde Uluslararasılaşmanın Yaygın ve Etkin Kılınması

Hedef 3: Eğitim ve Öğretim Altyapılarının Geliştirilmesi ve İzlenme Süreçlerinin Oluşturulması

Hedef 4: Öğrenci Merkezli Eğitim – Araştırma Modellerinin Oluşturulması ve Desteklenmesi

Hedef 5: Eğitim Öğretimi Destekleyecek ve Öğrencilerin Kişisel Gelişimine Katkıda Bulunacak Sosyal, Kültürel, Mesleki Faaliyetlerin Desteklenmesi



Amaç 3: Araştırma Altyapısının ve Nitelikli Bilimsel Çalışmaların Uluslararası Rekabet Edebilir Düzeye Çıkartılması ve Sürdürülebilirliğin Sağlanması

Hedef 1: Araştırma Altyapısının Geliştirilmesi

Hedef 2: Yaygın Etkisi, Yüksek Çıktıları Olan Bilimsel Araştırmaların Arttırılması

Hedef 3: Ulusal ve Uluslararası İş Birliğiyle Yapılan, Yaygın Etkisi Yüksek Olan Lisansüstü Tezlerin Arttırılması

Hedef 4: Bilgi ve Teknoloji Transferi Amacıyla Kendi Alanında Seçkin Üniversite, Enstitü ve Araştırma Merkezleri İle Ortak Çalışmaların Yürütülmesi

Amaç 4: Sivil Toplum ile İş Birliğinin Arttırılarak Akademik Çıktıların Toplumsal Hizmetle Bütünleştirilmesi

Hedef 1: Üniversite – STK Arasındaki Kurumsal İlişkilerin Geliştirilmesi

Hedef 2: Dezavantajlı Gruplara Yönelik Sosyal Sorumluluk Projelerinin Arttırılması

Hedef 3: Hayat Boyu Öğrenme Kapsamında Yapılan Faaliyet ve Hizmetlerin Nicelik ve Niteliğinin Arttırılması

Hedef 4: Çevre Yönetimi Sistemi Çalışmalarının İyileştirilmesi



Amaç 5: Ekonomik ve Sosyal Değerlere Dönüşen Girişimcilik ve Yenilikçilik Faaliyet ve Projelerinin Arttırılması

Hedef 1: Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım (FSMH) Kapsamında Başvuru, Tescilleme ve Lisanslama Sayısının Arttırılması

Hedef 2: Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Katma Değer Sağlayacak Üniversite-Sanayi İş Birliklerinin Arttırılması

Hedef 3: Dış Kaynaklı Projelerin Sayısının Arttırılması

Hedef 4: Üniversite Geneline Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürünün Geliştirilmesi Doğrultusunda Faaliyetlerin Arttırılması

1.3. Temel Performans Göstergeleri

İstanbul Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı'nın temel performans göstergeleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 1: Temel Performans Göstergeleri		
Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2023)
1.082	SCI-E, SSCI ve AHCI Endeksli Dergilerde Yıllık Makale ve Derleme Sayısı	1.406
277	Uluslararası İş Birliğiyle Yapılan SCI-E, SSCI ve AHCI Endeksli Dergilerde Yıllık Makale ve Derleme Sayısı	371
650	Alanında Q1 (Journal Citation Reports) Etki Faktörlü Dergilerde Çıkan Yayın Sayısı	992
5	YÖK'ün Belirlediği Öncelikli Alanlarda Verilen Bilimsel Proje Desteği Sayısı	11
79	YÖK'ün Belirlediği Öncelikli Alanlarda Ulusal ve Uluslararası Lisansüstü Program Sayısı	97
256	Lisansüstü Tezlerden Üretilmiş SCI-E, SSCI ve AHCI Endeksli Yayın Sayısı	495
76	Patent Başvuru Sayısı	122
15	Patent Tescilleme Sayısı	46
0	Patent Lisanslama Sayısı	7
193	Dış Kaynaklı Projelere Başvuru Sayısı	330
27	Kabul Edilen Dış Kaynaklı Proje Sayısı	55



02:

Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Rektör

Strateji Geliştirme Kurulu

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Stratejik Planlama Ekibi



5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda "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 tanımlanan "stratejik plan"ın, kurumun kendisine olduğu kadar iç ve dış paydaşlarına da katacağı değere, potansiyele ve bu sayede ortaya çıkacak şeffaf yönetim anlayışına önem veren İstanbul Üniversitesi "2019-2023 Stratejik Plan" hazırlıkları çerçevesinde çalışmalarına hız kesmeden devam etmiştir. Bu doğrultuda öncelikle İstanbul Üniversitesi Rektörü, Plan'ın sahiplenildiğini, takibinin yapılacağını ve hazırlık çalışmalarının başladığını ilan eden Stratejik Plan Genelgesi'ni yayımlamıştır. Stratejik Plan Genelgesi'nde 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 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan ve isimleri Stratejik Plan Genelgesi'nde 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. Mahmut Ak

Strateji Geliştirme Kurulu

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

Strateji Geliştirme Kurulu	
Prof. Dr. Mahmut Ak	Rektör
Metin Küçük	Genel Sekreter
Prof. Dr. Bahaüddin Çolakoğlu	İstanbul Tıp Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Abuzer Kendigelen	Hukuk Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Hayati Develi	Edebiyat Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Yeşim Öktem	Fen Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Haluk Alkan	İktisat Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Erdal Cevher	Eczacılık Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Gülsüm Ak	Diş Hekimliği Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Recep Pekdemir	İşletme Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Ayşegül K. Çıtıptınoğlu	Siyasal Bilgiler Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Meriç Albay	Su Bilimleri Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. İlhan İlkılıç	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Hatice Tören	Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Şah İsmail Kırbaslar	Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Mürteza Bedir	İlahiyat Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Ergün Yolcu	İletişim Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Halis Yunus Ersöz	Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Hasan Akgündüz	Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Abdullah Okumuş	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Naci Tolga Saruç	Kalite Koordinatörü
Not: İsim sıralaması fakülte ve 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.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
Abdullah Ateş	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
Sibel Özsoysal	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
O. Remzi Küçükömeroğlu	Muhasebe, Kesin Hesap ve Raporlama Alt Birim Sorumlusu

Stratejik Planlama Ekibi

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

Stratejik Planlama Ekibi	
Prof. Dr. Halis Yunus Ersöz	Başkan - Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Levent Şahin	AUZEF Dekan Yardımcısı
Prof. Dr. Sevtap İshakoğlu Kadioğlu	Edebiyat Fakültesi Dekan Yardımcısı
Prof. Dr. Kamil Ahmet Köse	İşletme Fakültesi Dekan Yardımcısı
Prof. Dr. Nazan Susam	İktisat Fakültesi Dekan Yardımcısı
Prof. Dr. Elif Akalın	Fen Fakültesi Dekan Yardımcısı
Doç. Dr. Mehmet Bayartan	Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Yardımcısı
Doç. Dr. Eray Yurtseven	Kalite Koordinatör Yardımcısı
Doç. Dr. Çiğdem Börke Tunalı	Kalite Koordinatör Yardımcısı
Sibel Özsoysal	Bütçe ve Performans Programı Alt Birim Sorumlusu
Abubekir Kaymaz	İç Denetçi

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

[illegible]



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

Planlanan Tarih	Faaliyet/Çalışma Kapsamı
04.04.2016	Stratejik Plan Genelgesi'nin Yayımlanması
09.05.2017	Hazırlık Programının Duyurulması
30.05.2017	Stratejik Planlama Ekibi Üyelerine "Stratejide Ortak Dil ve İşleyiş Eğitiminin Verilmesi
02.06.2017	Durum Analizi Çalışmalarının Başlaması
03.07.2017	Durum Analizi Çalışma Verilerinin Ara Değerlendirmesi
14.08.2017	"İstanbul Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Plan Çalıştay I: Dış Paydaş Analizi" Çalıştay'ının Gerçekleştirilmesi
27.09.2017	"İstanbul Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Plan Çalıştay II: GZFT Analizi" Çalıştay'ının Gerçekleştirilmesi
10.10.2017	Misyon, Vizyon, Temel Değerler Tespiti
11.10.2017	Farklılaşma Stratejisinin Tespiti
24.10.2017	- 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
22-24.11.2017	"İstanbul Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Plan Çalıştay III: Strateji Geliştirme" Çalıştay'ının Gerçekleştirilmesi

03: Durum Analizi

Kurumsal Tarihçe

2014-2018 Dönemi Stratejik
Planının Değerlendirilmesi

Mevzuat Analizi

Üst Politika
Belgelerinin Analizi

Faaliyet Alanları İle Ürün
ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Paydaş Analizi

Kuruluş İçi Analiz

Akademik Faaliyetler Analizi

Yükseköğretim Sektörü Analizi

GZFT Analizi



3.1. Kurumsal Tarihçe

İstanbul Üniversitesinin 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 öğretime 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 tamamlanmadan Aralık 1862'de, odalardan biri dersane 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, Darülfünun'un 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, Darülfünun'un öğretim kadrosu, -Tıp Fakültesi hariç- Almanya'dan gelen on sekiz öğretim elemanı ile desteklenmiştir. Savaşın sona ermesi üzerine, Alman öğretim elemanları Darülfünun'dan 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, Darülfünun'a 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 Darülfünun'u 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.

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 karışılama görevi eski ve köklü üniversitelere verilmiştir. İstanbul Üniversitesi o günden bugüne gelişmekte olan üniversitelere öğretim üyesi yetiştirme misyonunu yerine getirmektedir. 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 14 fakülte, 2 yüksek okul, 2 meslek yüksekokulu, 13 enstitü, Rektörlüğe bağlı 53, fakültelere bağlı 27 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.

3.2. 2014-2018 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

İstanbul Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı'nda 5 temel alan belirlenmiştir. Bunlar; eğitim ve öğretim yapısının geliştirilmesi, stratejik iş birlikleri ve kurumsal imajın geliştirilmesi, kurumsal kimlik ve motivasyonun güçlendirilmesi, daha etkin bir örgütsel yapının oluşturulması, bilimsel çalışmaların geliştirilmesi ve kaynak geliştirmedir. Bu beş temel amacı kapsayacak şekilde 19 amaç, 46 hedef, 243 faaaliyet ve 108 gösterge tespit edilmiştir.

Performans göstergeleri genel olarak değerlendirildiğinde 9 göstergede (%8,3) hedeflerin açık bir şekilde belirtilmemiş olduğu ve dolayısıyla ölçümlenemediği görülmektedir. Bunun dışında kalan 99 performans göstergesinin;

- %37,4'ünde (37 gösterge) hedeflerin gerçekleştirildiği ve **başarılı** olduğu,
- %48,5'inde (48 gösterge) çeşitli nedenlerden ötürü izleme sorunu yaşandığı ve dolayısıyla **hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilgili kesin bir yargıya varılamadığı**,
- %14,1'inde (14 gösterge) ise hedeflere ulaşamadığı göze çarpmaktadır.

Bu niceliksel değerlendirmenin haricinde performans göstergelerine ilişkin niteliksel bir değerlendirmede bulunmak doğru olacaktır. Buna göre;

- Performans göstergelerinin bazılarının **ölçülebilir şekilde belirlenmediği**,
- Ölçülebilir performans göstergelerinin bir kısmında **zaman aralığı belirtilmediği** (Örnek vermek gerekirse kütüphaneden yararlanan öğrenci ve araştırmacı sayısını %10 arttırmak hedefinde “5 yılda %10 artırmak mı yoksa yıllık olarak %10 artırmak mı ya da daha kısa bir zaman aralığında %10 artırmak mı olduğu net olarak anlaşılamamaktadır),
- Performans göstergelerinin bir kısmının **çok düşük belirlenirken bir kısmının ise çok yüksek belirlendiği**, bunun sonucu olarak bazı performans göstergelerinde hedeflenenin çok üzerinde bir gerçekleşme oranına ulaşıldığı, bazılarında ise hedeflenenin oldukça altında kaldığı,
- Performans göstergelerinin büyük bir kısmının farklı nedenlerden ötürü **ölçülemediği ve bunun sonucu olarak stratejik planla ölçülen performans göstergeleri arasındaki bağlantının koptuğu** tespit edilmiştir.

Bu tespitlerden hareketle yeni stratejik planda bir önceki plandan farklı olarak;

- Performans göstergeleri belirlenirken **daha net, ölçülebilir ve zaman aralığının açık bir şekilde belirtildiği göstergelerin oluşturulmasına**,

- Ölçümlemesi mümkün olan performans göstergelerinin tespit edilerek bu göstergelerin Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından daha önceden **belirlenmiş periyotlar** dâhilinde **otomasyon teknolojisiyle takip edilmesine** önem verilmiştir.

Bu sayede stratejik planla üniversite faaliyetleri arasında daha sağlıklı, gerçekçi ve objektif bir hedef-gerçekleşme düzeyi ilişkisi kurulmuş olacaktır.

3.3. Mevzuat Analizi

Mevzuat analizi kapsamında Anayasa, uluslararası sözleşmeler, kanunlar, kanun hükmün-deki kararname, tüzükler, yönetmelikler, yönergeler, tebliğler, genelgeler, bakanlar kurulu kararları, protokoller, ilke kararları ve ilgili diğer mevzuat incelenmiştir.

Mevzuat analiz çalışması kapsamına dâhil edilen düzenlemeler incelendiğinde öne çıkan belli başlı konular kurumsal faaliyetlerin planlanması, faaliyetlerin etkinliği, engelli hakları, iş sağlığı ve güvenliği, bilgi güvenliği, Ar-Ge ve teknoloji transferi olarak belirlenmiştir. Ayrıca mevzuat analizi yapılırken rutin yasal yükümlülükler içerisinde boğulmaktan ziyade Üniversitemize ve ülkemize değer katacak olgular üzerinde durulmaya dikkat edilmiştir. Analiz edilen maddeler genel olarak değerlendirildiğinde;

- Kurum faaliyetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde sürdürülmesi ve bu amaçla kurumsal yönetim sürecinde ve diğer süreçlerde gerekli tasarımsal ve operasyonel düzenlemelerin hayata geçirilmesi,
- Günümüz bilgi çağının ortaya çıkardığı bir ihtiyaç olarak kurumda üretilen, depolanan ve işlenen tüm verilerin ve her türlü bilginin güvenliğinin sağlanması amacıyla, mevcut kontrollere ilave olarak bilgi güvenliğine ilişkin her türlü teknik ve idari tedbirlerin alınması ve bu hususta özellikle kişisel verilerin korunmasına yönelik kanuni yükümlülüklerin yerine getirilmesi,
- Üniversitemizde iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin farkındalığın artırılması ve gerekli tedbirlerin alınmasına yönelik yürütülen yoğun faaliyetlerin yasal düzenlemeler ile belirlenen takvime uygun olarak ve en etkin şekilde tamamlanması,
- Engellilerin bağımsız yaşayabilmelerini ve yaşamın tüm alanlarına etkin katılımını sağlamak için Üniversitemizde yürütülen bilimsel temellere dayalı, özverili çalışmaların tüm kamu ve özel kurumlara model olma ideali ile artarak devam ettirilmesi ve bu konudaki yasal gerekliliklerin belirlenen tarihe kadar tamamlanması,

- Ar-Ge ve teknoloji transferi konusunda son yıllarda ülkemizde yürürlüğe giren çok sayıda kanuni teşvik ve devlet desteğine ilişkin kapsamlı bir değerlendirme çalışması yapılması, bu düzenlemelerden kurum stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olacak hususların belirlenerek ihtiyaç duyulan teşvik ve desteklerden daha etkin yararlanmayı sağlayacak aksiyonların alınması gerektiği sonucuna varılmıştır.

3.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Üst politika belgelerinin analiz çalışması kapsamına dâhil edilen düzenlemeler incelendiğinde öne çıkan belli başlı konuların kurumsal faaliyetlerin planlanması ve etkinliği, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, inovasyon, girişimcilik, Ar-Ge ve teknoloji transferi olduğu görülmüştür. Analiz edilen maddeler genel olarak değerlendirildiğinde;

- Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve kurum faaliyetlerinin etkinliğinin artırılmasına yönelik mevcut durumun geliştirilmesi için gerekli tedbirlerin alınması,
- Ar-Ge ve teknoloji transferi konularında iş dünyası ile iş birliğinin artırılmasına yönelik kaynak ve yöntem tasarımının öğretim elemanlarını da teşvik edecek şekilde geliştirilmesi,
- Kurumsal inovasyon kapasitesinin artırılması ve her düzeyde inovasyon kültürünün yerleştirilmesine yönelik gerekli aksiyonların alınması,
- Her alanda girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması ve bu kültürün toplumun tüm katmanlarına benimsetilmesi amacıyla eğitim-öğretim müfredatında gerekli revizyonların yapılması başta olmak üzere gerekli tüm tedbirlerin alınması,
- Türkiye'nin yükseköğretimde çekim merkezi hâline gelmesi ve yükseköğretimde uluslararasılaşma hedefinin gerçekleştirilmesine yönelik gerekli politika önlemlerinin alınması ve bu çerçevede bir an evvel uygulamaya geçilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

3.5. 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 farklı 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 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Faaliyet Alanı – Ürün / Hizmet Listesi	
FAALİYET ALANI	SUNULAN ÜRÜN VE HİZMETLER
A- EĞİTİM-ÖĞRETİM	1. Ön Lisans / Lisans Eğitimi 2. Lisansüstü / Tıpta Uzmanlık Eğitimi 3. Açık ve Uzaktan Eğitim 4. Formasyon Eğitimleri 5. Çocuk Üniversitesi 6. Sertifika Programları 7. Ulusal ve Uluslararası Öğrenci Dönüşüm Programları 8. Kütüphane Hizmetleri
B- ARAŞTIRMA VE BİLİMSEL YAYIN	1. Ulusal ve Uluslararası Kitap ve Makaleler 2. Süreli Yayınlar 3. Bilimsel Kongre, Toplantı ve Konferanslar 4. Ar-Ge Danışmanlığı 5. Laboratuvar Hizmetleri 6. Sürdürülebilir Çevre Araştırmaları 7. Bilirkişi ve Arabulucuk Hizmetleri
C- GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK	1. Kuluçka Merkezleri 2. Teknoloji Transferi 3. Sanayi İşbirlikleri 4. Patent ve Faydalı Model 5. Endüstriyel Tasarım 6. Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri 7. Destek Program Faaliyetleri
D- TOPLUMSAL KATKI	1. Sağlık Hizmetleri 2. Sosyal Sorumluluk Projeleri 3. Rehberlik Danışmanlık Hizmetleri 4. Kültür ve Sanata Katkı Hizmetleri 5. Konaklama ve Sosyal Tesis Hizmetleri 6. Kariyer Danışmanlığı 7. Gündüz Bakımı ve Kreş Hizmetleri 8. Basın ve Yayın Hizmetleri 9. Engellilere Yönelik Hizmetler

3.6. Paydaş Analizi

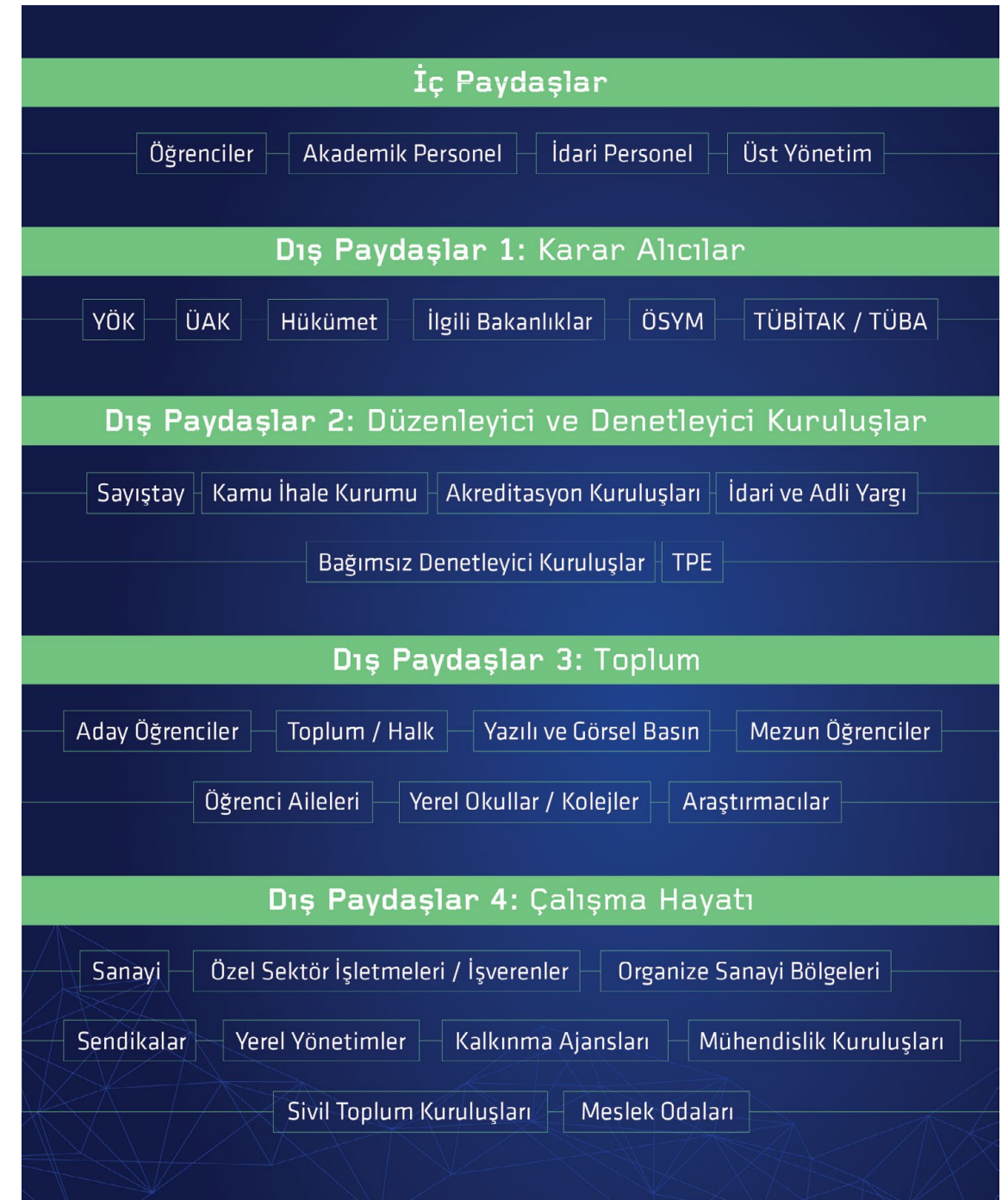
Katılımcılığı sağlamanın stratejik planın oluşturulmasında ve başarılı olmasında temel faktör olduğunu kabul eden Üniversitemiz, etkileşim içerisinde bulunduğu kişi ve kurumları planlama sürecine güçlü bir şekilde dâhil etmiştir. Bu çerçevede öncelikle bu çalışmaların sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi 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 4’te sunulmuştur:

Tablo 4: Paydaşların Önceliklendirilmesi				
Paydaş Adı	İç Paydaş /Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Öğrenciler	İç Paydaş	5	5	25
Akademik Personel	İç Paydaş	5	5	25
Yükseköğretim Kurulu (YÖK)	Dış Paydaş	5	5	25
Üst Yönetim	İç Paydaş	4	5	20
Üniversiteler Arası Kurul (ÜAK)	Dış Paydaş	5	4	20
Hükümet	Dış Paydaş	4	5	20
İdari Personel	İç Paydaş	4	4	16
İlgili Bakanlıklar	Dış Paydaş	4	4	16
Sayıştay	Dış Paydaş	4	4	16
Aday Öğrenciler	Dış Paydaş	4	4	16
Araştırmacılar	Dış Paydaş	4	4	16
Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)	Dış Paydaş	4	4	16
Toplum/Halk	Dış Paydaş	4	4	16
Kamu İhale Kurumu	Dış Paydaş	5	3	15
Yazılı ve Görsel Basın	Dış Paydaş	3	5	15
TÜBİTAK, TÜBA	Dış Paydaş	4	3	12
Akreditasyon Kuruluşları	Dış Paydaş	3	4	12
Özel Sektör İşletmeleri / İşverenler	Dış Paydaş	3	4	12
Sanayi	Dış Paydaş	3	4	12
İdari ve Adli Yargı Mahkemeleri	Dış Paydaş	4	3	12
Bağımsız Denetleyici Kuruluşlar	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
Yerel Okullar, Kolejler	Dış Paydaş	2	4	8
Türk Patent Enstitüsü (TPE)	Dış Paydaş	3	2	6
Mühendislik Kuruluşları	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 işaretlemiştir. Daha sonra Delphi yöntemi tercih edilmiş ve 3/5 oranında tekrar edilen paydaş-ürün/hizmet ilişkisi matris içerisine dâhil edilmiştir.

İstanbul Üniversitesi 2019-2023 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 paydaşlardan öğrencilerin, akademik personelin ve idari personelin görüşlerinin alınmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Üst yönetim ile odak grup toplantısı gerçekleştirilmiştir. 5’li Likert Ölçeği’ne göre tasarlanmış öğrenci memnuniyeti anketini 4541 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. Öğrencilerin ankete vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde önemli oranda memnun kaldıkları ürün ya da hizmetler hakkında aşağıdaki yorumları yapabilmek mümkündür:

- Akademisyenlerin sahip oldukları bilgi ve tecrübe düzeyi ile öğrencilerine karşı olan davranış ve tutumlarının olumlu olması,
- Üniversitenin esnek bir müfredat yapısı sunmakla birlikte saygın diploma programlarına ve uzmanlık programlarına sahip olması,
- Üniversitenin idari personelinin sahip olduğu bilgi düzeyi ile sunmuş olduğu hizmetlerin yeterli düzeyde olması,
- Üniversitenin öğrencilerine sunduğu akademik ve sosyal özgürlük ortamının yeterli olması,
- Genel olarak Üniversitenin sunmakta olduğu hizmetlerin beklentileri karşılayacak düzeyde olması ve
- Üniversitenin öğrenci adaylarına şiddetli bir şekilde tavsiye edilecek düzeyde bulunması.

Bununla birlikte, öğrencilerin yeterli düzeyde bulmadığı bazı ürün ya da hizmetlerle ilgili de bilgi vermek istenirse;

- Derslik, laboratuvar, konferans salonu gibi akademik tesislerin ve sosyal tesislerin yeterli düzeyde bulunmaması,
- Üniversitenin kariyer danışmanlık hizmetlerinin yeterince güçlü olmaması,
- Üniversitede sunulan eğitimin yaratıcı fikirleri destekleme ve girişimciliği teşvik etme noktasında yetersiz kalması şeklinde ifade etmek mümkündür.

Üniversitemizde istihdam edilen akademik personele yapılan ankete ise 703 kişi katılım sağlamıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde akademik personelin Üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetlerden ve yönetimin kendilerine karşı olan bakış açısından 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:

- Çalışırlarken düşüncelerini dile getirebilme imkânlarının yüksek olması,
- Üniversitenin iş-yaşam dengesine uygun bir çalışma disiplinine sahip olması,

- Yeni becerilerinin geliştirilmesine yönelik imkânların bulunuyor olması,
- Üniversitenin aldığı kararlara ortak olmada demokratik bir çalışma ortamının bulunması,
- Güvenli ve tatmin edici bir çalışma ortamına sahip olunması,
- Üniversite yönetiminin akademik personeli ile iletişiminin güçlü ve sağlıklı olması,
- Bilimsel çalışmaların maddi ve psiko-sosyal açıdan Üniversite tarafından desteklenmesi,
- Ortaya koydukları akademik ve sosyal başarıların Üniversite Üst Yönetimi tarafından takdir ediliyor olması,
- Genel olarak sunulan hizmetten ötürü akademik kariyere Üniversitede devam etme isteğinin oldukça güçlü olması.

Çok baskın olmamakla birlikte akademisyenlerin Üniversitemizden geliştirilmesini istedikleri bazı konular da yer almaktadır. Bunlar;

- Yeni beceriler geliştirebilmeleri için teşvik mekanizmalarının artırılması,
- Özellikle kendi çalışma alanlarına ilişkin konularda karar alınırken karar alma süreçlerine daha fazla katılım sağlamaları.

Üniversitemizde çalışan 566 idari personel ankete katılmıştır. Katılımcıların akademisyenler kadar yüksek oranda olmasa da genel olarak Üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetlerden memnun olduğu ve bu Üniversitede çalışmaktan mutlu oldukları gözlenmiştir. Buna göre ankete yanıt veren idari personelin Üniversitede sunulan ürün ve hizmetten memnun oldukları yönler aşağıdaki gibidir:

- İş-yaşam dengesine uyumlu bir çalışma düzeninin olması,
- Her açıdan güvenli bir iş ortamında çalışıyor olmaları,
- Yöneticileri ile olan ilişkilerinin ve diyaloglarının kalite düzeyinin yüksek olması,
- Üniversitede çalışmaktan gurur duyuyor olmaları ve kariyerlerinin devamında da yine bu Üniversitede olmayı istemeleri,
- Kurumun gelecekte hangi seviyede olacağının kendileri için büyük önem arz ettiği.

Yukarıda ifade edilen olumlu bakış açısına ilaveten idari personelin Üniversitede yeterli düzeyde görmediği bazı hususlara da değinmek faydalı olacaktır:

- Üniversitede yükselme ve kariyer olanaklarının bazı durumlarda kısıtlı olabilmesi,
- Fiziksel çalışma ortamının yetersiz olması.

İç paydaşların sonuncusu olan Üst Yönetim ile odak grup toplantısı yapılmıştır ve kendilerine daha çok Üniversitenin vizyonuna ilişkin sorular yöneltilmiştir. Buna göre alınan cevaplara genel olarak değinilecek olursa;

- Üniversitenin uluslararasılaşma politikasının önümüzdeki yıllarda daha da güçlendirileceği,
- Tıpta, ekonomide, hukukta ve daha pek çok dalda sahip olunan rekabet düzeyinin daha da güçlendirilmesi için gerekli olan ekonomik ve sosyal imkânların artırılacağı,
- Üniversitenin sahip olduğu güçlü kurumsal kimlik yapısının daha da geliştirileceği ve
- Üniversitenin araştırma-geliştirme faaliyetlerinin artırılarak patent, faydalı model, endüstriyel tasarım, marka çalışmalarının niceliğinin ve niteliğinin artırılması için gerekli fırsatların artan oranlarda yaratılacağı ana temalarından hareketle pek çok aksiyonun yeni dönem Stratejik Plan hedefleri doğrultusunda yapılandırılacağı bilgisi alınmıştır.

Daha önce de belirtildiği üzere dış paydaşların analizi yapılırken önce kendi içlerinde 4’lü 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. Birinci grup olan Karar Alıcıların görüşlerini şu şekilde göstermek mümkündür:

- Kurumlarla ortaklaşa yürütülen iş birliklerinde hazırlık, planlama, uygulama ve sonuçlandırma aşamalarının tamamında Üniversitenin yönetim yaklaşımı, iş birliği yapma isteği ve uyumu ile imkânlar ölçüsünde kolaylaştırıcı rolünün güçlü görülmesi,
- Dünyanın en köklü ve saygın Üniversitelerinden biri olarak 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 konusunda çalışmalar ve katkılar sunması gerektiği,
- Araştırmacı bilim insanı yetiştirme, üniversite-iş hayatı 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 konularına ağırlık verildiği görülmektedir.

Bununla birlikte Karar Alıcılar adını verdiğimiz dış paydaş grubu, İstanbul Üniversitesinin güçlü ve zayıf yönlerini / fırsat ve tehditlerini genel olarak şu şekilde belirtmiştir:

Güçlü Yönleri

- Türkiye’nin en eski ve köklü üniversitesi olması,
- Engin bir kurumsal deneyime sahip olması,
- Ulusal ve uluslararası düzeyde sahip olunan saygınlığı/itibarı,
- Nitelikli bilim insanlarına sahip olması,
- Kurumsal kapasitesinin güçlü olması,
- Sosyal, ekonomik, kültürel bakımdan en önemli merkezimiz olan İstanbul’da bulunması,
- Türkiye’nin yasal olarak “açık ve uzaktan eğitim” yapma imkânına sahip üç üniversite-sinden biri olması.

Zayıf Yönleri

- Üniversite-iş hayatı iş birliğinin istenilen seviyede olmaması

Fırsatlar

- Ulusal ve uluslararası araştırma fonları ve desteklerinin gelişmesi,
- YÖK, TÜBA, TÜBİTAK, TİKA vb. kurumların faaliyetlerinin artması,
- İstanbul gibi cazibe merkezinde yapılan etkinliklerin artması,
- Bölgesel ve küresel düzeyde Türkiye’ye olan ilginin artması,
- Ülkemizde Cumhurbaşkanlığı sistemine geçilmiş olması.

Tehditler

- Tam gün vb. mevzuat ve uygulamalardan kaynaklanan sorunların varlığı,
- Nitelikli/yetişmiş insan kaynağının elde tutulması ve temininin zorlaşması,
- Üniversite sayısının ve üniversiteler arası rekabetin artması,
- Özellikle uluslararası alanda Türkiye’ye ve kurumlarımıza yönelik önyargılı-ayırımcı faaliyetlerin artması,
- Ülkemiz ve medeniyet havzamıza yönelik “melez vekâlet savaşının” sürmesi.

İkinci dış paydaş grubu olan Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşların görüşlerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Üniversiteyle yapılan ortak çalışmalarda sonuç ve performans odaklı yönetim anlayışının benimsendiği, sürekli iyileştirme çabalarının ön planda tutulduğu, paydaşlarla güçlü ve sürdürülebilir iş birliği kurulduğu,
- 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 ağır basmaktadır.

Bununla birlikte Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşların İstanbul Üniversitesinin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde genellikle güçlü yönlerine vurgu yapıldığı dikkat çekmiştir. Buna göre;

Güçlü Yönler

- En fazla patent başvurusu yapan üniversite olması,
- Üniversite-sanayi iş birliğinin oluşturulmasına katkı sağlayan üniversitelerden biri olması,
- Geçmişte ve günümüzde Türkiye'nin sosyal, ekonomik ve hukuksal gelişimine önemli etkide bulunmuş akademik know-how'a sahip olması,

- Fikrî mülkiyet haklarının tescil edilmesi sürecine destek sağlaması,
- Türkiye'nin siyasi konjonktürüne ve gelişimine destek verecek bir zemine sahip olması,
- Ulusal ve uluslararası arenada önemli bir lobi gücünün bulunması.

Fırsatlar

- Sanayi ve toplumun nitelikli bilgiye ve bilgi üretimine olan ihtiyacının artması,
- Büyük sanayi ve ticaret kuruluşlarının merkezlerinin İstanbul'da yer alıyor olması.

Toplum ve Çalışma Hayatı olarak adlandırılan diğer dış paydaş gruplarının görüşlerinin alınması için İstanbul Üniversitesi bünyesinde geniş katılımlı bir çalıştay gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede 3 çalıştay masası oluşturulmuş ve temel gündem konuları;

Üniversite – İş Dünyası İlişkileri

Üniversite – Sivil Toplum İlişkileri

Üniversite – Eğitim Kurumları İlişkileri olarak belirlenmiştir.



Her bir çalıştay masasına ilgili gündem maddesine değer katacak ve o konu ile ilgili derinlemesine fikir fırtınası yapabilecek konuklar davet edilmiştir. Çalıştay masaları bu iki dış paydaş grubunun homojen dağılımları sonucu oluşturulmuştur. Çalıştay sonucunda her bir masanın sonuç bildirgesi oluşmuştur. Buna göre birinci masa olan “Üniversite-İş Dünyası İlişkileri”nin sonuç bildirgesi aşağıdaki gibidir:

- Üniversitemiz ile iş dünyası arasındaki ilişkilerin artırılması için öğretim elemanlarının daha fazla reel sektörde; sektör yöneticilerinin ise daha fazla Üniversite kürsülerinde yer alması,
- 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,
- Üniversitemizin sahip olduğu potansiyeli, gücü ve imkânları iş dünyasına çok daha efektif bir şekilde duyurması ve algı yönetimi yapması,
- Dijital dönüşüm çağını karşılayacak şekilde özellikle lisansüstü düzeyde kurulacak olan platformlarla belirli alanlarda branşlaşmaların sağlanması,
- 21. yüzyıl becerilerini (öğrenme ve yenilik becerileri, yaşam ve kariyer becerileri, bilgi, medya ve teknoloji becerileri) öğrencilere sağlayacak özel derslerin müfredatlarda yer alması.



İkinci masa olan “Üniversite – Sivil Toplum İlişkileri” sonuç bildirgesi ise;

- STK’lar ve Üniversite arasındaki iş birliğini teşvik edecek bir birimin kurulması,
- 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 eğitimlere ve etkinliklerine de öğretim elemanlarının daha fazla katılımının sağlanması,
- Mezun ve mensuplar cemiyetlerinin daha etkin ve güçlü bir yapıya kavuşturulması,
- STK’lar ile Üniversitenin ortaklaşa gerçekleştireceği toplantı ve çalıştay benzeri çalışmaların nitelik ve niceliğinin artırılması ve bu faaliyetlerin medya aracılığıyla duyurulması,
- Toplumda STK bilincinin artırılmasında Üniversitenin öncü rol oynaması,
- Üniversitemiz bünyesinde STK’larla ilgili lisansüstü programların açılması,
- Üniversitemizin ilişki içerisinde bulunduğu STK’ların hacmini de genişleterek bu STK’lar ile ortak projeler üretmesi şeklindedir.



Üçüncü ve son masa olan “Üniversite – Eğitim Kurumları İlişkileri”nin sonuç bildirgesi ise aşağıdaki gibi oluşmuştur:

- İstanbul Üniversitesinin sahip olduğu kökleşmiş ve marka değeri yüksek diploma programlarını topluma ve aday öğrencilere daha fazla tanıtabilecek ve benimsetecek tanıtım çalışmalarının gerçekleştirilmesi,
- Yenilikçilik ve girişimcilğe daha fazla önem vererek genç öğrencilerin araştırma projelerinde daha fazla yer almalarını sağlayacak araştırma kültürü ve mekanizmaların kurulması,
- Mevcut diploma programlarının yeni jenerasyonun (Y kuşağı) dikkatini çekecek şekilde yeniden isimlendirme çalışmalarının yapılması,
- Küresel dünyanın gerekliliklerini de göz önünde bulundurarak yabancı dil ağırlıklı eğitimlerin sayısının artırılması,
- Üniversitemizden mezun olanlarla kuvvetli bir ilişki içerisinde bulunulması ve bu çerçevede mezunların aidiyetinin yüksek tutulması için gerekli olan çalışmaların yapılması,
- Eğitim alanında ağır işleyen bürokratik süreçlerin hızlandırılması için gerekli önlemlerin alınması ve
- Çocuk Üniversitesi vasıtasıyla ilk ve orta öğretim öğrencileri ile daha sağlıklı bir iletişim kurularak gelecek nesillere erken dönemlerde İstanbul Üniversitesi aidiyeti kazandırılması.



14.08.2017 tarihinde gerçekleştirilen ve “İstanbul Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Plan Çalış-tayı I: Dış Paydaş Analizi” ismiyle kamuoyuna duyurulan Çalıştay’a katılanların isimleri ve çalış-tıkları kurumlar aşağıdaki gibidir:

Doç. Dr. Abdulhamit Avşar	TRT İstanbul Müdürü
Ali Saydam	Yeni Şafak Gazetesi Yazarı / İletişim Uzmanı
Ayla Dev	İstanbul Anadolu Yakası OSB Müdürü
Burhan Özdemir	MÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi
Dr. Celal Dağ	Acıbadem Holding Direktörü
Cemail Bakındı	TOLEYİS Sendika Başkanı
Dr. Erkmen Onbulak	Taç Linens Pazarlama Genel Müdürü
Erbil Tek	Ahmet Hamdi Tanpınar İlkokulu Müdürü
Eyüp Alemdar	KOOP-İŞ Sendikası Genel Başkanı
Fatih Bölükbaşı	İÜ Mezunu
Fatih Oğuzhan Birinci	İÜ Mezunu
Fatih Pişkin	İSTKA Planlama Birim Başkanı
Fatih Ülgen	THY Çalışanı
Hatice Güner Dinçbal Kal	TOBB Kadın Girişimciler Kur. İcra Kur. Bşk.
Hikmet Konar	İstanbul Lisesi Müdürü
İbrahim Uğur Işık	İkitelli Organize Sanayi Bölgesi Müdürü
Mehmet Akif Özyurt	MÜSİAD Genel Başkan Yardımcısı
Mehmet Demir	Netaxtech Genel Müdürü
Mehmet Gökhan Uluyurt	THY Çalışanı
Murat Kalsın	İTO Başkan Yardımcısı
Mustafa Can Güripek	Araştırmacı
Necati Yener	Cağaloğlu Anadolu Lisesi Müdürü
Özgül Özkan Yavuz	İSTKA Genel Sekreteri
Özlem Dağ	Bahçeşehir Okulları Genel Müdürü
Doç. Dr. Sare Aydın Yılmaz	KADEM Genel Başkanı
Selçuk Denizligil	BASF Türk Yönetim Kurulu Üyesi
Serhat Aslaner	Araştırmacı
Not: Katılımcılar, isimlerinin baş harfleri esas alınarak alfabetik olarak sıralanmıştır.	

3.7. 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.

İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

İstanbul Üniversitesi, Türkiye’nin en köklü üniversitesi olarak 14 fakülte, 2 yüksekokul, 2 meslek yüksekokulu, 13 enstitü, 80 uygulama-araştırma merkezi ve 2 bölüm ile eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürmektedir. Dünyanın en iyi 500 üniversitesi arasında sürekli olarak yer alan İstanbul Üniversitesi, 12.000’in üzerinde akademik ve idari personeli, 250 binin üzerinde öğren-cisi, ön lisans ve lisans 217, lisansüstünde ise 686 eğitim programı ile modern Türkiye’nin öncü ve lider üniversitesi olarak bilimsel ve akademik faaliyetlerini başarı ile sürdürmektedir.

Akademik faaliyetleri geniş bir spektruma yayılan İstanbul Üniversitesinin bunun sonucu olarak pek çok farklı alanda uzmanlaşmış öğretim üye kadrosuna sahip olması en önemli zengin-liklerindendir. Ancak akademik personel nicelik ve nitelik açısından zengin olsa da öğrenci sayı-sının fazlalığı, bazı bölümlerdeki öğretim üyesi ders yüklerinin fazla olması, öğretim üye yardım-cılarının (araştırma görevlisi) sayıca yetersiz olması ve idari görevlerin yoğunluğu gibi nedenlerle akademik personel sayısı yetersiz kalabilmektedir. Son üç yılda öğrenci sayısındaki yıllık orta-lama artış oranı yaklaşık %15 iken akademik personel sayısındaki yıllık ortalama artış oranı %0 olmuştur. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (YÖK) tarafından gerçekleştirilen kurumsal dış denetimde de Üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen kontenjan artışlarının başta labora-tuar faaliyetlerinde olmak üzere eğitim-öğretim altyapısını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Akademik personel ve öğrenci sayısına ilişkin ideal uyumun sağlanması bu planda gözetilmesi gereken en önemli amaçlardan birisi olmalıdır.

Tablo 5: Yıllar İçerisindeki Öğretim Elemanı Sayısı ve Oranı

	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Öğretim Üyesi	2.919	54%	2.978	55%	2.925	56%	2.923	57%
Profesör	1.512	28%	1.522	28%	1.483	29%	1.468	29%
Doçent	546	10%	569	11%	552	11%	558	11%
Öğretim Üyesi Dr.	861	16%	887	16%	890	17%	897	17%
Öğretim Görevlisi	128	2%	129	2%	126	2%	125	2%
Araştırma Görevlisi	2.046	38%	2.013	37%	1.859	36%	1.795	35%
Okutman	192	4%	199	4%	192	4%	191	4%
Uzman	81	2%	86	2%	97	2%	99	2%
TOPLAM	5.366	100%	5.405	100%	5.199	100%	5.133	100%

Tablo 6: Yıllar İçerisindeki Öğrenci Sayısı ve Oranı

	2014	2015	2016	2017
Öğrenci Sayısı	172.084	220.709	273.483	254.596
Lisans ve Ön Lisans	148.778	192.991	247.360	225.018
Lisansüstü + Tıpta Uzmanlık	23.306	27.718	26.123	29.578
Öğretim Üyesi Başına Öğrenci Sayısı	59	74	93	87
Akademik Personel Başına Öğrenci Sayısı	32	41	53	50
İdari Personel Başına Öğrenci Sayısı	26	34	45	43

Üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda gereksinim duyulacak insan kaynaklarını belirlemek amacıyla “İnsan Kaynakları Planlaması” yapılır. Bu planlar, işin gerekleri ve üniversitenin hedefleriyle uyumlu bilgi, beceri ve tutumlar göz önüne alınarak hazırlanır.

Tablo 7: Personel Yapılanması

PERSONEL SINIFI	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Akademik Personel	5.366	42%	5.405	42%	5.199	42%	5.133	42%
657 Sayılı K. Tabi Personel	6.617	52%	6.406	50%	6.134	50%	5.990	49%
İşçi	689	5%	651	5%	601	5%	592	5%
Sözleşmeli Personel 4/B	163	1%	265	2%	373	3%	457	4%
Genel Toplam	12.835	100%	12.727	100%	12.307	100%	12.172	100%

Akademik personel istihdam işlemleri 2547 sayılı Kanun’un ilgili maddeleri/ilgili yönetmelikler ve İstanbul Üniversitesi Akademik Yükseltme ve Atama Yönergesi çerçevesinde gerçekleştirilir. İstanbul Üniversitesinin öncü üniversite olma hedefi doğrultusunda senato kararıyla İstanbul Üniversitesi Akademik Yükseltme ve Atama Yönergesi yenilenerek 2018 yılından itibaren bu hâliyle uygulamaya konulacaktır. Temel beklenti akademik personelin yetkinliğinin

ve buna bağlı olarak eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı alanlarında nitelik ve niceliğinin artırılmasıdır.

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 gözeterek 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.

İdari personel KPSS, Terörle Mücadele Kanunu, Sosyal Hizmetler Kanunu ve Engelli Kamu Personeli Seçme Sınavı’na göre istihdam edilir. İstihdam edilen idari personelin yerine getirmeyi üstlendikleri görevle uyumunu sağlamak için gerekli oryantasyon eğitimleri verilir. İdari personelinin sunduğu hizmetin verim ve kalitesini yükseltmek, görevleri ile ilgili bilgi ve becerilerini arttırmak, yaptıkları görevlerin önemini ve hizmete uygunluğunun farkında olmalarını sağlamak, yeni atanmaların, görevi ve görev yeri değişenlerin birime ve göreve oryantasyonunu sağlamak, görevde yükselme formasyonu kazanmalarını sağlamak amacıyla eğitim ihtiyaçları tespit edilerek planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi yapılır.

Tablo 8: İnsan Kaynaklarına Verilen Eğitimler

	2015		2016		2017	
	Eğitim Sayısı	Katılımcı Sayısı	Eğitim Sayısı	Katılımcı Sayısı	Eğitim Sayısı	Katılımcı Sayısı
Oryantasyon eğitimi			10	5	10	2
Hizmet içi eğitim	26	1751	21	1701	16	1198

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 kurul-



ması 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.

Kurum Kültürü Analizi

İstanbul Üniversitesi personelinin kurum kültürüne ilişkin algılarını belirlemek amacıyla bir saha çalışması yapılmıştır. Araştırmada dört örgüt kültürü tipi olan “hiyerarşi”, “klan”, “adhok-rasi” ve “pazar” kültüründen hangisinin daha egemen olduğu analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre üniversitede çalışan akademik ve idari personelin kurumlarını ilişkilendirdiği örgüt kültürü tipi olarak hiyerarşi kültürünün öne çıktığı görülmekte ve bunu klan kültürü izlemektedir. Akademik ve idari personel kurumlarını pazar kültürü ve adhokrasi kültürü ile daha az ilişkilendirmektedirler. Her bir kültür alt boyutuna ilişkin olarak akademik ve idari personelin algılarında anlamlı bir farklılık yoktur.

Akademik ve idari personelin kurumlarında hiyerarşi kültürünün egemen olduğuna ilişkin algıları kurumun büyüklüğüne ve kurumsallaşmasına bağlanabilir. Kurum içi odaklanma ve durağanlık/kontrol boyutları arasında şekillenen hiyerarşi kültüründe kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklık baskın özelliklerdir. Bu nedenle üniversite personellerinin kurumlarında kimin hangi işi nasıl yapacağını sınırlarının belirli olduğu, belirlenen standartların dışına çıkılmasının

istenmediği, tüm faaliyetlerin gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirdiğine yönelik bir algıya sahip oldukları söylenebilir. Hiyerarşi kültürünün egemen olduğu örgütler için kurallar, politikalar ve yöntemler temel kaynaştırma mekanizmalarıdır; stratejik yaklaşımı belirleyen unsur ise dengeli ve öngörülebilir, düzenli faaliyetlerdir. Bu nedenle faaliyet etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir.

Klan kültürü, kurum içi odaklanmanın yüksek olduğu esnek ve dinamik yapıdaki kültürdür. Klan kültüründe ekip çalışması, güven, sadakat öne çıkar; kurum içindeki birlik ve beraberlik önemlidir; ortak amaca hizmet ve kurumsal bağlılık ön plandadır. Bu kültür yapısındaki kurumlar bir aile gibidir ve kurum yöneticileri ebeveyn rolündedir. Bu nedenle örgütün başarı ve etkinliği artırmak amacıyla birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması değerleri, aile bilinci, sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme gibi hususlar ön plana çıkarılmalıdır.

Klan kültürünün esnek ve dinamik yapısının yanında ekip çalışması, güven, sadakat, birlik, beraberlik, ortak amaca hizmet ve kurumsal bağlılığın ön planda olması bir üniversite için olumlu özelliklerdir. Ancak hem klan hem de hiyerarşi kültürünün kurum içi odaklı olup (dışa kapalı) diğer yandan yönetici ve ast ilişkilerinin hiyerarşik bir yapıda olduğu hiyerarşi kültürü (verilen görevlerin yapılması, kurallara uyulması ve durağanlık/kontrol vurgusu nedeniyle) yeniliğe ve yeni düşüncelere karşı kapalılığı kimi zaman ön plana çıkarabilmektedir. Bu nedenlerle bir araştırma üniversitesi olma amacını gerçekleştirebilmek için öncelikle personelin girişimcilik ve yenilikçilik algısının desteklenmesi gerekecektir. Hiyerarşinin ve klan kültürünün zamanla yumuşatılması, karar mekanizmalarının daha ademimerkezî bir yapıya kavuşturulması hedeflenmelidir.

İç paydaşlara yönelik gerçekleştirilen kurum kültürü anketi ve yaşam kalitesi araştırmasının sonuçları alt bileşenler bazında değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşıldığını söylemek mümkündür:

- Çalışanların düşüncelerini dile getirmeleri hususunda katılımcılığı destekleyen bir üst yönetim profiline sahip olunduğu görülmekle birlikte onların spesifik çalışma alanlarını ilgilendiren konularda daha fazla özerk inisiyatif alanı talep ettikleri görülmektedir.
- Üniversitenin akademik ve idari birimlerinin yapılanmasının tamamlanmış ve stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesindeki rollerinin etkin bir şekilde tanımlanmış olması yüksek bir iş birliği profilinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu çerçevede her ne kadar hiyerarşi kültürünün ortaya çıkarabileceği sıkıntılar dönem dönem gözüküyor olsa da gerek akademik gerekse de idari personel sağlıklı bilgi paylaşımına ve takım çalışmasını gerçekleştirecek argümanlara sahiptirler.
- Gerek akademik gerekse de idari personelin bilginin paylaşılması konusunda Üniversi-

teyi şeffaf ve etkin buldukları net bir şekilde ortaya çıkmıştır. Buna göre güvenli ve doğru bilgiye ulaşımın her düzeyde sağlanması hedefi üst yönetimin temel ilkelerinden biri olarak gözükmemektedir.

- Öğrenme ve kendini sürekli olarak yenileme sürecinde akademik ve idari personelin birtakım sıkıntılar yaşadıkları görülmektedir. Her ne kadar yeni becerilerin geliştirilmesine yönelik bazı imkanlar sağlanmaya çalışılıyor olsa da özellikle çalışanların bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşımlarına imkan veren mekanizmaların varlığı henüz yeterli düzeyde görülmemektedir. Dolayısıyla bu konudaki teşvik mekanizmalarının gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Üniversite yönetiminin akademik ve idari personel ile olan iletişim güç ve kapasitesi oldukça yüksek düzeydedir. Özellikle üst yöneticiler ile olan iletişim ve diyalogların yüksek kalitede (erişilebilirlik, şeffaflık, sonuç alabilirlik) olduğu ve her ne kadar resmî düzeyde iletişim tercih ediliyor olsa da çalışanların açık iletişim kanallarına sahip oldukları görülmektedir.
- Üniversite iç ve dış paydaşlarla olan ilişkisinde oldukça güçlü bir profile sahiptir. Bu çerçevede stratejik plan, mali plan, kalite yönetim süreçleri, insan kaynakları yönetimi vb. tüm yenilikçi alanlarda paydaşlarını da süreç yönetimine dâhil eden bir perspektife sahiptir.
- İstanbul Üniversitesi sadece değişime açıklığı ile değil öncü bir model kurgusuyla değişimi yönetebilme kapasitesiyle de ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda dış çevrede meydana gelen değişiklikleri zamanında takip etmekte ve gerekli olan revizeleri gerçekleştirmektedir. Bu noktada eksik gözüken tek yönü çalışanların karar ve inisiyatif alanlarının henüz yeterli düzeyde olmamasıdır.
- Sürekli olarak değişen ve gelişen çevresel faktörlere uyum sağlama hususuna büyük önem veren Üniversite, gerek iç gerekse de dış çevresini sürekli olarak analiz etme konusunda büyük bir duyarlılığa sahiptir. Bu sayede kısa vadeli planlamalar yerine uzun vadeli stratejik bakış açısına sahip olduğu rahatlıkla söylenebilir. Yukarıdan aşağıya doğru ivmelenen stratejik kararlar bütünü, fonksiyonel işlerin stratejik hâle bürünmesinde büyük rol oynamaktadır.
- Akademik personelin ortaya koyduğu bilimsel başarıların gerek maddi gerekse de psikososyal açıdan Üniversite üst yönetimi tarafından ödüllendiriyor olması büyük bir memnuniyet yaratmaktadır. Bununla birlikte her alanda sürekli gelişmeye yönelik motivasyon artırıcı teşviklerin bulunması da büyük önem arz etmektedir.

Fiziki Kaynak Analizi

İstanbul Üniversitesi Beyazıt Merkez, Laleli-Vezneciler, Vefa, Horhor, Avcılar, Çapa, Şişli, Kadıköy ve Bahçeköy olmak üzere toplamda 9 farklı yerleşkede ve yaklaşık 999.064 m² kapalı alanda hizmet vermektedir. Türkiye'nin en köklü üniversitesi olan İstanbul Üniversitesinin çok sayıda binası kültür varlığı olarak tescillenmiştir.

Kurumda eğitim-öğretimin etkinliğini arttıracak öğrenme ortamları (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 378 derslik, 88 amfi ve 531 laboratuvar öğrencilerin kullanımına sunulmaktadır.

Tablo 9: Üniversite Ana Yerleşke ve Tesislerine İlişkin Bilgiler

ANA YERLEŞKE VE TESİSLER	Ünite Sayısı	Toplam Alan (m ²)
Beyazıt Yerleşkesi	85	232.059
İstanbul Tıp Fakültesi Yerleşkesi	83	224.733
Avcılar Yerleşkesi	47	279.809
Diğer Bölümler	56	193.651
Spor Tesisleri	15	28.955
Öğrenci Yurtları	10	39.857
TOPLAM	296	999.064

Tablo 10: Üniversite Birimlerine İlişkin Bilgiler

BİRİMLER	Derslik Sayısı	Amfi Sayısı	Laboratuvar Sayısı
Beyazıt Yerleşkesi	196	56	143
Avcılar Yerleşkesi	94	19	178
İstanbul Tıp Fakültesi Yerleşkesi	24	6	152
Diğer Yerleşkeler	64	7	58
TOPLAM	378	88	531

Ancak bazı bölümlerdeki öğrenci sayısı fazlalığı ve yine bazı bölümlerdeki laboratuvar imkânlarının teknolojik olarak eskimişliği nedeniyle özellikle laboratuvar imkânlarının hem nicelik hem de nitelik olarak yetersiz olması söz konusu olabilmektedir. Bazı laboratuvarların teknolojik olarak eski ve gerekli donanıma sahip olmaması bu laboratuvarların araştırma faaliyetleri açısından da yetersiz olmasına neden olmaktadır. Hem eğitim-öğretim hem de araştırma faaliyetleri açısından laboratuvarların nicelik ve nitelik olarak iyileştirilmesine yönelik planlar hayata geçirilmelidir.



Eğitim-öğretim faaliyetleri açısından hemen hemen tüm yerleşkelerde sosyal (yurt, kantin, dinlenme alanları vb.) ve sportif faaliyet imkânlarının kısıtlı, engelli öğrencilere yönelik mimari erişilebilirlik ve iletişim olanaklarının yetersiz olduğu göze çarpmaktadır. Bu hususa YÖK tarafından gerçekleştirilen Kurumsal Dış Denetim’de değinilmiş ve Üniversitenin bazı yerleşkele-
rindeki sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler için öğrencilerin yeterli olanaklara sahip olmadığı, Üniversitenin Stratejik Planı’nda da yer alan ve tüm iç paydaşların memnuniyeti yanında, üniversite aidiyetini ve tanınırlığını da artıracak bu faaliyetlere desteğin artırılmasının önemli olduğu ifade edilmiştir.

Bir şehir üniversitesi olan İstanbul Üniversitesinin yerleşkelerinin endüstri, ticaret ve hizmet sektörlerinin gelişmiş olduğu bir bölgelerde bulunması nedeniyle sahip olunan üniversite-sanayi iş birliği olanakları, araştırma faaliyetleri açısından önemli bir avantajdır. Bu avantajdan yararlanmak için üniversite-sanayi iş birliklerinin artırılması ve TÜBİTAK ve Teknokent imkânlarının daha fazla kullanılması planlanmalıdır.

Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Üniversitelerin yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapabilmesi ve bu hizmetlerini etkin olarak sürdürebilmesinde bilgi kaynaklarının 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.

İstanbul Üniversitesinde 18.596 bilgisayar ve 4.810 adet yazıcı kullanılmaktadır. Abonelik kapsamında erişime açık olan veri tabanı sayısı 85’tir. ULAKBİM EKUAL lisansı kapsamında üniversitemizin erişimine açık olan veri tabanı sayısı ise 9’dur. Tam metin erişilebilen elektronik dergi sayısı 33.350’dir. Sürekli erişime açık kitap sayısı 17.184’tür. Abonelik kapsamında erişilen 5 veri tabanındaki elektronik kitap sayısı da 4.357’dir. Veri tabanlarından yıllık toplam 1.250.000’in üzerinde tam metin makale kullanılmaktadır (2016 için yaklaşık 1.400.000). Kitapların yıllık kullanımı ise tam metin olarak yıllık toplam 200.000’in üzerindedir. Ayrıca 2013 yılının başından itibaren Üniversitemiz çapında tüm derslik ve amfilerin akıllı tahta ve bilgisayar teçhizatı ile donatımına başlanmıştır. Hâlihazırda bu dönüşüm önemli oranda tamamlanmıştır.

Tablo 11: Üniversite Teknolojik Teçhizatına İlişkin Bilgiler

TÜRÜ	ADET
Bilgisayar	18.596
Yazıcı	4.810
Fotokopi Makinesi	302
Faks Makinesi	176
Baskı Makinesi	32
Tepegözler (Slayt Cihazları)	264
Projeksiyon Makineleri (Projeksiyon Cihazları)	2.643
Barkod Yazıcı, Okuyucu, Optik Okuyucular	872
Mikroskop (Optik ve Elektronik)	719
Data Hattı	19.287
Server	25

Tüm birimlerin ihtiyaçlarına göre teknolojik altyapının sağlanması İstanbul Üniversitesinin öncelikli hedefidir. Bireysel kullanıma yönelik altyapı gerek akademik erişim gerekse fiziki altyapı (hardware) olarak yeterlidir. Bilişim teknolojileri alanındaki olanakların artarak devam etmesi İstanbul Üniversitesinin ulaştığı niceliksel büyüklüğün niteliksel olarak desteklenmesi ve kurum kimliği açısından kritik öneme sahiptir. İstanbul Üniversitesinde eğitim ve öğretim faaliyetlerini yerine getirmek üzere kurulmuş olan altyapı yeterli ve sağlam olsa da özellikle bilimsel araştırma ve topluma katkı faaliyetlerinde kurumu daha da ileriye taşıyacak vizyon ve misyon doğrultusunda gelecek plan ve stratejilerin gerçekleştirilmesine olanak sağlayacak teknoloji ve bilişim altyapısına

yönelik ihtiyaç analizleri yapılmalı ve belirlenen ihtiyaçların temini için gerekli kaynaklar planlanmalıdır. Bu doğrultuda İstanbul Üniversitesi Teknoloji Transfer Merkezi'ne (TTM) yapılacak yatırımlar ve bu konuda öncelikli alanların gözden geçirilerek yenilenmesi, üniversite öğretim üyelerinin TTM ile koordine projeler gerçekleştirmeleri konusundaki bilincin, desteklerin ve teşviklerin artırılması hem teknoloji edinimi hem de teknolojinin bilimsel araştırma ve toplumsal katkıya dönüştürülmesi açısından son derece önemlidir.

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 12: Tahmini Kaynaklar

KAYNAKLAR	2019	2020	2021	2022	2023	TOPLAM KAYNAK
Genel Bütçe	0	0	0	0	0	0
Özel Bütçe	974.503.000	1.056.680.000	1.109.514.000	1.164.990.000	1.223.238.000	5.528.925.000
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	735.000.000	738.850.000	775.792.000	814.582.000	855.311.000	3.919.535.000
Vakıf ve Dernekler	0	0	0	0	0	0
Diğer	0	0	0	0	0	0
Dış Kaynak (AB Projeleri)	1.120.000	1.050.000	1.102.000	1.157.000	1.215.000	5.644.000
TÜBİTAK	8.400.000	8.750.000	9.187.000	9.646.000	10.129.000	46.112.000
Kalkınma Ajansı	2.800.000	2.940.000	3.087.000	3.241.000	3.405.000	15.473.000
SANTEZ	169.000	171.000	179.000	191.000	198.000	908.000
TOPLAM	1.721.992.000	1.808.441.000	1.898.861.000	1.993.807.000	2.093.496.000	9.516.597.000



3.8. 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 13: Akademik Faaliyetler Analizi			
Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim	1. Nitelik ve nicelik açısından üst düzey akademik kadro 2. Lisans ve lisansüstü programların çeşitliliği 3. Yurt içi-yurt dışı eğitim ve öğretim iş birliği imkânları 4. Ulusal ve uluslararası bağlamda güçlü ve köklü kurumsal itibar	1. Akademik altyapı olanaklarının laboratuvar, yazılım vb.) teknolojik değişimlere uyumsuzluğu 2. Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının yüksek olması nedeniyle öğrencilere yeterli danışmanlık hizmeti verilememesi, 3. Bazı bölümlerdeki öğretim üyesi ders yüklerinin fazla olması 4. Öğrencilere yeterli staj imkânı verilememesi, 5. Sosyal (yurt, kantin, dinlenme alanları vb.) ve sportif faaliyet imkânları ve akademik fiziksel mekânların kısıtlı olması, 6. Engelli öğrencilere yönelik mimari erişilebilirlik ve iletişim olanaklarının yetersizliği, 7. Mezunlarla güçlü bağ kurulamaması 8. Öğrenci otomasyon sisteminde yaşanan aksaklıklar	1. Müfredat, sektör temsilcileri ve öğretim elemanlarının görüşleri yanında dünya çapında önde gelen üniversitelerin müfredatı da dikkate alınarak belirli aralıklarla güncellenmelidir 2. Erasmus - Mevlana - İkili Çoklu İlişkiler anlaşmaları kapsamındaki öğrenci ve öğretim üyesi değişim programlarının fiili olarak uygulanmasını teşvik edici programlar geliştirilmelidir 3. Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerle ilgili olanakların geliştirilmesi 4. Üniversite-sanayi iş birliğinin artırılması 5. Mezunlara iş olanaklarının sağlanmasına yönelik girişimler yapılması
Araştırma	1. Nitelikli akademik personelin zenginliği 2. Nicelik ve nitelik açısından seçkin araştırma merkezlerinin mevcudiyeti 3. Uluslararası ikili anlaşmalar 4. Üniversitenin endüstri, ticaret ve hizmet sektörlerinin gelişmiş olduğu bir bölgede bulunması nedeniyle üniversite-sanayi iş birliği olanakları	1. Bütçe olanaklarının yetersizliği 2. Web of Science kapsamındaki dergi sayısının yetersizliği 3. Fiziki ve teknik altyapı yetersizlikleri 4. Ders yükü ve danışmanlık faaliyetlerinin yoğunluğu 5. Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının fazlalığı 6. Öğretim üye yardımcılarının (araştırma görevlisi) sayıca yetersiz olması, 7. İdari görevlerinin yoğunluğu,	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 doktorasını tamamlamış nitelikli araştırmacıların üniversiteye kazandırılması 6. Uluslararası konferanslara katılım ve yayınların artırılması 7. TÜBİTAK ve Teknokent imkânlarının daha fazla kullanılması 8. Araştırma üniversitesi olma hedefi 9. Araştırma üniversitesi olma hedefinin gereklilikleri doğrultusunda gerek kaynak ve gerekse fiziksel olanaklar açısından desteklerin artırılması 10. İdari iş yüklerin azaltılması

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Girişimcilik	1. Nitelik ve nicelik açısından insan kaynağı, öğretim üyesi sayısı ve uzmanlık alanlarının çeşitliliği, 2. Üniversite imkânları ve fiziki altyapısı (laboratuvar, makine teçhizat, malzemeler, derslikler, tesisler vb.) 3. Girişimciliğe yönelik akademik bilgi birikimi ve farkındalığı 4. Üniversitenin endüstri, ticaret ve hizmet sektörlerinin gelişmiş olduğu bir bölgede bulunması nedeniyle üniversite-sanayi iş birliği olanakları	1. Mali Mevzuat: Girişimcilikle üretilen katma değer paylaşım sorunları, 2. Öğretim üyesi-öğrenci ve özel sektör iş birliği ile geliştirilen ürün ve hizmetlere ticari serbestlik tanınması, 3. Akademik girişimci kültürünün zayıflığı, 4. Kamu Personel Rejimi, 5. Girişim faaliyetlerinde personel seçme ve istihdam etme özgürlüğünün eksikliği, 6. Kamu ve özel sektör ile üniversite iş birliği ve proje sayısının yetersizliği 7. Aşırı hiyerarşik organizasyonel yapıdan kaynaklanan işleyiş sorunları	1. Kurumsal iş birliklerinin sayısının artırılması ve üniversite bütçesine katkı sağlanması 2. Girişimcilik kültürünü destekleyici mevzuat ve böylelikle serbestliğin sağlanması. 3. Özel sektör faaliyetlerini izleyici “Özel Sektör Proje İzleme (İstihbarat) Merkezi”nin kurulması 4. Sosyal medyanın yaygın kullanılması
Toplumsal Katkı	1. Akademik kadronun uzmanlık alanlarının çeşitliliği 2. Yaygın bir şekilde özel sektörde ve kamuda istihdam edilen mezunlarımız 3. Bürokraside yer alan mezunlarımız aracılığıyla ortak proje üretme potansiyeli 4. Her türlü kamu (belediye, valilikler vb.) ve STK’larla iş birliği imkânları 5. Öğretim üyelerimizin mesleki uzmanlıklarını, medya ve diğer yollarla paylaşmaları	1. Öğrenci sayısının fazlalığı nedeniyle AR-GE projelerine yeterli zamanın ayrılamaması, 2. Fiziki koşulların yetersizliği nedeniyle ortak proje üretilme 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. Mezun bilgi sisteminin kurulması ve bu sayede mezunların etkin biçimde takibinin ve iletişimin sürdürülmesi, 3. İÜ mezunlarının istihdam aşamasında tercih edilir olmasının sağlanmasına yönelik plan ve stratejilerin geliştirilmesi 4. Öğretim üyelerinin toplumsal katkı sağlayacak etkinliklere katılımlarının desteklenmesi ve kolaylaştırılması

3.9. Yükseköğretim Sektörü Analizi

İstanbul Üniversitesi 2019-2023 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 öncelikle-rini 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 üç ifade esas alınmış ve kısa bir liste oluşturulmuştur.

Sektörel Eğilim Analizi

1. Politik Çevre Analizi

Stratejik planın kapsayacağı 2019-2023 dönemi için gerçekleştiren analiz yeni anayasa ve başkanlık sistemi, yerel yönetimler, 2023 hedefleri, Cumhuriyet’in yüzüncü yıl dönümü, toplumsal cinsiyet ve Türkiye’nin sınır ve bölge komşularıyla yaşayabileceği unsurları kapsamaktadır. İstanbul Üniversitesi, öncelikle, siyasetin farklı tanımları ve ideolojik çeşitliklerin kamusal alanda tartışılması ve incelenmesi açısından tarihsel bir değere sahiptir. Dolayısıyla, siyasal kutuplaşma-ların toplumsal barışın önüne geçmesini engellemek açısından akademik iş birliği ve özgünlüğün sürdürülebilir olması gerekmektedir. Hukuk, İktisat, Edebiyat Fakülteleri gibi üniversite tarihiyle özdeş sosyal bilim fakültelerinin varlığı başkanlık sistemi ve yeni anayasa süreçlerinde akade-minin etkin rol oynamasını sağlamalıdır. Bu bağlamda, 2023 yılına özel planlanması gereken ulusal ve uluslararası her türlü bilimsel ve kültürel çalışmalar ivedilikle hızlandırılmalıdır.

Türkiye ile komşu devletlerarasında uluslararası ilişkilerin birbirinden bağımsız gelişen dina-miklerini, İstanbul Üniversitesinin 2019-2023 döneminde analiz edebilme kapasitesini arttır-ması gerekmektedir. Bölgesel krizlerin yoğun yaşandığı dönemlerde bile bilimsel iş birliği proto-kolleri süreklilik arz etmelidir. Bu açıdan, Avrupa Birliği, Orta Doğu ve Avrasya coğrafyasının akademik çekim merkezi olarak İstanbul Üniversitesini kabul etmesi önemli bir kazanım olacaktır. Ayrıca, üniversite kampüsünün tarihî mekânlara yakınlığı, üniversite yönetiminin yerel yönetim-lelerle politik ve kültürel anlamda iş birliğini güçlendirmesini sağlamalıdır. Ayrıca, göç, toplumsal cinsiyet ve güvenlik sorunlarının çözümünde yerel yönetimlerle ortak protokoller imzalanmalıdır.

Özetle, İstanbul Üniversitesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecek politik çevre unsurla-

rının güvenlik ve terör sorunu, katma değeri yüksek ürün üretimini teşvik etmeye yönelik eğitim politikaları, siyasetin farklı tanımları, farklı ideolojilerin varlığı, yeni anayasa ve başkanlık sistemi, sınırdaş ve bölge devletleriyle ilişkiler, bölgesel belirsizlikler, yerel yönetimler, 2023 hedefleri ve Cumhuriyetin yüzüncü yılı, toplumsal cinsiyet algısı vb. unsurlar olduğu belirlenmiştir.



2. Ekonomik Çevre Analizi

Stratejik plan döneminde diğer şartlar sabitken IMF tahminlerine göre, Türkiye ekonomi-sinde reel GSYİH büyümesinin ortalama %4, enflasyonun (TÜFE’nin) %8, işsizlik oranının %11, cari işlemler/millî gelir oranının ortalama %4 ve kamu bütçe dengesindeki açığın ortalama %2 olacağı beklenmektedir.

Bu çerçevede, Türkiye ve dünya ekonomisi için temel ekonomik göstergelerdeki beklenen kısmen ılımlı iyileşmenin üniversiteler ve araştırma sektörüne önemli etkileri olacaktır. Bu etki-lerin başında üniversitelere ve araştırma sektörüne ayrılan kaynaklardaki artışın sınırlı olması üniversitelerin öz kaynak yaratma kapasitelerini artırmayı zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda üniversitelerin toplumun ihtiyaçlarını karşılayan yüksek katma değere sahip bilgi ve buluşlarını ekonomiye kazandırmaları üniversiteler, ülke ekonomisi ve toplumsal refah açısından son derece büyük önem arz etmektedir. Diğer yandan üniversitelerin küresel rekabet ile baş edebilecek bilgi ve buluş üretebilmeleri için gerekli olan altyapı, insan kaynağı ve organizasyonel kapasitelerinin iyileştirilmesi için kısa, orta ve uzun vadede stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu çerçe-vede üniversite-devlet-iş dünyası arasındaki iş birliklerinin güçlendirilmesi, araştırma fonlarının güçlendirilmesi, küresel toplumsal ihtiyaç odaklı araştırma ve buluş politikalarının güçlendiril-mesi, akademik ve teknogirişimciliğin önün açılması gerekmektedir. Önümüzdeki stratejik plan döneminde ülkeler ve toplumlar için bilgi ekonomisi temelli rekabet ve kalkınma daha da önem kazanacaktır.

3. Sosyokültürel / Demografik Çevre Analizi

Sosyokültürel ve demografik çevre unsurları olarak, X, Y, Z kuşakları arasındaki beklentilerin farklılaşması, öğrenci adaylarının öğrenme odaklı değil diploma odaklı olmaları, yaşam boyu öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarının genel kabul görmesi, eğitimde (cinsiyet, göçmen/vatandaş, ekonomik vb. açılardan) fırsat eşitsizliği, sosyal medya kullanımının önlenemez yükselişi, yabancı dil öğrenememe sorunu, kariyer yönetim sistemlerinin önem kazanması, yükseköğretime katılım oranındaki artış, üniversite mezunları arasındaki yüksek işsizlik oranı, öğretim üyesi sayısındaki artış, sayıca artışa karşın ülkemizde mevcut öğretim üyesi açığı, işgücü piyasasında değişen beklentiler, yeni ortaya çıkan/mevcutta büyük ölçekte değişen meslekler, okullaşma oranlarındaki artış, yurt dışında öğrenim gören Türk vatandaşı sayısındaki artış, yurt dışında yerleşik Türk vatandaşı öğretim üyelerinin işyerlerinin çokluğu, ülke içinde sürekli göç eğilimi, üniversite (ön lisans/lisans/lisansüstü) aday öğrenci sayısındaki artış, üniversite (ön lisans/lisans/lisansüstü) aday öğrenci sayısındaki artış düzeyinin üniversite sayısındaki artış düzeyinin altında kalması, herhangi bir ön lisans/lisans/lisansüstü programına yerleşmiş öğrencilerin başka programlara geçmeyi istemesi, üniversite mezunu sayısındaki artış, nitelikli iş gücüne artan talep vb. unsurların İstanbul Üniversitesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecek unsurlar olduğu sonucuna varılmıştır.

4. Teknolojik Çevre Analizi

Eğitimde (materyal, öğretim yöntemi vb. açısından) dijitalleşme, TTO, Teknopark, Mükemmeliyet Merkezi uygulamalarının öne geçmesi, Endüstri 4.0, akıllı ulaşım teknolojilerinin gelişmesi, akıllı şehir kavramının ortaya çıkması, veri ve bilgi güvenliği ile siber güvenlik kavramlarının önem kazanması, Ar-Ge çalışmaları sonucu ortaya çıkacak ürünlerin fikrî mülkiyet hakkı çerçevesinde patentlenmesi veya faydalı modele dönüşmesi gibi unsurlar İstanbul Üniversitesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecek teknolojik çevre unsurları olarak belirlenmiş ve aşağıda kısaca özetlenmiştir.

5. Yasal (Legal) Çevre Analizi

İstanbul Üniversitesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecek yasal çevre unsurlarının yükseköğretimde meslektaş yönetiminden profesyonel yönetime geçiş eğilimi, üniversiteye giriş sistemine ilişkin kısıtlar, üniversitelerin özerklik ve hesap verilebilirlik durumuna ilişkin beklentiler, sürekli mevzuat değişikliği, akademik atama ve yükseltme ölçütleri, 657 ve 2547 sayılı Yasalarda gündeme gelen değişim taleplerinin iş güvencesini tehlikeye atması, mevcut durumda da nitelikli akademik/idari personeli istihdam etmeye uygun olmaması, iş sağlığı ve güvenliği ile

ilgili düzenlemeler, fikrî mülkiyet hakları ile ilgili yasal düzenlemeler, öğretim üyelerinin dışarıya sunduğu ticari amaçlı eğitim, araştırma, danışmanlık vb. hizmetlerindeki vergi oranının yüksekliği ve kurumlar arası farklılıkların bulunması vb. unsurlar olduğu belirlenmiştir.

6. Ekolojik Çevre Analizi

Türkiye, sahip olduğu çevresel kaynak değerinin farkında olmakla birlikte, bu kaynakların bozulmasının pek çok alanda verimliliği olumsuz etkileyip ülkenin yoksullaşmasına neden olacağının da farkındadır. Nüfusun da artışıyla birlikte, insan kaynaklı faaliyetlerin çevreye zarar vermesi, toprak ve biyolojik kaynak kullanımının sürdürülebilirliği, doğal ekosistemlerin kirlilik derecesi, sera gazı salınımının küresel ısınmaya ve iklim değişimine neden olması gibi çevresel sorunların gıda üretimi, insan sağlığı, canlı çeşitliliği ve enerji temini için risk yarattığı görülmektedir. Bu nedenle gerek uluslararası anlaşmalar gerekse yasal çerçeve ve yerel düzenlemelerle, halkın çevre duyarlılığının arttırılmasına yönelik sosyal sorumluluk projeleriyle desteklenmek suretiyle konunun önemi ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda, ülkenin bilim üreten kurumlarına düşen sorumluluk bilinciyle, doğa ve çevre bilinci gelişmiş bireyleri topluma hazırlamak ve temiz, güvenli ve sürdürülebilir bir çevresel ortam oluşturmak için İstanbul Üniversitesi program ve projeler kapsamında, ilgili kurumlarla iş birliği içinde daha iyi bir çevre yönetim sistemine katkı sunma sorumluluğuyla hareket etmektedir.

Dünyanın çevresel sorunlar içerisinde en öncelikli ve önemli kabul ettiği iklim değişikliği ve küresel ısınma konusudur. Bu konunun yarattığı en önemli fırsatlar arasında, toplumda çevresel sorunların tartışılır olması ve üniversitelerin çözüme yönelik arayışlarda rolünün artması sayılabilmektedir. İklim değişikliğinin yarattığı en önemli tehditlerse, küresel ısınmaya adapte olamayan biyolojik türlerin yok olması, su kaynaklarının azalması, toplumda çevresel sorunların tartışılır olması ve üniversitelerin çözüme yönelik arayışlarda rolünün artması olarak görülmektedir. Çevresel sorunlardan biri de çevre kirliliğidir. Çevre kirliliğine bağlı akciğer kanseri, deri, kalp ve dolaşım sistemi ve benzeri hastalıkların artması ve atık maliyetlerinin yükselmesi çevre kirliliği konusunun sadece iki maliyetini sunmaktadır. Öte yandan, dünyada konuya ilginin giderek artması, ekolojik üniversite ve çevreci kampüs alanlarının gelişiminin artması ve çevreci teknolojilerin gelişiminin hız kazanması gibi fırsatları beraberinde getirmiştir. Çevresel faktörler içerisinde üniversitemizi ilgilendiren bir diğer etkense yoğun yapılaşma olarak göze çarpmaktadır. Konaklama imkânlarının artması gibi getirilerinin yanında, yoğun yapılaşma, ormanlık alanların ve su kaynaklarının azalması, biyolojik çeşitliliğin tehdit altında olması ve tarihsel dokunun tahribatı gibi yüksek maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Kurum açısından önemli diğer çevresel etkense doğal afet riski, özellikle de deprem olarak görülmektedir. İstanbul'un

deprem riskiyle karşı karşıya olması ve üniversitemiz bünyesinde tarihî veya deprem yönetmeliğinden önce yapımı tamamlanmış binaların depremde risk unsuru oluşturması, üniversitemizin öğrenci ve çalışan nüfusunun fazla olmasıyla da birlikte, önemli bir tehdit olarak göze çarpmaktadır. Tarihî ahşap binaların bulunması ve elektrikli cihazların yoğun olarak kullanımının risk unsuru olarak önemli bir yer edindiği bir diğer çevresel faktörse yangın tehlikesidir. Çevresel etkenler içerisinde, üniversitemizin ayrıcalığı olarak değerlendirilebilecek unsurlardan biri coğrafi konumudur. Üniversite çevresinin yapılaşma sorunları, demografik yapısının değişimi, imar sorunlarının bulunması ve yoğun göç alan bir bölge olması nedeniyle güvenlik ihtiyacının artması gibi tehditleri de içermekle birlikte, yarattığı fırsatlar bu tür maliyetlerinin ötesine geçmektedir. Ulaşım imkânları, pek çok toplu taşıma sisteminin ana hatları üzerinde bulunması, konaklama imkânları, tarihî, sosyal, kültürel ve ekonomik özelliklerini içinde barındıran bir şehir olan İstanbul'da bir kampüs üniversitesi olması Üniversitemizi ayrıcalıklı kılan en önemli faktörlerden biri olarak göze çarpmaktadır.

Özetle, iklim değişikliği, küresel ısınma, enerji maliyetlerinin artması, çevre kirliliği, yoğun yapılaşma, doğal afet riski, yangın, coğrafi konum vb. unsurların İstanbul Üniversitesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyeceği sonucuna varılmıştır.

7. Uluslararası Çevre Analizi

Yükseköğretimde küreselleşme ve evrenselleşme eğilimi, yükseköğretimde uluslararasılaşma, yükseköğretimde kaliteyi gösterir akreditasyon süreçlerine yönelim, Bologna süreci ve AB fonları gibi unsurların İstanbul Üniversitesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecek uluslararası çevre unsurları olduğu sonucuna varılmıştır.

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 gereken birtakım faktörleri içerir. Bu çerçevede çıktı miktarı, çıktı kalitesi, rakip sayısı, rekabetin şiddetinin derecesi, kapasite durumları gibi faktörler dikkate alınır.

3.10. GZFT Analizi

İstanbul Üniversitesi, 2019-2023 Stratejik Planı'nda GZFT analizini sınırlı sayıda uzman ya da öğretim üyesinin inisiyatifine bırakmamıştır. Bu doğrultuda bir gün boyunca sürmüş olan ve tüm fakültelerin dekanları, seçilmiş enstitülerin müdürleri ve seçilmiş yüksekokul ve meslek yüksekokulu müdürlerinin katılımıyla gerçekleştirilen bir çalıştay düzenlenmiştir. Üç masadan oluşan ve her bir masada 10'ar kişinin bulunduğu çalıştayda nominal grup tekniği uygulanmıştır. Ayrıca masalara davet edilecek kişiler tespit edilirken üç masa arasında katılımcıların yetenekleri ve akademik çalışma alanları bakımından homojen bir yapı kurgulanmıştır. Her bir masa öncelikle iç, daha sonra ise dış çevre analizini gerçekleştirmiştir.



Nominal grup tekniği uygulanırken öncelikle her bir masadaki davetlilere 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 ilgili masadaki katılımcılara puanlama (1-10 arası) yapmaları için dağıtılmıştır. Nihayetinde her bir masada en fazla puan alan ilk yedi fikir tespit edilmiştir. Tüm bu işlemler sonrasında tüm masaların İstanbul Üniversitesine ait 7'şer adet güçlü yönü, zayıf yönü, fırsatları ve tehditleri ortaya çıkmıştır.

Yukarıda sayılan uygulama işlemlerinin birebir aynısı bu sefer de "grup aklı" modeliyle üç masanın tüm katılımcılarının fikirlerinin bir araya getirilmesiyle yapılmıştır. Bu uygulamanın sonucunda sonucunda tüm katılımcıların hemfikir olduğu İstanbul Üniversitesinin GZFT analizi oluşmuştur.

Tablo 14: GZFT Listesi: Güçlü ve Zayıf Yönler

İÇ ÇEVRE ANALİZİ	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
- Araştırma Üniversitesi kimliği, - Köklü bir geçmiş, yüksek bir marka değeri ve kendi alanında her biri yetkin, donanımlı ve tanınır öğretim elemanı kadrosu - Saygın, çok disiplinli ve nadir diploma programları - Ulusal ve uluslararası alanda tercih edilen referans kurum - Vizyoner ve şeffaf bir yönetim anlayışı - Araştırma altyapısının zenginliği ve BAP bünyesindeki stratejik çalışmalar - Sunduğu sağlık hizmetleriyle Türkiye’de ve dünyada en fazla tercih edilen ve güvenilen Tıp Fakültesi - Mezunlarının elde ettiği 2 Nobel Ödülü ve SHANGAI-ARWU Üniversite sıralamasında ilk 500’e giren tek Türk üniversitesi olması nedeniyle güçlü bir uluslararası imaj - Yaşam boyu öğrenmeyi imkânı kılan açık ve uzaktan eğitim ile sürekli eğitim	- Üniversite bünyesinde üretilen bilginin ve bilimsel çalışmaların yeterli oranda transferinin sağlanamaması - TÜBİTAK, AB, TÜBA vb. dış kaynaklı projelerin niceliksel anlamda yeterli düzeye ulaşmamış olması - Kampüslerdeki sosyal imkânların ve tesislerin yetersiz olması - Disiplinler arası araştırma ve ortak çalışma kültürünün yeterince olgunlaşmamış olması - Üniversite mezunları ile olan iletişimin yetersizliği - Eğitim ve topluma hizmet alanlarındaki fiziki imkânların yetersiz olması

Tablo 15: GZFT Listesi: Fırsatlar ve Tehditler

DIŞ ÇEVRE ANALİZİ	
Fırsatlar	Tehditler
- YÖK tarafından araştırma üniversitesi olarak seçilmiş olması, - Toplum nezdinde sahip olduğu öncü ve saygın kimlik - Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının artan oranda Üniversitemiz ile iş birliği yapma talebinin bulunması - Uluslararasılaşmanın devlet politikası ile destekleniyor olması - Üniversitelerin ve öğretim elemanlarının başarılarının ölçülmeye ve ödüllendirilmeye başlanmış olması - Dış kaynakların kullanımı ile ilgili imkân, destek, teşvik ve hibelerin sürekli olarak artıyor olması - Devletin araştırma üniversitelerini destekliyor olması	- Öğrenci kontenjanlarında inisiyatif dışı artışların varlığı - İstanbul ili sınırları içerisinde önemli sayıda üniversitenin açılmış olması - İkili ve çoklu projelerin üretilmesinde yaşanan sorunların varlığı - Üniversite hastanelerine ilişkin uygulanan sağlık politikalarının yetersizliği - Temel bilimler alanlarında lisans ve lisansüstü programlara ilginin azlığı



27.09.2017 tarihinde gerçekleştirilen ve kamuoyuna “İstanbul Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Plan Çalıştay II: GZFT Analizi” ismiyle duyurulan Çalıştay’a katılım sağlayan öğretim üyeleri aşağıda gösterilmiştir:

Prof. Dr. Bahaüddin Çolakoğlu	İstanbul Tıp Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Bilgehan Çetiner	Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Hayati Develi	Edebiyat Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Yeşim Öktem	Fen Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Haluk Alkan	İktisat Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Turgay Akbulut	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Orman Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Yakup Selvi	İşletme İktisadi Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Erdal Cevher	Eczacılık Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Gülsüm Ak	Diş Hekimliği Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Feray Karaali Savrun	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Mehmet Bilgin	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Recep Pekdemir	İşletme Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Güven Kaşıkçı	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Veteriner Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Aysegül K. Çıtırıtoğlu	Siyasal Bilgiler Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Şah İsmail Kırbaslar	Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Semra Özdemir	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdür Yardımcısı
Prof. Dr. Hatice Tören	Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Meriç Albay	Su Bilimleri Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Mustafa Aydın	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa HAYEF Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Koray Gümüştas	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Md. Yrd.
Prof. Dr. Aygül Günaltay	Devlet Konservatuarı Müdürü
Prof. Dr. Mürteza Bedir	İlahiyat Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Ergün Yolcu	İletişim Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Hülya Çalışkan	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa HAYEF Dekanı
Dr. Öğr. Üyesi Hayrettin Evirgen	AUZEK Dekan Yardımcısı
Prof. Dr. Hasan Akgündüz	Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Ahmet Akgül	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Sevim Buzlu	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Florence Nightingale Hemşirelik Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Abdullah Okumuş	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. İbrahim Balcıoğlu	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı
Not: İsim sıralaması, fakülte / enstitü / meslek yüksekokulu / yüksekokulların kuruluş yılına göre yapılmıştır.	



Durum analizi çalışmalarının farklı aşamalarında kendilerinden destek alınan ve Stratejik Planlama Ekibi üyeleri ile birlikte çalışmış olan akademisyenler ve diğer kurum personeli aşağıda belirtilmiştir.

Prof. Dr. İsmail İnci	İstanbul Ünivetsitesi - Cerrahpaşa Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Ahmet Yeşil	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörü
Prof. Dr. Serhat Pabuccuoğlu	İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Murat Şeker	İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Hakkı Aktaş	İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Ercan Sarıdoğan	İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi
Doç. Dr. Ahmet Türel	İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi
Doç. Dr. A. Emre Ateş	İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi
Doç. Dr. Nurtaç Yıldırım	İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi Metin Tunç	Rektör Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Muhammed Ali Aydın	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi Gültekin Altuntaş	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi Öğretim Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi Hakan Bektaş	İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Güler	İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi
Melih Karagöz	Stratejik Planlama Alt Birim Sorumlusu
Hasan Yılmaz	İç Denetçi
Muammer Öz	Avukat
Alptekin Burak Boydak	Avukat
Sinan Karalı	AUZEK Büro Yöneticisi
Murat Selim Değirmenci	AUZEK Büro Çalışanı (Teknik Sorumlu)



04:

Geleceğe Bakış

Misyon

Vizyon

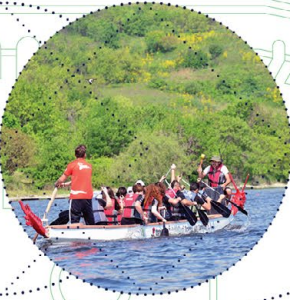
Temel Değerler

İstanbul Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Plan çalışmaları kapsamında geleceğe bakış bileşenleri olan misyon, vizyon ve temel değerlerin tespitinde stratejik planlama ekibi, üst yönetimden perspektifi aldıktan sonra öncelikli olarak mevcut stratejik plandaki misyon, vizyon ve temel değerleri gözden geçirmiştir. Gözden geçirme ve bu çerçevede gerekli olan tartışmalar yapıldıktan sonra etkileşimsiz fikir geliştirme tekniği ile alternatif misyon, vizyon ve temel değerler üretilmiş ve bu üretilen bileşenler daha sonra puanlama yöntemiyle en başarılı olandan başarsız olana doğru sıralanmıştır. Nihai olarak tüm bileşenler üst yönetimin takdirine sunulmuştur. Buna göre oluşan misyon, vizyon ve temel değerler aşağıdaki gibidir.



4.1. Misyon

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



4.2. Vizyon

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



4.3. 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.

05:

Farklılaşma Stratejisi

Konum Tercihi

Başarı Bölgesi Tercihi

Değer Sunumu Tercihi

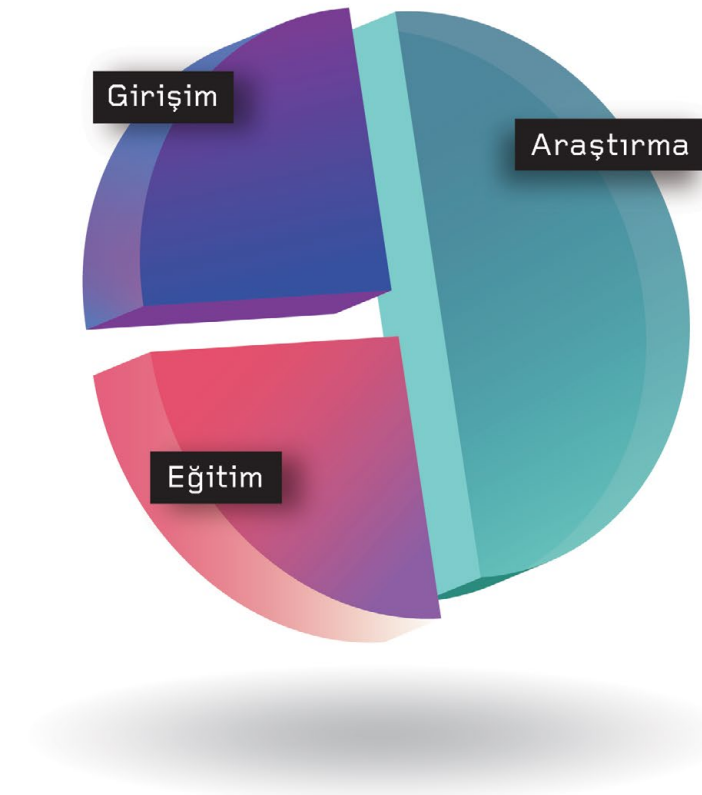
Temel Yetkinlik Tercihi

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 yöntemi kullanmış ve üst yönetimin perspektifi doğrultusunda farklılaşma stratejisini üst yönetimin onayına sunmuştur. Üst yönetim tarafından onaylanan farklılaşma stratejisi tercihleri aşağıda belirtilmiştir.

5.1. 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. Diğer yandan küreselleşme sürecinin çarpan etkisi yaratmasıyla birlikte artan rekabet koşulları, kurumların sürdürülebilirlikleri için mevcut bilgilerin yeterli olmadığı ve rekabette avantaj sağlamak için yeni bilgilere ihtiyaç duyulduğu bir düzene geçilmesini sağlamıştır. Tüm bunların sonucu olarak çağdaş üniversiteden beklentiler değişmeye başlamış ve araştırma, ana bilgi üretim modeli olarak yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu gelişmelerin gerisinde kalmamak, teoriden uygulamaya geçmek, uluslararası reputasyonumuzu artırmak, faydaya/ürüne dönüşen toplumsal katkı yaratmak, yerel ve küresel kalkınma ve gelişmeye katkı sağlayan küresel bir aktör olmak için üniversitemiz 2019-2023 stratejik planı dâhilinde konum tercihinin yeniden gözden geçirmeye başlamıştır.

İstanbul Üniversitesinin köklü bir geçmişi 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. İstanbul Üniversitesi 2019-2023 yılları arasında konum tercihinin yukarıda ifade edilen eğitim ve girişimcilik etkinliğine önem vermek ve bu alanlardaki başarılarını terk etmemekle birlikte araştırma odaklı bir yapı içerisinde yoğunlaştırma kararı almıştır.



Grafik 1: İstanbul Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Plan Konum Tercihi

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

- 2014-2018 Stratejik Planı'nda araştırma ve geliştirmeye yönelik belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için yoğun bir çaba sarf edilmiş olması ve bu çabanın sonucunda araştırma alanında ulusal ve uluslararası sıralama sistemlerine göre Türkiye'nin önde gelen üniversiteleri arasında yer alması,
- Üniversite yönetiminin sürdürülebilir başarı için "Süreç Yönetim Modelini"ni benimsemesi, kendini daha iyiye taşımak için etkili bir kalite yönetim sistemi oluşturması ve TSE ile yapılan protokol ve iş birliği ile ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi kurulması süreci kapsamında yoğun çalışmalar gerçekleştirmesi,
- BAP kapsamında üretilen projelerin dışında İstanbul Kalkınma Ajansı, Avrupa Birliği, SANTEZ, TÜBİTAK gibi dış kaynaklı projelerin yapılması ve yıllar içerisinde kabul edilen proje sayısının önemli oranda artış göstermesi ve bu hedeflerin kontrolünün yıllık faaliyet raporlarıyla sağlanıyor olması,
- Bilgi Yönetim Sistemi'nde son yıllarda gerçekleştirilen somut kazanımlar ile üniversitenin idari ve akademik süreçlerine ilişkin faaliyetlerin yönetilmesi, verilerin toplan-

- ması, analiz edilmesi ve raporlanması, bilgi yönetim sistemlerine sahip olunması ve bu sistemlerin bütünleştirilmesi için çalışmaların devam ettiriliyor olması,
- 2010 ve 2013 yıllarında EUA (European University Association)’dan alınan geribildirimlerle gelişmeye açık alanlara ilişkin iyileştirme faaliyetlerinin devam ediyor olması,
- İstanbul Teknokent’te firmalar aracılığıyla, hastanelerde topluma hizmet önceliği ile Ar-Ge kapsamında yürüttüğü araştırmalarla topluma önemli katkı sunması,
- Paydaşlarıyla ilişkilerine önem vererek yaptığı çalışmalar ve projeler aracılığıyla toplumla olan ilişkilerini de geliştirmesi,
- Kurum bünyesinde bulunan kütüphaneler, laboratuvarlar gibi çeşitli alanlarını halka açarak Üniversite imkânlarını bölge halkına sunması ve UYGAR Merkezleri aracılığıyla yaptığı eğitim, danışmanlık vb. etkinlik ve ürünlerle araştırma faaliyetlerini desteklemesi,
- Teknoloji Transfer Merkezi (TTM) kapsamında yürütülen proje, bilgilendirme ve danışmanlık hizmetlerinin, İstanbul Tıp Fakültesi örneğindeki 3-Boyutlu Tıbbi ve Endüstriyel Tasarım Laboratuvarı (TETLAB) ile İstanbul Teknokent’teki ön kuluçka projeleri gibi öğrencilerin de sürece dâhil edildiği iyi uygulama örneklerine dönüştürülmüş olması,
- Kurumun araştırma faaliyetlerinin çeşitliliğinde Ön Kuluçka Merkezi, Çok Disiplinli Öncelikli Alan Araştırma Projeleri (ÖNAP) gibi projelerin varlığı,
- Dış paydaşlarla iş birliğini teşvik eden Kurum Dışı Ortak Katılımlı Araştırma Projesi (KUDOP) destekleri ve yurt içi-dışı araştırma çalışmalarının varlığı,
- Üniversitenin stratejik hedefleri içerisinde yer alan patent sayısının artırılmasına ilişkin güçlü çabaların varlığı ve bu konuda TTM üzerinden yürütülen bilgilendirme faaliyetlerini üniversite üst yönetiminin sahiplenmesi ve teşvik sistemini devreye alması,
- Araştırma çalışmaları için Üniversite dışı fonlamaların miktarını arttırmaya ve bu fonları kullanmaları için araştırmacıları teşvik etmeye yönelik bilgilendirme çalışmalarının varlığı,
- Araştırma faaliyetlerinin değerlendirilmesinde atama ve yükseltme kriterlerinin tanımlanmış olması ve bu kriterlerin Ar-Ge hedefleriyle uyumlu olması,
- BAP kapsamındaki projeler ve diğer projeler bazında yürütülen destekler, akademik teşvik ödeneği, BAP birimi tarafından yıllık olarak düzenlenen “Bilim Sanat Şöleni” faaliyetlerinin Üniversitenin araştırma faaliyetlerinin desteklenmesi açısından önemli olması,
- Güçlü bir yönetim kadrosuna sahip olunması,
- Farklı disiplinlerde lisansüstü örgün ve uzaktan eğitim yapabilmesi, birçok bilimsel alanda önde, öncü ve köklü bir üniversite olması,

- Kullanılan internet teknolojileri ile öğrenci odaklı öğrenme ve kalite iyileştirme süreçlerinde açık bir yapının mevcut olması,
- Farklı alanlarda zengin kütüphane ve müzelerinin olması,
- Patent, tasarım ve faydalı model üretiminde oldukça güçlü olunması ve
- Yükseköğretim Kurulu tarafından Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyona Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi kapsamında araştırma üniversitesi seçilmiş olması.

5.2. Başarı Bölgesi Tercihî

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 ilkelerin 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 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,
- Bilimsel araştırma faaliyetlerinin geniş katılımlı “bilim ve sanat şöleni” ile teşviki ve ödüllendirilmesi.

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

Ülke İhtiyaçlarının ve Toplumun Endüstri 4.0’a Uyumu:

“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. Dünyadaki bu gelişmenin paralelinde, her alanda olduğu gibi bu alanda da öncülük yapan İstanbul Üniversitesi özellikle Ulaştırma ve Lojistik ile Mimarlık Fakültesiindeki çalışmalarıyla büyük farklılık yaratmayı planlamaktadır. Bu çerçevede Mimarlık Fakültesi altında Endüstri 4.0 ile ilgili olarak uzman insan kaynağı yetiştirilmeye ve 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 akıllı şehir, bina, fabrika uygulamalarına yönelik çalışmalara katkı sunulması amacıyla bu fakülte bünyesinde yapılan bilimsel çalışmalara destek verilecektir. 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 ülkemiz kaynakları tarafından Cumhuriyet tarihi boyunca desteklenen güçlü bir araştırma altyapısına sahiptir. Bu Ar-Ge altyapısı, üniversitemizin temel araştırma politikaları çerçevesinde sürekli desteklenen, izlenen ve iyileştirilen birimlerde sürdürülmektedir. Bu birimlerden bir kısmı üniversitenin araştırma altyapısını desteklemek amacıyla kurumsal olarak yapılandırılmış ve üniversitenin öncelikli araştırma alanlarını desteklemek amacıyla faaliyete sokulmuştur. Bunlar arasında İstanbul Üniversitesi Teknoloji Transfer Merkezi (TTM), İstanbul Üniversitesi Ön Kuluçka Merkezi (INVENTIST), İstanbul Üniversitesi İstanbul TTO Proje Geliştirme ve Yatırım AŞ (TTO), İstanbul Üniversitesi Üniversite Sanayi İşbirliği Birimi, Avrupa Birliği (AB) ve Uluslararası Projeler Ofisi, İstanbul Üniversitesi Teknokent (ENTERTECH), Biyobanka, MERLAB (Merkez Araştırma Laboratuvarı), TETLAB (Tıbbi ve Endüstriyel Tasarım Laboratuvarı), Klinik Araştırmalar ve Mükemmeliyet Uygulama ve Araştırma Merkezi, Aziz Sancar Deneysel Tıp Araştırma Enstitüsü öne çıkanlardır.

Bu birimlerin yanı sıra 80 Uygulama ve Araştırma Merkezi ve 289 Araştırma Laboratuvarı da İstanbul Üniversitesinin araştırma altyapısının daha etkin ve verimli çalışmasına imkân tanımaktadır. İstanbul Üniversitesinin merkez kütüphanesi ülkenin altı derleme kütüphanesinden biri ve üniversiteler arasındaki tek derleme kütüphanesi olma özelliğiyle Türkiye'de araştırma altyapısını destekleyen bir araştırma kütüphanesidir. Ayrıca online veri tabanlarının tüm araştırmacıların taleplerini karşılaması için yıllık 5 milyon liralık kaynak tahsis edilmektedir. Bunun yanında BAP biriminde ilave bütçe desteği sağlanmaktadır. İstanbul Üniversitesi Nadir Eserler Kütüphanesi başta olmak üzere diğer güçlü ihtisas kütüphanelerine de sahiptir. Ayrıca Üniversitenin bilgi işlem birimi, ortak kullanım veri tabanlarında araştırmacılara gerekli olan birçok yazılımı bünyesinde barındırmakta ve kullanıma sunmaktadır. Genel olarak temel bilimlerde araştırma altyapıları desteklenmekle birlikte, sosyal bilimler alanında daha sınırlı gibi gözüken araştırma eğilimine yönelik güçlendirme çalışmaları başlatılacaktır. Bu çerçevede bu alanda kurulan araştırma merkezlerinin bir arada bulunduğu “Sosyal Bilimler Araştırma Kompleksi Projesi” hayata geçirilmiştir. İlgili ve sinerji yaratma potansiyeli taşıyan araştırma merkezleri güçlü kütüphane, derslik konferans ve toplantı salonlarına sahip, yetkin idari ve akademik personelle desteklenen araştırma komplekslerine toplanmıştır. Bu yeni yaklaşım ile sosyal bilimler alanındaki araştırma kapasitesinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

İstanbul Üniversitesinin sosyal bilimlerdeki araştırma altyapısını güçlendirme çalışmaları yeni yayınevi projesiyle birlikte daha da büyük güç kazanacaktır. Buna göre sosyal ve beşerî bilimlerde yapılan çalışmaların uluslararası indekslerde taranır hâle getirilebilmesi için İstanbul Üniversitesi Yayınevi kurulacaktır. Bu kapsamda öncelikle uluslararası yayınevi akreditasyonu alınacak ve dünyanın en saygın üniversitelerinde uygulanan modelin bir benzeri kurulacaktır. Bu projenin ana amacı, öğretim elemanlarının yayınlarını uluslararası düzeye ve tanınırlığa kavuşturmak olacaktır. Bu doğrultuda hedef, sosyal ve beşerî bilimler alanında her yıl yabancı dilde yazılmış en az 30 editörlü kitabın basılması ve bu kitapların Book Citation Index’te taranır hâle getirilmesidir. Yazılması planlanan kitaplarda alanında tüm dünyada saygınlık elde etmiş ve ses getirmiş akademisyen, düşünür ve yazarlara da yer verilmesi planlanmaktadır. Bu yayınevi sürecinin devamlılığının sağlanmasında ise BAP birimi üzerinden maddi destek ve teşvikler sağlanacaktır.

İstanbul Üniversitesi araştırma altyapısının güçlendirilmesine yönelik farklılaşma sürecinde plan dönemi boyunca yeniden yapılanan bilimsel/teknolojik üretimi takip edecek, araştırma kalitesi ve altyapısını sürdürülebilir bir yapılanmayla sürekli olarak yenileyecek, araştırma altyapılarının teknolojik yenilenmesini ve kalibrasyonunu sağlayacak, verimli altyapı yatırımlarının sağlanabilmesi adına sürekli fizibilite çalışmalarına devam edecek, laboratuvarların akreditasyon süreçlerini ve ulusal/uluslararası referans birim olma taleplerini destekleyecektir.

Araştırma Alt Alanları: İstanbul Üniversitesi sahip olduğu tüm akademik alan ve programlarda farklılaşmaya, rekabet üstünlüğü sağlamaya, ulusal ve uluslararası bilimsel faaliyetlerde öncülük yapmaya devam etme amacına ve bakış açısına sahiptir. Bununla birlikte, konum tercihinin araştırma odaklılık üzerine yoğunlaştırılması, ülke ve bölge ihtiyaçlarını ön plana alan bazı araştırma alanlarının önceliklendirilmesini gerekli kılmıştır. Bu çerçevede araştırma altyapısına ve geleneğine uygunlukları açısından Sağlık, Fen Bilimleri ve Sosyal Bilimler öncülüğünde Tıp, Eczacılık, Fen, Su Bilimleri, İletişim ve İktisat Fakülteleri ön plana çıkan akademik birimler olacaktır.

İstanbul Üniversitesinin sağlık ve fen bilimleri alanlarında klinik araştırmalar ile genetik-biyoloji, ilaç, nörobilim, biyoinformatik, nanoteknolojiler, kimya sektörü, ilaç ve ilaç tasarımı, gıda, fotonik, astrofizik, biyoçeşitlilik ve tümör biyolojisi ve immünolojisi, genom çalışmaları, sinirbilim, enflamasyon mekanizmaları ve tedavi hedefleri, metabolizma ve kronik hastalıklar (obezite, diyabet ve ateroskleroz) konularında uluslararası bilim camiasında ses getirecek çalışmalara imza atması planlanmaktadır.

Sosyal bilimler alanında ise iş dünyası çalışmaları, ülke kalkınmasına yönelik sosyo-eko-

nomik raporlar, uluslararası ilişkiler, Türk-Osmanlı ve komşu ülkeler tarihi, felsefe, etik, göç, yoksulluk, uluslararası güvenlik ve terör, yaşlılık, bilişim hukuku, karşılaştırmalı hukuk, arkeometri, tarihî bilimler ve katılım bankacılığı alanlarında farklılaşmaya gideceği öngörülmektedir. Özellikle iş dünyası ile ilişkilerin geliştirilmesinde doğrudan reel sektöre katkı sağlayacak saha çalışmalarının ve projelerin yapılması planlanmaktadır. Ayrıca kalkınma dinamiklerinin geliştirilmesine yönelik olarak da karar vericilerin ve bürokratların işini kolaylaştıracak sosyo-ekonomik raporlar yayımlanmaya başlanacak ve bu kapsamda ekonometrik modeller ve projeler hayata geçirilecektir.

Tüm bu farklılaşma çalışmalarının yanında üniversite, hastane, öğrenci otomasyonu, kurumsal kaynak planlaması (ERP), bilişim teknolojileri (IT) temelli eğitim teknolojileri ve uzaktan eğitim çalışmaları da hız kesmeden devam edecektir.

Entegre Alanlar: İstanbul Üniversitesi yukarıda ifade edilen araştırma alanları kapsamında çok disiplinli bir çalışma yaklaşımıyla hareket edecektir. Buna göre biyoloji ve biyoteknoloji alanlarında Tıp Fakültesi Biyoloji bölümü ile Fen Fakültesinin Biyoloji, Moleküler Biyoloji ve Genetik, Kimya bölümleri ve Eczacılık Fakültesi koordineli bir şekilde araştırma çalışmaları yapacaklardır. Diğer öncelikli alanlarda da benzer koordinasyonlar söz konusudur. Bunun yanında, araştırmada öncelikli alanlarda uygulama ve araştırma merkezleri belirlenmiştir. Deneysel Tıp alanında Aziz Sancar Deneysel Tıp UYGAR Merkezi, Klinik İlaç Araştırmaları alanında İlaç Araştırmaları UYGAR Merkezi ve bu her üç alanı da kapsayacak şekilde Klinik Araştırmalar Mükemmeliyet UYGAR Merkezi mevcuttur.

İstanbul Üniversitesi, araştırma stratejisi olarak disiplinler arası ve/veya çok disiplinli araştırma faaliyetlerini Çok Disiplinli Öncelikli Alan Araştırma Projeleri desteği ile yürütecektir. Bu kapsamdaki projelerin İstanbul Üniversitesinin en az üç ayrı merkezi tarafından yürütülme, çok merkezli ve çok disiplinli (aynı fakültenin farklı anabilim dalları, farklı bölümleri veya farklı fakültelerin iş birlikleri ile hazırlanmalıdır) olma koşulları bulunmaktadır. Ancak bölüm ve fakülteler arası iş birlikleri ile oluşturulan projeler öncelikli olarak tercih edilmektedir. Bütün bunların yanında İstanbul Üniversitesinin bünyesinde entegre alan çalışma modeline uygun şekilde spesifik araştırma enstitüleri kurulacaktır. Bunlardan bir tanesi olan Biyo ve Nanoteknoloji Enstitüsü fen, mühendislik ve sağlık bilimlerindeki ortak çalışma alanlarını genişletme yönelik bir proje enstitüsü olarak hayata geçirilecektir.

5.3. 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 16: 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 Uluslararası Projeler				✓	
Temel Bilimler Alanının Geliştirilmesi				✓	
Dış Kaynaklı Projeler				✓	
Kurum Dışı Ortak Katılımlı Araştırma Projeleri				✓	
Uzaktan Eğitim Yöntemleri				✓	
Kalite Belgelendirme Çalışmaları				✓	
Paydaşların Katkılarıyla Oluşturulan Program ve Müfredatlar				✓	
Ön Lisans ve Lisans Öğrenci Sayısı			✓		
Lisansüstü Öğrenci Sayısı				✓	
Araştırma Merkezleri ve Akredite Edilmiş Laboratuvarlar				✓	
Uluslararası Kurumsal İtibar Yönetimi Çalışmaları					✓
Uluslararası Üniversitelerle İş Birliği				✓	
Bilgi Yönetimi Sistemi Çalışmaları				✓	
Ön Kuluçka Projeleri				✓	
Üniversite Dışı Fonlama Kaynakları				✓	
Araştırma Kültürü Yaygınlaştırılması Çalışmaları				✓	



5.4. Temel Yetkinlik Tercih

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: Araştırma kültürünün yerleştirilmesi ve araştırmacı potansiyelinin geliştirilmesi amacıyla yapılan çalışmalar Akademik Yükseltme ve Atama Yönergesi'nin 2016 yılında yeniden düzenlenmesiyle başlamıştır. Bu çerçevede yeni yönergede “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Faaliyetleri” ana başlığına yer verilmiş ve bu ana başlıkta akademisyenlerin proje odaklı çalışma dinamiğine yönelmeleri sağlanmıştır. Özellikle sosyal bilimler alanında henüz yeterli görünmeyen araştırma odaklı çalışma kültürünün yaygınlaştırılması adına ortak çalışma alanlarına konu olacak bölümlerin düzenli küme toplantıları gerçekleştirilmesine ve bu küme toplantılarında hangi bölümlerin hangi alt alanlarda uzmanlaşma sağlayacağına ilişkin tartışmalar yapılmasına karar verilmiştir. Bununla birlikte yukarıda detaylı bir şekilde ifade edilen sosyal ve beşerî bilimler alanındaki uluslararası yayınevi ve kitap projesi de araştırma odaklı kültür yapısının gelişmesine büyük katkı sağlayacaktır. Sosyal ve Beşerî Bilimler, Fen ve Sağlık Bilimleri alanlarının tamamında araştırma odaklı kültür yapısının geliştirilmesine yönelik sistematik bir biçimde bilimsel toplantı ve çalıştayların düzenlenmesine ve bilimsel faaliyetlerde alınacak olan kararlara uygun hareket edilmesine karar verilmiştir.

Araştırma Yapma Kabiliyeti: İstanbul Üniversitesi, araştırmacı insan kaynağının mesleki gelişimlerinin sürdürülmesi ve araştırma becerilerinin geliştirilmesi için BAP, Kariyer Geliştirme Merkezi (KAGEM), Sürekli Eğitim Merkezi (SEM) vb. birimleri aracılığı ile sunulan olanakların artırılması yönünde bir perspektiften hareket edecektir. Bu çerçevede özellikle araştırmacılara yönelik proje üretim ve yönetimi, ekonometrik yöntemler, araştırma teknikleri, ölçme değerlendirme gibi alanlarda seri eğitim programları düzenlenmesi ve bu programlara katılımcılığın esas alınması yönünde takdir hakkını kullanmaktadır. İstatistik Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde ise lisansüstü öğrencilere araştırma yöntemleri ve teknikleri alanlarında danışmanlık hizmeti vermeye başlanacaktır. Teknoloji Transfer Ofisi ve Merkezi, AB Ofisi ve BAP birimlerinin danışmanlık hizmetlerini artırması, İstanbul Üniversitesi Dil Merkezi'nin akademisyenlerin yabancı dil yeterliliği ve akademik yazma becerilerini geliştirmesine yönelik eğitim programlarını sürdürülebilir bir şekilde geliştirmesi öngörülmektedir. Öğretim üyeleri, yardımcıları ve lisansüstü öğrencilerin uluslararası akademik faaliyetlere katılması, gerek deneyimlerinin gerekse uluslararası iş

birliğine yönelik faaliyetlerin desteklenmesi için üniversite kaynaklarının artırılması da yine bir başka gelişim alanıdır. Öğretim üyelerinin ve araştırma görevlilerinin uzun süreli yurtdışı deneyimleri de İstanbul Üniversitesi tarafından bir akademik yetkinlik politikası olarak benimsenmiştir. Yukarıda ifade edilen farklı alanlarda spesifik araştırma enstitülerinin kurulması ve sayısının hızla artırılması isteği de araştırma yapma kabiliyetini büyük oranda artıracaktır.

Ulusal ve Uluslararası İş Birliği: İstanbul Üniversitesinde uluslararasılaşma faaliyetleri uluslararası genel çerçevesi belirli ve/veya ikili anlaşmalar düzeyinde desteklenmektedir. Yüz elli üç ülke ile 882 anlaşması bulunan İstanbul Üniversitesinin BAP birimi tarafından desteklenmekte olan proje türleri içinde ulusal ve uluslararası iş birliğini geliştirmeye yönelik proje destekleri de bulunmaktadır. Uluslararası iş birliğinin geliştirilmesi bir üniversite politikası olarak benimsenmiş ve son üç yılda 47 uluslararası projeye fon sağlanmıştır. Bu proje desteği çerçevesinde İstanbul Üniversitesi öğretim üyeleri uluslararası laboratuvarlarda çalışmakta, uluslararası çalıştaylara katılmakta ve bildiriler sunmakta, yurt dışından öğretim üyeleri bilgi paylaşmak üzere Üniversiteye davet edilmektedir. Bu kapsamda Erasmus+ programı çerçevesinde öğretim üyesi değişimi ve ortak çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında uluslararası araştırma iş birlikleri açısından önemli olan kaynaklardan biri de uluslararası öğretim üyeleridir. İstanbul Üniversitesi birçok farklı mekanizmadan destek alarak yabancı uyruklu araştırmacıların sayısını artırma politikası izlemektedir. Üniversitemizde yabancı dilde eğitim veren, uluslararası alanda akredite olan programlarımızın artmakta olması da uluslararası iş birliğinin güçlendirilmesine büyük rol oynamaktadır.

İstanbul Üniversitesi, uluslararasılaşma çalışmalarında çok sayıda Üniversite yerine kendi yapısal özelliklerine uygun olan ve alanında ilk 250'ye giren üniversitelerle stratejik ortaklıklar geliştirmek istemektedir. Bu çerçevede Türkiye'nin dış ekonomik ve kalkınma politikalarını gözeterek sürdürülebilir, kurumsallaşmış, derin ve stratejik olan bilimsel çalışma, konferans, çalıştay, öğretim üyesi değişimi, ortak araştırma laboratuvarları kullanımı ve yayın çalışmalarını gerçekleştirme hedefi gütmektedir.

06:

Strateji Geliştirme:

Amaç, Hedef
ve Performans
Göstergesi ile
Stratejinin
Belirlenmesi

Hedef Kartları

Maliyetlendirme



İstanbul Üniversitesi, 2019-2023 Stratejik Planı'nda strateji geliştirme sürecini Üniversitenin tüm birimlerine temas etmesini sağlayacak şekilde geniş katılımlı bir şekilde gerçekleştirmiştir. Bu çerçevede tüm fakültelerin dekan ve yardımcıları, enstitü müdür ve yardımcıları, yüksek okul müdür ve yardımcıları, meslek yüksekokulu müdür ve yardımcıları, tüm daire başkanları, merkez ve diğer tüm birimlerin yöneticileri ile iki gün boyunca süren 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 artırılması, eğitim öğretim faaliyetlerinin iyileştirilmesi, araştırma geliştirme ve bilimsel çalışmaların güçlendirilmesi, toplumsal katkı ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin geliştirilmesi ve girişimcilik ve yenilikçilik kapasitesinin artırılması olarak tespit edilmiştir. Bu beş ana temaya ilişkin oluşturulan masalara davet edilecek kişiler tespit edilirken tamamen objektif davranılmış ve yöneticilerin sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübeleri göz önünde tutulmuştur. Dolayısıyla çalıştay masaları, sahip olduğu ana temaya ilişkin bilgi düzeyi en yüksek kişiler tarafından oluşturulmuştur. Her bir masada 12'şer 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 aşama da 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.

22-24 Kasım 2017 tarihlerinde iki gün boyunca beş masada gerçekleştirilen ve kamuoyunda "İstanbul Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Plan Çalıştayı III: Strateji Geliştirme" ismiyle anılan Çalıştay'a katılanların isimleri aşağıdadır:

Masa 1: Kurumsal Kapasitenin Artırılması	Prof. Dr. Ergün Yolcu	İletişim Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Halim İşsever	Döner Sermaye İşletme Müdürü
	Prof. Dr. Gülsüm Ak	Diş Hekimliği Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Seda Mengü	İletişim Fakültesi Öğretim Üyesi
	Doç. Dr. Çiğdem Börke Tunalı	Kalite Koordinatör Yardımcısı
	Dr. Öğr. Üyesi Süleyman Türkoğlu	Basın ve Halkla İlişkiler Sorumlusu
	Dr. Öğr. Üyesi Cemil Akçay	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanı
	Abdullah Ateş	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
	Ahmet Coşkun	Bilgi İşlem Daire Başkanı
	Yavuz Padem	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanı
	Ahmet Arslan	İç Denetim Birimi Başkanı
	Bilgin Hafızmehmetoğlu	Personel Daire Başkanı
	Dursun Aktağ	İdari ve Mali İşler Daire Başkanı
	Prof. Dr. Hatice Tören	Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Masa 2: Öğrenci Merkezli Modelle Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Taşınması	Prof. Dr. Ayşegül K. Çıtıptıoğlu	Siyasal Bilgiler Dekanı
	Prof. Dr. Naci Tolga Saruç	Kalite Koordinatörü
	Prof. Dr. Ümit Dilber Türkoğlu	İstanbul Tıp Fakültesi Dekan Yardımcısı
	Prof. Dr. Bilgehan Çetiner	Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi
	Doç. Dr. Musa Şahin	AUZEK Dekan Yardımcısı
	Doç. Dr. Yeşer Yeşim Özer Yürür	Uluslararası Akad. İ. Bir. Başk.
	Dr. Pervin Bezirci	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı
	Necla Aslan	Öğrenci İşleri Daire Başkanı
	Enes Kaşkaş	Öğrenci Konseyi Başkanı
	Prof. Dr. Turgay Akbulut	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Orman Fakültesi Dekanı
Masa 3: Araştırma Altyapısının ve Nitelikli Bilimsel Çalışmaların Uluslararası Rekabet Edebilir Düzeye Çıkartılması ve Sürdürülebilirliğin Sağlanması	Prof. Dr. Yeşim Öktem	Fen Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Meriç Albay	Su Bilimleri Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Mehmet Bilgin	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Rektör Yardımcısı
	Prof. Dr. Erdal Cevher	Eczacılık Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Güven Kaşıkçı	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Veteriner Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Günnür Deniz	Aziz Sancar DTA Enstitüsü Müdürü
	Prof. Dr. Ahmet Gül	BAP Komisyon Üyesi
	Prof. Dr. Ahmet Yeşil	BAP Koordinatörü
	Prof. Dr. Sevim Buzlu	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa FNH Fakültesi Dekanı
	Doç. Dr. Eray Yurtseven	Kalite Koordinatör Yardımcısı
	Dr. Öğr. Üyesi Metin Tunç	Rektör Danışmanı

Masa 4: Sivil Toplum İle İş Birliğinin Arttırılarak Akademik Çıktıların Toplumsal Hizmetle Bütünleştirilmesi	Prof. Dr. Alaattin Duran	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Üniversitesi-Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Öğretim Üyesi
	Prof. Dr. Gülsüm Ak	Diş Hekimliği Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Mürteza Bedir	İlahiyat Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. İbrahim Balcıoğlu	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Abdullah Okumuş	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. İsmail Coşkun	Sos. Sor. U. ve Araş. M. Müd.
	Doç. Dr. Aslı Beyhan Acar	Kariyer Gel. Uyg. ve Ar. Müd.
	Prof. Dr. Yusuf Adıgüzel	Sos. S. U. ve Ar. M. Müd. Yrd.
	Doç. Dr. Elif Haykır Hobikoğlu	Kadın Sor. A. ve U. Mer. Müd.
	Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Z. Akyurt	SEM Müdür Yardımcısı
	Dr. Öğr. Üyesi Zerrin A. Reis	ENUYGAR Merkezi Müdür Yardımcısı
	Fedli Koç	Hukuk Müşaviri
	Prof. Dr. Haluk Alkan	İktisat Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Recep Pekdemir	İşletme Fakültesi Dekanı
Masa 5: Ekonomik ve Sosyal Değerlere Dönüşen Girişimcilik ve Yenilikçilik Faaliyet ve Projelerinin Arttırılması	Prof. Dr. Ahmet Akgül	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı
	Prof. Dr. Şah İsmail Kırbaslar	Fen Bilimleri Enstitüsü Müdüdürü
	Prof. Dr. Erol İnce	Teknoloji Transfer Merk. Müdüdürü
	Prof. Dr. Halim Kazan	İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi
	Prof. Dr. Salim Ateş Oktar	Rektör Danışmanı
	Prof. Dr. Pınar Ünsal	Havacılık Psikolojisi Enstitüsü Müdürü
	Dr. Öğr. Üyesi Gamze Sart	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa HAYEF Öğretim Üyesi
	Dr. Öğr. Üyesi Bora Yıldız	İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi
	Yasin Erol	Teknokent Genel Müdürü



Tablo 17: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler					
AMAÇ 1 Beşeri , Sosyo-Teknik ve Fiziki Sermaye Potansiyelinin Sürekli Geliştirilmesi	Hedef 1.1	Hedef 1.2	Hedef 1.3	Hedef 1.4	Hedef 1.5
Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi					
Akademik Birimler					İ
Avrupa Birliği ve Uluslararası Projeler Ofisi					
Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü				S	
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	S			İ	İ
Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi					
Bilişim Koordinasyon Kurulu	İ				
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü		İ			
Eğitim Koordinatörlüğü					
Engelliler Uygulama ve Araştırma Merkezi		İ			
Genel Sekreterlik	İ	İ	İ	İ	İ
Hastaneler Genel Direktörlüğü	İ				
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	İ				
İstanbul Kalkınma Ajansı					
İstanbul Sanayi Odası					
İstanbul Ticaret Odası					
Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi					
Kalite Koordinatörlüğü					S
Kariyer Geliştirme Merkezi					
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı					
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı				İ	İ
Personel Daire Başkanlığı			S		İ
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı		İ		İ	İ
Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi					
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	İ	İ			
Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi			İ		
Teknoloji Transfer Merkezi					
Teknoloji Transfer Ofisi					
TÜBA					
TÜBİTAK					
Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi					
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	İ	S			İ

Tablo 17: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler					
AMAÇ 2 Öğrenci Merkezli Modelle Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Taşınması	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	İ
Avrupa Birliği ve Uluslararası Projeler Ofisi					
Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü					
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı			İ	İ	
Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi			İ	İ	
Bilişim Koordinasyon Kurulu					
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü					
Eğitim Koordinatörlüğü	S	İ	S	S	İ
Engelliler Uygulama ve Araştırma Merkezi					
Genel Sekreterlik					
Hastaneler Genel Direktörlüğü					
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı					
İstanbul Kalkınma Ajansı					
İstanbul Sanayi Odası					
İstanbul Ticaret Odası					
Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi					
Kalite Koordinatörlüğü	İ	İ	İ	İ	
Kariyer Geliştirme Merkezi					İ
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı			İ		
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	İ	İ		İ	
Personel Daire Başkanlığı					
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı					S
Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi					
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı					
Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi					İ
Teknoloji Transfer Merkezi			İ	İ	
Teknoloji Transfer Ofisi					
TÜBA					
TÜBİTAK					
Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi	İ	S			
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı			İ		

Tablo 17: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler				
AMAÇ 3 Araştırma Altyapısının ve Nitelikli Bilimsel Çalışmaların Uluslararası Rekabet Edebilir Düzeye Çıkartılması ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması	Hedef 3.1	Hedef 3.2	Hedef 3.3	Hedef 3.4
Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi				
Akademik Birimler	İ	İ	İ	İ
Avrupa Birliği ve Uluslararası Projeler Ofisi		İ		İ
Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü				
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı				
Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi	S	S	İ	S
Bilişim Koordinasyon Kurulu				
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü	İ			İ
Eğitim Koordinatörlüğü	İ	İ	S	
Engelliler Uygulama ve Araştırma Merkezi				
Genel Sekreterlik				
Hastaneler Genel Direktörlüğü				
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı				
İstanbul Kalkınma Ajansı				
İstanbul Sanayi Odası				
İstanbul Ticaret Odası				
Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi				
Kalite Koordinatörlüğü	İ			
Kariyer Geliştirme Merkezi				
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
Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi				
Teknoloji Transfer Merkezi		İ	İ	İ
Teknoloji Transfer Ofisi				
TÜBA				
TÜBİTAK		İ		
Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi	İ	İ	İ	İ
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	İ			

Tablo 17: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler				
AMAÇ 4 Sivil Toplum ile İş Birliğinin Arttırılarak Akademik Çıktıların Toplumsal Hizmetle Bütünleştirilmesi	Hedef 4.1	Hedef 4.2	Hedef 4.3	Hedef 4.4
Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi			İ	
Akademik Birimler	İ	İ	İ	İ
Avrupa Birliği ve Uluslararası Projeler Ofisi				
Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü				
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı				
Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi				
Bilişim Koordinasyon Kurulu				
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü				
Eğitim Koordinatörlüğü				
Engelliler Uygulama ve Araştırma Merkezi		İ		
Genel Sekreterlik				
Hastaneler Genel Direktörlüğü				
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı				
İstanbul Kalkınma Ajansı				
İstanbul Sanayi Odası				
İstanbul Ticaret Odası				
Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi		İ		
Kalite Koordinatörlüğü				
Kariyer Geliştirme Merkezi				
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı				
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı				
Personel Daire Başkanlığı				
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı				
Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi	S	S		
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı				
Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi			S	
Teknoloji Transfer Merkezi				
Teknoloji Transfer Ofisi				
TÜBA				
TÜBİTAK				
Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi				
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı				S

Tablo 17: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler

AMAÇ 5 Ekonomik ve Sosyal Değerlere Dönüşen Girişimcilik ve Yenilikçilik Faaliyet ve Projelerinin Artırılması	Hedef 5.1	Hedef 5.2	Hedef 5.3	Hedef 5.4
Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi				
Akademik Birimler	İ	İ	İ	İ
Avrupa Birliği ve Uluslararası Projeler Ofisi		İ	İ	İ
Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü				
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı				
Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi	İ	İ	İ	İ
Bilişim Koordinasyon Kurulu				
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü	İ			
Eğitim Koordinatörlüğü				
Engelliler Uygulama ve Araştırma Merkezi				
Genel Sekreterlik				
Hastaneler Genel Direktörlüğü				
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı				
İstanbul Kalkınma Ajansı		İ	İ	İ
İstanbul Sanayi Odası		İ	İ	İ
İstanbul Ticaret Odası		İ	İ	İ
Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi				
Kalite Koordinatörlüğü				
Kariyer Geliştirme Merkezi				
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			
Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi				
Teknoloji Transfer Merkezi	S	S	S	S
Teknoloji Transfer Ofisi	İ	İ	İ	İ
TÜBA		İ	İ	İ
TÜBİTAK				
Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi				
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı				



Amaç	A1: Beşeri, Sosyo-Teknik ve Fiziki Sermaye Potansiyelinin Sürekli Geliştirilmesi								
Hedef	H1.3: İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi								
Sorumlu Birim	Personel Daire Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Genel Sekreterlik, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.3.1: Çalışan Memnuniyet Oranı (Akademik ve İdari Personel)	10	65%	68%	70%	72%	74%	76%	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.3.2: Lisansüstü Diplomaya Sahip İdari Personel Sayısı	10	547	555	565	570	580	590	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.3.3: Yurt İçi ve Yurt Dışına Eğitim İçin Gönderilen İdari Personel Sayısı	20	646	650	655	660	665	670	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.3.4: Görev Tanımları Kapsamında Sertifikalı İdari Personel Sayısı	30	542	550	555	560	565	570	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.3.5: İdari Personel Başına Verilen Hizmet İçi Eğitim Sayısı	30	0.48	0.52	0.54	0.56	0.58	0.60	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	- Ayrılan personelin yerine aynı nitelikte ve nicelikte personelin alınamaması nedeniyle iş sürekliliğinin sağlanamaması - Performans değerlendirme kriterlerinin istenen nitelikte olmaması nedeniyle iş veriminin düşmesi - Kurum içi personel rotasyonunda iş tanımlarına uygun personelin atanmaması nedeniyle iş sürekliliğinin sağlanamaması ve iş veriminin düşmesi - İş süreçleri ve iş tanımlarının güncel ve mevcut duruma uygun olmaması nedeniyle personel performansının düşmesi								
Stratejiler	- Merkezi 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 performans yönetim sistemi kurulacaktır.								
Maliyet Tahmini	38.773.000 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								
İhtiyaçlar	- İdari personelin yükselme olanaklarının ilişkin kısıtlarının 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								

Amaç	A1: Beşerî, Sosyo-Teknik ve Fiziki Sermaye Potansiyelinin Sürekli Geliştirilmesi								
Hedef	H1.4: Kurumsal İletişim Kabiliyetlerinin Arttırılması								
Sorumlu Birim	Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Genel Sekreterlik, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.4.1: AMFİSTANBUL'da Takip Edilen Mezun Sayısı	20	34.082	45.000	55.000	65.000	75.000	85.000	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.4.2: Kurumsal Sosyal Medya Araçlarının Takipçi Sayısı	20	186.553	250.000	270.000	290.000	310.000	330.000	6 aydabir	6 ayda bir
PG 1.4.3: Basın Bilgilendirme Dosya Sayısı	20	597	605	610	615	620	625	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.4.4: Medyada İstanbul Üniversitesi Hakkında Çıkan Olumlu Haber Sayısı	20	115.030	118.000	120.000	122.000	124.000	125.000	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.4.5: Kültür-Sanat Etkinliklerinin Sayısı	20	984	1.028	1.037	1.078	1.096	1.120	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	- Kurumsal tanınırlık nedeniyle, medyada İstanbul Üniversitesi hakkında olumsuz haberlerin çok hızlı yayılması - İç ve dış paydaş sayısının fazlalığı nedeniyle paydaşlarla etkin iletişimin sağlanamaması - Dağınık yerleşke yapısı nedeniyle sosyal ve kültürel etkinliklere tüm paydaşların katılımının tam olarak sağlanamaması								
Stratejiler	- Üniversitemizin tüm birimlerinin kurumsal iletişimin bir parçası olmasını sağlayacak kurumsal iletişim direktörlüğü kurulacaktır. - Kurumsal iletişime yönelik risk yönetim planı hazırlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	25.061.000 TL								
Tespitler	- Üniversite-iş hayatı iş birliğinin istenilen düzeyde olmaması - Üniversite-sivil toplum kuruluşları arasındaki ilişkilerin yeterince gelişmemiş olması - Üniversitesi diğer eğitim kurumları arasında yetersiz kurumsal iş birliğinin varlığı - Mezunlarla güçlü bağ ve iletişimin kurulamaması								
İhtiyaçlar	- Üniversite-iş dünyası, sivil toplum kuruluşları ve diğer üniversiteler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi - Mezun bilgi sisteminin kurulması ve bu sayede mezunların etkin bir şekilde takibinin ve iletişimin sürdürülmesi								

32,364	A1: Beşeri, Sosyo-Teknik ve Fiziki Sermaye Potansiyelinin Sürekli Geliştirilmesi								
Hedef	H1.5: Kurumun Tüm Süreçlerinde Kalite Güvence Sisteminin Geliştirilmesi ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması								
Sorumlu Birim	Kalite Koordinatörlüğü								
İş birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler (Fakülte, Enstitü, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulu), Genel Sekreterlik, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlam Sıklığı
PG 1.5.1: Kalite Belgelendirme Çalışmalarına Yönelik Eğitim Sayısı	40	7	17	25	30	35	40	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.5.2: Kalite Belgelendirme ve Yeniden Belgelendirme Çalışmalarını Tamamlayan Birim Sayısı	60	18	19	23	41	42	45	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	- İş Sağlığı ve Güvenliği Yasasının iş güvenliği uzmanı ve işyeri hekiminin istihdamını zorunlu kılan maddesinin 2020 yılına ertelenmesi nedeniyle birimlerde ve yöneticilerde gerekli tedbirlerin alınmasının ötelenmesi - Maliye Bakanlığınca gerekli kadro ve bütçenin ayrılamaması nedeniyle iş güvenliği uzmanı ve işyeri hekimi eksikliğinin giderilememesi - Birimlerin kalite çalışmalarını iş yükü olarak algılamaları nedeniyle motivasyon eksikliği oluşabilmesi - Kalite çalışmalarının tam etkilerinin uzun vadede görülebilmesi								
Stratejiler	- Rektörlük üzerinden iş yeri hekimi ve iş güvenliği uzmanı görevlendirmesi yapılacaktır. - Üniversite düzeyinde kalite çalışmaları teşvik edilecektir. - Kalite kültürünün yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	3.479.000 TL								
Tespitler	- Yeterli sayı ve nitelikte iş güvenliği uzmanı ile işyeri hekiminin bulunmaması - Üniversitenin 18 idari biriminde ISO 9001:2008 belgelendirme süreci tamamlanmış olması 18 idari birime ISO 9001:2015 temel eğitimi ve risk tabanlı süreç yönetimi eğitimi verilmiş olması								
İhtiyaçlar	- Üniversitenin bütçe ve kadro imkânları dâhilinde yeterli sayı ve nitelikte iş güvenliği uzmanı ve işyeri hekiminin istihdam edilmesi - Kalite süreçlerinin üniversitedeki tüm birimlerde yaygınlaştırılabilmesi için mali kaynak ihtiyacı - ISO:9001 2015 belgelendirme çalışmalarının tamamlanabilmesi için KALSİS yazılım programının geliştirilmesi								

Amaç	A2: Öğrenci Merkezli Modelle Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Taşınması								
Hedef	H2.1: Müfredatların Diploma Programı Bilgi, Beceri ve Yetkinliklerine Uygun Olarak Ulusal ve Uluslararası Standartlara Göre Düzenli Olarak Geliştirilmesi ve Yenilenmesi								
Sorumlu Birim	Eğitim Koordinatörlüğü								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler (Fakülte, Enstitü, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulu), Kalite Koordinatörlüğü, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.2.1.1: Ulusal ve Uluslararası Alanda Akredite ve Yeniden Akredite Olan Program Sayısı	25	52	64	75	94	110	123	6 ayda bir	6 ayda bir
PG.2.1.2: İç ve Dış Paydaşların Katkılarıyla Oluşturulan Program Müfredat Sayısı	25	463	479	498	515	521	539	6 ayda bir	6 ayda bir
PG.2.1.3: Yandal ve Çift Anadal Yapan Öğrenci Sayısı	25	957	976	1.000	1.019	1.044	1.062	6 ayda bir	6 ayda bir
PG.2.1.4: Lisans ve Lisansüstünde Çok Disiplinli Program Sayısı	25	97	113	119	121	124	126	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	- Sistemin uygulama süreçlerindeki zorluklar - Akademik ve idari birimlerin süreci yeterince sahiplenmemesi - Teknik yetersizlikler - Müfredatın program yeterliliklerini sağlayacak şekilde hazırlanmaması - Dış paydaşların gereksinimlerinin sürekli olarak değişiyor olması								
Stratejiler	- Program güncellemeleri birimler, akademik ve idari personel düzeyinde teşvik edilecek ve izlenecektir. - Müfredat güncellemeleri yapılırken uluslararası eğilimler takip edilecek ve dikkate alınacaktır. - Akredite olan birim sayısı arttırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	121.089.000 TL								
Tespitler	- Sunulan eğitimin yenilikçi ve yaratıcı düşünmeyi teşvik etme noktasında yetersiz kalması - Akademisyenlerin yeni beceri geliştirebilmeleri için teşvik mekanizmalarının yetersiz olması - Akredite olan birim sayısının yetersiz olması - Akademik ve idari personelin kurum kültürünü ağırlıklı olarak hiyerarşi ve klan kültürü şeklinde algılaması - Müfredatın üniversite-toplum, üniversite-sanayi iş birliğini sağlama noktasında yetersiz kalması								
İhtiyaçlar	- Akademik ve idari personelin eğitim öğretim becerilerini ve mesleki gelişimlerini destekleyecek faaliyetlerin artırılması - Müfredat güncellemelerinde ulusal ve uluslararası gelişmelerin dikkate alınması - İş akış süreçlerinin belirlenmesi ve akreditasyon sürecinde birimlere verilen desteğin arttırılması - Eğitimin her safhasında öğrencilerin yenilikçi ve inovatif düşünmeye teşvik edilmesini sağlayacak müfredatların oluşturulması								

Amaç	A2: Öğrenci Merkezli Modelle Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Taşınması								
Hedef	H2.2: Eğitim ve Öğretimde Uluslararasılaşmanın Yaygın ve Etkin Kılınması								
Sorumlu Birim	Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler (Fakülte, Enstitü, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulu), Eğitim Koordinatörlüğü, Kalite Koordinatörlüğü, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.2.2.1: Yabancı Dil Program Sayısı	15	45	55	63	66	70	72	6 ayda bir	6 ayda bir
PG.2.2.2: Uluslararası Ortak ve Çift Diploma Program Sayısı	15	1	7	8	11	12	15	6 ayda bir	6 ayda bir
PG.2.2.3: Yabancı Uyruklu Öğretim Üyesi Sayısı	20	49	56	62	71	81	85	6 ayda bir	6 ayda bir
PG.2.2.4: Uluslararası Akademik Faaliyet Sayısı	25	1.509	1.588	1.723	1.851	1.983	2.107	6 ayda bir	6 ayda bir
PG.2.2.5: Uluslararası İş Birliği ve Değişim Programına Katılan Öğrenci Sayısı	25	504	528	571	607	645	665	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	- İdari ve akademik personelin yabancı dil yetersizliği - Uluslararası iş birliklerinin azlığı - Ortaöğretimden gelen öğrencilerin dil yetersizlikleri								
Stratejiler	- Uluslararası iş birliği sayısını arttırmak ve yaygınlaştırmak suretiyle öğrenci ve akademisyen hareketliliği arttırılacaktır. - Uluslararası öğretim elemanı ve öğrencilerin barınma olanaklarının geliştirilmesi sağlanacaktır. - Uluslararası öğrencilere yönelik burs imkanları artırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	21.089.000 TL								
Tespitler	- 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 ile farklı 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 yeterliliklerinin sağlanması								

Amaç	A2: Öğrenci Merkezli Modelle Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Taşınması								
Hedef	H2.3: Eğitim ve Öğretim Altyapılarının Geliştirilmesi ve İzlenme Süreçlerinin Oluşturulması								
Sorumlu Birim	Eğitim Koordinatörlüğü								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler (Fakülte, Enstitü, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulu), Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi, Teknoloji Transfer Merkezi, Kalite Koordinatörlüğü, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.2.3.1: İç ve Dış Paydaşların Kütüphane Hizmetlerinden Memnuniyet Oranı	25	70%	72%	74%	75%	80%	85%	6 ayda bir	6 ayda bir
PG.2.3.2: Laboratuvar Başına Düşen Öğrenci Sayısı	25	91	89	89	87	85	82	6 ayda bir	6 ayda bir
PG.2.3.3. Akıllı Sınıf Sayısı	25	64	93	157	158	164	165	6 ayda bir	6 ayda bir
PG.2.3.4: Dijital Eğitim-Öğretim Materyali Sayısı	25	97.062	102.984	107.338	111.692	113.692	115.692	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	• Öğrenci kontenjanlarının artması • Teknik destek yetersizliği • Fiziksel alan yetersizliği • Teknolojik gelişmeleri takip etme ve uyum sağlamada direnç gösterilmesi								
Stratejiler	• Hayat boyu öğrenmeyi zamandan ve mekandan bağımsız kılaacak öğretim metotlarının oluşturulması sağlanacaktır. • Altyapının teknolojik gelişmelere uyumunun sağlanmasına çalışılacaktır. • Fiziksel imkânlar ve altyapı geliştirme çalışmalarına ayrılan kaynaklar arttırılmasına çalışılacaktır.								
Maliyet Tahmini	349.983.000 TL								
Tespitler	• Öğrenci sayısının fazla olması • Laboratuvar ve derslik sayılılarının öğrenci sayısı karşısında yetersiz kalması • Dijital öğretim materyalinin yetersiz olması • Teknik altyapının eksik olması • Mali ve fiziksel alan yetersizlikleri								
İhtiyaçlar	• Mali desteğin arttırılması • Teknik personelin arttırılması • Dijital eğitimin yaygınlaştırılması • Merkez kütüphane başta olmak üzere tüm kütüphanelerdeki fiziksel olanakların iyileştirilmesi ve dijitalleşmenin arttırılması • Fiziksel mekânların iyileştirilmesi								

Amaç	A2: Öğrenci Merkezli Modelle Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Taşınması								
Hedef	H2.4: Öğrenci Merkezli Eğitim - Araştırma Modellerinin Oluşturulması ve Desteklenmesi								
Sorumlu Birim	Eğitim Koordinatörlüğü								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler (Fakülte, Enstitü, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulu), Kalite Koordinatörlüğü, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi, Teknoloji Transfer Merkezi, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı								
18,115	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.2.4.1: İç ve Dış Kaynaklı Projelerde Yer Alan Öğrenci Sayısı	35	1.028	1.193	1.232	1.389	1.456	1.532	6 ayda bir	6 ayda bir
PG.2.4.2: Öğrenci Tarafından Yapılan Patent, Yayın, Proje ve Ürün Sayısı	30	240	298	309	346	387	417	6 ayda bir	6 ayda bir
PG.2.4.3: Öğrenciler Tarafından Düzenlenen Bilimsel Toplantı Sayısı	35	119	140	157	175	184	191	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	• Öğrenci kontenjanlarının artması • Öğrencilerin ek faaliyet alanlarının ölçme ve değerlendirme süreçlerine yansıtılamaması • Öğrenci projelerine verilen desteğin arttırılamaması								
Stratejiler	• Öğrencilerin ek faaliyet alanlarının ölçme ve değerlendirme süreçlerine yansıtılması sağlanacaktır. • Öğrenci proje, patent ve ek faaliyet alanlarına verilen desteğin arttırılmasına çalışılacaktır. • Öğretim üyesi – öğrenci iş birliğini arttıracak yeni öğretim metotlarının oluşturulmasına önem verilecektir.								
Maliyet Tahmini	1.367.631.000 TL								
Tespitler	• Öğrenci proje, patent çalışmalarının maddi olarak desteklenmesine kısıtlama getirilmiş olması • Ek faaliyet alanlarının ölçme ve değerlendirme süreçlerine dâhil edilmesinde güçlükler yaşanıyor olması • Gerek iç ve dış kaynaklı projelerde gerekse patent çalışmalarında öğrenci-öğretim üyesi iş birliğinin istenen seviyede olmaması								
İhtiyaçlar	• Eğitim ve araştırma modellerinin öğrenci proje ve patent süreçlerine dâhil edilmesi yönünde geliştirilmesi • Bütçe olanaklarından öğrencilerin bilimsel proje ve işbirliklerine katılımını arttırma yönünde daha fazla pay ayrılması								

Amaç	A2: Öğrenci Merkezli Modelle Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Taşınması								
Hedef	H2.5: Eğitim Öğretimi Destekleyecek ve Öğrencilerin Kişisel Gelişimine Katkıda Bulunacak Sosyal, Kültürel, Mesleki Faaliyetlerin Desteklenmesi								
Sorumlu Birim	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler (Fakülte, Enstitü, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulu), Eğitim Koordinatörlüğü, Kariyer Geliştirme Merkezi, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.2.5.1: Staj Yapan Öğrenci Sayısı	20	5.995	6.138	5.838	5.948	6.009	6.023	6 ayda bir	6 ayda bir
PG.2.5.2: Kampüslerde Düzenlenen Sosyal ve Kültürel Etkinlik Sayısı	20	482	513	534	554	571	585	6 ayda bir	6 ayda bir
PG.2.5.3: Öğrencilere Yönelik Sertifikalı Etkinlik Sayısı	20	66	89	102	116	120	128	6 ayda bir	6 ayda bir
PG.2.5.4: Kariyer Merkezi Faaliyetlerinden Yararlanan Öğrenci Sayısı	20	9.500	10.500	11.500	12.500	13.500	14.500	6 ayda bir	6 ayda bir
PG.2.5.5: Öğrenci Kulübü Faaliyet Etkinlik Sayısı	20	890	900	910	920	930	940	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	• Öğrenci kontenjanlarının artması • Öğrenci kulüplerinin faaliyetlerinin denetiminde yaşanan zorluklar • Kampüslerdeki kültürel ve spor alanlarının öğrenci sayısının artışıyla yetersiz kalması • Kariyer olanaklarının hızla değişmesi								
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.								
Maliyet Tahmini	354.849.000 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								
İhtiyaçlar	• Öğrenci kulüplerinin faaliyetlerinin denetim süreçlerinden geçirilerek arttırılması • Öğrencilerin sertifikalı etkinliklerinin değerlendirmeye alınması • Kariyer danışmanlık hizmetlerinin ve staj olanaklarının arttırılması • Öğrencilere yönelik sosyal ve kültürel etkinliklerin sayısı ve niteliğinin arttırılması								

Amaç	A3: Araştırma Altyapısının ve Nitelikli Bilimsel Çalışmaların Uluslararası Rekabet Edebilir Düzeye Çıkarılması ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması								
Hedef	H3.1: Araştırma Altyapısının Geliştirilmesi								
Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler (Fakülte, Enstitü, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulu), Eğitim Koordinatörlüğü, Kalite Koordinatörlüğü, Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.1.1: Çok Disiplinli Akredite Araştırma Laboratuvar Sayısı	25	0	8	10	12	16	18	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.1.2: Araştırma Laboratuvarı Sayısı	25	165	174	182	186	190	194	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.1.3: Araştırma Altyapısının Geliştirilmesine Yönelik Kullanılan Dış Destek Bütçesi	20	5.189.120	12.899.120	18.634.120	50.704.120	66.809.120	79.999.120	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.1.4: Yardımcı İnsan Kaynakları (Uzman, Teknik Personel, Doktora Sonrası Araştırmacı vb. Sayısı	15	1.461	1.477	1.485	1.496	1.485	1.510	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.1.5: Doktora / Sanatta Yeterlik vb. (TUS, DUS, EUS) Mezun Sayısı	15	1.090	1.109	1.205	1.264	1.273	1.297	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	- Gerekli maddi desteğin sağlanamaması - Teknik personelin nitelik ve nicelik olarak yetersiz 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 takip edilecektir. - Altyapı olanaklarını geliştirmeye yönelik iş birliği sayısı arttırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	3.197.408.000 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								
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								

Amaç	A3: Araştırma Altyapısının ve Nitelikli Bilimsel Çalışmaların Uluslararası Rekabet Edebilir Düzeye Çıkartılması ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması								
Hedef	H3.2: Yaygın Etkisi, Yüksek Çıktıları Olan Bilimsel Araştırmaların Arttırılması								
Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler (Fakülte, Enstitü, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulu), Eğitim Koordinatörlüğü, Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi, Teknoloji Transfer Merkezi, Avrupa Birliği ve Uluslararası İlişkiler Ofisi, TÜBİTAK								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.2.1: SCI-E, SSCI ve AHCI Endeksli Dergilerde Yıllık Makale ve Derleme Sayısı	20	1.082	1.142	1.200	1.271	1.334	1.406	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.2.2: Uluslararası İş Birliğiyle Yapılan SCI-E, SSCI ve AHCI Endeksli Dergilerde Yıllık Makale ve Derleme Sayısı	20	277	304	320	336	354	371	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.2.3: Alanında Q1 (Journal Citation Reports) Etki Faktörlü Dergilerde Çıkan Yayın Sayısı	20	650	727	802	874	935	992	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.2.4: Ulusal ve Uluslararası Bilimsel Ödül Sayısı	20	55	57	63	69	78	84	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.2.5: YÖK'ün Belirlediği Öncelikli Alanlarda Verilen Bilimsel Proje Desteği Sayısı	20	5	7	8	9	10	11	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	- Akademisyenlerin tamamının bilimsel araştırma kültürünü yeterince benimsememiş olması - Eğitim-öğretim faaliyetlerinin getirdiği yoğun yük nedeniyle, akademisyenlerin bilimsel faaliyetlere yeterince zaman ayıramaması - Uluslararası iş birliklerinin yeterli sayıda olmaması								
Stratejiler	- Akademik teşvik sistemi geliştirilip daha iyi hâle getirilecektir. - Akademik personelin uluslararası işbirliklerini artıracak teşvik ve destek mekanizmaları oluşturulacaktır. - AB projelerinde etkin olan akademisyen sayısı arttırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	605.454.000 TL								
Tespitler	- Yapılan bilimsel faaliyetlerin yaygın etkisinin az olması - Yapılan bilimsel çalışmaların ürün ya da patente dönüştürülememesi - Öncelikli alanlarda verilen proje desteği sayısının az olması - Uluslararası iş birlikleri sayısının az olması - AB projelerinde etkin olan akademisyen sayısının az olması								
İhtiyaçlar	- Uluslararası iş birliği sayısının arttırılması - Disiplinler arası çalışmaların sayısının arttırılması								

Amaç	A3: Araştırma Altyapısının ve Nitelikli Bilimsel Çalışmaların Uluslararası Rekabet Edebilir Düzeye Çıkartılması ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması								
Hedef	H3.3: Ulusal ve Uluslararası İş Birliğiyle Yapılan, Yaygın Etkisi Yüksek Olan Lisansüstü Tezlerin Arttırılması								
Sorumlu Birim	Eğitim Koordinatörlüğü								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler (Fakülte ve Enstitüler), Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi, Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi, Teknoloji Transfer Merkezi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.3.1: YÖK'ün Belirlediği Öncelikli Alanlarda Ulusal ve Uluslararası Lisansüstü Program Sayısı	20	79	83	87	92	95	97	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.3.2: YÖK'ün Belirlediği Öncelikli Alanlarda Ulusal ve Uluslararası Lisansüstü Öğrenci Sayısı	20	917	1.020	1.199	1.279	1.277	1.342	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.3.3: Lisansüstü Tezlerden Üretilmiş SCI-E, SSCI ve AHCI Endeksli Yayın Sayısı	20	256	301	413	436	454	495	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.3.4: Uluslararası İş Birliği İle Yürütülen Bütünleşik veya Çift Danışmanlı Lisansüstü Tez Sayısı	20	17	28	42	46	57	65	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.3.5: Lisansüstü Tezlerden Üretilmiş Patent Sayısı	20	13	14	17	19	22	22	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	- Bazı birimlerde lisansüstü öğrenci sayısının azalması - Nitelikli lisansüstü öğrenci sayısının az olması - Doktora düzeyindeki araştırmacıların istihdam edilememesi								
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 arttırılacaktır. - Lisansüstü tez konuları ulusal ve uluslararası patentlere konu olacak alanlarda tespit edilecek ve Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenecektir.								
Maliyet Tahmini	504.545.000 TL								
Tespitler	- Lisansüstü tezlerden üretilmiş patent veya ürün çıktılarının 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 arttırılması								

Amaç	A3: Araştırma Altyapısının ve Nitelikli Bilimsel Çalışmaların Uluslararası Rekabet Edebilir Düzeye Çıkartılması ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması								
Hedef	H3.4: Bilgi ve Teknoloji Transferi Amacıyla Kendi Alanında Seçkin Üniversite, Enstitü ve Araştırma Merkezleri ile Ortak Çalışmaların Yürütülmesi								
Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler (Fakülte, Enstitü, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulu), Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi, Teknoloji Transfer Merkezi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü, Avrupa Birliği ve Uluslararası İlişkiler Ofisi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.4.1: Araştırma Amaçlı Yapılan İkili Anlaşmaların Sayısı	20	194	216	224	239	244	254	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.4.2: Alanında Seçkin Araştırmacıların Üniversitemizi Araştırma, Eğitim, Konferans ve Danışmanlık Amacıyla Ziyaret Sayısı	20	315	376	429	481	539	582	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.4.3: Araştırmacılarımızın Alanında Seçkin Araştırma Merkezlerine Araştırma, Eğitim, Konferans ve Danışmanlık Amacıyla Yaptığı Ziyaret Sayısı	20	763	791	848	905	960	1.007	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.4.4: İş Birliği Sonucu İlgili Araştırma Merkezleriyle Üretilen Ortak Makale Sayısı	20	226	264	284	298	332	336	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.4.5: İlgili Araştırma Merkezleriyle İş Birliği Sonucu Üniversitemizde Geliştirilen Ürün (Kurulan Yeni Laboratuvarlar, Araştırma Ortamları, Patent, Ticari Ürün vb.) Sayısı	20	14	20	15	21	21	24	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	- Mevcut bütçe olanaklarının kısıtlı olması - Araştırma Merkezlerine yeterli desteğin sağlanmaması - Altyapı olanaklarının yetersiz olması - Ülkenin jeopolitik konumundan kaynaklanan riskler								
Stratejiler	- Yabancı hükümetler ve çok uluslu kuruluşlar ile iş birliği anlaşmalarının sayısı artırılacaktır. - AB projelerinde etkin olarak yer alacak akademisyen sayısının artırılması için maddi teşvik mekanizmaları oluşturulacaktır.								
Maliyet Tahmini	504.545.000 TL								
Tespitler	- Bazı mevcut araştırma merkezlerinin aktif olarak çalışmaması - AB projelerinde az akademisyenle temsil bulmak - Uluslararası düzeyde tanınan mükemmeliyet merkezi olmuş araştırma merkezimizin olmaması								
İhtiyaçlar	- Mevcut araştırma merkezlerinin aktif hâle getirilmesi ve geliştirilmesi - Bütçe imkânlarının arttırılması - Uluslararası tanınırlığımızın ve prestijimizin arttırılmasına yönelik çalışmaların yapılması								

Amaç	A4: Sivil Toplum ile İş Birliğinin Arttırılarak Akademik Çıktıların Toplumsal Hizmetle Bütünleştirilmesi								
Hedef	H4.1: Üniversite-STK Arasındaki Kurumsal İlişkilerin Geliştirilmesi								
Sorumlu Birim	Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler (Fakülteler, Enstitüler, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulları)								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.1.1: Üniversite-STK İş Birliğiyle Yapılan Proje Sayısı	25	56	67	78	84	91	97	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 4.1.2: Üniversite-STK İş Birliğiyle Düzenlenen Bilimsel Faaliyet Sayısı	25	61	80	85	102	107	110	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 4.1.3: Üniversite-STK Arasında İmzalanan Protokol Sayısı	25	10	19	24	34	38	43	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 4.1.4: Sivil Toplum Alanında Yapılan Yayın (kitap, süreli yayın, tez vb.) Sayısı	25	72	86	95	109	107	119	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	• STK’ların Üniversiteyle iş birliği konusunda yeterince istekli olmaması • Kâr amacı gütmeyen üniversiteler ve STK’ların iş birlikleri için mali kaynağın sınırlı olması								
Stratejiler	• Üniversitenin STK’larla iş birliği konusunda istekli olduğuna ilişkin tanıtım faaliyetleri arttırılacaktır. • Öğrenci Kulüpleri STK ile olan iş birliklerine ilişkin faaliyetler konusunda özendirilecektir. • Etkin bir izleme ve değerlendirme sistemi kurulacaktır.								
Maliyet Tahmini	129.527.000 TL								
Tespitler	• Üniversite - STK iş birliğiyle yapılan proje sayısının arttırılma potansiyelinin olması • Üniversite - STK iş birliğiyle düzenlenen bilimsel faaliyet sayısının arttırılabilecek olması • Üniversite - STK arasında imzalanan protokol sayısının çoğaltılma imkânının bulunması								
İhtiyaçlar	• Üniversite bünyesinde 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 • İzleme ve değerlendirme sisteminin daha etkili hâle getirilmesi								

Amaç	A4: Sivil Toplum ile İş Birliğinin Arttırılarak Akademik Çıktıların Toplumsal Hizmetle Bütünleştirilmesi								
Hedef	H4.2: Dezavantajlı Gruplara Yönelik Sosyal Sorumluluk Projelerinin Arttırılması								
Sorumlu Birim	Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Engelliler Uygulama ve Araştırma Merkezi, Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Akademik Birimler (Fakülteler, Enstitüler, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulları)								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.2.1: Dezavantajlı Gruplara Yönelik Geliştirilen Proje Sayısı	20	21	27	31	37	39	42	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 4.2.2: Dezavantajlı Gruplara Yönelik Yapılan Bilimsel Etkinlik (Konferans, Sempozyum, Çalıştay vb.) Sayısı	20	71	82	93	104	110	121	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 4.2.3: Dezavantajlı Gruplara Yönelik Yapılan Bilimsel Yayın (Kitap, Tez, Makale vb.) Sayısı	20	25	42	48	58	64	76	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 4.2.4: Sosyal Sorumluluk Projelerine Katılan Öğrenci Sayısı	20	1.823	2.140	2.266	2.349	2.459	2.548	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 4.2.5: Sosyal Sorumluluk Projelerine Katılan Öğretim Elemanı Sayısı	20	217	275	298	320	341	362	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	• Üniversite-STK iş birlikleri için mali kaynağın sınırlı olması								
Stratejiler	• Üniversitenin dezavantajlı gruplara yönelik STK iş birliği konusunda istekli olduğuna ilişkin tanıtım faaliyetleri artırılacaktır. • Öğrenci kulüpleri dezavantajlı gruplara yönelik faaliyetler konusunda teşvik edilecektir. • İlgili akademik birimler ve araştırma merkezleri dezavantajlı gruplara yönelik faaliyet konusunda özendirilecektir.								
Maliyet Tahmini	129.527.000 TL								
Tespitler	• Dezavantajlı gruplara yönelik proje sayısının artırılma potansiyelinin olması • Düzenlenen bilimsel etkinlik ve proje sayısının artırılma potansiyelinin olması • Dezavantajlı 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 erişebilirliğin geliştirilerek engelli öğrenci ve personele uygun mekânların oluşturulması • Basın yayın organlarında ve internet ortamında yapılan tanıtım faaliyetlerinin artırılması • Öğrencilerin ve öğretim elemanlarının dezavantajlı gruplara yönelik faaliyetlere katılmasının teşvik edilmesi								

Amaç	A4: Sivil Toplum ile İş Birliğinin Arttırılarak Akademik Çıktıların Toplumsal Hizmetle Bütünleştirilmesi								
Hedef	H4.3: Hayat Boyu Öğrenme Kapsamında Yapılan Faaliyet ve Hizmetlerin Nicelik ve Niteliğinin Arttırılması								
Sorumlu Birim	Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Akademik Birimler (Fakülteler, Enstitüler, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulları)								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.3.1: Hayat Boyu Öğrenme Kapsamında Sertifika Alan Kişi Sayısı	25	3.600	3.750	3.930	4.100	4.250	4.400	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 4.3.2: Hayat Boyu Öğrenme Kapsamında Açılan Program Sayısı	25	26	27	28	29	30	31	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 4.3.3: Sınavsız İkinci Üniversite Kapsamında Açılan Program Sayısı	25	12	17	20	23	23	23	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 4.3.4: Sınavsız İkinci Üniversite Eğitiminden Yararlanan Öğrenci Sayısı	25	63.847	90.500	106.500	122.360	122.360	122.360	6 ayda bir	6 ayda bir
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 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.								
Maliyet Tahmini	88.828.000 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 - İletişim mecralarında, basın yayın organlarında ve internette hayat boyu öğrenmeye ilişkin tanıtım faaliyetlerinin artırılması								

Amaç	A4: Sivil Toplum ile İş Birliğinin Arttırılarak Akademik Çıktıların Toplumsal Hizmetle Bütünleştirilmesi								
Hedef	H4.4: Çevre Yönetimi Sistemi Çalışmalarının İyileştirilmesi								
Sorumlu Birim	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler (Fakülteler, Enstitüler, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulları)								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.4.1: Atık Yönetimi Uygulayan Birim Sayısı	30	1	6	11	16	21	26	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 4.4.2: Tasarruflu Enerji Sistemlerinin Kullanım Oranı	30	9%	10%	11%	12%	13%	15%	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 4.4.3: Çevre Kirliliğinin Takibi ve Kontrolü Konusunda Yapılan Çalışma Sayısı	20	31	37	40	40	45	45	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 4.4.4: Çevre Bilincini Geliştirmeye Yönelik Gerçekleştirilen Etkinlik Sayısı	20	22	44	47	51	55	64	6 ayda bir	6 ayda bir
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.								
Maliyet Tahmini	139.197.000 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								
İhtiyaçlar	- Kirliliği önleme projeleri ve atık yönetimi seçeneklerinin artırılması, çevre planlaması 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								

Amaç	A5: Ekonomik ve Sosyal Değerlere Dönüşen Girişimcilik ve Yenilikçilik Faaliyet ve Projelerinin Artırılması								
Hedef	H5.1: Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım (FSMH) Kapsamında Başvuru, Tescilleme ve Lisanslama Sayısının Arttırılması								
Sorumlu Birim	Teknoloji Transfer Merkezi								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler (Fakülte, Enstitü, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulu), Teknoloji Transfer Ofisi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 5.1.1: Patent Başvuru Sayısı	20	76	84	92	101	113	122	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 5.1.2: Patent Tescilleme Sayısı	20	15	25	30	34	42	46	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 5.1.3: Patent Lisanslama Sayısı	20	0	2	4	4	5	7	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 5.1.4: Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Başvuru Sayısı	20	4	10	13	15	19	22	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 5.1.5: Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Tescilleme ve Lisanslama Sayısı	20	0	1	2	2	3	5	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	- Girişimci ve yenilikçi bakış açısı ve bilgi eksikliği - Bütçe kısıtları ve mali sınırlamalar - Teknik yetersizlikler - Bürokratik yapı ve klan kültürü								
Stratejiler	- Eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri açısından laboratuvarların nicelik ve nitelik olarak iyileştirilmesine yönelik planlar hayata geçirilecektir. - Teknoloji ve bilişim altyapısına yönelik ihtiyaç analizleri güçlendirilecek, TTM'ye yapılacak yatırımlar ve öncelikli alanlar gözden geçirilecektir. - Bütçe olanaklarının artırılmasına yönelik planlamalar yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	322.908.000 TL								
Tespitler	- Girişimci ve yenilikçi üniversite endeksinde ilk 10'a girelememiş olması - Akademisyenlerin yeni beceri geliştirebilmeleri için teşvik mekanizmalarının yetersiz kalması - Akademisyenlerin kendi çalışma alanlarına ilişkin konularda karar alınırken karar alma süreçlerine daha fazla katılımlarının yetersiz olması - Üniversite-iş hayatı iş birliğinin istenilen düzeyde olmaması, - Laboratuvarların hem nicelik hem de niteliksel olarak yetersiz 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 iç içe olma ihtiyacı								

Amaç	A5: Ekonomik ve Sosyal Değerlere Dönüşen Girişimcilik ve Yenilikçilik Faaliyetlerinin Arttırılması								
Hedef	H5.2: Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Katma Değer Sağlayacak Üniversite-Sanayi İş Birliklerinin Arttırılması								
Sorumlu Birim	Teknoloji Transfer Merkezi								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler (Fakülte, Enstitü, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulu), Teknoloji Transfer Ofisi, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi, TÜBA, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul Kalkınma Ajansı, Avrupa Birliği ve Uluslararası Projeler Ofisi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 5.2.1: Üniversite-Sanayi İş Birliği Kapsamında Yapılan Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Proje Sayısı	30	86	97	103	113	123	140	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 5.2.2: Teknokentte Danışmanlık Yapan Öğretim Elemanı Sayısı	15	15	16	17	18	19	20	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 5.2.3: Teknokentte Şirket Sahibi Olan Öğretim Elemanı Sayısı	15	13	14	15	16	17	18	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 5.2.4: Üniversite-Sanayi İş Birliği Kapsamında Yapılan Proje Sonucu Ticarileşen Ürün Sayısı	20	7	9	15	17	18	21	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 5.2.5: Üniversite-Sanayi İş Birliğiyle Yürütülen Lisansüstü Tez Sayısı	20	30	50	66	67	83	84	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	• Üniversite genelinde üniversite-sanayi iş birliğinin önemi ve anlamının tam anlamıyla özümselenmemiş olması • Sanayinin üniversiteden beklentilerinin net olarak ortaya konmamış olması • Üniversitenin yetkinliklerinin sanayiye yeterince tanıtılmamış olması								
Stratejiler	• Üniversite-sanayi iş birliğinin artırılmasına yönelik ikili anlaşma ve protokollerin incelik ve nitelik olarak artışı sağlanacaktır. • Sanayi temsilcilerinin üniversitede daha fazla yer almasını sağlayacak mekanizmaların oluşturulması desteklenecektir. • Lisans ve özellikle de lisansüstü programların müfredatları yapılandırılırken sanayi temsilcilerinin katılımı sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	313.730.000 TL								
Tespitler	• Akademisyenlerin üniversite-sanayi iş birliğini sağlayan TTM'nin olanaklarından yeterince faydalanmaması • Ticarileşen ürün sayısının yetersiz olması • İstanbul Üniversitesinin teknoloji geliştirme transferi konusunda Teknokent ve TTM gibi birimlere sahip olması • İstanbul'un Türkiye için önemli katma değer yaratan sanayi bölgelerine yakın olması • TTM'nin sanayinin ihtiyaçlarını üniversitede etkin bir şekilde duyuramaması								
İhtiyaçlar	• BAP'ın üniversite-sanayi iş birliğine yönelik proje desteklerini artırma zorunluluğu • TTM'nin üniversite ve sanayi çevrelerinde tanınırlığının artırılma çalışmaları • Sanayinin ihtiyaç duyduğu yüksek nitelikli elemanların yetiştirilmesi için sanayide çalışanlara yönelik eğitim programlarının açılması • Üniversitenin odalarla protokol yapıp lisansüstü tezleri sanayinin ihtiyacına yönelik olarak yönlendirmesi • Mevcut ve yeni kurulacak olan meslek yüksekokullarının OSB'de kurulmasının getireceği avantaj ve dezavantajların değerlendirilmesi ve bu okulların kurulum yeri kararında bu değerlendirme sonuçlarının göz önüne alınması								

Amaç	A5: Ekonomik ve Sosyal Değerlere Dönüşen Girişimcilik ve Yenilikçilik Faaliyetlerinin Arttırılması								
Hedef	H5.3: Dış Kaynaklı Projelerin Sayısının Arttırılması								
Sorumlu Birim	Teknoloji Transfer Merkezi								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler (Fakülte, Enstitü, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulu), Teknoloji Transfer Ofisi, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi, TÜBA, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul Kalkınma Ajansı, Avrupa Birliği ve Uluslararası Projeler Ofisi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 5.3.1: Dış Kaynaklı Projelere Başvuru Sayısı	20	193	220	250	275	300	330	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 5.3.2: Kabul Edilen Dış Kaynaklı Proje Sayısı	20	27	33	39	45	50	55	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 5.3.3: Tamamlanan Dış Kaynaklı Projelerin Yıllık Toplam Bütçesi	20	5.721.293	6.500.000	7.500.000	8.500.000	9.200.000	10.000.000	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 5.3.4: Tamamlanan Yıllık Kontratlı Proje Sayısı	20	39	45	55	70	85	100	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 5.3.5: Tamamlanan Yıllık Kontratlı Projelerin Toplam Bütçesi	20	2.500.000	2.800.000	3.250.000	4.000.000	5.000.000	6.000.000	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	- Dış destekli projelerin ürüne dönüşmemesi - Projelerin mali boyutuyla ilgili bürokratik süreçler - Dış destek sağlanmasıyla ilgili bürokratik süreçler								
Stratejiler	- Kontratlı projelerin yapılabileceği kurumlarla olan iletişim kapasitesi geliştirilerek üniversitenin tanınırlığı ve bilinirliği arttırılacaktır. - Üniversite genelinde dış destekli projelerin gerçekleştirilmesine yönelik ilgi arttırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	71.459.000 TL								
Tespitler	- Düzenleyici/denetleyici kurumlarla iletişim eksikliği - Mal ve hizmet alım süreçlerinin uzunluğu - Nitelikli 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 arttırılması								

Amaç	A5: Ekonomik ve Sosyal Değerlere Dönüşen Girişimcilik ve Yenilikçilik Faaliyetlerinin Arttırılması								
Hedef	H5.4: Üniversite Genelinde Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürünün Geliştirilmesi Doğrultusunda Faaliyetlerin Arttırılması								
Sorumlu Birim	Teknoloji Transfer Merkezi								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler (Fakülte, Enstitü, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulu), Teknoloji Transfer Ofisi, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi, TÜBA, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul Kalkınma Ajansı, Avrupa Birliği ve Uluslararası Projeler Ofisi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 5.4.1: Patent, Tasarım, Faydalı Model Geliştirme Sürecine Dâhil Olan Öğretim Elemanı Sayısı	20	106	126	149	159	164	179	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 5.4.2: Girişimcilik, Uygulamalı Girişimcilik, Teknoloji Yönetimi, İnovasyon Yönetimi Derslerinin Sayısı	20	75	79	86	89	91	96	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 5.4.3: Girişimcilik, Uygulamalı Girişimcilik, Teknoloji Yönetimi, İnovasyon Yönetimi Derslerine Katılan Öğrenci Sayısı	20	6.535	6.674	7.498	7.535	7.709	8.438	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 5.4.4: Girişimcilik ve Uygulamalı Girişimcilik Konusunda Üniversite Dışındaki Kişilere Yönelik Olarak Açılan Sertifika Programlarına Katılan Öğrenci Sayısı	20	2.086	2.100	2.200	2.300	2.400	2.500	6 ayda bir	6 ayda bir
PG 5.4.5: Teknokent Bünyesinde Açılan Kuluçka Firması Sayısı	20	37	52	72	92	112	140	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	- Değişime karşı olan direnç - Patent tescil sürecindeki bürokratik sürecin çok uzun olması								
Stratejiler	- Girişimcilik ve yenilikçilik konusunda araştırmalar yapan akademisyenlerin olanakları iyileştirilecektir. - Öğrencilerin girişimcilik ve yenilikçilik konusundaki beşeri sermaye birikimini arttıracak öğrenme mekanizmaları oluşturulacaktır. - Kuluçka merkezindeki girişim sayısının artırılması yönünde bilinçlendirme çalışmaları gerçekleştirilecektir.								
Maliyet Tahmini	250.444.000 TL								
Tespitler	- Akademik girişimci kültürünün zayıflığı - Özel sektördeki gelişmelerin yeterli düzeyde takip edilememesi - Akademik ve idari personelin kurum kültürlerini ağırlıklı olarak hiyerarşi ve klan kültürü şeklinde algılamaları								
İhtiyaçlar	- Girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün geliştirilmesi doğrultusunda sertifika programlarının açılması - Girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün geliştirilmesi doğrultusunda derslerin açılması - Teknokent faaliyetlerinin üniversitede etkin tanıtımın yapılması - Girişimcilik kültürünü destekleyici faaliyet ve çalışmaların güçlendirilmesi								

6.2. Maliyetlendirme

Tablo 18: Tahmini Maliyetler						
	2019	2020	2021	2022	2023	Toplam Maliyet
Amaç 1	134.613.000	141.342.000	148.408.000	155.829.000	163.620.000	743.812.000
Hedef 1.1	6.370.000	6.688.000	7.022.000	7.374.000	7.742.000	35.196.000
Hedef 1.2	116.060.000	121.863.000	127.956.000	134.353.000	141.071.000	641.303.000
Hedef 1.3	7.017.000	7.368.000	7.736.000	8.123.000	8.529.000	38.773.000
Hedef 1.4	4.536.000	4.762.000	5.000.000	5.250.000	5.513.000	25.061.000
Hedef 1.5	630.000	661.000	694.000	729.000	765.000	3.479.000
Amaç 2	418.892.000	439.837.000	461.827.000	484.919.000	509.166.000	2.314.641.000
Hedef 2.1	21.914.000	23.010.000	24.160.000	25.368.000	26.637.000	121.089.000
Hedef 2.2	21.914.000	23.010.000	24.160.000	25.368.000	26.637.000	121.089.000
Hedef 2.3	63.338.000	66.505.000	69.830.000	73.322.000	76.988.000	349.983.000
Hedef 2.4	247.507.000	259.882.000	272.876.000	286.520.000	300.846.000	1.367.631.000
Hedef 2.5	64.219.000	67.430.000	70.801.000	74.341.000	78.058.000	354.849.000

Amaç 3	870.842.000	914.384.000	960.103.000	1.008.109.000	1.058.514.000	4.811.952.000
Hedef 3.1	578.650.000	607.583.000	637.962.000	669.860.000	703.353.000	3.197.408.000
Hedef 3.2	109.572.000	115.051.000	120.803.000	126.843.000	133.185.000	605.454.000
Hedef 3.3	91.310.000	95.875.000	100.669.000	105.703.000	110.988.000	504.545.000
Hedef 3.4	91.310.000	95.875.000	100.669.000	105.703.000	110.988.000	504.545.000
Amaç 4	88.149.000	92.556.000	97.184.000	102.044.000	107.146.000	487.079.000
Hedef 4.1	23.441.000	24.613.000	25.844.000	27.136.000	28.493.000	129.527.000
Hedef 4.2	23.441.000	24.613.000	25.844.000	27.136.000	28.493.000	129.527.000
Hedef 4.3	16.076.000	16.879.000	17.723.000	18.610.000	19.540.000	88.828.000
Hedef 4.4	25.191.000	26.451.000	27.773.000	29.162.000	30.620.000	139.197.000
Amaç 5	173.471.000	182.145.000	191.253.000	200.816.000	210.856.000	958.541.000
Hedef 5.1	58.438.000	61.360.000	64.428.000	67.650.000	71.032.000	322.908.000
Hedef 5.2	56.777.000	59.616.000	62.597.000	65.727.000	69.013.000	313.730.000
Hedef 5.3	12.932.000	13.579.000	14.258.000	14.971.000	15.719.000	71.459.000
Hedef 5.4	45.324.000	47.590.000	49.970.000	52.468.000	55.092.000	250.444.000
Genel Yönetim Giderleri	36.025.000	38.177.000	40.086.000	42.090.000	44.194.000	200.572.000
TOPLAM	1.721.992.000	1.808.441.000	1.898.861.000	1.993.807.000	2.093.496.000	9.516.597.000

Tablo 19: Ekonomik Ayrıma Göre Detaylandırılmış Tahmini Maliyetler											
AMAÇ 1	Beşerî, Sosyo-Teknik ve Fiziki Sermaye Potansiyelinin Sürekli Geliştirilmesi										
	PERSONEL	CARİ	SERMAYE	Bütçe Dışı Kaynaklar	2019	2020	2021	2022	2023		
HEDEF 1	5.600.000	70.000	700.000	0	6.370.000	6.688.000	7.022.000	7.374.000	7.742.000		
HEDEF 2	3.990.000	70.000	112.000.000	0	116.060.000	121.863.000	127.956.000	134.353.000	141.071.000		
HEDEF 3	7.000.000	17.500	0	0	7.017.000	7.368.000	7.736.000	8.123.000	8.529.000		
HEDEF 4	1.540.000	1.610.000	1.211.000	175.000	4.536.000	4.762.000	5.000.000	5.250.000	5.513.000		
HEDEF 5	560.000	70.000	0	0	630.000	661.000	694.000	729.000	765.000		
TOPLAM	18.690.000	1.837.500	113.911.000	175.000	134.613.000	141.342.000	148.408.000	155.829.000	163.620.000		

AMAÇ 2	Öğrenci Merkezli Modelle Eğitim - Öğretim Faaliyetlerinin Uluslararası Standartlara Taşınması										
	PERSONEL	CARİ	SERMAYE	Bütçe Dışı Kaynaklar	2019	2020	2021	2022	2023		
HEDEF 1	19.423.000	2.491.000	0	0	21.914.000	23.010.000	24.160.000	25.368.000	26.637.000		
HEDEF 2	19.423.000	2.491.000	0	0	21.914.000	23.010.000	24.160.000	25.368.000	26.637.000		
HEDEF 3	51.794.000	6.643.000	4.900.000	0	63.338.000	66.505.000	69.830.000	73.322.000	76.988.000		
HEDEF 4	12.948.000	1.660.000	0	232.897.000	247.507.000	259.882.000	272.876.000	286.520.000	300.846.000		
HEDEF 5	25.897.000	3.321.000	0	35.000.000	64.219.000	67.430.000	70.801.000	74.341.000	78.058.000		
TOPLAM	129.485.000	16.606.000	4.900.000	267.897.000	418.892.000	439.837.000	461.827.000	484.919.000	509.166.000		

AMAÇ 3	Araştırma Altyapısının ve Nitelikli Bilimsel Çalışmaların Uluslararası Rekabet Edebilir Düzeye Çıkartılması ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması										
	PERSONEL	CARİ	SERMAYE	Bütçe Dışı Kaynak	2019	2020	2021	2022	2023		
HEDEF 1	64.743.000	8.304.000	38.500.000	467.102.000	578.650.000	607.583.000	637.962.000	669.860.000	703.353.000		
HEDEF 2	97.115.000	12.457.000	0	0	109.572.000	115.051.000	120.803.000	126.843.000	133.185.000		
HEDEF 3	80.929.000	10.380.000	0	0	91.310.000	95.875.000	100.669.000	105.703.000	110.988.000		
HEDEF 4	80.929.000	10.380.000	0	0	91.310.000	95.875.000	100.669.000	105.703.000	110.988.000		
TOPLAM	323.716.000	41.521.000	38.500.000	467.102.000	870.842.000	914.384.000	960.103.000	1.008.109.000	1.058.514.000		

AMAÇ 4	Sivil Toplum ile İş Birliğinin Arttırılarak Akademik Çıktıların Toplumsal Hizmetle Bütünleştirilmesi										
	PERSONEL	CARİ	SERMAYE	Bütçe Dışı Kaynak	2019	2020	2021	2022	2023		
HEDEF 1	21.365.000	2.076.000	0	0	23.441.000	24.613.000	25.844.000	27.136.000	28.493.000		
HEDEF 2	21.365.000	2.076.000	0	0	23.441.000	24.613.000	25.844.000	27.136.000	28.493.000		
HEDEF 3	0	2.076.000	0	14.000.000	16.076.000	16.879.000	17.723.000	18.610.000	19.540.000		
HEDEF 4	21.365.000	2.076.000	1.750.000	0	25.191.000	26.451.000	27.773.000	29.162.000	30.620.000		
TOPLAM	64.095.000	8.304.000	1.750.000	14.000.000	88.149.000	92.556.000	97.184.000	102.044.000	107.146.000		

AMAÇ 5	Ekonomik ve Sosyal Değerlere Dönüşen Girişimcilik ve Yenilikçilik Faaliyet ve Projelerinin Arttırılması										
	PERSONEL	CARİ	SERMAYE	Bütçe Dışı Kaynak	2019	2020	2021	2022	2023		
HEDEF 1	51.794.000	6.643.000	0	0	58.438.000	61.360.000	64.428.000	67.650.000	71.032.000		
HEDEF 2	51.794.000	4.982.000	0	0	56.777.000	59.616.000	62.597.000	65.727.000	69.013.000		
HEDEF 3	0	830.000	0	12.102.000	12.932.000	13.579.000	14.258.000	14.971.000	15.719.000		
HEDEF 4	25.897.000	4.152.000	0	15.274.000	45.324.000	47.590.000	49.970.000	52.468.000	55.092.000		
TOPLAM	129.485.000	16.607.000	0	27.376.000	173.471.000	182.145.000	191.253.000	200.816.000	210.856.000		

07:

İzleme

ve

Değerlendirme



İstanbul Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Plan döneminde izleme ve değerlendirme sürecini kurum kültürünün bir parçası hâline getirecek ve altı ayda bir hem izleme hem de değerlendirme sürecini işletecektir. Bu çerçevede güçlü bir yazılım desteği sağlanmış ve verilerin girişi hususunda aşağıdan yukarıya doğru bilginin toplandığı bir algoritma oluşturulmuştur. 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 ve yılın son ayını takiben 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 Ekibi'ni toplantıya davet edip mevcut durum hakkında bilgilendirme yapacak ve ihtiyaç duyulduğu takdirde gerekli olan revizeleri isteyecektir. Bu işlemin aynısı yılsonunda da gerçekleştirilecektir.

Değerlendirme sürecinde ise, yine her yılın ilk altı ayının sonrasında ve yılın son ayını takiben stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilecektir. Bu çerçevede hem Temmuz ayının hem de yıl bitimini takip eden Ocak ayının son gününe kadar Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ilgili dönem ve yılsonu 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 Ekibi'ni toplantıya davet edip yılsonu raporu hakkında bilgilendirme yapacak ve gerekirse bazı performans göstergelerinin güncellenmesini talep edecektir.

