

# YÜKSEKÖĞRETİM KURULU

## STRATEJİK PLANI

2016-2020



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU

# **YÜKSEKÖĞRETİM KURULU**

**2016-2020 STRATEJİK PLANI**

**Ekim 2015**

**Ankara**

# İÇİNDEKİLER

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU BAŞKANININ SUNUŞU.....	ii
<b>BÖLÜM 1. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 2. MEVCUT DURUM ANALİZİ.....</b>	<b>3</b>
A. Kurumsal Tarihçe	
B. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi	
C. Faaliyet Alanları ve Sunduğu Hizmetler	
D. Paydaş Analizi	
E. Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi	
<b>BÖLÜM 3. GELECEĞE BAKIŞ.....</b>	<b>22</b>
A. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler	
B. Stratejik Amaç ve Hedefler	
<b>BÖLÜM 4. HEDEFLER, EYLEMLER VE PERFORMANS GÖSTERGELERİ.....</b>	<b>24</b>
<b>BÖLÜM 5. STRATEJİK PLANIN ÜST POLİTİKA BELGELERİYLE İLİŞKİSİ.....</b>	<b>34</b>
<b>BÖLÜM 6. MALİYETLENDİRME .....</b>	<b>38</b>
<b>BÖLÜM 7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>41</b>
<b>STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ.....</b>	<b>42</b>

## BAŞKANIN SUNUŞU

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte Ülkemizde kamu hizmetlerinde katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık kavramlarını içeren etkinlik ve verimliliğin temel alındığı “Stratejik Yönetim” anlayışı benimsenmeye başlanmıştır. Söz konusu yönetim anlayışı, mevcut durumu analiz ederek geleceği doğru şekillendirmeyi sağlamakta, tüm kurum ve kuruluşlarda kaynakların amaç ve hedefler doğrultusunda rasyonel bir şekilde kullanılabilmesine ve etkili bir yönetim yapısının oluşturulmasına hizmet etmektedir.

Ülkemizin 2023 yılında dünyanın 10 büyük ekonomisinden birisi olma hedefi dikkate alındığında, bu hedefe ulaşabilmesi ancak nitelikli bilgi üretimi ve nitelikli insan faktörü ile mümkün olabilecektir. Bu da, küresel ölçekte rekabetçi bir yükseköğretim sistemine sahip olunmasını gerekli kılmaktadır.

Yükseköğretim alanındaki küresel gelişmelerle birlikte özellikle 2000’li yılların başından itibaren yükseköğretim kurumlarının sayılarında ve çeşitliliğindeki artışlar, öğrenme yöntemlerinde kullanılan yeni teknolojiler ve buna bağlı olarak çeşitlenen öğrenme yöntemleri, ulusal ve uluslararası işbirlikleri, öğrencilerin hareketliliği, mezunların istihdam edilebilirliği ve üniversitelerin sıralandırılmaları gibi konular artık, yükseköğretim kurumlarının daha şeffaf, hesap verebilir ve her düzeyde daha fazla sorumluluk almalarını gerektirmektedir.

Ülkemizde de yükseköğretime erişim ve yükseköğretim alanındaki okullaşma oranının artırılması 2000’li yıllar öncesinde çözümlenmesi gereken en öncelikli konu iken özellikle 2003-2014 yılları arasında bu konuda sayısal açıdan çok önemli gelişmeler sağlanmış, yatay büyüme olarak adlandırabileceğimiz büyük bir büyümeye şahit olunmuştur. Aralık 2015 tarihi itibari ile yükseköğretim kurumu sayımız 193’e ulaşmış ve öğrenci sayımız da altı milyonu aşmış, bu öğrenci sayımız ile Avrupa Yükseköğretim Alanındaki en yüksek öğrenci sayısına sahip ülke konumuna gelinmiştir. Yükseköğretim sistemimizdeki son 10 yılda yaşanan bu büyüme sürecinin bundan sonraki aşaması keyfiyet itibariyle, nitelik ve kalite bakımından da büyümedir. Bu kalite odaklı büyümenin de yükseköğretim kurumlarımızın misyonlarını tekrar gözden geçirmesine, tek tipten uzaklaşarak kurumsal farklılık ve çeşitliliğe yönelmesine, üniversite olmanın şümüllü yapısından uzaklaşmadan belli alanlarda temayüz etmesini gerektirmektedir.

Yeni YÖK anlayışıyla oluşturulan Stratejik Plan, Çalışma Ekibimizin özverili katkılarıyla hazırlanan 2016-2020 dönemi Stratejik Planı, Kurulumuzun çalışmalarını etkin ve verimli bir şekilde yürütmesini ve belirlenen stratejik amaçlara ulaşmasını sağlayacak bir yol haritası niteliğindedir. Kurulumuz, kurumsal stratejik amaç ve hedeflerini, kalite merkezli büyüme ve buna bağlı süreçlerin geliştirilmesi öncelikli gündeminin ışığında kurumsal kapasitesini geliştirecek, yükseköğretim sisteminde kurumsal düzeyde tekâmülde devamlılık esaslı bir kalite güvence sisteminin oluşmasını sağlayacak şekilde belirlemiştir.

Nitelikli insan ve nitelikli toplumu amaçlayan; katılımcı, Şeffaf ve hesap verebilir bir yükseköğretim sistemi hedefi doğrultusunda ulusal kalkınma planları ve üst strateji belgeleriyle uyumlu olarak hazırlanan Yükseköğretim Kurulu'nun 2016-2020 dönemine ait Stratejik Planının, kurum kültürü ve kimliğinin geliŐmesine ve güçlenmesine, Yeni YK sürecinin hızla hayata geçirilmesine ve ulusal düzeydeki hedeflerin gerçekleŐtirilmesine katkı sağlamasını temenni ederim.

Prof. Dr. M. A. Yekta SARAÇ

Yükseköğretim Kurulu Başkanı

# BÖLÜM 1. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Türk yükseköğretim sisteminin düzenlenmesi, yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerine yön verilmesi, ilgili kanunla kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerk ve kamu tüzel kişiliğine sahip olan Yükseköğretim Kurulu'nun stratejik planlamaya yönelik ilk kurumsal çalışmaları 2006 yılında gerçekleştirilmiştir. Takibinde, 2007-2012 yılları arasında, 5018 sayılı Kanun ile birlikte yasal zorunluluk haline gelen bu çalışmaları daha sistematik bir şekilde gerçekleştirmeye yönelik bilgilendirme ve hizmet içi eğitim çalışması başlatılmış, yeni yasa çalışmaları nedeni ile eşgüdüm sağlanması için 2014 yılına kadar Kurul'un stratejik planı hazırlanamamıştır. Yasa çalışmalarının daha da gecikebileceği dikkate alınarak Başkanlık tarafından 2014 yılının başında çalışmalar yeniden başlatılarak Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan *Stratejik Planlama Kılavuzu* ve Maliye Bakanlığı *Performans Esaslı Bütçeleme Rehberinde* belirtilen hususlar da dikkate alınarak Yükseköğretim Kurulunun ilk stratejik planı hazırlanmış, 21.05.2014'de Genel Kurul'a ve takibinde de Kalkınma Bakanlığı'na sunulmuştur.

Bu sürecin takibinde Yükseköğretim Kurulu'nda Başkan değişimi de dikkate alınarak Başkanlığın 25 Haziran 2015 tarihli revizyon talebine Kalkınma Bakanlığı'ndan gelen 14 Temmuz 2015 tarihli olumlu yanıtı istinaden 27 Temmuz 2015 tarihli Başkanlık Makam Onayı ile YÖK Başkan Vekili Prof. Dr. Safa Kapıcıoğlu Başkanlığında, Yükseköğretim Kurulu bünyesindeki Daire Başkanları/Birim Sorumlularının yer aldığı yeni *Stratejik Plan Ekibi* oluşturulmuş ve 3 Ağustos tarihli yazıyla görevlendirmeleri yapılmıştır. Hali hazırda mevcut olan 2015-2019 dönemi YÖK Stratejik Planı üzerinde güncelleme çalışmalarına başlanılmış ve 23 Temmuz 2015 tarihinde gerçekleştirilen ilk toplantıyı takiben her hafta düzenli olarak toplanan *Stratejik Plan Ekibi* ön hazırlık çalışmaları kapsamında 12 kez bir araya gelmiştir. Stratejik Amaç, stratejik hedefler ve faaliyetler belirlenmiş, performans göstergeleri ile mevcut durum ve yıllık hedef değerleri birim temsilcileri ile birlikte oluşturulmuştur. 12 Ekim 2015 tarihinde nihai haline getirilen 2016-2020 dönemine ilişkin YÖK Stratejik Planı 13 Ekim 2015 tarihli YÖK Genel Kurul'unda paylaşılmış, takibinde ise onay için Kalkınma Bakanlığına gönderilmiştir.

Bugüne kadar yürütülen Stratejik Planlama çalışmalarına yönelik süreç ile ilgili aşamalar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 1. Yükseköğretim Kurulu'nun önceki dönem stratejik plan çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler**

Tarih	Faaliyetler
Kasım 2006	Yükseköğretim Kurulunun ilk stratejik planlama çalışmalarının başlatılması
Ocak 2007	5018 sayılı kanunun uygulamaları ile ilgili tüm birimlere hizmet içi eğitim semineri verilmesi
24.01.2007	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığının koordinatörlüğünde Stratejik Planlama Ekibi ile üst yöneticilerinden oluşan Stratejik Planlama Kurulunun kurulması
2007-2012	Stratejik plan çalışmalarının yavaşlama dönemi
10.05.2012	Stratejik plan ve iç kontrol çalışmalarının yeniden başlatılması
2012 - 2014	Yasa değişikliği kapsamındaki çalışmaların yapıldığı dönem
Kasım 2013	2015-2019 dönemi Stratejik Planı için hazırlık çalışmalarının başlatılması
Kasım ve Aralık 2013	Yükseköğretim Kurulunun 22.11.2013 tarihli yazısı ile tüm hizmet birimlerinden plana katkı sağlamaları talep edilerek 06.12.2013 tarihine kadar görüş ve önerilerini bildirmelerinin istenmesi
09.01.2014	Stratejik Planlama Ekibi, Stratejik Planlama Üst Kurulu üyeleri ile birlikte katılımıyla Çalıştay yapılması
20-23.01.2014	Çalıştay sonuçlarının ve ilgili tarih itibari ile yapılan çalışmaların değerlendirilmesi, Stratejik Hedef - Birim ilişkilerinin belirlenmesi
17.02.2014	75 Sayılı Başkanlık Oluru ile İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'nun kurulması
04.02.2014	Stratejik Plan taslağının gözden geçirilmesi ve 24.02.2014 tarihinde Başkanlığa iletilmesi
21.05.2014	2015-2019 dönemi Stratejik Plan taslağının Başkanlık tarafından Genel Kurulun bilgisine sunulması
Ekim 2014	2015-2019 dönemi YÖK Stratejik Planının Kalkınma Bakanlığı'na gönderilmesi
27.07.2015	Başkanlık Makam Onayı ile Stratejik Plan Ekibi oluşturulması
23.07-12.10.2015	2016-2020 dönemi Stratejik Planı üzerinde çalışılması
13.10.2015	2016-2020 dönemi Stratejik Plan taslağının YÖK Genel Kurul'unda paylaşılması
Kasım 2015	2016-2020 dönemi YÖK Stratejik Planının Kalkınma Bakanlığı'na gönderilmesi

## BÖLÜM 2. MEVCUT DURUM ANALİZİ

### A. Kurumsal Tarihçe

Yükseköğretim Kurulu, 1982 Anayasası'nın 131. maddesi uyarınca; Yükseköğretim kurumlarının öğretimini planlamak, düzenlemek, yönetmek, denetlemek, yükseköğretim kurumlarındaki eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma faaliyetlerini yönlendirmek bu kurumların kanunda belirtilen amaç ve ilkeler doğrultusunda kurulmasını, geliştirilmesini ve üniversitelere tahsis edilen kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak ve öğretim elemanlarının yetiştirilmesi için planlama yapmak maksadı ile kurulmuş bir kurum olup Anayasa'ya göre; Kurulun teşkilatı, görev, yetki, sorumluluğu ve çalışma esasları 1981'de çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile düzenlenmiştir. Bu kanuna göre Yükseköğretim, akademik, kurumsal ve idari yönden yeniden yapılanmıştır; Türkiye'deki tüm yükseköğretim kurumları Yükseköğretim Kurulu (YÖK) çatısı altında toplanmış, akademiler üniversitelere, eğitim enstitüleri eğitim fakültelerine dönüştürülmüş ve konservatuvarlar ile meslek yüksekokulları üniversitelere bağlanmıştır. Böylece, söz konusu kanun hükümleri ve Anayasa'nın 130. ve 131. maddeleriyle kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip bir kuruluş olan Yükseköğretim Kurulu, tüm yükseköğretimden sorumlu tek kuruluş haline gelmiştir.

1982 yılında İstanbul'da Mimar Sinan, Marmara ve Yıldız Teknik, Ankara'da Gazi, Antalya'da Akdeniz, İzmir'de Dokuz Eylül ve Edirne'de Trakya Üniversiteleri ve Van'da Yüzüncü Yıl Üniversitesi kurulmuş ve üniversite sayısı 27'ye ulaşmıştır. 1992'de çıkarılan 3837 sayılı Kanunla, çoğu daha önce o illerde mevcut olan birimlerin nüve teşkil ettiği, 23 yeni devlet üniversitesinin ve 1 vakıf üniversitesinin kurulmasıyla üniversite sayısı 53'e ulaşmıştır. 1992 yılında yapılan yasal düzenleme ile kar amacı gütmeyen vakıfların yükseköğretim kurumları kurmalarına imkan sağlanmış, bu kapsamda ilk olarak Bilkent Üniversitesi kurulmuştur. 1992 sonrasında 22 vakıf üniversitesi ve 2 devlet üniversitesi kurulmuş 2005 sonu itibarıyla Türkiye'de toplam üniversite sayısı 77'ye yükselmiştir.

2006 yılında 15 yeni devlet üniversitesi ve 1 yeni vakıf üniversitesi kurulmuş, ülkemizdeki üniversite sayısı 68 devlet üniversitesi ve 25 vakıf üniversitesi olmak üzere toplamda 93'e ulaşmıştır. Üniversite sayısındaki bu hızlı büyüme 2007 yılında da devam etmiş ve 2007 yılında 23 yeni üniversitenin (17 devlet ve 5 vakıf) kurulmasıyla üniversite sayısı toplamda 115 olmuştur. 2008 yılında 9 farklı ilde 9 yeni devlet üniversitesi kurulmuş ve böylelikle 2008 yılı itibarıyla ülkemizde üniversiteler tüm illerimize yaygınlaştırılmıştır. 2008 ve 2009 yıllarında kurulan 15 yeni vakıf üniversitesiyle birlikte 2009 yılı sonunda ülkemizdeki toplam üniversite sayısı 139'a yükselmiştir. 2010- 2014 yılları arasında ülkemizde kurulan toplam üniversite sayısı ise (10 devlet ve 22 vakıf olmak üzere) 32'dir.

2005 yılından itibaren 4702 sayılı kanunla kurulmaya başlanan ve herhangi bir üniversiteye bağlı olmayan vakıf meslek yüksekokullarının sayısı ise 8'dir. Ayrıca diğer yükseköğretim kurumları olarak adlandırılan askeri yükseköğretim kurumlarının, emniyet teşkilatına bağlı yükseköğretim kurumlarının, özel statülü devlet üniversitelerinin ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetindeki üniversitelerin toplam sayısı 2014 yılı itibarıyla 16'ya ulaşmıştır.



Ekim 2015 sonu itibariyle 109 devlet üniversitesi ve 76 vakıf üniversitesiyle beraber toplam üniversite sayısı 185, yükseköğretim kurumu sayısı 193'e ulaşmış olup yıllar itibariyle Yükseköğretim kurum sayıları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 2. Türkiye'deki Yükseköğretim kurumu sayıları**

YIL	DEVLET	VAKIF YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI	VAKIF MYO	TOPLAM
1984	27	1	-	28
1994	53	3	-	56
2004	53	24	-	77
2011	103	62	6	171
2012	103	65	8	176
2013	104	71	8	183
2014	104	72	8	184
2015	109	76	8	193

## **B. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi**

Anayasanın 131inci maddesine göre kurulmuş olan Yükseköğretim Kurulunun görevleri 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 7 nci maddesinde belirtilmiştir.

Söz konusu maddeye göre, Yükseköğretim Kurulunun görevleri;

- a) Yükseköğretim kurumlarının bu Kanunda belirlenen amaç, hedef ve ilkeler doğrultusunda kurulması, geliştirilmesi, eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve yükseköğretim alanlarının ihtiyaç duyduğu öğretim elemanlarının yurt içinde ve yurt dışında yetiştirilmesi için kısa ve uzun vadeli planlar hazırlamak, üniversitelere tahsis edilen kaynakların, bu plan ve programlar çerçevesinde etkili bir biçimde kullanılmasını gözetim ve denetim altında bulundurmak,
- b) Yükseköğretim kurumları arasında bu Kanunda belirlenen amaç, ilke ve hedefler doğrultusunda birleştirici, bütünleştirici, sürekli, ahenkli ve geliştirici işbirliği ve koordinasyonu sağlamak,
- c) Üniversite çalışmalarının en verimli düzeyde sürdürülmesi için büyümenin sınırlarını tespit etmek ve yaz öğretimi, gece öğretimi, ikili öğretim gibi tedbirler almak,
- d) Devlet kalkınma planlarının ilke ve hedefleri doğrultusunda ve yükseköğretim planlaması çerçevesi içinde;

(1) Yeni üniversite kurulmasına ve gerektiğinde birleştirilmesine ilişkin önerilerini veya görüşlerini Milli Eğitim Bakanlığına sunmak,

(2) Bir üniversite içinde fakülte, enstitü ve yüksekokul açılmasına, birleştirilmesi veya kapatılması ile ilgili olarak doğrudan veya üniversitelerden gelecek önerilere dayalı kararlar almak ve gereği için Milli Eğitim Bakanlığına sunmak,

Yükseköğretim kurumları içinde bölüm, anabilim ve anasanat dalları ile uygulama ve araştırma merkezi açılması, birleştirilmesi veya

- kapatılması; konservatuvar, meslek yüksekokulu veya destek, hazırlık okul veya birimleri kurulması ile ilgili olarak doğrudan veya üniversitelerden gelecek öneriler üzerine karar vermek,
- Eğitim-öğretimin aksamaması sonucunu doğuracak olaylar dolayısıyla öğrenime ara verilmesine veya tekrar başlatılmasına ilişkin olarak üniversitelerden gelecek önerilere göre veya doğrudan karar verip uygulamak,
- (3) Bakanlıklar tarafından kurulacak yükseköğretim kurumlarının kuruluş, amaç ve esaslarını inceleyerek görüşlerini ilgili makama sunmak,
- e) Yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretim programlarının asgari ders saatlerini ve sürelerini, öğrencilerin yatay ve dikey geçişleriyle ve yüksekokul mezunlarının bir üst düzeyde öğrenim yapmalarına ilişkin esasları Üniversitelerarası Kurulun da görüşlerini alarak tespit etmek,
- f) Üniversitelerin ihtiyaçlarını, eğitim-öğretim programlarını, bilim dallarının niteliklerini, araştırma faaliyetlerini, uygulama alanlarını, bina, araç, gereç ve benzeri imkanlar ve öğrenci sayılarını ve diğer ilgili hususları dikkate alarak; üniversitelerin profesör, doçent ve yardımcı doçent kadrolarını dengeli bir oranda tespit etmek
- g) Her yıl üniversitelerin verecekleri faaliyet raporlarını inceleyerek değerlendirmek; üstün başarı gösterenlerle, yeterli görülmeyenleri tespit etmek ve gerekli önlemleri almak,
- h) Üniversitelerin her eğitim-öğretim programına kabul edeceği öğrenci sayısı önerilerini inceleyerek kapasitelerini tespit etmek; insan gücü planlaması, kurumların kapasiteleri ve öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda ortaöğretimdeki yönlendirme esaslarını da dikkate alarak öğrencilerin seçilmesi ve kabul edilmesi ile ilgili esasları tespit etmek,
- ı) Yükseköğretim kurumlarında ve bu kurumlara girişte imkan ve fırsat eşitliği sağlayacak önlemleri almak,
- j) Her eğitim-öğretim programında öğrencilerden alınacak harca ait ilgili yükseköğretim kurumlarının önerilerini inceleyerek karara bağlamak,
- k) Yükseköğretim üst kuruluşları ile üniversitelerce hazırlanan bütçeleri tetkik ve onayladıktan sonra Milli Eğitim Bakanlığına sunmak,
- l) Rektörlerin disiplin işlemlerini kovuşturmak ve karara bağlamak, öğretim elemanlarından bu Kanunda öngörülen görevleri yerine getirmekte yetersizliği görülenler ile bu Kanunla belirlenen yükseköğretimin amaç, ana ilkeleri ve öngördüğü düzene aykırı harekette bulunanları rektörün önerisi üzerine veya doğrudan, normal usulüne göre, yükseköğretim kurumları ile ilişkilerini kesmek,
- m) Çeşitli bilim ve sanat alanlarında bilimsel milli komiteler ve çalışma grupları kurmak,
- n) Gerektiğinde yeni kurulan veya gelişmekte olan üniversitelere gelişmiş üniversitelerin eğitim-öğretim ve eleman yetiştirme alanlarında yapacağı katkıyı gerçekleştirmek için gelişmiş üniversiteleri görevlendirmek ve bu konudaki uygulama esaslarını tespit etmek,
- o) Vakıflar tarafından kurulacak yükseköğretim kurumlarının bu Kanun hükümlerine göre açılması hususundaki görüş ve önerilerini Milli Eğitim

- Bakanlığına sunmak, bu kurumlara ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmak ve bunları gözetmek, denetlemek,
- p) Yurt dışındaki yükseköğretim kurumlarından alınmış ön lisans, lisans ve lisansüstü diplomaların denkliğini tespit etmek,
- r) Bu Kanunla kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır.

### **C. Faaliyet Alanları ve Sunduğu Hizmetler**

Yükseköğretim kurumlarının öğretimini planlamak, düzenlemek, yönetmek, denetlemek, yükseköğretim kurumlarındaki eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma faaliyetlerini yönlendirmek bu kurumların kanunda belirtilen amaç ve ilkeler doğrultusunda kurulmasını, geliştirilmesini ve üniversitelere tahsis edilen kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak ve öğretim elemanlarının yetiştirilmesi için planlama yapmaktır.

124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname gereğince Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, Başkana bağlı merkez yönetim örgütünün başında yer alan genel sekreterin idaresindeki Genel Sekreterlik ve Genel Sekreterliğe bağlı Daire Başkanlıkları, Müşavirlikler ve diğer birimlerden oluşur.

Ayrıca, görev ve sorumluluk alanındaki çalışmalar, Kurulumuz bünyesinde oluşturulan çeşitli komisyon ve çalışma gruplarından destek alınarak yürütülmektedir.

### **D. Paydaş Analizi**

Paydaş beklentilerinin analizi, çevre analizinin önemli bir boyutu olup GZFT analizi için önemli bir girdi olarak değerlendirilmektedir. Bu yüzden de Yükseköğretim Kurulunun Paydaşları belirlenmiş ve bu paydaşlardan alınan geri bildirimler doğrultusunda paydaş beklentileri de değerlendirilmiştir. Yükseköğretim Kurulunun paydaşları aşağıdaki şekilde çeşitlilik göstermekte ve farklı alt gruplar halinde değerlendirilmektedir.

**Tablo 3.Yükseköğretim Kurulu Paydaşları**

Paydaş Grubu	Paydaşlar
Yakın ilişkide olduğu kişi, kurum ve kuruluşlar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yükseköğretim kurumları</li><li>• Türk ve yabancı uyruklu öğrenciler</li><li>• Mezunlar</li><li>• Yurtdışında yüksek lisans ve doktorasını tamamlamış olanlar</li><li>• İş dünyası</li><li>• STK'lar</li><li>• Araştırma Kurumları</li></ul>
Çalışanlar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kadrolu personel</li><li>• Sözleşmeli Personel</li><li>• 2457 sayılı Kanun 38. Madde ile görevli personel</li><li>• 2914 sayılı Kanun 18. Madde ile görevli personel</li></ul>
İş Paydaşı	<ul style="list-style-type: none"><li>• İlgili Bakanlıklar</li><li>• Uluslararası kurum ve kuruluşlar</li></ul>
Toplumsal ve Sektörel Paydaşlar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yükseköğretim kurumları</li><li>• İş dünyası</li><li>• STK'lar</li><li>• Yerel Yönetimler</li><li>• Araştırma kurum ve kuruluşları</li><li>• Kamu kurum ve kuruluşları</li></ul>
Tedarikçiler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cihaz, mal ve hizmet alımı yapılan firmalar</li></ul>

12-26 Mayıs 2012 tarihleri arasında Gebze TÜSSİDE yerleşkesinde, ilki 12 Mayıs 2012 tarihinde Üniversite Rektörleriyle, ikincisi 19 Mayıs 2012 tarihinde üniversite akademik ve idari personeli ve öğrenci temsilcileriyle, üçüncüsü ise 26 Mayıs 2012 tarihinde kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve basın temsilcileri ile gerçekleştirilmiştir. Yaklaşık 400 kişinin katıldığı toplantılarda üniversite fikri, yükseköğretimin yönetimi, araştırma, lisansüstü, akademik kariyer alanı, yükseköğretimin uluslararasılaşması, eğitim-öğretim, üniversite-toplum/iş dünyası ilişkisi, yükseköğretime erişim ve giriş sistemi, yükseköğretimin finansmanı ve yükseköğretimde kalite olmak üzere 11 farklı konuya ilişkin sorun tespitleri yapılmış ve çözüm önerileri tartışılmıştır.

Paydaşların kısa ve uzun vadeli beklenti ve önceliklerinin analizi “Dış Çevre Analizi”nin bir boyutu olarak kullanılmış olup çevre analizinin diğer boyutlarında olduğu gibi GZFT analizinin fırsatlar (F) ve tehditlerin (T) belirlenmesinde girdi olarak kullanılmıştır. GZFT analizi vizyon doğrultusunda potansiyel gelecek senaryoları olan stratejilerin üretilmesi amacıyla kullanılmıştır.

2014-2019 dönemi stratejik plan hazırlama çalışmaları, Yükseköğretim yasa taslağı hazırlık çalışmaları ile aynı döneme denk geldiği için TÜSSİDE çalışmaları dahil yasa taslağı ile ilgili bütün hazırlık verileri ve paydaş geribildirimleri stratejik planlama sürecinde büyük ölçüde kullanılmıştır. Yükseköğretim Kurulu koordinasyonunda yürütülen bir dizi çalıştıydan elde edilen veriler yükseköğretime ilişkin stratejik amaçların belirlenmesi aşamasında önemli katkı sağlamıştır.

## **E. Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi**

### **Kuruluş İçi Analiz**

#### **İnsan Kaynakları**

2015 yılı itibarıyla Yükseköğretim Kurulunun dolu kadro sayısı toplam 590 olup, halen bu personelden 16 'i ÖSYM ve Üniversitelerarası Kurulda görevlendirilmiştir. Kurulda 657 sayılı Kanunun 4/B maddesine göre sözleşmeli olarak 16 personel görev yapmaktadır. 2547 sayılı Kanunun 38 inci maddesine göre 62 öğretim elemanı ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarından 2914 sayılı Kanunun 18 inci maddesine göre 43 personel görevlendirilmiş bulunmaktadır.

2015 yılı Aralık ayı itibarıyla Yükseköğretim Kurulundaki toplam personel sayısı aşağıdaki tabloda toplu olarak verilmiştir.

**Tablo 4.Yükseköğretim Kurulunda Görev Yapan Personel Sayısı (2015 yılı)**

	Dolu Kadro	Boş Kadro	Toplam
Kadrolu	469	383	852
Sözleşmeli	16	37	53
2547 sayılı Kanunun 38. Madde ile görevli	62	-	62
2914 sayılı Kanunun 18. Madde ile görevli	43	-	43
<b>Toplam</b>	<b>590</b>	<b>420</b>	<b>1010</b>

#### **Yükseköğretim Kurulu Personel Demografik Yapısı**

Aralık 2015 tarihi itibarıyla Yükseköğretim Kurulunda kadrolu olarak görev yapan 469 kişinin 6'sı ilkököl mezunu, 23'ü ortaoköl mezunu, 86'sı lise mezunu, 64'ü ön lisans mezunu, 271'i lisans mezunu, 33'ü yüksek lisans mezunu ve 2'si ise doktora derecesine sahiptir.

Yükseköğretim Kurulundaki kadrolu personel arasında yaş gruplarına göre en yüksek oran % 37,5 ile 40-50 yaş arasında bulunmaktadır. Kadın personel oranı % 40,42 iken erkek personel oranı % 59,58'dur.

Yükseköğretim Kurulunda hizmet süresi 10 yıla kadar olan 154 personel, 11-20 yıl arasında 114 personel, 21-30 yıl arasında 163 personel ile 30 yıl ve üstünde görev yapmakta olan 38 personel bulunmaktadır.

**Tablo 5.Yükseköğretim Kurulu Binaları-Açık ve Kapalı Alanları**

	Kullanım alanı	Alan (m <sup>2</sup> )
Hizmet Binası	B1 Blok (3 kat) B2 Blok (5 kat) B3 Blok (4 kat) B4 Blok (3 kat) B5 Blok (6 kat) B6Blok (2 kat)+sığınak B7Blok (6 kat)	3720,5 5215 2624 2489 1811 4714 6300
Ek Hizmet Binası	3 kat+kantin+Güvenlik Binası(giriş) 4 güvenlik	512 29
Açık Otopark	Açık otopark+Başkanlık Önü Girişi	10200
Kapalı Garaj	Kapalı Garaj+5 Güvenlik Kulübesi+Bekleme Salonu	5152
Bahçe ve Sirkülasyon Alanları	Yeşil Alan+Koruluk+Yollar+Personel Girişi+Başkanlık Protokol+Kapalı Garaj Girişi+Misafir Girişi+Atolyeler Girişi	40995
<b>TOPLAM</b>		<b>83872</b>

### **Altyapı, Donanım, Bilgi ve Teknoloji Kaynakları**

Yükseköğretim Kurulunda mevcut altyapı ve donanıma ilişkin liste aşağıda sunulmuştur:

1. Aralarında iş sürekliliği altyapısı kurulan iki adet veri merkezi
2. Aktif cihazlar (Switch, Router vs)
3. Kapalı devre Kamera sistemi
4. Biometrik Güvenlik Cihazı (Parmak İzi Tanıma ve Damar Tanıma)
5. Ortam İzleme Sistemi
6. Sunucu ve veri depolama sistemleri
7. Yedekleme üniteleri
8. Sanallaştırma altyapısı
9. İşletim Sistemleri, Veritabanları, Uygulama Sunucuları ve Güvenlik ürünleri ve çeşitli yazılım lisansları
10. Kablosuz ağ altyapısı

Yükseköğretim Kurulu bünyesinde bulunan Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı kurum personeli ile kullanıcılara, ağ alt yapısı, web sayfası ve e-posta hizmetleri ile kesintisiz olarak internet hizmeti vermektedir.

Bunlara ilave olarak kurum ihtiyaçları doğrultusunda yeni yazılımlar geliştirilmesi, mevcut yazılımların güncellenmesi, yazılımların sorunsuz çalışması için teknik destek ve eğitim verilmesi, yıl boyunca kişisel bilgisayar ve yazıcı desteği sağlanması, istatistik ihtiyaçlarının karşılanması, donanım ve hizmet alımları gibi faaliyetler Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı aracılığı ile yerine getirilmektedir.

### **Mevcut Yazılımlar:**

#### 1. YÖKSİS Yazılımı

- a. Akademik Özgeçmiş Modülü
- b. Kullanıcı İşlemleri Modülü
- c. Akademik İlanlar Modülü
- d. ÖYP Genel Yönetim Modülü
- e. Doçentlik Jüri Üyeliği Bilgi Giriş Modülü
- f. Birim Sorun Bildirme Modülü
- g. Hukuk İşlemleri Modülü
- h. Akademik İdari Görevlendirmeler Modülü
- i. Kadro Bilgileri Modülü
- j. Bologna Formları
- k. Bilişim Teknolojisi Formu
- l. Üniversite Engelli Öğrenci Bilgi Formu
- m. YÖK Forum Yönetim Paneli
- n. Sıkça Sorulan Sorular Sistemi
- o. YÖKSİS Duyuru Sistemi
- p. YU numarası olmayan yabancı öğrenciler için "YÖK Öğrenci Numarası Oluşturma Ekranı"
- q. Boş Kadro Talep Formu
- r. Öğrenci Sayısı Onaylama
- s. Raporlamalar

#### 2. Akademik Birim Ağacı

#### 3. ÖYP - Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı

#### 4. FARABİ Otomasyonu

#### 5. TEZ Otomasyonu

#### 6. Üniversiteler ve Kamu kuruluşları ile veri paylaşmak amaçlı hazırlanan Web Servisler

#### 7. YÖK Web Sayfası Portal Uygulamaları

#### 8. YÖK Forum Web Sayfası

#### 9. Öğrenci Bilgi Toplama uygulaması

#### 10. Kadın Çalışmaları Bilgi Toplama Sistemi

#### 11. Mütevelli Heyeti Sistemi

#### 12. Üniversite Engelli Öğrenci Anketi Yazılımı

#### 13. EBYS – Elektronik Belge Yönetim Sistemi

## Çevre Analizi

### Yükseköğretime olan Talep ve Karşılama Durumu

Türkiye yükseköğretim sistemi, özellikle 2. Dünya Savaşı sonrasında yakın zamana kadar ciddi bir talep artışı ile karşı karşıya kalmıştır. 1945-1990 yılları arasında şehirleşen ve genç nüfusu artan Türkiye, ilköğretimden başlayarak bütün eğitim kademelerinde, artan düzeyde bir eğitim talebiyle ve kaynak sorunuyla karşı karşıya kalmıştır.

1970'lerde yükseköğretim düzeyinde brüt okullaşma oranı % 6 gibi düşük bir seviyede kalmış, dinamik ve genç nüfusun ihtiyaç duyduğu düzeyde bir okullaşma gerçekleştirilememiştir. Üniversitelerin kendi öğrenci kontenjanlarını belirledikleri ve öğrencilerini kendilerinin seçebildikleri bu dönemde, yeni üniversiteler de açılmasına rağmen öğrenci sayılarında bir artış gerçekleşmemiştir. 1970'lerde Türkiye'de üniversite sayısının kısmî artışına rağmen, gerek akademik insan gücünün karşılanması gerekse de üniversitelere daha fazla öğrenci kabul edilmesi için arz yetersizliği nedeniyle beklenen büyüme sağlanamamıştır. Bu dönemde, üniversiteler Türkiye'nin üç büyük şehri ve bazı büyük Anadolu şehirleriyle sınırlı kalmış, insan kaynağının geliştirilmesi belirli coğrafi bölgelerde gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Anadolu'nun farklı şehirlerinde açılan yeni üniversitelerin yeterli sayıda ve nitelikli akademik insan gücü sağlanmasında sorunlar yaşanmış, bazı üniversiteler uzun yıllar boyunca kadrolarını oluşturmakta zorlanmıştır. 1975'te bütün üniversitelere kabul edilen öğrenci sayısı 65 bin civarında iken takip eden yıllar içinde %30 - % 40 oranlarında düşerek 36 bin - 41 bin seviyesine gerilemiştir. Böylece, öğretim üyesi ihtiyacında ve üniversiteye girişteki arz-talep dengesinde birbirini besleyen ve gittikçe kronikleşen bir sorun ortaya çıkmıştır.

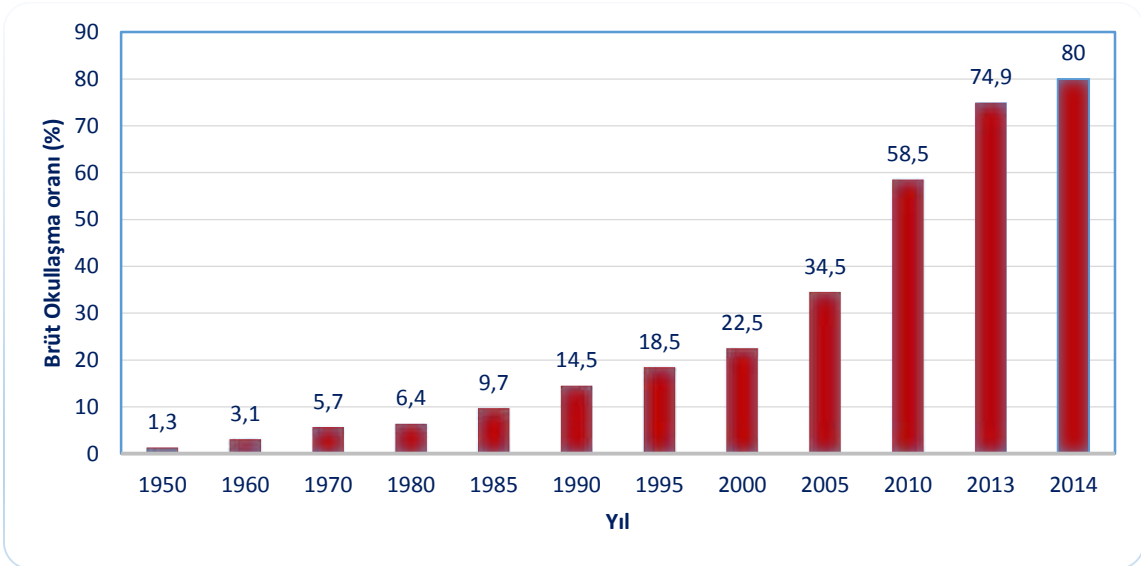
Bu dönemde, dünyada özellikle gelişmiş ülkelerde devam eden yükseköğretimde kitleselleşme ve genişleme dönemine ayak uyduramayan Türkiye'de, üniversiteye başvuru sayılarının katlanarak artışına paralel olarak, merkezi koordinasyon ve merkezi sınavlar yoluyla kontenjan ve yerleştirme işlemlerinde yeni mekanizmalar kurulması, yükseköğretim kontenjanlarının artırılması ve yeni üniversiteler kurulması tartışmaları 1970'ler boyunca gündemde kalmaya devam etmiştir.

1980'lerde Yükseköğretim Kurulu'nun (YÖK) kurulmasından sonra, yükseköğretime erişim artmış olmakla birlikte, sistem üniversiteye giriş taleplerini ancak kısmî düzeyde karşılayabilmiştir. Bu yıllarda ilk ve ortaöğretimde artan okullaşma oranları üniversite talebini önceki yıllardan daha fazla etkilemiştir. Giriş sistemi üzerinde talep baskısının katlanarak artışının temel nedeninin, üniversite sayısının azlığı ve yetersiz yükseköğretim arzının olduğu söylenebilir. Yükseköğretim sisteminde yaşanan en önemli kapasite artışı, sadece kontenjanların artırılmasıyla değil, aynı zamanda yeni üniversitelerin kurulmasıyla sağlanabilmiştir. Yeni üniversitelerin kurulmasıyla kontenjanların artırılması sürecindeki en kapsamlı büyüme 2006-2008 yılları arasında, çok sayıda yeni devlet ve vakıf üniversitesinin kurulmasıyla gerçekleşmiştir.

Son otuz yıllık zaman diliminde arz ve talep dengesizliği sorunu ancak 2010'ların başında kısmen kontrol altına alınabilmiştir. Yeni üniversiteler açılmasıyla üniversiteye yerleşen öğrenci sayısındaki artış, Türkiye'nin nüfus ölçeğine uygun bir yükseköğretime erişim politikasına kavuşmasını sağlamıştır. Türkiye'nin bundan sonraki süreçte erişim alanındaki talebi karşılayabilmesi, bir yandan 2006 sonrası kurulan üniversitelerin tam kapasiteye ulaşmasıyla, öte yandan yeni üniversitelerin açılmasıyla mümkün olabilecektir.



Türkiye Yükseköğretim Sistemi, istikrarlı şekilde büyümüş ve özellikle son yıllarda yükseköğretim okullaşma oranlarında hızlı bir artış sağlanmıştır. Bu durum yükseköğretimdeki öğrenci sayılarının, erişim ve okullaşma oranlarının son otuz yıldaki değişimin de açıkça görülebilir. Bu süre zarfında mezun olan öğrencilerin %76'sı yüz yüze diploma programlarını tamamlamıştır. Bunların %43'ü lisans %26'sı ise ön lisans programlarını bitirmiştir. Bütün mezunların %5'i yüksek lisans mezunudur. Doktora ve tıpta ihtisas programlarını bitirenlerin toplam içindeki oranı %1'dir. Bütün mezunlar içinde açık öğretim diploma programlarından mezun olanların toplam mezuniyet oranı %24'tür. Bunların %14'ü lisans, %10'u ise açık öğretim ön lisans programlarından mezun olmuştur. 2012 yılı referans alınarak bakıldığında bu oranlarda bazı farklılıklar oluşmaktadır. Örneğin, 2012 yılında mezun olan öğrencilerin %28'i yüz yüze ön lisans programlarından, %36'sı yüz yüze lisans programlarından, %10'u açık öğretim ön lisans, %20'si açık öğretim lisans programlarından mezun olmuştur. Yüksek lisans mezunlarının oranı %4, doktora %1, tıpta ihtisas mezunları da %1 olarak gerçekleşmiştir. Son yıllardaki eğilim genellikle bu yönde seyretmiş ancak açık öğretim lisans programlarından mezun olanların oranı son beş yılda sürekli artmıştır.



**Şekil 1.Ülkemizdeki yükseköğretimde brüt okullaşma oranları (1950-2014)**

Türkiye'nin yükseköğretimde brüt okullaşma oranı 2003 yılında %27 iken, 2014 yılında %80'e yükselmiştir. Aynı şekilde, 2008-2014 yılları arasında iki katına varan bir net okullaşma oranı artışı görülmektedir. Yükseköğretim Kurulu'nun Nisan 2014 verilerine göre, yükseköğretim net okullaşma oranlarının %40'ın üzerine çıktığı tahmin edilmektedir. 2010 yılı itibariyle Türkiye ile bazı ülkelerin yükseköğretim öğrenci sayıları karşılaştırıldığında, benzer nüfus ölçeklerine sahip ülkeler arasında Türkiye yükseköğretim alanının, en büyüklerden biri olduğu görülmektedir. Son yıllarda dünyada yükseköğretim alanındaki büyüme ve kitleselleşme eğilimi açıkça görülmektedir. Batı Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinin aksine bazı Uzak Doğu ve Güney Amerika ülkelerinin 2000 sonrasında önemli bir büyüme performansı sergiledikleri görülmektedir. Türkiye, bu ülkelerle benzer bir profile sahiptir. Dünyada yükseköğretimde öğrenci sayısı bakımından en kapsamlı büyüme Çin'de yaşanmış ve yükseköğretim sistemi on yıllık dönemde %322 büyümüştür. Bangladeş, İran, Brezilya, Hindistan gibi ülkelerde de büyüme oranları %100'ün üzerinde

gerçekleşmiştir. Türkiye’de %121 büyüme ile dünyada en hızlı büyüyen ülkeler arasında bulunmaktadır. Mevcut haliyle Türkiye yükseköğretim sistemi dünyada Çin, ABD, Rusya ve Hindistan gibi kıtasalölçekteki ülkeler dışarıda bırakıldığında, en büyüklerden biri haline gelmiştir.

Demografik açıdan, Türkiye’nin dinamik ve genç nüfusunun en az otuz yıl süreyle kararlı bir seviyede kalmaya devam edeceği öngörülmektedir. Yükseköğretim çağındaki 18-22 arasındaki her bir yaşa karşılık gelen nüfusun Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tahminlerinde her yıl ortalama 1.250.000 olarak en az yirmi yıl, 2050’den sonra uzun bir süre her yıl ortalama 1.000.000 seviyelerinde gerçekleşeceği öngörülmüştür. Mevcut demografik eğilimler dikkate alındığında, Türkiye’nin önümüzdeki otuz yıl boyuncaönemli nüfus avantajlarına sahip olacağı sıklıkla dile getirilmektedir. Bu çerçevede, yükseköğretime yönelik talebin, gerek öğrenim görmek üzere öğrenciler, gerekse araştırma odaklı ve yaşam boyu öğrenme kapsamında farklı toplumsal kesimlerden yüksek kalmaya devam edeceği öngörülebilmektedir.

**Tablo 6.Yükseköğretimde kayıtlı öğrenci sayıları (2014-2015 öğretim yılı)**

Eğitim Düzeyi	Birinci Öğretim	İkinci Öğretim	Açık öğretim	Uzaktan Öğretim	TOPLAM
Ön Lisans	610.964	285.067	1.092.151	25.580	2.013.762
Lisans	1.473.492	423.825	1.710.913	20.195	3.628.800
Lisansüstü	377.484	29.333	-	13.507	420.324
Toplam	2.461.940	738.225	2.803.064	59.282	6.062.886

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere halen Türkiye yükseköğretim kurumlarında 6 milyon öğrenci eğitim görmektedir. Bunların yaklaşık 2 milyonu ön lisans, 3,6 milyonu lisans, 420 bini ise lisansüstü öğrencisidir. Söz konusu öğrencilerin 2,5 milyonu birinci öğretimde, 738.000’i ikinci öğretim programlarında, 2,8 milyonu açık öğretimde ve yaklaşık 59.000’i ise uzaktan öğretim programlarına kayıtlıdır.

Bu öğrenci sayılarına öğretim biçimlerinin farklı eğitim seviyelerindeki dağılım oranlarına göre bakıldığında, bütün öğrencilerin %33’ü ön lisans, % 60’ı lisans ve % 7’si lisansüstü eğitim almaktadır. Birinci öğretim öğrencilerinin %25’i ön lisans, % 60’ı lisans, % 15’i ise lisansüstü programlarda öğrenim görmektedir. İkinci öğretim öğrencilerinin ise % 39’u ön lisans, % 57’si lisans programlarında öğrenim görmektedirler. Açık öğretim programlarına kayıtlı olanların % 39’u ön lisans, % 61’i ise lisans öğrencisidir. Uzaktan öğretim programlarında ise, öğrencilerin % 43’ü ön lisans, % 34’ü lisans, % 23’ü ise lisansüstünde kayıtlıdır. Uzaktan eğitimde önümüzdeki yıllarda büyüme artışı beklenmektedir.

**Tablo 7. Eğitim seviyelerine göre farklı öğretim sistemlerinde okuyan öğrencilerin oransal dağılımları (2014-2015 öğretim yılı)**

Eğitim Düzeyi	Birinci Öğretim	İkinci Öğretim	Açık öğretim	Uzaktan Öğretim	TOPLAM
Ön Lisans	24,9	38,6	39,0	43,1	33,2
Lisans	59,9	57,4	61,0	34,1	59,9
Lisansüstü	15,3	4,0	0,0	22,8	6,9
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Mevcut öğrencilere farklı öğretim biçimlerinin eğitim seviyelerine göre dağılımlarına bakıldığında, tüm öğrencilerin % 41'i birinci öğretim programlarında, % 12'si ikinci öğretim programlarında, % 46'sı açıköğretim, % 1'i ise uzaktan öğretim programlarında eğitim görmektedir. Ön lisans programlarındaki öğrencilerin % 30'u birinci öğretimde, % 14'ü ikinci öğretimde, % 54'ü açık öğretimde, % 1,3'ü ise uzaktan öğretim programlarında eğitim görmektedir. Lisans programlarındaki öğrencilerin % 41'i birinci öğretim, % 12'si ikinci öğretim, % 47'si açık öğretim, % 1'i ise uzaktan öğretim programlarında kayıtlıdır. Lisansüstü öğretimdeki öğrencilerin ise % 90'ı birinci öğretim, % 7'si ikinci öğretim, % 2,4'ü ise uzaktan öğretim programlarında eğitim görmektedir.

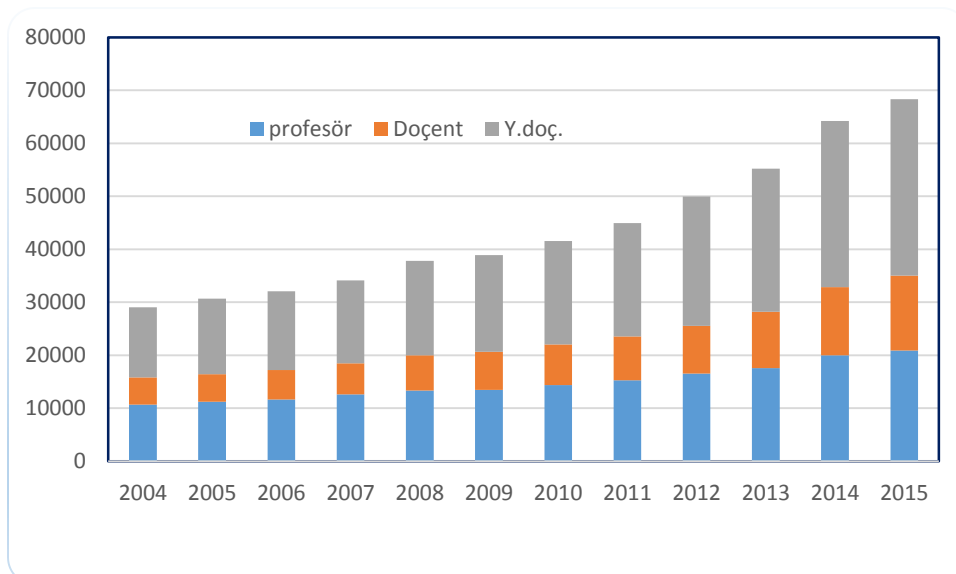
**Tablo 8. Eğitim seviyeleri ve öğretim biçimlerine göre öğrenci sayılarının oransal dağılımı (2014-2015 öğretim yılı)**

Eğitim Düzeyi	Birinci Öğr.	İkinci Öğr.	Açıköğr.	Uzaktan Öğr.	TOPLAM
Ön Lisans	30,3	14,2	54,2	1,3	100
Lisans	40,6	11,7	47,1	0,6	100
Lisansüstü	89,8	7,0	0,0	2,4	100
<b>Toplam</b>	<b>40,6</b>	<b>12,2</b>	<b>46,2</b>	<b>1,0</b>	<b>100</b>

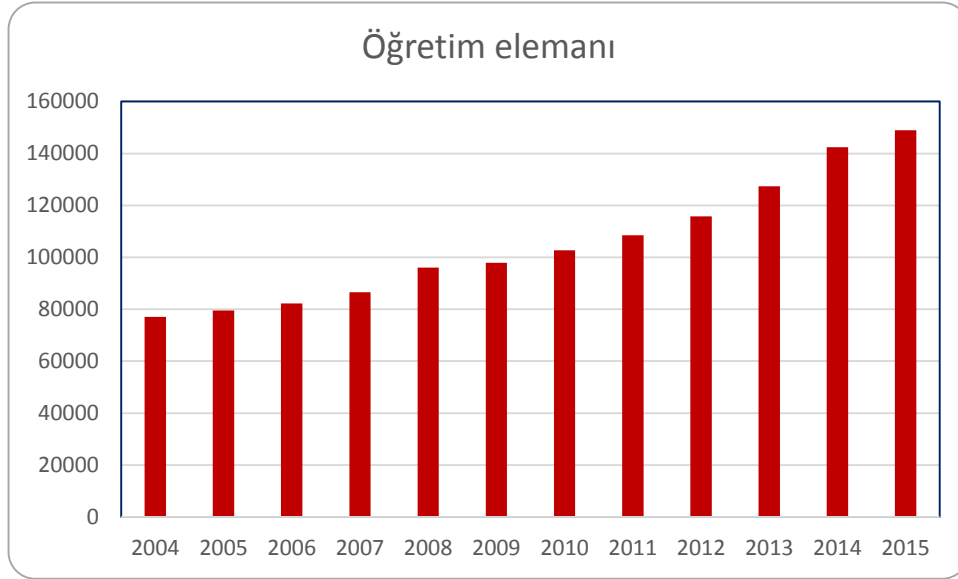
**Tablo 9. Program ve yükseköğretim kurum türlerine göre öğrenci sayıları  
(2014-2015 öğretim yılı)**

	Eğitim Düzeyi	Birinci Öğr.	İkinci Öğr.	Açık Öğr.	Uzaktan Öğr.	TOPLAM
Devlet Üniversiteleri	Ön Lisans	538.262	261.124	1.092.191	23.167	1.914.744
	Lisans	1.198.514	423.822	1.710.913	19.433	3.352.682
	Lisansüstü	309.988	28.841	0	9.038	347.907
	Ara Toplam	2.046.764	713.787	2.803.104	51.638	5.615.333
Vakıf Üniversiteleri	Ön Lisans	85.895	13.075	0	639	57.418
	Lisans	275.353	0	0	605	231.172
	Lisansüstü	67.456	492	0	4.469	72.417
	Ara Toplam	428.704	13.567	0	3.871	446.142
Vakıf MYO	Ön Lisans	9.688	2.250	0	1.225	13.163
<b>TOPLAM</b>		<b>2.485.156</b>	<b>729.604</b>	<b>2.803.104</b>	<b>57.332</b>	<b>6.074.638</b>

Ülkemizdeki öğretim üyesi ve öğretim elemanı sayılarına ilişkin yıllar bazında değişimi gösteren veriler aşağıdaki grafiklerde verilmiştir. Mevcut durumda yükseköğretim sistemindeki toplam öğretim üyesi sayımız 70.694 olup, bunun 22.007'ü profesör kadrosunda, 14.635'i doçent kadrosunda, 34.052'si ise yardımcı doçent kadrosundadır. Toplam öğretim elemanı sayısı ise 151.261'tür.



**Şekil 2. Ülkemizdeki öğretim üyesi sayıları (2004-2015)**



**Şekil 3. Ülkemizdeki öğretim elemanı sayıları (2004-2015)**

Demografik ve küresel eğilimler dikkate alındığında büyümenin devam edeceği anlaşılmaktadır. Zorunlu eğitimin 12 yıla çıkmasıyla birlikte 2016 yılından itibaren liseden mezun olacak öğrenci sayısı yıllık 1,2 milyona yaklaşacak ve böylece üniversiteye giriş talebi daha da artacaktır. Türkiye'nin demografik fırsat penceresinin 2050'li yıllara kadar açık kalacağı düşünüldüğünde, eğitim odaklı beşeri refah yatırımlarının ve Ar-Ge kapasitesinin artırılması için önemli bir döneme girildiği görülmektedir. Türkiye'nin gerek 2023 hedefleri, gerekse küresel dinamikler açısından, yükseköğretim alanında öğrenci, öğretim üyesi, üniversite ve mezun sayıları bakımından büyümeye devam etmesi ve artan nüfus eğilimlerine uygun bir arz altyapısının kurulması gereklidir. Bu nedenle hem son yıllarda açılan yeni üniversitelerin, hem de yükseköğretimde ihtiyaç analizleri yapılarak kurulacak yeni üniversitelerin Türkiye'nin nüfus yapısının gerektirdiği büyüklüğe ulaşması gerekmektedir. Yükseköğretimde yüz yüze eğitim okullaşma oranlarımızın OECD ülkeleri ortalamasının altında olduğu dikkate alındığında, bu büyümenin yüz yüze programlarda olması beklenmelidir. 2006 öncesi kurulan devlet üniversitelerinin büyüklükleri düşünüldüğünde, erişime talep yönlü baskıyı mevcut ve yeni kurulacak çok sayıda vakıf üniversitesi ile 2006 sonrası kurulmuş devlet üniversiteleri karşılayabilir. Bu bakımdan, 2006 yılından itibaren kurulan 50'si devlet olmak üzere 81 yeni üniversite, Türkiye'nin, önümüzdeki dönemde karşılaşacağı talep yönlü baskıları yönetebilmek bakımından önemli bir avantaj olarak değerlendirilmelidir.

Her ne kadar son yıllarda bazı bölüm ve programların kontenjanlarındaki doluluk oranlarında düşüşler olsa da yükseköğretime erişim imkanını arttırmak, yükseköğretim sistemimizi daha kapsayıcı hale getirmek, eğitim-öğretim olanaklarını çeşitlendirmek üzere büyük bir çaba harcanmaktadır. Bu yüzden de Türkiye'nin demografik eğilimleri ve küresel ekonominin dinamikleri nedeniyle Türkiye yükseköğretim sistemindeki büyüme devam ederken bir yandan da yükseköğretim sisteminde niceliksel gelişme ve kalite süreçlerine yönelik politikalar izlenmesi hedeflenmektedir. Yükseköğretim

kurumlarının misyon farklılıkları esaslı olarak gelişim planlarının hazırlanması ve bu kapsamda katkılarının beklenmesi ve değerlendirilmesi, bu amaçla gerek yüz yüze eğitim programlarını gerekse de ön lisans, ikinci öğretim, uzaktan öğretim ve açık öğretim programlarını yeniden ele alması ve politikalar geliştirmesine yönelik hedefler konulmaktadır.

### **PESTLE Analizi**

Çevremizdeki politik (P), ekonomik (E), sosyal (S), teknolojik (T), yasal (L) ve çevresel (E) gelişmelerin değerlendirmesini içeren PESTLE analiziyle bu kapsamdaki makro gelişmelerin Yükseköğretim Kuruluna etkisi değerlendirilmekte ve stratejilere yönelik fırsat ve tehditlerin belirlenmesinde önemli girdi kaynağını oluşturmaktadır.

**Tablo 10.Yükseköğretim Kurulu PESTLE Analizi**

	<b>Tespitler (Etkenler/sorunlar)</b>	<b>Etki Yönü</b>
Politik (P)	10. Kalkınma Planı, Öncelikli Dönüşüm Programları (ÖDÖP)  Bologna Süreci kapsamındaki hedefler	İlgili üst politika belgeleriyle ilişkilendirme yapılmış, stratejik amaç ve hedefler belirlenirken ilgili dokümanlardaki hususlar dikkate alınmıştır.
Ekonomik (E)	5018 sayılı kanun ve performans programları	Stratejik planın maliyetlendirme ile ilgili kısmında bu hususa yer verilmiştir.
Sosyal (S)	Yükseköğretimde kiteselleşme, uluslararasılaşma, kamu kaynakları dışındaki finansman payının artması, çeşitlilik ve esneklik gereksinimi, kalite güvencesi sistemlerinin yaygınlaşmasına olan ihtiyaç, hayat boyu öğrenme imkânlarının yaygınlaşması, şeffaflık ve hesap verebilirlik	Stratejik amaç ve hedefler belirlenirken ilgili dokümanlardaki hususlar dikkate alınmıştır.  Yükseköğretimde kalite güvencesinin sağlanması konusu birinci öncelikli hedefler arasında yer almaktadır.
Teknolojik (T)	Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu Kararları Türkiye Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği (KÜSi) Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018) Türkiye Sanayi Strateji Belgesi (2015-2018)	İlgili kararlar kapsamında stratejik plana eklenen alt hedef ve eylemlere yer verilmiştir.
Yasal (L)	5018 sayılı Kamu Mali Kontrol ve Yönetimi Kanunu kapsamında yapılması gereken bazı düzenlemeler	Stratejik plan hazırlama ve stratejik yönetim uygulama  Performans yönetimi uygulamaları  İç Kontrol Sistemlerinin kurulması  Hizmet sunum standartlarının oluşturulması
Çevresel (E)	6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun gereği çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik faaliyetler  Hem yasal hem de toplumsal sorumlulukların gereği Yükseköğretim Kurulu hizmet binalarını herkes için erişilebilir hale getirmek üzere yapılması gereken düzenlemeler	Hizmet binalarının fiziksel koşullarının iyileştirilmesine yönelik yatırımlar yapılması, yeni binaların engelli erişimi, yangın güvenliği vb. Standartlara uygun olarak inşa edilmesi

## **Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsat ve Tehditler (GZFT) Analizi**

Türkiye’de yükseköğretim, dünyadaki küresel dinamikler ve ülkemizdeki sosyo-ekonomik gelişmelerin etkisi ile önemli bir değişim süreci ile karşı karşıyadır. Dünyada yükseköğretim alanındaki önemli gelişmeler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yükseköğretimde kitleselleşme
- Yükseköğretimde uluslararasılaşma
- Yükseköğretimde kamu kaynakları dışındaki finansman payının artması
- Yükseköğretimde çeşitlilik ve esneklik
- Kalite güvencesi sistemlerinin yaygınlaşması
- Hayat boyu öğrenme imkanlarının yaygınlaşması
- Uzaktan öğretim ve yeni teknolojik imkanların yaygınlaşması
- Disiplinler arası ve üstü eğitim
- Yükseköğretim yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik
- “Meslektaşlar yönetimi” modeli yerine “profesyonel yönetim” modelinin öne çıkması

Türkiye’de yeni kamu yönetimi anlayışındaki gelişmelere paralel olarak, özellikle 5018 sayılı Kamu Mali Kontrol ve Yönetimi Kanunu kapsamında yapılması gereken bazı düzenlemeler ise şunlardır:

- Stratejik plan hazırlama ve stratejik yönetim uygulama
- Performans yönetimi uygulamaları
- İç Kontrol Sistemlerinin kurulması
- Hizmet sunum standartlarının oluşturulması

Yükseköğretim alanını ve yükseköğretim kurumlarını etkileyen bütün bu gelişmeler karşısında, Yükseköğretim Kurulunun kurumsal olarak değerlendirilmesi ve çağdaş gelişmelere cevap verme kapasitesinin ortaya konulması gerekmektedir. Bu amaçla önceki yıllarda yapılan çalıştaylar ve toplantılar sırasında Yükseköğretim Kurulunun iç ve dış çevre analizi yapılmıştır. Bu analizlere bağlı olarak Yükseköğretim Kurulunun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

<p><b>GÜÇLÜ YÖNLER</b> Yükseköğretim Kurulunun;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anayasal bir kurum olması</li> <li>• Yükseköğretim alanını düzenleyen ve denetleyen bir üst kurul olması</li> <li>• Yükseköğretimi yönlendirici tek etkin kurum olması</li> <li>• Nicelik ve nitelik bakımından çok sayıda paydaşının olması</li> <li>• Beşeri ve entelektüel sermayenin oluşturulmasında doğrudan rol oynaması</li> <li>• Ülke hedefleri doğrultusunda nitelikli insan gücü yetiştirme ve sağlama gücü</li> <li>• Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi ve Ulusal Tez Merkezi gibi güçlü bilişim tabanına sahip olması</li> <li>• Görev alanıyla ilgili iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesinde çok geniş insan kaynaklarına doğrudan erişebilmesi</li> <li>• Akademik görevlendirmeler yoluyla insan kaynaklarının etkili kullanılabilmesi</li> <li>• Bütün kurumsal süreçleri elektronik ortamda gerçekleştirebilmesi</li> <li>• Yükseköğretimde uluslararasılaşmayı sağlayacak araçlara ve uygulamalara sahip olması</li> </ul>	<p><b>ZAYIF YÖNLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yükseköğretim kurumlarının niceliksel olarak artması ile Yükseköğretim Kurulunun teşkilat yapısı ve insan kaynaklarının aynı oranda geliştirilememesi</li> <li>• Yükseköğretim Kurulunun teşkilat yapısının yeterli olmaması</li> <li>• Yükseköğretim sisteminin merkeziyetçi yapısı</li> <li>• Yükseköğretim mevzuatında eksiklikler ve yetersizliklerin bulunması</li> <li>• Görev tanımı ve dağılımının etkin yapılamaması</li> <li>• Anayasadan ve kanundan doğan yetkilerini etkili ve verimli kullanamaması</li> <li>• Yükseköğretim kurumlarında verilen hizmetlerin standartlaştırılmaması</li> <li>• YÖK ile ilgili olumsuz kamuoyu algısı</li> <li>• Diğer kamu kuruluşlarının Yükseköğretim Kurulunun yetki, görev ve sorumlukları konusundaki bilgi ve işbirliği eksikliği</li> <li>• Personel rejimindeki dengesizlikler ve özlük haklarındaki yetersizlikler</li> <li>• Yükseköğretim kurulunun yetişmiş personelini kolaylıkla kaybetmesi</li> <li>• Çalışanlarda kurum kültürünün, motivasyonun ve aidiyet duygusunun yeterince oluşmaması</li> </ul>
<p><b>FIRSATLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yükseköğretim sisteminin yeniden yapılandırılması yönündeki talep ve beklenti</li> <li>• Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler</li> <li>• Yükseköğrenime olan iç ve dış talebin artması</li> <li>• Uluslararasılaşma sonucu Türkiye yükseköğretiminin dünyaya açılması</li> <li>• Bütün dünyadan Türkiye yükseköğretimine karşı artan ilgi</li> <li>• Bolonya Sürecinin başarıyla uygulanması</li> <li>• Hayat Boyu Öğrenime artan talep</li> <li>• Yükseköğretim sistemimizin küresel yükseköğretim alanının önemli bir parçası olması</li> <li>• Diğer kurum ve kuruluşlarla güçlü ilişkilerin bulunması</li> <li>• Hedef kitlesinin geniş ve dinamik olması</li> <li>• Paydaşlarla bilimsel gelişmeye yönelik projelerin yapılması</li> <li>• Kurumsal altyapı için paydaş imkanlarının kullanılabilmesi</li> <li>• Yükseköğretim alanında makro hedeflere ulaşılması konusunda sistemde yeterli insan gücü ve bilimsel kaynak potansiyeline sahip olması</li> </ul>	<p><b>TEHDİTLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni yasa, mevzuat geliştirme ve yeniden yapılandırma çalışmalarının sonuçlanamaması</li> <li>• Yükseköğretim sistemindeki hızlı büyümeyle beraber her geçen gün iş yükünün artması</li> <li>• Hedef kitlenin geniş, genç ve dinamik olmasına karşın taleplerin karşılanmasında yaşanan zorluklar</li> <li>• Nitelikli insan kaynağının akademik hayat yerine yükseköğretim alanı dışındaki sektörlere yönelmesi</li> <li>• Akademik personelin özlük haklarındaki dezavantajlı durum</li> <li>• Eğitim kalitesinin ülke geneline yaygınlaştırılmasında yaşanan güçlükler</li> <li>• Yükseköğretim Kurulu ile diğer kamu kurum/kuruluşları arasındaki koordinasyon eksikliği</li> </ul>



GZFT analiz sonuçlarına göre yükseköğretim sisteminin merkeziyetçi bir yapıda olması zayıf bir yön olarak değerlendirilirken Yükseköğretim Kurulunun yükseköğretimi yönlendiren tek etkin kurum olması güçlü yön olarak rapor edilmiştir. Yeniden yapılanma ve sürecin iyileştirilmesine yönelik atılacak adımların hızla hayata geçirilmesi konusunda zayıflık olarak rapor edilen bu durum fırsata dönüştürülebilecek bir husus olarak değerlendirilebilir.

Yükseköğretim Kurulunun hem yükseköğretim kurumları, hem de diğer sektörel ve toplumsal paydaşlarıyla olan iletişim ve ilişkileri diğer kurum ve kuruluşlarla olan iletişim ve etkileşimi oldukça iyi düzeydedir. Yükseköğretim politika ve stratejilerini belirleme aşamasında düzenlediği çalıştaylara ilgili tüm paydaşlarını davet ederek görüşlerini almış ve paydaş beklentilerini hazırladığı stratejik plana büyük ölçüde yansıtmıştır. Ayrıca, halihazırda gündemde olan öncelikli dönüşüm programları kapsamında yürütülen eylem planlarına yönelik olarak da çok sayıda kurum/kuruluş ve ilgili bakanlıklarla yürüttükleri ortak projeler nedeniyle birlikte çalışmalar gerçekleştirmektedir.

Durum analizine dayalı olarak gerçekleştirilen ihtiyaç analizi, stratejik plana önemli bir girdi olmuştur. Stratejik paydaş geribildirimlerinin Yükseköğretim Kurulunun 2016-2020 dönemi stratejik planına nasıl yansıdığını özetleyen Tablo aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 11. Durum Analizi ve Paydaş Geri Bildirimlerinin Stratejilerle Eşleştirilmesi**

Paydaşlar	Alınan Geri Bildirim	Strateji/Hedef/Stratejik Faaliyet
Yükseköğretim Kurumları	Yükseköğretim kurumlarında akademik personel kadro taleplerinin karşılanması ve akademik personelin niteliklerinin yükseltilmesi  Denetleme Kurulu ve ÜAK'ın işleyişinin etkin ve etkili hale getirilerek şeffaflaştırılması	<b>Stratejik hedef 1.1.</b> Yükseköğretim kurumlarının, birimlerinin ve programlarının açılması, açılan bu programlara öğrenci alınması taleplerini ülke ve bölge planları ile iş dünyasının ihtiyaçlarını ve küresel eğilimleri dikkate alarak bununla ilişkili karar alma süreçlerini geliştirmek <b>Stratejik hedef 1.2.</b> Yükseköğretim sistemindeki insan kaynağını nicelik ve nitelik olarak geliştirmek <b>Stratejik hedef 2.4.</b> Kurumsal ve Kurumlararası İletişimin ve İşbirliğinin Etkinliğini Artırmak <b>STRATEJİK AMAÇ-3</b> Yükseköğretim Denetim Sistemini Daha Etkin ve Etkili Hale Getirmek <b>STRATEJİK AMAÇ-4</b> Üniversitelerarası Kurulun Kurumsal Kapasitesinin İşleyişini Geliştirmek
Toplumsal ve Sektörel Paydaşlar	İkili ve çoklu ilişkiler ve işbirliklerinin artırılması  Yükseköğretim kurumlarının araştırma potansiyelinin artırılması ve kalkınma sürecine katkı sağlamalarına yönelik beklenti  Yükseköğretim sisteminin	<b>Stratejik Hedef 1.3.</b> Türkiye yükseköğretim sisteminin uluslararasılaşma düzeyini arttırmak  <b>Stratejik Hedef 1.4.</b> Yükseköğretim kurumlarının araştırma kapasitesinin geliştirilmesi yönünde stratejileri belirlemek, ilgili süreçleri tanımlamak ve izlemek <b>Stratejik Hedef 1.5.</b> Yükseköğretim kurumlarının paydaşları ile işbirliklerinin geliştirilmesi yönünde stratejileri belirlemek, ilgili süreçleri tanımlamak

	iyileştirilme beklentisi	ve izlemek <b>Stratejik Hedef 1.6.</b> Yükseköğretim sisteminin kalite güvencesi odaklı yapılanmasını sağlamak <b>Stratejik hedef 2.4.</b> Kurumsal ve Kurumlararası İletişimin ve İşbirliğinin Etkinliğini Artırmak
Çalışanlar	Çalışan motivasyonunun arttırılması ihtiyacı Fiziksel mekanların ve altyapının iyileştirilmesine yönelik talepler	<b>Stratejik hedef 2.1.</b> Yükseköğretim Kurulunun Kurumsal Yapı, Sistem ve Süreçlerini Geliştirmek <b>Stratejik hedef 2.2.</b> Belge, Veri ve Bilgi Yönetim Sistemlerini Geliştirmek ve Yaygınlaştırmak <b>Stratejik hedef 2.3.</b> İnsan Kaynaklarını Geliştirmek <b>Stratejik hedef 2.4.</b> Kurumsal ve Kurumlararası İletişimin ve İşbirliğinin Etkinliğini Artırmak <b>Stratejik hedef 2.5.</b> Kurumun Fiziki ve Teknolojik Alt Yapısını İyileştirmek <b>Stratejik hedef 2.6.</b> Yükseköğretim Kurulu Tarafından Yönetilen Değişim Programları (Mevlana, Farabi) ve Yurtdışı Destek Programlarını Daha Etkin Şekilde Yönetmek

## BÖLÜM 3. GELECEĞE BAKIŞ

Yükseköğretim alanındaki küresel gelişmelerle birlikte özellikle 2000'li yılların başından itibaren yükseköğretim kurumlarının sayılarında ve çeşitliliğindeki artışlar, öğrenme yöntemlerinde kullanılan yeni teknolojiler ve buna bağlı olarak çeşitlenen öğrenme yöntemleri, ulusal ve uluslararası işbirlikleri, öğrencilerin hareketliliği, mezunların istihdam edilebilirliği ve üniversitelerin sıralandırılmaları gibi konular artık, yükseköğretim kurumlarının daha şeffaf, hesap verebilir ve her düzeyde daha fazla sorumluluk almalarını gerektirmektedir.

Ülkemizde de yükseköğretime erişim ve yükseköğretim alanındaki okullaşma oranının artırılması 2000'li yıllar öncesinde çözümlenmesi gereken en öncelikli konu iken özellikle 2003-2014 yılları arasında bu konuda niceliksel bakımdan, sayısal açıdan çok önemli gelişmeler sağlanmış, yatay büyüme olarak adlandırabileceğimiz büyük bir büyümeye şahit olunmuştur. Haziran 2015 tarihi itibarı ile yükseköğretim kurumu sayımız 193'e ulaşmış ve öğrenci sayımız da altı milyonu aşmış, bu öğrenci sayımız ile Avrupa Yükseköğretim Alanındaki en yüksek öğrenci sayısına sahip ikinci ülke konumuna gelinmiştir. Yükseköğretim sistemimizdeki bu istikametteki büyüme sürecinin bundan sonraki aşaması keyfiyet itibarıyla, nitelik ve kalite bakımından da büyümedir.

Bu kalite odaklı büyümenin de üniversitelerimizin misyonlarını tekrar gözden geçirmesine, tek tipten uzaklaşarak kurumsal farklılık ve çeşitliliğe yönelmesine, üniversite olmanın şümüllü yapısından uzaklaşmadan belli alanlarda temayüz etmesine ihtiyaç vardır.

### A. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

#### Misyon

Yükseköğretilimi planlamak, düzenlemek, yönlendirmek ve denetlemek suretiyle ülkenin bilimsel, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak.

#### Vizyon

Yükseköğretilimin niteliğini evrensel standartlara çıkararak yükseköğretim alanında uluslararası bir cazibe merkezi olmak.

#### Temel Değerler

- Akademik ve bilimsel özgürlük
- Kurumsal özerklik
- Eşitlik
- Ayrımcılık yapmamak
- Çeşitlilik
- Katılımcılık
- İşbirliği
- Hesap verebilirlik
- Şeffaflık

- Bilimsel rekabet
- Kalite

## B. Stratejik Amaç ve Hedefler

Yükseköğretim Kurulu 2016-2020 Stratejik Planı kapsamında belirlenen temel stratejik amaçlar şunlardır:

<b>STRATEJİK AMAÇ- 1</b>	Yükseköğretimi Nitelik ve Nicelik Olarak Ulusal ve Uluslararası Standartlara Uygun Etkin ve Etkili Olarak Planlamak ve Yönetmek
<b>STRATEJİK AMAÇ- 2</b>	Yükseköğretim Kurulunun Kurumsal Kapasitesini ve İşleyişini Geliştirmek
<b>STRATEJİK AMAÇ- 3</b>	Yükseköğretim Denetim Sistemini Daha Etkin ve Etkili Hale Getirmek
<b>STRATEJİK AMAÇ- 4</b>	Üniversitelerarası Kurulun Kurumsal Kapasitesinin İşleyişini Geliştirmek

Her bir stratejik amaç altında tanımlanan hedefler ve faaliyetler ile performans göstergeleri ve yıllık hedef değerleri aşağıdaki tabloda bir arada verilmiştir. Toplam dört stratejik amaç, 21 hedef ve bu hedeflere ulaşabilmek üzere her bir stratejik hedefin altında faaliyetler tanımlanmıştır.

## BÖLÜM 4. HEDEFLER, EYLEMLER VE PERFORMANS GÖSTERGELERİ

### AMAÇ/HEDEF/ALT HEDEF/ PERFORMANS GÖSTERGESİ TABLOSU

**Stratejik Amaç 1 (SA01): Yükseköğretimi Nitelik ve Nicelik Olarak Ulusal ve Uluslararası Standartlara Uygun Etkin ve Etkili Olarak Planlamak ve Yönetmek**

Hedef/Alt Hedef/Faaliyet	Performans Göstergesi	Sorumlusu	İlgili	Birimi	Takip Periyodu	2015 Mevcut Durum	2016 Hedefi	2017 Hedefi	2018 Hedefi	2019 Hedefi	2020 Hedefi
<b>Stratejik hedef 1.1. (H. 1.1)</b> Yükseköğretim kurumlarının, birimlerinin ve programlarının açılması, açılan bu programlara öğrenci alınması taleplerini ülke ve bölge planları ile iş dünyasının ihtiyaçlarını ve küresel eğilimleri dikkate alarak bununla ilişkili karar alma süreçlerini geliştirmek											
H.1.1.1 Türkiye'nin il ve bölgelerine ilişkin demografik yapı ve ekonomik gelişmişlik düzeyi ile sosyal ihtiyaçları dikkate alarak "Gelecek Yönelimli Yükseköğretim Gelişim Planı"nı yapmak	Gelişim Planının tamamlanma durumu	Eğitim Öğretim Dairesi Başkanlığı	Vakıf Yükseköğretim Kurumları Koordinasyon Birimi ve Uluslararası İlişkiler Birimi	% oran	Yıllık		50	100			
	Yeni programların belirlenen standartlara göre açılmasının gerçekleştirilme oranı	Eğitim Öğretim Dairesi Başkanlığı	Vakıf Yükseköğretim Kurumları Koordinasyon Birimi ve Uluslararası İlişkiler Birimi	% oran	Yıllık		25	50	100		
	Mevcut programların yeni standartlara göre değerlendirilmesinin tamamlanma oranı	Eğitim Öğretim Dairesi Başkanlığı	Vakıf Yükseköğretim Kurumları Koordinasyon Birimi ve Uluslararası İlişkiler Birimi	% oran	Yıllık		25	50	100		

<b>Stratejik hedef 1.2. (H. 1.2) Yükseköğretim sistemindeki insan kaynağını nicelik ve nitelik olarak geliştirmek</b>											
<b>H.1.2.1</b> Stratejik Hedef 1.1.1.'i dikkate alarak öğretim elemanı ihtiyacını belirlemek, gerektiğinde bu amaçla öğretim üyesi yetiştirme programları düzenlemek, bu ihtiyacın karşılanmasına yönelik norm kadro planlaması yapmak	Öğretim elemanı ihtiyaç analizi çalışmasının tamamlanma durumu	Personel Dairesi Başkanlığı	-		Yıllık			25	50	75	
<b>H.1.2.2</b> Akademisyenliğin cazibesini artırmak ve nitelikli adayları akademisyenliğe çekmek için öğretim elemanlarının özlük haklarının iyileştirilmesine yönelik olarak ilgili paydaşlarla birlikte gerekli çalışmaları yürütmek	Özlük haklarının iyileştirilmesine yönelik çalışmaların tamamlanma durumu	Personel Dairesi Başkanlığı			Yıllık		25	50	100		
<b>H.1.2.3</b> Yükseköğretim kurumlarında objektif bir atama yükseltme sisteminin oluşturulmasını ve kullanılmasını sağlamak	Atama ve yükseltme sisteminin güncellenmesine yönelik çalışmanın tamamlanma durumu	Personel Dairesi Başkanlığı	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	% oran	Yıllık		50	100			
<b>Stratejik Hedef 1.3. (H. 1.3) Türkiye yükseköğretim sisteminin uluslararasılaşma düzeyini arttırmak</b>											
<b>H.1.3.1</b> Hedef ülkelerle mevcut işbirliklerini geliştirmek	İşbirliği geliştirilen ülke sayısı	Uluslararası İlişkiler Birimi	-	mutlak sayı	Yıllık		5	10	12	15	
<b>H.1.3.2</b> Yükseköğretim Kurulunun Avrupa Yükseköğretim Alanı kapsamındaki faaliyetlerini geliştirmek	AYA kapsamındaki değerlendirilme karne notumuz	Uluslararası İlişkiler Birimi	-	% oran	Yıllık	3 (5 üzerinden)			4 (5 üzerinden)		
<b>H.1.3.3</b> Uluslararası değişim programlarından yararlanan öğrenci ve öğretim elemanı sayılarını nitel boyut dikkate alınarak artırmak üzere girişimlerde bulunmak	Nitel Boyut Ölçütlerinin belirlenmesi ve buna Göre düzenleme yapılması	Uluslararası İlişkiler Birimi	-	% oran	Yıllık		50	75	100		

**Stratejik Hedef 1.4. (H. 1.4) Yükseköğretim kurumlarının araştırma kapasitesinin geliştirilmesi yönünde stratejileri belirlemek, ilgili süreçleri tanımlamak ve izlemek**

<b>H.1.4.1</b> Yükseköğretim kurumlarını araştırma süreçlerinin yönetim sistematüğünü oluşturmaları ve geliştirmeleri yönünde teşvik etmek	Araştırma yönetim süreci bulunan yükseköğretim kurumu sayısı	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	-	Mutlak sayı	Yıllık	20	40	80	120	150
<b>H.1.4.2</b> Yükseköğretim kurumlarında araştırma veri yönetim sisteminin oluşturulmasını teşvik etmek	Araştırma ve veri yönetim sistemi bulunan yükseköğretim kurumu sayısı	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	-	Mutlak sayı	Yıllık	20	40	80	120	150
<b>H.1.4.3</b> Ülke ve bölge planları ve öncelikleri esaslı araştırmaları teşvik etmek	Bölgesel gelişmeye katkı odaklı endeks geliştirme çalışmasının tamamlanma oranı	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	-	%oran	Yıllık	75	100			
<b>H.1.4.4</b> Araştırma ve Uygulama Merkezlerinin kurulma ve işletim süreçlerini geliştirmek	UYGAR Merkezleri yönetmeliğinin ve süreçlerinin düzenlenmesi	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı		%oran	Yıllık	50	100			
<b>H.1.4.5.</b> Yükseköğretim kurumlarındaki atama ve yükseltme kriterlerinin proje, araştırma, yayın ve Fikri Mülki Haklar politikaları doğrultusunda güncellenmesine yönelik düzenlemelerin yapılmasını sağlamak	Atama ve yükseltme sisteminin güncellenmesi ne yönelik çalışmanın tamamlanma durumu	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Personel Dairesi Başkanlığı-	%oran	Yıllık	50	75	100		
<b>H.1.4.6</b> Yükseköğretim Kurumlarının uluslararası seçkin endeks sistemlerinde üst sıralarda yer almalarını sağlamak üzere teşvik etmek	Uluslararası seçkin endekslerde ilk 500/ ilk 1000'de yer alan yükseköğretim kurumu sayısı	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	-	Mutlak sayı	Yıllık	5...10	10...20	10...20	15...30	

**Stratejik Hedef 1.5. (H. 1.5) Yükseköğretim kurumlarının paydaşları ile işbirliklerinin geliştirilmesi yönünde stratejileri belirlemek, ilgili süreçleri tanımlamak ve izlemek**

<b>H.1.5.1</b> Yükseköğretim kurumları eğitim-öğretim ve araştırma stratejilerini ilgili paydaşları ile işbirliği dahilinde belirlemesine, uygulamasına ve izlemesine yönelik olarak teşvik etmek	Danışma Kurulu bulunan yükseköğretim kurumu oranı	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	-	%oran	Yıllık	25	75	100		
<b>H.1.5.2</b> Yükseköğretim kurumlarında Ön Lisans, Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora düzeyindeki programların Üniversite – İş Dünyası süreçleri odaklı bilgi üretimi ve mezun yeterliliklerine yönelik geliştirilmesini teşvik etmek	Danışma Kurulu bulunan yükseköğretim kurumu oranı	Eğitim Öğretim Dairesi Başkanlığı	-	%oran	Yıllık	25	75	100		
<b>H.1.5.3</b> Yükseköğretim kurumlarının sunmuş olduğu hizmet/ çıktılarını Üniversite – İş Dünyası süreçleri odaklı olarak değerlendirmek ve yeni işbirliği önerilerini teşvik etmek	Danışma Kurulu bulunan yükseköğretim kurumu oranı	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	-	%oran	Yıllık	25	75	100		
<b>H.1.5.4</b> Yükseköğretim kurumlarının arayüzlerini (Merkez, Enstitü, Teknoloji Transfer Ofisleri vb.) Üniversite – İş Dünyası süreçleri odaklı olarak değerlendirmek ve bu yapıların oluşumu ve sürdürülebilirliğini teşvik etmek	Arayüz yapısı bulunan üniversite oranı	Personel Dairesi Başkanlığı	-	%oran	Yıllık	25	50	100		
<b>H.1.5.5</b> Öğretim elemanlarının Üniversite – İş Dünyası süreçlerine yönelik katkılarını değerlendirmek ve bu konudaki katkılarını arttırmaya yönelik teşvik etmek	Atama ve yükseltme sisteminin güncellenmesine yönelik çalışmanın tamamlanma durumu	Personel Dairesi Başkanlığı	-	%oran	Yıllık	50	100			



<b>Stratejik Hedef 1.6. (H. 1.6 ) Yükseköğretim sisteminin kalite güvencesi odaklı yapılanmasını sağlamak</b>											
<b>H.1.6.1</b> Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği kapsamında oluşturulan Yükseköğretim Kalite Kurulunun idari ve mali özerkliğe sahip bir yapıya dönüştürülmesi için gerekli yasal düzenlemeler konusunda girişimde bulunmak	Tamamlanma oranı	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	-	%oran	Yıllık		100				
<b>H.1.6.2</b> Yükseköğretim programlarının akreditasyona hazır hale getirilmesini sağlamak üzere teşvik etmek	Tamamlanma oranı	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	-	%oran	Yıllık		100				
<b>H.1.6.3</b> Yükseköğretim kurumlarında ölçülebilir, karşılaştırılabilir, şeffaf ve hesap verebilir akademik örgütsel ve işlevsel yapılar oluşturulmasını sağlamak	Kalite Komisyonu Kurulan Yükseköğretim Kurumu oranı	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	-	%oran	Yıllık		75	100			

Stratejik Amaç 2 (SA02): Yükseköğretim Kurulunun Kurumsal Kapasitesini ve İşleyişini Geliştirmek											
Hedef/Alt Hedef/Faaliyet	Performans Göstergesi	Sorumlusu	İlgili	Birimi	Takip Periyodu	2015 Mevcut Durum	2016 Hedefi	2017 Hedefi	2018 Hedefi	2019 Hedefi	2020 Hedefi
<b>Stratejik hedef 2.1. (H. 2.1) Yükseköğretim Kurulunun Kurumsal Yapı, Sistem ve Süreçlerini Geliştirmek</b>											
H.2.1.1 Örgüt yapısını iyileştirmek için girişimde bulunmak, sistemi ve süreçleri iyileştirmek	Örgüt Yapısını İyileştirme çalışmasının tamamlanma oranı	Hukuk Müşavirliği	Tüm Birimler	% oran	Yıllık		50	100			
<b>Stratejik hedef 2.2. (H. 2.2) Belge, Veri ve Bilgi Yönetim Sistemlerini Geliştirmek ve Yaygınlaştırmak</b>											
H.2.2.1 Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemini (YBYS) geliştirmek	YBYS için gerekli veri ambarı yapısının kurulma oranı	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	Tüm Birimler	% oran	Yıllık		70	100			
	YBYS üzerinden ihtiyaç duyulan bilgilerin alınacağı sorgulama sisteminin oluşturulması	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	Tüm Birimler	%oran	Yıllık		30	50	80	100	
H.2.2.2 Akademisyenlere ait özgeçmiş ve diğer uygulamalar üzerinde yer alan bilgileri kullanarak arama motorunu oluşturmak	Akademik Arama Motorunun geliştirilme oranı	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	Tüm Birimler	% oran	Yıllık		80	90	95	98	99
<b>Stratejik hedef 2.3. (H. 2.3) İnsan Kaynaklarını Geliştirmek</b>											
H.2.3.1.Yükseköğretim Kurulu için norm kadro çalışması yapmak	Norm kadro çalışmasının tamamlanma oranı	Personel Dairesi Başkanlığı		%oran	Yıllık			25	100		
H.2.3.2 Eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle nitelikli ve alanında uzmanlaşmış insan kaynağı kapasitesini artırmak	Düzenlenen Hizmetiçi eğitim sayısı	Personel Dairesi Başkanlığı		Mutlak sayı	Yıllık		2	3	4	5	6
	Hizmet içi eğitim alan personel sayısı	Personel Dairesi Başkanlığı		Mutlak sayı	Yıllık		200	200	200	200	200

<b>Stratejik hedef 2.4. (H. 2.4) Kurumsal ve Kurumlararası İletişimin ve İşbirliğinin Etkinliğini Artırmak</b>												
<b>H.2.4.1</b> Kurumsal iletişim politikasını geliştirme	Kurumsal iletişim politikasını belirleme çalışmasının tamamlanma oranı	Genel Sekreterlik	Tüm Birimler	%oranı	Yıllık		50	100				
<b>H.2.4.2</b> Kurumsal iletişim araçlarını çeşitlendirmek ve kullanımını artırmak	Kurumsal İletişim araçlarını kullanan kişi sayısı (sosyal medya)	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği		Mutlak sayı	Yıllık	122.000	140.000	145.000	150.000	155.000	160.000	
<b>H.2.4.3</b> Ulusal ve uluslararası düzeyde kurumlararası iletişim ve işbirliğini geliştirmek.	Ulusal düzeyde işbirliği yapılan kurum sayısı	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	Tüm Birimler	Mutlak sayı	Yıllık	15	...	....	....			
	Uluslararası düzeyde işbirliği yapılan kurum sayısı	Uluslararası İlişkiler Birimi		Mutlak sayı	Yıllık	30	40	47	55			
<b>Stratejik hedef 2.5. (H. 2.5) Kurumun Fiziki ve Teknolojik Alt Yapısını İyileştirmek</b>												
<b>H.2.5.1</b> Kurumun fiziki ve teknolojik altyapısını iyileştirmek üzere planlanan faaliyetleri gerçekleştirmek	Faaliyetlerin tamamlanma oranı	İnşaat Bakım Onarım Dairesi Başkanlığı		% oran	Yıllık		25	50	75	100		
<b>Stratejik hedef 2.6. (H. 2.6) Yükseköğretim Kurulu Tarafından Yönetilen Değişim Programları (Mevlana, Farabi) ve Yurtdışı Destek Programlarını Daha Etkin Şekilde Yönetmek</b>												
<b>H.2.6.1</b> Yükseköğretim Kurulu tarafından yürütülen koordine edilen değişim programlarının sürdürülebilirliğini sağlamak üzere kaynak yaratılması konusunda gerekli girişimlerde bulunmak	Mevlana Değişim Programında aktarılan kaynak artış oranı	Akademik Değişim Ve Destek Programları Birimi	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Milyon TL % Oran	Yıllık	6,5 milyon	90	60	20	20	5	
	Farabi Değişim Programında aktarılan kaynak artış oranı	Akademik Değişim Ve Destek Programları Birimi	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Milyon TL % Oran	Yıllık	7 milyon	30	40	20	10	5	

Stratejik Amaç 3 (SA03): Yükseköğretim Denetim Sistemini Daha Etkin ve Etkili Hale Getirmek											
Hedef/Alt Hedef/Faaliyet	Performans Göstergesi	Sorumlusu	İlgili	Birimi	Takip Periyodu	2015 Mevcut Durum	2016 Hedefi	2017 Hedefi	2018 Hedefi	2019 Hedefi	2020 Hedefi
<b>Stratejik hedef 3.1. (H. 3.1)</b> Yükseköğretim Gözetim ve Denetim Sistemine İlişkin Mevzuatı Amaca Uygun Şekilde geliştirmek											
<b>H.3.1.1</b> Yükseköğretim Denetleme Kurulu Teşkilat Görev ve Çalışma Usulleri Yönetmeliğinde yapılacak değişikliklerin gerçekleşmesini sağlamak	Değişiklik önerisinin tamamlanma yüzdesi	Yükseköğretim Denetleme Kurulu	Hukuk Müşavirliği, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, Vakıf Yükseköğretim Kurumları Koordinasyon Birimi,	% oran	Yıllık		100				
<b>Stratejik hedef 3.2. (H. 3.2)</b> Yükseköğretim Denetleme Kurulunun Organizasyon Yapısını İyileştirmek ve Norm Kadro Planlamasını Yapmak											
<b>H3.2.1</b> Örgüt yapısını iyileştirmek ve norm kadro planlamasını yapmak	Örgüt Yapısını İyileştirme çalışmasının tamamlanma oranı	Yükseköğretim Denetleme Kurulu	Personel Dairesi Başkanlığı	% oran			50	100			
<b>Stratejik hedef 3.3. (H. 3.3)</b> Yükseköğretim Denetleme Kurulunun Paydaşlarla İletişimini Rehberlik/Önleyici Denetim İşlevini Güçlendirmek											
<b>H.3.3.1</b> Şikayet konuları ve mevzuata aykırı işlemler hakkında bilgi notları/belgeler hazırlamak ve oluşturulacak web sayfasından ilgililerle paylaşmak	Tamamlanma oranı	Yükseköğretim Denetleme Kurulu	Hukuk Müşavirliği, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, Vakıf Yükseköğretim Kurumları Koordinasyon Birimi,	%oran	Yıllık		50	100			

**Stratejik Amaç 4 (SA04): Üniversitelerarası Kurulun Kurumsal Kapasitesinin İşleyişini Geliştirmek**

Hedef/Alt Hedef/Faaliyet	Performans Göstergesi	Sorumlusu	İlgili	Birimi	Takip Periyodu	2015 Mevcut Durum	2016 Hedefi	2017 Hedefi	2018 Hedefi	2019 Hedefi	2020 Hedefi
<b>Stratejik hedef 4.1. (H. 4.1) Üniversitelerarası Kurula Ait Mevzuatı Geliştirmek</b>											
H.4.1.1 Üniversitelerarası Kurulun Teşkilat Görev ve Çalışma Usulleri Yönetmeliğinde yapılacak değişikliklerin gerçekleşmesini sağlamak	Değişikliklerle ilgili komisyon oluşturulmasına ilişkin çalışmaların tamamlanma oranı	Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı		% oran	Yıllık		60	100			
<b>Stratejik hedef 4.2. (H. 4.2) Üniversitelerarası Kurulun Yönetim Kapasitesini Geliştirmek</b>											
H.4.2.1 Örgüt yapısını iyileştirmek ve norm kadro planlamasını yapmak	Tamamlanma oranı	Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı		% oran	Yıllık		50	100			
H.4.2.2 Konsey ve komisyon kararlarının daha hızlı alınmasını sağlamak	Toplantı yasal sürelerinin belirlenmesine ilişkin çalışmaların tamamlanma oranı	Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı		% oran	Yıllık		60	100			
<b>Stratejik hedef 4.3. (H. 4.3) İnsan Kaynaklarını Geliştirmek</b>											
H.4.3.1 İş-görev tanımları doğrultusunda istihdam edilmesi gereken insan kaynağının sayı ve niteliklerini belirlemek ihtiyaç duyulan sayıda personelin istihdamını sağlamaya yönelik girişimlerde bulunmak.	Çalışmanın tamamlanma durumu	Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı		% oran	Yıllık		50	100			
<b>Stratejik hedef 4.4. (H. 4.4) Konsey ve Komisyonların Karar Alma Süreçlerini İyileştirmek</b>											
H.4.4.1 Konsey ve komisyonlarda görev almayı ve doçentlik jürilerinde görev almayı cazip hale getirmek	Mevzuat çalışmalarının tamamlanma oranı	Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı		% oran	Yıllık		50	80	100		
<b>Stratejik hedef 4.5. (H. 4.5) Üniversitelerarası Kurulun Fiziki ve Teknolojik Altyapısını Geliştirmek</b>											
H.4.5.1 Doçentlik sınav işlemlerinin daha etkin yürütülmesini sağlamak üzere yönetim bilgi sistemlerinin güncelleme sürecini tamamlamak	Yönetim bilgi sistemlerinin güncellenme oranı	Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	% oran	Yıllık		60	80	100		
<b>Stratejik hedef 4.6. (H. 4.6) Yurtdışında Alınan Doktora, Sanatta Yeterlik, Doçentlik ve Profesörlük Unvanlarının Değerlendirme İş ve İşlemlerini Geliştirmek ve Süreci Hızlandırmak</b>											
H.4.6.1 Denklik iş süreçlerini geliştirmek	Denklik iş süreçlerinin belirlenmesinin ve yayınlanmasının gerçekleşme oranı	Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	% oran	Yıllık		75	100			

## BÖLÜM 5. STRATEJİK AMAÇLARIN ÜST POLİTİKA BELGELERİ İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ

Stratejik Amaçlar Üst Politika Belgeleri	İlgili Madde	Açıklama	Stratejik Amaç 1	Stratejik Amaç 2	Stratejik Amaç 3	Stratejik Amaç 4
10. KAKINMA PLANI	Madde 143	Toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı, paydaşlarıyla etkileşim içerisinde olan, ürettiği bilgiyi ürüne, teknolojiye ve hizmete dönüştüren, akademik, idari ve mali açıdan özerk üniversite modeli çerçevesinde küresel ölçekte rekabetçi bir yükseköğretim sistemine ulaşılması hedeflenmektedir.	X	X	X	X
	Madde 150	Ortaöğretim ve yükseköğretime geçiş sistemi, öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini dikkate alan etkin rehberlik ve yönlendirme hizmetleri desteğiyle, süreç odaklı bir değerlendirme yapısına kavuşturulacaktır.	X			
	Madde160	Ortaöğretim ve yükseköğretim düzeyindeki mesleki ve teknik eğitimde, program bütünlüğü temin edilecek ve nitelikli işgücünün yetiştirilmesinde uygulamalı eğitime ağırlık verilecektir.	X			
	Madde161	Yükseköğretim sistemi, hesap verebilirlik temelinde özerklik, performans odaklılık, ihtisaslaşma ve çeşitlilik ilkeleri çerçevesinde kalite odaklı rekabetçi bir yapıya dönüştürülecektir.	X			
	Madde162	Yükseköğretim Kurulu, standart belirleme, planlama ve koordinasyondan sorumlu olacak şekilde yeniden yapılandırılacaktır.	X	X	X	X
	Madde163	Yükseköğretimde kalite güvencesi sistemi oluşturulacaktır.	X			
	Madde164	Yükseköğretim kurumlarının sanayi ile işbirliği içerisinde teknoloji üretimine önem veren, çıktı odaklı bir yapıya dönüştürülmesi teşvik edilecek ve girişimci faaliyetler ile gelir kaynakları çeşitlendirilecektir.	X	X		
	Madde165	Yükseköğretim kurumları çeşitlendirilecek ve yükseköğretim sistemi uluslararası öğrenciler ve öğretim üyeleri için çekim merkezi haline getirilecektir.	X			

ÖNCELİKLİ DÖNÜŞÜM PROGRAMLARI (ÖDÖP)						
<b>ÖNCELİKLİ DÖNÜŞÜM PROGRAMLARI (ÖDÖP)</b>	İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Programı Eylem Planı	Bu kapsamda bazı pilot üniversitelerle çalışma gerçekleştirilecektir.	X			
	Sağlık Endüstrilerinde Yapısal Dönüşüm Programı Eylem Planı	-Üniversitelerde yapılan bilimsel çalışmaların ticari değer kazanması amacıyla TTO'ların sanayici ile işbirliğini güçlendirecek şekilde yapı ve hizmetlerine ilişkin bir model oluşturulacaktır. -Sektörde tecrübeli ve yetkin insan gücü istihdamı ile TTO'ların desteklenmesi sağlanacaktır. -TTO'larda istihdam edilen yetkin rehberler (mentör) aracılığıyla, sanayicilerin sorun ve ihtiyaçları belirlenecek, çalışma yapacak akademisyenlerin bu konular üzerine yönlendirilmesi sağlanacak, üniversitelerde gerçekleştirilen çalışmaların ticarileştirilmesi sağlanacaktır.	X			
	Sağlık Turizminin Geliştirilmesi Programı Eylem Planı	Sağlık hizmet sunumunda yabancı dil bilen kalifiye kişilerin sayısının artırılması amacıyla, belirlenecek öncelikli dillerde sertifika programları geliştirilecektir. Ülkemizde eğitim alan yabancı öğrenciler, eğitimleri sonrasında kendi ülkelerinde irtibat noktası olmaları ve ülkemizin sağlık sisteminin tanıtımı yapmaları açısından önem arz etmektedir. YÖK tarafından, üniversiteler eylem planı konusunda bilgilendirilerek, Üniversite Senatoları tarafından kontenjanların gözden geçirilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması sağlanacaktır.	X			
	Temel ve Mesleki Becerileri Geliştirme Programı Eylem Planı	Öğrencilerin işe geçişlerini kolaylaştırmak ve iş deneyimi kazanmalarını sağlamak amacıyla üniversitelerde uygulamalı eğitimlerin müfredat içerisindeki ağırlığı ve uygulamasının gerçekleştirildiği üniversite sayısı artırılabilecektir.	X			
	Nitelikli İnsan gücü için Çekim Merkezi Programı Eylem Planı	Üniversitelerden gelecek veriler çerçevesinde mevcut durum ortaya konulacak, veri analizi ve alan bazlı odak grup çalışmaları ile yurtdışından nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyulan alanlara ilişkin bilgi ve veriler oluşturulacaktır.	X			
	Kalkınma İçin Uluslararası İşbirliği Altyapısının Geliştirilmesi Programı Eylem Planı	Devlet ve vakıf üniversitelerinde eğitimde uluslararasılaşmaya yönelik farkındalığın artırılması amacıyla; il ya da bölgesel bazda ya da çeşitli kriterlere göre kümelenmiş üniversitelerle birlikte, Üniversite yönetimlerinin ev sahipliğinde, ilgili akademik ve idari personelin iştirak edeceği, Yükseköğretimde uluslararasılaşma toplantıları yapılması planlanmaktadır.	X			

<b>BİLİM VE TEKNOLOJİ YÜKSEK KURULU KARARLARI</b>	2015/101	Üniversitelerin Ar-Ge Stratejilerinin Geliştirilmesine Yönelik Çalışmalar Yapılması	X			
	2015/102	Doktora Derecesine Sahip İnsan Kaynağının Nicelik ve Nitelik Olarak Artırılmasına Yönelik Çalışmalar Yapılması	X			
	2015/103	Uluslararası Kuluçka Merkezi Desteğinin Geliştirilmesi ve Uygulamaya Alınması	X			
	2014/105	Horizon 2020 Programı Ulusal İrtibat Kuruluşunun Görevlendirilmesi	X			
	2013/101	Eğitimin Niteliğini Artırmak Amacıyla Durum Tespitine Yönelik Çalışmalar Yapılması	X			
	2012/103	Lisans Düzeyinde Dijital Ders İçeriklerinin Geliştirilmesinin Teşvik Edilmesi ve Erişime Sunulması	X			
	2012/104	Temel Yetkinliklerin Öğrencilere Daha Etkin Bir Şekilde Kazandırılması Amacıyla Öğretim Programlarının Revizyonuna Yönelik Çalışmalar Yapılması ve Eğitim İçeriklerinin Tasarlanması	X			
	2012/106	Yurt Dışında Lisansüstü Eğitim Desteği Sağlayan Burs Programlarının Yeniden Yapılandırılması	X			
	2012/108	Üniversiteye Giriş Sisteminin Yeniden Yapılandırılması	X			
	2012/109	AB Çerçeve Programları Horizon 2020'ye Katılım Hazırlıklarının Yürütülmesi	X			
2011/104	Üniversitede yenilikçiliğin ve girişimciliğin tetiklenmesi amacıyla politika araçlarının geliştirilmesi	X				
<b>Türkiye Kamu- Üniversite-Sanayi İşbirliği (KÜSi) Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitelerin, Ar-Ge ve teknoloji transferine yönelik bütçe kalemleri oluşturulacaktır.</li> <li>• TTO patent vs. için ayrı bütçe kalemlerinin olmaması nedeniyle yeni bütçe kalemi oluşturulacaktır.</li> <li>• Yeni mezun gençlerin sanayiye geldiklerinde daha nitelikli işler yapabilmesi için eğitimleri döneminde de sanayi ile iç içe olacak modeller geliştirilecektir.</li> <li>• Özellikle mühendislik fakültelerinde bitirme projeleri ve master ve doktora programlarının sanayi sorunlarına yönelik olarak yaptırılması gerekmektedir.</li> <li>• Tematik Sanayi Lisansüstü Programları oluşturulacaktır. Bu kapsamda öğrencilere burs sağlanacaktır.</li> </ul>	X			



<b>Türkiye Sanayi Strateji Belgesi (2015-2018)</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>• OSB'lerin içinde meslek yüksekokullarının kurulması teşvik edilecektir.</li><li>• Patent sayısı, ürün geliştirme ve sanayi uygulama projelerinin akademik yükselme kriterleri arasında yer almasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapılacaktır.</li><li>• Temel bilimler ve mühendislik alanlarında yapılan yüksek lisans ve doktora tezlerinde BTYK Kararları ve 10. Kalkınma Planındaki öncelikli alanlar konu olarak ele alınacaktır.</li><li>• Meslek Yüksek Okulu ve mühendislik eğitimi veren bütün fakültelerdeki öğretim elemanlarına sanayide sektörle ortak çalışma yapma zorunluluğu getirilecektir.</li><li>• Temel bilimler ve mühendislik fakülteleri müfredatına Ar-Ge, yenilikçilik sistemi ve fikri ve sınai mülkiyet dersleri konulacaktır.</li><li>• Mühendislik fakültelerinde en az bir dönem işyeri eğitimi zorunlu hale getirilecektir.</li><li>• Sanayinin ihtiyaç duyduğu yüksek nitelikli elemanların yetiştirilmesi için sanayide çalışanlara yönelik endüstriyel yüksek lisans ve mühendislik doktora programları açılacaktır.</li></ul>	<b>X</b>			
--	--	---	----------	--	--	--

## BÖLÜM 6. MALİYETLENDİRME

Plan Belgesi kapsamında, 2016-2020 döneminde yürütülecek eylemlere ayrılacak toplam mali kaynak, 2016-2018 dönemi için Orta Vadeli Mali Plan'dan alınmış olup, 2019-2020 yılları için ise tahmini projeksiyon yapılarak elde edilmiştir. Söz konusu mali kaynaklar Merkezi Yönetim Bütçe Kanunları kapsamında Kurulumuza tahsis edilen ödenekler ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 10 uncu ve 39 uncu maddelerinde yer alan hükümler çerçevesinde öğretim elemanı ve öğrenci değişim programları ile yurtdışına öğretim elemanı gönderilmesine ilişkin olarak sağlanacak desteklerden karşılanacaktır.

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU 2016-2020 STRATEJİK PLAN MALİYETLENDİRME TABLOSU (TL)					
Stratejik Amaç 1 (SA01): Yükseköğretimi Nitelik ve Nicelik Olarak Ulusal ve Uluslararası Standartlara Uygun Etkin ve Etkili Olarak Planlamak ve Yönetmek					
Stratejik hedef	BÜTÇE				
	2016	2017	2018	2019	2020
Stratejik hedef 1.1. (H. 1.1) Yükseköğretim kurumlarının, birimlerinin ve programlarının açılması, açılan bu programlara öğrenci alınması taleplerini ülke ve bölge planları ile iş dünyasının ihtiyaçlarını ve küresel eğilimleri dikkate alarak bununla ilişkili karar alma süreçlerini geliştirmek	1.660.000	1.806.000	580.000	631.000	0
Stratejik hedef 1.2. (H. 1.2) Yükseköğretim sistemindeki insan kaynağını nicelik ve nitelik olarak geliştirmek	896.000	1.200.000	578.000	578.000	0
Stratejik Hedef 1.3. (H. 1.3) Türkiye yükseköğretim sisteminin uluslararasılaşma düzeyini arttırmak	870.000	540.000	450.000	300.000	0
Stratejik Hedef 1.4. (H. 1.4) Yükseköğretim kurumlarının araştırma kapasitesinin geliştirilmesi yönünde stratejileri belirlemek, ilgili süreçleri tanımlamak ve izlemek	2.415.000	362.000	280.000	0	0
Stratejik Hedef 1.5. (H. 1.5) Yükseköğretim kurumlarının paydaşları ile işbirliklerinin geliştirilmesi yönünde stratejileri belirlemek, ilgili süreçleri tanımlamak ve izlemek	1.090.000	308.000	0	0	0
Stratejik Hedef 1.6. (H. 1.6) Yükseköğretim sisteminin kalite güvencesi odaklı yapılanmasını sağlamak	1.620.000	0	0	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>8.551.000</b>	<b>4.216.000</b>	<b>1.888.000</b>	<b>1.509.000</b>	<b>0</b>
Stratejik Amaç 2 (SA02): Yükseköğretim Kurulunun Kurumsal Kapasitesini ve İşleyişini Geliştirmek					
Stratejik hedef	BÜTÇE				
	2016	2017	2018	2019	2020
Stratejik hedef 2.1. (H. 2.1) Yükseköğretim Kurulunun Kurumsal Yapı, Sistem ve Süreçlerini Geliştirmek	1.350.000	430.000	0	0	0
Stratejik hedef 2.2. (H. 2.2) Belge, Veri ve Bilgi Yönetim Sistemlerini Geliştirmek ve Yaygınlaştırmak	1.700.000	2.500.000	2.750.000	2.850.000	3.000.000

<b>Stratejik hedef 2.3. (H. 2.3)</b> İnsan Kaynaklarını Geliştirmek	750.000	120.000	120.000	120.000	120.000
<b>Stratejik hedef 2.4. (H. 2.4)</b> Kurumsal ve Kurumlar arası İletişimin ve İşbirliğinin Etkinliğini Artırmak	880.000	930.000	800.000	0	0
<b>Stratejik hedef 2.5. (H. 2.5)</b> Kurumun Fiziki ve Teknolojik Alt Yapısını İyileştirmek	2.797.000	2.850.000	3.000.000	3.150.000	3.200.000
<b>Stratejik hedef 2.6. (H. 2.6)</b> Yükseköğretim Kurulu Tarafından Yönetilen Değişim Programları (Mevlana, Farabi) ve Yurtdışı Destek Programlarını Daha Etkin Şekilde Yönetmek	24.100.000	37.700.000	45.200.000	51.700.000	52.500.000
<b>TOPLAM</b>	<b>31.577.000</b>	<b>44.530.000</b>	<b>51.870.000</b>	<b>57.820.000</b>	<b>58.820.000</b>

### Stratejik Amaç 3 (SA03): Yükseköğretim Denetim Sistemini Daha Etkin ve Etkili Hale Getirmek

Stratejik hedef	BÜTÇE				
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Stratejik hedef 3.1. (H. 3.1)</b> Yükseköğretim Gözetim ve Denetim Sistemine İlişkin Mevzuatı Amaca Uygun Şekilde geliştirme	220.000	225.000	0	0	0
<b>Stratejik hedef 3.2. (H. 3.2)</b> Yükseköğretim Denetleme Kurulunun Organizasyon Yapısını İyileştirmek ve Norm Kadro Planlamasını Yapmak	520.000	520.000	0	0	0
<b>Stratejik hedef 3.3. (H. 3.3)</b> Yükseköğretim Hukuk Müşavirliği ve Denetleme Kurulu Başkanlığı Tarafından Kullanılacak Şikayet-Başvuru Takip Sistemi Programını Yapmak ve Kullanmak	250.000	275.000	280.000	0	0
<b>Stratejik hedef 3.4. (H. 3.4)</b> Yükseköğretim Denetleme Kurulunun Paydaşlarla İletişimini Rehberlik/Önleyici Denetim İşlevini Güçlendirmek	30.000	35.000	35.000	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>1.020.000</b>	<b>1.055.000</b>	<b>315.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Stratejik Amaç 4 (SA04): Üniversitelerarası Kurulun Kurumsal Kapasitesinin İşleyişini Geliştirmek

Stratejik hedef	BÜTÇE				
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Stratejik hedef 4.1. (H. 4.1)</b> Üniversitelerarası Kurula Ait Mevzuatı Geliştirmek	120.000	0	0	0	0
<b>Stratejik hedef 4.2. (H. 4.2)</b> Üniversitelerarası Kurulun Yönetim Kapasitesini Geliştirmek	950.000	950.000	0	0	0
<b>Stratejik hedef 4.3. (H. 4.3)</b> İnsan Kaynaklarını Geliştirmek	30.000	30.000	30.000	0	0
<b>Stratejik hedef 4.4. (H. 4.4)</b> Konye ve Komisyonların Karar Alma Süreçlerini İyileştirmek	80.000	95.000	95.000	0	0
<b>Stratejik hedef 4.5. (H. 4.5)</b> Üniversitelerarası Kurulun Fiziki ve Teknolojik Altyapısını Geliştirmek	1.315.000	1.320.000	1.350.000	1.350.000	0
<b>Stratejik hedef 4.6. (H. 4.6)</b> Yurtdışında Alınan Doktora, Sanatta Yeterlik, Doçentlik ve Profesörlük Unvanlarının Değerlendirme İş ve İşlemlerini Geliştirmek ve Süreci Hızlandırmak	250.000	260.000	265.000	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>2.745.000</b>	<b>2.655.000</b>	<b>1.740.000</b>	<b>1.350.000</b>	<b>0</b>

STRATEJİK AMAÇ	BÜTÇE				
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Stratejik Amaç 1 (SA01):</b> Yükseköğretimi Nitelik ve Nicelik Olarak Ulusal ve Uluslararası Standartlara Uygun Etkin ve Etkili Olarak Planlamak ve Yönetmek	8.551.000	4.216.000	1.888.000	1.509.000	0
<b>Stratejik Amaç 2 (SA02):</b> Yükseköğretim Kurulunun Kurumsal Kapasitesini ve İşleyişini Geliştirmek	31.577.000	44.530.000	51.870.000	57.820.000	58.820.000
<b>Stratejik Amaç 3 (SA03):</b> Yükseköğretim Denetim Sistemini Daha Etkin ve Etkili Hale Getirmek	1.020.000	1.055.000	315.000	0	0
<b>Stratejik Amaç 4 (SA04):</b> Üniversitelerarası Kurulun Kurumsal Kapasitesinin İşleyişini Geliştirmek	2.745.000	2.655.000	1.740.000	1.350.000	0
<b>TOPLAM</b>	43.893.000	52.456.000	55.813.000	60.679.000	58.820.000

## BÖLÜM 7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Yükseköğretim Kurulunun 2016-2020 dönemi stratejik planında yer alan Amaç ve Hedeflere ulaşılacak üzere yapılacak çalışmaların ve ortaya konacak performansın izlenmesi, değerlendirilmesi ve gerekli koordinasyonun sağlanması büyük önem arz etmektedir. Yükseköğretim Kurulu 2016-2020 Stratejik Planı'nın uygulamaya konulmasıyla birlikte, bu belgede yer alan Stratejik Amaç ve Hedeflere ulaşmak için yürütülecek Eylemler ve Performans Göstergeleri zemininde, izleme ve değerlendirme süreci başlayacaktır. Bu süreçte belirlenen eylemlerin ne ölçüde yerine getirildiği, sunulan Performans Hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığı ve kullanılan kaynakların öngörülerle tutarlı olup olmadığı sistemli bir şekilde izlenecek ve belirli aralıklarla raporlanacaktır. Bu raporlar, değerlendirmeyi desteklemek üzere, Hedeflerin gerçekleşme düzeyleri hakkında sorumlu birimlerden elde edilen açıklama ve yorumları da içerecektir. İzlemelerde aşağıdaki tablolardakine benzer değerlendirme çizelgeleri kullanılacaktır.

İlgili Stratejik Hedef:				
Stratejik Performans Göstergesi	Yıllık Hedef Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme (B)	Performans (B/A)	Açıklama/Değerlendirme

İlgili Stratejik Hedef:						
Stratejik Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri	Nihai Hedef Değeri	İzleme Dönemine Kadar Olan Hedef Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme (B)	Birikimli Performans (B/A)	Birikimli Performans Değeri/Nihai Hedef Değeri

Performansın izlenmesi, izleme faaliyetinin temelini oluşturacaktır. Bunun için Performans Göstergeleri verileri düzenli olarak toplanacak ve irdelenecektir. Bu bağlamda ölçüm, izleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi, ancak uygun verilerin toplanması ve analiziyle mümkün olacaktır. Bu sebeple Stratejik Planda *Sorumlu* olarak tanımlanan birimler, hedeflerin izlenip değerlendirilebilmesi için ihtiyaç duyulan verileri zamanında hazırlamak ve Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına iletmekle yükümlüdürler.

İzleme sürecinde belirli zaman aralıklarında gerçekleştirilecek toplantılarla aktif ve sürekli bir değerlendirme sağlanması öngörülmektedir. Değerlendirme, raporların düzenli olarak takip edilmesi, Performans Göstergelerinin uygulamadaki sonuçlarının karşılaştırmalı olarak analiz edilmesiyle gerçekleştirilecektir. Yıllık faaliyet raporlarına dayanılarak hazırlanacak izleme raporlarında Uygulanan faaliyetlerin amaç ve hedeflere tutarlılık ve uygunluğu, Faaliyet ve projelerin gerçekleşme oranları, Stratejik hedeflerden sapmalar olup olmadığı ve var ise nedenlerine de yer verilmesi beklenmektedir.

Uygulama dönemi içinde ortaya çıkabilecek içsel ve dışsal yeni gelişmeler, sorumlu birimler tarafından takip edilecek ve gerekli önlemlerin zamanında alınması sağlanacaktır. Böylelikle dinamik bir işleyiş gerçekleştirilerek planlanmış çalışmaların istikrarlı bir şekilde yürütülmesi sağlanacaktır. Değerlendirmeler katılımcı yöntemlerle yapılacak ve sonuçlar ilgili taraflarca paylaşılacaktır. Bu değerlendirmeler hem kurumsal performans yönetim anlayışının yerleşmesine hem de stratejik yönetim kültürünün güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

## STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ

Sıra No	Adı Soyadı	Ünvanı
1	Prof. Dr. M. A. Yekta SARAÇ	Başkan
2	Prof. Dr. M. İ. Safa KAPICIOĞLU	Başkan Vekili
3	Prof. Dr. Hasan MANDAL	Yürütme Kurulu Üyesi
4	Prof. Dr. Ömer ANAYURT	Yükseköğretim Denetleme Kurulu Başkanı
5	Prof. Dr. Fatih NURAY	ÜAK Genel Sekreteri V.
6	Süleyman Necati AKÇEŞME	Genel Sekreter
7	Nurettin ÇOBANOĞLU	Genel Sekreter Yardımcısı
8	Zerrin EKİZ	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı
9	Hasan LALE	Bilgi İşlem Dairesi Başkanı
10	Suat AKSU	İç Denetim Birimi Başkanı
11	Recep SARIİPEK	Personel Dairesi Başkanı
12	Sibel İRKEY	Eğitim Öğretim Dairesi Başkanı
13	Mustafa KUNDUZ	İnşaat Bakım Onarım Dairesi Başkanı
14	Halil İbrahim AYÇİÇEK	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanı
15	Ahmet KAHRAMAN	Yayın ve Dokümantasyon Dairesi Başkanı
16	Nermin BİLECEN TURHAN	I. Hukuk Müşaviri V.
17	Şener ASLAN	Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri
18	Canan MUTER	Uluslararası İlişkiler Birimi
19	Süveyda ÇİTTİR	Denklik Birimi
20	Sibel DEMİRCİ	Vakıf Yükseköğretim Kurumları Koordinasyon Birimi
21	Prof. Dr. Tuncay DÖĞEROĞLU	Kurum Danışmanı

Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Başkanlığı,  
06539 Bilkent/Ankara/Turkey

 [www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr)

