KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
2024-2028
STRATEJİK PLANI

GÜNCELLENMİŞ VERSİYON

(2027)



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER **1**

TABLOLAR **3**

ŞEKİLLER **4**

KISALTMALAR **5**

REKTÖR SUNUŞU **8**

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN **10**

Misyonumuz 10

Vizyonumuz 10

TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ **11**

STRATEJIK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ **12**

DURUM ANALİZİ **14**

Kurumsal Tarihçe 14

2019-2023 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi 15

Mevzuat Analizi 18

Üst Politika Belgelerinin Analizi 20

Program-Alt Program Analizi 24

Faaliyet Alanları ile İlgili Ürün ve Hizmetlerin Değerlendirilmesi 26

Paydaş Analizi 27

Kuruluş İçi Analiz 29

Tahminî Kaynaklar 31

Akademik Faaliyetler Analizi 32

Yükseköğretim Sektörü Analizi 35
GZFT Analizi 41
Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi 43
GELECEĞE BAKIŞ 46
Misyonumuz 46
Vizyonumuz 46
Temel Değerlerimiz 46
FARKLILAŞMA STRATEJİSİ 47
Konum Tercihi 47
Başarı Bölgesi Tercihi 47
Değer Sunumu Tercihi 48
Temel Yetkinlik Tercihi 51
STRATEJİ GELİŞTİRME 52
Hedef Kartları 55
Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri 76
Maliyetlendirme 82
İZLEME VE DEĞERLENDİRME 83
EKLER 84

TABLOLAR

Tablo 1:Temel Performans Göstergeleri 11

Tablo 2: Stratejik Amaç ve Hedeflerin Gerçekleşme Değerleri 15

Tablo 3: Mevzuat Analizi 18

Tablo 4: Üst Politika Belgeleri Analizi 20

Tablo 5: Program-Alt Program Analizi 24

Tablo 6: Faaliyet Alanları İle İlgili Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi 26

Tablo 7: Paydaşların Önceliklendirilmesi 27

Tablo 8: Paydaşlar Faaliyet Alanları ve Sunulan Hizmetler İlişkisi 28

Tablo 9: Tahmini Kaynaklar 31

Tablo 10: Akademik Faaliyetler Analizi 32

Tablo 11: Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi 35

Tablo 12: Sektörel Yapı Analizi 39

Tablo 13: GZFT Analizi 41

Tablo 14: Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi 43

Tablo 15: Değer Sunumu Belirleme 50

Tablo 16: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler 54

Tablo 17: Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri 76

Tablo 18: Maliyetlendirme 82

Tablo 19: Stratejik Planlama Ekibi 84

Tablo 20: Danışmanlık Ekibi 85

Tablo 21: Koordinasyon Ekibi 85

Tablo 22: Strateji Geliştirme Kurulu 86

Tablo 23: Kocaeli Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Plan Hazırlık Takvimi 87

Tablo 24: Hedef Kartı Güncellemesi 92

ŞEKİLLER

Şekil 1: Organizasyon Şeması.....30

KISALTMALAR

A&HCI	: Artsand Humanities Citation Index
AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Ana Bilim Dalı
ABİSİS	: Araştırmacı Bilgi Sistemi
AKTS	: Avrupa Kredi Transfer Sistemi
AMATEM	: Alkol ve Madde Bağımlılığı Tedavi Merkezi
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
ARŞ. UYG. H.	: Araştırma Uygulama Hastanesi
AUM	: Araştırma ve Uygulama Merkezi
AVESİS	: Akademik Veri Yönetimi Sistemi
A	: Amaç
BAP	: Bilimsel Araştırma Projeleri
BAPSİS	: Bilimsel Araştırma Proje Süreçleri Yönetim Sistemi
BŞK.YRD.	: Başkan Yardımcısı
ÇAMATEM	: Çocuk ve Ergen Madde Bağımlılığı Tedavi Merkezi
ÇAP	: Çift Anadal Programı
D.BŞK	: Daire Başkanlığı
DİLMER	: Dil Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
DMMA	: Kocaeli Devlet Mühendislik ve Mimarlık Akademisi
DOÇ.	: Doçent
DP	: Dış Paydaş
DR.	: Doktor
EBYS	: Elektronik Belge Yönetimi Sistemi
ERASMUS	: European Region Action Scheme forthe Mobility of University Students
EUA	: Avrupa Üniversiteler Birliği
FAK.	: Fakülte
GZFT (SWOT)	: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler

H.	: Hedef
HZ.	: Hizmetleri
İP	: İç Paydaş
KOOR.	: Koordinasyon/ Koordinatörlüğü
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KYS	: Kalite Yönetim Sistemleri
LAB.	: Laboratuvar
MARKA	: Doğu Marmara Kalkınma Ajansı
MD. YRD.	: Müdür Yardımcısı
MRK.	: Merkez
MÜDEK	: Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
MYO	: Meslek Yüksekokulu
ORPHEUS	: Organisation for PHD Education in Biomedicineand Health Science in the European System
ÖB	: Öğrenen Bölge
ÖBS	: Öğrenci Bilgi Sistemi
ÖĞR. ÜYESİ	: Öğretim Üyesi
PESTLE	: Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental
PROF.	: Profesör
PROG.	: Programı, programları
PG	: Performans Göstergeleri
SCI	: Science Citation Index
SSCI	: Social Sciences Citation Index
SCI-EXPANDED	: Science Citation Index- Expanded
SEM	: Sürekli Eğitim Merkezi
SÜREKLİ EĞİTİM AUM (KOUSEM)	: Sürekli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi

STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TEKNOPARK/TTO	: Teknopark/ Teknoloji Transfer Ofisi
TEYDEB	: Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜBİTAK MAM	: TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi
TÜSSİDE	: Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
U.	: Uluslararası
URAP	: University Rankingby Academic Performance
URAP	: UniversityRankingbyAcademicPerformance
UTEAK	: Ulusal Tıp Eğitimi Akreditasyon Kurulu
UZEM	: Uzaktan Eğitim Merkezi
ÜSD	: Üniversite Seçmeli Ders
YAB. DİL	: Yabancı Dil
YKS	: Yükseköğretim Kurumları Sınavı
YÖK	: Yükseköğretimi Kurulu
YÖKAK	: Yükseköğretim Kalite Kurulu
YRD.	: Yardımcısı

REKTÖR SUNUŞU



Saygıdeğer Kocaeli Üniversitesi Topluluğu,

Sevgili Öğrencilerimiz,

Değerli Mezunlarımız,

Kıymetli Paydaşlarımız

Bir çeyrek asrı aşkın süre boyunca eğitim-öğretim alanında birçok önemli gelişme ve başarılara imza atan Kocaeli Üniversitesi, bugün köklü bir geleneği, genç ve dinamik yapısı ile birleştirerek 65 bin civarı öğrenciyi yeni hayatlarına hazırlayan büyük bir kurum hâline gelmiştir.

Kurulduğu günden bugüne büyüme trendinde olan üniversitemiz, açık ve kapalı kullanım alanlarını genişleterek, eğitim kalitesini her geçen gün artırarak, sportif ve kültürel faaliyetlere önem vererek yaşayan bir kampüs hâline gelmiştir. Şu anda 19 fakülte, 4 yüksekokul, 16 meslek yüksekokulu, 4 enstitü ve 1 devlet konservatuvarı ile faaliyetlerini sürdüren kurumumuz, 510.153 metrekare kapalı alana sahip olup nitelikli akademisyenleriyle ülkemize hizmet vermektedir.

Bugün, üniversitelerin yeniden yapılandırılması çerçevesinde, eğitim veren bir kurumdan daha fazlası olmanın gerektiği açıkça görülmektedir. Sanayinin her alanında yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde üniversitelerin önemli bir rolü vardır. Bu sorumluluğun farkında olarak, özellikle Teknopark başta olmak üzere, üniversite-kent ve üniversite-sanayi iş birliği protokolleri imzalayarak, ilimizde öne çıkan kuruluşlarla iş birliği yapmaktayız. Bu protokoller çerçevesinde, sanayinin üretim faaliyetlerine destek olmak için Üniversitemize ait araştırma ve laboratuvar alanları da hizmete sunulmaktadır.

Ülkemizin Türkiye Yüzyılı hedeflerine uygun bir vizyon çerçevesinde, sanayi alanındaki gelişmeleri sağlayabilmek için "istihdam" konusunun da önemi göz önünde bulundurularak, "mesleki istihdama" yönelik bilimsel araştırmalar yapmak üzere, Meslek Yüksekokullarımızın yeniden yapılandırılması sürecine geçilmiştir.

Bu stratejik plan da geçmişte elde ettiğimiz başarıların yanı sıra, gelecekte de başarılı olmamız için üniversitemizin yol haritasını belirleyecek somut hedefler çerçevesinde kapsamlı bir şekilde hazırlanmıştır. Bu planın hazırlanması için öncelikle detaylı bir iç değerlendirme ve analiz süreci yapılmış ve bu süreç sonucunda uygun hedefler belirlenmiştir. Üniversitemizin öncelikli hedefleri arasında, eğitim kalitesi ve AR-GE potansiyelini daha da yükseltmek, sanayi ile iş birliğinde örnek, uluslararası düzeyde rekabet gücü yüksek, tanınan ve tercih edilen bir üniversite olmak, mevcut yatırımları hızla tamamlamak ve akademik üretim oranını artırmak yer almaktadır.

Ancak, stratejik planın sadece bir başlangıç olduğunu unutmamalıyız. Bu planın uygulanması için gereken çaba ve özveriyle birlikte, bu hedeflere ulaşmak için bütün paydaşlarımızın katılımı ve desteği de gereklidir.

Bu stratejik planın hayata geçirilmesi, analiz ve proje süreçlerinin tamamlanması için büyük bir emek harcayan tüm çalışanlarımıza teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Uygulayacağımız stratejik planın, Üniversitemizi daha güçlü noktalara taşıyarak öncü bir üniversite olma yolunda büyük bir katkı sağlayacağına inanıyorum.

Saygılarımla…

Prof. Dr. Nuh Zafer CANTÜRK

Rektör

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

Misyonumuz

Kocaeli Üniversitesi; coğrafi konumunun sağladığı stratejik avantaj ile ekonomik büyüme ve kalkınma hedeflerine destek veren AR-GE faaliyetleri gerçekleştirmeyi, nitelikli insan kaynağı yetiştirmeyi, mezunlarının istihdam oranını yükseltmeyi, sağlık, kültür, sanat ve spor faaliyetleriyle toplumun tüm kesimlerine temas etmeyi önceleyen yenilikçi, erişilebilir ve uluslararası bir üniversite olmayı görev edinmiştir.

Vizyonumuz

Kocaeli Üniversitesi'nin vizyonu; bir sanayi şehri üniversitesi olarak sanayi ile iş birliğindeki öncü rolü ve uluslararası ölçekte saygın AR-GE çalışmalarıyla anılan, gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerde sürdürülebilirlik bilinci ile hareket eden, toplumu, bölgesini, ülkesini ve dünyayı dönüştüren, yenilikçi ve lider bir üniversite olmaktır.

Temel Değerlerimiz

- Gazi Mustafa Kemal Atatürk önderliğinde kurulan Cumhuriyet değerlerine bağlılık
- Evrensel hukuk ilkelerine, toplumsal ve ahlaki değerlere bağlılık
- Akademik özgürlük
- Liyakate önem veren katılımcı ve adil yönetim anlayışı
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik
- Çevreye ve insan haklarına saygı
- Evrensellik, çok kültürlülük ve farklılıklara saygı
- Çevresel ve toplumsal sürdürülebilirlik
- Kurumsal aidiyet
- Değişime ve yeniliğe açıklık

TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Tablo 1:Temel Performans Göstergeleri

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2028)
5	Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) Kılavuzunda Akredite Olduğu Belirtilen Program Sayısı	20
7	Öz Değerlendirme Yapılan Program Sayısı	150
75,54	Öğrenci Genel Memnuniyet Oranı (%)	73,2
10,2	Lisansüstü Öğrenci Sayısının Toplam Öğrenci Sayısına Oranı (%)	12
29,72	Ders Veren Öğretim Elemanı Başına Düşen Öğrenci Sayısı	26,27
700	SCI-E/SSCI/A&HCI İndeksli Dergilerde Yayınlanan Makale/Derleme Sayısı (Yıllık)	850
17.000	SCI-E/SSCI/A&HCI Kapsamındaki Dergilerde Yayınlanan Makalelere/Derlemelere Alınan Atıf Sayısı (Yıllık)	19.500
2,39	AR-GE'ye Ayrılan Bütçenin Toplam Bütçeye Oranı (%)	2,64
1.272	Üniversitenin URAP Dünya Sıralamasındaki Yeri	1.250
0,023	Üniversite Dışı Kaynaklarla Desteklenen Öğretim Üyesi Başına Bilimsel Araştırma Projesi Sayısı	0,047
95,05	Kocaeli Üniversitesi Hastanesi ve SKS (Mediko-Sosyal Merkezi) Acil, Ayaktan ve Yatarak Tedavi Gören Hastaların Memnuniyet Oranı	95,25
-	Üniversitenin Greenmetric Puanı	7.000
69,84	Akademik Personel Memnuniyet Oranı (%)	71,5
66,32	İdari Personel Memnuniyet Oranı (%)	68,7
3	Uluslararası Öğrenci Sayısının Toplam Öğrenci Sayısına Oranı (%)	5

STRATEJIK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Kocaeli Üniversitesi "Stratejik Planı" 24/12/2003 tarih ve 25326 sayılı *Resmi Gazete'*de yayımlanan 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu"nun 9. maddesinde belirtilen "Kamu İdareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar." hükmü çerçevesinde ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (Sürüm 1.1)" ile belirlenmiş olan şablona göre katılımcı bir anlayışla hazırlanmıştır.

Bahse konu Rehber çerçevesinde 23.02.2022 tarihinde Strateji Geliştirme Kurulu ve Danışmanlık Ekibi listesinin yer aldığı Rektörlük duyurusuyla (Stratejik Plan Genelgesi) 2024-2028 stratejik plan hazırlık çalışmalarının başladığı bildirilmiş, 24.04.2022 tarihinde ise Strateji Geliştirme Kurulu tarafından, Stratejik Planlama Ekibi görevlendirilmiştir. Stratejik Planlama Ekibi, hazırlık programı ve takvimini içeren "2024-2028 Stratejik Plan Hazırlık Programı"nı düzenlemiştir. Programa 20.06.2022 tarihinde Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüş vermesiyle stratejik plan çalışmalarının altyapısı oluşturulmuş ve birimlerden stratejik planının hazırlanması sürecine gerekli katılım ve katkının sağlanması hususlarında gerekli hassasiyetin gösterilmesi talep edilmiştir.

Stratejik plan çalışmalarının daha katılımcı ve etkin yapılabilmesi, tüm birimlerin kalite süreçlerine hâkim olmaları ve stratejik planlama ile kalite yönetim süreçlerinin entegrasyonunun sağlanması amacıyla birim kalite elçileri stratejik plan hazırlık aşamasında çalışmalara görüş, öneri ve bilgi sağlamak üzere görevlendirilmiştir.

Stratejik planlama ekibi ile birlikte stratejik plan çalışmaları kapsamında ilk toplantı gerçekleştirilmiş, bu toplantıda danışmanlar tarafından hazırlık programına ilişkin bilgilendirme eğitimi verilerek, ekip üyeleri analizleri hazırlamak üzere ekip başkanı tarafından görevlendirilmiştir. Daha sonra, sırasıyla Kocaeli Üniversitesi'nin mevcut durumu değerlendirilmiş, geleceğe dönük planlamaları etkileyecek iç ve dış çevresel faktörler analiz edilmiş, harcama birimleri ile iş birliği yapmak ve tüm paydaşların görüşlerini almak suretiyle hazırlanan "Durum Analizi Raporu" Danışmanlık ekibi tarafından konsolide edilip, Strateji Geliştirme Kurulunun bilgi ve onayanına sunulmuştur.

Durum analizini takiben, Kocaeli Üniversitesi'nin mevcut Misyon, Vizyon ve Temel Değerleri gözden geçirilmiş, değişen koşullar ve kurumsal öncelikler çerçevesinde, iç ve dış paydaşlarımızın görüş ve önerileri de alınarak, Kocaeli Üniversitesi'nin misyonu yeniden tanımlanmış, vizyonu geliştirilmiş ve temel değerlerinde düzenleme yapılmıştır. Bir sonraki adımda, Kocaeli Üniversitesi'nin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturarak misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında bir köprü görevi görecek Farklılaştırma Stratejisi hazırlanmış ve Strateji Geliştirme Kurulu tarafından onaylanmıştır. Farklılaşma Stratejisi, Kocaeli Üniversitesi'ne stratejik bir odak kazandırarak önceliklerinin doğru bir zeminde belirlenmesini ve stratejik amaçlar ile hedeflerimizin daha doğru, gerçekçi, erişilebilir ve ölçülebilir şekilde tanımlanmasını sağlamıştır.

Durum analizi sonuçları, güncellenen misyon ve vizyonumuz ile Kocaeli Üniversitesi üst yönetiminin verdiği perspektif doğrultusunda oluşturulan farklılaştırma stratejisine uygun olarak 2024-2028 Stratejik Plan Dönemi için dört ana stratejik amaç oluşturulmuştur. Oluşturulan amaçlara yönelik tüm birimlerden hedef ve gösterge önerileri alınarak, strateji planlama ekibi tarafından değerlendirilip, danışmanlık ekibi tarafından konsolide edilerek, geliştirime kurulunun görüş ve onayına sunulmuştur. Kurul'un onayının ardından Koordinasyon ve Danışmanlık Ekibi tarafından taslak stratejik plan hazırlanarak Rektör tarafından Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na gönderilmiştir.

DURUM ANALİZİ

Kurumsal Tarihçe

3 Temmuz 1992'de, 3837 sayılı yasa ile kurulan Kocaeli Üniversitesi'nin (KOÜ) temelleri, 1975 yılında faaliyete geçen Kocaeli Devlet Mühendislik ve Mimarlık Akademisi'ne (DMMA) dayanmaktadır. Daha sonra, 2547 sayılı yasayla akademilerin kapatılıp üniversitelere bağlanmasıyla DMMA, 1981'de Yıldız Teknik Üniversitesi'ne bağlanarak Kocaeli Mühendislik Fakültesi adı altında eğitim öğretim faaliyetlerine devam etmiştir.

1992 yılında Kocaeli Üniversitesi'nin kurulması ile, Mühendislik Fakültesi'nden sonra İktisadi ve İdari Bilimler, Teknik Eğitim ve Fen-Edebiyat fakülteleri de kurulmuştur. O dönem, bu fakültelerin tümü günümüzde Güzel Sanatlar ve Mimarlık-Tasarım Fakültelerinin bulunduğu Anıtpark Yerleşkesinde eğitim vermiştir. Tıp Fakültesi 1995'te kurulmuş ve Kocaeli'nin Derince ilçesinde, o tarihlerde SSK Hastanesi olarak bilinen hastanenin bir bölümünde çalışmalarına başlamıştır. İlk meslek yüksekokulu ise 1976'da Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan, bugün Kullar Yerleşkesindeki Kocaeli Meslek Yüksekokulu'dur. Uluslararası bir üniversite olma yolunda ilerleyen Kocaeli Üniversitesi 2001 yılında Avrupa Üniversiteler Birliği'ne (EUA) üye olmuş, 2004 yılında Erasmus şartlarını sağlamış ve 2006 yılında da Magna Charta Universitatum Bildirgesi'ni imzalamıştır. 2011 yılında AKTS ve Diploma Eki Etiketleri alınmıştır. Bu çerçevede hâlen Erasmus Programı'yla yurtdışı öğrenci, öğretim üyesi ve idari personel değişimi yapılmaktadır.

2022 itibariyle Kocaeli Üniversitesi; 4 Enstitü, 19 Fakülte, 3 Yüksekokul, 16 Meslek Yüksekokulu, 1 Devlet Konservatuvarı, 21 Araştırma ve Uygulama Merkezine/Birimine ek olarak, laboratuvarları, Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) ve Teknoparkı ile toplam 17 yerleşkede, 1.765.624 m^2 taşınmaz ve 510.153 m^2 kapalı alanıyla 2.205 akademik ve 3.438 idari personeliyle birlikte toplam 63.907 öğrencisi olan güçlü bir üniversite konumundadır.

Kocaeli Üniversitesi hem bölgesel hem de ulusal ve evrensel ihtiyaçlar doğrultusunda gelişmesini sürdürerek eğitim, mimarlık, mühendislik, sanat, sosyal, spor, tıp ve temel bilimler alanlarının tümünde eğitim ve AR-GE çalışmalarıyla uluslararası ölçekte bilimsel, sosyal ve kültürel gelişime önemli katkılar sağlamaya devam etmektedir.

2019-2023 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

Kocaeli Üniversitesi 2019-2023 stratejik planı 5 adet stratejik amaçtan, bu amaçlar altında tanımlanmış toplam 20 adet stratejik hedeften oluşmaktadır. Gerçekleşme değerlendirmesinde 2019-2020-2021 yılları için kesinleşmiş veriler baz alınmıştır. Gerçekleşme oranları, performans göstergelerinin gerçekleşme ortalamalarının, aynı yılların performans göstergelerinin hedef ortalamalarına oranlanmasıyla hesaplanmıştır. Tablo 2'de stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşme değerleri görülmektedir.

Tablo 2: Stratejik Amaç ve Hedeflerin Gerçekleşme Değerleri

Stratejik Amaç 1	**Stratejik Hedefler**	**Yıllık Performans Göstergeleri Gerçekleşme Değerleri (%)**			
		2019	**2020**	**2021**	**Ort.**
A1. Eğitim, Öğretimin Kalite ve Altyapısının Geliştirilmesi (%69,95)	**H1.1** Başarılı Öğrencilerin Üniversitemize Kazandırılması	100,0	77,70	76,14	**84,61**
	H1.2 Eğitim Programlarımızın Zenginleştirilmesi	56,00	70,00	65,00	**63,67**
	H1.3 Ulusal ve Uluslararası Görünürlüğümüzün Artırılması	69,00	51,82	62,59	**61,14**
	H1.4 Öğretim Elemanı Sayısının ve Niteliğinin Artırılması	100,0	65,00	88,33	**84,44**
	H1.5 Eğitim-Öğretim Altyapı Olanaklarının Geliştirilmesi	65,00	41,76	60,96	**55,91**
Stratejik Amaç 2	**Stratejik Hedefler**	**Yıllık Performans Göstergeleri Gerçekleşme Değerleri (%)**			
		2019	**2020**	**2021**	**Ort.**
A2. Bilimsel Araştırma Faaliyetlerinin Geliştirilmesi (%81,55)	H2.1 Bilimsel Araştırma Proje Sayısının Artırılması	100,0	36,84	77,93	71,59
	H2.2 Yayın Sayısının ve Niteliğinin Artırılması	80,50	52,12	72,90	68,51
	H2.3 Bilimsel Araştırma Kalitesinin Artırılması	100,0	93,33	100,0	97,78
	H2.4 Araştırma Altyapısının Geliştirilmesi	75,00	92,36	98,04	88,47
Stratejik Amaç 3	**Stratejik Hedefler**	**Yıllık Performans Göstergeleri Gerçekleşme Değerleri (%)**			
		2019	**2020**	**2021**	**Ort.**
A3. İnsan Kaynaklarının ve Kurumsal Kültürün Geliştirilmesi (%54,21)	H3.1 Üniversite Personelinin Çalışma Motivasyonunun Artırılması	30,00	72,25	60,00	54,08
	H3.2 Üniversitenin Mezunları ve Öğrencileri ile İletişiminin Güçlendirilmesi	100,0	50,00	50,00	66,67
	H3.3 Yönetim Sistemlerinin Etkinleştirerek Üniversitenin Kurumsal Altyapısının Geliştirilmesi	60,00	66,67	64,00	63,56
	H3.4 Kurum Kültürünün ve Yenilikçiliğin Yaygınlaştırılması	25,00	25,00	30,29	26,76
	H3.5 Personelin Kişisel Gelişiminin Desteklenmesi	80,00	50,00	50,00	60,00
Stratejik Amaç 4	**Stratejik Hedefler**	**Yıllık Performans Göstergeleri Gerçekleşme Değerleri (%)**			
		2019	**2020**	**2021**	**Ort.**
A4. Girişimcilik Bağlamında Sanayi ile İş Birliğinin, Topluma Sunulan …	H4.1 Üniversite Sanayi İş Birliği Hizmet Kapasitesinin Artırılması/Kurumsallaştırılması	80,00	57,00	80,00	72,33
	H4.2 Üniversite-Sanayi Arasında Gerçekleştirilecek AR-GE Proje/Sözleşme Kapasitesi ve Etkinliğinin Artırılması	100,0	60,06	82,50	80,85
	H4.3 Sağlık Hizmetlerinin Kapasitesinin Artırılması	83,41	82,98	93,28	86,56

Stratejik Amaç 4	Stratejik Hedefler	Yıllık Performans Göstergeleri Gerçekleşme Değerleri (%)			
		2019	2020	2021	Ort.
…..Hizmetlerin ve Diğer Dış Paydaşlarla İlişkilerin Geliştirilmesi (%69,95)	H4.4 Sağlık Hizmetlerinin Kalitesinin ve Etkinliğinin Artırılması	75,00	50,00	50,00	58,33
	H4.5 Üniversitenin Dış Paydaşlarla İlişkilerinin Geliştirilmesi	50,00	50,00	55,00	51,67
Stratejik Amaç 5	**Stratejik Hedefler**	**Yıllık Performans Göstergeleri Gerçekleşme Değerleri (%)**			
		2019	**2020**	**2021**	**Ort**
A5. Üniversitemiz Altyapı ve Fiziksel Alanlarının Geliştirilmesi (%84,19)	H5.1 Araştırma ve Uygulama Hastanesinin Altyapı ve Fiziki Olanaklarının İyileştirilmesi	82,56	85,00	85,00	84,19

2019-2023 Stratejik Planında bulunan amaç ve hedefler, 2019, 2020 ve 2021 yılları İdare Faaliyet Raporları ile Stratejik Plan İzleme Raporlarındaki yıllık hedef performans değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Buna göre, Eğitim Öğretim ana süreciyle ilişkili, 5 adet stratejik hedeften oluşan, "Stratejik Amaç 1: Eğitim, Öğretimin Kalite ve Altyapısının Geliştirilmesi" başlığında ortalama %69,95 oranında gerçekleşme görülmektedir. Araştırma Geliştirme ana süreciyle ilişkili, 4 adet stratejik hedeften oluşan, "Stratejik Amaç 2: Bilimsel Araştırma Faaliyetlerinin Geliştirilmesi", başlığında ortalama %81,55 gerçekleşme oranına ulaşılmıştır. Yönetim ana süreciyle ilişkili, 5 adet stratejik hedeften oluşan, "Stratejik Amaç 3: İnsan Kaynaklarının ve Kurumsal Kültürün Geliştirilmesi" başlığında ortalama %54,21 ve tek bir stratejik hedeften oluşan "Stratejik Amaç 5: Üniversitemiz Altyapı ve Fiziksel Alanlarının Geliştirilmesi" başlığında da ortalama %84,19 oranında gerçekleşme gözlenmiştir. Toplumsal Katkı ana sürecimizle ilişkili, 5 adet stratejik hedeften oluşan "Stratejik Amaç 4: Girişimcilik Bağlamında Sanayi ile İşbirliğinin, Topluma Sunulan Hizmetlerin ve Diğer Dış Paydaşlarla İlişkilerin Geliştirilmesi" başlığında ortalama %69,95 oranında gerçekleşme görülmektedir. Değerlendirmeler sonucunda, Stratejik Amaç 3 "İnsan Kaynaklarının ve Kurumsal Kültürün Geliştirilmesi" dışındaki amaçlarda, küresel salgının olumsuz koşullarına rağmen yaklaşık %70 ve üzerinde gerçekleşme düzeylerine erişildiği görülmektedir. Hedefler bazında bakıldığında, Üniversite Personelinin Çalışma Motivasyonunun Artırılması, Kurum Kültürünün ve Yenilikçiliğin Yaygınlaştırılması, Sağlık Hizmetlerinin Kalitesinin ve Etkinliğinin Artırılması, Üniversitenin Dış Paydaşlarla İlişkilerinin Geliştirilmesi ve Eğitim-Öğretim Altyapı Olanaklarının Geliştirilmesi hedeflerinde gerçekleşme değerlerinin %60'ın

altında kaldığı görülmektedir. Yeni stratejik plan döneminde amaç ve hedefler belirlenirken, bu hedeflere ulaşmada karşılaşılan zorluklar göz önünde bulundurulmuştur.

Yeni stratejik planda, yükseköğretim kurumlarınca gerçekleştirilen dört ana sürecin her biri için (Eğitim Öğretim, Araştırma Geliştirme, Toplumsal Katkı, Kurumsal Yönetim) birer stratejik amaç belirlenmiştir. Böylelikle, stratejik plan ile süreç yönetimi faaliyetleri arasında eşgüdümün sağlanması ve performans göstergelerinin bu dört ana süreç bağlamında standartlaştırılması amaçlanmıştır. Yenilenen stratejik amaç ve hedeflerle birlikte, geçmiş plan döneminde takip edilmesinde zorluk çekilen bazı performans göstergelerinin yerine, süreçlere ilişkin girdiler, çıktılar, sonuç göstergeleri ile kalite ve verimlilik göstergeleri tercih edilmiştir. Bu göstergeler seçilirken belirsizlikten uzak, açık, kesin ve mümkün olduğunca sonuçlara odaklanan göstergeler olmasına özen gösterilmiştir. Gerçekçi ve erişilebilir hedefler belirlenebilmesi için performans göstergelerinin başlangıç değerleri ölçülmüş ve hedeflerden sorumlu birimlerin plan dönemi boyunca miktar ve zaman boyutunu içerecek şekilde gösterge değerlerini tanımlamaları sağlanmıştır. Yine geçmiş plan döneminde izleme verilerini temin ederken yaşanan zorluklar göz önünde bulundurularak, yeni planda gösterge verilerinin mümkün olduğunca bilişim sistemlerinden otomatik olarak temin edilebilir nitelikte olmasına da özen gösterilmiştir.

Bir önceki plan döneminde elde edilen sonuçlar ve gerçekleşen deneyimler, GZFT (SWOT) analizine girdi sağlayarak, 2024-2028 Stratejik Plan dönemi için vizyon ve misyonun gözden geçirilmesinde, amaçların ve hedeflerin belirlenmesinde ve farklılaştırma stratejisinin oluşturulmasında anahtar bir rol oynamıştır.

Mevzuat Analizi

Mevzuat analizi öncelikli olarak, 07/11/1982 tarihli *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*'nın "Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile; ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversiteler Devlet tarafından kanunla kurulur" şeklinde kuruluşu tanımlanan üniversitenin görev ve sorumluluklarının 130. maddesinde belirtilen tanım çerçevesinde ve üniversitelerin bağlı bulunduğu Yükseköğretim üst kuruluşlarının kuruluş, işleyiş, görev ve sorumluluklarının tanımlandığı 131. madde çerçevesinde değerlendirilmiştir. Diğer yandan, 04/11/1981 tarihli 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 12. maddesinde tanımlanan üniversiteler tarafından sunulan hizmetin nitelik ve niceliğin sağlamaya ilişkin gereklilikler; 4. ve 5. maddelerde hükmedilen amaç ve ana ilkelere uygun olarak görevlerin yerine getirilmesindeki gereklilikler incelenmiş, mevcut durum ve ihtiyaçlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 3: Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespit	İhtiyaç
Yükseköğretim kurumlarının kuruluş, görev ve sorumlulukları	7/11/1982 tarihli *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*'nın 130. Maddesi. 04.11.1981 tarihli 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunun 4. - 5. ve 12. maddeleri 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu	Ulusal ve uluslararası alanda diğer üniversiteler ile rekabet edebilmek için, nicelik ve nitelik açısından araştırma yapabilme kapasitesine ulaşabilmek açısından bilimsel araştırma ve yayın alt yapısı, bu altyapı ile çağdaş, nitelikli insan gücü yetiştirebilmek konusunda üniversitelere sağlanan fon kaynaklarının yeterli olmadığı,	Niceliksel ve niteliksel olarak özgün bilimsel araştırma ve yayın çıktılarının artırılabilmesi, bu altyapı ile nitelikli çağdaş insan gücü yetiştirebilme kapasitesinin artırılması için üniversitelere sağlanan kaynakların artırılması ve bütün bilim alanlarını kapsayacak şekilde çeşitliliğin sağlanabilmesi için ilgili mevzuatın düzenlenmesi.
Yükseköğretim üst kuruluşlarının kuruluş, görev ve sorumlulukları	7/11/1982 tarihli *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*'nın 131. Maddesi.	Üniversitelerin eğitim, öğretim ve bilimsel araştırma faaliyetlerinin planlanması, düzenlenmesi, yönetilmesi, denetlenmesi, yönlendirilmesi ve insan kaynağı alt yapısının geliştirilmesi, sürdürülebilirliğinde kaynakların artırılması gerekliliği,	Üniversitelerde eğitim, öğretim, bilimsel araştırma faaliyetlerinin kalitesinin iyileştirilmesi, öğretim üyesi yetiştirme altyapısının iyileştirilmesi için kaynakların artırılması ve etkin kullanımı için mevzuatın düzenlenmesi.

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespit	İhtiyaç
Kocaeli Üniversitesi'nin teşkilatlanma, işleyiş, görev ve sorumlulukları ile eğitim-öğretim, araştırma, yayım, öğretim elemanları, öğrenciler ve diğer personel ile ilgili esasları bir bütünlük içinde yürütülmesi	4/11/1981 tarihli 2547 sayılı Yükseköğretim Kurulu kanunu	Bilimsel araştırma ve projelerin nicelik ve nitelik olarak artırılması, öğretim üyesi, diğer personel ve öğrencilerin nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi, akredite program sayısının yeterli düzeyde olmadığı, patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuru ve belgelendirme sayısı, sanayi iş birliklerinin artırılması için fon kaynaklarının yeterli olmadığı,	Niceliksel ve niteliksel olarak özgün bilimsel araştırma ve yayın çıktılarının artırılabilmesi için üniversitelere sağlanan kaynakların artırılması ve bütün bilim alanlarını kapsayacak şekilde çeşitliliğin sağlanabilmesi, patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuru ve belgelendirme sayısı ile sanayi iş birliklerinin artırılması için gerekli fon kaynaklarının geliştirilmesi için mevzuatın düzenlenmesi.
Araştırma altyapılarının düzenlenmesi, etkin kullanımı ve sürdürülebilirliği	10/07/2014 tarihli ve 6550 sayılı Araştırma Altyapılarının Desteklenmesine Dair Kanun	Eğitim, öğretimin ve araştırma kalitesinin beceri temelli artırılması için gerekli atölye-laboratuvar gibi alt yapıların yetersizliği,	Eğitim, öğretim ve araştırma kalitesinin beceri temelli artırılması için ihtiyaç duyulan atölye-laboratuvar gibi alt yapılarının tamamlanabilmesine yönelik bütçe ve fonların artırılmasına ilişkin mevzuatın düzenlenmesi.
Üniversiteler, Araştırma Kuruluşları ve Sektör İş Birliği	26/06/2001 tarihli ve 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi; 2023 Türkiye Vizyonu Sosyoekonomik Hedefler	Üniversiteler, araştırma kuruluşları ve sektör iş birliğinin alt yapı ve mevzuat açısından geliştirilememesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanamaması,	Üniversiteler, araştırma kuruluşları ve sektör iş birliğinin geliştirilebilmesi ve sürdürülebilirliği için altyapının oluşturulması ve hareketliliğin sağlanması bakımından mevzuata ilişkin düzenlemeler yapılması.
Bölgesel kalkınmaya yönelik çalışmalar	TR42 Düzey 2 Bölgesi Bölge Planı	Bölgesel kalkınmaya yönelik çalışmaların öğretim elemanı, öğrenci hareketliliğine ilişkin mevzuat engelleri ve fon kaynaklarının yetersizliği,	Bölgesel kalkınmaya yönelik çalışmaların geliştirilmesi ve sürdürülebilirliği için personel ve öğrenci hareketliliğine ilişkin kaynaklarının artırılması ve mevzuatta gerekli düzenlemelerin yapılması.
Araştırmacı insan gücü, sağlıkta insan gücü, demografik gelişmeler, mesleklerin nitelik ve niceliklerinin geliştirilmesi, üniversite hastanelerinin geliştirilmesi ve nitelikli tıp eğitimi, sağlıkta yenilikçi araştırmaların geliştirilmesi	Onuncu ve On Birinci Kalkınma Planı	Araştırmada ve sağlıkta insan gücünün geliştirilmesi, demografik gelişmelerle birlikte ihtiyaç duyulan mesleki nitelik ve niceliklerin artırılması, nitelikli tıp eğitimi, sağlıkta yenilikçi araştırmaların yaygınlaştırılması için, mevzuata ilişkin engeller ve fon kaynaklarının yetersizliği tespit edilmiştir.	Sağlık ve tıp alanı başta olmak üzere, yenilikçi araştırmaların geliştirilmesi, nitelikli mesleki insan gücünün artırılması için mevzuata ilişkin engellerin giderilmesi ve fon kaynaklarının artırılmasına yönelik mevzuatın düzenlenmesi.

Üst Politika Belgelerinin Analizi

Kocaeli Üniversitesi'nin 2024-2028 Stratejik Planı hazırlıkları kapsamında incelenen "Üst Politika Belgeleri" şunlardır:

- On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028)
- 2024-2026 Yılları Orta Vadeli Program
- 2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı
- Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı
- Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi 2018-2022
- Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA) 2023 Bölgesel Kalkınma Planı

Yapılan inceleme sonucunda, *Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi*'nde önerilen şablona uygun olarak hazırlanan üst politika belgeleri ile stratejik plan ilişkisini gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4: Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
12. Kalkınma Planı	149 numaralı paragrafı	Değişen dünya ve gelişen imkânlar dikkate alınarak önümüzdeki dönemde ülkemizde kaliteli okul öncesi eğitim hizmetlerine erişim, eğitim hizmetlerinin olası krizlere cevap verebilmesini sağlayacak şekilde esnek ve dayanıklı yapıda sunulması, mesleki teknik eğitim ve yükseköğretimin öğrencilere mezuniyet sonrası meslek edinmeyi kolaylaştıracak müfredatı sunması ve beceri kazandırması, her bireyin eğitimin ilk basamağından itibaren topluma karşı sorumlu bir birey olarak yetiştirilmesi eğitimin öncelikleri arasında yer almaktadır.
	228 numaralı paragraf	Güçlü yönleri ve özgün misyonlarını öne çıkaran Yükseköğretimde Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programıyla üniversitelerin farklı alanlarda uzmanlaşmaları ve bu uzmanlıklarla eğitim, araştırma ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunmaları sağlanmaktadır. Bununla birlikte, yüksek lisans ve doktora mezunu öğrenci sayıları göz önünde bulundurulduğunda lisansüstü eğitimin teşvik edilmesi önem arz etmektedir.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
12. Kalkınma Planı	518.1. numaralı paragraf	Yükseköğretim programlarının yeni gelişen teknolojilerle uyumu sağlanacak, bu alanlarda lisansüstü dereceye sahip personel istihdamı artırılacaktır.
	544.4 numaralı paragraf	Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite sanayi iş birliğiyle yetiştirilmesi sağlanacak ve doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
	548.3.Numaralı paragraf	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında yükseköğretim kurumları bünyesinde kurulan uygulama ve araştırma merkezleri, teknolojik araştırma merkezlerinin farklılaşan nitelikleri ve ihtiyaçları dikkate alınarak yeniden yapılandırılacaktır.
	551.6. Numaralı paragraf	Üniversite, sanayi ve kamu iş birliğine yönelik mevcut veri tabanlarının etkinliği analiz edilerek araştırma alanları, patent, yayın, firma yetkinlikleri gibi bilgileri içeren veri tabanı ve platformlar geliştirilecektir.
	660 numaralı paragraf	Kalite ve sonuç odaklı bir yönetim anlayışıyla ülkemizin ihtiyaçları doğrultusunda evrensel bilgi üretimine katkı sunacak yetkinlikte akademik kadroların ve nitelikli insan gücünün yetiştirilmesini hedef alan, uluslararası öğrenciler ve alanında başarılı akademisyenler için üniversitelerimizi çekim merkezi hâline getirecek yenilikçi ve rekabetçi bir yükseköğretim sisteminin oluşturulması amaçlanmaktadır.
	682.1. numaralı paragraf	Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve üniversitelerde, veriye dayalı politika geliştirme süreçlerinin ve büyük verinin kullanımı yaygınlaştırılacak, üniversitelerin performans göstergeleri kapsamında güncel verileri takip edilerek performans değerlendirme raporları belirli aralıklarla paylaşılacaktır.
	685. 1 ila 5.bentleri arası paragraflar	Yükseköğretimin uluslararasılaşma düzeyi yükseltilecek, ülkemiz nitelikli uluslararası öğrenciler ve akademisyenler için çekim merkezi hâline getirilecektir.
	686. 1 ila 6.bentleri arası paragraflar	Doktoralı insan kaynağının nicelik ve niteliği artırılacaktır.
	689. 1 ila 3.bentleri arası paragraflar	Üniversitelerin öz gelirleri artırılarak finansal sürdürülebilirliği güçlendirilecektir.
	693. 1 ila 2.bentleri arası paragraflar	Yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi kültürü yaygınlaştırılacak ve güçlendirilecektir.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Orta Vadeli Program (2024-2026)	Öncelikli Reform Alanlarına Yönelik Düzenlemeler: Yükseköğretimde ve Mesleki Teknik Eğitimde Özel Sektör Odaklı Dönüşüm	İdari Düzenleme: Mesleki ve teknik eğitim müfredatı özel sektörle iş birliği içerisinde güncellenecek, staj ve işbaşı eğitimi programlarının yaygınlaştırmasını sağlayacak şekilde yönetim ve finansman konuları da dâhil olmak üzere özel sektör katılımı artırılacaktır. 2024 4.Çeyrek (Sürekli) Karar / İdari Düzenleme: Savunma sanayii, yapay zekâ, siber güvenlik, temiz ve sürdürülebilir enerji ile uzay teknolojileri gibi stratejik alanlarda nitelikli iş gücü yetiştirmeye yönelik kamuüniversite-özel sektör iş birliği programları hayata geçirilecektir. 2024 4. Çeyrek (Sürekli) Karar/İdari Düzenleme: Yükseköğretim kontenjanları kamu ve özel sektörün orta vadede ihtiyaç duyduğu iş gücü ile uyumlu hale getirilecektir. 2024 4. Çeyrek (Sürekli) Kanun: Üniversitelerin yönetişimi geliştirilecek, bu kapsamda, yerelde Mütevelli Heyet veya istişari mahiyette mekanizmalar oluşturularak üniversite-özel sektör yerel yönetim-STK iş birliği güçlendirilecektir. 2024 4.Çeyrek
2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Sayfa 285.	Kalite ve sonuç odaklı bir yönetim anlayışıyla ülkemizin ihtiyaçları doğrultusunda evrensel bilgi üretimine katkı sunacak yetkinlikte akademik kadroların ve nitelikli insan gücünün yetiştirilmesini hedef alan, uluslararası öğrenciler ve alanında başarılı akademisyenler için üniversitelerimizi çekim merkezi hâline getirecek yenilikçi ve rekabetçi bir yükseköğretim sisteminin oluşturulması amaçlanmaktadır.
Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı	Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi s. 15	Yükseköğretim eğitim öğretim planlaması, Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması Projesi kapsamında Bölgesel Kalkınma Odaklı üniversitelerin belirlenmesi, Araştırma Üniversitelerinin belirlenmesi.
	Hedef 1.5. s.7-8	Yükseköğretim kurumlarının araştırma kapasitesinin geliştirilmesi yönünde stratejiler belirlemek, ilgili süreçleri tanımlamak ve izlemek.
	Hedef 1.6. s. 8	Yükseköğretim kurumlarının paydaşları ile iş birliklerinin geliştirilmesi yönünde stratejiler belirlemek, ilgili süreçleri tanımlamak ve izlemek.
	Hedef 2.1. s. 8	Belge, Veri ve Bilgi Yönetim Sistemlerini geliştirmek ve yaygınlaştırmak.
	Hedef 2.3. s. 8	İnsan Kaynaklarını geliştirmek.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi 2018-2022	Hedef 1.1. (s. 54)	Uluslararası öğrenci sayısının artırılması.
	Hedef 1.4. (s. 57)	Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişimi alanında iş birliğinin ve değişim programlarına katılımcı sayısının artırılması.
	Hedef 1.6. (s. 59)	Üniversitelerimizin uluslararası iş birliği potansiyelinin artırılması.
	Hedef 1.10. (s.62) Hedef 1.8. (s. 61)	Yabancı hükümetler ve çok uluslu kurumlar ile iş birliği antlaşmalarının artırılması. Yabancı dilde eğitim programları sayısının artırılması.
Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA) 2023 Bölgesel Kalkınma Planı	Öğrenen Bölge (ÖB) Başlığı - ÖB.3.	Yerel ekonominin ihtiyaçlarına yönelik olarak öğrenci kontenjanlarının ve eğitim programlarının nicelik olarak gelişiminin desteklenmesi. . İş gücüne bölge ekonomisinin ihtiyaç duyduğu yenilikçi kimliği kazandıracak lisansüstü eğitimin verildiği programların ve disiplinler arası ortaklıkların artırılması. Yükseköğretimde staj programlarının etkinliğinin artırılmasında piyasa aktörleri ile üniversite birimleri arasında iş birliklerinin ve ortam hareket anlayışının geliştirilmesi.

Program-Alt Program Analizi

Stratejik Plan Hazırlama Rehberi'ne uygun olarak program – alt program analizinde, performans esaslı program bütçe sistemi kapsamında üniversitenin sorumluluğunda bulunan program ve alt programların listesi oluşturulmuştur. Uygulanmakta olan 2019-2023 stratejik plan dönemine ait alt program hedeflerinin gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerine yer verilerek, alt program performans göstergeleri bazında ayrıntılı değerlendirmeler yapılmamıştır.

Tablo 5: Program-Alt Program Analizi

Program	Alt Program	Alt Program Hedefi	Tespitler	İhtiyaçlar
Araştırma, Geliştirme ve Yenilik	Araştırma Altyapıları	Ülkemizin Bilgi Birikiminin Artırılmasına ve Teknolojik Gelişimine Katkıda Bulunmak Üzere Yükseköğretim Kurumlarında Araştırma Altyapılarının Kurulması ve Kapasitelerinin Güçlendirilmesi.	Alt Program Hedeflerinin tamamına ulaşılmış.	Programa daha fazla bütçe desteği sağlanmalı ve hedeflenen gösterge değeri artırılmalıdır.
	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme	Yükseköğretim Kurumlarında İnovasyon Amaçlı Bilimsel Çalışmaların Artırılması.	AR-GE sonucu ortaya çıkan ürünlere ilişkin alınan patent sayısı, patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuru sayısı gösterge hedeflerine ulaşılmadığı, pandemi süreci AR-GE proje sayılarının hedeflenen seviyenin altında kaldığı belirlenmiştir.	AR-GE sonucu ortaya çıkan ürünler ve patent sayıları ile patent faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuru sayılarıyla ilgili gösterge hedeflerine ulaşılması için akademisyenlerle motivasyon çalıştayları düzenlemesi, araştırma kapasitesinin artırılmasına yönelik burs teşvik ve desteklerin geliştirilerek ulaşılamayan hedeflere ilişkin gerçekleşmelerin yükselmesi sağlanmalıdır.
Tedavi Edici Sağlık	Tedavi Hizmetleri	Tedavi Edici Sağlık Hizmetinin Erişilebilir ve Etkili Olarak Sunulmasının Sağlanması.	Gösterge hedeflerine ulaşılmış olup, hedeflere ilişkin göstergelerden Tedavi Edici Sağlık Hizmetinin erişilebilirliği yeterli ancak, etkililik kriteri açısından yetersiz olduğu belirlenmiştir.	Alt Program hedeflerine etkililik kriterini değerlendirmek için yeni göstergeler eklenmeli, ilgili birim yöneticileri bu hususta bilgilendirilmelidir.

Program	Alt Program	Alt Program Hedefi	Tespitler	İhtiyaçlar
Hayat Boyu Öğrenme	Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri	Toplumun Tüm Kesimlerine İhtiyaç Duyduğu Alanlarda Eğitimler Verilmesi, Kamu Kurum ve Kuruluşları, Özel Sektör ve Uluslararası Kuruluşlarla İş birliğinin Gelişmesine Katkıda Bulunulması	İlgili alt programda gerçekleştirilemeyen hedeflere ulaşılmasına yönelik önlemler alınması gerekir.	Eğitim Programlarına başvuran kişi sayısının, mezunlara yönelik faaliyetlerin, mesleki eğitime yönelik verilen sertifika sayısının, çevrecilik alanında alınan ödül sayısının ve sosyal sorumluluk proje sayısının artırılması için birim yöneticileri planlamalarını ihtiyaç doğrultusunda yapmalıdır.
Yükseköğretim	Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler	Alanında Yetkin, Araştırmacı, Bilgi Üreten ve Aktaran Akademisyenler Yetiştirilmesi	Öğretim elemanlarına sağlanan burs ve destekler açısından belirlenen hedeflere kısmen ulaşılmış, ancak SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI kapsamındaki dergilerde öğretim elemanı başına düşen yayın sayısı hedefine ulaşılamamıştır.	Alt Program hedeflerinin Gösterge Değeri belirlenirken daha ulaşılabilir/gerçekçi değerler oluşturulmalı, mevcut gerçekleşmeler de dikkate alınmalı, buna rağmen birim düzeyinde gerçekleşmelerde yetersizlikler tespit edilirse birim amirleri aracılığı ile akademik personel hedef noktasında somut çalışmalarla motive edilmelidir.
	Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim	Mesleki Yeterlilik Sahibi ve Gelişime Açık Mezunlar Yetiştirilmesi	Öğrenci değişim programlarından yararlanan öğrencilerin oranı ile yandal ve çift anadal programından mezun olanların toplam mezun sayısına oranı düşük olup genel olarak diğer göstergelerde hedefe ulaşılmıştır.	İlgili tespit doğrudan ulusal ve uluslararası pandemi koşullarına bağlanmaktadır. Pandemi koşullarındaki iyileşmeleri takiben gösterge hedeflerine yaklaşılacağı düşünülmektedir.
Yükseköğretim	Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı	Yükseköğretim Öğrencilerine Sunulan Beslenme ve Barınma Hizmetlerinin Kalitesinin Artırılması; Öğrencilerin Kişisel ve Sosyal Gelişimi Desteklenerek Yaşam Kalitesinin Yükseltilmesi	Barınma hizmetlerinden yararlanan öğrenci sayısı, Sosyal, kültürel ve sportif faaliyet sayısı, öğrenci başına beslenme harcaması, öğrencilere sunulan sağlık hizmetinden yararlanan öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranını ile ilgili hedeflerin uzağında kalındığı, Pandemi süreci nedeniyle örgün öğretim yapılamadığından, fiziksel katılımı gerektiren hedeflere ulaşılamadığı belirlenmiştir.	Tespitlerde ilgili gösterge hedeflerinin ulaşılabilir ve gerçekçi olarak revize edilmesi gerektiği belirlenmiştir. Bunun dışında sosyal sorumluluk projelerinin artırılmasına yönelik teşvikler sağlanmalı, sosyal gelişimi sağlayacak panel, seminer, gezi vb. etkinlikler yeniden planlanmalı, öğrenci memnuniyet anketlerinden belirlenen olumsuz dönütler sık aralıklarla irdelenmeli ve çözümlenmeli, sürekli eğitim kapsamında toplumun tüm kesimlerine yönelik eğitim programları zenginleştirilmelidir.

Faaliyet Alanları ile İlgili Ürün ve Hizmetlerin Değerlendirilmesi

Tablo 6: Faaliyet Alanları İle İlgili Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
Eğitim	Bilimsel Bilgi ve Yayın Ön Lisans, Lisans, Lisansüstü ve Uzaktan Eğitim Yabancı Dil Eğitim ve Değişim Programları Staj Hizmetleri Sanatsal ve Sosyal Ürünler
Araştırma	Bilimsel ve Sanatsal Üretim AR-GE ve Sanayi ile İş Birliği Projeleri Danışmanlık Hizmetleri
Yönetim	İdari ve Mali Hizmetler Teknik Hizmetler Teknoloji ve Bilişim Hizmetleri Basın-Yayın ve Tanıtım Hizmetleri
Toplumsal Katkı	Nitelikli İş Gücü Teknolojik Üretim (Patent) Sağlık Hizmetleri Kurs ve Belgelendirme Hizmetleri Kütüphanecilik Sürekli Eğitim Hizmetleri Sosyal Sorumluluk Projeleri

Paydaş Analizi

Kocaeli Üniversitesi'nin etkileşim içerisinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili görüşlerini dikkate alarak, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi ile stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesi ve başarı düzeyinin artırılması, kısaca katılımcılığın sağlanması amaçlanmaktadır.

Paydaşlar, Kocaeli Üniversitesi'nin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, üniversiteden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya üniversiteyi etkileyen tüm taraflardır. Paydaşlar, temelde iç paydaşlar ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılmaktadır.

Başlıca iç paydaşlar, kurumun çalışanları ve yöneticileri iken dış paydaşlar, öğrenciler, potansiyel öğrenciler, mezunlar, üniversite faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer üniversiteler ve kamu idareleri, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları olarak sıralanabilir.

Üniversitenin paydaş analizi yapılırken Stratejik Planlama Rehberi dikkate alınarak, öncelikle temel paydaşlar tespit edilmiş, daha sonra paydaşların önceliklendirilmesi yapılmış ve paydaşlardan anket yoluyla elde edilen bilgiler kullanılarak bir paydaş analizi yapılmıştır.

Tablo 7: Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş Adı	İç Paydaş (İP) Dış Paydaş (DP)	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Akademik Personel	İP	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
İdari Personel	İP	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Öğrenciler	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Mezunlar	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Özel Sektör	DP	Yüksek	Güçlü	Çıkarlarını Gözet
Diğer Üniversiteler	DP	Orta	Güçlü	Birlikte Çalış
Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK)	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Milli Eğitim Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Yerel Yönetimler	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Resmî Kurumlar	DP	Orta	Zayıf	Birlikte Çalış
STK'lar	DP	Orta	Zayıf	Birlikte Çalış
Hastalar ve Yakınları	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış

Tablo 8: Paydaşlar Faaliyet Alanları ve Sunulan Hizmetler İlişkisi

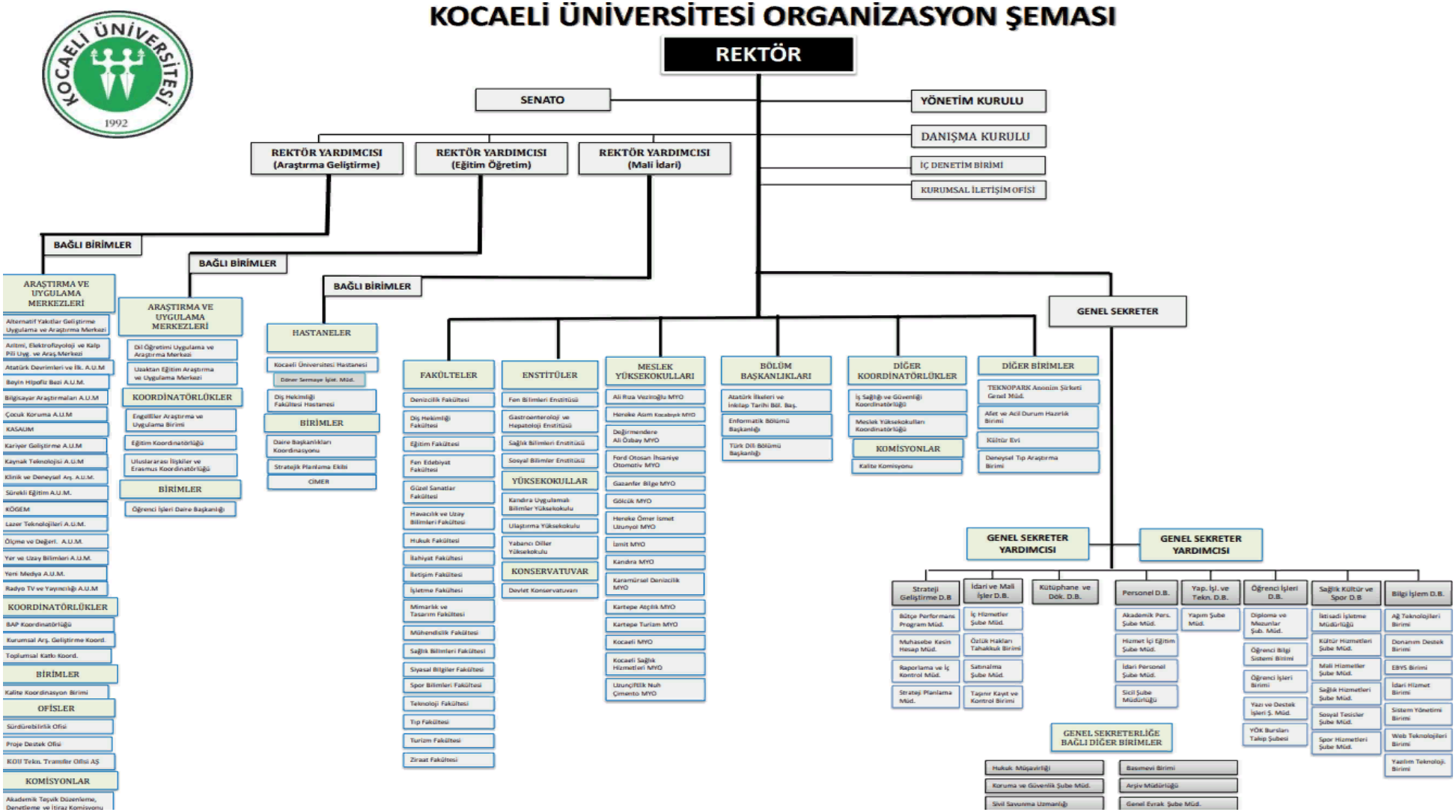
Paydaş Adı	Sağlık Hz.	Danışmanlık Hz.	Bilimsel ve Kültürel Etk.	Sosyal, Spor ve Sanatsal Etk.	Yükseköğretime	Proje Danış. Hz.	Tek. Transfer Hz.	Patent/ Faydalı	Girişim.	Ön Lisans ve Lisans Prog.	Lisansüstü Prog.	Yab. Dil	Yaşam Boyu.	Çift Anadal	Ulusal ve Uluslararası Değ.	Araştırma	Sanayi İş Birliği	Bilimsel
Akademik Personel	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
İdari Personel	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+			
Öğrenciler	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Mezunlar			+	+			+	+	+				+					
Özel Sektör	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+			+	+	+
Diğer Üniversiteler		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Yüksek Öğretim Kurulu	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Milli Eğitim Bakanlığı	+	+			+	+				+	+		+		+	+	+	+
Yerel Yönetimler	+	+	+	+	+	+	+	+	+				+			+	+	+
Resmî Kurumlar	+	+							+		+			+		+	+	+
STK'lar	+	+	+	+	+	+	+	+	+				+			+	+	+
Hastalar ve Hasta Yakınları	+	+	+	+	+								+			+		

Kuruluş İçi Analiz

Bu bölümde, üniversitenin faaliyet alanları ile ilgili ürün ve hizmetlerin değerlendirilmesinin yanı sıra, insan kaynakları, fiziki kaynaklar ve teknolojik altyapı, mali kaynaklar, akademik faaliyetler, çalışan memnuniyeti ve kurum kültürü analizleri ile ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu değerlendirmeler tüm birimler ile yapılan iş birliği ve alınan destek sonucunda gerçekleştirilmiş olup, bu aşamada birimlerden toplanan bilgiler, yapılan anketler, üst ve orta düzey yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler Danışmanlık Ekibi, Stratejik Planlama Ekibi ve Strateji Geliştirme Kurulu tarafından değerlendirilerek kurum içi analiz hazırlanmıştır.

Bu çerçevede öncelikle teşkilat şeması sunulmuş, daha sonra kurumun insan kaynakları ve fiziki kaynakları ile teknoloji ve bilişim altyapısının mevcut durumu değerlendirilmiş ve stratejik plan dönemi için öngörülen mali kaynakların analizi gerçekleştirilmiştir.

Şekil 1: Organizasyon Şeması



Tahminî Kaynaklar

Aşağıdaki tabloda yer alan kaynaklar, 2024-2028 Stratejik Plan dönemi için Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğü, Kocaeli Üniversitesi Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü, Kocaeli Üniversitesi İktisadi İşletme Müdürlüğü, Kocaeli Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi ile Kocaeli Üniversitesi Teknoloji ve Transfer Ofisi tarafından öngörülen tahminî kaynaklardan oluşmaktadır.

Tablo 9: Tahmini Kaynaklar

Kaynaklar	2024	2025	2026	2027	2028	Toplam Kaynak
Özel Bütçe	2.092.527.000,00	2.397.469.000,00	2.876.962.800,00	3.452.355.360,00	4.142.826.432,00	**14.962.140.592,00**
Döner Sermaye	1.430.000,00	1.573.000,00	1.730.300,00	1.903.330,00	2.093.663,00	**8.730.293,00**
İktisadi İşletme	30.000.000,00	33.000.000,00	33.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	**166.000.000,00**
SEM	8.784.600,00	9.663.060,00	10.629.366,00	11.692.302,60	12.861.532,86	**53.630.861,46**
TTO	9.000.000,00	10.500.000,00	12.000.000,00	13.500.000,00	15.000.000,00	**60.000.000,00**
TOPLAM	2.141.741.600,00	2.452.205.060,00	2.934.322.466,00	3.514.450.992,60	4.207.781.627,86	**15.250.501.746,46**

Akademik Faaliyetler Analizi

Kocaeli Üniversitesi 17 yerleşkede; 4 Enstitü, 19 Fakülte, 1 Devlet Konservatuvarı, 3 Yüksekokul, 16 Meslek Yüksekokulu olmak üzere toplam 43 birimde akademik faaliyet sürdürmektedir. Ayrıca Uzaktan Eğitim Merkezi ve Sürekli Eğitim Merkezi tarafından eğitim ve öğretim faaliyetleri desteklenmektedir. Kocaeli Üniversitesi akademik faaliyetlerinin analizi, aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 10: Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim Öğretim	1. Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulu sayısı ile bunlardaki program çeşitliliğinin fazla oluşu. 2. Tüm programların eğitim amaçları, ders içerikleri ve ders kazanımlarının iyi bir şekilde tanımlanmış olması, sürekli güncellenmesi ve yayımlanması. 3. Çift anadal ve yandal yapılabilen programların olması. 4. MÜDEK, UTEAK, ORPHEUS vb. kuruluşlarca ulusal ve uluslararası akreditasyonları yapılmış programlara sahip olunması. 5. Deneyimli ve alanında yetkin bir akademik kadronun bulunması. 6. Öğretim üyesi kadrosu yaş ortalamasının yüksek olmayışı. 7. Uzaktan eğitim konusunda gelişmiş bir altyapıya sahip olunması. 8. Çok sayıda elektronik ve basılı kaynağı bulunduran, haftanın yedi günü hizmet veren merkezî bir kütüphanenin bulunması. 9. Üniversitenin bulunduğu bölgenin Türkiye'nin önemli endüstri merkezlerinden birisi olması nedeniyle öğrencilerin staj imkânlarının yüksek olması. 10. Bölgenin en büyük ve donanımlı araştırma hastanesine sahip olunması nedeniyle uluslararası standartlarda uygulamalı tıp eğitimi verilmesi.	1. Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının yüksek oluşu. 2. Öğrenci kontenjanlarının plansız olarak artırılması sonucu derslik ve laboratuvar imkânlarının yetersiz kalması. 3. Yüksek öğrenci sayısı nedeniyle uygulamalı eğitimin yeterli kalitede yapılamaması. 4. Lisans öğrencisi sayısına kıyasla doktora öğrencisi sayısının düşük oluşu. 5. Yabancı dil hazırlık eğitimini tamamlayan öğrencilerin İngilizce düzeylerinin yeterli olmayışı. 6. İngilizce eğitim veren lisans programı sayısının az oluşu, lisansüstü programının ise bulunmayışı. 7. Uluslararası değişim programı öğrencileri için İngilizce web sitesinin yeterli olmayışı. 8. Özellikle yüksek lisans ve doktora eğitiminde uluslararası öğrenci sayısının yetersiz oluşu. 9. Uluslararası değişim programlarına katılan yabancı öğretim üyesi ve öğrenci sayısının yeterli düzeyde olmayışı. 10. Öğrenci ders değerlendirme anketlerinin sonuçlarının amirlerce yeterli düzeyde değerlendirilmemesi. 11. Mezunlarla iletişim ve mezunların izlenmesinde altyapının yeterli düzeyde olmayışı. 12. Kocaeli Üniversitesi'nde birbirinden uzak bölgelerde çok sayıda yerleşke bulunması ve bunlar arasındaki ulaşım sorunları.	1.Öğrenci kontenjanları plansız olarak artırılmamalı. 2. Öğrenci sayısına oranla akademisyen sayısının düşük olduğu programlarda akademisyen sayısı artırılmalı. 3. Kocaeli Üniversitesi İngilizce web sitesine tam anlamıyla işlerlik kazandırılmalı. 4. Yabancı dil hazırlık eğitiminin kalitesi ve fiziksel imkânları artırılmalı. 5. Doktora öğrencisi kontenjanları artırılmalı, doktora ve yüksek lisans öğrencileri ile danışmanları burs ve projelerle teşvik edilmeli. 6. Alanında yetkin ve başarılı yabancı uyruklu akademisyenlerin Kocaeli Üniversitesi'nde çalışmaları için teşvikler verilmeli. 7. Uluslararası öğrencilerin Kocaeli Üniversitesini tercih etmeleri için teşvikler verilmeli ve konaklama imkânı sağlanmalı. 8. Ders değerlendirme anketleri yöneticilerce incelendikten sonra sorunları giderecek tedbirler alınmalı. 9. Lisanslı mesleki yazılım çeşitliliği ve lisanslı kullanıcı sayısı artırılmalı. 10. Mezun Bilgi Sistemi güçlendirilmeli ve tam anlamıyla işlerlik kazandırılmalı. 11. Başarılı yüksek lisans ve doktora öğrencilerine ödül verilmeli.

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Araştırma Geliştirme	1. Araştırma destek birimlerinin bütüncül yönetimini sağlayacak bir "Araştırma Koordinatörlüğünün" kurulmuş olması. 2. Çeşitli alanlarda ulusal dizinler tarafından indekslenen hakemli dergilere sahip oluşu. 3. Türkiye'nin başarılı teknoparkları arasında yer alan Kocaeli Üniversitesi'nin Teknopark'ı ve TTO sayesinde proje ve araştırma faaliyet sayısının yüksek oluşu. 4. Araştırma faaliyetlerinde kullanılmak üzere abone olunan çok sayıda veri tabanı bulunması. 5. Araştırma faaliyetlerinin çeşitli bilişim sistemleri üzerinden izlenebilmesi. 6. Alanında dünya çapında tanınırlığı olan yüksek H indeksine sahip akademisyenlerin bulunması. 7. Üniversitenin bulunduğu yerin önemli bir endüstri kenti olması nedeniyle endüstriyel iş birliklerini kolayca kurulabilmesi. 8. Sanayi iş birlikli ve uluslararası iş birlikli yayın sayısının giderek yükselmesi. 9. Üniversite performansını sürekli olarak izleyen bir Kurumsal Performans İzleme Grubuna sahip olunması. 10. Tematik araştırma ve uygulama merkezlerine sahip oluşu.	1.BAP birimi tarafından sağlanan proje desteklerinin aşırı bürokrasi gerektirmesi ve BAP mevzuatının, araştırmacıların şevkini kıran kısıtlamalar içermesi. 2.Araştırma faaliyetlerinin akademik personel arasında dengeli bir şekilde dağılmamış olması. 3.Disiplinler arası iş birliği ile yapılan araştırma faaliyetlerin yeterli düzeyde olmaması. 4.Akademik personelin, üzerindeki ders yükü, yüksek öğrenci sayısı ve idari görevler nedeniyle araştırma faaliyetlerine yeterli zaman bulamaması. 5.Üniversite dışındaki ulusal ve uluslararası proje destek programlarına başvurunun düşük oluşu. 6. Kocaeli Üniversitesi tarafından yayımlanan dergilerin sayısının az olması ve yayım faaliyetlerinin bireysel çabalar ile sürdürülmesi. 7.Üniversitedeki araştırma ve uygulama merkezlerinin önemli bir kısmının genellikle teknik personel eksikliğinden dolayı aktif olarak çalıştırılamıyor olması. 8.BAP birimi tarafından yüksek lisans ve doktora öğrencilerine sağlanan proje destek miktarlarının az, sürelerinin kısıtlı oluşu. 9.Uluslararası bilimsel toplantı ve sempozyumlara yeterli destek verilmeyişi. 10.Bilimsel faaliyet teşvik sisteminin yeterli düzeyde olmayışı. 11.AR-GE'ye harcanan bütçenin toplam bütçeye oranının düşük oluşu. 12.Öğretim üyesi başına doktora öğrenci sayısının azlığı ve lisans öğrencilerinin araştırma faaliyetlerinde görev alma oranının düşük olması.	1. BAP mevzuatı, araştırmacıları daha fazla teşvik edecek şekilde yenilenmeli. 2. Araştırma ve yayınların daha iyi bir teşvik sistemi ile ödüllendirilerek genele yayılması sağlanmalı. 3. Akademik personelin araştırma faaliyetlerine yeterli zaman bulabilmesi için akademik personel sayısı artırılmalı veya öğrenci sayısı azaltılmalı. 4. Özellikle Avrupa Birliği projelerine başvuruda bulunacak akademisyenler için proje yazımı ve yürütülmesinde yardımcı olacak teknik destek birimi oluşturulmalı. 5. Üniversite dergileri, ortak bir platform altında kurumsal olarak yayımlanmalı. 6. Araştırma ve uygulama merkezlerinin altyapıları geliştirilmeli ve insan kaynağı desteği sağlanarak kalıcılığı temin edilmeli. 7. Yüksek lisans ve doktora öğrencilerine daha yüksek miktarlı ve uzun süreli proje destekleri sağlanmalı. 8.Uluslararası bilimsel toplantı ve sempozyumlara düzenleme ve katılım destekleri verilmeli. 9.Araştırma görevlisi, teknik ve idari personel sayıları artırılmalı. 10. Sanayi ile iş birlikleri artırılmalı. 11. AR-GE'ye harcanan bütçe artırılmalı.
Girişimcilik	1. Girişimcilik konulu seçmeli derslerin bulunması. 2. Üniversite-sanayi iş birliği, fikri ve sınai mülkiyet hakları ve ticarileştirme, girişimcilik ve şirketleşme faaliyetlerini yürüten bir teknoloji transfer ofisine sahip olunması.	1. Girişimcilik olgusunun personel tarafından yeterince benimsenmemesi. 2. Araştırma laboratuvarlarının, girişimcilik faaliyetlerinde etkin olarak kullanılamaması.	1. Öğrencilerle birlikte personele de girişimcilik eğitimi verilmeli ve ticarileşme süreçleri hakkında danışmanlık hizmeti sunulmalı. 2. Girişimcilik alanında yoğun faaliyet yapan akademik personelin ders yükü azaltılmalı ve teşvikler verilmeli.

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Girişimcilik	3. Performans sıralamalarında giderek üst sıralara yükselen bir teknoparka sahip olunması. 4. Teknopark bünyesinde, üniversite akademisyenlerinin ortak veya sahip olduğu firma sayısının fazla oluşu. 5. Ulusal patent başvurularının mali olarak BAP tarafından teşvik edilmesi.	3. Bilimsel projelerin ticarileşme oranının düşük olması. 4. Fikri mülkiyetlerde sayının ve ticarileşme oranının düşük olması. 5. Danışmanlık hizmetlerinin yeterli sayıda olmaması.	3. Bilimsel projelerin ve patentlerin firmalara pazarlanması konusunda TTO'nun daha aktif rol alması sağlanmalı. 4. Personel, özel teşviklerle girişimciliğe özendirilmeli, patent çalışmaları teşvik edilmeli. 5. Lisans ve lisansüstü öğrenciler, proje ve yarışmalarla girişimcilik alanında teşvik edilmeli. 6. Teknopark bünyesindeki kuluçka merkezlerinin tanınırlığı artırılmalı.
Toplumsal Katkı	1. Toplumsal Katkı Koordinatörlüğünün kurulmuş olması ve toplumsal katkı süreçlerinin yazılı olarak tanımlanmış olması. 2. Toplumsal katkı süreçleri kapsamında; topluma destek hizmetleri, eğitim hizmetleri, araştırma hizmetleri ve sağlık hizmetleri alanlarının tamamında faaliyet gösterilmesi. 3. Talep Yönetim Sistemi aracılığıyla topluma hizmet konusunda öneri, istek, şikâyet, memnuniyet ve bilgi talepleri alınarak ilgili akademik ve idari birimlerce ivedi olarak cevaplandırılması ve gerekli iyileştirmelerin yapılması. 4. Üniversitenin tüm birimlerinin, sosyal sorumluluk projelerinin yürütülmesinde görev alabilmesi ve her yıl, çok sayıda sosyal sorumluluk projesi yürütülmesi. 5. Her yıl gerçekleştirdiği çok sayıda AR-GE projesi ile topluma katkı sunan güçlü bir Teknoloji Transfer Ofisine sahip olunması. 6. Farklı konularda sertifikalı eğitim verebilen güçlü bir Sürekli Eğitim Merkezine sahip olunması. 7. Üniversite Araştırma Hastanesi'nin, bölgesinde lider bir sağlık kuruluşu olması. 8. Farklı ilçelerde bulunan çok sayıda yerleşke sayesinde toplumla ilişkilerin üst düzeyde olması. 9. Üniversite yerleşkelerinde engelli dostu uygulamaların hayata geçirilmesi.	1. Mezunlardan yeterince destek alınamaması. 2.Toplumla bütünleşmenin yeterli düzeyde olmayışı 3. Öğrenci kulüplerinin maddi olarak yeterince desteklenmemesi. 4. Yerleşke imkânlarından halkın yeterince yararlanamaması. 5. Bilimsel projelerin toplumsal katkısının istenen düzeyde olmaması. 6. Topluma Hizmet Uygulamaları dersinin sadece sınırlı sayıdaki programda zorunlu olması.	1. Mezun Bilgi Sistemi yardımıyla mezunlarımızın toplumsal katkı süreçlerinde daha aktif rol almaları sağlanmalı. 2. İlgili fuar ve etkinliklere daha fazla iştirak edilerek üniversitenin tanıtımı daha iyi yapılmalı. 3. Engelli dostu uygulamalar, tüm yerleşkelerde yaygınlaştırılmalı. 4. Öğrenci kulüplerinin desteklenmesi amacıyla geniş bütçeli bir fon oluşturulmalı. 5. Tüm yerleşkelerde, halkın katılabileceği faaliyetlerin tanıtımı daha iyi yapılmalı. 6. Toplum sorunlarıyla ilgili alanlarda yapılacak projeler teşvik edilmeli. 7. Topluma Hizmet Uygulamaları dersi, lisans düzeyindeki tüm eğitim/öğretim programlarının ders planlarında yer almalı.

Yükseköğretim Sektörü Analizi

Tablo 11: Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
	(Etkenler/Sorunlar)	Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Üniversitelerin yükseköğretim sektöründeki konumunu (araştırma, eğitim veya girişim odaklı olma) belirleme güçlüğü.	Araştırma üniversitelerine ek kaynakların sağlanması.	Başarılı üniversiteler daha fazla ön plana çıkarılırken, yeni veya ilk sıralarda yer almayan üniversitelerin kendini görünür kılmakta zorlanması.	Öğretim elemanlarının gerek niceliksel gerekse niteliksel olarak araştırmalarının artırılması için kişisel bilgi ve yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik destekler sağlanmalı.
	YÖK'ün kalite odaklı ihtisaslaşma ve araştırma yönelimi	Yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi kültürünün içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılması.	-Kalite güvencesinden sorumlu birtakım merkezi kuruluş ve ajansların, yükseköğretim kurumlarının özerkliklerini kısıtlayan bazı bürokratik düzenlemeleri - Kalite çalışmalarının personel için fazladan iş yükü oluşturması.	-Yükseköğretim sisteminin mevcut merkeziyetçi yapısı, toplumsal talepleri karşılamadaki tarihsel performansı ve yükseköğretimdeki okullaşma oranları dikkate alınarak kararlar verilmeli.-Olası değişiklikler pilot uygulamalarla test edildikten sonra tüm kurumlara yaygınlaştırılmalı. -Bütünleşik kalite yönetim sisteminin işlevselliği artırılmalı. -Kalite kültürünün tüm çalışanlarca benimsenmesi sağlanmalı.
	Akademik Teşvik	Akademik teşvik ile yayın ve proje sayısının artması.	-Tez danışmanlığı ve BAP projeleri gibi faaliyetlerin teşvik kapsamı dışında kalması –Çalışmalarda nitelikten daha çok niceliğe odaklanılması.	-Teşvik kapsamı genişletilmeli -Öğretim elemanlarının ödüllendirilmesinde güncel h-indeksi de dikkate alınmalı.
	Makale yazım desteği	Q1 ve Q2 seviyesi dergilerde yayın sayısının artması.	Makale konusu özgün olsa bile dil problemi nedeniyle nitelikli dergilerde yayın yapılamaması.	-Makale dil düzeltme desteği ofisinin etkililiğini güçlendirmek amacıyla personel sayısı artırılmalı.
	Öğretim üyeleri arasında disiplinler arası çalışmaların özendirilmesi	Fakülteler içi ve fakülteler arası çok sayıda birbiri ile ilişki kurulabilecek disiplinlere sahip olması.		Panel, çalıştay, toplantı ile kurum içi bilinirliği ve iş birliği artırılmalı.
Ekonomik	Enflasyon ve döviz kurlarındaki öngörülemeyen dalgalanmaların olması		-Yüksek enflasyon ve faiz baskısı nedeniyle altyapı yatırımlarının olumsuz etkilenmesi - Enflasyonun artması ve büyüme hızının düşmesi gibi nedenlerle üniversiteye aktarılan merkezi bütçenin azalması.	-Proje bütçeleri belirlenirken döviz kurlarına paralel ve esnek bir yapı oluşturulmalı. - Kocaeli Üniversitesi'nin kendine özgü alternatif gelir kaynakları oluşturmalı.
	Dünyada yaşanan hızlı gelişmelerin, insanların hayatları boyunca birkaç defa meslek değiştirmelerini zorunlu kılması		Akademisyen, personel ve öğrencilerin esnek düşünme ve davranma konusunda isteksiz olmaları.	Öğretim programları arası yatay geçişlerin ve çift ana dal uygulamalarını destekleyecek esnek modellerin geliştirilmesi.

ETKENLER	Tespitler	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
	(Etkenler/Sorunlar)	Fırsatlar	Tehditler	
Ekonomik	Üniversite mezunlarında yaşanan işsizlik oranındaki artış.	Toplumda ve ekonomik alanlarda tercih edilebilir mezun hedefinin zorunlu hâle gelmesi.	Rakip ve paydaş üniversitelerin tercih edilebilirliğinin artması.	Devlet, özel ve sanayi sektörü odaklı eğitim-öğretim programlarının hazırlanarak uygulanması.
	Merkezî laboratuvar sisteminin kurulması .	Bir cihazdan birden fazla öğretim üyesinin yararlanabilmesi ve üniversite dışı hizmetlerin verilebilmesi.	Cihazın bozulması durumunda gerekli tamir ve bakım masraflarının karşılanmasında yetki kargaşasının olması.	- Merkezî laboratuvar sistemine bağlı döner sermayenin olması. -Döner sermayede oluşacak bütçenin cihazların bakım ve onarım desteğinin sağlanmasında kullanılması. -Cihazların akreditasyonun sağlanması.
Sosyo-Kültürel	-Çalışanların aidiyet duygusunun artırılması.	-Üniversitenin başarısını artırması. -Tercih edilmesini sağlaması. - Kurum kültürünü artırması.		-Başarılı akademik ve idari personelin gösterdiği başarının görünürlüğünün artırılması ve takdir edilmesi -Kurum içi çalışanların iletişimlerinin artırılması için farklı etkinliklerin düzenlenmesi. Kampüste sosyal alanların artırılması, uluslararası vizyona sahip kampüs yaşamı oluşturulması. -KOU'lü olmak bilincinin oluşturulması. -Yapılan çalışmaların/yeniliklerin çalışanlara etkin bir şekilde duyurulmasının sağlanması.
	Üniversitenin toplumsal katkı konusunda toplumun beklentilerinin artması.	- Şehirde yaşayan insanların kampüsü tanımalarını sağlaması. - Kocaeli Üniversitesi'nin, yerel yönetimlerle yakın çalışma fırsatı bulması ve yerel sorunların çözümüne katkı	Kampüsün öğrenci dışında kişilerce ziyaret edilmesinin güvenlik sorunu oluşturması ve güvenlik maliyetini artırması.	- Kültür ve sanat faaliyetlerin yapılması -Sosyal etkisi yüksek projelerin şehirde bulunan diğer kurumlar ve STK'ların desteği ile gerçekleştirilmesi. -Öğrencilerin toplumsal katkı sağlayacak sosyal sorumluluk faaliyetlerine teşvik edilmesi.
	Öğrenci kulüplerinin etkin olarak çalışmasının sağlanması.	- Öğrencilerin kendi bölümleri, üniversite ve şehir için faydalı organizasyonlar yapması. -Yapılacak etkinliklerin ve projelerin bu kulüpler vasıtası ile hızlı ve etkin bir şekilde duyurulması. -Öğrencilerin sorunlarını dile getirme fırsatının verilmesi. -Yönetim tarafından yapılan çalışmaların geri bildirimin alınmasının kolaylaşması.	-Kulüplerin belli bir öğrenci grubunun yönetiminde olması diğer öğrencilerin karar alma süreçlerinde dışlanması.	-Öğrenci kulüp yönergeleri dikkatle takip edilmesi ve kayıt altına alınması. - Öğrenciler, kulüp sayılarının ve çeşitliğinin artırılması için teşvik edilmesi. -Kampüs içinde kulüplerin ortak kullanım alanlarının artırılması.

ETKENLER	Tespitler	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
	(Etkenler/Sorunlar)	Fırsatlar	Tehditler	
Sosyo-Kültürel	Sosyal sorumluluk proje sayılarının artırılma ihtiyacı.	Kocaeli Üniversitesi'nin şehrin ihtiyaçlarına destek olan üniversite etiketine sahip olması.	-Yeterli ilgi görememesi durumunda sürdürülebilirliği olmaması.	- Şehirde diğer kurumlarla ve sivil toplum kuruluşları ile ortak hareket edilerek kampüs potansiyelinden şehir halkının faydalanması sağlanması ("Yüzmeye bilmeyen kalmasın" projesi ve hastane hizmetleri iyi bir örnek). -Personel ve öğrenciler sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlamaları için teşvik edilmesi ve bu yaklaşımın kurum kültürü hâline getirilmesi. -Projelerin toplumun yararına ve hizmetlere dönüştürülmesi ve sürekliliğinin sağlanması.
	Sosyal medya kullanımının artması.	- Üniversitenin tanınırlığını artırması. -Bilimsel gelişmelere, kaynaklara ve konusunda uzman kişilere kolay erişim sağlaması. - Yapılan etkinliklerin daha geniş kitlelere duyurulmasının sağlanması.	-Sosyal medya baskısının hızlı ve yanlış kararlar verilmesine sebep olması.	- Üniversite web sitesi dikkat çekici, kullanımı kolay ve Türkçe ve İngilizce olarak web sitelerinin aynı bilgileri içermesi. -Üniversitenin bilgi ve teknoloji altyapısı güncel tutulması, yenilikler takip edilerek ilgili birimlerin yeniliklere adaptasyonu için destek verilmesi. - Kocaeli Üniversitesi bünyesinde farklı alanlarda bilgi paylaşımı sağlayan kulüpler, e-gazete, radyo, web sitelerinin sayısının ve niteliğinin artırılması.
Teknolojik (Bilim ve Teknoloji)	Uzaktan Eğitim altyapısı ile ilgili teknolojilerin gelişmesi ve uzaktan eğitime olan talebin artması. Teknoloji alanındaki hızlı gelişimin kişiye özgü ürün ve hizmet geliştirilmesine imkân sağlaması.	-Tüm dünyadan uzaktan eğitime olabilecek talepler değerlendirilebilir. Dijital üniversite ve kampüse doğru eğilim olması. - Uluslararası düzeyde yeni öğretim programların açılması ya da yeni derslerin öğretim programlarına eklenmesi.	Bununla ilgili dijital teknolojilerden geri kalınması, olası özel kurumların da bu alanda atılımları ve gerekli teknolojik altyapının hazır olmaması.	Bu alanda gerekli altyapının hazırlanması, öğretim elemanlarının uluslararası düzeyde kabul görecek şekilde müfredatı uyarlaması ve uluslararası düzeyde yabancı dilde ders verebilme yeteneklerinin geliştirilmesi.
	Bu tür altyapılar geliştirilirken bir bütün olarak da siber güvenliğe önem verilmesi ve bu alanda hem eğitim kalitesi ile ilgili uzmanların yetiştirilmesi.	Siber güvenlik önümüzdeki yıllarda çok daha büyük bir önem kazanacak ve bunun ekonomik artıları da çok farklı boyutlarda olacaktır.	Siber güvenliğin çok büyük zararlara yol açabilecek bir potansiyele sahip olması.	-Siber güvenlik politikalarının gözden geçirilmesi, gerekli uzmanlığın en üst seviyeye çıkarılması. Rutin eğitimlerle personelin bilgi düzeyinin artırılması ve yenilenmesi.

ETKENLER	Tespitler	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
	(Etkenler/Sorunlar)	Fırsatlar	Tehditler	
Teknolojik (Bilim ve Teknoloji)	Endüstri 4.0 gibi veya daha yenilikçi stratejilerin geliştirilmesi, imalat sanayisi ile ilgili her türlü inovatif lojistik ve tedarik zinciri yaklaşımların oluşturulması.	İlimizdeki ihracat ve ithalat yoğunluğuna baktığımızda bu alanların daha verimli ve çevreye daha duyarlı teknolojik yaklaşımların oluşturulması.	Şirketler arası ve hatta araştırma projeleri arasındaki rekabetin çok olması.	Endüstri 4.0 ve daha ileri üretim teknolojilerinin bir bütün hâlinde inovatif çözümlerle projelendirilmesi.
	TÜBİTAK, TÜSSİDE, TSE, Teknoloji Geliştirme Bölgesi gibi araştırma yapan kurumların bölgede bulunması.	Kocaeli Üniversitesi'nde olmayan araştırma alt yapılarına ve uzmanlıklara TÜBİTAK, TÜSSİDE, TSE, Teknoloji Geliştirme Bölgesine erişim imkânlarının olması.	Paydaş kurumların aynı zamanda Kocaeli Üniversitesi'nin rekabette olacağı kurumlar olması.	TÜBİTAK MAM vb. kurumlarla özel protokollerin imzalanması, yüksek lisans ve doktora düzeyinde ortak projelerinin geliştirilmesi.
Çevresel	Küresel ısınmanın artması ve iklim değişiklikleri nedeniyle yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının önem kazanması.	- Yenilenemeyen enerjinin kullanımının azaltılması ekonomik olarak katkı sağlar. -Çevre bilincinin artması.	Yapılan yatırımların ekonomik geri dönüşü uzun sürebileceği durumlarda motivasyonun düşmesi.	-BAP Biriminden "Sürdürülebilirlik" ile İlgili özel proje çağrıları olması ve disiplinler arası proje başvuruları teşvik edilmeli. -Yenilenemeyen enerji kullanımının azaltılması için öğrencilerin dahil olduğu projeler ve sosyal sorumluluk projeleri geliştirilmesi. -Kampüsün fakülte/bina bazında enerji kullanımı istatistikleri paylaşılması ve "yeşil kampüs koordinatörlüğü" ile fakülte/bina bazında enerji düşürmeye yönelik stratejiler geliştirilmesi .
	Çevre bilincinin toplumda tam anlamıyla yerleşmemiş olması.	Bilincin artması ile ilgili çalışmalar "Sürdürülebilir Yeşil Kampüs" etiketinin alınmasına katkı sağlar .	-Doğal kaynakların hızlı tükenmesine sebep olması. -Küresel ölçekte dikkat çeken konulardan olan "yeşil şehir", "yeşil bina", "yeşil kredi", "karbon vergisi", "temiz enerji" ve "sürdürülebilirlik" konularında bilgi sahibi olunamaması ve fırsatların kaçırılması.	Fakülte ve MYO'da yer alan ilgili bölümlerdeki uzman öğretim elemanlarının bu konudaki ÜSD derslerinin artırması, sürdürülebilirlik konulu derslerin üniversite genelinde yaygınlaştırılması ve panel/sempozyumlarla farkındalığın artırılması.

Tablo 12: Sektörel Yapı Analizi

Etkenler	Tespitler	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	Üniversitelerin hızlı bir şekilde akredite edilmiş program sayılarını artırması.	-Akreditasyona sahip bölümlerin öğrenciler tarafından tercih edilirliğinin artması. -Diğer bölümlere örnek olması ve akredite bölüm sayısının artması.	-Akreditasyon için bütçe ayrılması gerekliliği. -Akreditasyon süreçlerinde bürokrasinin ve dokümantasyon işlemlerinin fazla olması.	- Kocaeli Üniversitesi'nde akreditasyon işlemlerine destek verecek birimin oluşturulması ve buradaki personelin gerekli eğitimleri alması. -Üniversitede akredite çalışmalarına hız verilmesi. -Akredite olmuş bölümlerin bilgi birikimlerinden faydalanılması. - YÖKAK Kurumsal Akreditasyon Programına başvurulması.
	Özellikle İstanbul'da yükseköğretim kurumlarının sayısının artması ve diğer üniversitelerin benzer programlarının olması.	-Rakip üniversitelerle iş birliği ile potansiyellerin paylaşılması. - Kocaeli Üniversitesi'nin avantajlarını kullanarak rekabet gücünü artıracak stratejilerin geliştirilmesi.	Yaz okulu için öğrencilerin farklı üniversitelere yönelmesi. -İngilizce web sitesi eksikliği nedeniyle Erasmus, Farabi vb. programları ile gelecek öğrencilerin Kocaeli Üniversitesini tercih etmemesi. -İnovasyon yönü yüksek, uluslararası rekabet gücü olan programların açılabilmesi için bütçenin ve akademik kadroların yetersiz olması.	Öğretim elemanlarının güncel, üniversitenin rekabet gücünü artıracak alanlara yönelmesi için teşvik edilmesi. - Kocaeli Üniversitesi'nin güçlü akademik kadrosu, İstanbul'a yakınlık ve sanayi şehrinde olması gibi potansiyellerini iyi kullanarak stratejiler belirlemesi.
	Bazı üniversitelerin öğrencileri cezbedecek yeni programlar açması, program isimlerini güncellemesi.	-Üniversitelerin inovasyon yönü yüksek, uluslararası rekabet gücü olan programları açması/geliştirmesi.	Öğrenciler iş bulma potansiyeli daha yüksek bölümleri tercih etmesi ve bazı bölümlerin öğrenci yetiştirememesi.	Tercih edilen bölümlerin açılabilmesi dolayısıyla bu alanlarda öğretim elemanı yetişmesi için doktora sonrası (post-doc) eğitim, yurt dışı doktora gibi programlara maddi destek sağlanması. -Nitelikli yabancı uyruklu akademisyenlerin tercih edeceği üniversite olabilmek için stratejiler belirlenmesi.
	Vakıf üniversitelerin öğrenci kazanmaya yönelik reklam ve tanıtım çalışmaları ve hazırladıkları teşviklerdeki çeşitlilik.		Vakıf ve köklü üniversitelerde burs ve kampüs yaşamı imkânlılarının öğrenciye cazip gelmesi.	Üniversitenin kazancını artırarak öğrencilere burs verilmesi. Öğrencilere cazip gelecek kampüs aktiviteleri ve sosyal tesislerin olması. -Sosyal medyanın etkin kullanılması. "Sürdürülebilir yeşil kampüs" politikasının belirlenmesi.

Etkenler	Tespitler	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Tedarikçiler	Tedarikçilerin kamu kurumlarına mal ve hizmet satımına ilişkin beklentilerinin artması.	Özellikle toplu alımlarda daha iyi kalitenin, daha ekonomik olarak edinilmesi.	-Kurda dalgalanmaların olması. -Kalitesiz ürünlerin tercih edilmesi. -Maliyeti düşürmek için parça ve servis garantisi, vb. gibi güvenlik unsurlarından feragat edilmesi.	-Çok iyi fayda-maliyet analizi yapılması. -Edinilecek ürünün teknik yeterliliklerin ileride değişebilecek koşullara göre kullanımda sorun çıkarıp, çıkamayacağını belirleyecek teknik personelin yetiştirilmesi.
	Talep edilen nitelikte ürün ve hizmet sağlanamamaktadır. Özellikle bazı batılı şirketlerin siyasi-politik kararlar doğrultusunda ürün sağlamadaki isteksizlikleri.	-Bizi yerli üretim için AR-GE'ye yöneltmesi ve zorlaması. - Bölgemizde bulunan ürün ve üretici çeşitliliğinin fazla olması. - Yerli üretime hükümetin teşvik politikalarının olması. -AR-GE ürünlerinin üretim ve pazarlaması için daha ileri bakanlık desteklerinin olması.	-Yerli üretim için gereken süreye ve maliyete yerli üreticinin katlanmaması. -İlk üretimden sonra üründe daha sonra ortaya çıkan olası tasarım, teknoloji ve üretim eksikliklerine sabır gösterilmemesi ve yabancı şirketlere gösterilen hoşgörü ve müsamahanın yerli şirketlere gösterilmemesi.	-Sanayicilere ve son kullanıcılara bunun bir süreç olduğu ve sabırlı davranılması gerektiğinin iyice anlatılması. -İyi işleyen bir geri-bildirim mekanizmasının kurulması. -Bu geri bildirimleri değerlendirecek ve bunları bir sonraki ürün dizaynında giderecek çözümler üretebilecek yetenekte teknik personel ve mühendis yetiştirilmesi. - AR-GE'ye yapılacak bir yatırımın getirisi çok olabilecek bir risk sermayesi olduğunun anlatılması.

GZFT Analizi

Tablo 13: GZFT Analizi

İç Çevre	
Güçlü Yönler	**Zayıf Yönler**
1. Akademik açıdan çeşitli ve zengin programlarda eğitim sunmanın yanında, istihdam olanağı yüksek, özellikli ve nadir alanlarda (denizcilik, havacılık yönetimi vb.) lisans programlarına sahip olmak. 2. MÜDEK, UTEAK, ORPHEUS vb. kuruluşlarca ulusal ve uluslararası akreditasyonları yapılmış programlara sahip olmak. 3. Bölgenin en büyük ve donanımlı araştırma hastanesine sahip olunması nedeniyle uluslararası standartlarda uygulamalı tıp eğitimi verilmesi. 4. Kendi alanında donanımlı, birikimli, bilgi ve deneyimini geliştirmeye açık akademik ve idari personele sahip olmak. 5. Teknoloji ve işlevsellik bağlamında yeterli, kaliteli bir bilgi işlem altyapısına ve uzaktan eğitim konusunda gelişmiş bir donanıma sahip olmak. 6. Üniversite bünyesinde teknoloji transfer ofisi, çok sayıda araştırma merkezi ve laboratuvarı ile içerisinde özel donanım ve imkânlara sahip birçok firmanın bulunduğu teknoparka sahip olmak. 7. Çeşitli alanlarda eğitim ve sertifika veren Sürekli Eğitim Merkezi (SEM) ile ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeylerinde eğitim veren Uzaktan Eğitim Merkezi (UZEM)'ne sahip olmak. 8. Çok sayıda elektronik ve basılı kaynağı bulunduran, haftanın yedi günü hizmet veren merkezî bir kütüphanenin bulunması. 9. Tematik araştırma ve uygulama merkezlerine sahip olmak. 10. Alanında dünya çapında tanınırlığı olan yüksek H indeksine sahip akademisyenlerin bulunması. 11. Üniversite performansını sürekli olarak izleyen bir Kurumsal Performans İzleme Grubuna sahip olmak. 12. Üniversite-sanayi iş birliği, fikri ve sinai mülkiyet hakları ve ticarileştirme, girişimcilik ve şirketleşme faaliyetlerini yürüten bir teknoloji transfer ofisine sahip olmak. 13. İş süreçlerinin daha etkili ve verimli hale getirilmesi için birçok otomasyon sisteminin (ABİSİS, AVESİS, BAPSİS, EBYS, ÖBS, vb.) kurulmuş olması. 14. Üniversite yerleşkelerinde engelli dostu uygulamaların hayata geçirilmesi. 15. Turistik bir ilçede hizmet veren üniversiteye ait bir otelin (Derbent Uygulama Oteli) bulunuyor olması. 16. Teknopark bünyesinde, üniversite akademisyenlerinin ortak veya sahip olduğu firma sayısının fazla olması.	1. Öğrenci kontenjanlarının plansız olarak artırılması sonucu derslik ve laboratuvar imkânlarının yetersiz kalması. 2. Lisans öğrencisi sayısına kıyasla doktora öğrencisi sayısının düşük olması. 3. Özellikle lisansüstü programlarda uluslararası öğrenci sayısının yetersiz olması. 4. Uluslararası değişim programlarına katılan yabancı öğretim üyesi ve öğrenci sayısının yeterli düzeyde olmaması. 5. Mezunlarla iletişim ve mezunların izlenmesinde kullanılan mekanizmalar ve altyapının yeterli düzeyde olmaması. 6. Kocaeli Üniversitesi yerleşkelerinde engelli dostu olmayan bina ve fiziki alanların bulunması 7. Araştırma görevlisi sayısının yeterli olmaması. 8. Disiplinler arası iş birliği ile yapılan araştırma faaliyetlerin yeterli düzeyde olmaması. 9. Akademik personelin, üzerindeki ders yükü, yüksek öğrenci sayısı ve idari görevler nedeniyle araştırma faaliyetlerine yeterli zaman bulamaması. 10. Üniversitedeki araştırma ve uygulama merkezlerinin önemli bir kısmının genellikle teknik personel eksikliğinden dolayı aktif olarak çalıştırılamıyor olması. 11. Lisans öğrencilerinin AR-GE faaliyetlerine katılım oranının düşük olması. 12. Yapılan araştırma çalışmalarının bölgeye etkisinin sınırlı kalması. 13. Konum avantajına rağmen üniversite-sanayi iş birliğinin ve paydaşların araştırma faaliyetlerine katılımının yeterli düzeyde olmaması. 14. AR-GE'ye ayrılan bütçenin toplam bütçe içindeki payının düşük olması. 15. Araştırma laboratuvarlarının, girişimcilik faaliyetlerinde etkin olarak kullanılamaması. 16. Bilimsel araştırma projelerinin ticarileşme oranının düşük olması. 17. Fikrî mülkiyetlerde sayının ve ticarileşme oranının düşük olması. 18. Meslek odaları, sivil toplum kuruluşları ve sanayi kuruluşlarıyla olan ilişkilerin yeterli düzeyde olmaması. 19. Meslek Yüksekokullarının sayıca fazla olması ve bu birimlerde eğitim, öğretim ve araştırma hizmetlerinin istenen düzeyde gerçekleştirilemiyor olması. 20. İdari personele yönelik kariyer planlaması uygulamasının olmaması, bireysel performans değerlendirmesi, takdir ve tanıma mekanizmalarının etkili bir şekilde kullanılamaması.

Dış Çevre	
Güçlü Yönler	**Zayıf Yönler**
1. Türkiye'nin ekonomik, ticari, sosyal, kültürel açıdan merkezi olan Marmara bölgesinde, sanayinin kalbi kabul edilen Kocaeli ilinde iş dünyasına yakın bir noktada konumlanmış olmak. 2. Kamu ve özel sektöre ait araştırma merkezleri ve kurumlarına (Bilişim Vadisi, TÜBİTAK MAM ve TÜSSİDE gibi) yakın olmak. 3. Çevre kirliliğinden uzak, doğayla iç içe şekilde tamamı projelendirilmiş bir merkez yerleşkeye sahip olmak. 4. Havalimanı, hızlı tren ve ana otoyol güzergâhlarına yakın bir lokasyonda konumlanmış olmaktan dolayı zengin ulaşım imkânlarına sahip olmak. 5. Kampüs alanında ve yakın çevresinde kurulu olan devlet yurtları ve özel yurtlar sayesinde öğrenciler için zengin barınma imkânlarının var olması. 6. Bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşlarıyla iyi ilişkilere sahip olmak. 7. Bilimsel araştırma ve teknolojiye ayrılan bütçe paylarının ve devletin sağladığı AR-GE desteklerinin (KOSGEB, TEYDEB, MARKA) artması. 8. Başta AB Çerçeve Programları olmak üzere çeşitli uluslararası fonlardan yararlanma imkânının olması. 9. Bölgede hem ara eleman hem de nitelikli eleman ihtiyacının sürekli artması sayesinde mezunların istihdam olanaklarının genişliği. 10. Bölgemizin, sağlık turizmine yönelik çalışmalar için önemli bir potansiyele sahip olması. 11. Eğitim teknolojileri ve uzaktan eğitim alanında yaşanan gelişmeler sayesinde sınırlar ötesi eğitim imkânlarının doğması ve ikinci üniversite okuyan öğrencilerin sayısının giderek artması. 12. Uluslararası programlar kapsamında öğrenciler, akademik ve idari personel için hareketlilik imkânlarının olması. 13. Genç nüfus oranının yüksek olması ve ülkemizde yükseköğrenime yönelik talebin sürekli artması. 14. Yakın coğrafyalardan uluslararası öğrencilerin ülkemizde yükseköğrenime yönelik talebinin giderek artması. 15. İş dünyasından lisansüstü eğitime yönelik talebin giderek artması. 16. Ülkemizde YÖKAK gibi kuruluşların koordinasyonunda yükseköğretimde kalite güvencesi mekanizmalarının kurulmakta olması. 17. YÖK'ün 100/2000 programları gibi burs imkânlarının var olması.	1. Küresel ölçekte yaşanan pandemi, bölgesel savaşlar gibi gelişmeler neticesinde ekonomik verilerin kötüleşmesi, kamu kaynaklarının azalması ve tasarruf tedbirleri nedeniyle yeni yatırımların gerçekleştirilememesi, merkezî bütçede, araştırma, proje ve yayın desteklerinde kesintiler yapılması. 2. Küresel ölçekte enerji maliyetlerinin artması, tedarik sorunları yaşanması. 3. Uluslararası kamplaşma ve korumacı tedbirler nedeniyle yükseköğretimde küresel iş birliği imkânları ve hareketliliğin sekteye uğraması. 4. Bölgesel politik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan göç, çarpık kentleşme, artan sosyal ve kültürel çeşitlilik gibi olguların toplumu olumsuz etkilemesi. 5. Kadro yetersizliği nedeniyle öğretim elemanlarının atama ve yükselmesinde zorluklar yaşanması, norm kadro uygulamasının getirdiği kısıtlar. 6. Merkezî yerleştirme taban puanlarının düşmesi sonucunda üniversiteye gelen öğrenci kalitesinde bozulmalar yaşanması. 7. Fakültelerin imkânlarına bakılmaksızın öğrenci kontenjanlarının artırılması, artan öğrenci sayısı ile derslikler ve diğer fiziki koşulların yetersiz kalması. 8. Ülkemizin en yoğun nüfusuna sahip Marmara Bölgesinde çok sayıda devlet ve vakıf üniversitesinin bulunması nedeniyle üniversiteler arasında hem öğrenci hem de öğretim elemanı açısından rekabetin giderek artması. 9. Yurtdışındaki cazip kariyer fırsatları nedeniyle nitelikli akademik personelin ülkeden ayrılması. 10. Yasal mevzuattaki düzenlemeler neticesinde, Tıp Fakültesi akademisyen kadrosunda azalmalar yaşanması. 11. Örgün öğretimde öğrenci harçlarının kaldırılmış olması ve ikinci öğretim harç gelirlerinin maliyeti karşılamaması nedeniyle finansal yönetim zorluklarının yaşanması. 12. Ön lisans programlarının rehabilite edilmemesi nedeniyle başarılı öğrencilerin bu programlara yönelmesinin sağlanamaması. 13. Mevzuattaki sınırlamalar nedeniyle dışarıdan alınan hizmetler için tedarikçi seçiminde özgür hareket edilememesi.

Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Tablo 14: Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/ Sorun Alanları	İhtiyaçlar/ Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	2019-2023 Stratejik Planında bulunan amaç ve hedefler, 2019, 2020 ve 2021 yılları İdare Faaliyet Raporları ile Stratejik Plan İzleme Raporlarındaki yıllık hedef performans değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler sonucunda, Stratejik Amaç 3 "İnsan Kaynaklarının ve Kurumsal Kültürün Geliştirilmesi" dışındaki amaçlarımızı, küresel salgının olumsuz koşullarına rağmen yaklaşık %70 ve üzerinde gerçekleşme düzeylerine sahip olduğu görülmektedir. Planının 2021 yılında güncellenmesiyle birlikte bazı performans göstergeleri düzenlenmiş, yeni göstergeler eklenmiştir. Ayrıca, stratejik plan dönemi başlangıç değeri ile izleme dönemindeki hedeflenen gösterge değerlerinin daha düşük veya eşit olmasından kaynaklanan performans göstergesi gerçekleşme oranı hesabının düzeltilebilmesi için, 2021 yılında bazı performans göstergelerinin plan dönemi başlangıç değeri ile izleme dönemindeki hedeflenen değerleri revize edilmiştir	2024-2028 stratejik planı performans göstergelerinin stratejik amaç ve hedefleri net olarak yansıtan, farklı anlamlara yol açmayan ve objektif olarak ölçülebilir nitelikte olması gerekmektedir. Ayrıca, performans göstergelerinin stratejik plan dönemi başlangıç değeri (2023) ile izleme dönemindeki hedeflenen (2024) gösterge değerlerinin daha düşük veya eşit olmaması ve plan dönemi 2024, 2025, 2026, 2027, 2028 yıllık hedeflerinin kümülatif değil, yıllık bazda belirlenmesi önerilmektedir. Öğretim Elemanı Sayısının ve Niteliğinin Artırılmasının önündeki yasal ve bürokratik engeller azaltılmalıdır. Devam etmekte olan teknopark inşaatının ilk etabının 2022 yılında tamamlanıp, faaliyete geçmesiyle birlikte girişimcilik bağlamında sanayi ile iş birliği ve topluma sunulan hizmetlerde önemli iyileşmeler sağlanacağı öngörülmektedir
Mevzuat Analizi	Kocaeli Üniversitesi'nin idari teşkilatının yürütülmesi, personel yönetimi, bütçe yönetimi ve mali faaliyetlerin yürütülmesi, araştırma altyapılarının düzenlenmesi, etkin kullanımı ve sürdürülebilirliği ile ilişkili yasal mevzuatta yer alan bazı düzenlemeler hem bürokrasiyi artırmakta hem de üniversitenin idari ve mali özerkliği önünde çeşitli engeller yaratmaktadır.	Üniversitede gerçekleştirilen eğitim öğretim, AR-GE ve toplumsal katkı faaliyetlerinde kalite güvencesinin sağlanması adına belirlenmiş hedeflere ulaşılabilmesi için kalite altyapısının geliştirilmesi ve akredite edilmiş program sayısının artırılması önerilmektedir. Bu süreçler için nitelikli insan kaynağının sağlanabilmesi ve yetiştirilmesi için kadro ve bütçe tahsisi gereklidir. Yerel, bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkı sağlamak için yenilikçi ürün, süreç vb. geliştirebilmek üzere laboratuvar, araştırma merkezi alt yapılarının güçlendirilmesi için kaynak tahsisi gereklidir. Akademik personelin Eğitim-Öğretim ve/veya AR-GE çalışması açısından değerlendirilebilecek şekilde esnek çalışma koşullarına ilişkin mevzuatta düzenleme yapılması gereklidir.
Üst Politika Belgeleri Analizi	11. Kalkınma Planı (2019-2023) ve Öncelikli Dönüşüm Programlarındaki ilgili politika ve eylemler ile 2022-2024 Yılları Orta Vadeli Programı, 2022 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, 2023 Eğitim Vizyonu (Milli Eğitim Bakanlığı), Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi 2018-2022. YÖK 2019-2023 Stratejik Planı. YÖKAK Genel Değerlendirme Raporu 2015-2019. Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA) 2023 Bölgesel Kalkınma Planı içinde ilgili maddeler analiz edilmiştir.	

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/ Sorun Alanları	İhtiyaçlar/ Gelişim Alanları
Program – Alt Program Analizi	**Araştırma, Geliştirme ve Yenilik Program Başlığı:** AR-GE sonucu ortaya çıkan ürünlere ilişkin alınan patent sayısı, patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuru sayısı gösterge hedeflerine ulaşılmadığı, pandemi süreci AR-GE proje sayılarının hedeflenen seviyenin altında kaldığı belirlenmiştir. **Hayat Boyu Öğrenme Program Başlığı:** Yükseköğretim kurumları sürekli eğitim faaliyetleri alt programında ilgili alt program hedeflerinin genelinde gerçekleşemeyen hedeflere ulaşılmasına yönelik önlemler alınması gerekir. **Tedavi Edici Sağlık Program Başlığı:** Tedavi hizmetleri alt programında genel olarak hedeflere ulaşılmış olup, hedeflere ilişkin göstergelerin Tedavi Edici Sağlık Hizmetinin erişilebilirliği yeterli ancak, etkililik kriterini değerlendirmede yetersiz olduğu tespit edilmiştir.	Özellikle AR-GE sonucu ortaya çıkan ürünler ve patent sayıları ile patent faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuru sayılarıyla ilgili olarak gösterge hedeflerine ulaşılması için hedefe katkı sağlayan akademisyenlerle motivasyon çalıştayları düzenlemesi, araştırma kapasitesinin artırılmasına yönelik burs teşvik ve desteklerin geliştirilerek ulaşılamayan hedeflere ilişkin gerçekleşmelerin yükselmesi sağlanmalıdır. Eğitim Programlarına başvuran kişi sayısının, mezunlara yönelik faaliyetlerin, mesleki eğitime yönelik verilen sertifika sayısının, çevrecilik alanında alınan ödül sayısının ve sosyal sorumluluk proje sayısının artırılması noktasında ilgili birim yöneticilerinin planlamalarını ihtiyaç doğrultusunda yapmalarını sağlamak gereklidir. Alt Program hedeflerine etkililik kriterini değerlendirmek için yeni göstergeler eklenmeli, ilgili birim yöneticileri bu hususta bilgilendirilmelidir.
Paydaş Analizi	2021 yılı değerlendirme sonuçları incelendiğinde genel memnuniyet düzeyinin akademik personelde %70,4 idari personelde ise %67,57 düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğrenci memnuniyet düzeyi %58,77 seviyesindedir. Mezunlarının genel memnuniyet oranının lisans düzeyinde %75,29 ve ön lisans düzeyinde ise %84,84 olduğu belirlenmiştir. Hastaların memnuniyet düzeyi % 90'ın üzerindedir. Diğer dış paydaşların memnuniyet düzeyi %69 düzeyindedir.	Personel memnuniyet oranları hedeflenen seviyenin (%77) bir miktar altında kalmış olmakla birlikte, alınan iyileştirici önlemlerle memnuniyet düzeyinin yükseltilmesine çalışılmaktadır Öğrenci ve diğer dış paydaşların memnuniyet düzeyi hedeflenen düzeylerin altındadır. Memnuniyet düzeylerinin yükseltilmesi için gerekli çalışmaların 2024-2028 Stratejik Planı hazırlık sürecinde dikkatle değerlendirilmesi önerilmektedir.
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	Üniversitede görevli Doçent ve Profesör sayıları artarken, Doktor Öğretim Üyesi sayısının yıllar içinde azaldığı görülmektedir. Profesör sayısı, son 5 yılda yaklaşık %40 artmıştır. Tüm akademik personelin %42'si Tıp Fakültesi bünyesinde görev yapmaktadır. Yeni kurulan bazı fakültelerde akademik personel sayısının oldukça düşük olduğu göze çarpmaktadır. İdari personel sayısında yıllar içinde azalmalar meydana gelmiştir. Genel olarak idari personel sayısı yeterli değildir.	İdari personel, araştırma görevlisi ve doktor öğretim üyesi kadrolarının güçlendirilmesi gereklidir.
Kurum Kültürü Analizi	Kurum kültürü anketlerine katılım oranları düşüktür.	Kurum kültürü analizinin daha geniş bir katılımla gerçekleştirilmesi ve bu yöndeki bilinçlenmenin geliştirilmesi gereklidir.
Fiziki Kaynak Analizi	Eğitim öğretim ve araştırma faaliyetlerinde kullanılan fiziki mekân sayısının ve taşınmaz alanının yıllar itibariyle genel olarak artış içerisinde olduğu görülmektedir. Kocaeli Üniversitesi'nde birbirinden uzak bölgelerde çok sayıda yerleşke bulunması, uzak birimlere hizmet sunumunda bazı sorunlara yol açmaktadır.	

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/ Sorun Alanları	İhtiyaçlar/ Gelişim Alanları
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	Üniversitenin sahip olduğu bilgi işlem altyapısı, kütüphane olanakları ve teknolojik kaynakların ihtiyacı karşılama açısından yeterli olduğu değerlendirilmektedir.	
Mali Kaynak Analizi	Kocaeli Üniversitesi mali kaynak analizine ilişkin veriler Tablo 46'da sunulmuştur. Üniversitenin sahip olduğu mali kaynakların kullanımında genel ekonomik konjonktürdeki dalgalanmalar ve merkezî yönetim tarafından getirilen sınırlandırmalar nedeni ile orta ve uzun vadeli planlamaların yapılmasının zorlaşması ve mevcut planlamalarda sapmaların yaşanması bir sorun alanı olarak tespit edilmiştir.	
Akademik Faaliyetler Analizi	Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı yüksektir Lisans/Lisansüstü öğrenci oranında istenen hedefe ulaşılamamıştır Programlardaki öğrenci kontenjanlarının YÖK tarafından artırılması sonucu bazı birimlerde derslik ve laboratuvar imkânları yetersiz kalmaktadır. Akademik personel, üzerindeki aşırı ders yükü, yüksek öğrenci sayısı ve idari görevler nedeniyle araştırma faaliyetlerine yeterli zaman bulamamaktadır. Akredite edilmiş program ve araştırma birimlerinin sayısı yeterli değildir AR-GE'ye ayrılan bütçenin toplam bütçeye oranı düşüktür Bölge avantajına rağmen üniversite-sanayi iş birliği ve paydaşların araştırma faaliyetlerine katılımı yeterli düzeyde değildir.	Eğitim programların etkili ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesi adına öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının azaltılması gereklidir. Ön lisans/lisans öğrenci sayısı azaltılmalı, yeni lisansüstü programlar açarak lisansüstü öğrenci sayıları artırılmalıdır. Bütçeden AR-GE ye ayrılan pay artırılmalı, kurum dışı araştırma kaynakları geliştirilmelidir. Üniversite-Sanayi iş birliğinin artırılması için, laboratuvar ve araştırma merkezlerinin akreditasyonu sağlanmalı, mevcut akreditasyonların sürdürülebilirliği için ek bütçe ve insan kaynağı tahsis edilmelidir.
Yükseköğretim Sektörü Analizi	Yükseköğretimde kalite güvencesinin ağlanması öncelikli bir konu hâline gelmiştir. Eğitim teknolojilerindeki ilerlemeler ve toplumsal değişimler uzaktan eğitim programlarına olan talebi artırmaktadır. Dijital üniversite ve kampüse doğru bir eğilim ortaya çıkmıştır. Yükseköğretimde uluslararası düzeyde bir rekabet ortamı mevcuttur. Üniversiteler AR-GE faaliyetleriyle toplumsal gelişmenin lokomotifi olmaktadır. Yükseköğretim kurumlarının yönetimi katılımcılık ve şeffaflık anlayışı temelinde güncellenmektedir. Üniversitelerde çıktı (mezun) kalitesi önemli bir gösterge hâline gelmiştir.	Yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi kültürünün içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılması gereklidir Uzaktan eğitim altyapısı geliştirilmelidir Yükseköğretimde hareketliliğin ve nitelikli uluslararası öğrenci ve akademisyen sayısının artırılması gereklidir Üniversitelerin kritik alanlarda (enerji, bilişim, savunma sanayi) inovasyon yönü yüksek, uluslararası rekabet gücü olan programlar açması gereklidir Üniversitelerin karar alma mekanizmalarında iç ve dış paydaşların katılımı artırılmalıdır Mezunlarla ilişkilerin geliştirilmesi için mezun takip sistemlerinin kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır

GELECEĞE BAKIŞ

Misyonumuz

Kocaeli Üniversitesi; coğrafi konumunun sağladığı stratejik avantaj ile ekonomik büyüme ve kalkınma hedeflerine destek veren AR-GE faaliyetleri gerçekleştirmeyi, nitelikli insan kaynağı yetiştirmeyi, mezunlarının istihdam oranını yükseltmeyi, sağlık, kültür, sanat ve spor faaliyetleriyle toplumun tüm kesimlerine temas etmeyi önceleyen yenilikçi, erişilebilir ve uluslararası bir üniversite olmayı görev edinmiştir.

Vizyonumuz

Kocaeli Üniversitesi'nin vizyonu; bir sanayi şehri üniversitesi olarak sanayi ile iş birliğindeki öncü rolü ve uluslararası ölçekte saygın AR-GE çalışmalarıyla anılan, gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerde sürdürülebilirlik bilinci ile hareket eden, toplumu, bölgesini, ülkesini ve dünyayı dönüştüren, yenilikçi ve lider bir üniversite olmaktır.

Temel Değerlerimiz

- Gazi Mustafa Kemal Atatürk önderliğinde kurulan Cumhuriyet değerlerine bağlılık
- Evrensel hukuk ilkelerine, toplumsal ve ahlaki değerlere bağlılık
- Akademik özgürlük
- Liyakate önem veren katılımcı ve adil yönetim anlayışı
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik
- Çevreye ve insan haklarına saygı
- Evrensellik, çok kültürlülük ve farklılıklara saygı
- Çevresel ve toplumsal sürdürülebilirlik
- Kurumsal aidiyet
- Değişime ve yeniliğe açıklık

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Konum Tercihi

Kocaeli Üniversitesi misyon, vizyon ve temel değerlerini, mevcut yetkinlikleri ve kaynaklarını göz önünde bulunduran konum tercihini "araştırma odaklı bir üniversite olmak" şeklinde belirlemiş ve önümüzdeki dönemde strateji odağını buna göre geliştirmeyi seçmiştir. Bununla birlikte 56 akademik birimde 2.192 akademik ve 3.410 idari personel ile 63.000'den fazla öğrenciye eğitim hizmeti veren Kocaeli Üniversitesi, ülkemizdeki yükseköğretim kurumları arasında öğrenci sayısı itibariyle büyük ölçekli üniversitelerden biridir. Kocaeli Üniversitesi yeni bilgi üreterek bilgiyi ilerletmeye odaklanmış bir üniversite olmanın yanında; eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, girişimcilik ve topluma hizmet işlevlerinin hepsinde mükemmelliği hedeflemekte ve 2024-2028 stratejik planında bu alanlarda gelişim göstermeyi amaçlamaktadır.

Kocaeli Üniversitesi, araştırma odaklı bir üniversite olma tercihine yönelik olarak gelecek dönemde ön lisans ve lisans düzeyinde daha fazla büyümek yerine, lisansüstü programların kurum genelindeki ağırlığını artırmak suretiyle araştırmaya dönük eğitim stratejisini önceleyecektir. Bunun yanında araştırmaya yönelik mali, fiziki ve beşerî kaynaklarını geliştirmek, üniversite sanayi iş birliğini daha da güçlendirmek, öğretim üyelerinin çalışmalarını daha çok araştırma ve yeni teknoloji geliştirme faaliyetlerine ayırmalarına yönelik politika ve teşvikler belirlemek yönünde stratejiler oluşturulacaktır.

Türkiye'nin ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan merkezi olan Marmara Bölgesi'nde sanayinin kalbi kabul edilen Kocaeli ilinde konumlanmış olmak, Kocaeli Üniversitesi ile sanayi kuruluşlarının araştırma geliştirme faaliyetlerinde stratejik iş birlikleri yapmalarını kolaylaştıracak, teorik ve uygulamaya dönük bilgi üreten bir araştırma üniversitesi olma yolunda temel hareket noktası olacaktır. Bunun yanında; Bilişim Vadisi, TÜBİTAK-MAM ve TÜSSİDE gibi araştırma merkezleri ve kurumlarına yakın olmak akademisyenlerimiz ve öğrencilerimizin özel araştırma altyapılarına erişmelerine ve disiplinler arası iş birliği ile çok taraflı araştırma faaliyetlerine dahil olmalarına imkan sağlayacaktır.

Başarı Bölgesi Tercihi

Kocaeli ili, üniversite-sanayi iş birliği açısından zengin fırsatlar sunan açık bir laboratuvar görünümündedir. Türkiye'nin en yoğun sanayisinin bulunduğu Kocaeli ilinde konumlanmış bir üniversite olarak, sanayi ile yakın iş birliği yapmak suretiyle, iş dünyasının

ihtiyaç duyduğu temel alanlarda AR-GE faaliyetlerini gerçekleştirmek, Kocaeli Üniversitesi'nin araştırma önceliğini oluşturmaktadır. Aynı konum tercihine sahip diğer üniversitelerle karşılaştırıldığında, Kocaeli Üniversitesi başta motor teknolojileri, makine ve otomotiv sektörleri olmak üzere bilişim ve enerji gibi alt alanlara yoğunlaşarak başarı bölgesini bu alanlarda tanımlamaktadır. Nitekim, Yükseköğretim Kurulu tarafından hayata geçirilen "Öncelikli Alanlarda Uzmanlaşan Üniversiteler Projesi" kapsamında Kocaeli Üniversitesi, "Motor Teknolojileri" alanında Uzmanlaşan Üniversite olarak seçilmiştir (2023 Mayıs).

Sözü edilen başarı bölgesi tercihine bağlı olarak Kocaeli Üniversitesi Mühendislik ve Teknoloji Fakültelerini, özellikle Otomotiv, Makine ve Malzeme Mühendisliği, Bilişim Sistemleri, Enerji Sistemleri ve Yazılım ve Bilgisayar Mühendisliği gibi bölümleri öncelikli hale getirecek ve rakiplerinden farklılaştıracaktır. Bu amaçla, bir taraftan sanayi kuruluşlarının ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip yönetici, mühendis ve ara elemanlar yetiştirecek eğitim programlarının içeriğini paydaşlarıyla birlikte tasarlarken, diğer taraftan da araştırmacıların bu kuruluşların bünyesinde, doğrudan sahada çalışma yapmalarına imkân sağlayacak mekanizmalar kurulacaktır. Öğrenciler için ise, staj uygulamalarının yanı sıra, iş yerinde mesleki eğitim gibi "doğrudan sahada öğrenme" olanakları ile eğitimle birlikte iş deneyimi de kazandırılacaktır. Ülkemizin diğer bölgelerinde konumlanmış olan yükseköğretim kurumlarına kıyasla hem sanayi kuruluşları hem de diğer araştırma kurumlarıyla daha yakın iş birliği yapmanın önemli bir fark yaratacağı, akademisyenler ve öğrencilerin uygulamacılarla doğrudan temas kurabilmesine olanak sağlayacağı ve Kocaeli Üniversitesi'ne önemli bir rekabet avantajı sunacağı değerlendirilmektedir.

Değer Sunumu Tercihi

Araştırma odaklı bir üniversite olmak ve iş dünyasının ihtiyaç duyduğu temel alanlarda AR-GE faaliyetleri gerçekleştirmek şeklinde tanımlanan başarı bölgesi tercihine uygun olarak, Kocaeli Üniversitesi hizmet sunumuna değer katacak faktörlerde bazı değişiklikler yapmayı planlamaktadır. Bu bağlamda, yeni plan döneminde ön lisans ve lisans düzeyinde sunulan eğitim programlarında iş dünyasının ihtiyaçlarına bağlı olarak istihdam olanağı yüksek alanlar güncellenerek desteklenecek, değişen koşullar nedeniyle yeterince talep olmayan bazı programlarda ise sadeleştirmeye gidilecektir. Diğer yandan, lisansüstü düzeyde eğitim veren programlar nitelik ve nicelik olarak geliştirilecek, disiplinler arası programlar yanında uluslararası ortaklıklarla yeni programlar açılarak bu alandaki hizmet

sunumu güçlendirilecektir. Böylelikle, bir yandan yüksek lisans ve doktora öğrenci sayısı artırılırken, diğer yandan uluslararası öğrenciler ve araştırmacıların Kocaeli Üniversitesine çekilmesi sağlanacaktır. Öncelikle Makine, Motor, Enerji, Bilişim ve Otomotiv gibi alanlarda ortak ya da çok disiplinli lisansüstü programlar açılması suretiyle bu alanlardaki mevcut yetenekler güçlendirilecektir. Kocaeli Üniversitesi'nin iş dünyasıyla iş birliğini geliştirmek adına kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla özel protokoller yapılarak bu kuruluşlarda görevli araştırmacıların Kocaeli Üniversitesi'ndeki lisansüstü programlarda eğitim almaları sağlanacaktır.

Kocaeli Üniversitesi'nin araştırma faaliyetlerini önceleyen hedefleri çerçevesinde AR-GE altyapısının güçlendirilmesi ve bilimsel araştırma projelerinin nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi için tahsis edilen bütçenin artırılması planlanmaktadır. Araştırmaya ayrılan kaynakların dağıtımında mühendislik, teknoloji ve yönetim bilimleri alanlarından gelen projeler öncelikle desteklenerek bu alanlardaki araştırmacılar teşvik edilecektir. Bulunduğumuz bölgenin sunduğu fırsatlardan daha fazla yararlanmak adına, motor teknolojileri, makine, enerji, otomotiv ve bilişim alanlarında özellikli araştırma ve uygulama merkezleri kurmak suretiyle (Tematik ve Çok Disiplinli AR-GE Laboratuvarları, Yapay Zekâ, Siber Güvenlik, Enerji Depolama, İleri Malzeme ve Biyoteknoloji Araştırma Merkezleri gibi) gerek eğitim gerekse araştırma alanlarında diğer üniversitelerden ayrılarak özgün bir farklılaşma ortaya konacaktır. Araştırma odaklı, uluslararası bir üniversite olma tercihini desteklemek adına Kocaeli Üniversitesi'nin değer sunumu tercihi Tablo 20'de görülmektedir.

Tablo 15: Değer Sunumu Belirleme

Tercihler/Faktörler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Araştırma Alt Yapısı				✓
Araştırma Merkezleri ve Laboratuvarlar				✓
Araştırma Faaliyetlerine Ayrılan Bütçe			✓	
Özel Sektör-Üniversite İş birlikli AR-GE Çalışmaları			✓	
TTO Projeleri			✓	
Uluslararası Projeler (AB, Erasmus)			✓	✓
Uluslararası Projelere Dayalı Fonlar			✓	
Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım			✓	
Q1 ve Q2 Etkili Bilimsel Yayınlar			✓	
Atıflar			✓	
Yayın Teşvikleri			✓	✓
Kalite Güvencesi Çalışmaları				✓
Akredite Programlar			✓	
Eğitim Yöntemleri				✓
Eğitim Programları				✓
Disiplinler Arası Lisansüstü Programları			✓	
Yabancı Dilde Eğitim Veren Lisansüstü Programları			✓	
Doluluk Oranı Düşük Ön Lisans ve Lisans Programları	✓			
Ön Lisans Öğrenci Sayısı		✓		
Lisans Öğrenci Sayısı		✓		
Lisansüstü Öğrenci Sayısı			✓	
Öğretim Elemanı Başına Düşen Öğrenci Sayısı		✓		
Yabancı Uyruklu Doktoralı Öğretim Elemanı Sayısı			✓	
Uluslararası Değişim Programları			✓	
Uluslararası Öğrenci Sayısı			✓	
Uluslararası Tanınırlık			✓	
Öğrencilere Yönelik Destekler (Burslar vb.)			✓	
Sosyal İmkânlar				✓
Sürdürülebilir Kampüs Altyapısı				✓
Bilimsel, Kültürel ve Sportif Etkinlikler			✓	✓

Temel Yetkinlik Tercihi

Temel yetkinlik tercihin belirlenmesi için, durum analizi ile Kocaeli Üniversitesi'nin sahip olduğu kurumsal kaynak ve kabiliyetlerine ilişkin değerlendirmeler yapılmış ve kurumun misyonu, vizyonu, konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleri göz önünde bulundurulmuştur. Yapılan değerlendirme sonucunda Kocaeli Üniversitesi'nin en temel yetkinliğinin bulunduğu coğrafi konum itibariyle "sanayi kuruluşları ile yakın iş birliği yapma potansiyeli" olduğu değerlendirilmiştir. Bu bağlamda başta Mühendislik ve Teknoloji Fakültelerindekiler olmak üzere, mevcut eğitim programlarının çeşitliliği ve Teknopark kapsamındaki araştırma ve uygulama birimlerinin sektördeki kuruluşlarla ortaklaşa yürüttüğü çalışmalar, üniversite için itici bir güç olmaktadır. Coğrafi konumdan kaynaklanan bu üstünlük ve sanayi ile iş birliği potansiyeli özel sektör ile ortaklaşa AR-GE çalışmaları yapmayı ve eğitim programlarının iş dünyasının güncel ihtiyaçlarına uygun olarak güncellenmesini kolaylaştırmakta, iş yerinde mesleki eğitim uygulamaları sayesinde de mezunlarımızın istihdam olanaklarını artırmaktadır.

Kocaeli Üniversitesi'nin mevcut coğrafi konumunun sağladığı bir başka fırsat da ana ulaşım ağlarına yakınlıktır. Bu durum gerek öğrenciler gerekse araştırmacılar için uluslararası hareketliliği destekleyecek bir başka yetkinlik olarak değerlendirilmektedir. Bu iki temel yetkinlik, Kocaeli Üniversitesi'nin diğer üniversitelerden farklılaşarak konumunu güçlendirmesine ve başarı bölgesi tercihinde sürdürülebilir bir üstünlük sağlamasına destek olacaktır. Ancak, araştırma odaklı uluslararası bir üniversite olma hedefi doğrultusunda vizyonun kurum geneline yaygınlaştırılması, sanayi ile iş birliği anlayışının mühendislik ve teknoloji dışındaki alanlarda da geliştirilmesi, uluslararası öğrenci ve araştırmacıların Kocaeli Üniversitesi'ne çekilebilmesi için yabancı dilde eğitim yapan lisansüstü programların çoğaltılması ve uluslararası destekli projeler için yeni ağların oluşturulması yetkinlik açığı olarak tanımlanmıştır. Kurumun önümüzdeki dönem amaç ve hedefleri belirlenirken bu açıkların giderilmesine yönelik düzenlemelerin yapılması gereklidir.

STRATEJİ GELİŞTİRME

Bu bölümde, Kocaeli Üniversitesi'nin geleceğe bakışını yansıtan stratejik amaçları ve hedefleri; hedeflerden sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler ve hedef kartları yer almaktadır. Kocaeli Üniversitesi'nin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçları ile konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihlerinden oluşan farklılaşma stratejisi dikkate alınarak 4 ana Stratejik Amaç ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik 20 adet Stratejik Hedef belirlenmiştir.

Bu Stratejik Amaçlar ve Hedefler şu şekildedir:

Stratejik Amaç 1: Eğitim – Öğretim Kalitesinin Geliştirilmesi

Hedef 1.1: Eğitim Programlarının Zenginleştirilmesi

Hedef 1.2: Eğitim Programlarının İzlenmesi ve İyileştirilmesi

Hedef 1.3: Lisansüstü Eğitimin Cazip Hâle Getirilmesi

Hedef 1.4: Öğretim Elemanı Sayısının ve Niteliğinin Artırılması

Hedef 1.5: Eğitim-Öğretim Altyapı Olanaklarının Geliştirilmesi

Stratejik Amaç 2: Araştırma Geliştirme Faaliyetlerinin Artırılması

Hedef 2.1: Bilimsel Araştırma Proje Sayısının ve Niteliğinin Artırılması

Hedef 2.2: Yayın Sayısının ve Niteliğinin Artırılması

Hedef 2.3: Bilimsel Araştırma Kalitesinin Artırılması

Hedef 2.4: Araştırma Alt Yapısının Geliştirilmesi

Hedef 2.5: Araştırmacı Yetkinliğinin Artırılması

Stratejik Amaç 3: Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Geliştirerek Paydaşlarla İş Birliğinin Güçlendirilmesi

Hedef 3.1: Paydaşlarımızın mesleki ve kariyer gelişimini destekleyecek eğitimler yaparak bilginin toplum yararına yayılımının artırılması.

Hedef 3.2: Topluma sunulan sağlık hizmetlerinin kapasitesinin ve kalitesinin artırılması.

Hedef 3.3: Toplumun temel sorunlarını iyileştirmeye yönelik faaliyetlerin artırılması.

Hedef 3.4: Toplumsal katkı faaliyetleri ve bu faaliyetler için ayrılan bütçenin artırılması.

Hedef 3.5: Çevreye duyarlı ve farkındalık geliştiren çalışmaların yaygınlaştırılması.

Stratejik Amaç 4: Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi

Hedef 4.1:Kalite Güvencesi Mekanizmalarının İçselleştirilmesi ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması.

Hedef 4.2:İnsan Kaynaklarının Kişisel Gelişimi, Kurumsal Aidiyeti ve Motivasyonunun Artırılması.

Hedef 4.3: Merkezî Bütçe Dışındaki Gelirlerin Artırılması.

Hedef 4.4: Teknolojik Altyapı ve Fiziki Olanakların İyileştirilmesi.

Hedef 4.5: Uluslararası Tanınırlığın ve Uluslararasılaşma Düzeyinin Artırılması.

Tablo 16: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler

Amaçlar	Hedefler	Harcama Birimleri																															
		Rektör Yardımcılığı	Genel Sekreterlik	Bilgi İşlem D.Bşk.	İdari ve Mali İşler D.Bşk.	Kütüphane ve Dokümantasyon	Öğrenci İşleri D.Bşk.	Personel D.Bşk.	Sağlık Kültür ve Spor D.Bşk.	Strateji Geliştirme D.Bşk.	Yapı İşleri ve Teknik D.Bşk.	Arş. Uyg. H.	Diş Hekimliği Fak.	Döner Sermaye	BAP Koor.	Teknopark/TTO	Sürekli Eğitim AUM (KOUSEM)	Uzaktan Eğitim AUM (UZEM)	DİLMER	U. İlişkiler ve Erasmus Koor. Mevlana/ Farabi	Engelliler Birimi	Enstitüler	Tüm Akademik Birimler	Tüm Birimler	Eğitim Koordinatörlüğü	Kariyer Geliştirme AUM	Kalite Koor. Birimi	AR-GE Koor.	Lab. Koor. Birimi	Toplumsal Katkı Koor.	Mezunlarla İlişkiler Ofisi
A1	H1.1	S					İ		İ													İ	İ		İ						
	H1.2	S					İ																		İ	İ					
	H1.3	S					İ															İ			İ						
	H1.4	S					İ	İ																	İ						
	H1.5	S		İ		İ	İ											İ					İ		İ						
A2	H2.1	S													İ	İ												İ			
	H2.2	S				İ																						İ			
	H2.3	S				İ				İ				İ	İ	İ											İ	İ			
	H2.4	S														İ												İ	İ		
	H2.5	S						İ							İ									İ				İ	İ			
A3	H3.1	S															İ		İ		İ				İ					İ	İ
	H3.2	S										İ	İ																	İ	
	H3.3	S	İ														İ				İ		İ	İ						İ	
	H3.4	S								İ							İ				İ		İ							İ	
	H3.5	S	İ								İ												İ	İ						İ	
A4	H4.1	S	İ																								İ				
	H4.2	S	İ					İ																							
	H4.3	S	İ	İ			İ	İ																							
	H4.4	S	İ							İ				İ		İ	İ														
	H4.5	S	İ				İ													İ			İ								

Hedef Kartları

Amaç (A1)	**Eğitim – Öğretim Kalitesinin Geliştirilmesi**						
Hedef (H1.1)	Eğitim Programlarının Zenginleştirilmesi						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Yükseköğretim / Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 1.1.1 Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) Kılavuzunda Akredite Olduğu Belirtilen Programı Sayısı	30	5	6	7	10	15	20
PG 1.1.2 Disiplinler Arası Program Sayısı (Lisans ve Lisansüstü)	15	24	26	29	31	34	37
PG 1.1.3 Çift Anadal Programından Yararlanan Öğrenci Sayısı	15	377	380	390	400	425	450
PG 1.1.4 Öğrencilerin Katıldığı Sosyal, Kültürel, Sportif ve Teknolojik Organizasyon Sayısı	15	246	348	363	395	431	453
PG 1.1.5 Eğiticilerin Eğitimine Katılan Öğretim Elemanı Sayısı	25	20	200	500	1.000	1.500	2.200
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Enstitüler Tüm Akademik Birimler Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı Eğitim Koordinatörlüğü						
Riskler	Öğretim elemanlarının akreditasyon için isteksiz olabilmesi. Sosyal, kültürel, sportif ve teknolojik etkinlikler için yeteri kadar mali kaynak yaratılamaması. Öğretim elemanlarının sayıca yetersiz kalabilmesi, Öğretim elemanlarının değişime direnç gösterebilmesi, eğitimlere katılmayı gereksiz veya zaman kaybı olarak algılayabilmesi.						
Stratejiler	Lisansüstü öğrencisi sayısını artırabilmek için, iş dünyasından gelen talepler değerlendirilecektir. Danışma kurulları ve dış paydaşlardan yararlanarak eğitim programları güncellenecektir. Disiplinler arası ve ÇAP programlarının sayısını artırmaya yönelik çalıştaylar yapılacak ve web tabanlı iş birliği ortamları hazırlanacaktır.						
Maliyet Tahmini	1.811.211.842						
Tespitler	MÜDEK, UTEAK, ORPHEUS vb. akreditasyonlara sahip örnek programlara sahip olunması. Program geliştirme çalışmalarında kullanılabilecek, tüm akademik birimlerimizde danışma kurullarının bulunması. Disiplinler arası ve ÇAP programlarının sayısının artırabilmek için, akademik açıdan çeşitli ve zengin programlara sahip olunması. İş dünyası ve toplumda disiplinler arası iş birliği ve uzmanlık taleplerinin artması.						
İhtiyaçlar	Eğiticilerin eğitimi faaliyetlerinin yaygınlaştırılması. Öğrenci merkezli öğretim anlayışının yerleştirilmesi. Öğrenci etkinliklerinin artırılmasına yönelik teşvikler sağlanması. Akreditasyon çalışmaları için öğretim elemanlarının motivasyonunun artırılması ve mali kaynak oluşturulması. Akademik birimlerin fiziki ve teknolojik olanaklarının geliştirilmesi.						

Amaç (A1)	**Eğitim – Öğretim Kalitesinin Geliştirilmesi**						
Hedef (H1.2)	Eğitim Programlarının İzlenmesi ve İyileştirilmesi						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Yükseköğretim / Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 1.2.1 Öz Değerlendirme Yapılan Program Sayısı	30	7	10	20	40	50	150
PG 1.2.2 Akran Değerlendirmesi Yapılan Program Sayısı	15	0	2	10	20	50	150
PG 1.2.3 Mezunların Yeterlilikleri ile İlgili İş Dünyasının Memnuniyet Oranı (%)	15	75	77	80	82	83	85
PG 1.2.4 Öğrencilerin Eğitim ve Öğretim Kalitesinden Memnuniyet Oranı (%)	20	75,83	76	77	75,9	76	76,1
PG 1.2.5 Öğrenci Genel Memnuniyet Oranı (%)	20	75,54	76	77	73	73,1	73,2
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Eğitim Koordinatörlüğü						
Riskler	Programlarda görevli akademik personelin öz değerlendirme çalışmalarında gerekli özeni göstermemesi. Eğitim programlarının izlenmesi ve iyileştirilmesi sürecine karşı öğretim elemanları, yöneticiler veya diğer paydaşlar arasında direnç olabilmesi. Akran değerlendirmesi çalışmalarının akademik personel tarafından kabul görmemesi veya çalışma huzurunu bozması. İş dünyasından memnuniyet verilerinin alınamaması.						
Stratejiler	Yükseköğretim sistemi içinde kalite güvence anlayışının temel öncelik olarak benimsenmesi sonucunda, üniversitede kalite ve sürekli iyileşme kültürü yaygınlaştırılacaktır. Verilerin doğru ve güvenilir yöntemlerle toplanmasını güvence altına alacak mekanizmalar geliştirilecektir.						
Maliyet Tahmini	1.811.211.842						
Tespitler	Kendi alanında donanımlı, birikimli, bilgi ve deneyimini geliştirmeye açık akademik ve idari personele sahip olunması. Anket ve veri toplama amaçlı Üniversite genelinde kullanılabilen merkezi yazılımların bulunması.						
İhtiyaçlar	Mezun Bilgi Sisteminin kullanımının yaygınlaştırılması. Öz değerlendirme ve akran değerlendirmesi yaklaşımları için Üniversitemize uygun bir metot geliştirilmesi.						

Amaç (A1)	**Eğitim – Öğretim Kalitesinin Geliştirilmesi**						
Hedef (H1.3)	Lisansüstü Eğitimin Cazip Hale Getirilmesi						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Yükseköğretim / Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 1.3.1 Lisansüstü Program Sayısı	15	198	200	205	210	215	220
PG 1.3.2 Lisansüstü Programlara Başvuru/Kesin Kayıt Oranı (%)	10	23	23,65	26,32	28,81	31,15	32
PG 1.3.3 Lisansüstü Öğrenci Sayısının Toplam Öğrenci Sayısına Oranı (%)	20	10,2	10,6	10,9	11,2	11,5	12
PG 1.3.4 Doktora Mezun Sayısı	30	79	80	90	100	120	140
PG 1.3.5 Öncelikli Araştırma Alanlarındaki Lisansüstü Programlarından Mezun Olan Öğrenci Sayısı	25	94	110	120	40	45	50
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Enstitüler						
Riskler	Lisansüstü öğrenci sayıları artmasına rağmen, ön lisans /-lisans öğrenci kontenjanlarının da Üniversitemiz kontrolü dışında artması. Lisansüstüne başvuru yapan veya kayıt yaptıran öğrencilerin, diğer üniversiteleri tercih etmesi.						
Stratejiler	Meslek Yüksekokullarımızdaki öğretim üyelerinin de lisansüstü ders açması ve lisansüstü öğrencisine danışmanlık yapması teşvik edilecektir. Lisansüstü eğitim düzeyinde misafir öğrenci uygulamasının kolaylaştırılacak ve yaygınlaştırılacaktır. Dezavantajlı gruplar ve sektörlere özel kontenjanlar açılacaktır. Akademik çevrelerde ve sosyal medyada lisansüstü programlar daha aktif tanıtılacaktır. Lisansüstü programlar harmanlanmış yöntemlerle desteklenecektir.						
Maliyet Tahmini	1.811.211.842						
Tespitler	Ön lisans/lisans öğrencisi sayısına kıyasla lisansüstü öğrencisi sayısının düşük olması. Doktora mezun sayısının düşük olması. Lisansüstü disiplinler arası program sayısının az olması. Sektör çalışanlarının ulaşabildiği lisansüstü program (tezsiz/uzaktan) sayısının az olması.						
İhtiyaçlar	Disiplinler arası, tezsiz, uzaktan ve öncelikli alanlarda lisansüstü programlar açılması. Öğretim üyelerinin lisansüstü danışmanlık sayılarını artırmaya yönelik politika ve teşviklerin geliştirilmesi. Lisansüstü eğitiminde dijitalleşmenin sağlanması.						

Amaç (A1)	**Eğitim – Öğretim Kalitesinin Geliştirilmesi**						
Hedef (H1.4)	Öğretim Elemanı Sayısının ve Niteliğinin Artırılması						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Yükseköğretim / Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 1.4.1 Ders Veren Öğretim Elemanı Başına Düşen Öğrenci Sayısı	30	29,72	29,02	27,88	28,37	27,31	26,27
PG 1.4.2 Öğretim Elemanlarının Haftalık Ortalama Ders Saati Sayısı	20	22,95	22	21	20,5	20	19,5
PG 1.4.3 Yabancı Öğretim Elemanı Sayısı	10	10	12	14	28	30	35
PG 1.4.4 Üç Ay ve Daha Uzun Süreli Yurt Dışında Görevlendirilen Öğretim Elemanı Sayısı	20	10	12	14	16	18	20
PG 1.4.5 Öğrencilerin Öğretim Elemanlarından Memnuniyet Düzeyi (%)	20	81,22	81,35	81,5	81,75	82	82,2
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Personel Daire Başkanlığı						
Riskler	YÖK tarafından sağlanan akademik kadro sayısının yetersiz olması. Yabancı öğretim elemanlarının istihdamına yönelik yeterli bütçe ayrılamaması. Yurtdışına öğretim elemanı görevlendirmedeki maliyetlerin yüksek olması ve/veya merkezi bütçede kesintiler yaşanması. Öğrencilerin anketlerde tarafsız değerlendirme yapamaması.						
Stratejiler	İhtiyaç analizine dayalı olarak yeni öğretim elemanları alımı yaparak öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı azaltılacaktır. Öğretim elemanları arasındaki ders yüklerinin dengelenmesi için mekanizmalar geliştirilecektir. Uluslararası iş birliği ve değişim programları yapılarak öğretim elemanı hareketliği artırılacaktır. Öğrencilerin geri bildirimlerine dayalı olarak iyileştirme kararları alınacaktır.						
Maliyet Tahmini	1.811.211.842						
Tespitler	Sınıf mevcutlarının ve öğretim elemanlarının ders yüklerinin yüksek olması. Yurt dışı yükseköğretim kurumlarıyla iş birliği anlaşmalarının istenilen düzeyde olmaması. Öğrencilerin derslere katılım oranlarında ve başarı düzeylerinde düşüş yaşanması. Öğrencilerin geri bildirimlerinin düzenli olarak toplanmasına rağmen, elde edilen verilere dayalı olarak kararların alınmaması. Öğretim elemanlarının motivasyon eksikliği yaşaması.						
İhtiyaçlar	Öğretim elemanı sayısının artırılması. Öğretim elemanlarının ders yükünü azaltacak alternatif eğitim yöntemlerinin ve teknolojilerinin kullanılması. Öğretim elemanlarının ders yüklerinin dengelenmesi. Yabancı öğretim elemanlarının sayısını artırmak için teşvik programlarının oluşturulması. Öğretim elemanlarının eğitim becerilerini ve pedagojik yaklaşımlarını geliştirmek için eğiticilerin eğitimi programlarının düzenlenmesi.						

Amaç (A1)	**Eğitim – Öğretim Kalitesinin Geliştirilmesi**						
Hedef (H1.5)	Eğitim-Öğretim Altyapı Olanaklarının Geliştirilmesi						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Yükseköğretim						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 1.5.1 Eğitim-Öğretim ve Araştırma için Kullanılan Lisanslı Yazılım Sayısı	20	127	149	173	203	226	249
PG 1.5.2 Kütüphanedeki Elektronik Yayın Sayısı	20	5.878.497	5.900.000	5.925.000	5.950.000	5.975.000	6.000.000
PG 1.5.3 Eğitim Teknolojileriyle Zenginleştirilmiş Derslik Sayısı (Masaüstü ya da Taşınabilir Bilgisayar+Projeksiyon+İnternet Erişimi)	20	577	603	638	475	480	485
PG 1.5.4 Elektronik Ortamda Materyali Sürekli Olarak Paylaşılan Ders Sayısı	20	2.386	2.313	2.338	2.376	2.391	2.413
PG 1.5.5 Öğrencilerin Öğrenme Ortam ve Kaynaklarından (Derslik, Lab.,Atölye Kütüphane vb.) Memnuniyet Düzeyi (%)	20	75,63	76	77	74	74,1	74,2
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Bilgi İşlem Daire Başkanlığı Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Tüm Akademik Birimler						
Riskler	Lisanslı yazılımların ve eğitim teknolojileriyle zenginleştirilmiş dersliklerin maliyetlerinin döviz kurlarındaki ani değişiklikler nedeniyle öngörülememesi. Elektronik eğitim içeriklerinin kullanımı için teknolojik altyapı yetersizliklerinin yaşanabilmesi. Öğretim elemanlarının elektronik ortamda materyal kullanımı ile ilgili teknoloji okuryazarlığının yetersiz olması. Öğrencilerin erişim sorunları nedeniyle kaynaklardan yeterince faydalanamaması.						
Stratejiler	Lisanslı yazılımlar ve teknolojik altyapılar için bütçe ayrılacaktır. Kullanıcı eğitimi ve rehberlik hizmetleri geliştirilecektir. Açık erişim öğretim materyali paylaşımını teşvik etmek için öğretim elemanlarına destek ve ödüllendirme sağlanacaktır. Öğrencilerin öğrenme ortam ve araçlarına yönelik ihtiyaçları ve geri bildirimleri düzenli olarak değerlendirilecektir.						
Maliyet Tahmini	1.811.211.842						
Tespitler	Diğer üniversitelerle rekabet etme ve çağdaş bir eğitim ortamı sunma zorunluluğunun bulunması. Öğretim elemanı ve öğrencilerin yenilikçi projeler geliştirmede zorluklar yaşaması. Öğrencilerin etkileşimli ve teknoloji destekli öğrenme deneyimlerinden yeterince faydalanamaması. Öğretim elemanlarının eğitim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanma konusunda yetersiz ve isteksiz olabilmesi.						
İhtiyaçlar	Lisanslı yazılım ve elektronik yayınların kullanımının artırılması için ilgili birimlerle iş birliğine dayalı olarak ihtiyaç analizlerinin yapılması. Eğitim-öğretim altyapı olanaklarının geliştirilmesi için üniversite bütçesinden kaynak ayrılması. Öğretim elemanlarının elektronik ortamda materyal paylaşımı konusunda teşvik edilmesi. Lisanslı yazılım, öğretim teknolojisi ve materyallerinin kullanımıyla ilgili eğitim ve bilgilendirme programlarının düzenlenmesi. Öğrencilerin memnuniyet düzeyini belirlemek ve elde edilen bilgilere dayalı iyileştirmeler yapabilmek için geri bildirim mekanizmalarının geliştirilmesi.						

Amaç (A2)	**Araştırma Geliştirme Faaliyetlerinin Artırılması**						
Hedef (H2.1)	Bilimsel Araştırma Proje Sayısının ve Niteliğinin Artırılması						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Araştırma Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 2.1.1 Ulusal Ar-Ge ve Yenilik Destek Programları (TÜBİTAK, SSB, TAGEM, TENMAK, TİTCK, TÜSEB ve İlgili Bakanlıklar) Tarafından Desteklenen Projelerin Yıllık Toplam Bütçesi	40	71.835.210	80.000.000	90.000.000	100.750.000	120.000.000	125.000.000
PG 2.1.2 Uluslararası Destek Programları (Horizon, İkili ve Çoklu İşbirlikleri, COST, ERA-NET vb.) Tarafından Desteklenen Projelerin Yıllık Toplam Bütçesi	20	500.000	5.600.000	11.000.000	16.000.000	21.500.000	27.000.000
PG 2.1.3 Endüstri/Sanayi İş Birliği İle Ortak Yürütülen Proje Sayısı (Yıllık)	20	140	160	175	190	205	220
PG 2.1.4 Ulusal/Uluslararası Düzeyde Yapılan Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Başvuru Sayısı (Yıllık)	10	1	5	8	11	13	16
PG 2.1.5 Tescillenen Patent Sayısı (Yıllık)	10	1	4	6	9	11	14
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Kurumsal AR-GE Koordinatörlüğü Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü Teknoloji Transfer Ofisi / Teknopark						
Riskler	Ağır ders yükleri, yüksek öğrenci sayısı ve idari görevler nedeniyle öğretim üyelerinin proje çalışmalarına ayırdıkları zamanın kısıtlı kalması. Düşük proje kabul oranlarının, araştırmacılarda motivasyonu azaltması. Projelerde araştırmacılara ve bursiyerlere sağlanan destek miktarlarının yetersiz, sürelerinin kısıtlı oluşu. Yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin projede çalışma ilgilerinin ve İngilizce seviyelerinin yeterli düzeyde olmayışı.						
Stratejiler	Akademik personele, proje hazırlama ve başvuru süreci ile ilgili eğitimler verilecektir. Özellikle Avrupa Birliği ve kurum dışı ulusal projelere başvuruda bulunacak akademisyenler için proje yazımı ve yürütülmesinde yardımcı olacak teknik destek birimi oluşturulacaktır. Yüksek lisans ve doktora öğrencilerine daha yüksek miktarlı ve uzun süreli proje desteği sağlanacaktır. Atanma kriterlerine, araştırma projelerinde görev alma şartı getirilecektir.						
Maliyet Tahmini	1.507.558.290						
Tespitler	Başarılı akademik personeli ve lisansüstü öğrencileri destekleyen bir teşvik/ödül sisteminin olmayışı. Akademik personelin kendini geliştirme konusunda yeterli motivasyona sahip olmayışı. Akademik personelde proje hazırlama kültürünün yeterli düzeyde olmayışı Üniversite dışındaki ulusal ve uluslararası proje destek programlarına başvurunun düşük oluşu. Bilimsel araştırma projesi yapan akademik personelin genellikle aynı kişiler oluşu, dağılımın homojen olmayışı.						
İhtiyaçlar	Yapılan bilimsel araştırma projelerinin patente ve faydalı modele dönüştürülmesinin desteklenmesi. Akademik personelin proje faaliyetlerine daha çok zaman ayırabilmesi için akademik personel sayısının artırılması. Fen, mühendislik ve tıp alanları için atanma kriterlerine belirli sayıda araştırma projesinde yürütücü/araştırmacı olma şartı getirilmesi.						

Amaç (A2)	**Araştırma Geliştirme Faaliyetlerinin Artırılması**						
Hedef (H2.2)	Yayın Sayısının ve Niteliğinin Artırılması						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Yükseköğretim/ Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 2.2.1 SCI-E/SSCI/A&HCI İndeksli Dergilerde Yayınlanan Makale/Derleme Sayısı (Yıllık)	40	700	720	735	760	800	850
PG 2.2.2 SCI-E/SSCI/A&HCI Kapsamındaki Dergilerde Yayınlanan Makalelere/Derlemelere Alınan Atıf Sayısı (Yıllık)	20	17.000	17.500	18.000	18.500	19.000	19.500
PG 2.2.3 Etki faktörü En Yüksek %10'luk Dilimdeki Dergilerde Yayımlanan Makale veya Derleme Sayısı (Yıllık)	10	50	52	54	56	58	60
PG 2.2.4 SCIE/SSCI/A&HCI İndeksli Dergilerde Yayınlanan Üst Çeyrek (Q1+Q2) Makale/Derleme Sayısı (Yıllık)	20	340	350	355	360	365	370
PG 2.2.5 SCI-E/SSCI/A&HCI İndeksli Dergilerde Yayınlanan Uluslararası Ortak Yazarlarla Yapılmış Makale/Derleme Sayısı (Yıllık)	10	200	205	210	215	220	225
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Kurumsal AR-GE Koordinatörlüğü						
Riskler	Araştırma görevlisi sayısının az olması. Yayın teşviklerinin yeterli olmaması. Akademik personelin ders ve idari yükleri nedeniyle bilimsel çalışmalara yeterli zaman ayıramaması. Öğretim üyesi başına doktora ve tezli yüksek lisans öğrencisi sayısının azlığı.						
Stratejiler	Atanma kriterleri, Q1 ve Q2 tipi yayınların puanı daha fazla olacak şekilde güncellenecektir. Araştırma görevlisi sayısı artırılacaktır. Yayın ve diğer araştırma faaliyetleri detaylı bir teşvik ve ödül sistemi ile desteklenecek/ödüllendirilecektir. Açık erişimli yüksek etki faktörlü dergilerdeki makale yayınlama ücret destekleri artırılarak devam ettirilecektir.						
Maliyet Tahmini	843.413.081						
Tespitler	Yeterli sayıda araştırma görevlisi bulunmayışı. Öğretim elemanlarının uluslararası nitelikli bilimsel araştırma ve yayın çabalarının yeterli düzeyde ve sayıda olmaması. Disiplinler arası iş birliğiyle yapılan yayın sayısının düşük olması. Uluslararası arası iş birliğiyle yapılan yayın sayısının yeterli düzeyde olmaması.						
İhtiyaçlar	Araştırma görevlisi ve teknik personel sayısının artırılması. Uluslararası iş birliklerinin kurulabilmesi için nitelikli uluslararası konferanslarda bildiri sunacak akademik personelin desteklenmesi. Akademik personeli İngilizce yayın yazımında destekleyecek programların/araçların sağlanması. Detaylı bir yayın teşvik/ödül mekanizması kurulması.						

Amaç (A2)	**Araştırma Geliştirme Faaliyetlerinin Artırılması**						
Hedef (H2.3)	Bilimsel Araştırma Kalitesinin Artırılması						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Araştırma Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 2.3.1 Üniversite-Sanayi İş Birliği İle Yürütülen Bilimsel Projelerden Üretilen SCI-E/SSCI/A&HCI İndeksli Dergilerde Yayınlanan Makale/Derleme Sayısı (Yıllık)	20	0	21	22	24	26	28
PG 2.3.2 AR-GE'ye Ayrılan Bütçenin Toplam Bütçeye Oranı (%)	30	2,39	2,41	2,44	2,49	2,56	2,64
PG 2.3.3 Öncelikli Araştırma Alanlarında Yapılan AR-GE Proje Sayısı (Yıllık)	15	3	6	9	10	11	12
PG 2.3.4 Öncelikli Araştırma Alanlarda BAP Tarafından Desteklenen Projelerin Yıllık Toplam Bütçesi	15	534.202	1.068.404	1.602.606	1.634.658	1.798.123	1.977.935
PG 2.3.5 Üniversitenin URAP Dünya Sıralamasındaki Yeri	20	1.272	1.270	1.265	1.260	1.255	1.250
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Kurumsal AR-GE Koordinatörlüğü Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Teknoloji Transfer Ofisi */ Teknopark Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Kalite Koordinasyon Birimi						
Riskler	Üniversite akademik personelinin yaş ortalamasının yükselmesi ve üst akademik pozisyonlara gelinmesi nedeniyle bilimsel araştırma faaliyetlerine yeterince önem verilmemesi. AR-GE çalışmalarına araştırma üniversiteleri kadar bütçe ayrılmaması. Sanayi iş birliği ile yapılan çalışmaların çoğunun ticari sır niteliğinde olması nedeniyle yayına dönüşememesi. Üniversitemizin belirlediği öncelikli alanlarda çalışan araştırmacı sayısının yeterli sayıda olmayışı.						
Stratejiler	Üniversite bütçesinden AR-GE'ye ayrılan pay artırılacaktır. Üniversitemiz öncelikli alanlarında daha fazla sayıda akademik personel istihdam edilecektir. Öncelikli alanlarda yapılan projelere verilen BAP destekleri artırılacaktır.						
Maliyet Tahmini	843.413.081						
Tespitler	Üniversite-sanayi iş birliğinin ve paydaşların araştırma faaliyetlerine etkin katılımı ve sürdürülebilirliğinin, Üniversitemizin bulunduğu bölgenin sanayi imkânları dikkate alındığında yeterli düzeyde olmayışı. Pandemi nedeniyle Türkiye'nin çeşitli bölgelerindeki üniversitelerin Kocaeli civarındaki firmalar ile uzaktan iletişim kurma yeteneği kazanması sonucu Üniversitemizin sanayi iş birliği payının kısmen azalması. AR-GE'ye ayrılan bütçenin toplam bütçeye oranının, araştırma üniversiteleriyle karşılaştırıldığında düşük kalması. Üniversitenin URAP ve benzeri indekslerde yeterince üst sıralarda yer						
İhtiyaçlar	Döner sermaye gelirlerinin artırılması. URAP ve benzeri indekslerdeki sıramızı yükseltmek amacıyla gerekli düzenlemelerin yapılması (atanma kriterlerinin revizyonu, web sitemizin İngilizce versiyonunun güncel ve işler olması, vb.). Yayın ve diğer araştırma faaliyetlerinin teşvik edilmesi/ödüllendirilmesi . Sanayi ile iş birliklerinin teşvik edilerek artırılması.						

Amaç (A2)	**Araştırma Geliştirme Faaliyetlerinin Artırılması**						
Hedef (H2.4)	Araştırma Altyapısının Geliştirilmesi						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Araştırma Geliştirme ve Yenilik / Araştırma Altyapıları						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 2.4.1 İlgili Yılda Üniversite Tarafından Sağlanan Araştırma Altyapısı Destek Tutarı	50	65.040.000	71.548.000	78.702.800	86.573.000	95.230.300	104.753.350
PG 2.4.2 Uygulama ve Araştırma Merkezleri ile Araştırma Laboratuvarlarında Görev Yapan Öğretim Elemanı Sayısı	20	200	220	240	260	280	300
PG 2.4.3 Akredite Olmuş Araştırma Laboratuvarı Sayısı	10	2	3	4	5	6	7
PG 2.4.4 Öncelikli Araştırma Alanları Kapsamındaki Araştırma ve Uygulama Merkezleri ile Araştırma Laboratuvarlarının Sayısı	10	10	12	14	16	18	20
PG 2.4.5 Teknoparkta Öğretim Elemanı, Mezun ve Öğrencilere Ait Firma Sayısı	10	56	60	64	68	70	72
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Kurumsal AR-GE Koordinatörlüğü Laboratuvar Koordinasyon Birimi Teknoloji Transfer Ofisi / Teknopark						
Riskler	Alanında yetkin araştırmacıların, ulusal ve uluslararası rekabet sebebi ile kurumumuza çekilememesi. Araştırma altyapısının iyileştirilmesine yönelik projelerin yeterli olmaması. Mevcut AR-GE Laboratuvarlarının çoğunun etkin olarak faaliyette bulunamaması. Laboratuvarların akreditasyonunun yüksek maliyetli olması nedeniyle genellikle karlı olmaması.						
Stratejiler	Disiplinler arası AR-GE Laboratuvarlarından faydalanan araştırmacı sayısı artırılacaktır. Öncelikli araştırma alanları kapsamındaki AR-GE Laboratuvarlarının sayısı artırılacaktır. AR-GE Laboratuvarlarına verilen altyapı desteği artırılarak altyapıları iyileştirilecektir. AR-GE Laboratuvarlarında çalıştırılmak üzere teknik personel desteği sağlanacaktır.						
Maliyet Tahmini	843.413.081						
Tespitler	AR-GE Laboratuvarlardaki teknik eleman sayılarının ihtiyaca cevap verememesi. Üniversitedeki araştırma ve uygulama merkezlerinin önemli bir kısmının, genellikle teknik personel eksikliğinden veya altyapı eksikliğinden dolayı aktif olarak kullanılamaması. AR-GE Laboratuvarlarında çalışan araştırma görevlisi sayısının az olması.						
İhtiyaçlar	AR-GE Laboratuvarlarının ve Araştırma Merkezlerinin takip edilebilirliğinin geliştirilmesi. Araştırmacı sayısının ve niteliğinin artırılması. AR-GE Laboratuvarı ve Araştırma Merkezlerinin altyapılarının geliştirilmesi ve sürekliliğinin temin edilmesi.						

Amaç (A2)	**Araştırma Geliştirme Faaliyetlerinin Artırılması**						
Hedef (H2.5)	Araştırmacı Yetkinliğinin Artırılması						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Araştırma Geliştirme ve Yenilik / Araştırma Altyapıları						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 2.5.1 Üniversite İçi Kaynaklarla Desteklenen Öğretim Üyesi Başına Bilimsel Araştırma Proje Sayısı	20	0,11	0,12	0,14	0,15	0,16	0,17
PG 2.5.2 Üniversite Dışı Kaynaklarla Desteklenen Öğretim Üyesi Başına Bilimsel Araştırma Projesi Sayısı	30	0,023	0,028	0,033	0,037	0,042	0,047
PG 2.5.3 Akademik Personelin AR-GE Yetkinliğini Geliştirmek Üzere Gerçekleştirilen Eğitim, Çalıştay, Proje Pazarları vb. gibi Sistematik Faaliyetlerin Sayısı	20	62	108	133	162	188	214
PG 2.5.4 Üniversitenin Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Endeksindeki Yeri	20	31	30	29	28	27	26
PG 2.5.5 İlgili Yılda, BAP Kapsamında Burs Alan Lisansüstü Öğrenci Sayısı	10	10	11	14	17	20	24
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Kurumsal AR-GE Koordinatörlüğü Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü Personel Daire Başkanlığı Tüm Akademik Birimler Kalite Koordinasyon Birimi						
Riskler	Üniversitedeki proje yapan akademisyen sayısının sınırlı oluşu. Bazı akademisyenlerin, proje yürütmenin getirdiği yük ve riskleri nedeniyle projeye sıcak bakmayışı. Üniversite dışı kaynaklarla desteklenen proje başvurularında kabul oranının düşük oluşu.						
Stratejiler	Akademik personelin AR-GE yetkinliğini geliştirmek üzere yapılan sistematik faaliyetler, daha büyük oranda desteklenecektir. Üniversitenin girişimci ve yenilikçi üniversiteler endeksindeki yerinin yükselmesi için ihtiyaç duyulan düzenlemeler (atanma kriterleri, vb.) gerçekleştirilecektir. Geliştirilecek ödül sisteminde, Üniversitenin girişimci ve yenilikçi üniversiteler endeksindeki yerinin yükselmesini sağlayacak faaliyetler özel olarak desteklenecektir. Üniversite dışındaki kaynaklar tarafından desteklenen projelere, üniversitemiz tarafından ilave destek verilecektir.						
Maliyet Tahmini	843.413.081						
Tespitler	Üniversite dışı kaynaklarla desteklenen proje sayısının az oluşu. Akademisyenlerin, özellikle TÜBİTAK projelerindeki kabul oranlarının düşük oluşundan dolayı yılgın oluşu. Öğrenci tezleri için alınan BAP projelerinin tamamlanması sorumluluğunun öğretim üyesinde oluşu.						
İhtiyaçlar	AB ve kurum dışı kaynaklarca desteklenecek projelerin yazılmasında ve yürütülmesinde yardımcı olacak bir proje destek ofisi kurulması. Doktora öğrencisi ve araştırma görevlisi sayılarının artırılması. AR-GE yetkinliğini geliştirmek üzere çalıştay, proje pazarı vb. sistematik faaliyetlerin sayısının artırılması.						

Amaç (A3)	**Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Geliştirerek Paydaşlarla İşbirliğinin Güçlendirilmesi**						
Hedef (H3.1)	Paydaşlarımızın Mesleki ve Kariyer Gelişimini Destekleyecek Eğitimler Yaparak Bilginin Toplum Yararına Yayılımının Artırılması						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme / Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 3.1.1 Sürekli Eğitim Merkezi, Dil Eğitim Merkezi (DİLMER), Kariyer Merkezi Tarafından Verilen Sertifika ve Katılım Belgesi Sayısı	30	5.323	5.450	5.620	5.792	5.966	6.133
PG 3.1.2 SEM, DİLMER ve Kariyer Merkezi Tarafından Verilen Eğitim Saati	20	58.335	58.800	59.580	60.363	60.902	61.690
PG 3.1.3 Dezavantajlı Grupların Yaşamını Kolaylaştırıcı Yönde Mesleki Çalışmaları Geliştirmeye Yönelik Açılan Eğitim Programı ve Kurs Sayısı (Yıllık)	20	5	6	7	9	10	12
PG 3.1.4 Sürekli Eğitim Merkezi, Kariyer Merkezi ve DİLMER Tarafından Verilen Eğitimlerin Memnuniyet Oranı (%)	15	90	92	92	93	93	95
PG 3.1.5 Mezun Genel Memnuniyet Oranı (%)	15	80	82	84	86	88	90
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü Engelliler Araştırma ve Uygulama Birimi Sürekli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Dil Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü Mezunlarla İlişkiler Ofisi Tüm Birimler						
Riskler	Katılım olmaması, maliyetin yüksek olması. Mezunlarla iletişim ve mezunların izlenmesinde kullanılan mekanizmalar ve altyapının yeterli düzeyde olmayışı. Performans göstergesinin toplumsal katkı açısından veri toplamada zorluk oluşturması, hedefe ulaşamama ve raporlara olumsuz yansıması. Eğitimlerin ihtiyaca dönük olmaması, beklentilere cevap vermemesi. Eğitim sonunda verilen sertifikaların talep gören alanlarda yetkinliğin ve akreditasyonun olmaması.						
Stratejiler	Gerekli duyuru ve tanıtım faaliyetleri artırılacaktır. Web sayfalarının talep gören hâle getirilerek duyuruların geniş kitlelere ulaşması sağlanacaktır. Eğitimlerde uzman eğitimciler rol alacaktır. Toplumun ihtiyaç ve beklentilerine göre eğitimler açılacaktır. Hedef kitle ve eğitim maliyetlerinin dengeli oluşturulması sağlanacaktır. Mezunlarla iş birliği ve takibi artırıcı önlemler alınacaktır. Eğitim komisyonundan veriler alınacaktır.						
Maliyet Tahmini	575.657.263						
Tespitler	Kurs programlarına kayıtların az olması. Memnuniyet oranlarının düşmesi. Çeşitli yaş ve meslek gruplarına uygun hayat boyu öğrenme programlarının uygulanması. Web sayfalarındaki duyuruların geniş kitlelere ulaşması.						
İhtiyaçlar	İç ve dış paydaşlara yönelik uygulanan anketlerle gerek duyulan taleplerin alınması. Kentteki kurumlarla iş birliği çerçevesinde oluşan talepler doğrultusunda eğitim planlamasının yapılması.						

Amaç (A3)	**Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Geliştirerek Paydaşlarla İşbirliğinin Güçlendirilmesi**						
Hedef (H3.2)	Topluma Sunulan Sağlık Hizmetlerinin Kapasitesinin ve Kalitesinin Artırılması						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program	Tedavi Edici Sağlık / Tedavi Hizmetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	Tedavi edici sağlık hizmetinin erişilebilir ve etkili olarak sunulmasının sağlanması						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 3.2.1 Kocaeli Üniversitesi Hastanesi, Diş Hekimliği Fakültesi Hastanesi ve SKS (Mediko Sosyal Merkezi) Ayaktan Tedavi Gören Hasta Sayısı	15	1.020.954	1.030.000	1.132.000	1.234.000	1.336.000	1.438.000
PG 3.2.2 Kocaeli Üniversitesi Hastanesi Yatak Doluluk Oranı	15	75	80	82	85	85	85
PG 3.2.3 Kocaeli Üniversitesi Hastanesi ve SKS (Mediko-Sosyal Merkezi) Acil, Ayaktan ve Yatarak Tedavi Gören Hastaların Memnuniyet Oranı	35	95	95,05	95,1	95,15	95,2	95,25
PG 3.2.4 Diş Hekimliği Fakültesi Bünyesinde Tedavi Gören Hasta Memnuniyet Oranı	25	90	90,05	90,1	90,15	90,2	90,25
PG 3.2.5 Kocaeli Üniversitesi Hastanesi ve Diş Hekimliği Fakültesinde Hizmet Kalitesini Artırmak Amaçlı Yapılan; Yıllık Çalışma Planı Oluşturulan ve Görev Tanımına Eklenen Sistematik İyileştirmelerin Sayısı	10	14	16	18	20	22	24
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Araştırma ve Uygulama Hastanesi Başhekimliği / Diş Hekimliği Fakültesi						
Riskler	Ayaktan tedavi gören hasta sayısının azalması, asistan sayısının azlığı nedeniyle var olan poliklinik odalarının aktif kullanılamaması. Pandemi, salgın, bulaşıcı hastalık vb. durumlarda hasta odalarının tek kişi olarak kullandırılması sonucu yatak doluluk oranının düşmesi. Tedavi malzemelerinin dövizle alınması ve döviz kurundaki artışlarla alımlarda zorlanmaların olması. Mevzuattaki sınırlamalar nedeniyle dışarıdan alınan hizmetler için tedarikçi seçiminde özgür olunamaması. Yasal mevzuattaki düzenlemeler neticesinde Tıp Fakültesi akademisyen kadrosunda azalmalar yaşanması. Randevu talebine yeterince cevap verilememesi.						
Stratejiler	Ayaktan tedavi gören hasta sayısı için Anabilim Dalları ile koordineli çalışıp görevlendirilmeler yapılarak randevu taleplerine cevap verecek şekilde kapasite artırılması sağlanacak. Hasta memnuniyeti için tanı konulup bir an önce güvenilir doğru, etkin, kolay, erişebilir tedavi alması ve tüm süreç faaliyetleri iyi yönetilecek. Yasaların elverdiği ölçüde Üniversitenin ilgili kurulları yoluyla kararlar alınacaktır. Üniversite dışından destekler sağlanacak. Gastroenteroloji ve Hepatoloji Enstitülerine, Tematik araştırma ve uygulama merkezleri, AR-GE konusunda Teknoloji Transfer Ofisi A.Ş ile Teknopark A.Ş'nin imkânları ve sanayi bölgesinde olmanın verdiği avantajlar söz konusu tehdidi belli oranda bertaraf edecektir. Kocaeli Üniversitesi bünyesinde var olan Kapsamlı Uygulama Araştırma Hastanesi ile AMATEM, ÇAMATEM gibi tedavi merkezleri, Semahat Aracı Onkoloji ve Palyatif Bakım Merkezi gibi birimlerin varlığı bölgesel politik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan göç, çarpık kentleşme, artan sosyal ve kültürel çeşitlilik gibi olguların toplumu olumsuz etkilemesinden kaynaklanan birçok problemin çözümünde destek sağlayacaktır.						
Maliyet Tahmini	575.657.263						
Tespitler	Kur değer kayıpları nedeniyle bütçenin yetersiz kalması. Mevzuattaki sınırlamalar nedeniyle dışarıdan alınan hizmetler için tedarikçi seçiminde özgür olunamaması.						
İhtiyaçlar	Üniversite dışından kurumların desteğinin sağlanması çalışmalarının yapılması. İhtiyaçlar hiyerarşisinin (öncelikler listesinin) belirlenmesi. Araştırma Merkezlerinin gelir getiren faaliyetlerinin artırılması.						

Amaç (A3)	**Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Geliştirerek Paydaşlarla İşbirliğinin Güçlendirilmesi**						
Hedef (H3.3)	Toplumun Temel Sorunlarını İyileştirmeye Yönelik Faaliyetlerin Artırılması						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme / Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 3.3.1 Birimler Tarafından Dezavantajlı Gruplara Yönelik Gerçekleştirilen Sosyal Entegrasyon ve Kapsayıcılığa İlişkin Organizasyon Sayısı	30	10	12	12	14	14	15
PG 3.3.2 Birimler Tarafından Gerçekleştirilen (Bütçesi Olan ya da Olmayan) Sosyal Sorumluluk Projesi Sayısı	25	102	162	208	259	309	359
PG 3.3.3 Dış Paydaşlarla Yapılan İş Birliği ve Protokol Sayısı	15	8	12	15	20	25	30
PG 3.3.4 Dış Paydaşlarla Ortak Çalışılan Sosyal Sorumluluk Proje Sayısı	15	5	7	9	11	13	15
PG 3.3.5 Öğrenciler Tarafından Yürütülen Sosyal Sorumluluk Proje Sayısı	15	84	133	164	183	209	219
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Engelliler Araştırma ve Uygulama Birimi Sürekli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Genel Sekreterlik Tüm Akademik Birimler Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü Tüm Birimler						
Riskler	Meslek odaları, sivil toplum kuruluşları ve sanayi kuruluşlarıyla olan ilişkilerin yeterli düzeyde olmaması. Üniversitelerin idari ve mali özerkliğinin yeterli düzeyde olmaması sonucu istenen faaliyetlerin gerçekleştirilememesi. Kocaeli Üniversitesi yerleşkelerinde engelli dostu olmayan bina ve fiziki alanların bulunması. Faaliyetleri gerçekleştirmek için bütçenin yetmemesi.						
Stratejiler	Toplumsal katkı koordinatörlüğü ve üniversitemizin birimleri tarafından kentle iş birliği çalışmalarına ağırlık verilecek, protokoller yapılarak iş birlikleri artırılacak, istek ve talepler belirlenerek çalışmalar planlanacaktır. Ayrıca Bölgenin en büyük ve donanımlı araştırma hastanesine sahip olunması sayesinde eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin yanı sıra toplumun farklı kesimlerine hizmet sunma imkânının bulunması, üniversite ile kent arasındaki ilişkileri güçlendirecektir. İç ve dış paydaşları takdir ve web sayfası, basın gibi tanınma mekanizmaları etkili bir şekilde kullanılacaktır. İç ve dış paydaşların çalışmalara etkin katılımı teşvik edilecektir. Kocaeli Üniversitesi yerleşkelerinde engelli bina ve fiziki alanların çözümü olarak, bölgedeki kamu kurum- kuruluşları, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşlarıyla yürütülmekte olan iyi ilişkiler kullanılarak destek alınacaktır.						
Maliyet Tahmini	575.657.263						
Tespitler	Sosyal sorumluluk projeleri ve bu bağlamda iş birliklerinin istenilen düzeye henüz gelmemiş olması. Bütçenin yetersiz kalması veya olmaması. Kur değer kayıpları nedeniyle bütçe olarak yetersiz kalması.						
İhtiyaçlar	Sosyal sorumluluk projeleri için öğrenci ve akademisyenlere eğitim, konferans verilmesi. Basın aracılığıyla duyarlılık çalışmalarının artırılması. Web sayfasının görünürlüğünün artırılması.						

Amaç (A3)	**Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Geliştirerek Paydaşlarla İş Birliğinin Güçlendirilmesi**						
Hedef (H3.4)	Toplumsal Katkı Faaliyetleri ve Bu Faaliyetler için Ayrılan Bütçenin Artırılması						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı/ Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	-						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 3.4.1 Sosyal Sorumluluk ve Gönüllülük Faaliyetlerine İlgili Harcama Birimi Tarafından Ayrılan Bütçe	20	400.000	500.000	650.000	800.000	1.000.000	1.200.000
PG 3.4.2 Engelli Kullanıcılar için Erişilebilir Niteliğe Çevrilen Ders Materyali Sayısı	20	31	37	45	64	66	76
PG 3.4.3 Bütçesi İlgili Harcama Birimi Tarafından Sağlanan ve En Az İki Ay Süren Sosyal Sorumluluk Projesi Sayısı /Kaynağı Üniversite Tarafından Sağlanan ve En Az İki Ay Süren Sosyal Sorumluluk Projesi Sayısı	20	9	5	7	7	9	10
PG 3.4.4 Üniversitenin Erişilebilirliği için Ayrılan Bütçe	20	0	109.224.000	109.250.000	109.300.000	109.350.000	109.400.000
PG 3.4.5 Toplumsal Katkı Kapsamında Verilen Ödül Sayısı	20	30	41	51	61	72	82
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Tüm Akademik Birimler Tüm Birimler						
Riskler	Erişilebilirlik bütçesinin yetersiz kalması. Eğitimci ve yöneticilerin dezavantajlı çalışmaları öncelik almaması, yeterince ilgi göstermemesi. Yapılacak çalışmaların maliyetlerinin yüksek olması. Kocaeli Üniversitesi yerleşkelerinde engelli dostu olmayan bina ve fiziki alanların bulunması ve bütçenin yetmemesi. Çalışmalarda koordinasyonun yetersiz kalması.						
Stratejiler	Eğiticilerin eğitimi çalışmaları planlanacak. Dezavantajlı gruplarla çalışmalarda koordinasyonunun önemi anlatılarak farkındalık yaratılacak. Eğitime katılım sağlayan ve konuyla ilgili çalışan eğitimcilere avantaj sağlayıcı puanlamalar yapılacak. Takdir ve tanınma mekanizmaları (web sayfası, duyurular, basın vb.) etkili bir şekilde kullanılacak. Üniversite çalışanlarını teşvik edici puanlamalarda avantaj sağlayıcı (AVESİS, akademik yükseltme, akademik teşvik, ödül puanlamalarında vb.) önlemler alınacak. Web sayfası (AVESİS, haber, duyuru) ve basın yoluyla tanınırlığı, farkındalığı ve teşvikleri artırılacak.						
Maliyet Tahmini	575.657.263						
Tespitler	Kur değer kayıpları nedeniyle erişilebilirliğe ayrılan bütçenin yetersiz kalması. Kentteki diğer kurumların iş birliğine istekli olmaması. Çalışanların motivasyonlarının yetersiz olması. Çalışmalarda koordinasyonun yetersiz kalması.						
İhtiyaçlar	Erişilebilirlik konusunda eksikliklerin tespit edilmesi. Yönetici, öğrenci ve personelin duyarlılığının artırılması. Üniversite-Sanayi ve kentteki tüm kurum-kuruluşlarla iş birliğinin artırılması.						

Amaç (A3)	**Toplumsal Katkı Faaliyetlerini Geliştirerek Paydaşlarla İş Birliğinin Güçlendirilmesi**						
Hedef (H3.5)	Çevreye Duyarlı ve Farkındalık Geliştiren Çalışmaların Yaygınlaştırılması						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme / Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 3.5.1 Sıfır Atık, Doğal Yaşam ve Kaynakların Korunması Konusunda Önleyici ve Çevre Bilincini Geliştirmeye İlişkin Yapılan Faaliyet (Eğitim, Toplantı, Seminer, Atölye, Sergi, Sempozyum, Çalıştay vb.) Faaliyet Sayısı	30	67	96	110	125	145	165
PG 3.5.2 Çevreye Duyarlılık, Sıfır Atık ve Doğal Kaynakların Korunması gibi Konularda Dış Paydaşlarla Yapılan İş Birliği ve Protokol Sayısı	30	10	36	41	48	55	61
PG 3.5.3 Yeşil Kampüs, Kaynakların ve Doğal Yaşamın Korunması için Yapılan İyileştirici Faaliyetlerin Sayısı	30	11	32	38	43	48	52
PG 3.5.4 Üniversitenin Greenmetric Puanı	5	0	5.000	5.500	6.000	6.500	7.000
PG 3.5.5 Afetlere Hazırlık ve Kriz Yönetimi Konularında Yapılan İyileştirici Faaliyetlerin Sayısı	5	15	17	20	23	25	30
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı Tüm Birimler Tüm Akademik Birimler Genel Sekreterlik						
Riskler	Yeterli bütçenin olmaması. Çalışmalara iç ve dış paydaş katılımının düşük olması. Kocaeli'nin birinci derece deprem kuşağı üzerinde yer almasından dolayı deprem ve diğer afetlere maruz kalma riskinin bulunması. Kriz yönetimi ve koordinasyonun istenen düzeyde olmaması.						
Stratejiler	Duyarlılık artırıcı, bilinç ve farkındalık yaratacak eğitimler verilecek. Çalışmalara katılımı özendirici faaliyetler planlanacak. Takdir ve tanınma mekanizmaları etkili bir şekilde kullanılacak. Üniversite çalışanlarını teşvik edici ve puanlamalarda avantaj sağlayıcı önlemler alınacak. Web sayfası (AVESİS, haber, duyuru) ve basın yoluyla tanınırlığı, farkındalığı ve teşvikleri artırılacak.						
Maliyet Tahmini	575.657.263						
Tespitler	Kur değer kayıpları nedeniyle bütçe olarak yetersiz kalması. Proje sayısının düşmesi.						
İhtiyaçlar	İç ve dış paydaşların çevre duyarlılığının artırılması. Afet bölgesi olması nedeniyle kurumlardan uzmanlık gerektiren çeşitli konularda artan taleplere yanıt verilmesi. Üniversite-Sanayi ve kentteki diğer kurum kuruluşlarla iş birliğinin artırılması.						

Amaç (A4)	**Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi**						
Hedef (H4.1)	Kalite Güvencesi Mekanizmalarının İçselleştirilmesi ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Yönetim ve Destek						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	-						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 4.1.1 Kurumun İç Paydaşları ile Kalite Süreçleri Kapsamında Gerçekleştirdiği Geri Bildirim ve Değerlendirme Toplantılarının Sayısı	30	10	11	12	13	15	16
PG 4.1.2 Kurumun Dış Paydaşları ile Kalite Süreçleri Kapsamında Gerçekleştirdiği Geri Bildirim ve Değerlendirme Toplantılarının Sayısı	25	1	2	2	3	3	3
PG 4.1.3 KYS-Talep Yönetim Sistemine Gelen Talep Sayısı	15	3.000	3.100	3.200	3.300	3.400	3.500
PG 4.1.4 Kalite Güvencesi Kapsamında Gerçekleştirilen İyileştirici Faaliyet Sayısı	15	295	300	305	310	315	320
PG 4.1.5 Süreç Yönetim Mekanizmalarının İzlenmesi ve İyileştirilmesine Yönelik İşlem Sayısı	15	1	2	3	4	5	6
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Kalite Koordinasyon Birimi Tüm Birimler Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (İç Kontrol Birimi)						
Riskler	Kurumun iç ve dış paydaşları ile yeterli sayıda toplantı yapılamaması. Kurumsal kalite kültürünün yayılımının sağlanamaması. Yeterli sayıda talep alınamaması. İyileştirici faaliyetlerin yeterince gerçekleştirilememesi. Süreç Yönetim Mekanizmalarının izlenememesi.						
Stratejiler	Kurumsal kalite kültürü yaygınlaştırılacaktır. Ana süreçler kapsamındaki iyileştirici faaliyet sayıları artırılacaktır. Süreç yönetimi el kitabı doğrultusunda süreçlerin yönetilmesi ve iyileştirilmesi sağlanacaktır.						
Maliyet Tahmini	1.516.764.793						
Tespitler	Süreçlerin süreç el kitabına uygun yürütülmemesi. Kalite kültürünün yayılımının henüz tamamlanamaması. İyileştirici faaliyetlerin yeterli sayı ve nitelikte olmaması.						
İhtiyaçlar	Üniversitemizin kurumsal akreditasyonu sağlanmalıdır. Tüm paydaşların kalite çalışmalarına katılımı artırılmalıdır.						

Amaç (A4)	**Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi**						
Hedef (H4.2)	İnsan Kaynaklarının Kişisel Gelişimi, Kurumsal Aidiyeti ve Motivasyonunun Artırılması						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Yönetim ve Destek						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	-						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 4.2.1 Akademik Personel Memnuniyet Oranı (%)	30	69,84	70	70,03	70,7	71	71,5
PG 4.2.2 İdari Personel Memnuniyet Oranı (%)	30	66,32	67	67,3	67,8	68,2	68,7
PG 4.2.3 Personelin Motivasyonlarının Artırılması için Gerçekleştirilen Sosyal, Kültürel, Sportif Organizasyon Sayısı	20	2	3	4	5	6	7
PG 4.2.4 Yıl İçinde Çeşitli Başlıklarda Teşvik ve Ödül Verilen Personel Sayısı	10	10	230	235	240	245	250
PG 4.2.5 Personele Verilen Kişisel Gelişim Eğitimi Sayısı	10	15	16	17	18	19	20
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Personel Daire Başkanlığı						
Riskler	Kurumsal bağlılık ve personelin motivasyon düzeyinin yeterince oluşturulamaması. Personelin yapılan eğitimlere yeterli ilgiyi göstermemesi. Personelin verilen eğitimlerle motivasyonunun sağlanmasına rağmen kurumsal aidiyete yansımaması.						
Stratejiler	Personelin memnuniyet düzeyi artırılacaktır. Akademik ve idari personelin kurumsal bağlılığını güçlendirilecek ve motivasyonu artırılacaktır. Personele verilen eğitimlere katılımın artması için eğitimlerin nitelik ve niceliği artırılacaktır. Ödül yönergesinin yürürlüğe geçirilerek uygulanması sağlanacaktır.						
Maliyet Tahmini	1.615.745.518						
Tespitler	Üniversite, tüm personelin kişisel gelişimlerine yeterince katkıda bulunamamaktadır. İdari personel seçme ve yerleştirme süreçlerinin merkezi olarak yapılması nedeniyle Üniversitenin kontrolü dışında olması ve ihtiyacı karşılayacak nitelik ve nicelikte personel atanamaması. Sosyal ve kültürel faaliyetlerin ve etkinliklerin çeşitliliğinin yeterli olmaması. Ödül yönergesinin uygulanabilirliğinde sıkıntıların giderilememesi.						
İhtiyaçlar	Tüm personelin sosyal ve kültürel faaliyetlerine ve kişisel gelişimine destek olunması. Üniversitenin sosyal imkânlarının, kültürel ve sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesinin sağlanması. Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik yapılan eğitimler ve faaliyetlerin etkinliğinin artırılması. İdari personele yönelik kariyer planlaması yapılması. Bireysel performans değerlendirmesi, takdir ve tanıma mekanizmalarının etkili bir şekilde kullanılması.						

Amaç (A4)	**Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi**						
Hedef (H4.3)	Teknolojik Altyapı ve Fiziki Olanakların İyileştirilmesi						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Yönetim ve Destek						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	-						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 4.3.1 Akademik ve İdari Personelin, Bilgi Yönetim Sistemlerinden Memnuniyet Düzeyi (%)	20	63,2	64	64,75	67,5	72,75	78
PG 4.3.2 Öğrencilerin Bilgi Yönetim Sistemlerinden Memnuniyet Düzeyi (%)	20	75,46	75,5	75,6	75,7	75,8	76
PG 4.3.3 Akademik ve İdari Personelin Fiziki Olanaklardan Memnuniyet Düzeyi (%)	30	65,23	66	66,5	67	67,5	68
PG 4.3.4 Öğrencilerin Fiziki Olanaklardan Memnuniyet Düzeyi (%)	30	75,44	75,6	75,7	75,8	75,9	76
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Personel Daire Başkanlığı Bilgi İşlem Daire Başkanlığı						
Riskler	Finansal kaynakların yeterli olmaması. Yeterli sayıda ve yetkinlikte personelin istihdam edilememesi. Bütünleşik ve etkileşimli bir bilgi yönetim sistemi kurulumunun tamamlanamaması. Üniversitemizin fiziksel imkânlarının etkin kullanılamaması. Fiziksel ve teknolojik olanaklarının istenilen düzeye ulaşamaması.						
Stratejiler	Bütünleşik ve etkileşimli bir bilgi yönetim sistemi kurulumu sağlanacaktır. İhtiyaç duyulan yazılımlar üniversite imkânları kullanılarak hazırlanacaktır. Üniversitemizin üst ve altyapı olanaklarında fiziki ve teknolojik iyileştirmeler yapılacaktır.						
Maliyet Tahmini	1.615.745.518						
Tespitler	Üniversite kaynaklarının etkin kullanımında yaşanan zorluklar. Finansal konuların gittikçe daha da önem kazanması ve üniversiteler üzerinde bir maliyet baskısının oluşması. Artan ihtiyaca göre üniversitemiz fiziki ve teknolojik imkân ve olanaklarının yetersiz kalması. Üniversite faaliyetlerini eşgüdüm içerisinde yürütülmesini sağlayacak yönetim bilgi sisteminin olmaması.						
İhtiyaçlar	Kurum içerisinde dijitalleşmenin tamamlanması ve etkin bir şekilde kullanılması. Derslik ve laboratuvar altyapılarının gözden geçirilmesi ve yeni eğitim teknolojilerine uyumlu hâle getirilmesi. Paydaşlara sunulan hizmetlerde etkinlik ve verimliliğin sağlanması. Kurumsal fiziki ve teknolojik altyapının güçlendirilmesi.						

Amaç (A4)	**Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi**						
Hedef (H4.4)	Merkezi Bütçe Dışındaki Gelirlerin Artırılması						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Yönetim ve Destek						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	-						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 4.4.1 Toplam Bütçe İçinde Sürekli Eğitim Merkezi Gelirlerinin Payı	25	0,272	0,274	0,278	0,284	0,292	0,301
PG 4.4.2 Toplam Bütçe İçinde Teknoloji Transfer Ofisi Gelirlerinin Payı	20	0,44	0,45	0,47	0,50	0,52	0,56
PG 4.4.3 Toplam Bütçe İçinde Topluma Hizmet Gelirlerinin Payı	20	47,48	47,82	48,51	49,53	50,90	52,58
PG 4.4.4 Toplam Bütçe İçinde Döner Sermaye Gelirlerinin Payı	30	47,76	48,10	48,79	49,83	51,19	52,89
PG 4.4.5 Toplam Bütçe İçinde Bağışlar ve Diğer Gelirlerin Payı	5	4,62	4,65	4,72	4,82	4,95	5,11
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Sürekli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Teknoloji Transfer Ofisi / Teknopark						
Riskler	Üniversitemiz tesislerinden yararlanan kişi sayısının az olması ve tanıtım veya duyuruların hedef kitleye ulaşmaması. Toplumun farklı kesimlerinin kendilerini yakından ilgilendiren eğitim programlarının varlığından haberdar olmaması. Öğretim elemanlarının yoğunluklarından dolayı SEM programlarına ilgi göstermemesi, kısıtlı kaynakları etkili biçimde kullanmaya yönelik bilgilerinin ve inovasyon konusuna ayırdıkları zamanın yeterli olmaması. Geliştirilecek olan kamu, sanayi ve sivil toplum kuruluşlarıyla ortaklıklara yönelik sürecin bürokrasideki aksaklıklar sebebiyle gerçekleştirilememesi. Kamu, sanayi, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri ve iş dünyası ile sürekli temas ve iletişim yoluyla gerçekleştirilecek bir araştırma geliştirme çalışmalarının yeterince yapılamaması.						
Stratejiler	Mesleki ve bireysel gelişimi sağlamaya yönelik sertifikalı eğitim programlarının bölge insanının ihtiyacına uygun şekilde yapılandırılması sağlanacaktır. Merkezi bütçe dışındaki gelirler artırılmaya çalışılacaktır, Üniversite ile kamu, sanayi, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve iş dünyası arasındaki iletişim güçlendirilecek ve protokoller imzalanarak iş birlikleri geliştirilecektir.						
Maliyet Tahmini	1.615.745.518						
Tespitler	Üniversitenin mali kaynağının üniversitenin ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olmaması. Topluma yönelik yapılan faaliyetlerin yeterince duyurulmaması. Araştırmacılar tarafından kamu, sanayi ve sivil toplum kuruluşlarının ihtiyaçlarının tam olarak bilinmemesi.						
İhtiyaçlar	Bölge insanına yönelik eğitsel, kültürel, sanatsal, sosyal ve sportif faaliyetler düzenlenmesi ve tüm paydaşların bilgilendirilmesinin sağlanması. Yerel yönetimlerin etkinliklere yönelik duyuruların yapılmasında etkili bir iş birliği içerisinde bulunması. Toplumun tüm kesimlerini kapsayacak SEM programlarının tasarlanması. Dış paydaşlarca ihtiyaç duyulan öncelikli alanlarda araştırmalar yapılması. Mali kaynaklar ve ihtiyaçlar için kamu dışı kaynaklara yönelimin artırılması.						

Amaç (A4)	**Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi**						
Hedef (H4.5)	Uluslararası Tanınırlığın ve Uluslararasılaşma Düzeyinin Artırılması						
Amacın İlişkili Olduğu Program / Alt Program Adı	Yönetim ve Destek						
Amacın İlişkili Olduğu Program Hedefi	-						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
PG 4.5.1 Yabancı Dilde Eğitim Verilen Program Sayısı	10	31	32	33	34	35	36
PG 4.5.2 Uluslararası Öğrenci Sayısının Toplam Öğrenci Sayısına Oranı (%)	10	3	3,2	3,5	4	4,5	5
PG 4.5.3 Uluslararası İkili Anlaşma Sayısı	30	261	287	316	430	440	450
PG 4.5.4 Uluslararası Değişim Programlarından Yararlanan Personel ile Öğrenci Sayısı	30	253	278	306	310	320	330
PG 4.5.5 Üniversitemizce Düzenlenen ve/veya Üniversitemizin Temsil Edildiği Uluslararası Fuar, Tanıtım, Yarışma vb. Sayısı	20	18	36	45	56	63	68
Sorumlu Birim	**Rektör Yardımcılığı**						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Uluslararası İlişkiler ve Erasmus Koordinatörlüğü Tüm Akademik Birimler						
Riskler	Yabancı dilde program/ders sayısı ile personellerin yabancı dil yeterliliğinin düşük kalması. Uluslararası işbirliklerde başta KA171 için olmak üzere AB ve Ulusal Ajans tarafından tahsis edilen hibelerin yetersiz olması veya hiç hibe gelmemesi. Kredi, müfredat ve dil uyumsuzluğu nedeniyle işbirliklerinin sürdürülememesi ve anlaşma sayısının azalması. Personellerin uluslararası ağlara, projelere ve fonlara erişim kapasitesinin istek, dil, deneyim, teknik yeterlilik veya ortak kurum bulma açısından sınırlı kalması. Uluslararası tanıtım faaliyetlerinde çok dilli döküman eksikliği ve gerek katılım gerekse düzenleme açısından uluslararası fuar, kongre sayısının düşük kalması.						
Stratejiler	Dünya sıralamalarında üst düzey üniversitelerle nitelikli işbirlikleri geliştirilecek, akademik birimler ikili anlaşmalara teşvik edilecek ve uluslararası ağlara üyelik çalışmaları yürütülecektir. Erasmus+ programlarıyla (KA131, KA171, Blended Intensive Mobility, Short-Term PHD Mobility) proje çeşitliliği sağlanarak mevcut başvuru ve katılım kapasitesi ile uluslararası fonlar artırılacaktır. Üniversitemizin tanıtımını ve uluslararası hibelerden yararlanmasını sağlamak amacıyla uluslararası ağ oluşturma faaliyetleri kapsamında proje pazarına dair bilgilendirme toplantıları yapılacak ve uluslararası fonlara yönelik danışmanlık sistemleri güçlendirecektir. Uluslararasılaşma Komisyonu kurularak fakültelerde bu komisyonla işbirliği içinde çalışacak uluslararası ilişkiler koordinatörleri atanacaktır. Uluslararası tanıtım ve görünürlük faaliyetleri kapsamında çok dilli dijital içerik üretimi, web sayfası ve materyal geliştirme ile fuar/etkinlik katılımı artırılacaktır.						

Maliyet Tahmini	1.615.745.518
Tespitler	Değişim programlarında öğrenci-kurum iletişiminde görevli personelin yeterli olmaması. Yabancı dilde eğitim yapan program/ders sayısının yetersiz olması nedeniyle Erasmus+ gelen öğrenci sayısının giden öğrenci sayısına kıyasla az olması. Ulusal ve uluslararası iş birliği sayısı artmış olsa da etkileşim ve nitelikli ortaklık oranının ve ortak etkinlik sayısının beklenen düzeyde olmaması. AB projelerine (Horizon Europe, Erasmus KA2, Erasmus KA171 vb.) katılımın yoğun emek gerektirmesi nedeniyle akademik personelin uluslararası fon fırsatlarını değerlendirmede desteğe ihtiyaç duyması. Dijital kanallar, çok dilli içerik/ materyaller ve fuar/etkinlik katılımının düşük kalması.
İhtiyaçlar	Yabancı dilde eğitim kapasitesinin artırılması ve programların uluslararası eğitim standartlarına uyumlu hale getirilmesi. Öğrenci ve personelin yabancı dil yeterliliği ve uluslararası işbirliği becerilerinin geliştirilmesi yoluyla Erasmus+ öğrenci ve personel hareketliliğinin artırılması. Uluslararası öğrenci ve akademisyenler için barınma, danışmanlık, uyum destek mekanizmalarının geliştirilmesi. Aktif ve sürdürülebilir işbirlikleri için hedef kurum listesi oluşturularak uluslararası fonlara erişimin (Horizon Europe, COST, Erasmus KA2, Erasmus KA171, KA131 Konsorsiyum) proje yazımı, bilgilendirme toplantıları, yabancı dil desteği yoluyla güçlendirilmesi. Uluslararası tanıtımın güçlendirilmesi için Uluslararasılaşma Komisyonunun kurulması, uluslararası toplantı takvimi oluşturulması, yurtdışı fuar katılımın artırılması, uluslararası toplantılar düzenlenmesi ve dijital iletişim kanallarının çok dilli şekilde etkinleştirilmesi.

Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Tablo 17: Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

H1.1 Eğitim Programlarının Zenginleştirilmesi		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
• Öğretim elemanlarının akreditasyon için isteksiz olabilmesi. • Sosyal, kültürel, sportif ve teknolojik etkinlikler için yeteri kadar mali kaynak yaratılamaması. • Öğretim elemanlarının sayıca yetersiz kalabilmesi. • Öğretim elemanlarının değişime direnç gösterebilmesi, eğitimlere katılmayı gereksiz veya zaman kaybı olarak algılayabilmesi.	• Eğiticilerin eğitimi faaliyetlerinin yaygınlaştırılmaması. • Akreditasyon çalışmaları için öğretim elemanlarının motivasyonunun artırılmaması. • Akademik birimlerin fiziki ve teknolojik olanaklarının yetersiz oluşu.	• Lisansüstü öğrencisi sayısını artırabilmek için, iş dünyasından gelen talepler değerlendirilecektir. • Danışma kurulları ve dış paydaşlardan yararlanarak eğitim programları güncellenecektir. • Disiplinlerarası ve ÇAP programlarının sayısını artırmaya yönelik çalıştaylar yapılacak ve web tabanlı iş birliği ortamları hazırlanacaktır.
H1.2 Eğitim Programlarının İzlenmesi ve İyileştirilmesi		
• Programlarda görevli akademik personelin öz değerlendirme çalışmalarında gerekli özeni göstermemesi. • Eğitim programlarının izlenmesi ve iyileştirilmesi sürecine karşı öğretim elemanları, yöneticiler veya diğer paydaşlar arasında direnç olabilmesi. • Akran değerlendirmesi çalışmalarının akademik personel tarafından kabul görmemesi veya çalışma huzurunu bozması. • İş dünyasından memnuniyet verilerinin alınamaması.	• Öz değerlendirme ve akran değerlendirmesi yaklaşımları için Üniversitemize uygun bir metot geliştirilememesi.	• Yükseköğretim sistemi içinde kalite güvence anlayışının temel öncelik olarak benimsenmesi sonucunda, üniversitede kalite ve sürekli iyileşme kültürü yaygınlaştırılacaktır. • Verilerin doğru ve güvenilir yöntemlerle toplanmasını güvence altına alacak mekanizmalar geliştirilecektir.
H1.3 Lisansüstü Eğitimin Cazip Hâle Getirilmesi		
• Lisansüstü öğrenci sayıları artmasına rağmen, ön lisans/ön-lisans öğrenci kontenjanlarının da Üniversitemiz kontrolü dışında artması. • Lisansüstüne başvuru yapan veya kayıt yaptıran öğrencilerin, diğer üniversiteleri tercih etmesi.	• Sektör çalışanlarının ulaşabildiği lisansüstü program (tezsiz/uzaktan) sayısının az olması. • Öğretim üyelerinin lisansüstü danışmanlık sayılarının artırılamaması. • Lisansüstü eğitiminde dijitalleşmenin sağlanamaması.	• Meslek Yüksekokullarımızdaki öğretim üyelerinin de lisansüstü ders açması ve lisansüstü öğrencisine danışmanlık yapması teşvik edilecektir. • Lisansüstü eğitim düzeyinde misafir öğrenci uygulamasının kolaylaştırılacak ve yaygınlaştırılacaktır. • Dezavantajlı gruplar ve sektörlere özel kontenjanlar açılacaktır. • Akademik çevrelerde ve sosyal medyada lisansüstü programlar daha aktif tanıtılacaktır. • Lisansüstü programlar harmanlanmış yöntemlerle desteklenecektir.
H1.4 Öğretim Elemanı Sayısının ve Niteliğinin Artırılması		
• YÖK tarafından sağlanan akademik kadro sayısının yetersiz olması. • Yabancı öğretim elemanlarının istihdamına yönelik yeterli bütçe ayrılamaması. • Yurtdışına öğretim elemanı görevlendirmedeki maliyetlerin yüksek olması ve/veya merkezî bütçede kesintiler yaşanması. • Öğrencilerin anketlerde tarafsız değerlendirme yapamaması.	• Öğrencilerin geri bildirimlerinin düzenli olarak toplanmasına rağmen, elde edilen verilere dayalı olarak kararların alınmaması. • Öğretim elemanlarının ders yüklerinin fazla olması. • Yabancı öğretim elemanlarının sayısını artırmaya yönelik teşvik programlarının olmaması. • Öğretim elemanlarının eğitim becerilerini ve pedagojik yaklaşımlarını geliştirmeye yönelik programların yetersiz olması.	• İhtiyaç analizine dayalı olarak yeni öğretim elemanları alımı yaparak öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı azaltılacaktır. • Öğretim elemanları arasındaki ders yüklerinin dengelenmesi için mekanizmalar geliştirilecektir. • Uluslararası iş birliği ve değişim programları yapılarak öğretim elemanı hareketliği artırılacaktır. • Öğrencilerin geri bildirimlerine dayalı olarak iyileştirme kararları alınacaktır.

H1.5 Eğitim-Öğretim Altyapı Olanaklarının Geliştirilmesi		
• Lisanslı yazılımların ve eğitim teknolojileriyle zenginleştirilmiş dersliklerin maliyetlerinin döviz kurlarındaki ani değişiklikler nedeniyle öngörülememesi. • Elektronik eğitim içeriklerinin kullanımı için teknolojik altyapı yetersizliklerinin yaşanabilmesi. • Öğretim elemanlarının elektronik ortamda materyal kullanımı ile ilgili teknoloji okuryazarlığının yetersiz olması. • Öğrencilerin erişim sorunları nedeniyle kaynaklardan yeterince faydalanamaması.	• Öğretim elemanlarının eğitim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanma konusunda yetersiz ve isteksiz olabilmesi. • Lisanslı yazılım ve elektronik yayınların kullanımının artırılmasına yönelik ihtiyaç analizlerinin yetersiz olması. • Üniversite bütçesinden eğitim-öğretim altyapı olanakları için ayrılan kaynağın yetersiz olması. • Lisanslı yazılım, öğretim teknolojisi ve materyallerinin kullanımıyla ilgili eğitim ve bilgilendirme programlarının yetersiz olması.	• Lisanslı yazılımlar ve teknolojik altyapılar için bütçe ayrılacaktır. • Kullanıcı eğitimi ve rehberlik hizmetleri geliştirilecektir. • Açık erişim öğretim materyali paylaşımını teşvik etmek için öğretim elemanlarına destek ve ödüllendirme sağlanacaktır. • Öğrencilerin öğrenme ortam ve araçlarına yönelik ihtiyaçları ve geri bildirimleri düzenli olarak değerlendirilecektir.
H2.1 Bilimsel Araştırma Proje Sayısının ve Niteliğinin Artırılması		
• Ağır ders yükleri, yüksek öğrenci sayısı ve idari görevler nedeniyle öğretim üyelerinin proje çalışmalarına ayırdıkları zamanın kısıtlı kalması. • Düşük proje kabul oranlarının, araştırmacılarda motivasyonu azaltması. • Projelerde araştırmacılara ve bursiyerlere sağlanan destek miktarlarının yetersiz, sürelerinin kısıtlı oluşu. • Yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin projede çalışma ilgilerinin ve İngilizce seviyelerinin yeterli düzeyde olmayışı.	• Başarılı akademik personeli ve lisansüstü öğrencileri destekleyen bir teşvik/ödül sisteminin olmayışı. • Akademik personelde proje hazırlama kültürünün yeterli düzeyde olmayışı. • Bilimsel araştırma projesi yapan akademik personelin genellikle aynı kişiler oluşu, dağılımın homojen olmayışı. • Yapılan bilimsel araştırma projelerinin patente ve faydalı modele dönüştürülme oranın düşük oluşu.	• Akademik personele, proje hazırlama ve başvuru süreci ile ilgili eğitimler verilecektir. • Özellikle Avrupa Birliği ve kurum dışı ulusal projelere başvuruda bulunacak akademisyenler için proje yazımı ve yürütülmesinde yardımcı olacak teknik destek birimi oluşturulacaktır. • Yüksek lisans ve doktora öğrencilerine daha yüksek miktarlı ve uzun süreli proje desteği sağlanacaktır. • Atanma kriterlerine, araştırma projelerinde görev alma şartı getirilecektir.
H2.2 Yayın Sayısının ve Niteliğinin Artırılması		
• Araştırma görevlisi sayısının az olması. • Yayın teşviklerinin yeterli olmaması. • Akademik personelin ders ve idari yükleri nedeniyle bilimsel çalışmalara yeterli zaman ayıramaması. • Öğretim üyesi başına doktora ve tezli yüksek lisans öğrencisi sayısının azlığı.	• Yeterli sayıda araştırma görevlisi bulunmayışı. • Öğretim elemanlarının uluslararası nitelikli bilimsel araştırma ve yayın çabalarının yeterli düzeyde ve sayıda olmaması. • Disiplinler arası iş birliğiyle yapılan yayın sayısının düşük olması. • Uluslararası arası iş birliğiyle yapılan yayın sayısının yeterli düzeyde olmaması. • Akademik personeli İngilizce yayın yazımında destekleyecek programların/araçların yetersiz olması. • Detaylı bir yayın teşvik/ödül mekanizmasının bulunmaması.	• Atanma kriterleri, Q1 ve Q2 tipi yayınların puanı daha fazla olacak şekilde güncellenecektir. • Araştırma görevlisi sayısı artırılacaktır. • Yayın ve diğer araştırma faaliyetleri detaylı bir teşvik ve ödül sistemi ile desteklenecek/ödüllendirilecektir. • Açık erişimli yüksek etki faktörlü dergilerdeki makale yayınlama ücret destekleri artırılarak devam ettirilecektir.
H2.3 Bilimsel Araştırma Kalitesinin Artırılması		
• Üniversite akademik personelinin yaş ortalamasının yükselmesi ve üst akademik pozisyonlara gelinmesi nedeniyle bilimsel araştırma faaliyetlerine yeterince önem verilmemesi. • AR-GE çalışmalarına araştırma üniversiteleri kadar bütçe ayrılmaması. • Sanayi iş birliği ile yapılan çalışmaların çoğunun ticari sır niteliğinde olması nedeniyle yayına dönüşememesi. • Üniversitemizin belirlediği öncelikli alanlarda çalışan araştırmacı sayısının yeterli sayıda olmayışı.	• Üniversite-sanayi iş birliğinin ve paydaşların araştırma faaliyetlerine etkin katılımı ve sürdürülebilirliğinin, Üniversitemizin bulunduğu bölgenin sanayi imkânları dikkate alındığında yeterli düzeyde olmayışı. • Kocaeli civarındaki firmalar ile uzaktan iletişim kurma yeteneği kazanması sonucu Üniversitemizin sanayi iş birliği payının kısmen azalması. • Yayın ve diğer araştırma faaliyetlerinin teşvik ve ödüllendirilmesinin yetersiz olması. • Sanayi ile iş birliklerindeki teşvik imkânlarının istenilen seviyede olmaması.	• Üniversite bütçesinden AR-GE'ye ayrılan pay artırılacaktır. • Üniversitemiz öncelikli alanlarında daha fazla sayıda akademik personel istihdam edilecektir. • Öncelikli alanlarda yapılan projelere verilen BAP destekleri artırılacaktır.

H2.4 Araştırma Altyapısının Geliştirilmesi		
• Alanında yetkin araştırmacıların, ulusal ve uluslararası rekabet sebebi ile kurumumuza çekilememesi. • Araştırma altyapısının iyileştirilmesine yönelik projelerin yeterli olmaması • Mevcut AR-GE Laboratuvarlarının çoğunun etkin olarak faaliyette bulunamaması. • Laboratuvarların akreditasyonunun yüksek maliyetli olması nedeniyle genellikle karlı olmaması.	• AR-GE Laboratuvarlardaki teknik eleman sayılarının ihtiyaca cevap verememesi. • Üniversitedeki araştırma ve uygulama merkezlerinin önemli bir kısmının, genellikle teknik personel eksikliğinden veya altyapı eksikliğinden dolayı aktif olarak kullanılamaması. • AR-GE Laboratuvarlarının ve Araştırma Merkezlerinin takip edilebilirliğinin kısıtlı olması. • AR-GE Laboratuvarı ve Araştırma Merkezlerinin altyapılarının yeterli olmaması.	• Disiplinler arası AR-GE Laboratuvarlarından faydalanan araştırmacı sayısı artırılacaktır. • Öncelikli araştırma alanları kapsamındaki AR-GE Laboratuvarlarının sayısı artırılacaktır. • AR-GE Laboratuvarlarına verilen altyapı desteği artırılarak altyapıları iyileştirilecektir. • AR-GE Laboratuvarlarında çalıştırılmak üzere teknik personel desteği sağlanacaktır.
H2.5 Araştırmacı Yetkinliğinin Artırılması		
• Üniversitedeki proje yapan akademisyen sayısının sınırlı oluşu. • Bazı akademisyenlerin, proje yürütmenin getirdiği yük ve riskleri nedeniyle projeye sıcak bakmayışı. • Üniversite dışı kaynaklarla desteklenen proje başvurularında kabul oranının düşük oluşu.	• Akademisyenlerin, özellikle TÜBİTAK projelerindeki kabul oranlarının düşük oluşundan dolayı yılgın oluşu. • Öğrenci tezleri için alınan BAP projelerinin tamamlanması sorumluluğunun öğretim üyesinde oluşu doktora öğrencisi ve araştırma görevlisi sayılarının yetersiz oluşu. • AR-GE yetkinliğini geliştirmek üzere çalıştay, proje pazarı vb. sistematik faaliyetlerin sınırlı oluşu.	• Akademik personelin AR-GE yetkinliğini geliştirmek üzere yapılan sistematik faaliyetler, daha büyük oranda desteklenecektir. • Üniversitenin girişimci ve yenilikçi üniversiteler endeksindeki yerinin yükselmesi için ihtiyaç duyulan düzenlemeler (atanma kriterleri, vb.) gerçekleştirilecektir. • Geliştirilecek ödül sisteminde, Üniversitenin girişimci ve yenilikçi üniversiteler endeksindeki yerinin yükselmesini sağlayacak faaliyetler özel olarak desteklenecektir. • Üniversite dışındaki kaynaklar tarafından desteklenen projelere, üniversitemiz tarafından ilave destek verilecektir.
H3.1 Paydaşlarımızın Mesleki ve Kariyer Gelişimini Destekleyecek Eğitimler Yaparak Bilginin Toplum Yararına Yayılımının Artırılması		
• Katılım olmaması, maliyetin yüksek olması. • Mezunlarla iletişim ve mezunların izlenmesinde kullanılan mekanizmalar ve altyapının yeterli düzeyde olmayışı. Performans göstergesinin toplumsal katkı açısından veri toplamada zorluk oluşturması, hedefe ulaşamama ve raporlara olumsuz yansıması. • Eğitimlerin ihtiyaca dönük olmaması, beklentilere cevap vermemesi. • Eğitim sonunda verilen sertifikaların talep gören alanlarda yetkinliğin ve akreditasyonun olmaması.	• Kurs programlarına kayıtların az olması. • İç ve dış paydaşların taleplerinin karşılanmasına yönelik anketlerin sınırlı olarak gerçekleştirilmesi. • Oluşan talepler doğrultusunda eğitim planlamasının kurumlar ile iş birliği içinde yapılamaması.	• Gerekli duyuru ve tanıtım faaliyetleri artırılacaktır. Web sayfalarının talep gören hâle getirilerek duyuruların geniş kitlelere ulaşması sağlanacaktır. • Eğitimlerde uzman eğitimciler rol alacaktır. • Toplumun ihtiyaç ve beklentilerine göre eğitimler açılacaktır. • Hedef kitle ve eğitim maliyetlerinin dengeli oluşturulması sağlanacaktır. • Mezunlarla iş birliği ve takibi artırıcı önlemler alınacaktır. Eğitim komisyonundan veriler alınacaktır.

H3.2 Topluma Sunulan Sağlık Hizmetlerinin Kapasitesinin ve Kalitesinin Artırılması		
• Ayaktan tedavi gören hasta sayısının azalması, asistan sayısının azlığı nedeniyle var olan poliklinik odalarının aktif kullanılamaması. • Pandemi, salgın, bulaşıcı hastalık vb. durumlarda hasta odalarının tek kişi olarak kullandırılması sonucu yatak doluluk oranının düşmesi. • Tedavi malzemelerinin dövizle alınması ve döviz kurundaki artışlarla alımlarda zorlanmaların olması. • Mevzuattaki sınırlamalar nedeniyle dışarıdan alınan hizmetler için tedarikçi seçiminde özgür olunamaması. • Yasal mevzuattaki düzenlemeler neticesinde Tıp Fakültesi akademisyen kadrosunda azalmalar yaşanması. • Randevu talebine yeterince cevap verilememesi.	• Kur değer kayıpları nedeniyle bütçenin yetersiz kalması. • Mevzuattaki sınırlamalar nedeniyle dışarıdan alınan hizmetler için tedarikçi seçiminde özgür olunamaması. • Üniversite dışından kurumların desteğinin sağlanması konusunda yapılan çalışmaların yetersiz kalması.	• Ayaktan tedavi gören hasta sayısı için anabilim dalları ile koordineli çalışıp görevlendirilmeler yapılarak randevu taleplerine cevap verecek şekilde kapasite artırılması sağlanacak. • Hasta memnuniyeti için tanı konulup bir an önce güvenilir doğru, etkin, kolay, erişebilir tedavi alması ve tüm süreç faaliyetleri iyi yönetilecek. • Yasaların elverdiği ölçüde Üniversitenin ilgili kurulları yoluyla kararlar alınacaktır. Üniversite dışından destekler sağlanacak. • Gastroenteroloji ve Hepatoloji Enstitülerine, Tematik araştırma ve uygulama merkezleri, AR-GE konusunda Teknoloji Transfer Ofisi A.Ş ile Teknopark A.Ş' nin imkânları ve sanayi bölgesinde olmanın verdiği avantajlar söz konusu tehdidi belli oranda bertaraf edecektir. • Kocaeli Üniversitesi bünyesinde var olan Kapsamlı Uygulama Araştırma Hastanesi ile AMATEM ÇAMATEM gibi tedavi merkezleri, Semahat Aracı Onkoloji ve Palyatif Bakım Merkezi gibi birimlerin varlığı bölgesel politik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan göç, çarpık kentleşme, artan sosyal ve kültürel çeşitlilik gibi olguların toplumu olumsuz etkilemesinden kaynaklanan birçok problemin çözümünde destek sağlayacaktır.
H3.3 Toplumun Temel Sorunlarını İyileştirmeye Yönelik Faaliyetlerin Artırılması		
• Meslek odaları, sivil toplum kuruluşları ve sanayi kuruluşlarıyla olan ilişkilerin yeterli düzeyde olmaması. • Üniversitelerin idari ve mali özerkliğinin yeterli düzeyde olmaması sonucu istenen faaliyetlerin gerçekleştirilememesi. • Kocaeli Üniversitesi yerleşkelerinde engelli dostu olmayan bina ve fiziki alanların bulunması. • Faaliyetleri gerçekleştirmek için bütçenin yetmemesi.	• Sosyal sorumluluk projeleri ve bu bağlamda iş birliklerinin istenilen düzeye henüz gelmemiş olması. • Sosyal sorumluluk projeleri için öğrenci ve akademisyenlere yönelik yapılması gereken eğitim ve konferans gibi faaliyetlerin yeterli olmaması. • Web sayfasının görünürlüğünün yeterli olmaması.	• Toplumsal katkı koordinatörlüğü ve üniversitemizin birimleri-tarafından kentle iş birliği çalışmalarına ağırlık verilecek, protokoller yapılarak iş birlikleri artırılacak, istek ve talepler belirlenerek çalışmalar planlanacaktır. • Ayrıca Bölgenin en büyük ve donanımlı araştırma hastanesine sahip olunması sayesinde eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin yanı sıra toplumun farklı kesimlerine hizmet sunma imkânının bulunması, üniversite ile kent arasındaki ilişkileri güçlendirecektir. • İç ve dış paydaşları takdir ve web sayfası, basın gibi tanınma mekanizmaları etkili bir şekilde kullanılacaktır. İç ve dış paydaşların çalışmalara etkin katılımı teşvik edilecektir. • Kocaeli Üniversitesi yerleşkelerinde engelli bina ve fiziki alanların çözümü olarak, bölgedeki kamu kurum- kuruluşları, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşlarıyla yürütülmekte olan iyi ilişkiler kullanılarak destek alınacaktır.

H3.4 Toplumsal Katkı Faaliyetleri İçin Ayrılan Bütçenin Artırılması		
• Erişilebilirlik bütçesinin yetersiz kalması. • Eğitimci ve yöneticilerin dezavantajlı çalışmaları öncelik almaması, yeterince ilgi göstermemesi. • Yapılacak çalışmaların maaliyetlerinin yüksek olması. • Kocaeli Üniversitesi yerleşkelerinde engelli dostu olmayan bina ve fiziki alanların bulunması ve bütçenin yetmemesi. • Çalışmalarda koordinasyonun yetersiz kalması.	• Kur değer kayıpları nedeniyle erişilebilirliğe ayrılan bütçenin yetersiz kalması. • Kentteki diğer kurumların iş birliğine istekli olmaması. • Yönetici, öğrenci ve personelin duyarlılığının artırılması. • Üniversite-Sanayi ve kentteki tüm kurum-kuruluşlarla iş birliğinin artırılması.	• Eğiticilerin eğitimi çalışmaları planlanacak. Dezavantajlı gruplarla çalışmalarda koordinasyonunun önemi anlatılarak farkındalık yaratılacak. • Eğitime katılım sağlayan ve konuyla ilgili çalışan eğitimcilere avantaj sağlayıcı puanlamalar yapılacak. • Takdir ve tanınma mekanizmaları (web sayfası, duyurular, basın vb.) etkili bir şekilde kullanılacak. • Üniversite çalışanlarını teşvik edici puanlamalarda avantaj sağlayıcı (AVESİS, akademik yükseltme, akademik teşvik, ödül puanlamalarında vb.) önlemler alınacak. • Web sayfası (AVESİS, haber, duyuru) ve basın yoluyla tanınırlığı, farkındalığı ve teşvikleri artırılacak.
H3.5 Çevreye Duyarlı ve Farkındalık Geliştiren Çalışmaların Yaygınlaştırılması		
• Yeterli bütçenin olmaması. • Çalışmalara iç ve dış paydaş katılımının düşük olması. • Kocaeli'nin birinci derece deprem kuşağı üzerinde yer almasından dolayı, deprem ve diğer afetlere maruz kalma riskinin bulunması. • Kriz yönetimi ve koordinasyonun istenen düzeyde olmaması.	• İç ve dış paydaşların çevre duyarlılığının artırılması. • Afet bölgesi olması nedeniyle kurumlardan uzmanlık gerektiren çeşitli konularda artan taleplere yanıt verilmesi.	• Duyarlılık artırıcı, farkındalık yaratacak ve bilinç geliştiren eğitimler verilecek. • Çalışmalara katılımı özendirici faaliyetler planlanacak. • Takdir ve tanınma mekanizmaları (web sayfası, duyurular, basın vb.) etkili bir şekilde kullanılacak. • Üniversite çalışanlarını teşvik edici puanlamalarda avantaj sağlayıcı (AVESİS, akademik yükseltme, akademik teşvik, ödül puanlamalarında vb.) önlemler alınacak. • Web sayfası (AVESİS, haber, duyuru) ve basın yoluyla tanınırlığı, farkındalığı ve teşvikleri artırılacak.
H4.1 Kalite Güvencesi Mekanizmalarının İçselleştirilmesi ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması		
• Kurumun iç ve dış paydaşları ile yeterli sayıda toplantı yapılamaması. • Kurumsal kalite kültürünün yayılımının sağlanamaması. • Yeterli sayıda talep alınamaması. • İyileştirici faaliyetlerin yeterince gerçekleştirilememesi. • Süreç Yönetim Mekanizmalarının izlenememesi.	• Süreçlerin süreç el kitabına uygun yürütülmemesi. • Kalite kültürünün yayılımının henüz tamamlanamaması. • İyileştirici faaliyetlerin yeterli sayı ve nitelikte olmaması. Tüm paydaşların kalite çalışmalarına katılımı artırılmalıdır.	• Kurumsal kalite kültürü yaygınlaştırılacaktır. • Ana süreçler kapsamındaki iyileştirici faaliyet sayıları artırılacaktır. • Süreç yönetimi el kitabı doğrultusunda süreçlerin yönetilmesi ve iyileştirilmesi sağlanacaktır.
H4.2 İnsan Kaynaklarının Kişisel Gelişimi, Kurumsal Aidiyeti ve Motivasyonunun Artırılması		
• Kurumsal bağlılık ve personelin motivasyon düzeyinin yeterince oluşturulamaması. • Personelin yapılan eğitimlere yeterli ilgiyi göstermemesi. • Personelin verilen eğitimlerle motivasyonunun sağlanmasına rağmen kurumsal aidiyete yansımaması.	• Sosyal ve kültürel faaliyetlerin ve etkinliklerin çeşitliliğinin yeterli olmaması. • Ödül yönergesinin uygulanabilirliğinde sıkıntıların giderilememesi. • Üniversitenin sosyal imkânlarının, kültürel ve sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesinin sağlanması. • Bireysel performans değerlendirmesi, takdir ve tanıma mekanizmalarının etkili bir şekilde kullanılması.	• Personelin memnuniyet düzeyi artırılacaktır. • Akademik ve idari personelin kurumsal bağlılığını güçlendirilecek ve motivasyonu artırılacaktır. • Personele verilen eğitimlere katılımın artması için eğitimlerin nitelik ve niceliği artırılacaktır. • Ödül yönergesinin yürürlüğe geçirilerek uygulanması sağlanacaktır.

H4.3 Teknolojik Altyapı ve Fiziki Olanakların İyileştirilmesi		
• Finansal kaynakların yeterli olmaması, • Yeterli sayıda ve yetkinlikte personelin istihdam edilememesi. • Bütünleşik ve etkileşimli bir bilgi yönetim sistemi kurulumunun tamamlanamaması. • Üniversitemizin fiziksel imkânlarının etkin kullanılamaması. • Fiziksel ve teknolojik olanaklarının istenilen düzeye ulaşamaması.	• Finansal konuların gittikçe daha da önem kazanması ve üniversiteler üzerinde bir maliyet baskısının oluşması. • Artan ihtiyaca göre üniversitemiz fiziki ve teknolojik imkan ve olanaklarının yetersiz kalması. • Üniversite faaliyetlerini eşgüdüm içerisinde yürütülmesini sağlayacak yönetim bilgi sisteminin olmaması. • Kurum içerisinde dijitalleşmenin tamamlanması ve etkin bir şekilde kullanılması.	• Bütünleşik ve etkileşimli bir bilgi yönetim sistemi kurulumu sağlanacaktır. • İhtiyaç duyulan yazılımlar üniversite imkânları kullanılarak hazırlanacaktır. • Üniversitemizin üst ve altyapı olanaklarında fiziki ve teknolojik iyileştirmeler yapılacaktır.
H4.4 Merkezi Bütçe Dışındaki Gelirlerin Artırılması		
• Üniversitemiz tesislerinden yararlanan kişi sayısının az olması ve tanıtım veya duyuruların hedef kitleye ulaşmaması. • Toplumun farklı kesimlerinin kendilerini yakından ilgilendiren eğitim programlarının varlığından haberdar olmaması. • Öğretim elemanlarının yoğunluklarından dolayı SEM programlarına ilgi göstermemesi, kısıtlı kaynakları etkili biçimde kullanmaya yönelik bilgilerinin ve inovasyon konusuna ayırdıkları zamanın yeterli olmaması. • Geliştirilecek olan kamu, sanayi ve sivil toplum kuruluşlarıyla ortaklıklara yönelik sürecin bürokrasideki aksaklıklar sebebiyle gerçekleştirilememesi. • Kamu, sanayi, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri ve iş dünyası ile sürekli temas ve iletişim yoluyla gerçekleştirilecek bir araştırma geliştirme çalışmalarının yeterince yapılamaması.	• Üniversitenin mali kaynağının üniversitenin ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olmaması. • Araştırmacılar tarafından kamu, sanayi ve sivil toplum kuruluşlarının ihtiyaçlarının tam olarak bilinmemesi. • Bölge insanına yönelik eğitsel, kültürel, sanatsal, sosyal ve sportif faaliyetler düzenlenmesi ve tüm paydaşların bilgilendirilmesinin sağlanması. • Yerel yönetimlerin etkinliklere yönelik duyuruların yapılmasında etkili bir iş birliği içerisinde bulunması. • Toplumun tüm kesimlerini kapsayacak SEM programlarının tasarlanması. • Dış paydaşların ihtiyaç duyduğu öncelikli alanlara yönelik araştırmalar yapılması.	• Mesleki ve bireysel gelişimi sağlamaya yönelik sertifikalı eğitim programlarının bölge insanının ihtiyacına uygun şekilde yapılandırılması sağlanacaktır. • Merkezi bütçe dışındaki gelirler artırılmaya çalışılacaktır. • Üniversite ile kamu, sanayi, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve iş dünyası arasındaki iletişim güçlendirilecek ve protokoller imzalanarak iş birlikleri geliştirilecektir.
H4.5 Uluslararası Tanınırlığın ve Uluslararasılaşma Düzeyinin Artırılması		
• Yabancı dilde program/ders sayısı ile personellerin yabancı dil yeterliliğinin düşük kalması. • Uluslararası işbirliklerde başta KA171 için olmak üzere AB ve Ulusal Ajans tarafından tahsis edilen hibelerin yetersiz olması veya hiç hibe gelmemesi. • Kredi, müfredat ve dil uyumsuzluğu nedeniyle işbirliklerinin sürdürülememesi ve anlaşma sayısının azalması. • Personellerin uluslararası ağlara, projelere ve fonlara erişim kapasitesinin istek, dil, deneyim, teknik yeterlilik veya ortak kurum bulma açısından sınırlı kalması. • Uluslararası tanıtım faaliyetlerinde çok dilli döküman eksikliği ve gerek katılım gerekse düzenleme açısından uluslararası fuar, kongre sayısının düşük kalması**.**	• Değişim programlarında öğrenci-kurum iletişiminde görevli personelin yeterli olmaması. • Yabancı dilde eğitim yapan program/ders sayısının yetersiz olması nedeniyle Erasmus+ gelen öğrenci sayısının giden öğrenci sayısına kıyasla az olması. • Ulusal ve uluslararası iş birliği sayısı artmış olsa da etkileşim ve nitelikli ortaklık oranının ve ortak etkinlik sayısının beklenen düzeyde olmaması. • AB projelerine (Horizon Europe, Erasmus KA2, Erasmus KA171 vb.) katılımın yoğun emek gerektirmesi nedeniyle akademik personelin uluslararası fon fırsatlarını değerlendirmede desteğe ihtiyaç duyması. • Aktif ve sürdürülebilir işbirlikleri için hedef kurum listesi oluşturularak uluslararası fonlara erişimin (Horizon Europe, COST, Erasmus KA2, Erasmus KA171, KA131 Konsorsiyum) proje yazımı, bilgilendirme toplantıları, yabancı dil desteği yoluyla güçlendirilmesi. • Uluslararası tanıtımın güçlendirilmesi için Uluslararasılaşma Komisyonunun kurulması, uluslararası toplantı takvimi oluşturulması, yurtdışı fuar katılımın artırılması, uluslararası toplantılar düzenlenmesi ve dijital iletişim kanallarının çok dilli şekilde etkinleştirilmesi.	• Dünya sıralamalarında üst düzey üniversitelerle nitelikli işbirlikleri geliştirilecek, akademik birimler ikili anlaşmalara teşvik edilecek ve uluslararası ağlara üyelik çalışmaları yürütülecektir. • Erasmus+ programlarıyla (KA131, KA171, Blended Intensive Mobility, Short-Term PHD Mobility) proje çeşitliliği sağlanarak mevcut başvuru ve katılım kapasitesi ile uluslararası fonlar artırılacaktır. • Üniversitemizin tanıtımını ve uluslararası hibelerden yararlanmasını sağlamak amacıyla uluslararası ağ oluşturma faaliyetleri kapsamında proje pazarına dair bilgilendirme toplantıları yapılacak ve uluslararası fonlara yönelik danışmanlık sistemleri güçlendirecektir. • Uluslararasılaşma Komisyonu kurularak fakültelerde bu komisyonla işbirliği içinde çalışacak uluslararası ilişkiler koordinatörleri atanacaktır. • Uluslararası tanıtım ve görünürlük faaliyetleri kapsamında çok dilli dijital içerik üretimi, web sayfası ve materyal geliştirme ile fuar/etkinlik katılımı artırılacaktır.

Maliyetlendirme

Tablo 18: Maliyetlendirme

Amaç/Hedef	2024	2025	2026	2027	2028	Toplam Maliyet
Amaç 1	**827.369.830**	**1.158.317.762**	**1.621.644.867**	**2.270.302.814**	**3.178.423.939**	**9.056.059.211**
Hedef 1.1	165.473.966	231.663.552	324.328.973	454.060.563	635.684.788	**1.811.211.842**
Hedef 1.2	165.473.966	231.663.552	324.328.973	454.060.563	635.684.788	**1.811.211.842**
Hedef 1.3	165.473.966	231.663.552	324.328.973	454.060.563	635.684.788	**1.811.211.842**
Hedef 1.4	165.473.966	231.663.552	324.328.973	454.060.563	635.684.788	**1.811.211.842**
Hedef 1.5	165.473.966	231.663.552	324.328.973	454.060.563	635.684.788	**1.811.211.842**
Amaç 2	**442.232.962**	**607.342.147**	**825.629.006**	**1.133.930.608**	**1.541.402.851**	**4.550.537.573**
Hedef 2.1	152.894.592	202.268.429	258.525.801	339.986.122	429.880.570	**1.507.558.290**
Hedef 2.2	72.334.592	101.268.429	141.775.801	198.486.122	277.880.570	**843.413.081**
Hedef 2.3	72.334.592	101.268.429	141.775.801	198.486.122	277.880.570	**843.413.081**
Hedef 2.4	72.334.592	101.268.429	141.775.801	198.486.122	277.880.570	**843.413.081**
Hedef 2.5	72.334.592	101.268.429	141.775.801	198.486.122	277.880.570	**843.413.081**
Amaç 3	**246.853.733**	**345.595.226**	**483.833.317**	**677.366.643**	**948.313.301**	**2.701.962.220**
Hedef 3.1	49.370.747	69.119.045	96.766.663	135.473.329	189.662.660	**575.657.263**
Hedef 3.2	49.370.747	69.119.045	96.766.663	135.473.329	189.662.660	**575.657.263**
Hedef 3.3	49.370.747	69.119.045	96.766.663	135.473.329	189.662.660	**575.657.263**
Hedef 3.4	49.370.747	69.119.045	96.766.663	135.473.329	189.662.660	**575.657.263**
Hedef 3.5	49.370.747	69.119.045	96.766.663	135.473.329	189.662.660	**575.657.263**
Amaç 4	**692.865.075**	**970.011.105**	**1.358.015.547**	**1.901.221.766**	**2.661.710.472**	**7.583.823.965**
Hedef 4.1	138.573.015	194.002.221	271.603.109	380.244.353	532.342.094	**1.516.764.793**
Hedef 4.2	138.573.015	194.002.221	271.603.109	380.244.353	532.342.094	**1.615.745.518**
Hedef 4.3	138.573.015	194.002.221	271.603.109	380.244.353	532.342.094	**1.615.745.518**
Hedef 4.4	138.573.015	194.002.221	271.603.109	380.244.353	532.342.094	**1.615.745.518**
Hedef 4.5	138.573.015	194.002.221	271.603.109	380.244.353	532.342.094	**1.615.745.518**
Gen. Yön. Gid.	**395.974.220**	**554.363.908**	**776.109.472**	**1.086.553.261**	**1.521.174.565**	**4.334.175.426**
TOPLAM	**2.605.295.820**	**3.635.630.148**	**5.065.232.208**	**7.069.375.091**	**9.851.025.127**	**28.226.558.395**

İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda gerekli görülen durumlarda stratejik planın güncellenmesi kararı verilebilir. İzleme, amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla uygulama öncesi ve uygulama sırasında sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel verilerin toplandığı ve analiz edildiği tekrarlı bir süreçtir. Değerlendirme ise devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı bir incelemedir.

Üniversitemiz Stratejik Planı'nın izleme ve değerlendirme sürecinden Rektörlük Makamı'nın sorumluluğunda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı görevli ve yetkilidir. Stratejik planda yer alan hedef ve göstergelere ne oranda ulaşıldığının tespiti "Stratejik Plan İzleme Raporu" ve "Stratejik Plan Değerlendirme Raporu" aracılığı ile gerçekleştirilir. Bu kapsamda stratejik planda yer alan performans göstergelerine ilişkin veriler, yılın ilk altı aylık dönemine (Ocak-Haziran) ilişkin "Stratejik Plan İzleme Raporu" aracılığı ile Temmuz ayının sonuna kadar; yıllık dönemine (Ocak-Aralık) ilişkin de "Stratejik Plan Değerlendirme Raporu" aracılığı ile Şubat ayının sonuna kadar belirlenen tarihlerde harcama birimlerinden talep edilerek Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nca hazırlanır.

Yılın ilk altı aylık dönemine (Ocak-Haziran) ilişkin raporun harcama birimlerinden elde edilen veriler ışığında Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nca hazırlanmasıyla birlikte Rektör başkanlığında, Rektör Yardımcıları ve harcama yetkilileri ile Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yöneticisinin de katılımlarıyla, altı aylık dönemlerde "izleme" toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise "değerlendirme" toplantıları yapılır. Bu toplantıların sonucunda Rektör, stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir.

"Stratejik Plan Değerlendirme Raporu", stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin alınacak gerekli önlemleri de içerecek şekilde hazırlanır. Bu süreçte Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, harcama birimlerinden sorumlu oldukları hedefler bazında değerlendirme raporlarını hazırlamasını ister. Harcama birimleri bu raporları Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'na belirtilen süre içerisinde gönderir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı harcama birimlerinden gelen raporları birleştirerek nihai hâle getirir ve söz konusu raporda yer alan tablolara idare faaliyet raporunda yer verilir. Ayrıca, stratejik plan değerlendirme raporu kapsamında hazırlanan tablolar, bir sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında dikkate alınır.

EKLER

Tablo 19: Stratejik Planlama Ekibi

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ (2024-2028)				
Sıra No	**Unvanı**	**Adı-Soyadı**	**Görev**	**Birimi / Görev Tanımı**
1	Prof. Dr.	Nuh Zafer CANTÜRK	Üye	Tıp Fakültesi / Rektör / Diş Hekimliği Fakültesi Dekan (V)
2	Prof. Dr.	Ercüment ÇİFTÇİ	Başkan	Tıp Fakültesi / Rektör Yardımcısı / Radyoloji ABD Başkanı
3	Prof. Dr.	Adalet ZEREN	Üye	Mühendislik Fakültesi / Kalite Koordinasyon Birimi
4	Prof. Dr.	Ahmet SAYAR	Üye	Mühendislik Fakültesi / Bilgisayar Bilimleri ABD Başkanı
5	Prof. Dr.	Ayşen BASA ARSOY	Üye	Mühendislik Fakültesi
6	Prof. Dr.	Banu İNAN KARAGÜL	Üye	Eğitim Fakültesi / Uluslararası İlişkiler ve ERASMUS Koordinatörü
7	Prof. Dr.	Elif KARAGÜN	Üye	Spor Bilimleri Fakültesi / Toplumsal Katkı Koordinatörü / Engelliler Araştırma ve Uygulama Birim Koordinatörü
8	Prof. Dr.	Engin ÖZDEMİR	Üye	Teknoloji Fakültesi / Uzunçiftlik Nuh Çimento MYO Müdürü
9	Prof. Dr.	Esra GÜZELDEMİR AKÇAKANAT	Üye	Diş Hekimliği Fakültesi / PeriodontolojiABD Başkanı
10	Prof. Dr.	Hikmet Hakan GÜREL	Üye	Teknoloji Fakültesi / Bilişim Sistemleri Mühendisliği ABD Başkanı / Bilişim Sistemleri Mühendisliği Bölüm Başkanı
11	Prof. Dr.	Maksut Görkem AKSU	Üye	Tıp Fakültesi /Araştırma ve Uygulama Hastanesi Başhekimi / Radyasyon Onkolojisi ABD Başkanı
12	Prof. Dr.	Murat HOŞÖZ	Üye	Teknoloji Fakültesi
13	Prof. Dr.	Özcan GÜNDOĞDU	Üye	Teknoloji Fakültesi / Biyomalzeme ABD Başkanı
14	Prof. Dr.	Yusufhan YAZIR	Üye	Tıp Fakültesi
15	Prof. Dr.	Zeynel KABLAN	Üye	Eğitim Fakültesi / Eğitim Koordinatörü/ Müzik Eğitimi ABD Başkanı / Eğitim Programları ve Öğretim ABD Başkanı / Güzel Sanatlar Eğitimi Bölüm Başkanı
16	Prof. Dr.	Müslüm ARICI	Üye	Mühendislik Fakültesi / Mühendislik Fakültesi/ Dekan Yardımcısı
17	Prof. Dr.	Bilsen BİLGİLİ	Üye	Turizm Fakültesi / Kartepe Turizm MYO Müdürü / Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü /Ölçme ve Değerlendirme Uygulama ve Araştırma Mrk. Merkez Müdürü / Turizm Rehberliği Bölümü Bölüm Başkanı
18	Doç. Dr.	Abdulkadir CENGİZ	Üye	Teknoloji Fakültesi / Ford Otosan İhsaniye Otomotiv MYO Müdürü
19	Doç. Dr.	Didem ERTEN BİLGİÇ	Üye	Mimarlık ve Tasarım Fakültesi / Mimarlık ve Tasarım Fakültesi Dekan Yardımcısı
20	Doç. Dr.	Fatma OĞUZ ERDOĞAN	Üye	Kocaeli MYO / Kocaeli MYO Müdür Yardımcısı
21	Prof. Dr.	Gürler AKPINAR	Üye	Tıp Fakültesi

Sıra No	Unvanı	Adı-Soyadı	Görev	Birimi / Görev Tanımı
22	Doç. Dr.	Hüseyin OKUR	Üye	İlahiyat Fakültesi / Temel İslam Bilimleri Bölüm Bşk.Yrd.
23	Doç. Dr.	Mihriban CİVAN	Üye	Mühendislik Fakültesi
24	Doç. Dr.	Murat MAKARACI	Üye	Mühendislik Fakültesi / Mekanik ABD Başkanı
25	Dr.Öğr. Üyesi (Doç. Dr.)	Aysen ŞİMŞEK KANDEMİR	Üye	Hereke Ömer İsmet Uzunyol MYO / Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitü Müdür Yardımcısı / Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölüm Başkanı
26	Dr.Öğr. Üyesi (Doç. Dr.)	Dilek FİDAN	Üye	Eğitim Fakültesi / Türkçe Eğitimi ABD Başkanı / Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi Bölüm Başkanı / DİLMER Müdürü
27	Dr.Öğr. Üyesi (Doç. Dr.)	Pelin SÖNMEZ	Üye	Siyasal Bilgiler Fakültesi
28	Dr. Öğr. Üyesi	Önder EKİNCİ	Üye	Hereke Asım Kocabıyık MYO
29	Dr. Öğr. Üyesi	Sema ORSOY	Üye	Fen Edebiyat Fakültesi / Genel Türk Tarihi ABD Başkanı
30	Dr. Öğr. Üyesi	Yusuf BUDAK	Üye	İletişim Fakültesi / Görsel İletişim Tasarımı Bölüm Başkanı
31	Daire Başkanı	Aykut ÜLKEOK	Üye	Genel Sekreter Yrd. / İdari ve Mali İşler Daire Başkanı
32	Daire Başkanı	Hasan ENDEŞ	Üye	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanı
33	Daire Başkanı	Semra AYÇİÇEK	Üye	Personel Daire Başkanı
34	Daire Başkanı	Seyfullah BAŞKÖYLÜ	Üye	Bilgi İşlem Daire Başkanı
35	Şube Müdürü V.	Yakup TEMKİNER	Üye	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi Şube Müdürü
36	Kütüphaneci	Volkan ÖZVATAN	Üye	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
37	Bilgisayar İşletmeni	Erhan ÜZÜMCÜ	Üye	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı

Tablo 20: Danışmanlık Ekibi

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ STRATEJİK PLANLAMA DANIŞMANLIK EKİBİ (2024-2028)				
Sıra No	**Unvanı**	**Adı-Soyadı**	**Görevi**	**Birimi / Görev Tanımı**
1	**Prof. Dr.**	Mehmet YILDIRIM	Danışman	Rektör Yardımcısı / Teknoloji Fakültesi Dekanı
2	**Prof. Dr.**	Ümit ALNIAÇIK	Danışman	İşletme Fakültesi / Ulaştırma YO Müdürü
3	**Doç. Dr.**	Ahmet Cemkut BADEM	Danışman	İşletme Fakültesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü Md. Yrd.

Tablo 21: Koordinasyon Ekibi

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ STRATEJİK PLANLAMA KOORDİNASYON EKİBİ (2024-2028)				
Sıra No	**Unvanı**	**Adı-Soyadı**	**Görevi**	**Birimi / Görev Tanımı**
1	**Daire Başkanı**	Hakan AKKUŞ	Koordinasyon	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
2	**Şube Müdürü**	Gülcan KARSTARLI	Koordinasyon	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
3	**Mali Hizmetler Uzmanı**	Volkan İŞCİ	Koordinasyon	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
4	**Bilgisayar İşletmeni**	Emine Burcu TOLAY	Koordinasyon	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Tablo 22: Strateji Geliştirme Kurulu

STRATEJİ GELİŞTİRME KURULU	
Adı Soyadı	**Görev Tanımı**
Prof.Dr. Nuh Zafer CANTÜRK	Rektör
Prof.Dr. Ercüment ÇİFTÇİ	Rektör Yardımcısı
Prof.Dr. Elif ÖĞÜT	Rektör Yardımcısı
Prof.Dr. Mehmet YILDIRIM	Rektör Yardımcısı
Prof.Dr. Soner ESMER	Denizcilik Fakültesi Dekanı
Prof.Dr. Nuh Zafer CANTÜRK	Diş Hekimliği Fakültesi Dekan V.
Prof.Dr. Elif ÇELEBİ ÖNCÜ	Eğitim Fakültesi Dekanı
Prof.Dr. Ümüt AY	Fen Edebiyat Fakültesi Dekanı V.
Prof.Dr. Süreyya TEMEL	Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanı
Prof.Dr. Mehmet KAYA	Havacılık ve Uzay Bil. Fakültesi Dekanı V.
Prof.Dr. Bayram KESKİN	Hukuk Fakültesi Dekanı V.
Prof.Dr. Abdullah KAHRAMAN	İlahiyat Fakültesi Dekanı V.
Prof. Dr. Nigar PÖSTEKİ	İletişim Fakültesi Dekanı
Prof.Dr. Muhsin HALİS	İşletme Fakültesi Dekanı
Prof.Dr. Oya ŞENYURT	Mimarlık ve Tasarım Fakültesi Dekanı
Prof.Dr. Tamer SINMAZÇELİK	Mühendislik Fakültesi Dekanı V.
Prof.Dr. Ayla ERGİN	Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı
Prof.Dr. Recep TARI	Siyasal Bilgiler Fakültesi Dekanı
Prof.Dr. Kürşad SERTBAŞ	Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı
Prof.Dr. İbrahim KILIÇASLAN	Teknoloji Fakültesi Dekanı/ Teknik Eğitim Fakültesi Dekanı V.
Prof. Dr. Alparslan KUŞ	Tıp Fakültesi Dekanı V.
Prof.Dr. Emrah ÖZKUL	Turizm Fakültesi Dekanı
Prof.Dr. Mehmet Ufuk KASIM	Ziraat Fakültesi Dekanı
Doç.Dr. Mustafa EREN	Raportör

Tablo 23: Kocaeli Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Plan Hazırlık Takvimi

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ 2024-2028 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK AŞAMALARI		SORUMLU BİRİM / BİRİMLER	2022												2023			
			ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Hazırlık Çalışmalarını Başlatan ve Strateji Geliştirme Kurulu'nun Yer Aldığı Stratejik Plan Genelgesinin Hazırlanarak Rektör'ün Onayına Sunulması	Strateji Geliştirme D.Bşk.															
	Stratejik Plan Genelgesinin Onaylanması	Rektör															
	Stratejik Plan Genelgesinin Harcama Birimleri ile Paylaşılarak Kurum İnternet Sayfasında Yayımlanması	Strateji Geliştirme D.Bşk.															
	Hazırlık Programının Oluşturulması, Stratejik Planlama Sürecinin Hazırlık Programına Uygun Olarak Yürütülmesi, Gerekli Faaliyetlerin Koordine Edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulunun Uygun Görüşüne ve Rektör'ün Onayına Sunulacak Belgelerin Hazırlanmasından Sorumlu Stratejik Planlama Ekibi'nin Oluşturulması	Rektör															
	Stratejik Planlama Ekibi'nin Onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu															
	Hazırlık Programının Oluşturulması	Stratejik Planlama Ekibi															
	Hazırlık Programının Strateji Geliştirme Kurulu'nun Onayına Sunulması	Strateji Geliştirme D.Bşk.															
	Strateji Geliştirme Kurulu Tarafından Onaylanan Hazırlık Programının Rektör Tarafından Kurum İçerisinde Yayınlanması	Rektör															
	Hazırlık Programının Strateji Bütçe Başkanlığına Bilgi Amaçlı Gönderilmesi ve Kurum İnternet Sayfasında Yayınlanması	Strateji Geliştirme D.Bşk.															
	Alt Çalışma Gruplarının Oluşturulması	Harcama Birimleri															
	Stratejik Planlama Ekibi, Strateji Geliştirme Kurulu ve Alt Çalışma Gruplarına Eğitimlerin Verilmesi	Danışmanlık Ekibi / Strateji Geliştirme															

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ 2024-2028 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK AŞAMALARI		SORUMLU BİRİM / BİRİMLER	2022												2023			
			ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK
DURUM ANALİZİ	Kurumsal Tarihçe	Stratejik Planlama Ekibi / Alt Çalışma Grupları															
	Mevcut Stratejik Planın Değerlendirilmesi																
	Mevzuat Analizi																
	Üst Politika Belgeleri Analizi																
	Program-Alt Program Analizi																
	Yükseköğretim Sektörü Analizi																
	Kurum İçi Analiz																
	Faaliyet Alanları ile İlgili Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Kurum Kültürü Analizi Fiziki Kaynaklar, Teknoloji ve Bilişim Altyapı Analizi Akademik Faaliyetler Analizi Çalışan Memnuniyeti Analizi Mali Kaynak Analizi																
	Kurum Dışı Analiz																
	Rakip Analizi Ulusal Rakip Analizi Uluslar Arası Rakip Analizi Öğrenci Memnuniyeti Analizi Mezunlar Analizi Hasta Memnuniyeti Analizi Tedarikçi Analizi Kurumsal Dış Paydaşlar Analizi																
	GZFT Analizi (SWOT)																
	Durum Analizi Raporunun Strateji Geliştirme Kurulu ve Rektör'e Sunulması																
	Hazırlanan Durum Analizi Raporunun Harcama Birimleriyle Paylaşılması ve Kurum Web Sayfasında Yayınlanması	Strateji Geliştirme D.Bşk.															

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ 2024-2028 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK AŞAMALARI		SORUMLU BİRİM / BİRİMLER	2022											2023			
			ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK
GELECEĞE BAKIŞ	Misyon ve Vizyon Bildirimlerinin Oluşturulması için Strateji Geliştirme Kurulu'na ve Stratejik Planlama Ekibi'ne Perspektif Verilmesi	Rektör															
	Paydaşların Katkısının Alınarak, Misyon, Vizyon ve Temel Değerlere Yönelik Alternatif Çalışmaların Hazırlanması	Stratejik Planlama Ekibi															
	Alternatif Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Taslaklarının Strateji Geliştirme Kurulu'nun Uygun Görüşüne Sunulması	Strateji Geliştirme D.Bşk.															
	Alternatif Misyon ve Vizyon ile Temel Değerler Taslaklarının Değerlendirilerek Misyon, Vizyon ve Temel Değerlere Son Şeklinin Verilerek Onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu															
FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	Farklılaşma Stratejisine Temel Teşkil Etmek üzere Akademik Faaliyetler Analizi ve Yükseköğretim Sektörü Analizini İçeren Durum Analizi Bulgularının Rektör'e Raporlanması	Strateji Geliştirme D.Bşk.															
	Farklılaşma Stratejisinin Belirlenmesi için Perspektif Verilmesi	Rektör															
	Verilen Perspektif Çerçevesinde Gerekli Çalışmaların Yürütülmesi	Strateji Geliştirme Kurulu															
	Strateji Geliştirme Kurulu'nun Talebi Doğrultusunda Farklılaşma Stratejisi İçin **"Konum Tercihi"nin, "Başarı Bölgesi Tercihi"nin, "Değer Sunumu Tercihi"nin** ve **"Temel Yetkinlik Tercihi"**nin Belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi															
	Farklılaşma Stratejisi İçin Ayrıntılı Çalışmaların Strateji Geliştirme Kurulu'na Sunulması	Stratejik Planlama Ekibi															
	Farklılaşma Stratejisine Son Şeklinin Verilerek, Onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu															

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ 2024-2028 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK AŞAMALARI		SORUMLU BİRİM / BİRİMLER	2022											2023			
			ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK
STRATEJİ GELİŞTİRME	Taslak Amaçlar ile Hedeflerin Harcama Birimleriyle İş Birliği İçerisinde Farklılaşma Stratejisi Çerçevesinde Belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi / Harcama Birimleri															
	Taslak Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı ile Alt Program Hedeflerinin Belirlenmesi																
	Hedeflere Ne Ölçüde Ulaşıldığını Ortaya Koyan Performans Göstergelerinin Belirlenmesi																
	Hedefin Gerçekleşmesinden Sorumlu Birim ile Bu Birimin İş Birliği Yapacağı Birim ve/veya Birimlerin Belirlenmesi																
	Hedeflerin Gerçekleşmesini Engelleyecek Risklerin Belirlenmesi																
	Hedefe Nasıl Ulaşılacağını Gösteren Stratejilerin Belirlenmesi																
	Hedeflerin Gerçekleşmesini Engelleyecek Risklerin Yönelik Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi																
	Hedeflere İlişkin Toplam Tahminî Maliyetlerin Belirlenmesi																
	Hedeflere İlişkin Tespitler ile İhtiyaçların Belirlenmesi																
	Sorumlu Olunan Hedeflere İlişkin Taslak Hedef Kartlarının Hazırlanması	Harcama Birimleri															
	Taslak Amaçlar ile Hedef Kartlarının Strateji Geliştirme Kurulu'nun Değerlendirmesine Sunulmak Üzere Nihai Hâle Getirilmesi	Stratejik Planlama Ekibi															
	Taslak Amaçlar ile Hedef Kartlarının Strateji Geliştirme Kurulu'nun Uygun Görüşüne Sunulması	Strateji Geliştirme D.Bşk.															
	Taslak Amaçlar ile Hedef Kartlarının Değerlendirilerek Nihai Hâle Getirilmesi	Strateji Geliştirme Kurulu															

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ 2024-2028 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK AŞAMALARI		SORUMLU BİRİM / BİRİMLER	2022											2023			
			ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK
İZLEME	Amaç ve Hedefleri Gerçekleştirmeye Yönelik Faaliyetlerin, Sorumlu Birimlerin ve Faaliyete İlişkin Zaman Aralığının Belirlenmesi	Harcama Birimleri															
TASLAK STRATEJİK PLAN	Stratejik Plan Taslağının Stratejik Planlama Ekibi'nin Uygun Görüşüne Sunulması	Strateji Geliştirme D.Bşk.															
	Stratejik Plan Taslağının Strateji Geliştirme Kurulu'nun Uygun Görüşüne Sunulması	Stratejik Planlama Ekibi															
	Stratejik Plan Taslağının Değerlendirilmek Üzere Strateji Bütçe Başkanlığına Gönderilmesi	Strateji Geliştirme D.Bşk.															
NİHAİ STRATEJİK PLAN	Strateji Bütçe Başkanlığının Değerlendirme Raporunda Belirttiği Hususlar Dikkate Alınarak Taslak Planda Gerekli Düzeltmelerin Yapılması	Stratejik Planlama Ekibi															
	Nihai Stratejik Planın Strateji Geliştirme Kurulunun Uygun Görüşüne Sunulması	Stratejik Planlama Ekibi															
	Nihai Stratejik Planın Onaylanması	Rektör															
	Nihai Stratejik Planın Strateji Bütçe Başkanlığına Gönderilmesi	Strateji Geliştirme D.Bşk.															
	Nihai Stratejik Planın Üniversite Web Sayfasından Duyurulması	Strateji Geliştirme D.Bşk.															
	Nihai Stratejik Planın İç ve Dış Paydaşlar ile Paylaşılması	Strateji Geliştirme D.Bşk.															

Tablo 24: Hedef Kartı Güncellemesi

Mevcut İfade/Değer					**Güncellenmiş İfade/Değer**				
Performans Göstergeleri	**PG1.1.1**	Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) Kılavuzunda Akredite Olduğu Belirtilen Lisans Programı Sayısı			**Performans Göstergeleri**	**PG1.1.1**	Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) Kılavuzunda Akredite Olduğu Belirtilen Program Sayısı		
Performans Gösterge Değeri		**2026**	**2027**	**2028**	**Performans Gösterge Değeri**		**Başlangıç Yılı (2026)**	**2027**	**2028**
	PG1.2.4	78	79	80		**PG1.2.4**	75,9	76	76,1
	PG1.2.5	78	79	80		**PG1.2.5**	73	73,1	73,2
	PG1.3.5	130	160	200		**PG1.3.5**	40	45	50
	PG1.4.1	26,75	25,65	24,57		**PG1.4.1**	28,37	27,31	26,27
	PG1.4.3	16	18	20		**PG1.4.3**	28	30	35
	PG1.5.3	673	708	743		**PG1.5.3**	475	480	485
	PG1.5.5	78	79	80		**PG1.5.5**	74	74,1	74,2

Mevcut İfade/Değer			Güncellenmiş İfade/Değer		
Performans Göstergeleri	**PG2.1.1**	Üniversite Dışı Ulusal Kaynaklarla Desteklenen Projelerin Yıllık Toplam Bütçesi	**Performans Göstergeleri**	**PG2.1.1**	Ulusal Ar-Ge ve Yenilik Destek Programları (TÜBİTAK, SSB, TAGEM, TENMAK, TİTCK, TÜSEB ve İlgili Bakanlıklar) Tarafından Desteklenen Projelerin Yıllık Toplam Bütçesi
	PG2.1.2	Uluslararası Kaynaklarla Desteklenen Projelerin Yıllık Toplam Bütçesi		**PG2.1.2**	Uluslararası Destek Programları (Horizon, İkili ve Çoklu İşbirlikleri, COST, ERA-NET vb.) Tarafından Desteklenen Projelerin Yıllık Toplam Bütçesi
	PG2.1.3	Endüstri ile Ortak Yürütülen Proje Sayısı (Yıllık)		**PG2.1.3**	Endüstri/Sanayi İş Birliği İle Ortak Yürütülen Proje Sayısı (Yıllık)
	PG2.1.4	Ulusal/Uluslararası Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Başvuru Sayısı		**PG2.1.4**	Ulusal/Uluslararası Düzeyde Yapılan Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Başvuru Sayısı (Yıllık)
	PG2.1.5	Ar-Ge Çalışmaları Sonucu Alınan Patent Sayısı (Yıllık)		**PG2.1.5**	Tescillenen Patent Sayısı (Yıllık)
	PG2.2.1	SCI, SCI-E/SSCI, A&HCI İndeksli Dergilerde İlgili Yılda Yayınlanan Makale Sayısı		**PG2.2.1**	SCI-E/SSCI/A&HCI İndeksli Dergilerde Yayınlanan Makale/Derleme Sayısı (Yıllık)

Mevcut İfade/Değer			Güncellenmiş İfade/Değer		
Performans Göstergeleri	**PG2.2.2**	SCI, SCI-E / SSCI, A&HCI Kapsamında Taranan Dergilerdeki Yayınlara Alınan Yıllık Atıf Sayısı	**Performans Göstergeleri**	**PG2.2.2**	SCI-E/SSCI/A&HCI Kapsamındaki Dergilerde Yayınlanan Makalelere/Derlemelere Alınan Atıf Sayısı (Yıllık)
	PG2.2.3	Etki Faktörü En Yüksek %10 luk Dilimdeki Dergilerden Atıf Alan Yayın Sayısı (Yıllık)		**PG2.2.3**	Etki faktörü En Yüksek %10'luk Dilimdeki Dergilerde Yayımlanan Makale Veya Derleme Sayısı (Yıllık)
	PG2.2.4	SCI, SCI-E, SSCI, A&HCI İndeksli Dergilerdeki Q1+Q2 Yayın Sayısı (Yıllık)		**PG2.2.4**	SCIE/SSCI/A&HCI İndeksli Dergilerde Yayınlanan Üst Çeyrek (Q1+Q2) Makale/Derleme Sayısı (Yıllık)
	PG2.2.5	SCI, SCI-E SSCI/A&HCI İndeksli Dergilerde Yayınlanan Uluslararası İşbirliği İle Yapılmış Makale Sayısı (Yıllık)		**PG2.2.5**	SCI-E/SSCI/A&HCI İndeksli Dergilerde Yayınlanan Uluslararası Ortak Yazarlarla Yapılmış Makale/Derleme Sayısı (Yıllık)
	PG2.3.1	Üniversite-Sanayi İş Birliği ile Üniversitemiz Ev Sahipliğinde Yürütülen Bilimsel Projelerden Üretilen SCI, SCI-E / SSCI, A&HCI İndeksli Dergilerde İlgili Yılda Yayınlanan Makale Sayısı		**PG2.3.1**	Üniversite-Sanayi İş Birliği İle Yürütülen Bilimsel Projelerden Üretilen SCI-E/SSCI/A&HCI İndeksli Dergilerde Yayınlanan Makale/Derleme Sayısı (Yıllık)

Mevcut İfade/Değer			Güncellenmiş İfade/Değer		
Performans Göstergeleri	**PG3.1.1**	Sürekli Eğitim Merkezi, Dil Eğitim Merkezi (DİLMER), Kariyer Merkezi Tarafından Verilen Sertifika Sayısı	**Performans Göstergeleri**	**PG3.1.1**	Sürekli Eğitim Merkezi, Dil Eğitim Merkezi (DİLMER), Kariyer Merkezi Tarafından Verilen Sertifika ve Katılım Belgesi Sayısı
İşbirliği Yapılacak Birim	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü, Engelliler Araştırma ve Uygulama Birimi, Sürekli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi, Dil Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü		**İşbirliği Yapılacak Birim**	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü, Engelliler Araştırma ve Uygulama Birimi, Sürekli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi, Dil Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü Mezunlarla İlişkiler Ofisi Tüm Birimler	
Performans Göstergeleri	**PG3.2.1**	Kocaeli Üniversitesi Hastanesi ve Diş Hekimliği Hastanesi Ayaktan Tedavi Gören Hasta Sayısı	**Performans Göstergeleri**	**PG3.2.1**	Kocaeli Üniversitesi Hastanesi, Diş Hekimliği Fakültesi Hastanesi ve SKS (Mediko-Sosyal Merkezi) Ayaktan Tedavi Gören Hasta Sayısı
	PG3.2.3	Kocaeli Üniversitesi Hastanesi Acil, Ayaktan ve Yatarak Tedavi Gören Hastaların Memnuniyet Oranı		**PG3.2.3**	Kocaeli Üniversitesi Hastanesi ve SKS (Mediko-Sosyal Merkezi) Acil, Ayaktan ve Yatarak Tedavi Gören Hastaların Memnuniyet Oranı

Mevcut İfade/Değer			Güncellenmiş İfade/Değer		
Performans Göstergeleri	**PG3.3.1**	Dezavantajlı Gruplara Yönelik Sosyal Entegrasyon ve Kapsayıcılığa İlişkin Yapılan Organizasyon Sayısı	**Performans Göstergeleri**	**PG3.3.1**	Birimler Tarafından Dezavantajlı Gruplara Yönelik Gerçekleştirilen Sosyal Entegrasyon ve Kapsayıcılığa İlişkin Organizasyon Sayısı
İşbirliği Yapılacak Birim	Engelliler Araştırma ve Uygulama Birimi Sürekli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Genel Sekreterlik Tüm Akademik Birimler Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü		**İşbirliği Yapılacak Birim**	Engelliler Araştırma ve Uygulama Birimi Sürekli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Genel Sekreterlik Tüm Akademik Birimler Tüm Birimler Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü	
Performans Göstergeleri	**PG3.4.1**	Sosyal Sorumluluk ve Gönüllülük Faaliyetlerine Ayrılan Bütçe	**Performans Göstergeleri**	**PG3.4.1**	Sosyal Sorumluluk ve Gönüllülük Faaliyetlerine İlgili Harcama Birimi Tarafından Ayrılan Bütçe
	PG3.4.3	Bütçesi Üniversite Tarafından Sağlanan ve En Az İki Ay Süren Sosyal Sorumluluk Projesi Sayısı		**PG3.4.3**	Bütçesi İlgili Harcama Birimi Tarafından Sağlanan ve En Az İki Ay Süren Sosyal Sorumluluk Projesi Sayısı /Kaynağı Üniversite Tarafından Sağlanan ve En Az İki Ay Süren Sosyal Sorumluluk Projesi Sayısı
	PG3.5.5	Toplumun İhtiyacı Kapsamında Afetlere Hazırlık ve Kriz Yönetimi Konularında Yapılan İyileştirici Faaliyetlerin Sayısı		**PG3.5.5**	Afetlere Hazırlık ve Kriz Yönetimi Konularında Yapılan İyileştirici Faaliyetlerin Sayısı

<table>
<tr><td colspan="5">Mevcut İfade/Değer</td><td colspan="5">Güncellenmiş İfade/Değer</td></tr>
<tr><td>H4.5</td><td colspan="4">Ulusal ve Uluslararası Tanınırlığın Artırılması</td><td>H4.5</td><td colspan="4">Uluslararası Tanınırlığın ve Uluslararasılaşma Düzeyinin Artırılması</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Performans Gösterge Değeri</td><td></td><td>2026</td><td>2027</td><td>2028</td><td rowspan="2">Performans Gösterge Değeri</td><td></td><td>Başlangıç Yılı (2026)</td><td>2027</td><td>2028</td></tr>
<tr><td>PG4.5.3</td><td>347</td><td>381</td><td>418</td><td>PG4.5.3</td><td>430</td><td>440</td><td>450</td></tr>
<tr><td>Performans Göstergeleri</td><td>PG4.5.4</td><td colspan="3">Uluslararası İkili Anlaşmalardan Yararlanan Öğrenci ve Personel Sayısı</td><td>Performans Göstergeleri</td><td>PG4.5.4</td><td colspan="3">Uluslararası Değişim Programlarından Yararlanan Personel ile Öğrenci Sayısı</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Performans Gösterge Değeri</td><td></td><td>2026</td><td>2027</td><td>2028</td><td rowspan="2">Performans Gösterge Değeri</td><td></td><td>Başlangıç Yılı (2026)</td><td>2027</td><td>2028</td></tr>
<tr><td>PG4.5.4</td><td>336</td><td>369</td><td>406</td><td>PG4.5.4</td><td>310</td><td>320</td><td>330</td></tr>
<tr><td>İşbirliği Yapılacak Birim</td><td colspan="4">Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
Uluslararası İlişkiler ve Erasmus Koordinatörlüğü
Mevlana Değişim Programı Koordinatörlüğü
Farabi Değişim Programı Koordinatörlüğü
Tüm Akademik Birimler</td><td>İşbirliği Yapılacak Birim</td><td colspan="4">Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
Uluslararası İlişkiler ve Erasmus Koordinatörlüğü
Tüm Akademik Birimler</td></tr>
</table>

Mevcut İfade/Değer		Güncellenmiş İfade/Değer	
H4.5	Ulusal ve Uluslararası Tanınırlığın Artırılması	**H4.5**	Uluslararası Tanınırlığın ve Uluslararasılaşma Düzeyinin Artırılması
Riskler	Ulusal Ajans tarafından üniversitemize beklenenden az hibe tahsis edilmesi. Uluslararası ikili anlaşma sayılarının azalması. Uluslararası tanınırlığın artırılması kapsamında çalışacak personel eksikliği. İş birlikleri çalışma olanaklarının yeterli olmaması. Uluslararası ikili anlaşmalar için akademik personelin dil yeterliliğin beklentinin altında olması.	**Riskler**	Yabancı dilde program/ders sayısı ile personellerin yabancı dil yeterliliğinin düşük kalması. Uluslararası işbirliklerinde başta KA171 için olmak üzere AB ve Ulusal Ajans tarafından tahsis edilen hibelerin yetersiz olması veya hiç hibe gelmemesi. Kredi, müfredat ve dil uyumsuzluğu nedeniyle işbirliklerinin sürdürülememesi ve anlaşma sayısının azalması. Personellerin uluslararası ağlara, projelere ve fonlara erişim kapasitesinin istek, dil, deneyim, teknik yeterlilik veya ortak kurum bulma açısından sınırlı kalması. Uluslararası tanıtım faaliyetlerinde çok dilli doküman eksikliği ve gerek katılım gerekse düzenleme açısından uluslararası fuar, kongre sayısının düşük kalması.

Mevcut İfade/Değer		Güncellenmiş İfade/Değer	
H4.5	Ulusal ve Uluslararası Tanınırlığın Artırılması	**H4.5**	Uluslararası Tanınırlığın ve Uluslararasılaşma Düzeyinin Artırılması
Stratejiler	Uluslararası işbirlikli çalışmalar teşvik edilecektir. Önceki yıl üniversitemize tahsis edilen hibe tutarından %10 oranında az maliyet oluşturacak şekilde öğrenci seçilecektir. Birimlerdeki öğretim elemanlarının bireysel iletişimde bulundukları kurumlarla anlaşma yapmaya teşvik edilecektir. Uluslararası tanınırlığın artırılması kapsamında üniversitenin farklı birimleriyle iş birliği yapılacaktır.	**Stratejiler**	Dünya sıralamalarında üst düzey üniversitelerle nitelikli işbirlikleri geliştirilecek, akademik birimler ikili anlaşmalara teşvik edilecek ve uluslararası ağlara üyelik çalışmaları yürütülecektir. Erasmus+ programlarıyla (KA131, KA171, Blended Intensive Mobility, Short-Term PHD Mobility) proje çeşitliliği sağlanarak mevcut başvuru ve katılım kapasitesi ile uluslararası fonlar artırılacaktır. Üniversitemizin tanıtımını ve uluslararası hibelerden yararlanmasını sağlamak amacıyla uluslararası ağ oluşturma faaliyetleri kapsamında proje pazarına dair bilgilendirme toplantıları yapılacak ve uluslararası fonlara yönelik danışmanlık sistemleri güçlendirecektir. Uluslararasılaşma Komisyonu kurularak fakültelerde bu komisyonla işbirliği içinde çalışacak uluslararası ilişkiler koordinatörleri atanacaktır. Uluslararası tanıtım ve görünürlük faaliyetleri kapsamında çok dilli dijital içerik üretimi, web sayfası ve materyal geliştirme ile fuar/etkinlik katılımı artırılacaktır.

Mevcut İfade/Değer		Güncellenmiş İfade/Değer	
H4.5	Ulusal ve Uluslararası Tanınırlığın Artırılması	**H4.5**	Uluslararası Tanınırlığın ve Uluslararasılaşma Düzeyinin Artırılması
Tespitler	Değişim programlarında öğrenci-kurum iletişiminde görevli personelin yeterli olmaması. Yabancı dilde eğitim yapan program sayısının yetersiz olması nedeniyle gelen öğrenci sayısının giden öğrenci sayısından az olması. Ulusal ve uluslararası iş birliği sayısının beklenen düzeyde olmaması.	**Tespitler**	Değişim programlarında öğrenci-kurum iletişiminde görevli personelin yeterli olmaması. Yabancı dilde eğitim yapan program/ders sayısının yetersiz olması nedeniyle Erasmus+ gelen öğrenci sayısının giden öğrenci sayısına kıyasla az olması. Ulusal ve uluslararası iş birliği sayısı artmış olsa da etkileşim ve nitelikli ortaklık oranının ve ortak etkinlik sayısının beklenen düzeyde olmaması. AB projelerine (Horizon Europe, Erasmus KA2, Erasmus KA171 vb.) katılımın yoğun emek gerektirmesi nedeniyle akademik personelin uluslararası fon fırsatlarını değerlendirmede desteğe ihtiyaç duyması. Dijital kanallar, çok dilli içerik/ materyaller ve fuar/etkinlik katılımının düşük kalması.

Mevcut İfade/Değer		Güncellenmiş İfade/Değer	
H4.5	Ulusal ve Uluslararası Tanınırlığın Artırılması	**H4.5**	Uluslararası Tanınırlığın ve Uluslararasılaşma Düzeyinin Artırılması
İhtiyaçlar	İkili ve çok taraflı ulusal ve uluslararası iş birliklerinin geliştirilmesi. Yabancı dilde eğitim yapabilecek şartları sağlayan birimlerin yabancı dilde ders açmaya teşvik edilmesi. Ulusal ve uluslararası kongre, sempozyum, fuar, yarışma, tanıtım vb. faaliyetlere katılımın artırılması. Ulusal ve uluslararası kongre, sempozyum, fuar, yarışma, tanıtım vb. düzenlenmesi.	**İhtiyaçlar**	Yabancı dilde eğitim kapasitesinin artırılması ve programların uluslararası eğitim standartlarına uyumlu hale getirilmesi. Öğrenci ve personelin yabancı dil yeterliliği ve uluslararası işbirliği becerilerinin geliştirilmesi yoluyla Erasmus+ öğrenci ve personel hareketliliğinin artırılması. Uluslararası öğrenci ve akademisyenler için barınma, danışmanlık, uyum destek mekanizmalarının geliştirilmesi. Aktif ve sürdürülebilir işbirlikleri için hedef kurum listesi oluşturularak uluslararası fonlara erişimin (Horizon Europe, COST, Erasmus KA2, Erasmus KA171, KA131 Konsorsiyum) proje yazımı, bilgilendirme toplantıları, yabancı dil desteği yoluyla güçlendirilmesi. Uluslararası tanıtımın güçlendirilmesi için Uluslararasılaşma Komisyonunun kurulması, uluslararası toplantı takvimi oluşturulması, yurtdışı fuar katılımın artırılması, uluslararası toplantılar düzenlenmesi ve dijital iletişim kanallarının çok dilli şekilde etkinleştirilmesi.