

T.C.
YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ



2014 - 2018

STRATEJİK PLANI

İÇİNDEKİLER

1. REKTÖRÜN MESAJI	5
1.1 YÖNETİCİ ÖZETİ	6
1.2 STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİ	7
2. MİSYON – VİZYON	11
2.1 MİSYON	12
2.2 VİZYON:	13
3. TEMEL İLKE VE DEĞERLERİMİZ	15
3.1 YBU VİZYONER GELİŞİM STRATEJİSİ	15
3.2 DEĞERLERİMİZ	16
4. DURUM ANALİZİ VE DEĞERLENDİRME	17
1. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ:	17
YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜNDE EĞİLİMLER VE STRATEJİK ÇIKARIMLAR	17
2. KURULUŞ İÇİ ÇEVRE ANALİZİ:	23
2.1 YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ TARİHİ	23
2.2 FİZİKSEL YAPI	24
2.3 KURUMSAL YAPI	25
2.5 İNSAN KAYNAKLARIMIZ	34
2.6 MALİ KAYNAKLAR	49
3. GZFT ANALİZİ	51
4. PAYDAŞ ANALİZLERİ	52
4.8 PAYDAŞ ANALİZLERİ	53
STRATEJİK TERCİHLER VE PERSPEKTİF BAKIŞIMIZ	56
5.1 KONUM STRATEJİSİ:	56
5.2 TEMEL YETKİNLİK STRATEJİSİ	58
5.3 ULUSLARARASI İLİŞKİLER VE EĞİTİM DİLİ STRATEJİSİ	60
6. TEMEL MİSYON STRATEJİLERİ VE DÖNEMSEL PLAN	62
STRATEJİK EKSEN 1: EĞİTİM STRATEJİSİ	62
STRATEJİK EKSEN 2: ARAŞTIRMA-YAYIN STRATEJİSİ	66
STRATEJİK EKSEN 3: TOPLUMSAL SORUMLULUK STRATEJİSİ	70
STRATEJİK EKSEN 4. GİRİŞİMCİLİK STRATEJİSİ	74
STRATEJİK EKSEN 5: KURUMSAL GELİŞME, ÖĞRENME VE İLERLEME STRATEJİSİ	77

<u>7.</u>	<u>MALİYETLENDİRME</u>	<u>82</u>
7.1	MALİYET TAHMİNLERİ	82
7.2	GELİR TAHMİNLERİ	84
<u>8.</u>	<u>İZLEME VE DEĞERLENDİRME</u>	<u>85</u>

1. REKTÖRÜN MESAJI

Yeni kurulan bir devlet üniversitesi olarak Yıldırım Beyazıt Üniversitesi (YBÜ), ülkemizde yüzyılı aşkın bir geçmişe sahip ve son yıllarda hızla büyüyen yükseköğretim sektörünün deneyimlerinden ve başkent Ankara'nın sunduğu avantajlardan yararlanarak dünyada ve Türkiye'de rekabetçi bir konum elde etmeyi ve sürdürmeyi vizyon edinerek kuruluş ve kurumlaşmasına 2011 yılında başlamıştır. Bu çabaların sonuç vermesi, her şeyden önce, eğitim ve araştırma çalışmalarını yürütecek yüksek nitelikli öğretim elemanlarına sahip olmaya ve rekabetçi süreçlerde elenerek ön sıralarda yer alan öğrenciler edinmeye bağlı olacaktır. Hedeflediğimiz başarı düzeyine bizi ulaştıracak akademisyen ve öğrencileri Üniversitemize kazandırabilmek için girişimlerde bulunmaya yüksek öncelik ve önem vermekteyiz.



Bunların sonucunda, kuruluşunun ilk yıllarında bile YBÜ hem alanlarında söz sahibi akademisyenleri almada hem de başarılı öğrencilerin ilgisini çekmede cesaretlendirici gelişmelere tanık olmaktadır. YBÜ, büyük çoğunluğu dünyanın iyi üniversitelerinde yüksek lisans ve doktorasını tamamlamış akademisyenleri kısa süre içerisinde Üniversiteye kazandırarak akademik insan kaynağı alt yapısını ve Ankara'da İngilizce eğitim olanağı sunarak yüksek nitelikli öğrencilerin ilgilerini çekerek elit üniversiteler içerisinde kendini konumlandırma yolunda önemli adımlar atmaktadır.

YBÜ, uzun vadede, kurumsal kimliğini geliştirerek ve başarısını kanıtlayarak Türkiye'de ve dünyada ön sıralara yerleşen marka bir üniversite olmayı hedeflemektedir. Üniversite giriş sınavında Türkiye'de ilk 1000'e giren öğrencilerin tercih ettiği bir üniversite olmanın yanı sıra yurtdışından da nitelikli öğrenciler çekmeye özel bir önem atfetmektedir. Lisan eğitiminin kalitesi başta olmak üzere, bilhassa lisansüstü eğitimin kalitesinin yükseltilmesine daha fazla önem verilerek, ülkemizde ve çevre ülkelerde ihtiyaç duyulan nitelikli öğretim üyesi ve araştırmacıların yetiştirilmesinde merkezi bir rol oynamaya olanak sağlayacak alt ve üst yapı çalışmaları yapmaktadır.

Yirmi birinci yüzyılın başından itibaren bilgi toplumuna dönüşüm hız kazanmış, bilgi ekonomisi adıyla yeni bir ekonomik yapı oluşmuştur. Bu çerçevede bireylerin ekonomik kazanımları, bilgi, öğrenim kalite ve düzeyleri ile, ülkelerin rekabet güçleri ise insan ve sosyal sermayeleri ile ölçülür hale gelmiştir. Bu değişim ve gelişim; bilginin üretilmesi, kullanılması ve paylaşılmasından birinci derecede sorumlu tutulan yükseköğretim kurumları olan üniversitelerden beklentileri artırmıştır. Küreselleşme, rekabet ve yükseköğretimin uluslararası kimlik kazanması ile hızlanan bu beklentilere yanıt verecek ve bilgiyi ekonomiye dönüştürecek bilgi temelli bir toplumun oluşmasına katkı sağlamak üniversitelerin ana misyonu haline gelmiştir.

Küresel rekabette AR-GE ve inovasyon, belirleyici unsurlardır. Küresel pazarda saygın bir yer edinmeye giden yol; bilim ve teknolojiyi ekonomik değere dönüştürebilme yeteneği ve AR-GE kültürü ile kazanılabilecek rekabet gücünden geçmektedir. Bu amaçla Yıldırım Beyazıt Üniversitesi olarak, AR-GE ve inovasyona daha fazla önem vererek üretilen bilginin ekonomiye kazandırılması konusunda öncü bir üniversite konumuna gelmeyi hedeflemektedir.

Üniversite olarak bölgemiz insanı, sivil toplum kuruluşları ve kurumları arasındaki işbirliklerinin artırılıp beraber neler başarabileceklerimizin tartışılması ve bu anlamda üniversite olarak mevcut problemlere çözüm üretilmesi, danışmanlık yapılması ve öncülük rolünü üstlenmesi hedeflenmektedir. Ayrıca ülkemiz ve bölgemiz ekonomisinin gelişimine yönelik sosyal projelerin üretilip, bölgemizin ve ülkemizin refah gücünün ve yaşam kalitesinin artırılmasına katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Sanayi ve diğer kurumlarla işbirlikleri yapılarak ihtiyaç duyulan insan gücünün belirlenmesi ve bunlara yönelik eğitim olanaklarının sunulması ve artırılması hedeflenmektedir.

Prof. Dr. Metin DOĞAN
Rektör

1.1 YÖNETİCİ ÖZETİ

Ankara'nın 5'inci devlet üniversitesi olan YBÜ, yükseköğretim sektörüne farklılıklar katmak üzere rekabetçi bir temelde kuruluş ve kurumsallaşmasını gerçekleştirerek küresel ölçekte konumlanma çabası içerisinde. Bunu gerçekleştirmek için bir yandan misyon ve vizyonunu farklılaştırmayı, diğer yandan Ankara'nın dinamikleri ile ilişkilendirerek gelişmeyi amaçlamaktadır. YBÜ, kendisini bir araştırma üniversitesi olarak konumlandırarak eğitim ve araştırma faaliyetlerinde şunları gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır:

- Eğitim dili olarak İngilizceyi benimseyerek dünya ile entegre olmak,
- Türkiye'deki yaygın eğilim olan lisans ağırlıklı eğitim yerine, lisans ve lisansüstü eğitime eşit derecede kaynak ve kabiliyetlerini ayırmak;
- Türkiye'nin küresel bir oyuncu olma vizyonuna paralel, öğrencilerin % 25'ini yurtdışından almak için iletişim, tanıtım, işbirliği vb. girişimlerinde bulunmak;
- Türkiye'nin ve çevre ülkelerin ihtiyaç duyduğu bilim insanını yetiştirmek üzere tercih edilen merkezlerden biri olmak;
- Yenilik, patent, lisans ve benzeri bilgi yoğun ürünleri ortaya çıkarmaya götürecek çalışmaları kurumsallaştırarak ve teşvik etmek;
- Özel ve kamu sektörlerinin taleplerine göre projeler geliştirecek, kamunun, sanayinin ve sivil toplumun güncel sorunlarına çözüm üretmek için bilgi ticareti yapan girişimci bir üniversite olmak;
- Toplumsal düzende bilimsel anlayışı hakim kılacak çalışmalar yapmak ve yaklaşımlar geliştirmek üzere eğitim ve araştırmalarda toplumsal sorun, eğilim ve açılımları proje bazlı çalışmalara konu ederek toplumsal fayda veya katkı sunmayı planlı bir biçimde gerçekleştirme yoluna gitmek.

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, ekonomik, sosyal, kültürel, tarihi ve siyasi açıdan bölgesinde ve dünyada lider konuma yükselen ülkemizin üstlendiği misyonu kavramış bir üniversitedir. Ülkemize yeni ufuklar açmayı hedeflemiş olan Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, sadece ülkemizde değil aynı zamanda tarihi, sosyal ve kültürel birlikteliğimiz olan bölge ülkelerindeki genç beyinleri de dünyadaki bilimsel arenaya taşıyacak bir üniversite olmayı gerçekleştirmek amacıyla yönetim, örgütlenme, kurumsal altyapı ve çalışma kültürü geliştirmektedir.

YBÜ, kuruluş ve kurumsallaşma aşamalarının sorunlarını hızlı bir biçimde tamamlayarak ulusal ve uluslararası alanda rekabetçi bir konuma gelmeyi hedeflemektedir. Bunun gerektirdiği fikri çalışmalar ve uygulamalar planlı bir biçimde sürdürülmektedir.

Ülkemizde Yüksek Öğrenim Kurumunun (YÖK) varlığı üniversitelerin yapı ve uygulamalar açısından birbirine benzemesine neden olsa da mevcut üniversiteler ağırlıklı olarak yayın çıktısı, eğitim dili, insan kaynaklarının niteliği, coğrafi konumları ve sahiplik yapıları ile fonların kaynağı açısından farklılaşmaktadır. Ankara'da faaliyet gösteren 6 devlet üniversitesi, 12 vakıf üniversitesi içinde Yıldırım Beyazıt Üniversitesi (YBÜ) İngilizce eğitim veren ve en yeni kurulan devlet üniversitesi olarak konumlanmaktadır. Yayın çıktısı, insan kaynaklarının niteliği ve coğrafi konum açısından yapacağı tercihler, üniversitenin rakipleri arasında kendisini konumlandırmasında belirleyici rol oynayacaktır.

Planın başarısı, tüm çalışanlarımız ve paydaşlarımız tarafından sahiplenilerek uygulamasından geçmektedir. 2014-2018 Dönemi Stratejik Planının hazırlık aşamasında olduğu gibi uygulama aşamasında da üst yönetim desteği en üst seviyede sağlanarak tüm kurumun ve paydaşların katılımı sağlanacaktır.

1.2 STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİ

Günümüzde üniversiteler karmaşık bir değişim baskısı altında hızla değişen bilgi çağına uyum sağlamaya çalışmaktadır. Bu değişimin getirdiği baskılar ile birlikte üniversiteler stratejik planlama yapmak veya mevcut stratejik planlarını bu değişime uyarlamak zorunda kalmıştır. Türkiye’de üniversitelerin bu yapısal değişiklikleri gerçekleştirme ve yenilenme sürecine ihtiyacı olduğu açıktır.

Henüz kuruluş aşamasında olan bir üniversite olmamızın sunduğu avantajı fırsat olarak değerlendirerek strateji çalışmaları, 5018 Sayılı Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu’nun getirdiği bir zorunluluk anlayışı ile değil, üniversiteyi vizyoner bir bakış ile yapılandırmak ve yönlendirmek amacıyla başlatıldı. Bu vizyoner bakışın şekillenmesi üniversite içi ve dışı geniş bir katılım, tartışma, araştırma, değerlendirme sürecinde gerçekleşti. Bu sürecin en önemli özelliği, fikir geliştirme aşamasında yoğun bir emeğin verilmesi oldu.

Bu süreç ve aşamaları şöyle özetlenebilir:

- Yasal olarak kuruluşunun başlamasından bu yana, her fırsat ve platformda üniversitenin geleceğine ilişkin arayış ve tartışmalar canlı tutuldu. Üniversite stratejisinin temellerini oluşturacak ana fikirler / perspektifler / hedefler ilk yıl içerisinde belirginleşti. Üniversitemizin 20 yıllık Gelişim Planı bunların ışığında somutlaştı.
- Gelişim Planı’ndan sonra bütün akademik ve idari birimlerden temsilcilerin katılımıyla üç ay süren fikir geliştirme çabaları 2012’nin son çeyreğinde tekrar başlatıldı. Her akademik ve idari birimden 3 temsilcinin katıldığı ve üç hafta süren genel toplantılar yapıldı. Bu toplantılarda, üniversite stratejisinin ana konuları ele alındı.
- Genel toplantılarda derinlemesine ele alınması gereken konular belirlendikten sonra her bir stratejik önemdeki konu için bir grup belirlendi. Bu gruplar bir aylık bir süre içerisinde görüş ve önerilerini geliştirerek sundular. Bu görüş ve öneriler entegre edilerek, stratejik planın birinci taslağı geliştirildi.
- Birinci taslak, grup çalışmalarında değerlendirilmek üzere gönderildi. Gruplar görüş ve önerilerini belirleyerek genel toplantıda sundular.
- Genel toplantıda yapılan değerlendirmeler ışığında değişiklikler yapılarak ikinci taslak oluşturuldu.
- İkinci taslak tepe yönetiminin görüş ve önerilerine sunuldu. Bu görüş ve öneriler de metne yansıtılarak Kalkınma Bakanlığı’na gönderildi.
- Kalkınma Bakanlığı’nın onayından sonra resmileşmiş oldu.

Bu çabaların sonucunda, sadece beş yıllık bir dönemsel plan değil, üniversitenin konumlandırılması, yetkinlik alanları, gelişim evreleri vb. de açıklığa kavuşturulmuş oldu. Böylece, söz konusu uzun ve orta vadeli gelecek perspektifleri ile sadece beş yıllık dönemsel öncelik ve eylemler belirlenmedi, bütün akademik ve idari birimlerin referans alarak faaliyetlerini yürütebilecekleri anlayış, yaklaşım ve ilkeler de açıklığa kavuşturulmuş oldu.

STRATEJİ GELİŞTİRME MODELİ

Dünyada ve Türkiye’de, uzun deneyimler sonucunda, strateji geliştirmede esas alınan genel bir çerçeve oluşmuştur. Bu çerçeve içerisinde hangi adımlarda ne tür çalışmaların yapılması ve nasıl sunulması gerektiğine ilişkin ortak bir anlayış ve yaklaşım da gelişmiştir. Bununla birlikte, her kurum stratejisini geliştirirken sabit bir format yerine, strateji anlayışını, içinde bulunduğu durumu ve geleceğe bakışını yansıtan özgün bir model geliştirmelidir.

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, strateji geliştirmedeki yeni eğilimleri dikkate alarak çevre analizleri ve buna dayalı olarak dönemsel stratejik planını belirlemek yerine, dönemsel stratejik planına yön veren, ancak soyut kalan misyon, vizyon ve çalışma ilkelerinin yanı sıra stratejik tercih ve hedeflerine güçlü bir temel oluşturan ve somut bir yönelime işaret eden konum ve temel yetkinlik stratejilerini belirleme yoluna gitmiştir. Konum ve temel yetkinlik stratejilerini belirlemek ile uzun yıllar izleyeceği genel stratejik tercihlerini ortaya koymuş ve böylece dönemsel çevre koşullarının yön verdiği bir kurum olmak yerine, ancak uzun vadede, sistematik ve kararlı bir şekilde inşa edilebilecek kurumsal duruş ve kabiliyetini belirlemiştir. Diğer bir ifade ile, dönemsel stratejik plan sadece soyut gelecek perspektifleri (vizyon, misyon) ve dönemsel çevre koşulları üzerine değil, aynı zamanda kurum ölçeğinde (bütün birimler tarafından) ve zaman içerisinde (uzun vadede) alınacak kararlara referans oluşturacak ve bağlayıcı nitelikte olacak konum ve temel yetkinlik stratejilerini de belirlemeyi gerekli görmüştür. Henüz kuruluş aşamasını sürdüren böylesi bir üniversite için bu bir seçenek değil, bir zorunluluk olduğuna inanılarak bu yola gidilmiştir.

Stratejik planlamaya temel teşkil eden söz konusu genel stratejik tercihlerin (konum ve temel yetkinlik) belirlenmesinden sonra, dönemsel plan iki ana unsur etrafında bölümlendirildi: Üniversitenin misyon bileşenleri (eğitim, araştırma, toplumsal sorumluluk ve girişimcilik) ve kurumsal gelişme. Buradaki temel anlayış, planın iki soruya birden cevap vermesini sağlamaktır: neyi başarmak istiyoruz ve başarmak istediğimizi gerçekleştirmek için hangi koşulların sağlanması gerekir? Böylece misyonumuzu oluşturan her bir stratejik eksen için bir yandan amaç ve hedefler, diğer yandan bunları gerçekleştirebilmek için kurumsal kapasite inşası, gelişimi ve ilerlemesi diğer yandan birlikte değerlendirilmiştir.

Stratejik planın geliştirilmesinde esas alınan model şöyle görselleştirilebilir:



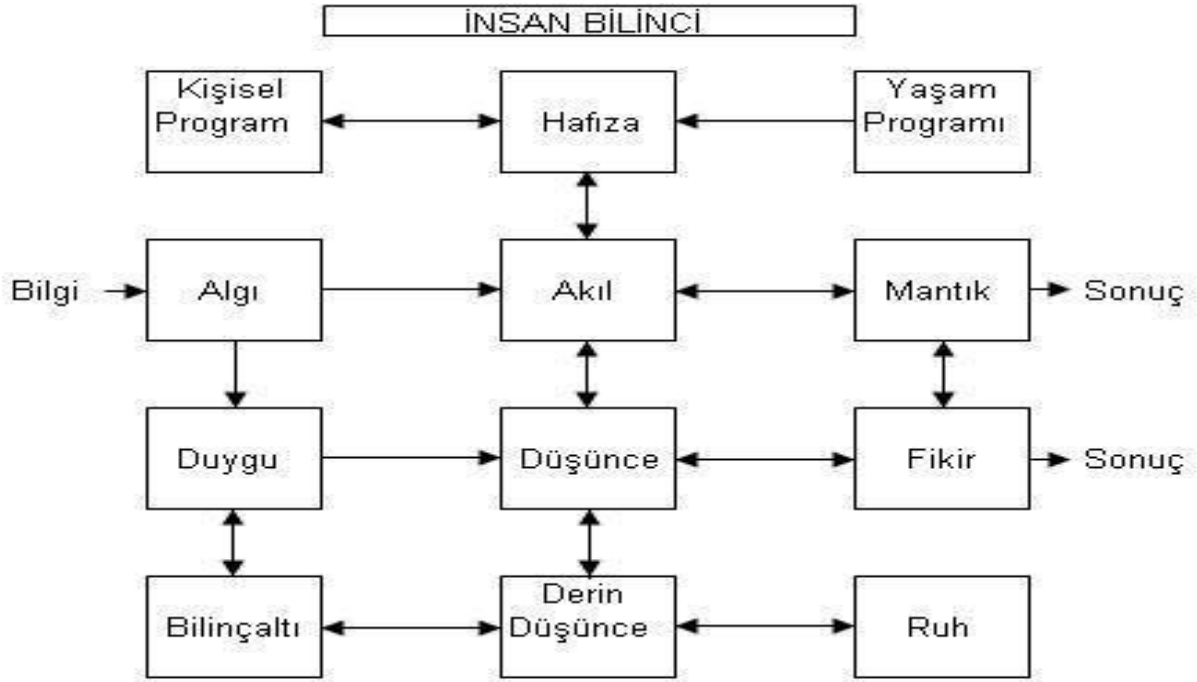
1. GELECEĞE BAKIŞ: Misyon, vizyon ve çalışma ilkelerinden hareket ile Üniversitenin nasıl bir gelecek tasavvuruyla yönetilmesi gerektiği ortaya konmaya çalışıldı. Misyon, vizyon ve çalışma ilkelerinin uzun vadede yönetsel kararlara referans oluşturabilmesi için soyut birer cümle olmanın ötesinde ne anlama geldikleri ve ne tür kırılma noktalarına işaret ettikleri somutlaştırılmaya çalışıldı. Bu doğrultuda misyon bileşenleri, vizyoner hedefler ve gelişim evreleri ve kurumsallaştırılacak çalışma ilkeleri somut hale getirildi.
2. ANALİZLER: Stratejik analizler içinde bulunulan duruma yönelik sınırlı bir zaman dilimi için değil, çok daha uzun vadeli eğilimler göz önünde bulunularak yapıldı. Stratejinin sadece önümüzdeki beş yıllık dönemsel planına değil, birçok plana temel teşkil edecek bir şekilde yapıldı. Böylece başta konum ve temel yetkinlik stratejileri olmak üzere, vizyon, misyon ve çalışma ilkelerinin belirlenmesinde de bu analizler referans alındı.
3. TEMEL STRATEJİLER: Yeni kurulan bir üniversite olması nedeniyle, YBU söz konusu bu ilk stratejisinde yükseköğretim sektöründeki güçlerin değerlendirmesini yaparak burada kendisini nasıl konumlandığı ve bunu konumunu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için hangi temel yetkinliklere sahip olması gerektiğini netleştirmeye ihtiyaç vardı. Bu amaçla, uzun vadede yönlendirici ve bağlayıcı olacak stratejik tercihlerini temel stratejiler başlığı altında somutlaştırma yoluna gitti.
4. DÖNEMSEL PLAN: Önümüzdeki beş yılda izlenilecek dönemsel plan iki temel başlık altında ele alındı: misyon bileşenleri ve kurumsal gelişim. Eğitim, araştırma, toplumsal sorumluluk ve girişimcilik olarak belirlenen misyon bileşenleri ve yönetim tarzı, örgütsel yapısı, örgüt kültürü vb. kurumsal gelişimi oluşturan hususlar stratejik eksen, amaç, hedef, hedeflere varmak için stratejiler ve performans göstergeleri ile ifade edilerek uygulamada izlenilecek plan somut hale getirildi
5. İZLEME VE RAPORLAMA: Modelin bu kısmında, belirlenen hedeflerin öngörüldüğü biçimde hayata geçirilip geçirilmediğinin süreç içerisinde nasıl izleneceği ve hangi aralıklarla izleme sonuçlarının raporlanacağı ele alındı. Böylece beş yıllık zaman diliminde ortaya çıkacak yeni durumları değerlendirerek plana yansıtma, revizyonlar yapmak ve tedbirler almak için nasıl bir süreç yönetimi ve sistem içerisinde değerlendirmesi yapılacağı karara bağlanmış oldu.

İçgörü, düşünen beyne bir adım sonrasında nereye bakması gerektiğini söyler.
(Intuition will tell the thinking mind where to look next)

JONAS SALK

2. MİSYON – VİZYON

GELECEĞE BAKIŞ



2.1 MİSYON

Bireyin ve toplumun entelektüel ve yenilikçi kapasitesinin gelişimine katkıda bulunmak amacıyla bilimsel bilginin üretilmesini, yayılımını, sosyal ve ekonomik faydaya dönüşümünü sağlamada yetkin bir üniversite olmak

Misyon Bileşenleri:

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi;

1. Eğitim: Eleştirel ve Yenilikçi Düşünmeyi Teşvik Eden Eğitimler Verir

Üniversitemiz araştırmacı, yenilikçi, çok-uluslu ve kültürel çeşitliliğin olduğu bir ortamda öğrencilerine en yüksek kalitede eğitim vermeyi, kariyerlerinde başarılı olmaları için gelişimlerine katkıda bulunmayı ve topluma faydalı bireyler olmaları için teşvikte bulunmayı eğitim stratejisi olarak benimser.

2. Araştırma: Yeni Ufuklar Açan Araştırmalar Yapmayı Teşvik Eder ve Yürütür

Araştırmalarımızda temel amaç “insanlık için daha iyi bir dünya” idealine katkıda bulunmaktır. Üniversitemiz araştırmacı topluluğuna müstesna araştırma olanakları ve teşvikleri sunarak ufuk açıcı, keşfedici ve yenilikçi araştırmaların tasarlandığı ve yürütüldüğü bir merkez olmayı hedefler.

3. Toplumsal Sorumluluk: Bireysel Aydınlanma ve Toplumsal Gelişime Yardımcı Olan Faaliyetleri Destekler

Üniversitemiz çalışan ve mensuplarının toplumsal duyarlılık ile hareket ederek yerel ve ulusal kalkınmaya hizmet edecek projeler geliştirme ve uygulamayı, ulusal kültürün hakikati arama ve yenilikçilik yönünde şekillenmesine katkıda bulunmayı ve toplumsal sorunlarda çözüm ortağı olmayı misyonlarından biri olarak görür.

4. Girişimcilik: Bilimsel Fikirleri Ürünlere Dönüştüren ve Ticarileştiren Girişimleri Teşvik Eder

Üniversitemiz eğitim, araştırma ve toplumsal sorumluluk misyonlarını yüksek niteliklerde sunabilmek amacıyla faaliyetlerinde sosyal-ekonomik fayda üretmeyi, yenilikler gerçekleştirip ticarileştirme sağlamayı ve böylece kamusal kaynak tüketmek yerine, ihtiyaç duyduğu kaynakları kendisi üreten bir üniversite olmayı ideal olarak görür.

“Büyük vizyonlar zor kararlar ve zahmetli uygulamalar ile hayat bulur.”

“Vizyonun olmadığı yerde, umut da yoktur.”
(Where there is no vision, there is no hope)
George Washington Carver

2.2 VİZYON:

Keşif ve yenilik doğuran araştırmalarıyla ufuklar açan, mensup ve yetiştirdikleriyle daha iyi bir gelecek inşasına katkı sunan, geliştirdiği toplumsal projeler ile ulusal ve küresel kültürün insanlık değerleri üzerinde yükselmesine yardımcı olan akademik, idari ve mali özerkliğe sahip bir dünya üniversitesi olmak.

VİZYONER HEDEFLERİMİZ

1. Bilgi ve ileri standart üretmede ve paylaşımda çok disiplinli bir yaklaşımla, yerel, bölgesel ve küresel kaynakları harekete geçirerek sinerji oluşturmak.
2. Öğrenmede, araştırmada, öğretmede, paylaşımda ve uygulamada engelsiz bir üniversite olmak.
3. Toplumumuzun ve insanlığın bilgi birikiminden yararlanarak karşılaşılan sorunlara insan merkezli ve doğayla uyumlu (insan ve doğa dengesini gözetken) çözüm üretmek geleceği inşa etmek.
4. Farklılıkları zenginlik kaynağı olarak gören bir anlayışı benimsemektedir.
5. Sunduğu eğitim ve yaptığı araştırmalar ile ulusal ve uluslararası düzeyde bilinen ve itibarlı bir “araştırma üniversitesi” olmak
6. Bilimsel kuram üretilen ve ekolleşmeye dönüştürülen bir odak olmak
7. Yenilik üretim merkezi olmak, patentler ve ticarileştirme çalışmaları ile sektöre yön vermek
8. En yüksek nitelikli öğrenci ve öğretim elemanlarını bünyesine çekerek eğitim ve araştırmalarda “rekabet üstünlüğü” elde eden ve bunu sürdürebilen bir üniversite olmak
9. Geliştirdiği yüksek lisans, doktora ve doktora sonrası programları ile başta Türkiye ve komşuları olmak üzere ülkelerin ihtiyaç duydukları “bilim insanı yetiştirmede” merkez üniversite olmak
10. Yükseköğretim sektöründe kurumsal performans kriterleri (araştırma sayısı ve kalitesi, yenilikçi ürünleri, kurumsal itibarı vs.) çerçevesinde üniversiteler sıralamasında önde giden ve bunu kalıcılaştıran bir “dünya üniversitesi” olmak

- 11.** Bünyesindeki  ğretim elemanları ve öğrencilerini kadim geleneğın bilgeliğı ile modern bilimsel yaklaşımı sentezleyebilen “bilge-bilim insanı” nitelikleri ile örnek bir  niversite olmak
- 12.** Gelir yaratıcı faaliyetleriyle kendi kendini finanse eden, büyümesini sağlayan ve müstesna araştırmaları destekleyen ve böylece mali özerkliğe kavuşmuş bir  niversite olmak
- 13.** Oluşturduğu teşvik edici ortam ile fikirler arası rekabeti derinleştiren ve bunların birer ekole dönüşmesine odaklık eden bir  niversite olmak

3. TEMEL İLKE VE DEĞERLERİMİZ

3.1 YBU VİZYONER GELİŞİM STRATEJİSİ

YBU gelişim evreleri ve dönemsel öncelikleri

1. KURULUŞ EVRESİ (2010-2015)

- Tarihi mirasını mimarisinde canlandıran kampüs inşa etmek
- Akademik, idari ve mali yönetim için gerekli prosedür, yönetmelik, sistem ve süreçlerini belirlemek ve geliştirmek
- İhtiyaç duyduğu akademik ve idari personeli belirlemek, planlamak, temin etmek ve yetiştirmek

2. KURUMSALLAŞMA EVRESİ (2015-2020)

- Temel ve destekleyici faaliyetler için sistem ve süreçlerini yerleşik hale getirmek, işlevsel tutmak ve güncellemek
- Kurumsal kültür ve kimliğini oturtmak
- Çalışma felsefesi, değerleri ve ilkelerini kurumsallaştırmak

3. REKABET EVRESİ (2020-2025)

- Meslektaş değerlendirmesi, öğrenci tatmini, bilgi transferi, araştırma gelirleri veya öğrenci kalitesi bakımından değerlendirildiğinde dünya sıralamasına giren üniversiteler arasında yer almasını sağlamak
- Merakı, sorgulamayı ve araştırmaları teşvik eden rekabetçi bir çalışma atmosferini geliştirme
- Belirlenmiş öncelikli bazı alanlarda dünyada ilkler arasında olmak

4. KÜRESEL YETKİNLİK EVRESİ (2025 ve ötesi)

- Kurumsal yetkinlikler bakımından dünya sıralamasında ön sıralarda gelen üniversiteler arasında yer almak
- Bilimsel ekollerin ortaya çıktığı ve geliştiği sayılı odaklardan biri olmak
- Bilimsel alanda öncü araştırmalar ile yeni ufuklar açmak ve araştırmaları yönlendirmek
- Bu stratejik planda, 2011'de faaliyete başlaması nedeniyle YBÜ, kuruluş evresinin gerektirdiklerine ağırlık verecektir. Ancak, kuruluş sürecini yönetirken sonraki evrelerin (kurumsallaşma, rekabet ve yetkinlik) gereklerini göz önüne alarak yapılanmaya gidecektir. Bu çerçevede, YBÜ kuruluşunun başından beri rekabetçi ve küresel yetkinlik elde etmek için kurumsallaşmasını gerçekleştirme yolunda ilerleyecektir.

“Çalışma felsefemiz ve ilkemiz, elit olmak ama asla elitist olmamaktır.”

3.2 DEĞERLERİMİZ

Çalışmalarımıza, kurumsal kültürümüze ve kimliğimizin oluşumuna yön veren değerlerimiz şunlardır:

1. YÖNETSEL DEĞERLERİMİZ

- **Değerlere Dayalı Yönetim-** Belirlediğimiz ve benimsediğimiz değerlerimizi kurumsallaştırmak ve her tür sapmaya karşı toleranssız olmak;
- **Rekabetçilik ve Performans Odaklılık:** Bir dünya üniversitesi olmak amacıyla yapılanmasını rekabetçi bir temelde gerçekleştirmek ve rekabetçiliği üniversite içerisinde kurumsallaştırmak;
- **Öğrenerek İlerleme-**Sürekli gelişim için öğrenerek ilerlemeyi esas almak;

2. EĞİTİM DEĞERLERİMİZ

- **Mükemmellik** –Öğrenim ve öğretimde mükemmellik öncelikler sıralamasında asla yeri değişmeyecek bir anlayış ve uygulama geliştirmek;
- **Uluslararası Yaklaşım-**Uluslararası bir bakış ile öğrenim ve öğretim faaliyetlerini sunmak;
- **Öğrenci Odaklılık-** Eğitim faaliyetlerinde öğrenci odaklılığı benimsemek
- **Analitik ve Yenilikçi Yaklaşım-** Bilgi toplumunda gerekli en temel iki özellik olan analitik ve yenilikçi düşünme biçimini sentezleyerek öğrencilere kazandırmak

3. ARAŞTIRMA DEĞERLERİMİZ

- **Akademik Özerklik-**Bilimsel faaliyetlerde güç odaklarının baskısına maruz kalmadan hareket etme serbestisi sunmak
- **Disiplinler Arası Yaklaşım-**Farklı disiplinlerin ortak yaklaşımlarını aynı süreçlerde bütünleştirerek geniş bakış açıları sunmak ve yeni keşifler yapmak
- **Araştırma İşbirliklerini Teşvik-** Bilimsel faaliyetlerde üniversite içi ve dışı, ulusal ve uluslararası işbirliklerini teşvik etmek

4. TOPLUMSAL SORUMLULUK DEĞERLERİMİZ

- **Toplumsal Duyarlılık-** Çalışan ve mensuplarımızın toplumsal gelişmelere duyarlı davranmalarını teşvik etmek
- **Çözüm Ortağı-**Ulusal ve küresel sorunlara araştırma ve önerileriyle çözüm ortağı olmak
- **Yerel ve Ulusal Kalkınmaya destek-** Tercih ve faaliyetlerini yerel ve ulusal kalkınmaya faydalı olacak şekilde planlamak ve yürütmek

5. GİRİŞİMCİLİK DEĞERLERİMİZ

- **Hayırda Yarışmak-**Faaliyetleriyle sosyo-ekonomik fayda sağlamada ulusal ve küresel ölçekte ihtiraslı olmak
- **Bilimsel Fayda ile Ticari Fayda Arasındaki Dengeyi Gözetmek-** Faaliyetlerinde bilimsel kazanım ve kaygılar ile ekonomik fayda arasında denge kurmak
- **Girişimciliği Teşvik Etmek-** Öğretim elemanı ve öğrencilerini girişimci olmaya teşvik etmek

4. DURUM ANALİZİ VE DEĞERLENDİRME

DURUM ANALİZİ

Üniversitenin gelecek dönemini planlayabilmesi iki tür bilgiyi gerektirmektedir: misyon, vizyon ve değerlerinden oluşan kurumsal inanç sistemi (geleceğe bakışı) ve planlamaya konu ettiği dönemin çevre koşulları. Bu bölümde, dış ve iç çevre analizleri yapılarak hem temel stratejilere hem de dönemselsel plana temel teşkil edecek tespitler ve değerlendirmeler yapılacaktır.

1. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ:

YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜNDE EĞİLİMLER VE STRATEJİK ÇIKARIMLAR

1.1 KÜRESEL ÇEVRE

1. Üniversitelerin Genişleyen Misyonu: Küreselleşme süreciyle birlikte yükseköğretim kurumlarından beklenen işlevlerin yönü ve çeşitliliği de değişime uğramış veya yükseköğretim kurumlarından beklenen işlevler artmıştır. Böylece yükseköğretim politikaları yeni bakış açılarıyla birlikte şekillenmeye başlamıştır. Üniversitelerin esas işlevinin eğitim ve öğretim yapmak olmakla birlikte, toplumsal sorumluluk ve girişimciliğin de misyon unsurları olarak görüldüğü ve yaygınlaştığı gözlenmektedir.

a. **Toplumsal Sorumluluk Misyonu:** Üniversitelerin bilim üretmek ve bilim yaymak gibi iki klasik ve temel işlevinin bulunduğu fikri, geçmişte olduğu gibi bugün de tartışmasız kabul edilmektedir. Ancak üniversitelerin misyonunu, aynı zamanda, toplumu aydın, manevi ve ahlaki gelişmeye götürecek bir araç olan bilimi geliştirmek olduğu fikri de yaygınlaşmaktadır. Üniversiteleri bu işlevleri gerçekleştirmek üzere yapılanan ve gelişen batı üniversiteleri eğitim işlevleri yanında bilimsel araştırma, açık ve özgür düşünce üretimleriyle toplumsal gelişim merkezleri olarak batının gelişmesine hizmet etmektedirler. Bu çerçevede üniversiteler bilim için bilim anlayışından toplumsal faydaya dönük bilim anlayışına yöneldiler. 1932 yılında İstanbul Üniversitesi'nin kuruluşu hakkında bir rapor hazırlayan İsviçreli Profesör Albert Machle (1939) ve "Dünya Üniversiteleri ve Türkiye'de Üniversitelerin Gelişmesi" adlı raporu hazırlayan Ernst E. Hirsh (1998) bilim insanları raporlarında, üniversiteleri toplumsal düzende bilimsel anlayışı hâkim kılmakla yükümlü bir kurum olarak tanımlamışlardır. Üniversitelerin bulundukları bölgelerin sorunlarının çözümüne yönelik araştırmalar yapması, yörenin ekonomik gelişmesine katkı sağlaması için yöre sivil toplum kuruluşlarıyla (ekonomik kuruluşlar) birlikte projeler hazırlamasını ve yörenin kültürel ve turizm etkinliğini geliştirecek ve yayacak akademik bölümlere yer verilmesi hem siyasal hem de sivil çevreler tarafından beklenilmektedir. Toplumsal sorumluluk içerisinde bölgesel kalkınmada etkin bir rol oynamak, üniversitelerden beklenen en önemli hususlardan biridir.

b. **Girişimcilik Misyonu:** Girişimcilik, eğitim, araştırma ve toplumsal sorumluluk misyonlarının yanı sıra dördüncü bir misyon unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Girişimci üniversite olmaktan temel amaç, kamu kaynaklarına bağımlılığı azaltarak kendi finansal kaynaklarını yaratmaktır. Küreselleşme süreciyle birlikte üniversitelerin bütçelerinde kısıtlamalara gidilerek üniversiteleri bir işletme

anlayışına götüren ekonomik yararlılık düşüncesi üniversiteler de hâkim olmaya başlamıştır. Bu ve benzeri nedenlerle, girişimci üniversiteler, tüm dünyada yüksek eğitim kurumlarının karşı karşıya kaldığı temel gelişmelerden biri olarak görülmektedir. Bu bağlamda, üniversiteler bilgi üretmek ve bilgi yaymak dışında piyasa koşullarına uyumlu araştırma-geliştirme (AR-GE) etkinliklerine katılarak “bilgi fabrikası” olma yoluna girmişlerdir. Böylece üniversiteler ürettikleri bilgileri ticarileştirmeye olanak sağlayan örgütlere dönüşmüş olmaktadır. Üniversitelerin bir işletme olarak algılanması üniversitelerden beklenen işlevleri de değiştirmiştir. Üniversiteleri bilgi üretmek ve yaymak işlevlerini piyasanın koşullarına göre belirlemeye itmektedir. Bunun sonucunda üniversiteler, araştırma gündemini kar-zarar hesaplarına göre belirleyen, özel ve kamu sektörlerinin istemlerine göre projeler geliştiren, bilimi geliştirmek için araştırma yapmanın yanı sıra sanayinin güncel sorunlarına çözüm üreten kurumlara dönüşmüşlerdir. Üniversitelerde bilgi üretiminin piyasa normlarına göre ve piyasa için yapılması “girişimci üniversite” kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu çerçevede, endüstri ile ilişkilerin önemi artmış ve üniversitelerin bünyesinde teknokentler, cyberparklar ortaya çıkmaya başlamıştır. Üniversiteler inovasyon merkezleri ve patent büroları kurarak herkese açık bilgi yerine, ısmarlanan gizlilik anlaşması yapılan bilgi üretimine de yönelmeye başlamışlardır. Bu paradigmayla üniversitelerin, kendi kaynaklarını kendileri yaratan, piyasayla işbirliği yapan ve sürekli rekabet içinde olan “girişimci” kimlikte olması istenmektedir. Girişimci bir strateji doğrultusunda gerçekleştirilen geniş ölçekli bilimsel projeler, sözleşmeli araştırmalar, danışmanlık, patent/ lisans alma, dış eğitim, test etme, uzun süreli işbirliği ve araştırma pazarlaması, hizmet satışları özel kurslar gibi akademik girişimcilik faaliyetleri başta ABD ve AB ülkeleri olmak üzere Rusya’dan Meksika’ya, Arjantin’den Çin’e kadar dünyanın her yerinde önemli boyuta ulaşmıştır. Ancak, girişimci üniversite yönelimleri bazı çevrelerce eleştirilmektedir. “Üniversiteler kısa dönemli bakış ve kâr odaklı kararlara bırakılamaz” denilmektedir. Fakat, girişimci yönelim kapsamında, devlet üniversitelerinin her alanda bir şirket gibi davranacağı anlamına gelmediği vurgulanmalıdır. Kâr amacının, üniversitelerin amaçlarının bazıları ile uyumlu olamayacağı çok açıktır. Üniversitelerin, bilimsel ve toplumsal misyonlarının olduğu ve bunları sürdürmeleri gerektiği tartışılmaz. Ancak, üniversitelerin, üretilen yeni bilgileri teknolojiye ve yenilikçi ürünlere dönüştürebilmelidir. Girişimci tarafından, bu üretilen bilginin kullanılması ve ticarileştirilmesi gerekiyor. Aksi takdirde, bir değer yaratamadan bilginin kullanılmaması, atıl kalması, hızla eskimeye bırakılması ve çok daha önemlisi başkaları tarafından kopyalanması durumu ortaya çıkabilmektedir. Bir araştırmaya göre, insanların kâr elde etmek için girişimci olduğu inancının tersine, parasal olmayan tatminlerin girişimci için daha önemli ve ödüllendirici olduğu, birçok uygulamalı araştırma ile ortaya konmuştur. Parasal olmayan bu tatminler arasında; daha çok özgürlük, yetenek ve becerileri kullanma olasılığının yüksekliği, kendi fikirlerini gerçekleştirmede daha yaratıcı olabilmek şansının varlığı sayılabilir. Bu boyutuyla girişimci üniversite, kâr amaçlı üniversiteler ve şirket üniversitelerinden farklılık gösterir. “Kamu girişimciliği” ya da “devlet girişimciliği” kavramları da tam bu tartışma konuları üzerine odaklanmaktadır. Bu girişimcilik türlerinde, girişim kârının söz konusu olmaması en önemli farkı oluşturmaktadır. Devlet ve kamu sektöründe de rekabet koşullarında yarışabilecek nitelikli çalışanların olduğu varsayımına dayanan bu tür girişimciliklerde, devletin kendisi de girişimcilik işlevlerini yerine getirebilmektedir. Parasal konuların ötesinde, kamusal konulara (sosyal yardımlar, gelişme, uluslararası statü oluşturma gibi) odaklanma söz konusudur.

Üniversitelerin bu yönelimleri göz önüne alınarak, YBÜ misyonunu geniş tutmuş, eğitim ve araştırmanın yanı sıra toplumsal sorumluluk ve girişimciliği de misyonunun önemli unsurları olarak kabul etmiştir.

2. Rekabetin Yoğunlaşması, Kurumsallaşması ve Küreselleşmesi: Tarih boyunca, akademik kurumlar değişen çevre koşullarına duyarlı davranmış, iyi beyinleri çekmek için cazibe merkezleri olmaya çalışmış, eğitim ve araştırma faaliyetleriyle fikri bir rekabet ortamı oluşturmuş ve toplumsal değişimin baş aktörleri arasında yer almışlardır. Günümüz küresel ekonomisi üniversitelerin yönetsel kabiliyetler geliştirme, ürettikleri bilgi ve yaptıkları yenilikleri ticarileştirerek gelir elde etme, kurumsal kimlik oluşturma ve pazarlama enstrümanları ile hedef kitlelere ulaşma ve onların kararlarını etkileme yoluna gitmeye zorlamaktadır. Diğer bir ifade ile, üniversiteler stratejik davranarak rekabet üstünlüğü elde etme ve sürdürmeyi planlı bir biçimde geliştirme baskısı altındadırlar. Dolayısıyla, yarının başarılı üniversiteleri sadece “rekabetçi enstrümanlardan” yararlanmak ile yetinemez, rekabeti “kurumsallaştırmak” zorundadır. Bu çerçevede, rekabetçi strateji, yapı, kültür vs. geliştirmek gerekir.

Rekabetçiliği artıran en önemli hususlardan biri, yükseköğretim sektöründe, yeni bir üçgenin oluşmasıdır: devlet-eğitim-piyasa. Bu durum yeni bir söylem olan “Kamu İşletmeciliği” anlayışını ve onun temel kavramlarını (rekabet, performans göstergeleri, yaratıcılık, müşteri memnuniyeti) öne çıkarmıştır. Kısaca ekonomik hayattaki basınç, üniversitelerin amaç, yöntem, program, eğitim teknolojisi gibi tüm boyutlarına yansımıştır. Üniversiteler, bu gelişmelerin üzerine özerklik, özgürlük, verimlilik gibi kavramlarla inşa etmektedirler. Böylece, üniversiteler ve dolayısıyla bir bütün olarak yükseköğretim sektörü daha rekabetçi hale gelmektedir.

Rekabetçiliği artıran diğer bir husus, uluslararası sıralama ve derecelendirme endekslerinin yarattığı baskıdır. Aşağıda da belirtildiği üzere, rekabetçi olmayı gerektiren önemli gelişmelerden biri de, şüphesiz, sınır-ötesi yükseköğretim talebindeki artış ve bundan pay alma yarışıdır.

Bu çerçevede YBÜ, her şeyden önce, kuruluş ve kurumsallaşmasını rekabetçi temelde gerçekleştirerek kendisini bir dünya üniversitesi olarak konumlandırmaktadır. İlk yıllarında bölgesinde ve ülkesinde önde gelen üniversiteler arasında yer almayı hedefleyen YBÜ, uzun vadede dünyada seçkin üniversiteler (örneğin dünyanın en iyi ilk 500 üniversitesi) arasına yerleşmeyi vizyon olarak benimsemektedir. Bu vizyon doğrultusunda Üniversiteyi küresel bağlamda konumlandırmak ve rekabetçi bir yapıya kavuşturabilmek için kuruluş aşamasında bünyesinde yüksek nitelikli fakülteler geliştirmeye, mükemmel işleyen araştırma merkezleri kurma ve araştırmada mükemmelliği sağlamaya, akademik özgürlük, esnek ve özerk yönetsel yapılar geliştirmeye, eğitim, araştırma, yönetim ve kampus içi yaşam için iyi donatılmış alanlar gerçekleştirmeye öncelik ve önem verilecektir.

3. Yükseköğretim Sektörünün Uluslararasılaşması:

Türkiye, 3,5 milyon öğrenciden yaklaşık 30 binine ev sahipliği yapmaktadır. Dolayısıyla, Türkiye’nin bu alanda beklenen başarıyı gösterdiği söylenemez. Türkiye’nin son yıllarda izlediği uluslararası politikalara da paralel olarak sınır-ötesi yükseköğreniminden daha büyük bir pay alması gerekmektedir. Mevcut durumda özellikle Orta Doğu ve Kafkaslarda büyük bir öğrenci potansiyelinin olduğu görülmektedir. Örneğin Suudi Arabistan vb. ülkeler çok büyük masraflar ile gençlerini Batı’da okutmakta, ancak beklenen sonuçları elde edememekten de şikayetçi olmaktadır. Son yıllardaki gelişmeler (İkiz Kulelerin vurulması, Türkiye’nin artan önemi ve olumlu algısı, vb.) nedeniyle, Orta Doğu ülkelerinden

Türkiye'ye doğru bir yöneliş görülmektedir. Ancak Türk üniversitelerinin bunlara cevap verecek düzenlemelere, sistemlere, yaklaşımlara gittikleri söylenemez. Bu potansiyelden yararlanabilmek için, YBÜ öğrencilerinin ortalama % 25'ni yabancı ülkelere almak için düzenleme, yaklaşım ve girişimlerde bulunacaktır.

1.2 ULUSAL ÇEVRE

1. Kitleseel Eğitim Veren Üniversitelerin Fazla, Araştırma Odaklı Üniversitelerin Çok Az Olması: Mevcut üniversite yapılarımız araştırma yapma ve topluma hizmet üretme kurumu olma niteliğinden uzaklaşarak gittikçe vatandaşlık eğitiminin ve meslek edinmenin sağlandığı lise-üstü eğitim kurumları haline dönüşmüştür. Bu yapı da, üniversitelerin stratejik teori ve analiz oluşumuna süreklilik arz eden katkılarda bulunmasını engellemektedir.

Bu durum önemli bir tehlike arz etmektedir çünkü ülkemizde asıl ihtiyaç duyulan kitleseel eğitim veren üniversiteler değil, araştırma üniversiteleridir. Yaklaşık 170 kadar üniversite içerisinde, araştırma üniversitesi olarak değerlendirilebilecek üniversite sayısı 10'dan azdır. Yeni kurulan devlet üniversiteleri de "büyük üniversite" olma yolunda "kitleseel eğitim" vermeye yönelmişlerdir. Halbuki bunların araştırma üniversiteleri olarak kendilerini konumlandırmaları beklenmektedir. Araştırma üniversitesi olarak konumlanarak uluslararası başarıyı hedeflemek yerine kitleseel eğitim veren büyük üniversite olmayı tercih etmenin temel nedeninin "büyüklük imajı" ve "araştırma üniversitesi olmanın zorluğu" olduğu sanılmaktadır. Ancak yükseköğretim sektöründeki araştırma yönelimlilik aleyhindeki dengesizlik ve uluslararası başarı kriterleri açısından bakıldığında, kitleseel eğitim veren üniversite olmayı tercih etmek doğru görünmemektedir.

Bu çerçevede, YBÜ kendini araştırma yönelimli olarak konumlamaktadır. Bu doğrultuda, YBÜ aşağıdaki hususlarda farklılık göstermektedir:

1. Bilimsel araştırma ve yayınlara önem vermek,
2. Yayınların nitelik ve niceliklerine önem vermek,
3. Atama ve yükseltmelerde araştırma kapasitesi değerlendirmelerini esas almak,
4. Ulusal ve uluslararası kurumsal araştırma kapasitesi değerlendirmelerinde yer almak ve ön sıralara yerleşmek

Bu çerçevede, ayrıca vurgulamak gerekir ki, YBÜ, Türkiye'deki yaygın eğilim olan lisans ağırlıklı eğitim yerine, lisans ve lisansüstü eğitime eşit derecede kaynak ve kabiliyetlerini ayırarak eğitim anlayış ve yaklaşımında bir fark yaratmayı hedeflemektedir. Türkiye ekonomisinin ve kamu sektörünün bugünden farklı, daha ileri atılımlar yapabilmesi büyük ölçüde alanında otorite olan, uzmanlaşmış insan kaynağı ile olanaklı olacaktır. YBÜ, 'standart nitelikler' kazandırmayı amaçlayan lisans eğitiminin yanı sıra lisansüstü eğitimlere aynı derecede ağırlık vererek daha üst düzeyde ihtiyaç duyulan ileri düzeyde uzmanlaşmış insan kaynağının yetişmesinde önemli bir rol oynamayı misyon edinmektedir. Böylece, geline aşamada, ülkemizin uluslararası arenada rekabet üstünlüğü elde etmesini olanaklı kılacak yüksek nitelikli insan yetiştirme merkezlerinden biri olmayı hedeflemektedir.

2. Bilimsel Ekol ve Epistemik Toplulukların Yokluğu: Türkiye'nin de dahil olduğu Batı-dışı toplumların "bilgi geleneği oluşturmama" gibi bir sorunu vardır. Bu bilgi geleneğini oluşturmamanın temel nedeni "epistemik toplulukların" gelişmesini teşvik edecek ve buna olanak tanıyacak ortam, koşul ve ruhun sağlanamamasıdır. Bunları sağlayabilmek için paradigmal düzeyde düşünen kişileri bir araya getirmek, paradigmal tartışmalar yapacak formal ve informal ortamlar oluşturmak ve devamlılığını sağlayacak teşvik sistemleri geliştirmek gerekmektedir. Bunların sağlanması durumunda, epistemik toplulukların birer ekole dönüşmesi olanaklı olabilecek ve bunların çabaları sayesinde dünyadaki bilgi üretiminin periferisinde değil, merkezinde yer almak olanaklı olacaktır.

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi'nin, ulusal ve uluslararası ölçekte sürdürülebilir bir başarı elde edebilmesi için, bu temel sorunu aşacak fikir, iddia ve vizyona sahip insanları uygun bir ortamda buluşturması gerekir. Yukarıda belirtilenlerin başarılabilmesi çok önemli bir zihinsel dönüşüm gerektirmektedir. Ancak bu o kadar kolay olmayacaktır. Türk akademik çevrelerinin bu sorunu aşmasını zorlaştıran psikolojik ve entelektüel engelleri vardır ve bunları ortadan kaldıracak yeni bir vizyonun yanı sıra yüksek bir motivasyon ve yeni bir ruha da gereksinim bulunmaktadır. Bu ruh, motivasyon ve heyecan ile Batı kontrolündeki bilimsel bilgi birikimine Doğu'dan gönderilecek "egzotik bilimsel ürünler" ile değil, "ana akımlar" oluşturma yolu ile rakip olunabilir ve böylece merkezde yer aldığımız bir gelecek inşası söz konusu olabilir. Yıldırım Beyazıt Üniversitesi'nin yeni kurulan bir üniversite olması, bu vizyonu gerçekleştirmek için çok önemli bir fırsat sunmaktadır, çünkü kurulu ve kurumsallaşmış bir üniversiteyi böylesi bir vizyon doğrultusunda dönüştürmek çok daha zor olacaktır.

Üniversitelerimizin kalitesini belirleyen, eğitimin kalitesi değil, öğrencinin kalitesidir. Ders içerikleri, eğitim yöntemleri, yaşam felsefesi gibi konularda üniversitelerin birbirlerinden kayda değer bir fark yarattıkları söylenemez. Halbuki öğrencinin getirdiği kalitenin üzerine, üniversitenin fark yaratacak bir şeyler eklemesi gerekmektedir.

3. Türkiye’deki Üniversitelerin Yenilik Yapma Kapasitesinin Düşük Olması: Genelde ülkemiz, özelde üniversitelerimiz patent, model, yeni ürün, yeni fikir vs. geliştirme hususlarında çok başarılı görünmemektedir. Son yıllarda önemli mesafeler alınmasına rağmen gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında bir bütün olarak ülkemiz ve üniversitelerimiz belirtilen yenilik alanlarında henüz ön sıralarda yer alamamaktadırlar. Bu durum, şirketlerimizin, üniversitelerimizin ve dolayısıyla ülkemizin lider bir konuma gelememesinin önündeki en önemli engeli oluşturmaktadır. YBÜ, yenilik, patent, lisans ve benzeri bilgi yoğun ürünleri ortaya çıkarmaya götürecek çalışmaları kurumsallaştırarak ve teşvik ederek araştırma alanında da farklı bir misyon edinmeyi amaçlamaktadır. Bunu gerçekleştirmek üzere çalışmaları disipline edecek ve devamlılığını sağlayacak araştırma merkezleri yönelimli bir yaklaşım benimsemektedir. Birçok alanda araştırma merkezleri kurarak araştırmaların eğitimden arta kalan zamanlarda gönüllü olarak yapılan bir iş olmaktan daha çok asıl görevi olarak kurumsal temelde disiplinli ve sistemli bir biçimde yürütülmesini amaçlamaktadır. Kurumsal stratejiler geliştirme bunun gerçekleştirilmesinde kritik rol oynayacaktır.

YBÜ’nin üstlenmeyi hedeflediği en önemli misyonlarından biri de, Türkiye’nin ve çevre ülkelerinin bilim insanı yetiştirme merkezi olmaktır. Genel olarak, bir eğitim faaliyeti olarak görülen bilim insanı yetiştirme, YBÜ bünyesinde özel bir öneme sahip alan olarak tasarlanacak ve geliştirilecektir. Ülkemizde ve çevre ülkelerde yükseköğretim sektörü hızla büyümesine rağmen ihtiyaç duyulan bilim insanı yetiştirme oranı aynı hızda büyüememekte ve bilim insanı ihtiyacını gidermek üzere çoğu zaman Batı ülkelerine yönelmektedir. Ancak bu durum kurumsallaşmayı ve izleyici değil lider bir ülke olmayı önemli ölçüde engellemektedir. YBÜ, bu eksikliğin farkında olarak lisans düzeyinde kitlesel eğitime kaynak ve kabiliyetlerini orantısız bir biçimde ayırmak yerine, bilim insanı yetiştirmeye yönelik programlara ağırlık vererek ülkemizin ve çevre ülkelerin bilim insanlarını yetiştirmeye talip önemli bir merkez haline gelmeyi misyonunun önemli bir bileşeni olarak görmektedir.

2. KURULUŞ İÇİ ÇEVRE ANALİZİ:

2.1 YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ TARİHİ

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi (YBÜ), 14/07/2010 tarihinde kabul edilerek 21/07/2010 tarihli ve 27648 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 6005 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun 1’inci maddesi ile Ankara’da kurulmuştur.

YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ KURULUŞ İÇİ ANALİZİ

YBÜ Ankara’da kurulması nedeniyle ilk günden bu yana hem bir cazibe merkezi olmaya başlamış, hem de yoğun bir rekabet ortamı içerisine girmiştir. YBÜ, yurtdışında master ve doktorasını tamamlayarak çevre illerde akademik çalışmalarını yürüten akademisyenlerin Ankara’ya gelmeleri için önemli bir fırsat sunmuş ve bunun bir sonucu olarak yoğun bir taleple karşı karşıya kalmıştır. Diğer yandan, Ankara’da kurulan 5’nci devlet üniversitesi olması nedeniyle, yüksek beklentilere konu olmuş ve kendisine ulusal/uluslararası önemli roller biçilmiştir. Bu yüksek talep ve beklentilerin baskısı altında, YBÜ çok hızlı akademik personel istihdamına girmiş ve iki yıllık kısa süre içerisinde bütün fakülte, bölüm ve hatta anabilim dallarının çekirdek kadrosunu oluşturabilecek duruma gelmiştir.

Mevcut durumda, YBÜ 10 fakülte, 2 yüksekokul, 4 enstitü ve konservatuardan oluşmaktadır. Açılması için başvuru alan Eğitim Fakültesi bulunmaktadır. Ayrıca, İletişim fakültesinin kurulması planlanmaktadır. 2011 yılı itibarıyla 5 fakülte (Tıp, Mühendislik, Siyasal Bilgiler, Sağlık Bilimleri ve Hukuk) lisans öğrencisi almaya başlamıştır. 2012’de İşletme ve İnsan ve Toplum Bilimleri Fakülteleri lisans öğrencisi almaya başlamışlardır. 2013 yılında ise İslami İlimler Fakültesi ve Türk Musikisi Devlet Konservatuvarı da lisans öğrencisi almaya başlamışlardır. Mimarlık Fakültesi ve Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu’nun yeni açılmış olması nedeniyle öğrenci alımı yoktur. Lisans eğitiminin yanı sıra, 2011-2012 akademik yılında 32 alanda lisansüstü öğrenci alınmaya başlanmıştır. 2013-2014 akademik yılında toplam 74 alanda lisansüstü öğrenci alımı yapılmıştır.

Üniversitenin gelişimi tamamlandığında, toplam 25-30 bin öğrencisi, yaklaşık 2000 öğretim üyesi ve 350 idari personelinin olması planlanmaktadır.

Kısaca, henüz kuruluşunun üzerinden iki yıl geçmesine rağmen YBÜ hem alanlarında söz sahibi akademisyenleri almada hem başarılı öğrencilerin ilgisini çekmede cesaretlendirici gelişmelere tanık olmaktadır. YBÜ, büyük çoğunluğu dünyanın iyi üniversitelerinde yüksek lisans ve doktorasını tamamlamış akademisyenleri kısa süre içerisinde üniversiteye kazandırarak akademik insan kaynağı alt yapısını ve Ankara’da İngilizce eğitim olanağı sunarak yüksek nitelikli öğrencilerin ilgilerini çekerek elit üniversiteler içerisinde kendini konumlandırma yolunda önemli adımlar atmaktadır. Diğer bir ifade ile, YBÜ, yüksek öğretim sektörüne farklılıklar katmak üzere rekabetçi bir temelde kuruluş ve kurumsallaşmasını gerçekleştirerek küresel ölçekte konumlanma çabası içerisinde. Bunu gerçekleştirmek için bir yandan misyon ve vizyonunu farklılaştırmayı, diğer yandan Ankara’nın dinamikleri ile ilişkilendirerek gelişmeyi amaçlamaktadır. YBÜ, kendisini bir araştırma üniversitesi olarak konumlandırarak eğitim ve araştırma faaliyetlerinde şunları gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

2.2 FİZİKSEL YAPI

Ankara'nın beşinci devlet üniversitesi olarak 27648 sayı ve 21 Temmuz 2010 tarihinde Resmî Gazete yayımlanan karar uyarınca kurulan Üniversitemizin kampüs inşaatı çalışmaları tamamlanmadığından eğitim ve öğretim hizmetlerine aşağıda tanımlanan sekiz adet yerleşkesinde devam etmektedir.

- **Esenboğa Yerleşkesi:** Uluslararası dokümantasyon merkezi olarak kullanılan yerleşkemiz bodrum, zemin ve iki kattan oluşmaktadır. Toplam kapalı alanı ise 2.500 m²'dir.
- **Cinnah Yerleşkesi:** İki ayrı bloktan oluşan yerleşkemiz Sosyal Bilimleri Enstitüsü ve Stratejik Araştırmalar Enstitüsü derslikleri, Hukuk Fakültesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Fakültesi, İslami İlimler ve İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi ile Öğretim Görevlilerimizin ofisleri olarak kullanılmaktadır. Birinci blok bodrum kat, zemin kat ve artı 6 kattan oluşmaktadır. Toplam kapalı alan 5300 m²'dir. İkinci blok bodrum kat, zemin kat ve artı 4 kattan oluşmaktadır. Toplam kapalı alan 2200 m²'dir.
- **Etlik Yerleşkesi:** Yabancı Diller Yüksekokul'u derslikleri ile Hukuk, Siyasal Bilgiler, İşletme ve İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi derslikleri bulunmaktadır. Bodrum, zemin ve artı üç kattan oluşmaktadır. Toplam kapalı alan ise 10.500 m²'dir. Yerleşkede 24 adet 50 m², 4 adet 100 m², 4 adet 70 m² ve 2 adet 120 m² sınıf vardır. Ayrıca 5 adet 70 m² ve 1 adet 50 m² laboratuvar mevcuttur.
- **Ulus Yerleşkesi:** Yerleşke Rektör, Rektör Yardımcıları, Genel Sekreterlik, Daire Başkanlıkları, Mühendislik Fakültesi Dekan ofisi ve Öğretim Görevlilerinin ofisleri olarak kullanılmaktadır. 3 bodrum, zemin kat ve artı 6 kattan oluşmaktadır. Toplam kapalı alan 7.900 m²'dir.
- **Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi Yerleşkesi:** Üniversitemiz ve Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile yapılan protokol gereği Üniversitemiz Tıp Fakültesi derslikleri olarak kullanılmaktadır. Tek kattan oluşan yerleşkenin toplam kapalı alanı ise 500 m²'dir.
- **Keçiören Yerleşkesi:** Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi binası idari personel ve derslikler olarak kullanılmaktadır. Bodrum, zemin ve artı bir kattan oluşmaktadır. Toplam kapalı alanı ise 2.300 m²'dir. Yerleşkede 2 adet 60 m², 5 adet 70 m² ve 1 adet 140 m² sınıf vardır. Ayrıca 8 adet 60 m² laboratuvar mevcut olup, 2012 yılında ihalesi yapılmış onarımına başlanmış olup 2013 Şubat ayında eğitim öğretime açılmıştır.
- **Varlık Yerleşkesi:** Ankara Etlik Zübeyde Hanım Doğum Ve Kadın Hastalıkları Eğitim Hastanesini de kapsayan 200737 metrekare alanlı imarın 63805 ada 7 numaralı parseli Ankara Valiliği Milli Emlak Dairesi Başkanlığının 18.01.2013 tarih ve 698 sayılı yazısı ile üniversitemize 2 yıllığına ön tahsisi gerçekleştirilmiştir. Bu arsada üniversitemizin ihtiyaçları doğrultusunda çalışmalar yapılacaktır.
- **Yaşamkent Yerleşkesi :** Tıp Fakültesi 2. Sınıf öğrencileri, Sağlık Bilimleri Fakültesi lisans ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek lisans/doktora öğrencileri 2013-2014 eğitim-öğretim yılında öğrenimlerine Yaşamkent Yerleşkemizde devam edeceklerdir.

(AEAH Başhekimliğince derslik olarak kullanılmak üzere B Blok 10,11,12,13,14 ve 15. Katlar Üniversitemize tahsis edilmiştir.

Belirtilen yerleşkeler, eğitimi verme amaçlı yapılmadığı için üniversite düzeyinde hizmet sunmak için uygun bir fiziki ortam oluşturmamaktadır. Dağınıklığın ötesinde, yüksek eğitim aşamasında hizmet alan ve verenler tarafından bir üniversite kampüsünden beklenen özellikleri ve ortamı sunmaktan yoksun olduğu için paydaş çevreleri (başta öğrenciler ve aileleri olmak üzere öğretim elemanları, idari personel vs.) tarafından eleştirilere konu edilmektedir. Fiziki altyapıdaki söz konusu yetersizlikler Üniversite'nin geniş çevrelerdeki kurumsal algısının ve performansının olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla, fiziksel olanak ve ortamın ivedilikle oluşturulması Üniversite yönetiminin öncelikleri arasında yer almaktadır.

2.3 KURUMSAL YAPI

Yıldırım Beyazıt yönetim ve organizasyonu 2547 sayılı yasa hükümlerine göre belirlenmiştir. Üniversitenin yönetim organları Rektör, Üniversite Senatosu ve Üniversite Yönetim Kuruludur.

Rektör; profesör akademik unvanına sahip kişiler arasından görevdeki rektörün çağrısı ile toplanacak üniversite öğretim üyeleri tarafından seçilecek adaylar arasından Cumhurbaşkanınca atanır. Rektörün görev süresi 4 yıldır. Süresi sona erenler aynı yöntemle yeniden atanabilirler. Ancak iki dönemden fazla rektörlük yapılamaz. Rektör, üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü tüzel kişiliğini temsil eder. Rektör, çalışmalarında kendisine yardım etmek üzere, üniversitenin aylıklı profesörleri arasından en çok üç kişiyi rektör yardımcısı olarak seçer.

Rektörün görev yetki ve sorumlulukları şunlardır.

- Üniversite kurullarına başkanlık etmek, yükseköğretim üst kuruluşlarının kararlarını uygulamak, üniversite kurullarının önerilerini inceleyerek karara bağlamak ve üniversiteye bağlı kuruluşlar arasında düzenli çalışmayı sağlamak,
- Üniversitenin yatırım programlarını, bütçesini ve kadro ihtiyaçlarını, bağlı birimlerinin ve üniversite yönetim kurulu ile senatonun görüş ve önerilerini aldıktan sonra hazırlamak ve Yükseköğretim Kuruluna sunmak,
- Gerekli gördüğü hallerde üniversiteyi oluşturan kuruluş ve birimlerde görevli öğretim elemanlarının ve diğer personelin görev yerlerini değiştirmek veya bunlara yeni görevler vermek,
- Üniversitenin birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim görevini yapmaktır.

Senato; rektörün başkanlığında, rektör yardımcıları, dekanlar ve her fakülteden fakülte kurullarınca üç yıl için seçilecek birer öğretim üyesi ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul müdürlerinden teşekkül eder. Yılda en az iki defa toplanan senato ayrıca rektörün talebi halinde de toplanabilir.

Senatonun görevleri;

- Üniversitenin eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin esasları hakkında karar almak,
- Üniversitenin bütününe ilgilendiren kanun ve yönetmelik taslaklarını hazırlamak veya görüş bildirmek,
- Rektörün onayından sonra Resmi Gazete 'de yayınlanarak yürürlüğe girecek olan üniversite veya üniversitenin birimleri ile ilgili yönetmelikleri hazırlamak,
- Üniversitenin yıllık eğitim - öğretim programını ve takvimini inceleyerek karara bağlamak,
- Bir sınava bağlı olmayan fahri akademik unvanlar vermek ve fakülte kurullarının bu konudaki önerilerini karara bağlamak,
- Fakülte kurulları ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul kurullarının kararlarına yapılacak itirazları inceleyerek karara bağlamak,
- Üniversite yönetim kuruluna üye seçmek,
- Bu kanunla kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır.

Üniversite Yönetim Kurulu; rektörün başkanlığında dekanlardan, üniversiteye bağlı değişik öğretim birim ve alanlarını temsil edecek şekilde senato tarafınca dört yıl için seçilecek üç profesörden oluşur. Üniversite Yönetim Kurulu idari faaliyetlerde rektöre yardımcı bir organ olarak işlev görmektedir.

Fakülte organları; Dekan, Fakülte Kurulu ve Fakülte Yönetim Kurulundan oluşur.

Enstitü Organları; Enstitü Müdürü, Enstitü Kurulu ve Enstitü Yönetim Kurulundan oluşur.

Yüksekokul Organları; Yüksekokul Müdürü, Yüksekokul Kurulu ve Yüksekokul Yönetim Kurulundan oluşur.

Kurumsal yapı, kuruluşundan bu yana geçen süre içerisinde büyük ölçüde tamamlanmıştır. Akademik ve idari organlar tamamlanmıştır. Zorunlu olmayan, ancak Üniversite performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olacağı düşünülen araştırma merkezleri, teknokent, yeni fakülte ve yüksekokullar vb. yeni kurumsal yapıların mevcut yapılara eklenmesi gerekmektedir. Bu plan, beş yıllık süre içerisinde kurumsal yapıya yeni neler ekleneceğini içermektedir.

Diğer yasal yükümlölükler

Üniversiteler aşağıda sıralanan kanun, kanun hükmünde kararname ve bakanlar kurulu kararları ile yürürlüğe konulan mevzuatı da uygulamakla yükümlüdürler.

- .2914 Sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanunu
- .657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu
- .5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu
- .4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu
- .5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
- .5434 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanunu
- .3843 Sayılı Yüksek Öğretim Kurumlarında İkili Eğitim Yapılması hakkında Kanun
- .4483 Sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun
- .2809 Sayılı Yüksek Öğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu
- .2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu
- .4735 Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
- .6245 Sayılı Harcırar Kanunu
- .6183 Sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun
- .Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu
- .Damga Vergisi Kanunu
- .237 Sayılı Taşıt Kanunu
- .7126 Sayılı Sivil Savunma Kanunu
- .5746 Sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun
- .4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu
- .124 Sayılı Yüksek Öğretim Kuruluşları ile Yüksek Öğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname
- .190 Sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname
- .78 Sayılı Yüksek Öğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname
- .Yüksek Öğretim Kurumlarında Yabancı Uyraklı Öğretim Elemanı Çalıştırılması Esaslarına İlişkin Bakanlar Kurulu Kararı
- .Merkezi Yönetim Muhasebe Yönetmeliği
- .Yüksek Öğretim Kurumları Bilimsel Araştırma Projeleri Hakkında Yönetmelik
- .İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
- .Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği
- .Yüksek Öğretim Kurumlarında Emekli Öğretim Elemanlarının Sözleşmeli Olarak Çalıştırılması Esaslarına İlişkin Karar
- .Yüksek Öğretim Kurumlarında Yapılacak İkinci Öğretimde Görev Alacak Öğretim Elemanlarına Ödenecek Ders Ücretleri ile Görevli Akademik Yönetici ve Öğretim Elemanlarına Ödenecek Fazla Çalışma Ücretlerine İlişkin Karar
- .Yüksek Öğretim Kurumları Mediko Sosyal Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Uygulama Yönetmeliği
- .Yüksek Öğretim Kurumlarının Yurtdışındaki Kapsama Dahil Yüksek Öğretim Kurumlarıyla Ortak Eğitim ve Öğretim Programları Tesisi Hakkında Yönetmelik
- .Faaliyet ve Hizmetlerimizi İlgilendiren Diğer Mevzuatlar

Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetler

Üniversitemizin yürüttüğü ve planladığı faaliyet alanları, ürettiği temel ürün ve hizmetler alt başlıklar halinde aşağıdaki gibidir.

Faaliyet Alanı 1 : Eğitim-Öğretim

- .Lisansüstü eğitim hizmetleri
- .Lisans eğitim hizmetleri
- .Uzaktan eğitim hizmetleri

Faaliyet Alanı 2 : Araştırma ve Geliştirme

- .Bilimsel araştırma hizmetleri
- .Danışmanlık hizmetleri

Faaliyet Alanı 3 : Sağlık

- .Tıp alanında eğitim hizmetleri
- .Genel sağlık hizmetleri

Faaliyet Alanı 4 : Kültür Sanat ve Spor

- .Kültürel ve sanatsal (seriler, şenlikler, kongreler, seminerler vb.) hizmetler
- .Sportif (yarışmalar ve turnuvalar) hizmetler

Faaliyet Alanı 5 : Uluslararası İlişkiler

- .Öğrenci ve personel değişim hizmetleri

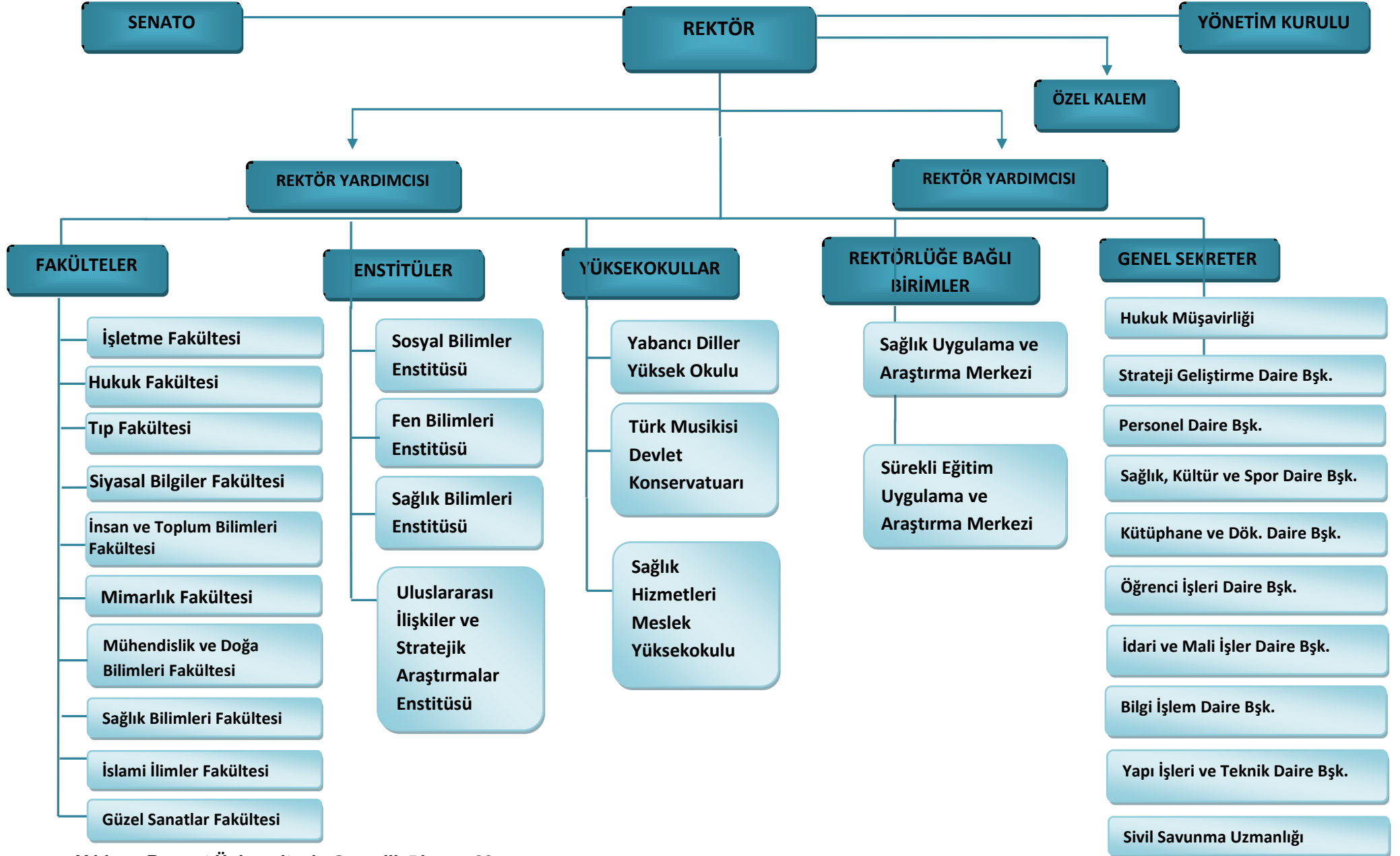
Faaliyet Alanı 6 : Toplumsal Sorumluluk

- .Toplumsal Sorumluluk Projeleri
- . Hizmet içi Toplumsal Sorumluluk eğitimleri

Faaliyet Alanı 7 : Yüksek Öğretime İlişkin İdari İşlemler

- .Personel hizmetleri
- .İdari ve destek hizmetler
- .Öğrenciler ile ilgili (beslenme, yurt, burs. Vb.) hizmetler
- .Strateji geliştirme ve mali hizmetler
- .Kütüphane ve Dökümantasyon ile ilgili hizmetler
- .Yapı işleri ile ilgili hizmetler
- .Bilgi işlem ile ilgili hizmetler
- .Hukuk ile ilgili hizmetler
- .Basın ve Halkla ilişkiler ile ilgili hizmetler
- .Güvenlik Hizmetleri

ORGANİZASYON ŞEMASI



2.4 AKADEMİK BİRİMLERİN MEVCUT VE ÖNGÖRÜLEN ÖĞRENCİ SAYILARI

Yıldırım Beyazıt Üniversitesinin kurumsal gelişim ve değişim stratejisini belirleyebilmek için mevcut ve beş yılda öngörülen öğrenci durumuna bakmak gerekir.

TIP FAKÜLTESİ YILLARA GÖRE TAHMİNİ ÖĞRENCİ SAYISI

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
TIP (İNGİLİZCE)	67	180	262	336	418	509	609
TIP (TÜRKÇE)	0	50	102	157	218	284	357
TOPLAM	67	163	364	493	636	793	966

MÜHENDİSLİK VE DOĞA BİLİMLERİ FAKÜLTESİ YILLARA GÖRE TAHMİNİ ÖĞRENCİ SAYISI

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
BİLGİSAYAR MÜHENDİSLİĞİ	46	96	226	278	292	351	369
BİLGİSAYAR MÜHENDİSLİĞİ(İÖ)	39	85	132	175	223	237	249
ELEKTRONİK VE HAB.MÜH.	38	93	183	225	271	284	285
ELEKTRONİK VE HAB.MÜH.(İÖ)	41	87	134	179	229	243	258
MAKİNE MÜH.	39	91	163	206	254	265	275
MAKİNE MÜH.(İÖ)	41	44	132	177	227	241	258
MALZEME MÜH.	39	89	146	189	237	251	259
MALZEME MÜH.(İÖ)	39	86	0	0	0	0	0
Uygulamalı Matematik	0	0	0	0	0	0	0
Kimya	0	0	0	0	0	0	0
Endüstri Mühendisliği	0	0	0	0	0	0	0
TOPLAM	322	671	1202	1515	1819	1919	1953

SİYASAL BİLGİLER FAKÜLTESİ YILLARA GÖRE TAHMİNİ ÖĞRENCİ SAYISI

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
İKTİSAT	40	94	232	276	325	339	345
MALİYE	33	84	161	197	237	248	246
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖN.	38	52	256	298	344	357	361
ULUSLARARASI İLİŞKİLER	44	108	231	280	334	350	351
TOPLAM	155	338	880	1051	1240	1294	1303

SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ YILLARA GÖRE TAHMİNİ ÖĞRENCİ SAYISI

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
HEMŞİRELİK	104	223	396	511	533	553	583
TOPLAM	104	223	396	511	533	553	583

HUKUK FAKÜLTESİ YILLARA GÖRE TAHMİNİ ÖĞRENCİ SAYISI

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
HUKUK	88	175	380	594	814	954	1103
TOPLAM	88	175	380	594	814	954	1103

İNSAN VE TOPLUM BİLİMLERİ FAKÜLTESİ YILLARA GÖRE TAHMİNİ ÖĞRENCİ SAYISI

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
FELSEFE	0	48	124	177	236	301	225
FELSEFE (İÖ)	0	47	94	146	203	266	289
PSİKOLOJİ	0	61	134	201	274	354	381
PSİKOLOJİ (İÖ)	0	57	114	177	247	324	352
SOSYOLOJİ	0	49	150	204	264	330	354
SOSYOLOJİ (İÖ)	0	47	94	146	203	266	289
TÜRK DİLİ VE EDEBİYATI	0	51	154	210	272	341	366
TÜRK DİLİ VE EDEBİYATI (İÖ)	0	47	94	146	203	266	280
TARİH	0	59	178	243	315	395	424
TARİH (İÖ)	0	55	112	173	240	314	396
TOPLAM	0	521	1248	1823	2457	3157	3356

İŞLETME FAKÜLTESİ YILLARA GÖRE TAHMİNİ ÖĞRENCİ SAYISI

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
BANKACILIK VE FİNANS	0	51	174	230	292	261	386
İŞLETME	0	46	93	144	200	261	282
ULUSLARARASI TİC. VE İŞLET.	0	53	100	159	224	296	323
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ	0	50	97	152	213	281	306
TOPLAM	0	200	464	685	929	1199	1297

İSLAMİ İLİMLER FAKÜLTESİ

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Öğrenci Sayısı	0	0	82	90	99	109	120

DEVLET KOSERVATUARI YILLARA GÖRE TAHMİNİ ÖĞRENCİ SAYISI

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Öğrenci Sayısı	0	0	20	22	24	27	30

MİMARLIK FAKÜLTESİ YILLARA GÖRE TAHMİNİ ÖĞRENCİ SAYISI

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Öğrenci Sayısı	0	0	0	0	0	0	0

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TAHMİNİ ÖĞRENCİ SAYISI

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
KAMU HUKUKU	21	44	74	90	105	110	120
ÖZEL HUKUK	18	37	64	90	100	105	110
SAĞLIK EKONOMİSİ	7	21	48	55	60	65	70
SOSYAL POLİTİKA	32	82	150	170	185	195	205
YÖNETİM ORGANİZASYON	62	112	162	175	185	195	205
BANKACILIK VE FİNANS	31	62	88	95	100	105	110
FELSEFE	16	24	34	40	45	50	55
FELSEFE VE DİN BİLİMLERİ	0	0	6	10	14	18	22
İKTİSAT	38	60	108	115	120	125	130
MALİYE	9	28	33	38	43	48	53
PSİKOLOJİ	0	11	23	28	33	38	43
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ	39	82	134	140	145	150	155
SOSYOLOJİ	0	43	65	70	75	80	85
TARİH	33	61	82	90	95	100	105
TEKNOLOJİ VE ÜRETİM YÖNETİMİ	0	0	3	5	7	9	11
TEMEL İSLAM BİLİMLERİ	0	0	14	17	20	23	26
TÜRK DİLİ VE EDEBİYATI	15	43	67	75	80	85	90
ULUSLARARASI İLİŞKİLER	30	59	95	100	105	110	115
ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA VE DENETİM	0	0	21	23	25	27	29
TOPLAM	351	769	1271	1426	1542	1638	1739

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ TAHMİNİ ÖĞRENCİ SAYISI

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
AİLE EV DANIŞMANLIĞI	0	0	15	17	19	21	23
BİO İSTATİSTİK	0	0	3	4	5	6	7
HEMŞİRELİK	5	20	50	55	60	66	72
KANSER BİYOLJİSİ	0	8	11	8	9	10	11
MOLEKÜLER PATOLOJİ	0	0	15	13	15	17	19
ODYOLOJİ	0	0	13	15	17	19	21
SAĞLIK FİZİĞİ	0	0	18	20	22	24	26
SOSYAL HİZMETLER	0	0	20	22	24	26	28
TIBBİ FİZİK	0	0	2	3	4	5	6
TOPLAM	5	28	147	157	175	194	207

2.5 İNSAN KAYNAKLARIMIZ

Üniversitemiz 2014-2018 Stratejik Plan çalışmaları kapsamında, Üniversitemizin insan kaynaklarının mevcut durumu,

1. Akademik Personel

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi bünyesinde görev yapan akademik personel sayısının 579 olduğu görülmektedir (Tablo 1.1).

Tablo 1.1: Unvan Bazında Akademik Personel Bilgileri

Unvan	2010	2011	2012	2013*
Profesör	0	47	70	95
Doçent	0	41	58	77
Yrd. Doç. Dr.	0	86	108	129
Öğr. Gör.	0	5	6	8
Okutman	0	35	59	58
Arş. Gör.	0	103	154	208
Uzman	0	0	1	4
Eğt. Öğr. Pm.	0	-	-	-
Çevirici	0	-	-	-
Toplam	0	317	456	579

*2013 yılı verileri Ağustos ayı itibarıyla düzenlenmiştir.

Yıldırım Beyazıt Üniversitesinde görev yapan akademik personelin eğitim durumu ile bilgiler Tablo 1.2'de verilmiştir.

Tablo 1.2: Akademik Personel Eğitim Bilgileri

Eğitim Düzeyi	2010	2011	2012	2013
Lisans	0	105	160	186
Yüksek Lisans	0	38	60	86
Doktora	0	174	236	307
Toplam	0	317	456	579

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi'ndeki akademik personelin cinsiyet durumu ile bilgiler Tablo 1.3'de sunulmuştur.

Tablo 1.3: Akademik Personel Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	2010	2011	2012	2013
Kadın	0	115	167	230
Erkek	0	202	289	349
Toplam	0	317	456	579

Tablo 1.4: Birimlere Göre Öğretim Elemanı Sayısı

BİRİMLER	2012	2013
FAKÜLTE	392	516
ENSTİTÜ	0	4
YÜKSEKOKUL	4	5
REKTÖRLÜK	60	58
TOPLAM	456	579

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi bünyesinde görev yapan öğretim elemanı sayısının birimlere göre dağılımı Tablo 1.5'te görülmektedir.

Tablo 1.5: Birimlerde Görev yapan Öğretim Elemanı Sayısı

BİRİMLER	2012	2013
Tıp Fakültesi	104	164
Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fak.	51	56
Siyasal Bilgiler Fakültesi	53	56
İşletme Fakültesi	34	38
Hukuk Fakültesi	40	49
İnsan ve Toplum Bilimleri Fak.	98	109
Sağlık Bilimleri Fakültesi	12	24
İslami İlimler Fakültesi	0	20
Mimarlık Fakültesi	0	0
Güzel Sanatlar Fakültesi	0	0
Yabancı Diller Yüksekokulu	1	1
Türk Musikisi ve Devlet Konservatuvarı	3	5
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	0	0
Sosyal Bilimler Enstitüsü	0	4
Fen Bilimleri Enstitüsü	0	0
Uluslararası İlişkiler ve Stratejik Araştırma Enstitüsü	0	0
Rektörlük Merkezi	60	58
TOPLAM	456	579

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi'nin tüm birimlerinde görev yapan 103 idari personel bulunmaktadır. Bu personelin pozisyonlara göre dağılımı Tablo 1.6 'da sunulmuştur.

Tablo 1.6: Unvan Bazında İdari Personel Bilgileri

Unvan	2010	2011	2012	2013
Genel Sekreter	0	0	0	1
Genel Sekreter Yard.	0	1	1	0
Daire Başkanı	0	2	5	6
Fakülte Sekreteri	0	6	3	8
Yükseköğül Sekreteri	0	0	1	1
Enstitü Sekreteri	0	1	3	3
Şube Müdürü	0	8	15	13
Avukat	0	1	1	1
Şef	0	0	2	3
Bilgisayar İşletmeni	0	11	11	33
Kütüphaneci	0	0	1	4
Memur	0	0	15	24
Santral Memuru	0	0	0	0
Programcı	0	0	0	0
Kor. Gv. Gr.	0	0	0	0
Sekreter	0	2	5	4
Şoför	0	0	0	1
Tabib	0	3	0	1
Psikolog	0	0	0	0
Diyetisyen	0	0	3	1
Hemşire	0	0	0	1
Mali Hiz.Uz.Yard.	0	0	0	1
Mimar	0	0	1	2
Çözümleyici	0	0	0	1
Mühendis	0	2	3	8
Tekniker	0	2	4	7
Teknisyen	0	0	1	7
Veri Hazırlama ve Kon.İş.	0	12	12	10
Hizmetli	0	0	0	0
Toplam	0	48	87	140

Tablo 1.7: Birimlere Göre İdari Personel Sayısı

BİRİMLER	2012	2013
Tıp Fakültesi	3	4
Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fak.	2	3
Siyasal Bilgiler Fakültesi	2	2
İşletme Fakültesi	2	2
Hukuk Fakültesi	1	3
İnsan ve Toplum Bilimleri Fak.	1	2
Sağlık Bilimleri Fakültesi	2	3
İslami İlimler Fakültesi	0	1
Mimarlık Fakültesi	0	0
Güzel Sanatlar Fakültesi	0	0
Diş Hekimliği Fakültesi		
Eczacılık Fakültesi		
Eğitim Bilimleri Fakültesi		
Yabancı Diller Yüksekokulu	2	1
Türk Musikisi ve Devlet Konst.	0	1
Bankacılık Ve Sigortacılık Y.O.		
Sağlık İdareciliği Yük.Ok.		
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	1	2
Sosyal Bilimler Enstitüsü	2	3
Fen Bilimleri Enstitüsü		0
Ulus.Ars.İlş.ve Arş.Enstitüsü	1	1
Eğitim Bilimleri Enstitüsü		
Rektörlük Merkezi	68	111
TOPLAM	87	140

Tablo 1.8: Hizmet Alımı ile Çalıştırılan Personel Sayısı

HİZMET ALIM İLE ÇALIŞTIRILAN PERSONEL	2012	2013
Özel Güvenlik	62	65
Temizlik Hizmetleri	71	71
Diğer	4	4
GENEL TOPLAM	137	137

Üniversitemiz Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu Tarafından Desteklenmesine Karar Verilen Projeler:

Üniversitemizde Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenen ve yürütülmekte olan projeler aşağıda gösterilmiştir.

BAP Komisyonu Tarafından Desteklenen Projelerimiz

Proje Adı ve Numarası	Proje Süresi (ay)	Proje Yürütçüsü	Proje Tipi/ Durumu	Fakülte	Önerilen Bütçe
286-Fizyoterapi Hastalarının Egzersizlerinin Kinect ile Verimli Hale Getirilmesi	12	Prof.Dr.Abdullah Çavuşoğlu	Lisansüstü Tez	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	5.000,00
592-Göz Hareketlerine Dayalı Gerçek Zamanlı Bir Denetim Sistemi Geliştirilmesi	24	Prof.Dr. Abdullah ÇAVUŞOĞLU	ÖNBAP	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	26.034,00
590 -Görüntüler Üzerindeki Gürültüyü Gidermede Hibrit Yöntem Geliştirilmesi	24	Yrd. Doç Dr. Baha ŞEN	ÖNBAP	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	34.100,00
587 -Kransyoplasti Uygulamaları İçin Medikal Görüntü Tamamlama	24	Yrd. Doç Dr. Baha ŞEN	ÖNBAP	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	37.654,00
484-Ankara Uluslararası İlişkiler Lisansüstü Sempozyumu	6	Yrd.Doç.Dr.Bayram Sinkaya	Ön-Bap	Siyasal Bilgiler Fakültesi	1.600,00
221- 4. Örgüt Kuramı Çalıştayı	6	Prof.Dr. Şükrü Özen	Ön-bap	İşletme Fakültesi	9.622,00
ÖN-BAP-2012-002 1402 Ankara Savaşı Uluslar arası Kongre Organizasyonu Önerisi	12	Yrd. Doç. Dr. Sıddık ÇALIK	Ön-Bap Tamamlandı	İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi	6.436.00
001-Inovasyon ve Rekabet Araştırmaları Merkezi Projesi	12	Yrd. Doç. Dr. Erdal Akdeve	Ön-Bap Tamamlandı	İşletme Fakültesi	77.527.00
ÖN-BAP-2011-001 1.Ekoendoskopi Toplantısı	6	Prof. Dr. Ertuğrul KAYAÇETİN Tamamlandı	Ön-bap	Tıp Fakültesi	15.000,00

586 -Optik Haberleşme Sistemlerindeki Karakteristik Parametrelerin Tasarımına Yönelik Hızlı bir Yaklaşım	6	Prof. Dr. FATİH VEHBİ ÇELEBİ	Önbap	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	28.000,00
495- Çift geçişli L Band Erbiyum Katkılı Fiber Yükselteç Karakterizasyonu	6	Doç.Dr. Halim Haldun Göktaş	Önbap	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	71.300,00
596- Lazer ortam dinleme engelleyici camların kaplama tekniklerinin geliştirilmesi	12	Doç.Dr.HASAN OKUYUCU	Ön-Bap	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	38.000,00
81-Havadan Şehir Görüntüleme ve Analiz Sistemi İçin Kamera Taşıyıcı Modül Tasarımı ve Prototip Geliştirilmesi	12 Ay	Yrd. Doç. Dr. Mesut AKYOL	Ön-Bap	Tıp Fakültesi	50.500,00
361-13 yy.da Felsefe	12 Ay	Yrd.Doç.Dr Murat Demirkol	Ön-Bap	İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi	32.350,00
625- Klinik Olarak Viral Konjonktivit Tanısı Konulan Hastaların Elde Edilen Konjonktival Sürüntü Örneklerinde Moleküler Yöntemlerle Viral Etiyoloji Araştırılması	12	Doç.Dr. Zeliha Koçak Tufan	Ön-Bap	Tıp Fakültesi	39.613,00
664 –Pb(Mg1/3Nb2/3)O3-Pb(Yb1/2Nb1/2)O3-PbTiO3 piezoseramik tozlarını kullanarak sualtı akustik transdüserin üretilmesi	12	Prof. Dr. Cihangir Duran	Ön-Bap	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	32.309,00
703- Gaz Atmosferi Altında Sert Lehimleme İşleminin Optimizasyonu	12	Yrd. Doç. Dr. Metehan Erdoğan	Ön-bap	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	30.000,00
585-Terahertz frekanslarında kipleiyici yapıları için minyatür MEMS anahtar yapılarının geliştirilmesi	18	Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ünlü	Ön-Bap	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	49.640,00
662 –Mezuniyet sonrası kadavra destekli eğitim	12	Prof. Dr. Murat Bozkurt	Ön-Bap	Tıp Fakültesi	37.500,00
803- Şizofreni ve Bipolar Bozukluk Hastalarında Superior Temporal Kortekslerin Bağlantılarının İşlevsel Magnetik Rezonans Görüntüleme Teknikleri ile	24	Yrd. Doç. Dr. Murat Atagün İlhan	Ön-bap	Tıp Fakültesi	17.500,00

Karşılaştırılması					
773- Kırım Kongo Kanamalı Ateşi hastalığında Rutin Laboratuvar Tetkiklerinin Viral Yükle İlişkisi, Mortalite ile İlişkili Risk Faktörleri	6	Prof. Dr. Hatice Rahmet Güner	Ön-bap	Tıp Fakültesi	36.100,00
870 -Aile Hekimliği Alanında Bilimsel Yayın	36	Doç.Dr. Mehmet Uğurlu	Ön-bap	Tıp Fakültesi	80.000,00
881- Ön çapraz bağ rekonstrüksiyonunda yeni bir tünel açma aparatı	12	Prof. Dr. Murat Bozkurt	Ön-bap	Tıp Fakültesi	37.500,00
827- Uluslar Arası İpekyolu Kongresi Ve 10. Adam Konferansı	6	Prof. Dr. Mehmet Bulut	Ön-bap	Siyasal Bilgiler Fakültesi	77.089,00
786- V. Kamu Politikaları Çalıştayı	6	Yrd. Doç. Dr. Hasan Engin Şener	Ön-bap	Siyasal Bilgiler Fakültesi	5.702,40
591-Makina Mühendisliği Bölümü Laboratuvar Altyapısının Güçlendirilmesi	6	Yrd. Doç. Dr. Kemal BİLEN	Alt yapı projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	35.500,00
461-Üniversitemizin Biyoistatistik/İstatistik Eğitim ve Araştırma Altyapısının Güçlendirilmesi	12 Ay	Yrd.Doç.Dr Mesut Akyol	Altyapı	Tıp Fakültesi	84.317,38
483-Elektronik Bilgi kaynaklarının Kullanımının Yaygınlaştırılması	12 Ay	Yrd.Doç.Dr Mustafa Bayter	Alt yapı projesi	İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi	35.000,00
241-Makina Mühendisliği Bölümü Laboratuvar Altyapısının Güçlendirilmesi	12 Ay	Prof.Dr.Ünal Çamdalı	Alt yapı Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	31.320,74
843 -Erkek Kadavra	6	Doç.Dr. Ziya Akbulut	Alt yapı destek	Tıp Fakültesi	42.500,00
844- Bayan Kadavra	6	Prof.Dr.Ayşe Filiz Avşar	Alt Yapı Destek	Tıp Fakültesi	42.500,00
841-Hidrolik kadavra saklama havuzu ve Diseksiyon Masası	6	Doç.Dr. Mehmet Cem Bozkurt	Alt Yapı Destek	Tıp Fakültesi	42.500,00

593- Lazer ortam dinleme engelleyici cam kaplama tekniklerinin geliştirilmesi	12	Doç.Dr. Hasan Okuyucu	Alt Yapı Destek	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	37.500,00
779- İş istasyonu ihtiyacı	6	Yrd.Doç.Dr Serdar Özyurt	Alt Yapı Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	25.000,00
526- Kanserli olgularda venöz tromboembolizm gelişiminde koagülasyon faktör III (doku faktörü, DF) geninde -603A/G ve +5466A>G polimorfizmlerin etkinliğinin araştırılması	8	Prof.Dr. Bülent YALÇIN	Kapsamlı Araştırma Projesi	Tıp Fakültesi	17.950,00
481- Kablosuz Algılayıcı Ağ Kullanılarak WEB Tabanlı Görüntü İzleme Sisteminin Gerçekleştirilmesi	12	Doç.Dr.İlyas ÇANKAYA	Kapsamlı Araştırma Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	17.505,00
261-Mide karsin. Her2 onko. Amplif. , Her2 reseptör overeks. ve EBV pozitifliği sıklıkları ve ilişkil. araştırılması	12 ay	Yrd.Doç.Dr.Serdar Balcı	Kapsamlı Araştırma	Tıp Fakültesi	24.407,00
344-Farklı Bekletme Sürelerindeki Kriyojenik İşlemin AISI D2 Çeliğinin Yüzey Pürüzlülüğüne Etkisinin İncelenmesi	6 Ay	Yrd.Doç.Dr İhsan Toktaş	Destek Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	11.921,00
503- Ermeni Tarih Ders Kitaplarında Türk / Osmanlı imgesi	12	Yrd.Doç.Yıldız Devenci Bozkuş	Destek Projesi	İnsan ve Toplum Bilimleri	8.000,00
639- Keratokonusta Apoptozis	12	Doç.Dr.Nurullah Çağıl	Destek Projesi	Tıp Fakültesi	12.480,21
602- Robotik Üroloji Eğitim Projesi	12	Doç.Dr.Ali Fuat Atmaca	Destek Projesi	Tıp Fakültesi	7.500,00
564 -Keratokonusta ve Normal Kornea Epitel Hücrelerinde Antioksidan mekanizmada görev alan enzim ve enzim olmayan protein miktarlarının karşılaştırılması	6	Doç.Dr.Nurullah Çağıl	Destek Projesi	Tıp Fakültesi	7.216,10

721- Makine Mühendisliği Bölümü Laboratuvarı Cihaz ve Ekipman Altyapısının Güçlendirilmesi	6	Yrd.Doç.Dr İhsan Toktaş	Destek Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	10.928,65
201- Machinability of AISI 316 austenitic stainless steel with cryogenically treated M35 high-speed steel twist drills	6	Doç.Dr.Adem Çiçek	Bilimsel Yayınlar Destek Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	398,00
401- Empirical testing of the samuelson hypothesis: application to Futures market in Turkey	6	Yrd.Doç.Ayhan Kapusuzoğlu	Bilimsel Yayınlar Destek Projesi	İşletme Fakültesi	2.985,46
595-Kavrsamsal Anahtar Modeli ile Metafor ve Deyim Öğretimi	6	Yrd.Doç.Nihal Çalışkan	Bilimsel Yayınlar Destek Projesi	İnsan ve Toplum bilimleri Fakültesi	4.499,64
323- Predictive modeling of performance of a helium charged Stirling engine using an artificial neural network	6	Doç.Dr.Adem Çiçek	Bilimsel Yayınlar Destek Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	150,00
324- Prediction of engine performance and exhaust emissions for gasoline and methanol using artificial neural network	6	Doç.Dr.Adem Çiçek	Bilimsel Yayınlar Destek Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	220,00
794- Artificial neural network based modelling of performance of a beta-type Stirling engine	6	Doç.Dr.Adem Çiçek	Bilimsel Yayınlar destek Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	120,00
821- Unified performance analysis of orthogonal transmit beamforming methods with user selection	6	Yrd.Doç.Serdar Özyurt	Bilimsel Yayınlar destek Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	1.500,00
775- Prediction of Damage Factor in End Milling of Glass Fibre Reinforced Plastic Composites Using Artificial Neural Network	6	Doç.Dr.Adem Çiçek	Bilimsel Yayınlar destek	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	200,00
780- ANN-based prediction of surface and hole quality in drilling of AISI D2 cold work tool steel	6	Doç.Dr.Adem Çiçek	Bilimsel Yayınlar destek Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	200,00
701- Integral polytopes and polynomial factorization	6	Doç.Dr. Fatih Koyuncu	Bilimsel Yayınlar Destek Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	1.500,00

798- 18th INTERNATIONAL CONFERENCE ON INNOVATION	6	Prof. Dr. Mehmet BARCA	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	İşletme Fakültesi	2.500,00 (Tamamlandı)
636- International Council for Traditional Music 2013 World Conference	6	Yard. Doç. Dr. Cenk GÜRAY	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	Türk Müziği Devlet Konservatuvarı	2.500,00 (Tamamlandı)
661- European Conference in Technology and Society	6	Yrd. Doç. Dr. Abdulkadir HIZIROĞLU	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	İşletme Fakültesi	1.083,00 (Tamamlandı)
724- Sigma Theta Tau International 24th International Nursing Research Congress	6	Yrd. Doç. Dr. Sevil ŞAHİN	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	2.500,00 (tamamlandı)
538- Kongre desteği	6	Uzm. Dr. Hilal GÖKTÜRK	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	Tıp Fakültesi	464,50 (Tamamlandı)
641-The 8th International Conference in Critical Management Studies	6	Prof. Dr. Şükrü ÖZEN	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	İşletme Fakültesi	2.489,40 (Tamamlandı)
626-NanoTR-9	6	Doç. Dr. Abdullah YILDIZ	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	1.033,00 (Tamamlandı)
607- International Science and Technology Conference 2013 (ISTEC'13)	6	Yrd. Doç. Dr. Baha ŞEN	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	2.450,89 TL (Tamamlandı)
643-Examining the Effect of Foreign Portfolio Investments on Istanbul Stock Exchange Using Fama-French-Three-Factor-Model	6	Doç. Dr. Nildağ Başak CEYLAN	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	İşletme Fakültesi	1.655 TL (Tamamlandı)

642- International Science, Technology And Engineering Conference 2013	6	Doç. Dr. Fatih KOYUNCU	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	2.450,89 TL (Tamamlandı)
630- Cardioprotective effect of melatonin against adriamycin induced cardiotoxicity in rats.	6	Doç.Dr. Ayça Bilginoğlu	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	Tıp Fakültesi	2.500,00
642- International Science, Technology And Engineering Conference 2013 (Istec 2013)	6	Doç.Dr. Fatih Koyuncu	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	2.500,00
683-11. Avrupa Sosyoloji Derneği (ESA) Konferansı (sunulacak bildiriler 1) Elderly Carework as Body Work: Experiences of Paid and Unpaid Careworkers in Turkish Context; 2) Gender Dimension in Health Perception of Urban Poor: The Case of Ankara,	6	Yrd. Doç.Dr. Yelda Özen	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi	2.165,90
741-The dark side of trust: Institutional relational and economic antecedents	6	Doç.Dr. Ayşe Elif Şengün	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	İşletme Fakültesi	2.500,00
768- Arkadaşların Gençlerin Sapkın Davranışlarına Etkisi	6	Yrd. Doç.Dr. Halime Ünal	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi	1.930,00
826- Alman - Türk Hukukçular Birliği İş Hukuku ve Sermaye Piyasası Hukuku Konferansı	6	Yrd. Doç.Dr. Cafer Eminoğlu	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	Hukuk Fakültesi	2.500,00
788- 17. FİNANS SEMPOZYUMU	6	Yrd. Doç.Dr. Ayhan Kapusuzoğlu	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	İşletme Fakültesi	1573,75
802- NATO Terahertz Sensor Grubu Saha çalışması	6	Yrd. Doç.Dr. Asaf Behsat Şahin	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	1.445,00

801- TOK2013 Otomatik Kontrol Ulusal Toplantısı	6	Doç.Dr. Hüseyin Canbolat	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	940,00
825- Broken Rotor Bar Fault Detection in Inverter-Fed Squirrel Cage Induction Motors Using Stator Current Analysis and Fuzy Logic	6	Doç.Dr. İlyas Çankaya	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	600,00
799- 19. Ulusal Isı Bilimi ve Tekniği Kongresi	6	Prof. Dr. Ünal Çamdalı	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	880,00
862- Dezavantajlı Grupların e- vatandaşlık becerilerinin geliştirilmesi: Ev hanımlarının eğitimi	6	Yrd. Doç.Dr. Gülten Alır	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	İnsan ve Toplum bilimleri Fakültesi	1.506,00
795- Tarihî Örneklerden Hareketle Başkurt Türkçesinin Yazı Dili Ve Ağzlarında Büzüşme (Contraction) Olayı	6	Yrd. Doç.Dr. Hülya Gökçe	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	İnsan ve Toplum bilimleri Fakültesi	1.080,87
791-SPSS ile Temel Uygulamalı İstatistik Eğitimi	6	Yrd. Doç.Dr. Nigar Ünlüsoy	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	762,00
864- Şeyh Galib ile Keçeci-zade İzzet Molla'nın Gazelleri Arasında Nazire İlişkisi	6	Yrd. Doç.Dr. Mustafa Arslan	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	İnsan ve Toplum bilimleri Fakültesi	2.996,95
804- TOK 2013 - 15. Otomatik Kontrol Ulusal Toplantısı	6	Doç.Dr. İlyas Çankaya	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	1.228,00
887-The 2.nd International Conference on Production and Supply Chain Management	6	Prof.Dr. Dilek Demirbaş	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	İşletme Fakültesi	2.500,00
871- Horation,European Psychiatric Nursing Congress,2013	6	Yrd. Doç.Dr. Birgül Özkan	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	1.915,00

865- International Turgut Ozal Congress on Business, Economics and Political Science	6	Yrd. Doç.Dr. Tunç Durmuş Medeni	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	İşletme Fakültesi	350,00
885- 14.Ulusal Hemşirelik Kongresi(Uluslararası katılımı)	6	Yrd. Doç.Dr. Ayşegül Koç	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	1.100,00
889- Information and Communication Technologies (ICT) 2013	6	Yrd. Doç.Dr. Abdulkadir Hızıroğlu	Bilimsel Etkinliklere Katılım Destek Projesi	İşletme Fakültesi	1.400,00

Üniversitemizde Kalkınma Bakanlığı tarafından desteklenen ve yürütülmekte olan projeler aşağıda gösterilmiştir

Kalkınma Bakanlığı Tarafından Desteklenen Projelerimiz

Proje Adı	Proje Yürütücüsü	Proje Karar Tarihi/Süresi	Proje Tipi/ Durumu	Fakülte/Bölüm	Ödenen Tutar	Proje sonucu
İnovasyon ve Rekabet Araştırmaları Merkezi Projesi	Yrd. Doç. Dr. Erdal AKDEVE	23.07.2012 12 Ay	Rekmer Proje Ofisi	İşletme Fak	212.748	Devam ediyor

Üniversitemizde Sanayi Bakanlığı tarafından desteklenen ve yürütülmekte olan projeler (Santex) aşağıda gösterilmiştir

Sanayi Bakanlığı Tarafından Desteklenen Projelerimiz

Proje Adı	Proje Yürütücüsü	Proje Karar Tarihi/Süresi	Proje Tipi/ Durumu	Fakülte/Bölüm	Ödenen Tutar	Proje sonucu
Coğrafi bilgi sistemi Tabanlı e-Tiraj Karar Destek Yazılımı Projesi	Prof. Dr. Fatih Vehbi ÇELEBİ	03.09.2012 18 Ay	Santex 01318.STZ.2012-1	Müh. Ve Doğa Bil. Fak	152.940	Devam ediyor

Üniversitemizde Avrupa Birliği tarafından desteklenen ve yürütülmekte olan projeler aşağıda gösterilmiştir

Avrupa Birliği Tarafından Desteklenen Projelerimiz

Proje Adı	Proje Yürütücüsü	Proje Karar Tarihi/Süresi	Proje Tipi/ Durumu	Fakülte/Bölüm	Ödenen Tutar	Proje sonucu
Strateji E-Eğitim Platformu	Yard.Doç.Dr.Abdulkadir Hızıroğlu	01.11.2013 24 Ay	AB 2013-1- TR1- LEO05- 47550i	İşletme Fak	364.021 Euro	Devam ediyor

Üniversitemizde Tübitak tarafından desteklenmekte olan projelerimiz aşağıda gösterilmiştir

Tübitak Tarafından Desteklenen Projelerimiz

Proje Adı	Proje Yürütücüsü	Proje Başlama Onay Tarihi	Proje Tipi/ Durumu	Fakülte/Bölüm	Ödenen Tutar	Proje sonucu
Dünya Görüşü, Din Ve Özgecil İktisadi Davranış Üzerine İktisadi Bir Araştırma 110K319	Prof. Dr. MEHMET BULUT	01.03.2011	Tübitak Araştırma Projesi	Siyasal Bilgiler Fakültesi	153.236	
Kahramanmaraş'ta Kaybolmaya Yüz Tutmuş Yöresel El Sanatları Üzerine Kapsamlı Bir Araştırma 111K240	Prof. Dr. MUSTAFA SITKI BİLGİN	01.02.2012	Tübitak Araştırma Projesi	Siyasal Bilgiler Fakültesi	116.138	
Hibrid güneş pillerinde kullanılan boşluk engelleyici Bor takviyeli TiO ₂ ince filmler 112M857	DOÇ.DR.HASAN OKUYUCU	11.10.2013	Tübitak Araştırma Projesi	Müh. Ve Doğa Bil. Fakültesi	146.778	
Suç korkusunun farklı boyutlarda çalışılması 113K070	Yard.Doç.Dr. HALİME ÜNAL	01.10.2013	Tübitak Araştırma Projesi	İnsan ve Toplum Bil. Fakültesi	177.645	
Terahertz Frekans Bandı Yüksek Veri Hızı Komünikasyon Sistemi Deneysel Alıcı Verici Yapılarının Kurulması Ve geliştirilmesi 113E230	Yard.Doç.Dr. ASAF BEHZAT ŞAHİN	01.10.2013	Tübitak Araştırma Projesi	Müh. Ve Doğa Bil. Fakültesi	447.075	

Ankara İli Çubuk İlçe Merkezinde Yaşayan 18-49 Yaş Grubu Kadınlarda Osteoporoz Riskinin Belirlenmesi ve Farkındalığın Arttırılması: Bir Müdahale Çalışması 113S277	Doç.Dr.GÜL PINAR	01.11.2013	Tübitak Araştırma Projesi	Sağlık Bil. Fakültesi	69.650	
Doğuma hazırlık eğitiminin doğal doğum oranına, doğuma ilişkin endişelere ve annelik uyumuna etkisinin incelenmesi 113S485	Doç.Dr.GÜL PINAR	01.11.2013	Tübitak Araştırma Projesi	Sağlık Bil. Fakültesi	30.000	
Keratokonus Patogenezinde Mir143, Mir184, Mir198, Mir1224, Mir29b Mikrona Gen Mutasyonlarının İlişkisi 113S385	Doç.Dr.NURULLAH ÇAĞIL	03.11.2013	Tübitak Araştırma Projesi	Tıp Fakültesi	29.156	

2.6 MALİ KAYNAKLAR

AÇIKLAMA	2011	2012	2013
Yılı Bütçesi	18.707.029,68 TL	44.051.967,59 TL	59.521.000,00 TL

Üniversitemiz yıllara sari bütçe ödenek bilgileri yukarıdaki tabloda gösterilmiştir.

Bütçe Ödenekleri Fonksiyonel Sınıflandırmaya Göre Dağılım

Fonksiyonel Sınıflandırmaya Göre Ödenek ve Harcama Durum Tablosu				
AÇIKLAMA	2011	2012	2013	
	HARCAMA	HARCAMA	TOPLAM BÜTÇE ÖDENEĞİ	HARCAMA
01- Genel Kamu Hizmetleri	7.553.224,34 TL	6.486.066,49 TL	5.651.000,00 TL	6.849.768,40 TL
02- Savunma Hizmetleri	—	—	28.000,00 TL	—
03-Kamu Düzeni ve Güvenlik Hizmetleri	84.547,00 TL	751.056,43 TL	950.000,00 TL	1.056.796,62 TL
07- Sağlık Hizmetleri	—	6.123,48 TL	8.000,00 TL	—
08- Dinlenme, Kültür ve Hizmetleri	51.850,33 TL	233.185,90 TL	335.500,00 TL	243.825,21 TL
09-Eğitim Hizmetleri	5.609.186,92 TL	23.528.246,60 TL	63.148.168,83 TL	28.600.993,13 TL
TOPLAM	13.298.808,59TL	31.004.678,90 TL	70.120.668,83 TL	36.751.383,36 TL

Üniversitemiz bütçe ödeneklerinin fonksiyonel sınıflandırmaya göre bütçe ödeneklerinin harcama durumları yukarıdaki tabloda gösterilmiştir.

Bütçe Ödenekleri Ekonomik Sınıflandırmaya Göre Dağılım

Ekonomik Sınıflandırmaya Göre Bütçe Giderleri Tablosu				
AÇIKLAMA	2011	2012	2013	
	HARCAMA	HARCAMA	TOPLAM BÜTÇE ÖDENEĞİ	HARCAMA
01- Personel Giderler	3.761.065,19 TL	16.299.394,74 TL	21.650.649,50 TL	22.716.314,52 TL
02- Sos. Güv. Kur. Dev. Prim Gid.	653.044,21 TL	2.698.034,25 TL	3.638.700,00 TL	3.831.779,07 TL
03- Mal ve Hizmet Alım Giderleri	2.771.122,92 TL	6.082.063,18 TL	7.409.765,83 TL	6.860.360,63 TL
05- Cari Transferler	90.000,00 TL	2.560.053,26 TL	316.000,00 TL	244.000,00 TL
06- Sermaye Giderleri	6.023.576,27 TL	3.365.133,47 TL	37.105.553,50 TL	3.101.613,54 TL
TOPLAM	13.298.808,59 TL	31.004.678,90 TL	70.120.668,83 TL	36.754.067,76 TL

Üniversitemiz bütçe ödeneklerinin ekonomik sınıflandırmaya göre bütçe ödeneklerinin harcama durumları yukarıdaki tabloda gösterilmiştir.

3. GZFT ANALİZİ

Güçlü Yanlar:

- Kuruluşunu rekabetçi temelde gerçekleştirmesi
- Kendisini araştırma odaklı konumlandırması
- Yurtdışında lisansüstü öğrenim görmüş veya yurtdışı araştırma tecrübesine sahip nitelikli dinamik bir akademik kadronun olması
- Üniversitenin lisans ve yüksek lisans programlarının çoğunun eğitim dilinin İngilizce olması
- Üniversitemizin güncel gereksinimlere cevap verecek yenilikçi öğretim programlarına sahip olması
- Eğitim ve araştırma programlarının çeşitliliği ve bu çeşitliliğin disiplinler arası eğitim ve araştırmaya imkan vermesi
- ULAKBİM'in uluslararası basılı süreli yayınlarının (1983-2010 yılları arasında yayımlanmış yaklaşık bir milyon adet) devralınmış olması sebebiyle zengin kütüphane altyapısına sahip olması
- Başarılı öğrencileri çekebilmesi ve öğrencilere sağlanan burs imkanlarının geniş olması
- Yabancı uyruklu öğrenci oranı en yüksek üniversite olması.

Zayıf Yanlar:

- Kuruluş aşamasında olması ve hedeflerine ulaşabilmesi için yeterli kurumsal altyapıya ve kültüre sahip olmaması.
- Henüz merkezi kampüsünün olmaması nedeniyle dağınık ve uygun olmayan fiziki ortamlarda faaliyet göstermesi
- Akademik ve idari personel sayısının yeterli olmaması
- Akademik personelin yayın yapma ve bilimsel faaliyetleri için yeterli kaynağın olmaması.
- Hızlı kampüsleşmesine imkan sağlayacak yeterli yatırım bütçesine sahip olmaması
- Yurtiçi ve yurtdışı tanıtım faaliyetlerine bütçe ayıramaması
- Eğitim dili büyük oranda İngilizce olmasına ve uluslararası öğrenci sayısının yüksek olması hedeflenmesine rağmen idari personel içerisinde İngilizceyi kullanma kapasitesinin düşük olması

Fırsatlar:

- Ankara'da kurulan beşinci devlet üniversitesi olması nedeniyle yüksek beklentilere konu olması ve kendisine ulusal/uluslararası önemli roller biçilmesi
- Bir yandan Türkiye'nin son yıllarda komşularıyla artan iyi ilişkileri ve bölgesel güç olarak yıldızının parlaması, diğer yandan çevre ülkelerde lisans ve lisansüstü programlara öğrenci gönderme talebinin artması
- Ankara'da konumlanması ve yabancı dilde eğitim vermesi nedeniyle nitelikli öğretim üyesi ve görevlileri yüksek talebi ile karşı karşıya olması
- Yeni YÖK yasası ile üniversitelerin farklılaşmasına (araştırma, eğitim, ihtisas vs. üniversiteleri) kapı aralanması ve sektörün rekabetçi bir duruma kavuşması için yapısal dönüşümlere gitme ihtimali

Tehditler:

- Mevcut yükseköğretim yasasının üniversiteleri homojen görmesi ve stratejik farklılaşmaya olanak sağlamaması
- Tasarruf tedbirleri çerçevesinde üniversitelere tahsis edilen yatırım bütçelerinin kısıtlı olması
- Ankara'da bulunan köklü üniversitelerle rekabete çok yeni başlaması
- Üniversitenin Yüksek Beklentilere Konu Olması ve Önemli Roller Üstlenmesi İstenmesine Rağmen Yasal Açıdan Farklılaştırılmaması ve Yeterince Finansal Destek Sağlanmaması.
- Maaşların düşük olması nedeniyle, öğretim üyelerinin araştırma ve proje faaliyetleri yerine ders yükünü artırmaya veya mesleğin çekiciliğinin azalması sonucu diğer kurum ve sektörlerde çalışmaya yönelmeleri
- Lisans öğrenci sayısına ilişkin kontenjanların üniversitenin bilgisi ve iradesi dışında artırılması
- Yeni kurulması nedeniyle tanınırlığının sınırlı olması ve isminin vakıf üniversitesi çağrışımı yapması

4. PAYDAŞ ANALİZLERİ

Yıldırım Beyazıt yeni kurulan bir üniversite olması nedeniyle ilk günden bu yana çeşitli çevrelerle yükseköğretim sektörünü değerlendirerek kurumsal yönünü belirlemeye çalışmaktadır. Bu bağlamda, formel olarak anket ve mülakat çalışmaları yapılmamış olsa da çok sayıda toplantı, odak grup çalışması, birebir görüşmeler vs. yapılmıştır. Bunların bir kısmı resmi davetler üzerinde kamu ve özel sektör kuruluş temsilcilerine yönelik yapılmıştır.

Paydaş analizlerine girdi oluşturan fikirlerin büyük bir kısmı ise formel olmayan ancak daha gerçekçi fikirlerin elde edilmesine yardımcı olan görüşmelerde elde edilmiştir. Yeni kurulması nedeniyle anket çalışması veya stratejik plan geliştirme amaçlı resmi davet üzerine gerçekleşen bir çalıştay düzenlenmesine ihtiyaç duyulmamıştır.

Ancak belirtildiği üzere stratejik plan geliştirmek için ihtiyaç duyulan fikri katkılar, aşağıda isimleri zikredilen kurum temsilcilerinden çeşitli yollarla elde edilmiştir. Elde edilen bu bilgiler, hem mevcut durum analizinde hem de sonraki sayfalarda gelecek olan üniversitenin stratejik yönünün, hedeflerinin, önceliklerinin belirlenmesinde önemli ölçüde yararlanılmıştır.

Stratejik Planın uygulama aşamasında da zikredilen paydaşlar ile iletişime geçilerek görüş ve önerileri dikkate alınacaktır. Ayrıca Planın uygulanmasında Ankara'nın kalkınması için gerekli yol haritasını tespit eden bir strateji , koordinasyon ve yönlendirme belgesi olan 2014-2023 Ankara Bölge Planı dikkate alınacaktır.

4.8 PAYDAŞ ANALİZLERİ



Tablo 4.2 Paydaş Listesi

Paydaş Listesi			
Paydaşlar	İP: İç Paydaş DP: Dış Paydaş Y: Yararlanıcı	Neden Paydaş? T: Temel Ortak S: Stratejik Ortak H: Hizmet Alanlar	Önceliği A: İzle- Zayıf/Önemsiz B: Bilgilendir- Güçlü/Önemsiz C: Çıkarlarını gözet- Zayıf/Önemli D: Birlikte çalış- Güçlü/Önemli
Akademik Personel	İP	T	D
İdari Personel	İP	T	D
Diğer Çalışanlar	İP	T	D
Araştırma Merkezleri	İP	T	C/D
Öğrenciler	İP	T	D
Veliler	DP	S	B
YÖK	DP	T	D
Milli Eğitim Bakanlığı	DP	T	D
Maliye Bakanlığı	DP	T	D
Hazine Müsteşarlığı	DP	T	D
Sayıştay	DP	T	D
Kalkınma Bakanlığı	DP	T	D
Kamu İhale Kurumu	DP	T	D
Sosyal Güvenlik Kurumu	DP	T	D
Basın İlan Kurumu	DP	T	D
Sendikalar	DP	S/H	C/D
Diğer Sivil Toplum Örgütleri	DP	S/H	C/D
Yerel Yönetimler	DP	S	D
Tedarikçiler	DP	S	C
Devlet Personel Dairesi	DP	S	D
Sağlık Bakanlığı	DP/Y	T/H	D
Ulaştırma Bakanlığı	DP	S	D
Sanayi Bakanlığı	DP/Y	T	D
Denizcilik Müsteşarlığı	DP	S	D
Patent Enstitüsü	DP	S	D
TÜBİTAK	DP	S	D
Türkiye İstatistik Kurumu	DP	S	D
Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşları	DP	T/S	D
Kobiler	DP	S	C/D
Sanayi Kuruluşları	DP	S	C/D
Bankalar	DP	S	C/D
Türkiye İş Kurumu	DP	S	D
Avrupa Birliği Genel Sekreterliği	DP	S	D
Ankara Kalkınma Ajansı	DP	T	D

EK TABLO 3: HEDEF-BİRİM MATRİSİ

Ürün-Hizmet Matrisi			
Birimler	Eğitim Faaliyeti	Araştırma Faaliyetleri	Diğer Ürün ve Hizmetler
Akademik Personel	X	X	X
İdari Personel	X	X	X
Diğer Çalışanlar			X
Araştırma Merkezleri	X	X	X
Öğrenciler	X	X	X
Veliler			X
YÖK	X	X	X
Milli Eğitim Bakanlığı			X
Maliye Bakanlığı			X
Hazine Müsteşarlığı			X
Sayıştay			X
Kalkınma Bakanlığı			X
Kamu İhale Kurumu			X
Sosyal Güvenlik Kurumu			X
Basın İlan Kurumu			X
Sendikalar		X	X
Diğer Sivil Toplum Örgütleri		X	X
Yerel Yönetimler		X	X
Tedarikçiler	X	X	X
Devlet Personel Dairesi			X
Sağlık Bakanlığı		X	X
Ulaştırma Bakanlığı			X
Sanayi Bakanlığı			X
Denizcilik Müsteşarlığı			X
Patent Enstitüsü		X	
Tübitak		X	X
Türkiye İstatistik Kurumu		X	X
Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşları			X
Kobiler		X	X
Sanayi Kuruluşları		X	X
Bankalar			X
Türkiye İş Kurumu			X
Avrupa Birliği Genel Sekreterliği			X

Not: Eğitim Faaliyeti: Ön Lisans, Lisans, Yüksek Lisans, Doktora, Toplumu bilinçlendirme vb.

Araştırma Faaliyeti Bilimsel Toplantı, Bilimsel Araştırma Projeleri, Laboratuar Ürün/Hizmetleri vb.

Diğer Ürün/Hizmetler Sağlık, Bilirkişilik, Danışmanlık, Kitap, Dergi, Sergi, Konser, Müze, Spor Faaliyetleri vb.

5. TEMEL STRATEJİLER: STRATEJİK TERCİHLER VE PERSPEKTİF BAKIŞIMIZ

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi'nin özgünlüğünü sağlayacak ve rekabet avantajı kazandıracak stratejiler şunlardır: Konum stratejisi, temel yetkinlik, uluslararasılaşma ve eğitim dili stratejisi.

5.1 KONUM STRATEJİSİ:

Yükseköğretim Sektöründe Araştırma Üniversitesi Olarak Konumlanma

Dünya ölçeğinde üstün başarı gösteren bütün üniversitelerin ortak özelliği “araştırma odaklı” olmalarıdır. Genel olarak bakıldığında, dünyada gelişen alternatif üniversite modelleri şunlardır: Kitlemel eğitim yapan üniversiteler, araştırma üniversiteleri, şirket üniversiteleri, girişimci üniversiteler, teknik üniversiteler, sosyal bilimler odaklı üniversiteler, kısa süreli mesleki eğitim yapan kurumlar, uzaktan öğretim kurumları, ticari amaçla uzaktan öğretim yapan kuruluşlar. YBÜ bu modeller içerisinde en çok araştırma üniversitesi tanımına uygun bir konumda olmayı hedeflemektedir.

Araştırma üniversitesi yeni bilginin üretilmesine verdiği göreceli önem açısından diğer üniversitelerden ayrılan üniversite modelidir. Araştırma üniversitesi kimliğine sahip olan üniversitelerin özellikleri örgün eğitim veren üniversite modellerinden aşağıdaki hususlarda farklılaşmaktadır. Araştırma üniversitelerinde:

1. Lisans eğitimi ile lisansüstü eğitime verilen önem eş değeri taşımakta,
2. Nitelikli bilimsel araştırmalar yürütülmekte,
3. Nitelikli yayınlar çıkarılmakta,
4. Teorik ve uygulamaya dönük yenilikler üretilip, yaşama geçirilmektedir.

Türkiye’de yukarıdaki kriterleri sağlayan çok az sayıda üniversite bulunmaktadır. Aslında ülkemizde üniversiteleri ayıran hususlara baktığımızda pratikte Türk üniversitelerinin ya karma bir tercih uyguladıkları ya da lisans eğitimi ağırlıklı, hatta mesleki eğitim ağırlıklı eğitimi yeni bilginin üretilmesinden daha ön planda tuttıkları gözlenmektedir.

İzlenen yükseköğretim politikaları çerçevesinde ülkemizin daha fazla araştırma üniversitesine ihtiyacı olduğu sıklıkla dile getirilmektedir. Bu ihtiyaca yönelik olarak YBÜ’nün önümüzdeki 5 yıl için stratejik planını iyi bir araştırma üniversitesi olma hedefi çerçevesinde hazırlaması gerekmektedir. Üniversitenin araştırma üniversitesi hedefine yönelik yapacağı tercihler geleceği noktada belirleyici olacaktır.

İlk tercih bilimsel araştırmalara verilen önemle ilgilidir. Bazı üniversiteler yeni bilginin üretilmesine yönelik bilimsel araştırmalara daha fazla kaynak ayırırken, bazı üniversiteler bilginin daha fazla yayılması için eğitime odaklanmaktadır. Örneğin araştırma üniversitelerinde (özellikle doktora düzeyinde) lisansüstü eğitim odaklı programların sunulmasının yanı sıra araştırma ve geliştirmeye yönelik kaynaklar da temin edilmektedir (insan gücü, fiziksel altyapı – laboratuvarlar gibi).

İkinci tercih yayınların nitelik ve niceliklerine verilecek önemdir. Araştırma üniversitelerinde yayın öncelikli amaçtır ve araştırmalardan doğan yeni bilginin uluslararası nitelikli dergilerde yayınlara dönüştürülmesi hedeflenmektedir.

Üçüncü tercih eğitimin kapsamı ve niteliğini içermektedir. Lisans ve lisansüstü eğitimin ağırlığının eş değerde olmasının yanı sıra, araştırma üniversitelerinde belli uzmanlık alanları da öne çıkarılmaktadır (örneğin, Hacettepe Tıp, ODTÜ mühendislik, Çukurova Ziraat Fakültesi gibi). Ayrıca örgün eğitimin yaygın eğitime kıyasla göreceli ağırlığı, teorik ve uygulamaya dönük eğitim arasındaki denge, eğitim dili olarak uluslararası geçerli bir dilin kullanılması, üniversitelerin etkili oldukları coğrafi bölgelerin genişliği (uluslararası) ve hedef öğrenci kitlesinin demografik özelliklerinin (yabancı / yerli öğrenci ağırlıkları) çeşitliliği de belirleyici olmaktadır.

Dördüncü tercih insan kaynaklarının niteliğiyle ilgilidir. Akademik personelin donanımı ile ulusal ve uluslararası akademisyenlerin oranı en önemli husustur. Bunun yanı sıra araştırma üniversitelerinde doktora sonrası araştırmacıların sayısı ve niteliği, doktor unvanlı, akademik kadroda yer almayan araştırmacıların istihdamı, idari kadronun niteliği (mezun olduğu üniversite, bölüm ve işindeki tecrübesi) belirleyici olmaktadır.

Beşinci husus fiziksel özelliklere dairdir. Üniversitenin fiziksel şartlarının en önemlisi kampüs ya da şehir üniversitesi olmasıdır. Kampüs üniversitesi hususu, şehir merkezinde dağınık bir kampüs mü, yoksa şehir merkezinden uzakta tek bir kampüs mü olacağı tercihi de içerir. Bunun yanı sıra coğrafi olarak da farklı şehirlerde eğitim sunulması (ODTÜ'nün KKTC; Bahçeşehir'in Ankara-İzmir gibi şehirlerde program açması gibi) ve lisans (kampüs) ile lisansüstü (şehir merkezi) eğitimin farklı mekanlarda yapılması düşünülmeleri gereken diğer tercihlerdir. Aynı derecede önem taşıyan bir başka nokta araştırma üniversitelerinde fiziki altyapının (akademisyenlere sunulan çalışma laboratuvarları gibi) çok donanımlı olmasıdır.

Yukarıda belirttiğimiz hususları değerlendirdikten sonra YBÜ'nün yabancı dille eğitim veren devlet üniversitesi kimliği ile ulaşmak istediği araştırma üniversitesi tercihi için yapılması gerekenlerin başında şunlar gelmektedir:

- ❖ Bilimsel araştırmalara ve bunlardan çıkan yayınlara öncelik vermek,
- ❖ Akademik performans değerlemesini araştırma çıktıları ile ilişkilendirmek
- ❖ Örgün eğitim vermek,
- ❖ Eğitimin içeriğinde evrensel ve yerel bilgiyi bütünleştirmek,
- ❖ Yeni teorik bilgilerin uygulamaya aktarımını da sağlamak,
- ❖ Öğrenci kompozisyonunun ulusal ve uluslararası olmasına önem vermek,
- ❖ Alanında yetkin akademisyenler için cezbedici bir merkez olmak,
- ❖ Nitelikli akademisyen, araştırmacı yetiştiren bir kurum olmak,
- ❖ Nitelikli idari personel çalıştırmak,
- ❖ Lisans eğitiminin kampüste, lisansüstü eğitimin şehirde yürütmek,
- ❖ Bölgesel ve yöresel kalkınmaya araştırma ve yayın faaliyetleriyle katkı vermek, bu amaca yönelik kamu kuruluşları, STK'lar ve şirketlerle işbirliği yapmak, yaptığı araştırma ve yeniliklerle Türkiye'nin küresel rekabet gücünün geliştirilmesine katkıda bulunan bir üniversite modelini temsil etmek.

Bu tercihlerle araştırma üniversitesi hedefine ulaşabilmek için YBÜ'nün rekabet edeceği unsurlar araştırma ve yayın, iyi elemanları cezbeden bir kurum olmak, iyi öğrencilerin tercih ettiği bir üniversite olmak, yetiştirdiği akademisyenlerin niteliği, yarattığı yenilikler (bilgi üretimi, eğitim, teknoloji ve/veya örgütlenmede), kaynak yaratma kapasitesi (minimum derecede devlete bağımlılık) ve fiziki altyapı olacaktır.

Kısaca, üniversitenin konumlandırılması, kendini diğer üniversitelerden nasıl farklılaştıracağına, dolayısıyla nasıl rekabet edeceğine ilişkin geliştirdiği stratejiye bağlıdır. Bu strateji, müşterilerin/öğrencilerin, iş dünyasının, sivil toplum kuruluşlarının, kamu kurumlarının Üniversiteyi diğerlerine niçin tercih etmesi gerektiğinin gerçeklerini oluşturmaktadır. Üniversitelerin, araştırma odaklı olması, düşünce ve uygulama ekolleri geliştirmeleri veya temsiline ağırlık vermeleri, odak eğitim programları sunmaları (örneğin: işletme programının strateji odaklı olması gibi), araştırma proje uygulama eksenli olması, uzmanlık programları izlemeleri Üniversitemizin farklılaşmaya gitmesinin önemli yönlerini oluşturacaktır.

Üniversiteyi araştırma odaklı konumlandırma, kurumsallaştırma ve yetkinleştirme için stratejilerimiz:

- ❖ Araştırma yetkinliği bakımından üstün özellikler taşıyan akademik personel alınması, imkanlar sunulması, yetiştirilmesi
- ❖ Öğretim üyeleri üzerindeki ders yükünü minimum düzeyde tutmaya imkan sağlayacak sayıda öğretim üyesi istihdam edilmesi
- ❖ Ortak çalışmaya imkan sağlayan büyük ölçekli ve uzun vadeli araştırma projeleri tasarlamaya ve yürütmeye uygun araştırma merkezleri kurulması
- ❖ Belirlenen standartların altında araştırma/yayın performansı sergileyenlere destek verilmesi, buna rağmen ortalamayı tutturamayanların üniversitemizde araştırmacı olarak kalamayacakları yönünde gereğinin yapılması
- ❖ Araştırma projeleri için doktora öğrencisi alımı yoluna gidilmesi
- ❖ Belirlenen alanlarda inter/multi-disiplinli çalışmaların yapılmasının sağlanması,,
- ❖ Araştırmalar için bütçeden daha fazla pay almak için sürekli arayışlar içinde olunması,
- ❖ İş çevreleri ve STK'lardan araştırma destekleri almak için çaba içerisinde olunması
- ❖ Proje desteği veren kuruluşlara daha fazla araştırma projesi sunulması
- ❖ Bilimsel tartışma ortamlarının oluşturulması

5.2 TEMEL YETKİNLİK STRATEJİSİ

Lisansüstü Programlarda Temel Yetkinlik İnşa Etme

Temel yetkinlik stratejisinin temel amacı, yükseköğretim sektöründe farklılaşma ve üstünlük sağlayacak tercihleri netleştirmek ve kaynaklarını bunun gelişmesi için tahsis etmektir. Bu çerçevede, üniversitelerin geleneksel olarak yerine getirdiği eğitim, araştırma, bilim insanı yetiştirme ve toplumsal katkı işlevlerini standart olarak değil, uluslararası, ulusal ve bölgesel gelişmeleri göz önüne alarak YBÜ'ye özgüleştirmesi ve bunu zaman içerisinde geliştirerek devam ettirmesi uzun vadede stratejik farklılaşmasının temelini oluşturacaktır.

Türkiye'de Cumhuriyet'in ilk yıllarından bu yana lisans eğitimi odaklı bir üniversite anlayışı benimsenmiş ve çeşitli alanlarda acil ihtiyaç duyulan insanların yetiştirilmesine ağırlık verilmiştir. Diğer bir ifade ile, ülkenin sosyal, sanat ve uygulamalı alanlarda ihtiyaç duyduğu insan eksikliği nedeni ile, bir an önce bunların piyasaya girerek söz konusu ihtiyacı gidermeleri hedeflenmiştir. Böylesi acil ihtiyaçların karşılanması yerine, alanında bilgi üreten insanın yetiştirilmesi bir hedef olarak görülmemiştir. Kısaca acil ama fark yaratacak ölçüde önemli olmayan niteliklerin geliştirilmesi öncelenmiş, buna karşın, önemli olan ama acil olmayan niteliklerin geliştirilmesi ihmal edilmiştir.

Günümüzde çeşitli alanlarda acil ihtiyaç duyulan insanların yetiştirilmesini birçok üniversite üstlenmiş bulunmaktadır. Dolayısıyla, geline aşamada, lisansüstü eğitimlere odaklanılarak acil ihtiyaç duyulan insan kaynağından daha çok, bilimsel düşünme ve yayın kapasitesi yüksek, stratejik öneme sahip insan kaynağının yetiştirilmesine yönelmek bir farklılaşma ve rekabet üstünlüğü elde etme alanı olarak görülebilir.

Üniversitelerin, nihai analizde, misyonları bilgi üretmektir. Mevcut bilgiyi eleştirerek, revize ederek yeni bilgi kategorileri oluşturmaya çalışır. Bunu yapacak insan yetiştirir/eğitir, fiili AR-GE yapar ve fiili uygulamalara gider. İşte Türk üniversitelerinde eksik olan bu ana misyona, bilgi üretme misyonunu, odağa almamalarıdır. Bunun yerine, ihtiyaçlara cevap verecek (okullarda eğitim verecek öğretmen, konut yapacak mühendis, hastalara bakacak doktor yetiştirmeyi) misyon edinmiştir. Bu misyon tanımında kesin bir değişimin yaşanması gerekmektedir. Kısaca, bu söz ile ifade edilebilecek bir misyon olsa da uygulamalara yön veren bir misyon değildir. Bu misyon için asıl kıt kaynak, hakikatin sırrını çözmek için çabalayan insan yetiştirmektir. Kural koyan ve kural izleyen değil, kural bozan bir insan kalitesinin olması lazım. Bunun gerçekleştirilmesi, büyük ölçüde lisansüstü ve özellikle de doktora programlarının ele alınış tarzına bağlı olacaktır. Doktora programları, yükseköğretim sektöründe bir paradigma kırılması yaşanarak yeni bir anlayışın gelişmesi ve arzulanan çıktılarının elde edilmesi için en kritik aşamadır. Doktora öncesi ve sonrası aşamalar istenilen bu değişimi yaratmada yetersiz kalacaklardır. Dolayısıyla, YBÜ'nün doktora programlarına özel bir önem atfederek temel yetkinliğini geliştirmesi özel bir önem arz etmektedir.

YBÜ'nün doktora programlarına stratejik önem atfetmesinin en önemli iki nedeni, ülkemizde ve çevre ülkelerde artan bilim insanı ihtiyacı ile bilimsel düşünme ve araştırma kapasitesinin düşüklüğüdür. Yüksek öğrenim sektörü hızla büyümesine rağmen ülkemiz ve çevre ülkeler bu ihtiyacı kendi içerisinde giderecek yapılar ve politikalar geliştirmek yerine daha fazla sayıda adayı Batı ülkelerine gönderme yolunu tercih etmişlerdir. Halbuki uzun vadede rekabet üstünlüğü elde edebilmek için bu sürdürülebilir bir politika değildir. Dolayısıyla, hem ülke içi ihtiyaçlara hem de çevre ülkelerdeki ihtiyaçlara cevap verecek yüksek nitelikli doktora programları tasarlayarak yürütmek gerekmektedir. Doktora programları ağırlıklı bir üniversite yaklaşımı, devletin politikaları ile de uyumlu ve destekleyici olacaktır. Çünkü hem ülke içerisine hem de çevre ülkelere ilişkin birçok konuda nitelikli bilimsel bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Belirli bir disiplin içerisinde ve süreklilik arz edecek nitelikte bu bilgiyi üretmek, çok daha etkin bir konuma gelmeyi hedefleyen ülkemiz için de nitelikli ve hazır bilgi sahibi olma anlamına gelmektedir. Diğer yandan, ülkemiz ve çevre ülkelerde bilimsel düşünme ve araştırma kapasitesinin ileri olmadığı söylenebilir. Bilimsel araştırma kapasitesini ileri düzeye çıkarabilmenin kritik aşaması, doktora aşamasıdır. Bu aşamada eğer bilimsel bakış ve uygulama kazandırılmazsa, sonraki aşamalarda bunun sağlanması neredeyse olanaksız hale gelir. Öncesinde de bunu sağlamak oldukça zordur. Çünkü lisans ve master programları, esasen bilimsel bilgi üretimine odaklı programlar olmayıp, daha çok var olan bilgiden haberdar olma ve kullanma amacına göre düzenlenmelerdir. Bu çerçevede düşünüldüğünde, araştırma odaklı bir üniversite durumuna gelebilmek için, yapılması gereken en önemli değişikliklerden biri doktora sürecini bu bilimsel anlayış ve uygulama konusunda yeniden tasarlamaktır. Doktora süreci doğru tasarlanıp yönetilebilirse ulusal ve uluslararası ölçekte sadece nitelikleri yüksek öğrenci çekilmiş olmaz aynı zamanda referans etki yaratan (referans alan ve iyi dergilerde yayınlanan) yayınlar sağlamak olanaklı hale gelebilir.

Lisansüstü programlarda temel yetkinlik inşa etmek ve sürekli geliştirmek için stratejilerimiz:

- ❖ Lisansüstü programlarda alt alanlarda uzmanlaşmaya dönük program çeşitliliğine gidilmesi,
- ❖ Ulusal ve uluslararası nitelikli lisansüstü öğrenci alımını gerçekleştirmeye dönük tanıtım, seçme, imkan sunma (burs, barınma gibi) vb. hususlarda planlı davranılması
- ❖ Master ve doktora programlarının araştırma ürünlerine dönüşmesi için standartların, süreçlerin ve sitemlerin geliştirilmesi,
- ❖ Araştırma görevlisi düzeyinde alınanların yetkin birer araştırmacı olarak yetiştirilmelerine azami önem verilmesi, belirlenen standartları sağlayamayanların erken aşamalarda başka yerlere yönlendirilmesi için çaba gösterilmesi,
- ❖ İleride akademisyen olacak kişilere doktora programlarında öncelik verilmesi
- ❖ Akademisyen olan doktora öğrencileri ile ortak araştırmalar yürütmek amacıyla ilişki devamlılığını sağlayacak sistemlerin geliştirilmesi

5.3 ULUSLARARASILAŞMA VE EĞİTİM DİLİ STRATEJİSİ

Yabancı Dilde Eğitim ile Dünyaya Entegre Olma

YBÜ'nün yükseköğrenim sektöründe küresel ölçekte rekabetçi bir araştırma üniversitesi konumu elde etme ve sürdürme yönündeki stratejisi, İngilizcede eğitimi adeta zorunlu kılmaktadır. Çünkü eğitim alanındaki yenilik ve ilerlemelerin neredeyse tamamı İngilizce olarak gerçekleşmektedir. Bir araştırma üniversitesi olarak konumlanma hedefinin yanı sıra, YBÜ yabancı dilde eğitim de önem hedef olarak konumlanmalıdır.

Bu nedenle, YBÜ eğitim dili olarak İngilizceyi benimsemiştir. Bu doğrultuda, kısa süre içerisinde, Yabancı Diller Okulunu kurmuş ve 60 okutman istihdam etmeye başlamıştır. Bunlara ek olarak anadili İngilizce olan 10 yabancı uyruklu okutman daha istihdam edilecektir. İngilizce hazırlık aşamasında, dil eğitimi çok sıkı takip edilerek, öğrencilerin dünyada geçerliliği olan dil sınavlarında (ILTS, TOEFL, Proficiency) başarı göstermeleri sağlanacaktır. YBÜ, öğretim üyesi kadrosunun büyük kısmını yurtdışında master ve doktorasını tamamlamış kişilerden oluşturmaktadır. Ayrıca, mevzuatın izin verdiği ölçüde, yabancı uyruklu öğretim elemanı istihdamına giderek dil alt yapısını güçlendirmeye devam edecektir.

Yabancı dilde eğitimde yetkin bir üniversite olmak için stratejilerimiz:

- Hazırlık Okulu'ndaki dil eğitiminin yanı sıra ihtiyaç duyulan her aşamada öğrencilere dil desteği sunmak için sistem/süreçler geliştirmesi ve imkanlar sunulması
- Hazırlık Okulu'nda başarı değerlendirmesini uluslararası geçerliliği olan dil sınavları ile yapmak için işbirlikleri geliştirmesi
- Ulusal (YÖK yeterlilik çerçevesi, vb.) ve uluslararası (Bologna, vb.) düzeyde geçerli olan bilimsel ilkeleri ve bu alandaki gelişmeleri takip edip, kuruma aktarmak

Çok Kültürlü Uluslararası Bir Üniversite Olma

Yükseköğrenim alanında dünyada hızla yükselen eğilimlerden biri, kuşkusuz, sınır-ötesi yükseköğrenimin giderek yaygınlaşmasıdır. OECD istatistikleri dünyada 3,3 milyon üniversite öğrencisinin kendi ülkesi dışında eğitim gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu nüfusun ev sahibi ülkelere doğrudan harcama katkısının 35 ile 40 milyar dolar arasında olduğu söylenebilir. Bu öğrencilerin, kendi ülkelerine döndükten sonraki dolaylı katkıları sayısallaştırıldığında yine önemli boyutlarda katkılarının olacağı beklenir. En fazla, yabancı öğrenciye ev sahipliği yapan ülkelerin başında Anglosakson ülkeleri (ABD ve İngiltere) gelmekle birlikte tarihi ve dil avantajı sebepleriyle Fransa ve Almanya da önemli ev sahiplerindendir.

Ancak Türkiye'nin bu alanda kayda değer bir mesafe aldığı söylenemez. Türkiye'nin son yıllarda izlediği uluslararası politikalara da paralel olarak sınır-ötesi yüksek öğrenimin ivedilikle ele alınması gerekmektedir. Mevcut durumda özellikle Orta Doğu ve Kafkaslarda büyük bir öğrenci potansiyelinin olduğu görünmektedir. Örneğin Suudi Arabistan vb. ülkeler çok büyük masraflar ile gençlerini Batı'da okutmakta, ancak beklenen sonuçları elde edememekten de şikayetçi olmaktadır. Son yıllardaki gelişmeler (İkiz Kulelerin vurulması, Türkiye'nin artan önemi ve olumlu algısı, vb.) nedeniyle, Orta Doğu ülkelerinden Türkiye'ye doğru bir yöneliş görünmektedir. Ancak Türk üniversitelerinin bunlara cevap verecek düzenlemelere, sistemlere, yaklaşımlara gittikleri söylenemez. Bu potansiyelden yararlanabilmek için, YBÜ öğrencilerinin ortalama % 25'ni yabancı ülkelere almak için düzenleme, yaklaşım ve girişimlerde bulunacaktır.

Çok kültürlü bir üniversite ortamı için stratejilerimiz:

- Farklı ulus ve kültürlerden oluşan mikro-küresel sınıf ve etkileşim ortamları oluşturmak yollarıyla gerçekleştirilmeye çalışılacaktır.
- Hem Hazırlık Okulu hem de akademik birimlerde yasaların izin verdiği sınırlar içerisinde maksimum sayıda yabancı uyruklu öğretim görevlisi ve üyesi istihdamı yoluna gidilmesi
- Yürütülen eğitim programlarının yurtdışında tanıtımlarının yapılması
- Öğrenci, öğretim elemanı ve idari personelin değişim programlarından maksimum düzeyde yararlanmalarının teşvik edilmesi
- Yurtdışındaki üniversite, araştırma merkezi, sivil toplum kuruluşları vb. çevreler ile ortak faaliyetler düzenlenmesi

“Eğitim, özgürlüğün altın kapısını açmak için anahtardır.”
(Education is the key to unlock the golden door of freedom)
George Wahsington Carver

Öğrencilerimizi yarının iş dünyasına bugünden hazırlamak

“Bir kişiye herhangi bir şey öğretemezsiniz; ancak içinde onu keşfetmesine yardımcı olabilirsiniz.”
(You cannot teach a man anything; you can only help him discover it in himself).
Galileo (1564 - 1642)

“Çok okuyan ancak beynini çok az kullanan biri düşünme tembelliği alışkanlığına kapılır.”
(Any man who reads too much and uses his own brain too little falls into lazy habits of thinking)

6. TEMEL MİSYON STRATEJİLERİ VE DÖNEMSEL PLAN

1: EĞİTİM STRATEJİSİ

Hem lisans hem de lisansüstü düzeyde müstesna bir eğitim hizmeti sunmak üniversitemizin temel görevi ve iddialı olduğu alanıdır. Öğrenciler öğrenim ve öğretim çabalarımızın hep merkezinde olacaklardır. Üniversitenin kararlarında öğrencilerin etkisinin olmasına sadece açık olunmayacak, aynı zamanda, teşvik de edilecektir. Öğrenci ve öğretim elemanının yakın ilişkisinin eğitim başarısında önemli bir etkisi olduğu kabulü çerçevesinde bunu sağlayacak sistem ve süreçler geliştirilecektir. Alanında önde gelen ve deneyimli akademik kadrosuyla öğrencilere son gelişmeleri, eleştirel düşünmeyi, çoklu bakış açılarını ve nitelikli meraklar ile araştırmalar yürütmeyi öğrenime konu edeceklerdir.

Günümüzün öncü yükseköğretim kurumları incelendiğinde bu üniversitelerin salt araştırma ya da salt eğitim odaklı olmayıp temel hedeflerinin her iki alanda da yüksek kaliteye ulaşmak olduğu gözlemlenmektedir. Bunun temel nedeni, eğitim ve araştırmanın birbirini tamamlıyor olmasında aranabilir.

Bilim üretmede salt teorik olmak yerine uygulamaya katkısı ve toplumsal problemlere çözüm üretme gücü de göz önünde tutulacaktır. Üniversitelerin sorumluluğu sadece yetiştirdikleri öğrencilere meslek edindirmekle sınırlı değildir. Üniversiteler, topluma bilimsel, teknolojik, kültürel ve sosyal anlamda rehberlik edebilecek entelektüellerin de yetişeceği kurumlardır. Diğer taraftan üniversitelerin bir başka sorumluluğu da kurumsal önderliktir. Yıldırım Beyazıt Üniversitesi bu sorumluk bilinci içerisinde, resmi ve özel kurumlara gerektiğinde rehberlik edecek, yön verecek ve onlarla işbirliği yapacaktır. Disiplinler arası işbirliğini geliştirerek bu işbirliği içerisinde gerçekleştirilen çalışmaların toplumsal, kültürel, teknolojik ve ticari bir ürüne dönüşmesi için elinden gelen gayreti gösterecektir.

Eğitim Misyonumuz İçin Genel Stratejilerimiz:

- Bölüm derslerini birbirinden bağımsız değil, birbiri ile entegre hale getiren ve bunu sağlamak için bir odak perspektif oluşturan yaklaşıma geçmek.
- İş dünyası ve uygulama alanları ile ilişkilendirmek (misafir konuşmacı, firma ziyaretleri, işletme ve uygulama incelemeleri vs.)
- Ders kitabının yanı sıra makale ve kitap okumanın teşviki,
- Öğrenciye öğretmekten çok, öğrenme yoldaşlığı ve öğrenme koçluğu yapılması
- Öğrenciler için aktif öğrenme ortamlarının tasarımı ve yönetimi temel görev olarak görülmesi
- Alanında önde gelen öğretim üyeleri ile öğrencileri buluşturma,
- Araştırmaya dayalı öğrenimi geliştirme
- Eğitim yönteminde yenilikçiliği benimseme
- Özgün eğitim materyal ve yöntemleri geliştirme ve iş çevrelerinin değişen ihtiyaçları doğrultusunda sürekli güncellenecek içerik ve yeni yaklaşımlar geliştirme,
- Bilgi toplumunda gerekli en temel iki özellik olan analitik ve yenilikçi düşünme biçimini sentezleyerek kazandırmak

EĞİTİM			
AMAÇ 1: Öğrenim ve Öğretim Kalitesini Sürekli Artırmak			
Hedef 1.1: Eğitim faaliyetlerini “öğretici merkezli” yerine “öğrenci merkezli” yöntemlerle yapacak yaklaşımlar geliştirmek ve bunları kurumsallaştırmak	Stratejiler	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	Öğrenci temsilcilerinin fakülte ve üniversite yönetim kurulu toplantılarına yılda en az iki kez katılımının sağlanması	Katılım sağlanan toplantı sayısı	Eğitim Birimleri - Genel Sekreterlik
	Kariyer merkezi, öğrenci kulüpleri ile bilimsel içerikli toplulukları desteklemek	Desteklenen kulüp ,topluluk sayısı	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı -Bap

EĞİTİM			
AMAÇ 1: Öğrenim ve Öğretim Kalitesini Sürekli Artırmak			
Hedef 1.2: Eğitim alanında rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde lisans ve lisansüstü programlarını çeşitlendirmek	Stratejiler	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	Açılacak yeni lisans üstü programları belirlemek	Açılan program sayısı Açılan ders/program kapsamında eğitim verilen öğrenci sayısı	Rektörlük

EĞİTİM			
AMAÇ 1: Öğrenim ve Öğretim Kalitesini Sürekli Artırmak			
Hedef 1.3: Değişim programlarını desteklemek ve değişimden yararlanan öğrenci (exchange student) ve öğretim elemanı sayısını arttırmak	Stratejiler	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	Erasmus gibi öğrenci değişim programlarına katılacak öğrenci sayısını her yıl artırmak	Uluslararası öğrenci değişimi uygulanan program sayısı -Değişim programlarından yararlanan (gelen ve giden) öğrenci sayısı	Erasmus Koordinatörlüğü
	Öğretim Üyelerinin Erasmus Öğretim Üyesi değişim programı, TÜBİTAK 2219 gibi programlara katılımı artırmak	Uluslararası öğretim elemanı değişimi uygulanan program sayısı Değişim programlarından gelen ve giden öğretim üyesi sayısı	Erasmus Koordinatörlüğü

EĞİTİM			
AMAÇ 1: Öğrenim ve Öğretim Kalitesini Sürekli Artırmak			
Hedef 1.4: Yürütülmekte olan eğitim programlarının ulusal ve uluslararası normlar çerçevesinde güncellenerek niteliğinin geliştirilmesi	Stratejiler	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	Eğitim programlarını ulusal ve uluslararası normlara uygun şekilde yürütmek	Yürütülen eğitim programı sayısı Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı	Rektörlük / Personel Dai.Bşk./ Öğrenci İşl.Dai.
	Eğitim amaçlı fiziksel yapıların ve olanakların korunması, geliştirilmesini sağlamak	Öğrenci başına düşen derslik alanı Öğrenci başına düşen üniversite kütüphanesindeki kitap sayısı	Yapı İşl. Dai. Bşk. Kütüphane Dai. Bşk.

EĞİTİM			
AMAÇ 2: Ulusal ve uluslararası düzeyde nitelikli öğrencilerin tercih ettiği bir üniversite olmak			
Hedef 2.1.: Uluslararası düzeyde yabancı uyruklu öğrenciler tarafından tercih edilen üniversite olmak	Stratejiler	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	Bilgi donanımı ve öğrenme potansiyeli yüksek yabancı uyruklu öğrencilere istihdam ve burs imkanlarını sağlamak	- Yurtdışından gelen lisans ve lisansüstü öğrenci sayısı	Sağlık Kültür Ve Spor Daire Başkanlığı
	Web sitesini yabancı uyruklu yüksek lisans öğrencilerine yönelik olarak da tasarlamak ve güncellemek	- Yurtdışından gelen lisansüstü öğrenci memnuniyet anketleri	Bilgi İşlem Dai.Bşk.
	İngilizce ile eğitim yapmanın avantajını kullanarak, belirli coğrafi bölgeleri ve ulusları hedef alarak, karşılıklı anlaşmalar yapmak, o bölgelerden hem öğrenci hem de öğretim elemanları almak	- Yapılan anlaşma sayısı	Rektörlük

EĞİTİM			
AMAÇ 2: Ulusal ve uluslararası düzeyde nitelikli öğrencilerin tercih ettiği bir üniversite olmak			
Hedef 2.2.: Lisans ve Yüksek lisans düzeyinde bilgi donanımı ve potansiyeli yüksek öğrencilerin üniversitemizi tercih etmesini sağlamak	Stratejiler	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	Bilgi donanımı ve öğrenme potansiyeli yüksek öğrencilere istihdam ve burs imkanlarını sağlayarak üniversiteyi tercih etmelerini sağlamak	Üniversite tercih sıralaması	Rektörlük
	Üniversitenin tanıtımını geniş çevrelerde etkili ve etkin bir şekilde gerçekleştirmek için fuarlara, bilimsel toplantılara ve etkinliklere katılmak	Katılım yapılan etkinlik sayısı	Sağlık Kültür Ve Spor Daire Başkanlığı – Genel Sekreterlik

“Ya yayın yap, ya yok ol.”
(Publish or Parish)

“İnsan merak etmeyi sever, işte bu bilimin tohumudur.”
(Men love to wonder, and that is the seed of science)
Ralph Waldo Emerson

2: ARAŞTIRMA-YAYIN STRATEJİSİ

Üniversitemiz için belirlenen konum (araştırma üniversitesi), temel yetkinlik (lisansüstü programlarda odaklanma, öngörülen akademik alt alanlarda yoğunlaşma), multi-disipliner ve grup çalışmaları vs. gibi stratejik perspektiflerin hayata geçmesi büyük ölçüde birey ve grupların alışlagelen araştırma davranışlarını değiştirmeye ve yeni bir anlayış/davranış geliştirmelerine bağlı olacaktır. Dolayısıyla, üniversitemizde akademik personel alımından, yükseltilmesine, performans değerlemesinden verilecek desteklere kadar bütün faaliyetlerin bir “araştırma üniversitesi kurum kültürünün” oluşturulmasına hizmet edecek biçimde olması gerekmektedir. Bu çerçevede düşünüldüğünde araştırma stratejimiz üç temel üzerine oturtulacaktır:

1. Araştırma odaklılığın kurum kültürü haline getirilmesi: Bu çerçevede, kurumsal önceliğimizin, zaman ve kaynağımızın önemli kısmının araştırmalara verilmesi önem taşımaktadır. Üniversite bünyesine alınan, bulunan ve yetiştirilecek olanların “dünya ölçeğinde yüksek kalibrede bilim insanı” olma bilinci, teşviki ve ödüllendirilmesi yapılmalıdır. Başarı varsayımlarımız, ödül/ceza sistemlerimiz, değerlerimiz, liderlik ve yapılanmamız bir bütün olarak kurumsal kültürün araştırma odaklı şekillenmesiyle uyumlu ve onu destekleyici olmasına özen gösterilmelidir. Bu çerçevede, bütün akademik birimlerin her düzeyde bu kültürü nasıl geliştireceklerine ilişkin süreç ve sitem tanımları yapmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kültürün gelişmesinde, üniversite içi, üniversiteler arası (ulusal ve uluslararası düzeyde) ortak araştırma projelerini teşvik etmek önemli bir rol oynayacaktır.
2. Yüksek etki yaratan araştırmaların teşvik edilmesi: Zamanla ülkemizin uluslararası yayın sayısı artmakta, buna karşın yayınların etki düzeyi azalma eğilimi göstermektedir. Bu, yapılan bilimsel yayınların nitelikleri ile nicelikleri arasında bir paralellik olmadığı anlamına gelmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, etki potansiyeli yüksek araştırmaların teşvik edilmesi önem arz etmektedir. Bilimsel bilgi katkısına etkisi nedeniyle referans kaynağı olmasının yanı sıra ekonomik, sosyal ve kültürel faydalar doğuracak potansiyele sahip araştırmaların belirlenerek teşvik edilmesi bir stratejik tercih olarak benimsenmelidir. Bu çerçevede, etki gücü yüksek araştırma projelerinin geliştirilmesi, desteklenmesi, izlenmesi ve bu doğrultuda sistem, süreç ve zaman içerisinde öğrenerek ilerleme sağlayabilmek için yönetsel yapı ve stillerin geliştirilmesi gerekmektedir. Araştırma odaklı olmada, üniversite kaynaklarının bu amaca uygun olarak tahsislerinin yapılması belirleyici bir rol oynayacaktır.
3. Araştırmaları destekleyecek kaynakları çoğaltmak ve çeşitlendirmek Araştırmaların, özellikle büyük ölçekli ve uzun erimli araştırmaların yapılması finansal desteklere bağlıdır. Bu tür araştırmaların sonuçları hemen alınamadığı için bunlara destek veren çevreler bulmak zor görünmektedir. Özellikle bu tür araştırmalar için kullanılmak üzere kaynak oluşturmak önem arz etmektedir.

Araştırma Misyonumuz İçin Genel Stratejilerimiz;

1. Araştırma merkezlerinden öte kurumsal innovasyon sistemi geliştirmek
2. Türkiye bulgularını (orientalist bir anlayış ile) raporlamadan öte yeni düşüncelere/kuramlara öncülük etmek
3. “Yayın yap, ya da yok ol” kuralını katı bir şekilde uygulama
4. Sözleşmelerinin yenilenmesini yenilemenin yayın ve hoca raporuna bağlanarak bunun göstermelik değil, amaca uygunluğunu takip etmek
5. Araştırma projeleri bazlı ekipler kurarak birlikte araştırma yapma kültürü geliştirmek
6. Disiplinler arası (interdisiplinary) ve çok disiplinli (multidisiplinary) çalışmaları teşvik etmek,
7. Bölümler, fakülteler, üniversiteler (yerli ve yabancı) arasında araştırma işbirliği imkanlarını arttırmak
8. Araştırmalara kaynak ayırmak ve çeşitli destek mekanizmaları oluşturmak
9. Belirli bölümleri ulusal ve uluslararası düzeyde öncü konumuna getirmek
10. Bilimsel çalışmalarda düşünce özgürlüğü ilkesini işlevsel hale getirmek için gerekli düzenlemeleri yapmak

ARAŞTIRMA-YAYIN			
AMAÇ 1: Araştırma odaklı bir üniversite olmak için araştırma altyapısını kurmak, geliştirmek ve ilerletmek			
	Stratejiler	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
Hedef 1.1.: Araştırma odaklılığı teşvik etmek ve kurumsallaştırmak için araştırmaları yürütecek ortamlar, sistemler, merkezler, laboratuvarları belirlemek, bunların altyapılarını/fiziksel şartlarını oluşturmak	Üniversite tarafından belirlenen öncelikli araştırma alanları için gerekli olan laboratuvar ve fiziksel şartları belirlemek ve planlamak	Planlanan araştırma alanları	Yapı İşleri Teknik Daire Başkanlığı-Rektörlük
	Büyük ölçekli araştırma projelerine teknik ve yönetsel destek sağlanması (Araştırmalar Koordinatörlüğü, Proje Destek Ofisi, Teknokent Proje Ofisi gibi).	Araştırmalar için tahsis edilen kaynak miktarı	Bap
	Üniversite içinde ortak olarak kullanılabilecek Merkezi Laboratuvarı 2018 yılına kadar kurmak	Laboratuvarın gerçekleştirme oranı	Yapı İşleri Teknik Daire Başkanlığı
	Araştırma laboratuvarı ve merkez sayısını artırmak	Açılan araştırma laboratuvarı ve merkez sayısı	Rektörlük / Bap

ARAŞTIRMA-YAYIN			
AMAÇ 1: Araştırma odaklı bir üniversite olmak için araştırma altyapısını kurmak, geliştirmek ve ilerletmek			
Hedef 1.2.: Araştırma odaklılığı teşvik etmek ve kurumsallaştırmak için araştırmaları yürütecek gerekli olan nitelikli insan kaynaklarını temin etmek	Stratejiler	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	Uluslararası saygın endekslerde yer alan yayınlara verilen teşvikleri artırmak	Verilen teşvik sayısı	Bap

ARAŞTIRMA-YAYIN			
AMAÇ 1: Araştırma odaklı bir üniversite olmak için araştırma altyapısını kurmak, geliştirmek ve ilerletmek			
Hedef 1.3.: Kütüphane ve dokümantasyon altyapısını eğitim ve araştırma misyonlarını rekabet avantajı sağlayacak şekilde oluşturmak ve yönetmek	Stratejiler	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	Kütüphane ve dokümantasyon işleri ile ilgili hizmetlerin yeterliliğini sağlamak	Kütüphane ve dokümantasyon hizmetlerinden memnuniyet oranı	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
	Kütüphanede bulunan yayın sayısını artırmak	Yayın sayısı	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
	Üye olunan veri tabanı sayısını artırmak	Veri tabanı sayısı	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
	Elektronik kaynak sayısını artırmak	Elektronik kaynak sayısı	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı

ARAŞTIRMA-YAYIN			
AMAÇ 2: Ulusal ve uluslararası alanda araştırmaya yönelmek ve insan kaynağını araştırma odaklı geliştirmek			
Hedef 2.1.: Ulusal ve uluslararası alanda öğretim üyelerinin bilimsel faaliyetlerini arttırmak	Stratejiler	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	Öğretim üyelerinin yurtdışında minimum 3 ay araştırma faaliyetlerinde bulunmalarını sağlamak	Yurtdışında bilimsel faaliyetlerde bulunan öğretim üyesi sayısı	Rektörlük / Bap
	Bilimsel kongrelere katılımın maddi olarak desteklemek	Bilimsel Kongrelere katılım sayısı	Bap

ARAŞTIRMA-YAYIN			
AMAÇ 2: Ulusal ve uluslararası alanda araştırmaya yönelmek ve insan kaynağını araştırma odaklı geliştirmek			
Hedef 2.2: Araştırma olanağını arttırmak için insan kaynağının geliştirilmesi	Stratejiler	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	ÖYP destekli araştırmacılar yetiştirmek	ÖYP destekli yetiştirilen araştırmacı sayısı	ÖYP Koordinasyon Kurulu
	YÖK bursları ile desteklenen akademik personel sayısını arttırmak	YÖK Burslarından yararlanan akademik personel sayısı	Eğitim Birimleri

Hiçbir birey arkasında bir şey bırakmaksızın dünyaya gelme ve gitme hakkına sahip değildir (No individual has any right to come into the world and go out of it without leaving something behind).

George Washington Carver

"Bugün üniversite kendini toplumda alışılmışın dışında bir pozisyonda buluyor... Şu an fark ediyoruz ki üniversitenin görünmez ürünü, bilgisi kültürümüzün en güçlü elementini oluşturuyor; uzmanlıkların yükselişi ve düşüşünü etkileyen ve hatta sosyal sınıfların, bölgelerin ve hatta ulusların."

Clark Kerr, The Uses of University (1963)

3: TOPLUMSAL SORUMLULUK STRATEJİSİ

Günümüzde üniversitelerin esas işlevinin eğitim ve araştırma yapmak olduğunun kabulüyle birlikte, üniversitelerden, bölge sorunlarının çözümüne yönelik araştırmalar yapmaları, bölgelerinin ekonomik gelişimine katkı sağlamak için sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte projeler hazırlamaları, bölgenin kültürel ve turizm etkinliğini geliştirecek ve yayacak akademik bölümlere yer vermeleri vs. beklenmektedir. Daha geniş bir açıdan bakıldığında, misyonları itibarıyla üniversiteler, hem bilime bulundukları katkılar bakımından toplumu, kurum ve kuruluşları yönlendiren hem de geleceği şekillendiren, değişimi takip eden organizasyonlar mahiyetinde olmalıdır. YBÜ, eğitim ve araştırma işlevlerinin yanı sıra açık ve özgür düşünce üretimiyle toplumsal gelişime katkı sunmayı da misyonunun önemli bir bileşeni olarak görmektedir. Bilim üretmeyi ve bilim yaymayı toplumu aydınlık, manevi ve ahlaki gelişmeye götürecek bir araç olarak görmektedir. YBÜ bu misyonu gerçekleştirmek için toplumsal düzende bilimsel anlayışı egemen kılacak çalışmalar yapmak ve yaklaşımlar geliştirmek yoluna gitmeyi gerekli görmektedir. Bunun için eğitim ve araştırmalarda toplumsal sorun, eğilim ve açılımları proje bazlı çalışmalara konu ederek toplumsal fayda veya katkı sunmayı planlı bir biçimde gerçekleştirme yoluna gidecektir.

Üniversiteler topluma hizmet etme misyonlarını, teorik çalışmalarıyla bilime katkıda bulunmak suretiyle değişimlere öncülük ederek gerçekleştirebileceği gibi bazı kurum ve kuruluşlar yön göstererek, pratik hayattaki konulara bilgi birikimlerini aktararak da gerçekleştirebilirler. Ülkemizde şu an itibarıyla, üniversitelerin, misyonlarına paralel olarak ihtiyaç duyulan bu rehberliğe cevap vermeleri en az bilime bulunacakları teorik katkılar kadar önemli ve şarttır. Kalkınmakta olan ülkemizde bahsedilen alanlarda reform niteliğinde dönüşümler yaşanırken, üniversitelerin diğer ülke uygulamalarına dair bilgi birikimleri ile ve bilimsel alanda yapılan çalışmaları yakından takip etmelerinden doğan tecrübeleri ile, bu geçiş sürecinde kamu kuruluşlarına ve iktisadi teşekküllere yön göstermesi bir sosyal duyarlılık gereğidir

YBÜ'nün uluslararası düzeyde rekabetçi bir konum elde edebilmesi ve bu konumunu sürdürebilmesi için ulusal ve yerel dinamiklerden beslenmesi ve güç alması da gerekir. Ülkemiz, kamusal alan başta olmak üzere, finans ve sigortacılık, sanayi ve ticaret, sağlık yönetimi, teknoloji ve tarım alanında son on yılda oldukça önemli dönüşümler, gelişmeler yaşamıştır. Yaşanan bu dönüşümler sonucunda, bu alanlarda hizmet vermekte olan gerek kamu kuruluşlarının gerekse özel kuruluşların, bilimsel veriler ışığında rehberliğe ihtiyaçları git gide artmaktadır. Yerele doğru gidildiğinde ise, Ankara'nın sağlık/medikal, bilişim, savunma sanayi gibi bazı sektörlerde rekabet gücü elde etmiş kümelerle sahip olduğu görülmektedir. Ancak sağlık sektörü kümelenmesi olmasına rağmen tıpta kullanılan ileri

teknoloji ürünlerinin büyük kısmı ithal edilmektedir. Bilişim alanında Ankara önemli merkezlerden biri haline gelmekle beraber ülke genelinde bu husustaki performansımız göz önüne alındığında ihracatımız ithalatımızın epey gerisinde kalmaktadır. Savunma sanayi pahalı ve ileri teknoloji ürünlerini (örneğin uçak, uydu teknolojisi gibi) henüz üretememektedir. Bütün bu sektörlerde başarı düzeyini yükseltmek büyük ölçüde yenilikçi bilimsel girişim, deney ve bilgilere bağlı olacaktır. YBÜ bu alanlara yönelik araştırma merkezleri, teknopark, laboratuvarlar kurarak ve projeler geliştirerek katkı sunmayı hedeflemektedir. Ankara'da henüz rekabetçi olmayan ancak bu potansiyele sahip makine imalatı gibi kümeleşme yolunda ilerleyen sektörler de bulunmaktadır. Ayrıca yeni gelişen bazı alanlarda, örneğin yenilenebilir enerji kaynakları konularında araştırma ve teknoloji geliştirme de Ankara öne çıkmaktadır. YBÜ, Ankara'nın bu ve benzeri ileri teknoloji tabanlı sektörlerle yönelik katma değeri yüksek alanlarda önemli katkılar sunmayı hedeflemektedir. En az bunlar kadar önemli olan bir başka husus, Ankara'nın başkent olması nedeniyle ekonomik, siyasal ve sosyal alanlarda politikalar üretmenin de merkezi konumunda olmasıdır. Bu politikaların üretilmesi sürecinde resmi ve yarı resmi çevrelerce ihtiyaç duyulan bilimsel bilgiler ile desteklenmesi çok büyük ve önemli bir ihtiyaca işaret etmektedir. Ayrıca, Türkiye bölgesinde ve dünyada önemli bir ekonomik ve siyasal bir güç haline gelmektedir. Dolayısıyla ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda politika üretimi sınır ötesine taşınmakta ve bunun için gerekli olan bilimsel bilgi desteğinin de küresel ölçüde üretilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Ankara'nın ekonomik/sosyal/siyasal alanlardaki araştırmaların merkezi konumunda olması uzun vadede bu ihtiyaçları karşılamaya dönük çalışmalar yapmaya olanak sağlamaktadır. YBÜ, bünyesinde kuracağı fakülte, enstitü ve araştırma merkezleri ile söz konusu yerel dinamik ve ihtiyaçlara en iyi biçimde yanıt vermeye çalışarak ulusal ihtiyaçları gidermenin ötesinde ulusal ve uluslararası alanda rekabetçi üstünlük sağlamanın zeminini oluşturacaktır. Yerele doğru gidildiğinde ise, Ankara'nın sağlık/medikal, bilişim, savunma sanayi gibi bazı sektörlerde rekabet gücü elde etmiş kümelerle sahip olduğu görülmektedir. Bu kümelenmelere katkı sunmak üzere tıp ve sağlık bilimleri alanlarında eğitim ve araştırmalar yapmanın ötesinde, tıpta kullanılan ileri teknoloji ürünleri geliştirmek için YBÜ bünyesinde AR-Ge merkezleri kurmayı hedeflemektedir. Ankara'da kümelenme süreci yaşanan diğer alanlar bilişim ve savunma sanayidir. Her iki alanda katkı sunmak üzere araştırma merkezleri ve birimleri kurulacaktır. Ayrıca bu alanlara dışarıdan yatırımcı/üretici çekmek ve kendi yatırım girişimlerinde bulunmak üzere bir teknopark kurulacaktır. Başkent Ankara'da bulunması nedeniyle, YBÜ'nün bir fırsata dönüştürmeyi hedeflediği diğer bir husus, siyasal ve sosyal alanlarda politikalar üretmenin de merkezi haline gelmektir. Ankara'da ulusal ve uluslararası ölçekte sosyal, siyasal ve ekonomik politikaların üretilmesi sürecinde bilimsel bilgiler ile desteklenmesi çok büyük bir ihtiyaca işaret etmektedir. YBU bünyesinde kuracağı fakülte, enstitü ve araştırma merkezleri ile söz konusu yerel dinamik ve ihtiyaçlara en iyi biçimde yanıt vermeye çalışarak ulusal ihtiyaçları gidermenin ötesinde ulusal ve uluslararası alanda rekabetçi üstünlük sağlamanın zeminini oluşturacaktır.

Toplumsal sorumluluk içerisinde, bölgesel kalkınmaya yardımcı olmak özel bir önem taşımaktadır. Bölgesel kalkınmaya birçok bakımdan katkı sunulabilir. Ancak öncelikli hususlar şöyle sıralanabilir:

- Bölgesel insan sermayesini arttırmak,
- Geleneksel üniversitenin işlevi olan teknoloji aktarımına ek olarak, bölgede teknolojik liderlik görevini üstlenerek küresel bilgi ağları ile bölgesel ihtiyaçlar arasında köprü görevini üstlenmek,
- Kentleşmeye, işgücünün yapısal değişimine katkıda bulunmak,
- Kültürel gelişmelere yol göstermek,
- İyi öğrencileri cezbetmek olarak sıralanabilir. (Parellada ve Bertran, 1999).

Toplumsal Sorumluluk Misyonumuz için Genel Stratejilerimiz Stratejilerimiz :

- Teknolojik ve sosyal çalışma programlarını ve araştırma faaliyetlerini toplumun genel menfaatlerine adapte etmeye çalışmak
- Araştırma ürünlerinin topluma ve ekonomiye katkı sağlayacak şekilde yayılımını sağlamak
- Şehir ve bölge kalkınma planına öncülük etmek ve böylece şehir kalkınmasında fikir geliştirme ve uygulama aşamalarında önemli bir rol oynamak
- Toplumsal sorunlarının çözümlerine aktif katkı sağlamak,
- Toplumumuzun, bilgi toplumuna doğru evrilmesinde önemli roller üstlenmek
- Toplumun öncelikli sorunlarına yönelik faaliyetleri ve topluma açık hizmetleri desteklemek
- Toplumsal değerlerin öneminin eğitimin her aşamasında öne çıkarmak
- Toplumun öncelikli sorunlarına yönelik araştırma/uygulama/eğitim faaliyetlerinin desteklemek
- Topluma açık bilgilendirme ve kültür faaliyetleri yürütmek
- Üniversitemiz bünyesinde yürütülen sosyal sorumluluk projelerinde yer alabilecek gönüllü kurumlarla işbirliği yapmak

TOPLUMSAL SORUMLULUK			
AMAÇ 1: Devlet, özel kuruluşlar ve sivil toplum örgütleriyle işbirliğine giderek bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkıda bulunmak			
Hedef 1.1:	Stratejiler	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
YBU mensubu öğretim elemanları ve öğrencilerinin toplumsal sorumluluk faaliyetlerinde aktif yer almalarını sağlayacak sistem ve süreçler geliştirmek ve teşviklerde bulunmak	Öğretim elemanlarının toplumsal konularda proje ve araştırmalar yürütmelerini teşvik etmek	Öğretim elemanlarının yürüttüğü yada katılımcı olarak yer aldığı toplumsal sorumluluk proje sayısı	REKTÖRLÜK / BAP
	Öğrenci toplulukları bazında toplumsal duyarlılık faaliyetlerini öncelemelerini teşvik etmek	Toplumsal sorumluluk için planlanan faaliyetlerin gerçekleşme oranı	Sağlık Kültür ve spor dairesi / Eğitim Birimleri

TOPLUMSAL SORUMLULUK			
AMAÇ 1: Devlet, özel kuruluşlar ve sivil toplum örgütleriyle işbirliğine giderek bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkıda bulunmak			
Hedef 1.2 : Üniversitenin bütün mensuplarının çevresel duyarlılığını artırıcı faaliyetler geliştirmek, planlamak ve yürütmek	Stratejiler	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	Geri dönüşüm bilincinin tüm üniversite birimlerinde yerleştirmek (örneğin, çeşitli materyaller için geri dönüşüm kutuları ve kaynakta ayırıştırma yapmak)	Düzenlenen çevre duyarlılığını artırıcı faaliyet sayısı	Sağlık Kültür Ve Spor Daire Başkanlığı
	Geri dönüşümün daha öncesindeki bir aşama olarak her konuda israfı önleyecek bilinçlendirme çalışmaları yapmak, projeler geliştirmek ve gerçekleştirmek	Hazırlanacak projelerin gerçekleştirme oranı	Sağlık Kültür Ve Spor Daire Başkanlığı / Eğitim Birimleri

TOPLUMSAL SORUMLULUK			
AMAÇ 2: Üniversite kampüs alanının yapılaşmasında toplumsal sorumluluk gereği çevre duyarlılığını ön plana çıkarmak			
Hedef 2.1 : Üniversitenin bütün mensuplarının çevresel duyarlılığını artırıcı faaliyetler geliştirmek, planlamak ve yürütmek	Stratejiler	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	Üniversitenin yapılacak olan kampüsünün çevre dostu olmasına, materyal ve enerji tasarrufu sağlayacak teknolojilerle donatılması için tasarım yapmak ve kaynak ayırmak	Çevre Konusunda planlanan / yapılan faaliyetlerin gerçekleştirme oranı	Rektörlük /Yapı İşleri Dairesi Başk.
	Öğrenci ve öğretim elemanlarına ağaç dikimi, çevreye saygı gibi değerler kazandıracak aktiviteleri ve geri dönüşüm bilincini tüm üniversite birimlerine yerleştirmek	Düzenlenen çevre duyarlılığını artırıcı faaliyet sayısı	Rektörlük / Eğitim Birimleri

4. GİRİŞİMCİLİK STRATEJİSİ

Eğitim veya araştırma odaklı üniversitelerin yanı sıra günümüzde girişim odaklı üniversite modelleri de ortaya çıkmakta ve yaygınlaşma eğilimi göstermektedir. Eğitim veya araştırma odaklı üniversiteler girişimciliği ve sanayi kuruluşları ile yakın işbirliğini etkin olarak yapamamaktadırlar. Eğitim veya araştırma üniversitelerinin girişimcilik hususlarında etkin olmayışları nedeniyle, özellikle İngiltere ve Hollanda başta olmak üzere, hemen her AB ülkesinde yoğun tartışmalar sürmektedir. Devletlerin yükseköğretime ayırdıkları bütçelerin daralması ve artan finansal ihtiyaçlar bu tartışmaları bir yandan hızlandırırken diğer yandan da yeni arayışlara sürüklemektedir. Bu çerçevede üniversite buluşlarının patent, lisans ve araştırma gelirleri ile korunması, üniversitelerce oluşturulan şirketler ve ortaklıklar yoluyla yeni kaynakların yaratılması, ulusal-bölgesel kalkınmaya, zenginleşmeye katkılarının artırılması ve yaşam boyu eğitim gibi konular üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşıma göre, üniversiteler üretim ve ürün tasarımı da yapan, ekonomik etkinliklerin beşiği konumuna gelmek için uğraş vermelidirler. Günümüzde, eğitim ve araştırmanın yanı sıra girişimcilik de temel bir misyon unsuru olarak üniversitelerin yeni model tartışmalarının ötesine geçmiş ve uygulama alanı bulmuştur. Akademik girişimcilik faaliyetleri başta ABD ve AB ülkeleri olmak üzere Rusya'dan Meksika'ya, Arjantin'den Çin'e kadar dünyanın her yerinde önemli boyuta ulaşmıştır.

Genel olarak girişimci üniversitelerde odaklanma, üniversite ile endüstri arasında çalışan bağımsız kuruluşların yaratılmasından, üniversiteye yeni özellikler ve işlevler eklenmesine doğru kaymaktadır. Girişimci bir yapıya dönüşebilmek için, kültürel alt yapının değişmesi kadar, örgüt yapısının özellikle de yönetim yapısının ve unsurlarının da değişmesi şarttır. Üniversitelerin iç paydaşlarından bir diğerini oluşturan akademik personelin kendi şirketlerini kurmaları, var olan şirketlere ortak olmaları ve buralarda yenilikçiliğin özünü oluşturan bilgiyi üreterek "bilgi üreticisi" haline gelmeleri üniversite tarafından özendirilmelidir. Yine, girişimciliğin öğrenilebilir ve öğretilir olduğu gerçeğine bağlı olarak, eğitim-öğretimin öğrencilerin gelecekte özellikle ve öncelikle birer teknoloji girişimcileri olarak yetiştirmelerine olanak sağlayacak biçimde yeniden yapılanması zorunlu hale gelmektedir.

Eğitim ve araştırmanın yanına üçüncü bir işlev olarak ekonomik katkının eklenmesi nedeniyle, girişimci Üniversiteler bu işlevleri yerine getirecek biçimde amaçlarını söyle biçimlendirebilirler:

- Eğitim ve öğretim sonucunda üniversite mezunlarını sadece iş arayan değil, bunun da ötesinde birer iş yaratıcısına dönüştürebilmek,
- Yeni şirketlerin gelişme dönemlerinde ortaya çıkan zorluklarla nasıl başa çıkılacağı konusunda, "Girişimcilik Yönetimi"ni disiplinler arası araştırma konusu haline getirebilmek,
- Araştırmaların sadece akademik yayınlara yönelik olarak kalmayıp, aynı zamanda toplum ve ekonomideki yeniliklerin kaynağını ve yeni şirketler için iş fikirleri geliştirmede başlangıç noktasını oluşturmalarını sağlayabilmek.

Girişimci üniversite model ve uygulaması, ülkemiz üniversiteleri için de gerekli olduğu kuşku götürmez. Bu bağlamda, YBÜ'nün Türkiye'nin kültür ve toplumsal yapısına uygun kendine özgü bir girişimci üniversite modeli geliştirmesi kaçınılmaz görünmektedir. Genel olarak bakıldığında, girişimci üniversitenin üç anlama geldiği öne sürülebilir:

- Üniversitenin kendisi bir kuruluş olarak girişimci olması,
- Üniversitenin üyeleri (akademik personel, öğrenciler, çalışanlar) kendilerini birer girişimciye dönüştürmesi,
- Üniversite ile çevrenin etkileşimi (üniversite ile bölge arasında oluşan ikili birlikteliği) girişimci yapılanmalar oluşturmaları.

Uygulama açısından bakıldığında, girişimci üniversite olabilmek için, bu üç yapının hepsi zorunlu koşulları oluşturduğu görülmektedir. İkincisinin olabilmesi birinciye, üçüncünün olabilmesi ise ikincinin varlığına ve gerçekleşmesine bağlıdır. Dolayısıyla, YBÜ'nün girişimci üniversite olabilmesi bu koşulları yerine getirerek, rekabet kurallarını benimseyen, maliyet, verimlilik ve etkinlik konularına özen gösteren, sürekli gelişme ile bilgi üretimi ve bilgiyi yaymaya yönelik yenilikleri gerçekleştiren, bunun yanında bu eylemleri gerçekleştirenlere doğrudan katkıda bulunan ve bunun için yapılanmış bir kurumsal yapı ve kültür geliştirmesi gerekmektedir.

Ancak, şunu da vurgulamak gerekir ki, girişimci tutum kapsamında, devlet üniversitelerinin her alanda bir şirket gibi davranacağı anlamına da gelmemelidir. Kâr amacının, üniversitelerin amaçlarının bazıları ile uyumlu olamayacağı çok açıktır. Dolayısıyla, “üniversiteler kısa dönemli bakış ve kâr odaklı kararlara bırakılamaz” yönlü eleştirilerdeki haklılık payını göz önüne alarak, üniversitelerin, toplumsal amaçlarının ve misyonlarının olduğunu ve bunun sürdürülmesi gerektiğini gözönünde bulundurmak gerekir. Bu boyutuyla girişimci üniversite, kâr amaçlı üniversiteler ve şirket üniversitelerinden farklılık gösterir. “Kamu girişimciliği” ya da “devlet girişimciliği” kavramları da tam bu tartışma konuları üzerine odaklanmaktadır. Bu girişimcilik türlerinde, girişim kârının söz konusu olmaması en önemli farkı oluşturmaktadır. Kısaca, girişimci nosyonunu üniversitelerin karakteristik özelliklerini etkilememeli, onları ticarileştirmemeli ve sanayi bekçisi haline getirmemelidir.

Girişimci Misyonumuz İçin Genel Stratejilerimiz :

- Kampüste bulunan tüm üniversite aktörlerinin girişimci kapasitelerini geliştiren güçlü bir liderlik
- Uygula ya da yok ol (apply or die) kuralını Üniversite politikası haline getirme ve kurumsallaştırma
- Proje Fikirleri Stoku (İmkan bulunduğu hayata geçirilecek proje fikirleri) oluşturma
- Katma değer doğuran dış paydaşlarla güçlü bağlar kurmak,
- Üniversite-sanayi işbirliğini arttırmak,
- Kompleks dünya sorunlarını çözüm odaklı ve gerçek dünya deneyimini yansıtan multidisipliner eğitim yaklaşımları geliştirmek
- Kurumlar arasında etkin bilgi akışını destekleyecek şekilde sınırları kaldırmak,
- Girişimci düşünme ve liderlik uygulamalarını teşvik edici olmak
- Entelektüel hakların ticarileşmesi yoluyla yaratılan servetin bir kısmının araştırmacılar arasında paylaşmak

GİRİŞİMCİLİK			
AMAÇ 1: Girişimci kültür, yetenek ve inisiyatiflerini geliştirilmek ve teşvik etmek			
Hedef 1.1: Girişimciliği kurumsallaştıracak ve süreklileştirmek için YBÜ'ya özgü bir girişimcilik anlayış ve modelini geliştirmek	STRATEJİLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	YBÜ içerisinde fikirden yeniliğe, temel araştırmalardan başvurulara kadar tüm yenilikler zincirini kapsayacak süreç ve desteklere yönelik hususları tanımlamak ve hayata geçirmek	Girişimcilik konusunda yapılan başvurulara verilen destek oranı	Rektörlük / Bap

GİRİŞİMCİLİK			
AMAÇ 2: Üniversite genelinde girişimciliği kurumsallaştırmak			
Hedef 2.1 : Girişimciliği teşvik eden ve katkı sunan bir organizasyon yapısı gerçekleştirmek	STRATEJİLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	YBU Teknokentini 5 yıl içerisinde planlayarak kurulmasını sağlamak	Kurulması planlanan yapıların gerçekleştirme düzeyi	Rektörlük/ Bap/ Yapı İşleri Dairesi/ Bilgi İşlem Dairesi
	Üniversite mensuplarına patent alma, lisans satışı yapma vb. konularda danışmanlık ve maddi destekler vermek	Öğrencilerin Üniversitenin girişimcilik teşvik ve desteklerinden memnuniyet derecesi	Rektörlük / Bap

GİRİŞİMCİLİK			
AMAÇ 2: Üniversite genelinde girişimciliği kurumsallaştırmak			
Hedef 2.2: Üniversite için gelir getirici öncelikli araştırma alanlarını belirlemek ve buralara yoğunlaşmak	STRATEJİLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	TÜBİTAK, Avrupa Birliği Komisyonu vb. kuruluşların belirlediği öncelikli alanların takip edilerek öğretim üyelerini bilgilendirmek	Bütçe dışı kaynakların hakkında yapılan anketlerde memnuniyet düzeyi	Proje Birimi
	Bilimsel araştırmalar için destek sağlayan ulusal ve uluslararası kuruluşlardan proje alınması için öğretim elemanlarının bu programlara dair bilgilendirilmesi, başvurularının teşvik edilmesi ve kurumsal desteğin sağlanması	Planlanan ve yapılan başvuru sayısı oranı -düzenlenecek anketlerdeki memnuniyet oranı	Rektörlük / Bap/ Eğitim Birimleri

5: KURUMSAL GELİŞME, ÖĞRENME VE İLERLEME STRATEJİSİ

KURUMSAL GELİŞİM VE DEĞİŞİM STRATEJİSİ

Kampüs, Üniversitenin adının da çağrıştırdığı üzere Ankara'nın kuzeyinde, tarihte iki büyük Türk Komutanın ordularının savaştığı (Yıldırım Beyazıt ve Timur) bölgede kurulması planlanmıştır. Yeni kurulmanın avantajını değerlendirerek, kampüsünün kurum kültürüne destek olacak bir biçimde tasarlanması önem arz etmektedir. Bu çerçevede, Selçuklu mimari tarzı benimsenmiş ve özgün bir mimari geliştirilmiştir. Tarihi öğelerin referans alınarak tasarlanan bu mimari içerisinde binalarımızda yeşil bina teknolojisi kullanarak çevreye duyarlı bir üniversite geliştirilecektir. Çevreye duyarlılığın yanı sıra, kampüsünün engellilere göre tasarlanması, tüm bina, derslik, kütüphane ve laboratuvarların engellilere uygun hale getirilecektir.

Kuruluş aşamasında ihtiyaç duyulan en önemli hususlardan biri, kuşku yok ki, yönetim tarzını belirlemektir. Üniversitemizin rekabette ön sıralarda yer alabilmesi için yönetimine rekabetçi bir anlayış ile yaklaşılacaktır. Rekabetçi anlayış süreklilik arz edecek tarzda stratejisini geliştirme, yenileme ve ilerletmeyi kurumsal bir yaklaşıma dönüştürmeyi gerektirmektedir. Rekabetçi yönetsel anlayış ve yaklaşım, yükseköğretim sektöründeki gelişmeleri yakından takip ederek üniversiteye yön vermeyi gerektirmektedir. Bu çerçevede yapması gerekenler şöyle sıralanabilir:

- Dünyada ve Türkiye'de önde gelen üniversitelerin faaliyetlerini nasıl yönettiklerini,
- Yükseköğrenim sektöründe konumunu nasıl geliştirip ilerletebileceğini,
- Önceliklerinin ne olduğu ve nerelere odaklanması gerektiğini,
- Gelecek için temel yetkinlik inşasını nasıl yapabileceğini izleyecek ve kendini bunlar ışığında değerlendirerek yönetme yoluna gidecektir.

Böylece güçlü bir rekabetçi konum geliştirebilmek için öğrenme ve ilerleme kurumsallaştırılmış olacaktır. Daha geniş bir açıdan bakıldığında, odağa rekabet stratejisini alarak Üniversite yönetimine bir bütün olarak stratejik yaklaşılacaktır. Stratejik önemdeki alanlar ayrı ayrı tespit edilerek her bir alt alanda Türkiye'deki ve dünyadaki gelişmeler, Üniversitenin kaynak ve kabiliyet sınırlılıkları, avantaj ve dezavantajları göz önüne alınarak stratejik açılımlar, amaçlar, hedefler, proje ve faaliyetler belirlenmeye çalışılarak planlı bir yol izlenecektir.

Kurumsal gelişim için diğer önemli bir husus kurum kültürüdür. Kurum kültürü zaman içinde ve büyük oranda merkezi bir planlamanın dışında gelişmesine rağmen, müdahale ve yönlendirmeler ile istenilen doğrultuda evrilmesine de neden olunabilir. Bu bağlamda, YBU kurum kültürünün ikinci bölümde ortaya konan vizyon, misyon, çalışma ilkeleri, stratejik hedefler ve vizyoner gelişim çizgisi doğrultusunda şekillenmesi için bilinçli, planlı ve kontrollü bir yol izlenecektir. Bu çerçevede, kurum kültürü oluşturma ve geliştirmenin

uzun soluklu bir süreç olduğu gerçeğinden yola çıkarak üniversite yönetimi ve paydaşlarına üniversitenin kurumsal gelişimi konusunda bilimsel temelli ve sistematik bilgi akışını koordine etmek ve gerekli faaliyetleri planlamak ve yürütmek önem arz etmektedir.

Rekabetçi temelde yapılanabilmek için kurumsal kültür ve kimlik geliştirmenin yanı sıra kurumsal tanıtım da büyük önem taşımaktadır. Yine bu doğrultuda, zengin bir kütüphane oluşturma, sportif faaliyetleri destekleme vs. büyük önem arz etmektedir.

Kurumsal gelişim ve ilerlemesini belirtilen yönde gerçekleştirerek, YBU 2010 ve sonrasında kurulan devlet üniversiteleri için örnek ve öncü, metropol üniversiteleri ile rekabet içerisinde olan bir üniversite olmayı hedeflenmektedir.

Kurumsal Gelişim için Genel Stratejilerimiz:

- Üniversitenin vizyon, anlayış, çalışma ilkeleri ve stratejisini paylaşma konu ederek ve hayata geçirilme süreçlerinde özenli davranarak kurumsallaştırmak
- Kaynaklarını etkin kullanan şeffaf ve hesap verebilen bir yönetim anlayışını geliştirmek
- Ulusal ve uluslararası ölçekte rekabetçi bir konum elde etmesini sağlayacak sürdürülebilir bir kurum kültürü geliştirmek
- Eğitim, araştırma, insan yetiştirme ve çeşitli alanlarla önde giden bir üniversite olabilmek için arayış içerisinde olmak, iyi örnekleri incelemek, araştırmalar yapmak ve Üniversite yönetimine ilişkin kararlarını bunlara dayandırmak
- Yönetimine uzun vadeli ve rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde stratejik yönetim açısından yaklaşmak
- Üniversite mensupları arasında kültürel, sosyal, sanatsal ve sportif örgütlenme ve faaliyetler geliştirmek ve yürütmek

KURUMSAL GELİŞME, ÖĞRENME VE İLERLEME

AMAÇ 1: Üniversitenin eğitim, araştırma, toplumsal sorumluluk ve girişimcilik misyonları ile uyumlu ve onları destekleyici fiziki yapılaşmanın, çevre düzenlemesinin ve altyapının geliştirilmesi

Hedef 1.1: Kampüsleşme, kapalı ve açık alan düzenlemek ve geliştirmek	STRATEJİLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	Toplu konut idaresi başkanlığı ile Sağlık Temel Bilimleri Fakültesi inşaatının 2014-2015 eğitim öğretim yılına yetiştirmek	İnşaatların Fiziki Gerçekleşme Oranı	Yapı İşleri Ve Teknik Daire Başkanlığı
	Yatırım programına alınan TOKİ tarafından 2013 yılı itibari ile inşasına başlanması planlanan Çubuk merkezli kampus inşaatının ilk etabı olan 70.000m ² lik kapalı alan inşaatının 2015-2016 eğitim öğretim yılına yetiştirmek	İnşaatların Fiziki Gerçekleşme Oranı	Yapı İşleri Ve Teknik Daire Başkanlığı
	İşletme Fakültesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Siyasal bilgiler Fakültesi, Yemekhane, kapalı spor salonunun binalarının 2017/2018 eğitim öğretim yılına yetiştirmek	İnşaatların Fiziki Gerçekleşme Oranı	Yapı İşleri Ve Teknik Daire Başkanlığı
	Büyük çaplı ve uluslararası nitelikteki konferans, seminer ve toplantılara ev sahipliği yapılabilecek büyüklük, teknik donanım, şebeke, konfor vb. özelliklere sahip fiziksel yapılar tasarlamak ve 2018 yılına kadar gerçekleştirmek	İnşaatların Fiziki Gerçekleşme Oranı	Yapı İşleri Ve Teknik Daire Başkanlığı
	Tüm fakülte ve okulların kapsandığı ortak bir (bina ve) sınav merkezi oluşturmak ve fakülteler arası işbirliği ve koordinasyonu arttırmak	İnşaatların Fiziki Gerçekleşme Oranı	Yapı İşleri Ve Teknik Daire Başkanlığı

KURUMSAL GELİŞME, ÖĞRENME VE İLERLEME			
AMAÇ 1: Üniversitenin eğitim, araştırma, toplumsal sorumluluk ve girişimcilik misyonları ile uyumlu ve onları destekleyici fiziki yapılaşmanın, çevre düzenlemesinin ve altyapının geliştirilmesi			
Hedef 1.2: Fiziksel yapılaşmada çevreye, insana duyarlı olmak ve altyapıyı engelsiz üniversite (engelli dostu) anlayışı doğrultusunda düzenlemek	STRATEJİLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	Üniversiteyi çevre-dostu, çevre bilinçli üniversite haline getirmek için bisiklet ve yaya yolları, yürüyüş pistleri yapmak	Fiziki Gerçekleşme Oranı	Yapı İşleri Ve Teknik Daire Başkanlığı
	Engelli öğrencilere uygun koşullarda eğitim verecek fiziksel ortamı oluşturmak	Düzenlenecek Engelli Öğrenci ve Mensuplarımızın Memnuniyet Anketi	Yapı İşleri Ve Teknik Daire Başkanlığı/ Öğrenci İşleri Dai.Bşk.

KURUMSAL GELİŞME, ÖĞRENME VE İLERLEME			
AMAÇ 2: Rekabetçi ve öğrenerek ilerleyen yönetsel bir anlayış, yaklaşım ve yapı geliştirmek			
Hedef 2.1 : Kurum içerisinde demokratik bir kültür, yapı ve karar süreçlerini oluşturmak ve karar süreçlerinde katılımı teşvik etmek	STRATEJİLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	İyi yönetim ilkelerini Üniversite çapında yaygınlaştırmak ve kurumsallaştırmak	Yapılacak memnuniyet anketleri oranı	Genel Sekreterlik
	Çalışanların memnuniyetinin, kuruma yönelik tutumlarının düzenli olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi	Yapılacak memnuniyet anketleri oranı	Personel Dai Bşk.
	İdari ve mali alanlarda personelin bilgi düzeyini artıracak eğitimler düzenlemek, bu amaçla düzenlemiş olan eğitim ve kurslara katılım sağlamak	Planlanan/ Düzenlenen Eğitim miktarı	Personel Dai.Bşk./ Strateji Gel.Dai.Bşk.

KURUMSAL GELİŞME, ÖĞRENME VE İLERLEME

AMAÇ 2: Rekabetçi ve öğrenerek ilerleyen yönetsel bir anlayış, yaklaşım ve yapı geliştirmek

Hedef 2.2 : Üniversite idari personelinin yetkinleşmesine destek olmak ve şekillenen kurumsal kültür hedeflerinin gerçekleştirme sürecine katkı sağlayacak destekleyici birimler/komisyonlar kurmak ve işlevsel hale getirmek	STRATEJİLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİM
	Personelimizin master ve doktora programlarına katkı sağlamak; Üniversite tarafından eğitim hizmetini ücretsiz ya da sembolik ücretlerle sunmak	Planlanan eğitim hizmetine katkının gerçekleşme oranı	Öğrenci İşleri / Enstitüler
	Sertifika programları düzenlemek (bilgisayar kursu, dil kursu gibi)	Tespit edilen yetkinlik ihtiyaçlarının giderilme düzeyi	Sağlık Kültür Dai.Bşk./ Bilgi İşlem Dai.Bşk.
	Psikolojik Danışma ve Rehberlik Birimi,Engelli Destek Ofisi vb. kurmak ve işlevsel hale getirmek	Kurulması planlanan birim / komisyonların gerçekleşme oranı	Rektörlük / İdari Birimler

7. MALİYETLENDİRME

7.1 MALİYET TAHMİNLERİ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu'nun Tanımlar başlıklı 3 üncü maddesinde Bütçe, "Belirli bir dönemdeki gelir ve gider tahminleri ile bunların uygulanmasına ilişkin hususları gösteren ve usulüne uygun olarak yürürlüğe konulan belge" olarak tanımlanmıştır. Kanuna göre merkezi yönetim bütçesi: Genel bütçe, özel bütçe ve düzenleyici ve denetleyici kurum bütçelerinden oluşmaktadır. 5018 sayılı Kanuna göre Yükseköğretim Kurumları özel bütçeli idareler olarak sayılmaktadır. Özel bütçe, bir bakanlığa bağlı veya ilgili olarak bir kamu hizmetini yürütmek üzere kurulan, gelir tahsis edilen, bu gelirden harcama yetkisi verilen, kuruluş ve çalışma esasları özel kanunla düzenlenen her bir kamu idaresinin bütçesidir.

Kurumumuz özel bütçeli bir kurum olup yılı merkezi yönetim bütçe kanununda belirlenen bütçe üzerinden işlem yapmakta olup Stratejik Amaçlar için yapılan maliyetlendirme tablosu aşağıda sunulmuştur.

STRATEJİK PLAN AMAÇ, HEDEF, STRATEJİ MALİYETLERİ							(TL)	
AMAÇLAR, HEDEFLER STRATEJİLER			MALİYET					
			2014	2015	2016	2017	2018	5 YILLIK TOPLAM
SE1	SA1	SH1	13.000,00	15.000,00	17.000,00	19.000,00	21.000,00	85.000,00
		SH2	510.000,00	525.000,00	535.000,00	545.000,00	560.000,00	2.675.000,00
		SH3	457.500,00	520.000,00	525.000,00	530.000,00	535.000,00	2.567.500,00
		SH4	380.000,00	400.000,00	420.000,00	435.000,00	450.000,00	2.085.000,00
	Toplam		1.360.500,00	1.460.000,00	1.497.000,00	1.529.000,00	1.566.000,00	7.412.500,00
SE1	SA2	SH1	679.000,00	685.000,00	695.000,00	705.000,00	715.000,00	3.479.000,00
		SH2	45.000,00	47.000,00	49.000,00	52.000,00	55.000,00	248.000,00
	Toplam		724.000,00	732.000,00	744.000,00	757.000,00	770.000,00	3.727.000,00

STRATEJİK PLAN AMAÇ, HEDEF, STRATEJİ MALİYETLERİ							(TL)	
AMAÇLAR, HEDEFLER STRATEJİLER			MALİYET					
			2014	2015	2016	2017	2018	5 YILLIK TOPLAM
SE2	S A1	SH1	1.058.000,00	1.100.000,00	1.150.000,00	1.200.000,00	1.250.000,00	5.758.000,00
		SH2	250.000,00	255.000,00	255.000,00	260.000,00	260.000,00	1.595.000,00
		SH3	55.0000,00	60.000,00	65.000,00	65.000,00	70.000,00	315.000,00
	Toplam		1.363.000,00	1.415.000,00	1.470.000,00	1.525.000,00	1.580.000,00	7.353.000,00
SE2	SA2	SH1	500.000,00	515.000,00	530.000,00	545.000,00	560.000,00	2.650.000,00
		SH2	1.190.000,00	1.210.000,00	1.230.000,00	1.245.000,00	1.260.000,00	6.135.000,00
	Toplam		1.690.000,00	1.725.000,00	1.760.000,00	1.790.000,00	1.820.000,00	8.785.000,00

STRATEJİK PLAN AMAÇ, HEDEF, STRATEJİ MALİYETLERİ							(TL)
AMAÇLAR, HEDEFLER STRATEJİLER			MALİYET				
			2014	2015	2016	2017	5 YILLIK TOPLAM
SE3	SA1	SH1	105.000,00	109.000,00	114.000,00	119.000,00	570.000,00
		SH2	20.000,00	22.000,00	23.000,00	24.000,00	114.000,00
	Toplam		125.000,00	131.000,00	137.000,00	143.000,00	684.000,00
SE3	SA2	SH1	200.000,00	212.000,00	225.000,00	237.000,00	1.123.000,00
	Toplam		200.000,00	212.000,00	225.000,00	237.000,00	1.123.000,00

STRATEJİK PLAN AMAÇ, HEDEF, STRATEJİ MALİYETLERİ							
AMAÇLAR, HEDEFLER STRATEJİLER			MALİYET				
			2014	2015	2016	2017	2018
SE4	SA1	SH1	70.000,00	74.000,00	78.000,00	81.000,00	84.000,00
	Toplam		70.000,00	74.000,00	78.000,00	81.000,00	84.000,00
SE4		SH1	1.320.000,00	1.360.000,00	1.400.000,00	1.440.000,00	7.000.000,00
	SA2	SH2	20.000,00	21.000,00	22.000,00	23.000,00	110.000,00
	Toplam		1.340.000,00	1.381.000,00	1.422.000,00	1.463.000,00	7.110.000,00

STRATEJİK PLAN AMAÇ, HEDEF, STRATEJİ MALİYETLERİ							(TL)
AMAÇLAR, HEDEFLER STRATEJİLER			MALİYET				
			2014	2015	2016	2017	5 YILLIK TOPLAM
SE5		SH1	32.250.000,00	36.500.000,00	41.000.000,00	46.000.000,00	204.750.000,00
	SA1	SH2	220.000,00	230.000,00	240.000,00	250.000,00	1.200.000,00
	Toplam		32.470.000,00	36.730.000,00	41.240.000,00	46.250.000,00	205.950.000,00
SE5		SH1	55.000,00	57.000,00	59.000,00	61.000,00	295.000,00
	SA2	SH2	80.000,00	83.000,00	86.000,00	89.000,00	429.000,00
	Toplam		135.000,00	140.000,00	145.000,00	150.000,00	724.000,00

STRATEJİK PLAN AMAÇ, HEDEF, STRATEJİ MALİYETLERİ						(TL)
AMAÇLAR, HEDEFLER STRATEJİLER	MALİYET					
	2014	2015	2016	2017	2018	5 YILLIK TOPLAM
TOPLAM MALİYET	39.277.500,00	43.788.000,00	48.493.000,00	53.688.000,00	56.886.000,00	242.132.500,00
GEN.YÖNETİM GİDERİ	43.836.500,00	47.716.000,00	52.920.000,00	58.412.000,00	66.114.000,00	268.998.500,00
ÜNİVERSİTE BÜTÇESİ	83.114.000,00	91.504.000,00	101.413.000,00	112.100.000,00	123.000.000,00	511.131.000,00

7.2 GELİR TAHMİNLERİ

GELİR GRUPLARI	YILLAR					
	2014	2015	2016	2017	2018	5 YILLIK TOPLAM
Hazine Yardımı	76.033.817,00	84.071.000,00	93.608.000,00	103.906.000,00	114.497.000,00	472.115.817,00
Örgün Öğretim Geliri	154.183,00	162.000,00	170.000,00	178.000,00	186.000,00	850.183,00
İkinci Öğretim Gelirleri	1.726.000,00	1.811.000,00	1.903.000,00	2.001.000,00	2.007.000,00	9.448.000,00
Araştırma Proje Gelirleri	4.200.000,00	4.410.000,00	4.630.000,00	4.861.000,00	5.104.000,00	23.205.000,00
Yaz Okulu Gelirleri	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tezsiz Yük. Lisans Gel.	1.000.000,00	1.050.000,00	1.102.000,00	1.154.000,00	1.206.000,00	5.512.000,00
G.menkul Sat.-Kira Geliri	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diğer Gelirler (Kaynak Belirt)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Döner Sermaye Gelirleri	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Üniversite Geliri	83.114.000,00	91.504.000,00	101.413.000,00	112.100.000,00	123.000.000,00	511.131.000,00

Dış Kaynaklar (AB, Tübitak,Kalk.Ajanı YÖK Burs vb.)	2.750.877,00	3.100.000,00	3.400.000,00	3.600.000,00	3.850.000,00	16.700.877,00
---	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------

8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Motto: Başarısızlıkların yüzde doksanı bahane uydurma alışkanlığına sahip kişilerden gelir. "Ninety-nine percent of the failures come from people who have the habit of making excuses."

George Washington Carver

Strateji, bugünün eğilimleriyle geleceğe yön vermede önemli bir araçtır. Stratejik plan ise Kurum Stratejilerinin planlanarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve koordine edilmesi işlemlerini mümkün kılan, stratejik yönetim olgusuna sistematik olarak yaklaşılmayı sağlayan bir araçtır. İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

Stratejik Planın izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik olarak yürütülmesi gereken faaliyetler dört ana başlık altında toplanabilir. Fiziki ilerlemeye ilişkin veri analizi, mali ilerlemeye ilişkin veri analizi, kalite unsurlarının ve çevresel faktörlerin izlenmesi ve risk yönetimi yaklaşımı Stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler / hangi birimler olduğu, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı bir eylem planı hazırlanarak izleme ve değerlendirmenin daha etkin bir şekilde yapılmasına olanak sağlanmıştır.

Plan uygulama sürecinde gelişen koşullara bağlı olarak, gerçekleştirilecek bütçe kaynakları ve miktarlarının beklenen ve/veya tahmin edilenden farklı olması durumunda, daha küçük kapsamlı hedefler ve/veya her bir hedefe yönelik olarak alternatif faaliyetlerin /projelerin değerlendirmeye alınması söz konusu olabilecektir. Kurum dinamiklerine, özellikle kurumu çevreleyen mali ve idari koşullara bağlı olarak planın gözden geçirilmesine ihtiyaç duyulabilecektir. Ancak, planda yapılacak değişiklikler veya öngörülen plan faaliyetlerine yapılacak eklentilerin sistemli bir biçimde gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Birimlere ayrılacak yıllık cari bütçeler kapsamında rahatlıkla yürütülebilecek, bir başka deyişle stratejik plan bütçesi çerçevesinde özellikle bütçe tahsisi gerektirmeyen öngörülmüş veya ileride öngörülebilecek stratejik faaliyetler hiç aksatılmadan devam ettirilecektir.

Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin performans göstergelerinin ölçülmesi ile bunların belirli bir sıklıkla raporlanması, ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı paydaşların ve ürünlerin değerlendirmesine sunulması, izlemeye olanak sağlayan faaliyetler olacaktır.

Üniversitemiz Stratejik Plan çalışmaları birimler bazında yapıldığından izlenmesi de birimler bazında yapılacaktır. Üniversitemiz birimleri kendi stratejik planlarında yer alan hedeflerinin gerçekleştirmelerini, altı aylık olarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına ait Faaliyet Otomasyon sistemine giriş yaparak değerlendirebileceklerdir. Birimlerin hedeflerine ne derece ulaştığı da üst yönetim tarafından böylece izlenmiş olacaktır. Birim hedeflerinin izlenip takip edilmesi de Üniversitemiz hedeflerinin çoğunun izlenmesine olanak sağlamış olacaktır.

Ayrıca yıllık olarak hazırlanan Üniversitemiz Performans Programı çalışmaları sırasında Üniversitemiz hedeflerinin ne derecede gerçekleşmekte olduğu ikinci bir kontrolle

değerlendirilecektir. Bununla birlikte üst yöneticinin başkanlığında periyodik izleme değerlendirme toplantıları yapılması planlanmaktadır.

Yukarıda bahsi geçen iki izleme mekanizması ile çapraz kontrol imkanı sağlayarak eksikler belirlenecektir. Üniversitemiz ve ülkemizin ihtiyaçlarını göz önüne alan, dünyadaki gelişmeleri yakalayan, katılımcı, şeffaf ve esnek bir yaklaşımla hazırlanan Üniversitemiz Stratejik Planı üst yönetimi ile Üniversitemiz bileşenlerinin irade ve desteği ile hayata geçirilecektir.