

# 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı







ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



**ANADOLU ÜNİVERSİTESİ**  
**2024-2028 DÖNEMİ**  
**STRATEJİK PLANI**









ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

SUNUŞ





## SUNUŞ

Stratejik Planlama, kamu kurumlarının önceliklerinin belirlenerek uygulamaya geçirilmesinin önemli araçlarından biri olmasının yanı sıra kurumların sürekli gelişmesi için onlara uygun araçlar ve çözümler sunmaktadır. Stratejik planlama süreci, kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken kurumsal kültür ve kurumsal kimliğin gelişmesine ve güçlenmesine de destek olmaktadır. Üst politika belgelerinde yer alan amaç, hedef, politika ve stratejiler ile uyumlu olarak hazırlanan stratejik planlar, yine ulusal düzeydeki hedeflerin gerçekleştirilmesinde ve toplumsal ihtiyaçların giderilmesinde kaynakların rasyonel kullanımına katkı sağlamaktadır.

Anadolu Üniversitesi, temellerinin atıldığı 1958 yılından itibaren sürdürdüğü bilimsel, kültürel ve sanatsal alanlarda yaptığı faaliyetler ve toplumsal katkı sağlayan uygulamaları ile dünyadaki saygın kurumlar arasında yerini almıştır. Anadolu Üniversitesinin eğitim-öğretim ve araştırma kalitesinin artırılması için rasyonel ilkelere göre düzenlenmiş stratejik planlama anlayışının sürdürülmesi, büyük önem taşımaktadır. Stratejik Planımız Ülkemizin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağını karşılayabilmek ve gelecek nesillere değer katabilecek etkinliğe ulaşabilmek için benimsemiş olduğu amaç ve hedeflerle; eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve kurumsal altyapısını geliştirecek dönüşümleri başlatacaktır.

Anadolu Üniversitesi örgün öğretim programlarının yanı sıra yaşamboyu öğrenme felsefesiyle sunduğu Açıköğretim ve Uzaktan Öğretim programlarıyla yükseköğretim sektörü içinde önemli bir rolü üstlenmektedir. Açık ve uzaktan öğretimdeki tecrübesini çok sayıda farklı eğitimin organize edilmesinde kullanarak hizmet çeşitliliği ile birey ve kurumların ihtiyaçlarına esnek ve hızlı bir şekilde cevap vermektedir. Kendisine farklılaşma

alanı olarak belirlediği açık ve uzaktan öğretim, özel eğitim ve uluslararasılaşma alanlarındaki teknoloji ve insan kaynağı arttırılarak rakipler karşısındaki liderlik rolü sürdürölmeye devam edilecektir. Bu çerçevede Anadolu Üniversitesi 2024-2028 yıllarını kapsayan 5 yıllık “Stratejik Plan”ını kamuoyu ile paylaşırken, planın hazırlanması aşamasında özverili çalışmalarından dolayı emeği geçen Stratejik Planlama Ekibi üyelerine, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına ve Strateji Geliştirme Kurulu üyelerine teşekkür ederim.

**Prof. Dr. Fuat Erdal**  
**Anadolu Üniversitesi Rektörü**



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

# İÇİNDEKİLER



## İÇİNDEKİLER

|                                                             | <u>Sayfa No</u> |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>SUNUŞ</b>                                                | <b>ii</b>       |
| <b>İÇİNDEKİLER</b>                                          | <b>vi</b>       |
| <b>TABLolar DİZİNİ</b>                                      | <b>viii</b>     |
| <b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b>                                      | <b>ix</b>       |
| <b>1. BİR BAKIŞTA STARTEJİK PLAN</b>                        | <b>3</b>        |
| 1.1. Misyon                                                 | 3               |
| 1.2. Vizyon                                                 | 3               |
| 1.3. Temel Değerler                                         | 3               |
| 1.4. Amaçlar                                                | 3               |
| 1.5. Hedefler                                               | 4               |
| 1.6. Temel Performans Göstergeleri                          | 5               |
| <b>2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ</b>                    | <b>8</b>        |
| <b>3. DURUM ANALİZİ</b>                                     | <b>15</b>       |
| 3.1. Kurumsal Tarihçe                                       | 15              |
| 3.2. 2014-2018 Dönemi Stratejik Planın Değerlendirilmesi    | 16              |
| 3.3. Mevzuat Analizi                                        | 18              |
| 3.4. Üst Politika Belgeleri Analizi                         | 20              |
| 3.5. Program-Alt Program Analizi                            | 24              |
| 3.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi | 26              |
| 3.7. Paydaş Analizi                                         | 29              |
| 3.8. Kurum İçi Analiz                                       | 32              |
| 3.8.1. İnsan kaynakları yetkinlik analizi                   | 34              |
| 3.8.2. Kurum kültürü analizi                                | 36              |
| 3.8.3. Fiziki kaynak analizi                                | 37              |
| 3.8.4. Teknoloji ve bilişim altyapısı analizi               | 40              |
| 3.8.5. Mali kaynak analizi                                  | 40              |
| 3.9. Akademik Faaliyetler Analizi                           | 42              |
| 3.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi                         | 45              |
| 3.11. GZFT Analizi                                          | 55              |

|                                                           | <b><u>Sayfa No</u></b> |
|-----------------------------------------------------------|------------------------|
| 3.12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi              | 63                     |
| <b>4. GELECEĞE BAKIŞ</b>                                  | <b>76</b>              |
| 4.1. Vizyon                                               | 76                     |
| 4.2. Misyon                                               | 76                     |
| 4.3. Temel Değerler                                       | 76                     |
| <b>5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ</b>                          | <b>80</b>              |
| 5.1. Konum Tercihi                                        | 80                     |
| 5.2. Başarı Bölgesi Tercihi                               | 81                     |
| 5.3. Değer Sunumu Tercihi                                 | 82                     |
| 5.4. Temel Yetkinlik Tercihi                              | 84                     |
| <b>6. STRATEJİ GELİŞTİRME</b>                             | <b>87</b>              |
| 6.1. Amaçlar                                              | 87                     |
| 6.2. Hedefler                                             | 87                     |
| 6.3. Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler | 88                     |
| 6.4. Hedef Kartları                                       | 89                     |
| 6.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri               | 106                    |
| 6.6. Maliyetlendirme                                      | 114                    |
| <b>7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME</b>                         | <b>117</b>             |

## TABLÖLAR DİZİNİ

|                                                                                 | <u>Sayfa No</u> |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Tablo 1a.</b> Strateji Geliştirme Kurulu                                     | 10              |
| <b>Tablo 1b.</b> Stratejik Planlama Ekibi                                       | 11              |
| <b>Tablo 2.</b> Stratejik Plan Hazırlık Süreci                                  | 12              |
| <b>Tablo 3.</b> Mevzuat Analizi                                                 | 18              |
| <b>Tablo 4.</b> Üst Politika Belgeleri Analizi                                  | 20              |
| <b>Tablo 5.</b> Program-Alt Program Analizi                                     | 25              |
| <b>Tablo 6.</b> Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi                              | 29              |
| <b>Tablo 7.</b> Paydaş Önceliklendirme Tablosu ve Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi    | 30              |
| <b>Tablo 8.</b> Yıllara Göre Öğrenci Genel Memnuniyet Oranları                  | 31              |
| <b>Tablo 9.</b> Akademik Personel Genel Memnuniyet Oranları                     | 31              |
| <b>Tablo 10.</b> İdari Personel Genel Memnuniyet Oranları                       | 32              |
| <b>Tablo 11.</b> Mevcut Fiziki Alanlar                                          | 39              |
| <b>Tablo 12.</b> Tahmini Kaynak Tablosu                                         | 41              |
| <b>Tablo 13.</b> Akademik Faaliyet Analizi                                      | 42              |
| <b>Tablo 14.</b> PESTLE Analizi Sonuçları                                       | 46              |
| <b>Tablo 15.</b> Sektörel Yapı Analizi                                          | 54              |
| <b>Tablo 16.</b> Anadolu Üniversitesinin 2022 Yılı GZFT Analizi Sonuçları       | 56              |
| <b>Tablo 17.</b> GZFT Stratejileri                                              | 61              |
| <b>Tablo 18.</b> Tespitler ve İhtiyaçlar                                        | 64              |
| <b>Tablo 19.</b> Anadolu Üniversitesi Değer Sunum Tercihleri                    | 83              |
| <b>Tablo 20.</b> Anadolu Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Amaçları  | 87              |
| <b>Tablo 21.</b> Anadolu Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Hedefleri | 87              |
| <b>Tablo 22.</b> Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler           | 88              |
| <b>Tablo 23.</b> Hedef Kartları                                                 | 89              |
| <b>Tablo 24.</b> Hedeflere İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri                 | 107             |
| <b>Tablo 25.</b> Tahmini Maliyet Tablosu                                        | 114             |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                                       | <b><u>Sayfa No</u></b> |
|-------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Şekil 1.</b> Teşkilat Şeması                       | 34                     |
| <b>Şekil 2.</b> Akademik ve İdari Personel Sayısı     | 35                     |
| <b>Şekil 3.</b> Akademik Personel Dağılımı            | 36                     |
| <b>Şekil 4.</b> İdari Personelin Eğitim Durumu        | 37                     |
| <b>Şekil 5.</b> Anadolu Üniversitesinin Konum Tercihi | 81                     |



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

1

# BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN



## 1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

### 1.1. Misyon

Üniversitenin misyonu; “Kent, bölge, ülke ve dünya insanının yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında eğitim, araştırma ve projelerle evrensel bilgi ve kültür birikimine katkı sağlamak; her yaştaki bireye nitelikli ve özgün, uzaktan ve örgün öğrenme olanakları sunmak; toplumsal gereksinimleri öngörerek yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmektir.”

### 1.2. Vizyon

Üniversitenin vizyonu; “Yaşam boyu öğrenme odaklı bir dünya Üniversitesi olmak”tır.

### 1.3. Temel Değerler

Üniversitenin “Temel Değerleri” şunlardır:

- Şeffaflık
- Hesap Verebilirlik
- Adillik
- İnsan Odaklılık
- Yenilikçilik
- Yaratıcılık
- Güvenilirlik
- Evrensellik

### 1.4. Amaçlar

|               |                                                                                                                 |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Amaç 1</b> | Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi                                              |
| <b>Amaç 2</b> | Araştırma ve geliştirme amaçlı faaliyetlerin güçlendirilmesi                                                    |
| <b>Amaç 3</b> | Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilirlik ve yaşam boyu öğrenme yaklaşımıyla geliştirilmesi             |
| <b>Amaç 4</b> | Kurumsallaşma ilkeleri doğrultusunda çağın gereklerine uygun etkili ve etkin yönetim sisteminin güçlendirilmesi |

## 1.5. Hedefler

|                  |                                                                                                                                                              |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hedef 1.1</b> | Eğitim- öğretim programlarını iyileştirerek geliştirmek.                                                                                                     |
| <b>Hedef 1.2</b> | Eğitim ve öğretimde uluslararasılaşmayı geliştirmek.                                                                                                         |
| <b>Hedef 1.3</b> | Açık ve uzaktan öğrenme alanlarında Üniversitenin lider konumunu güçlendirerek devamlılığını sağlamak.                                                       |
| <b>Hedef 1.4</b> | Eğitim öğretim altyapısını ve kaynaklarını geliştirmek.                                                                                                      |
| <b>Hedef 2.1</b> | Nitelikli araştırma faaliyetlerini ve çeşitliliğini arttırmak.                                                                                               |
| <b>Hedef 2.2</b> | Araştırma çıktılarının nitelik ve niceliğini arttırmak.                                                                                                      |
| <b>Hedef 2.3</b> | Araştırmacıların nitelik ve niceliğini arttırmak                                                                                                             |
| <b>Hedef 2.4</b> | Araştırma ve geliştirme altyapısını güçlendirmek.                                                                                                            |
| <b>Hedef 3.1</b> | Üniversite faaliyetlerinin yaşam boyu öğrenme anlayışıyla toplumsal katkı ile bütünleştirerek nitelik ve niceliğini arttırmak.                               |
| <b>Hedef 3.2</b> | Toplumsal katkı süreçlerini açık ve uzaktan öğretim süreçleri ile destekleyerek yaşam boyu öğrenme kapsamında geliştirmek.                                   |
| <b>Hedef 3.3</b> | Dezavantajlı gruplara yönelik sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğini arttırmak.                                                                           |
| <b>Hedef 3.4</b> | Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda-ulusal ve uluslararası düzeyde bilinirliğini ve erişilebilirliğini arttırmak. |
| <b>Hedef 3.5</b> | Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve sürekliliğini sağlamak.                                                                                             |
| <b>Hedef 4.1</b> | Dijital dönüşüm kapsamında veriye dayalı yönetim sistemi geliştirmek.                                                                                        |
| <b>Hedef 4.2</b> | İç ve dış paydaşlarla kurumsal iletişimi ve etkileşimi artırarak kalite güvence mekanizmalarını sürdürülebilir kılmak.                                       |
| <b>Hedef 4.3</b> | Üniversitenin fiziki, beşerî ve finansal kaynaklarının verimli ve etkin yönetilmesini sürdürülebilirlik çerçevesinde sağlamak.                               |

## 1.6. Temel Performans Göstergeleri

| Temel Performans Göstergeleri                                                                                                                                        | Plan Dönemi Başlangıç Değeri | Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değer |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| <b>PG1.2.1</b> Uluslararası değişim programlarına katılan öğrenci sayısı*                                                                                            | 125                          | 2.725                             |
| <b>PG1.2.2</b> Uluslararası değişim programlarına katılan öğretim elemanı sayısı                                                                                     | 33                           | 172                               |
| <b>PG1.3.3</b> Açık ve uzaktan öğretim için geliştirilen (ders) malzeme sayısı*                                                                                      | 30.000                       | 40.000                            |
| <b>PG1.3.5</b> Açıköğretim sistemi içerisinde ikinci üniversite kapsamında kaydolun öğrencinin oranı                                                                 | 55,31                        | 77,73                             |
| <b>PG1.4.2</b> Üniversite kütüphanesinde öğrenci başına düşen yayın sayısı                                                                                           | 50,53                        | 55,43                             |
| <b>PG3.1.1</b> Toplumsal katkı amaçlı etkinlik sayısı*                                                                                                               | 385                          | 7.771                             |
| <b>PG3.2.1</b> Dijital Ders Platformundan yararlanan kişi sayısı*                                                                                                    | 70.000                       | 80.000                            |
| <b>PG3.3.1</b> Dezavantajlı gruplara yönelik yürütülen toplumsal katkı hizmetlerinin sayısı (bireysel/grup/kurumsal danışmanlık, eğitim, terapi, değerlendirme vb.)* | 1.423                        | 10.566                            |
| <b>PG3.3.2</b> Dezavantajlı gruplara yönelik yürütülen sosyal entegrasyon ve kapsayıcılığa ilişkin yapılan etkinlik sayısı (seminer, kongre vb.)*                    | 59                           | 464                               |
| <b>PG3.4.3</b> Toplumsal katkı faaliyetleri ile ilgili tanıtıcı etkinlik sayısı*                                                                                     | 1.201                        | 23.513                            |
| <b>PG4.1.1</b> Geliştirilen, iyileştirilen ve /veya BBS (Bütünleşik Bilgi Sistemi)'ye entegre edilen otomasyon sayısı*                                               | 58                           | 83                                |
| <b>PG4.1.4</b> Üniversite adresli bilimsel yayınlara açık erişim oranı                                                                                               | 8                            | 11,75                             |
| <b>PG4.2.2</b> Paydaş geri bildirimine dayalı yapılan iyileştirme sayısı*                                                                                            | 37                           | 251                               |
| <b>PG4.2.4</b> İç Paydaş Genel Memnuniyet Oranı                                                                                                                      | 57,31                        | 61,33                             |
| <b>PG4.3.4</b> Akademik ve idari personelin mesleki gelişimine yönelik hizmet içi eğitim sayısı*                                                                     | 5                            | 30                                |





ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

# STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

# 2



## 2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Stratejik plan; bir kuruluşun orta ve uzun vadeli amaçları doğrultusunda temel ilke ve politikalarını, önceliklerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler ile kaynak dağılımını düzenleyen plandır. Bu plan, tüm paydaşları etkileyecektir. Bu tanımlar temel alındığında, yükseköğretim alanında stratejik planlama yapmak ve ortaya çıkarmak çok zor ve karmaşık bir süreçtir. Bu durumun temel nedeni, yükseköğretimde stratejik planlamanın, uzun dönemin planlanmasını ve geliştirilmesini içermesidir. Bunun yanında yükseköğretimde sürekli değişim söz konusudur ve bu değişim zorunludur. Avrupa Birliği uygulamaları da bu değişimi zorunlu kılmaktadır. Diğer yandan yükseköğretimdeki rekabetin ve küresel eğilimlere uyum sağlayabilmenin gerektirdiği olgu da “değişimdir”. Bu değişimin en önemli belgesi stratejik planlamadır.

Anadolu Üniversitesi “Stratejik Planı”, 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”nun 9’uncu 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 2021 yılında yayımlanan “Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi” ile belirlenmiş olan şablona göre katılımcı bir anlayışla hazırlanmıştır.

“Anadolu Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı”nın hazırlık çalışmalarının başladığı, Rektör tarafından 14/12/2021’de Stratejik Plan Genelgesi’nin yayımlanması ile tüm birimlere duyurulmuştur. Stratejik Plan Genelgesi’nde stratejik planlama sürecinin ana aşamaları ile çıktılarını kontrol etmek, harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlamak ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlamak üzere bir Strateji Geliştirme Kurulu (Tablo 1a) kurulduğu, çalışmaların ilgili Rektör Yardımcısının koordinasyonunda yürütüleceği de belirtilmiştir. Stratejik Plan Genelgesi’nde ayrıca Üniversitenin farklı birimlerinin temsilcilerinden oluşturulmuş olan Stratejik Planlama Ekibi (Tablo 1b)’nin görevlendirildiği duyurulmuştur. Stratejik Planlama Ekibinin yapmış olduğu toplantılar sonucunda “Stratejik Plan Hazırlık Programı” oluşturulmuş, Rektör onayından sonra 11/03/2022’de yayımlanan yazı ile tüm birimlere duyurulmuştur (Tablo 2). Bu çerçevede “Anadolu Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planı’nın hazırlık çalışmaları, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve Stratejik Planlama Ekibinin koordinasyonunda gerçekleştirilmiştir. Stratejik Planlama Ekibi tarafından düzenli olarak yapılan çalışmalar, Strateji Geliştirme Kurulu tarafından değerlendirilmiştir.

2019-2023 Dönemi Stratejik Planının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesiyle başlanan süreçte; 2021’de gerçekleştirilmiş olan “Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler Analizi (GZFT Analizi)” iç ve dış paydaşlarla tekrar paylaşılmış ve gelen görüş ve öneriler doğrultusunda taslak “Genel GZFT Analizi-2022” hazırlanmıştır. Bu kapsamda görüş ve öneriler, Stratejik Planlama Ekibi tarafından değerlendirilmiş ve sonrasında

görüş ve öneriler, Stratejik Planlama Ekibi tarafından değerlendirilmiş ve sonrasında “GZFT Analizi-2022” ve diğer “Durum Analizi” çalışmaları sonuçlarından yararlanılarak tespitler, ihtiyaçlar tablosu oluşturulmuştur. Elde edilen tespit ve ihtiyaçlar; Üniversitemizin misyon, vizyon, temel değer ve politikalarıyla uyumu da göz önünde bulundurularak stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi amacıyla, Rektörlük, Kalite Koordinatörlüğü ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının koordinasyonunda bir Arama Toplantısı ile değerlendirilmiştir. Anadolu Üniversitesi iç kalite güvencesi sistemi faaliyetleri ve 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan hazırlıkları kapsamında 18/01/2023 tarihinde gerçekleştirilen bu toplantı ile; Üniversitemizin misyonu, vizyonu, temel değerleri ve politikalarını hayata geçirmek üzere sunmuş olduğu hizmet alanları olan; eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı, yönetim ve liderlik süreçlerine yönelik stratejik amaçların ve hedeflerin birimlerimizin katkılarıyla belirlenebilmesi amaçlanmıştır. Arama toplantısına Rektör, Rektör Yardımcıları, akademik birim yöneticileri, idari birim temsilcileri, Stratejik Planlama Ekibi Üyeleri, Kalite Komisyonu Üyeleri ve Strateji Geliştirme Kurulu katılım sağlamıştır ve bu arama toplantısı sonrası taslak stratejik amaç ve hedefler belirlenmiştir. Stratejik Planlama Ekibi tarafından son şekli verilen amaçlar ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını izlemek ve değerlendirmek amacıyla performans göstergeleri belirlenmiş, sonrasında hedeflere ulaşma sürecinde karşılaşılabilecek muhtemel riskler ve risklerden kaçınmak adına alternatif stratejiler de belirlenerek taslak “Hedef Kartları” oluşturulmuştur. Taslak “Hedef Kartları” tüm Üniversite birimlerine gönderilerek hem “Amaçlar, Hedefler ve Performans Göstergeleri” için görüş ve önerileri alınmış hem de ilgili ya da sorumlu olarak belirlenmiş oldukları performans göstergelerine yönelik beş yılı kapsayacak şekilde hedefledikleri sayısal verilerini göndermeleri istenmiş ve birimlerin belirledikleri sayısal hedef verileri konsolide edilerek Hedef Kartları’na işlenmiştir. Ayrıca Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından da her bir hedef kartı için performans programındaki “Program” ve “Alt Program Hedefleri” de göz önünde bulundurularak, stratejik hedef bazında uygulanacak stratejiler ve sorumlu birimler dikkate alınarak tahmini maliyet tablosu hazırlanmıştır. “Taslak 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı” metni, Strateji Geliştirme Kurulu’nun onayına sunularak son şeklini almıştır.

**Tablo 1a.** Strateji Geliştirme Kurulu

|                                  |                                                      |
|----------------------------------|------------------------------------------------------|
| Prof. Dr. Fuat ERDAL             | Rektör                                               |
| Prof. Dr. Betül DEMİRCİ          | Rektör Yardımcısı/ Eczacılık Fakültesi Öğretim Üyesi |
| Prof. Dr. İbrahim KAYA           | AÖF Dekan Vekili                                     |
| Prof. Dr. Bülent ERGUN           | Eczacılık Fakültesi Dekanı                           |
| Prof. Dr. Mehmet Erol ALTINSAPAN | Edebiyat Fakültesi Dekanı                            |
| Prof. Dr. Erkan DİNÇ             | Eğitim Fakültesi Dekanı                              |
| Prof. Rahmi ATALAY               | Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanı                      |
| Prof. Dr. Recai DÖNMEZ           | Hukuk Fakültesi Dekanı                               |
| Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN   | İşletme Fakültesi Dekanı                             |
| Prof. Dr. Bülend Aydın ERTEKİN   | İletişim Bilimleri Fakültesi Dekanı                  |
| Prof. Dr. Selami SEZGİN          | İktisat Fakültesi Dekanı                             |
| Prof. Dr. Elif DAĞDEMİR          | İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı          |
| Prof. Dr. İlknur MAVİŞ           | Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekan Vekili              |
| Prof. Dr. Oktay EMİR             | Turizm Fakültesi Dekan Vekili                        |
| Prof. Dr. Saime ÖNCE             | Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü                     |
| Prof. Dr. Semra GÜNAY AKTAŞ      | Turizm Fakültesi Öğretim Üyesi                       |
| Prof. Dr. Ethem ESEN             | Genel Sekreter Vekili                                |

**Tablo 1b. Stratejik Planlama Ekibi**

|                                |                                                                         |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Prof. Dr. Ali Resul USUL       | Rektör Yardımcısı                                                       |
| Prof. Dr. Ethem ESEN           | Genel Sekreter Vekili                                                   |
| Prof. Dr. Fikret ER            | Veri Analitiği ve Yapay Zekâ Araştırma Birimi                           |
| Prof. Dr. Şebnem TOSUNOĞLU     | İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi                      |
| Prof. Dr. Bilge Kağan ÖZDEMİR  | Dış İlişkiler Şube Müdürü                                               |
| Doç. Dr. Canatay HACIKÖYLÜ     | İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi                                         |
| Doç. Dr. Cumhuri DÜLGER        | İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi                      |
| Doç. Dr. Nilüfer BORAN GÜNEYSU | Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi                                           |
| Doç. Dr. Meltem ÖZTEN ANAY     | Engelliler Entegre Yüksekokulu Müdür Yardımcısı                         |
| Dr. Öğr. Üyesi Dilşad TEKİN    | İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi                                         |
| Öğr. Gör. Rabia TAŞ            | Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi Koordinatör Yardımcısı |
| Öğr. Gör. Çiğdem ÖZBEK         | Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi(BAUM)/ BBS Proje Sorumlusu     |
| Zülfikar KURT                  | Strateji Geliştirme Daire Başkan Vekili                                 |
| Dilara ÖZGÜR                   | Personel Dairesi Başkanı                                                |
| Tuman AÇIKGÖZ                  | Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sekreteri                                    |
| Ali ÇEVİK                      | Turizm Fakültesi Sekreteri                                              |
| Feyza İPEKTEN                  | Kalite Koordinatör Yardımcısı                                           |
| Derya Burçin BAYRAK            | Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemleri Birim Sorumlusu          |

**Tablo 2. Stratejik Plan Hazırlık Süreci**

| AÇIKLAMA                                  |                                                        | 2022    |        |         |       |      |       |        | 2023 |       |      |       |       |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|--------|---------|-------|------|-------|--------|------|-------|------|-------|-------|
|                                           |                                                        | HAZİRAN | TEMMUZ | AĞUSTOS | EYLÜL | EKİM | KASIM | ARALIK | OCAK | ŞUBAT | MART | NİSAN | MAYIS |
| 1                                         | Planlama Sürecinin Organizasyonu                       |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | İhtiyaçların Tespiti                                   |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Bilgilendirme Toplantısının Yapılması                  |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Zaman Planı                                            |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
| DURUM ANALİZİ                             |                                                        |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
| 2                                         | Kurumsal Tarihçe                                       |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi   |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Mevzuat Analizi                                        |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Üst Politika Belgeleri Analizi                         |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Paydaş Analizi                                         |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Kurum İçi Analiz                                       |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Akademik Faaliyetler Analizi                           |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Yükseköğretim Sektörü Analizi                          |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | GZFT Analizi                                           |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
| GELECEĞE BAKIŞ                            |                                                        |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
| 3                                         | Misyon                                                 |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Vizyon                                                 |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Temel Değerler                                         |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
| FARKLILAŞMA STRATEJİSİ                    |                                                        |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
| 4                                         | Konum Tercihi                                          |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Başarı Bölgesi Tercihi                                 |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Değer Sunumu Tercihi                                   |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Temel Yetkinlik Tercihi                                |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
| AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ |                                                        |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
| 5                                         | Amaçlar                                                |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Hedefler                                               |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Performans Göstergeleri                                |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Stratejiler                                            |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri                 |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Maliyetlendirme                                        |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
|                                           | Hedef Kartları                                         |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
| 6                                         | İZLEME VE DEĞERLENDİRME                                |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |
| 7                                         | STRATEJİK PLAN TASLAĞININ SUNULMASI                    |         |        |         |       |      |       |        |      |       |      |       |       |





ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

# DURUM ANALİZİ



### 3. DURUM ANALİZİ

“Durum Analizi” başlığı altında; “Kurumsal Tarihçe”ye, “Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi”ne, “Mevzuat Analizi”ne, “Üst Politika Belgeleri Analizi”ne, “ Program-Alt Program Analizi’ne”, “Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi”ne, “Paydaş Analizi”ne, “Kurum İçi Analiz”e, “Akademik Faaliyetler Analizi”ne, “Yükseköğretim Sektörü Analizi”ne, “GZFT Analizi”ne ve “Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi”ne değinilecektir.

#### 3.1. Kurumsal Tarihçe

Anadolu Üniversitesinin temeli 1958’de Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisinin kuruluşuna dayanmaktadır. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisiyle birlikte 1982’de Eskişehir Devlet Mühendislik ve Mimarlık Akademisi, Eskişehir Yabancı Diller Yüksekokulu, Tıp Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Bilecik, Kütahya ve Afyon Meslek Yüksekokullarının bir araya getirilmesiyle “Anadolu Üniversitesi” adını almıştır. 1982’de Açıköğretim Fakültesinin kurulmasıyla birlikte Türkiye’de uzaktan eğitim alanında öncü bir Üniversite olan kurum; önce Avrupa’da, ardından Türk Cumhuriyetleri ve Balkanlar’da son yıllarda da Kuzey Amerika ve Arap Yarımadasında yurt dışı programlarını başlatarak, uluslararası ve kültürler arası alanlarda kurumsal yapısının gelişiminde büyük bir başarı yakalamıştır. 1992’de Afyon’da kurulan Afyon Kocatepe Üniversitesi ile Kütahya’da kurulan Dumlupınar Üniversitesi, 1993’te Eskişehir’de kurulan Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2007’de Bilecik’te kurulan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ve son olarak 2018 yılı içinde Eskişehir’de kurulan Eskişehir Teknik Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi bünyesinden çıkan üniversitelerdir.

Anadolu Üniversitesi Eskişehir il merkezinde; Yunus Emre Kampüsü’nde yer almaktadır. Anadolu Üniversitesinde Açıköğretim, Eczacılık, Edebiyat, Eğitim, Güzel Sanatlar, Hukuk, İletişim Bilimleri, İktisadi ve İdari Bilimler, İktisat, İşletme, Sağlık Bilimleri ve Turizm Fakülteleri ile Devlet Konservatuarı, Yabancı Diller Yüksekokulu, Engelliler Entegre Yüksekokulu, Eskişehir Meslek Yüksekokulu ve Yunus Emre Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Adalet Meslek Yüksekokulu, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Engelliler Araştırma Enstitüsü, Güzel Sanatlar Enstitüsü, İletişim Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü ve Sosyal Bilimler Enstitüsü yer almaktadır. Üniversite ayrıca; 24 Araştırma Merkezi ve 13 Araştırma ve Uygulama Birimi ile hizmet vermeye devam etmektedir.

Araştırma, eğitim ve toplumsal katkı alanlarında ülkemizde ve dünyada yaşanan süreçleri her zaman göz önünde bulundurmaya çalışan kurum, başarılı uygulamaları sonucunda ulusal ve uluslararası çeşitli kazanımlar elde etmiştir. Anadolu Üniversitesi 2015 yılında “Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme Programı (European University Association-Institutional Evaluation Programme EUA-IEP)”na başvurarak başarılarını sürdürmek ve hedefleri doğrultusunda ilerlemek için önemli motivasyon

sağlamıştır. Ayrıca Yükseköğretim Kalite Kurulu Değerlendirme Ekibinin 2020 yılında yaptıkları ziyaret sonrası oluşturdukları Kurumsal Dış Değerlendirme Geri Bildirim Raporu kapsamında da gerekli güncelleme ve iyileştirmeler yapılmaya devam edilmektedir. Üstelik son yıllarda yapılan kaliteyi geliştirme çabaları bağlamında birimlerin akreditasyon süreçlerini destekleyerek, geniş katımlı ve sistematik bir yaklaşımla stratejik planını güncel tutmaya çalışarak kurumun ayrıcalıklı ve kendine özgü profilinin oluşturulmasında önemli adımlar atılmıştır. Anadolu Üniversitesi; bölgesel, ulusal ve uluslararası alanlarda yaşam boyu öğrenme süreçlerine katkı sağlamaya ve bunları çeşitlendirmeye de devam etmektedir.

### **3.2. 2019-2023 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi**

2019-2023 Dönemi Stratejik Planı ile önceki dönem stratejik planlarından farklı olarak somut ve ölçülebilir hedefler oluşturulmuş hedefler ve stratejiler sayı ve içerik bakımından daha yalın hâle getirilmiştir. Ayrıca Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından 2016'da taslak olarak yayımlanan ve 2018'de güncel hâle getirilen "Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi"nin getirdiği yenilikler dikkate alınarak rehberdeki formata uyacak şekilde gerekli çalışmalar yapılmıştır.

2019-2023 Dönemi Stratejik Planında Üniversitenin temel işlevleri arasında yer alan Eğitim-Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Toplumsal Sorumluluk, Açık ve Uzaktan Öğretim, Girişimcilik ve Yönetişim konularında GZFT/SWOT Analizine ait bir değerlendirme raporu oluşturulmuştur. GZFT analizlerinin sonuçları Anadolu Üniversitesi internet sayfasında yayımlanmış ve tüm kurum personeliyle paylaşılmıştır.

Anadolu Üniversitesinin Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberine uygun olarak katılımcı bir anlayış ile hazırladığı 2019-2023 dönemine ait üçüncü Stratejik Planında; 6 stratejik amaç, 17 hedef ve 60 performans göstergesi bulunmaktadır. Eğitim-öğretim, araştırma faaliyetleri, toplumsal katkı, açık ve uzaktan öğrenme sistemi ve yönetim sistemiyle ilgili stratejik hedeflere bu plan döneminde; "Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi" ile üniversitelere stratejik hedef olarak tavsiye edilen girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılmasıyla ilgili amaç, hedef ve stratejiler de eklenmiştir. Yayımlanan bu rehber doğrultusunda; ilk defa Üniversiteye özgü farklılaşma stratejileri, bu stratejileri gerçekleştirme yolları ve hedeflerle ilgili risklerin, stratejilerin, maliyetlendirmelerin, tespitlerin ve ihtiyaçların yer aldığı "Hedef Kartları"na yer verilmiştir.

Anadolu Üniversitesi; Stratejik Planın izlenmesi ve değerlendirilmesinde Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi olarak ANA-BBS (Bütünleşik Bilgi Sistemi)'ni kullanmaktadır. Tüm birimlerde hedef ve gerçekleştirmeler bazında performans göstergelerine ait sayısal ve oransal gerçekleştirmelerin yıl içinde üçer aylık periyodik dönemler hâlinde, toplam 4 kez veri girişi yapılarak performans takibi yapılmaktadır. İzleme ve değerlendirme dönemlerinde, birimlerden sorumlu oldukları göstergelere ilişkin gerçekleşme sonuçlarına yönelik değerlendirme yapmaları istenmektedir. Performans göstergelerine ilişkin değerlendirmeler ve hedeften sapmayla ilgili nedenler

ile alınacak önlemlere, her yılsonu hazırlanan İdare Faaliyet Raporunda yer verilmektedir.

Planın uygulanma aşamasında; stratejik hedeflerin sayı ve içerik olarak daha yalın hâle getirilmiş olması ve Performans Programında yüksek öğretim kurumu olarak sorumlu olduğumuz Program ve Alt Programlar bazında belirlenmiş olan performans göstergeleri ile uyumlaştırma çalışmalarına karşın az sayıda da olsa ölçülmesi güç olan performans göstergeleri, stratejik planın izlenmesi aşamasında güçlüklerle neden olmuştur. Uygulanmakta olan planda yer alan bazı göstergelerin tüm alt birimlerce aynı anlaşılabilirliği açısından ortak bir dili yansıtmada konusunda eksik kalması nedeniyle sayısal olarak 5 yıl sonra ulaşılması hedeflenen değerlerin, sağlıklı bir şekilde belirlenemediği anlaşılmıştır. Ayrıca Stratejik Planın hazırlandığı dönemde performans göstergelerine ait sayısal hedeflerin konsolide edilmesi sürecinde bazı hedef ve göstergelerden sorumlu olarak belirlenmiş olan birimlerin hedef değerlerini bildirmemeleri ancak planın uygulama döneminde göstergeye ait gerçekleşme değerinin olması nedeniyle, plan sonu hedeflenen değerlerde sapma gerçekleştiği görülmüştür.

COVID-19 Pandemisi nedeniyle alınan kısıtlayıcı önlemlerin ulusal ve uluslararası hareketliliği kısıtlaması özellikle ulusal/uluslararası iş birlikleri, bilimsel/sanatsal etkinlikler gibi karşılıklı etkileşimi gerekli kılan hedeflerde sapma gerçekleştirmiştir. Ayrıca COVID-19 Pandemisinin sektör için yarattığı ekonomik güçlükler dikkate alındığında 1.2.1 Dış paydaşlarla yapılan etkinlik sayısı, 1.2.4 Öğrencilerin tamamladıkları isteğe bağlı ulusal/uluslararası staj sayısı, 2.2.1 Üniversite-sektör iş birliği kapsamındaki proje sayısı, 2.2.2 Kurum dışı mali destek alan proje sayısı, 2.2.3 Sektöre yapılan danışmanlık/eğitim sayısı, 3.1.4 STK ve diğer kamu/özel kurum ve kuruluşlarıyla yapılan proje sayısı, 6.2.3 Kuluçka hizmetlerinden faydalanan şirket sayısı göstergelerinde hedefe ulaşamamıştır. Ancak Pandeminin eğitim öğretim süreçlerinde yarattığı olumsuzluklara rağmen üniversite olarak üstün olduğumuz uzaktan eğitim süreçleri, örgün öğretim programlarında çevrim içi eğitim faaliyetleri ile hayata geçirilerek bu olumsuzluklar en aza indirilmeye çalışılmıştır.

2019-2023 Dönemi Stratejik Planı, eğitim-öğretim öncelikli bir üniversite olma odağıyla hazırlanmıştır. Bunun gereği olarak eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı fonksiyonları ile kurumsal yeterlilikler gözden geçirilmiş, amaçlar, hedefler ve stratejiler bu doğrultuda belirlenmiş; risk analizleri yapılmış ve bu riskleri önlemeye ya da risklerden kaçınmaya yönelik kontrol faaliyetleri planlanmıştır. Sonuç olarak Anadolu Üniversitesi, stratejik planlama sürecinde ilk plandan bugüne kadar; hedef sayısının azaltılması, ölçülebilir hedefler konulması, performans göstergelerinin farklı raporlarda da yer alan göstergeler ile uyumlaştırılarak sade ve anlaşılır kılınması, tüm birimler tarafından planın sahiplenilmesi, verilerin bir sistem yardımıyla takibinin ve analizinin yapılabilirliği bakımından önemli bir yol kat etmiştir. Veri takibinin ve analizinin yapılabilirdiği ANA-BBS (Bütünleşik Bilgi Sistemi) veri giriş sisteminin geliştirilmesi ve kullanıcılarına verilen eğitimler sonrası verilerin güvenilirliğinin ve doğruluğunun artması sağlanmıştır. Performans göstergelerinin daha anlaşılır ve net tanımlarla ortaya konulması, birimlerde yapılan eğitimlerin arttırılarak iletişimin kuvvetlendirilmesi gibi

iyileştirme faaliyetleri 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı çerçevesinde devam ettirilecektir.

### 3.3. Mevzuat Analizi

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 130'uncu maddesi ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'yla ülkemizdeki Yükseköğretim kurumlarının yetki, görev ve sorumlulukları düzenlenmiştir. Ayrıca 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile de üst yöneticilere harcama yetkisini kullanmalarına yönelik düzenlemeler getirilmiştir. Belirtilen kanunlardaki amaç ve ana ilkelere uygun olarak Mevzuat Analizi, Tablo 3'te verilmektedir.

**Tablo 3.** Mevzuat Analizi

|                             |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yasal<br/>Yükümlülük</b> | <b>Açıklama</b> | Bu kanundaki amaç ve ana ilkelere uygun olarak yükseköğretim kurumlarının görevleri;<br>"Çağdaş uygarlık ve eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak" |
| <b>Dayanak</b>              |                 | [2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu/md. 12-a]                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Tespitler</b>            |                 | • Eğitim programlarının yükseköğretim alanında en iyi örneklerle sahip ülkelerin müfredatlarıyla tam uyumlu olmaması                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>İhtiyaçlar</b>           |                 | • Eğitim programlarının ülke içindeki ve ülke dışındaki çağdaş en iyi örnekler dikkate alınarak yenilenmesi ve mezuniyet sonrasını hedef alan çıktı odaklı eğitim-öğretim faaliyetlerinin artırılması                                                                                                                                          |
| <b>Yasal<br/>Yükümlülük</b> | <b>Açıklama</b> | "Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, millî eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek"                                      |
| <b>Dayanak</b>              |                 | [2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu/md. 12-b]                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Tespitler</b>            |                 | • Disiplinlerarası, uluslararası ve sektörle iş birliği kapsamında yapılan program sayılarının ve yabancı dilde eğitim verilen program ve ders sayısının az olması                                                                                                                                                                             |
| <b>İhtiyaçlar</b>           |                 | • Eğitim programlarının gözden geçirilerek disiplinlerarası ve uluslararasılaşma çalışmalarının artırılması                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Yasal<br/>Yükümlülük</b> | <b>Açıklama</b> | "Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak"                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Dayanak</b>              |                 | [2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu/md. 12-c]                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Tespitler</b>            |                 | • Bilimsel yayınların yapıldığı kurum ve kuruluşların erişim kısıtlarının, çalışmaların toplumsal görünürlüğünü azaltması                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>İhtiyaçlar</b>           |                 | • Kamuoyunu aydınlatıcı bilimsel verilerin söz, yazı ve diğer araçlarla bilim insanları dışındaki paydaşlara yeterince aktarılması için bilgi ve iletişim teknolojilerine erişimin kolaylaştırılması, medya gereçlerinin kullanımının yaygınlaştırılması                                                                                       |

|                             |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yasal<br/>Yükümlülük</b> | <b>Açıklama</b> | “Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak”                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Dayanak</b>              |                 | [2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu/md.12-d]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Tespitler</b>            |                 | • Uygulama temelli ders programlarının sayısının az olması                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>İhtiyaçlar</b>           |                 | • Uzmanlık alanlarında toplumun diğer kesimleriyle iş birliğini arttırmayı amaçlayan program sayılarının arttırılması                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Yasal<br/>Yükümlülük</b> | <b>Açıklama</b> | Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla iş birliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak; sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek |
| <b>Dayanak</b>              |                 | [2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu/md.12-e]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Tespitler</b>            |                 | • Üniversitenin toplumun diğer kesimleriyle iş birliği süreçlerinin tam olarak kurulamaması                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>İhtiyaçlar</b>           |                 | • Toplumun diğer kesimlerinin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda ilgili kurumlarla/kuruluşlarla iş birliği yapılması                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Yasal<br/>Yükümlülük</b> | <b>Açıklama</b> | Üniversitelerdeki kalite çalışmalarının farklı mevzuatlardaki düzenlemelerinin ortak bir paydada birleştirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Dayanak</b>              |                 | [Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Tespitler</b>            |                 | • Kalite Güvence Yönetmeliği ile Hazine ve Maliye Bakanlığı iç kontrole yönelik çalışmaların birbirinden bağımsız olarak yürütülmesi                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>İhtiyaçlar</b>           |                 | • Hazine ve Maliye Bakanlığı ile Yükseköğretim Kurulunun ilgili mevzuatlarda birlikte çalışması                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Yasal<br/>Yükümlülük</b> | <b>Açıklama</b> | Üniversitelerarası Kurulun her bir bilim disiplininin özelliklerini dikkate alarak belirteceği görüş çerçevesinde Yükseköğretim Kurulu tarafından çıkarılacak yönetmelikte belirtilen şartları taşıyan özgün bilimsel yayın ve çalışmalar yapmak                                                                                                                                                  |
| <b>Dayanak</b>              |                 | [2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu]<br>[Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi]                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Tespitler</b>            |                 | • Öğretim elemanı başına düşen yayın sayısının düşük olması                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>İhtiyaçlar</b>           |                 | • Ulusal ve uluslararası iş birliklerinin arttırılarak disiplinlerarası ortak çalışma kültürünün arttırılması                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

### 3.4. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgelerinin Analizi Tablo 4’te verilmektedir.

**Tablo 4.** Üst Politika Belgeleri Analizi

| Üst Politika Belgesi | İlgili Bölüm/ Referans                             | Verilen Görev/İhtiyaçlar                                                                                                                                                 |
|----------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11. Kalkınma Planı   | Madde 37                                           | • Sanayi ile iş birliğinin ve girişimcilik faaliyetlerinin artırılması                                                                                                   |
|                      | Madde 38                                           | • Hayat boyu öğrenmenin yaygınlaştırılması                                                                                                                               |
|                      | Politika ve Tedbirler:<br>Tebdir 332.5             | • Öncelikli sektörlerle yönelik önlisans, lisans ve lisansüstü programların sayısı ve çeşitliliğinin artırılması ve bu alandaki Ar-Ge faaliyetlerine özel önem verilmesi |
|                      | Politika ve Tedbirler:<br>Politika 548             | • Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması                                                                                                                                 |
|                      | Politika ve Tedbirler:<br>Tebdir 559.6/559.7/559.9 | • Mesleki ve teknik eğitim ile işgücü piyasası arasındaki bağın güçlendirilmesi                                                                                          |
|                      | Politika ve Tedbirler:<br>Tebdir 559.8             | • Öğrencilerin buluş, patent ve faydalı model başvurusu yapmalarının teşvik edilmesi                                                                                     |
|                      | Politika ve Tedbirler:<br>Tebdir 559.13            | • Sektörün ihtiyaçları doğrultusunda ders programlarının güncellenmesi                                                                                                   |
|                      | Politika ve Tedbirler:<br>Politika 560             | • Ders programlarının çeşitlendirilmesi                                                                                                                                  |
|                      | Politika ve Tedbirler:<br>Tebdir 561.2             | • Doktora mezun sayısının artırılması                                                                                                                                    |
|                      | Politika ve Tedbirler:<br>Tebdir 561.3             | • Açık erişim ve açık bilim uygulamalarının yaygınlaştırılması                                                                                                           |
|                      | Politika ve Tedbirler:<br>Tebdir 561.7             | • Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite iş birliğinin güçlendirilmesi                                                                               |
|                      | Politika ve Tedbirler:<br>Tebdir 561.8             | • Eğitim, araştırma ve yenilik çıktılarına ilişkin verilerinin düzenli olarak takip edilmesi ve raporlanması                                                             |
|                      | Politika ve Tedbirler:<br>Politika 563             | • Uluslararasılaşma düzeyinin artırılması                                                                                                                                |
|                      | Politika ve Tedbirler:<br>Politika 563.2           | • Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısının artırılması                                                                                        |
|                      | Politika ve Tedbirler:<br>Tebdir 563.4             | • Yabancı dilde eğitim veren programların sayısının artırılması ve uluslararasılaşmada kurumsal kapasitenin artırılması                                                  |
|                      | Politika ve Tedbirler:<br>Tebdir 571.1             | • Üniversite-özel sektör iş birliklerinin yürütülmesinin geliştirilmesi                                                                                                  |
|                      | Politika ve Tedbirler:<br>779.4/779.5/839.3        | • STK’lar ile faaliyetlerin artırılması                                                                                                                                  |

|                                                                   |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   | Politika ve Tedbirler 806.1.                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kamu personelinin dijital becerilerinin geliştirilerek dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmelere uyum sağlaması</li> </ul>                                                                                                             |
| Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi | 2023 Türkiye Vizyonu ve Sosyoekonomik Hedefler                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Özgün öğrenme teknolojilerinin geliştirilmesi ve değişim esnekliğiyle kendini yenileme gücüne sahip, öğrenme ve insan odaklı bir eğitim sisteminin oluşturulması</li> </ul>                                                            |
|                                                                   | Gerekli İnsan Gücünü Yetiştirmek                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>İnsan kaynaklarının geliştirilmesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                          |
| Orta Vadeli Program (2023-2025)                                   | Büyüme – Politika ve Tedbirler /Md. 14                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teknoloji ve ürün geliştirme süreçlerinin teşvik edilmesi, patentli teknolojilerin sanayiye aktarılmasının sağlanması</li> </ul>                                                                                                       |
|                                                                   | Büyüme – Politika ve Tedbirler /Md. 15                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Merkezi ve tematik araştırma altyapılarının sanayi ile iş birliğini artıracak desteklerin hayata geçirilmesi</li> </ul>                                                                                                                |
|                                                                   | Büyüme – Politika ve Tedbirler /Md.16                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sürdürülebilir kalkınmayı destekleyecek şekilde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi</li> </ul>                                                                                                                       |
| Orta Vadeli Program (2023-2025)                                   | Yeşil Dönüşüm – Politika ve Tedbirler Md. 4/ İstihdam – Politika ve Tedbirler Md. 1                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yeşil teknoloji Ar-Ge projelerinin desteklenmesi, mesleki eğitim programlarının dijital ve yeşil dönüşümün gereklerine cevap verecek şekilde güncellenmesi</li> </ul>                                                                  |
|                                                                   | İstihdam – Politika ve Tedbirler Md. 2                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tarım, savunma sanayii, yapay zekâ, siber güvenlik, temiz ve sürdürülebilir enerji, havacılık ve uzay teknolojileri alanlarında nitelikli işgücü yetiştirmeye yönelik sektörle iş birliği çalışmalarının gerçekleştirilmesi</li> </ul> |
|                                                                   | İstihdam – Politika ve Tedbirler Md. 6                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yaşamboyu öğrenme ve sertifika programlarının geliştirilmesi</li> </ul>                                                                                                                                                                |
|                                                                   | İstihdam – Politika ve Tedbirler Md. 15                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gençlerin işgücü piyasasına geçişlerini kolaylaştırmak amacıyla staj, yarı zamanlı ve esnek çalışma modellerinin yaygınlaştırılması, kariyer farkındalıklarını artıracak eğitim, program ve faaliyetlere ağırlık verilmesi</li> </ul>  |
| Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)                    | Kalkınma Hedefleri ve Yeni Bölgesel Politika – Yatay Amaçlar Md 30: Bölgelerin rekabet gücünün artırılması | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite-iş çevreleri iş birlikleriyle Ar-Ge kapasitesinin geliştirilmesi</li> <li>Turizm potansiyelinin yerel ve bölgesel kalkınma için etkili olacak şekilde arttırılması</li> </ul>                                               |
|                                                                   | Bölgesel Gelişme Vizyonu, Amaçlar ve Stratejiler – Mekânsal Amaçlar Md. 362                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetlerinin arttırılması</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
|                                                                   | Bölgesel Gelişme Vizyonu, Amaçlar ve Stratejiler – Mekânsal Amaçlar Md. 367                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>İşgücü becerisinin geliştirilmesinde nitelikli Ar-Ge personeli, niteliğinin arttırılması</li> </ul>                                                                                                                                    |

|                                                |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                | Bölgesel Gelişme Vizyonu, Amaçlar ve Stratejiler – Mekânsal Amaçlar Md. 390                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite – sanayi iş birliğini güçlendirmek üzere özel sektörle yakın iş birliği içinde, dönemsel teknik beceri programları ile işbaşında mesleki eğitimin yaygınlaştırılması</li> </ul>                                                                                                                                |
| Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023) | Bölgesel Gelişme Vizyonu, Amaçlar ve Stratejiler – Mekânsal Amaçlar Md. 416                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yabancı öğrencilere yönelik faaliyetlerin arttırılması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                | Bölgesel Gelişme Vizyonu, Amaçlar ve Stratejiler – Mekânsal Amaçlar Md. 427                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite bünyesinde firmalara yönelik olarak ihracatı destekleyici eğitim ve hizmetlerin sağlanması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          |
|                                                | Bölgesel Gelişme Vizyonu, Amaçlar ve Stratejiler – Mekânsal Amaçlar Md. 435                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar-Ge ve yenilikçilik temelinde İŞGEM, iş kuluçka merkezi ve bireysel katılım yatırımcısı benzeri mekanizmaların yaygınlaştırılmasının sağlanması, üniversite, mesleki örgüt ve sanayi (OSB, KSS) iş birliği ile yenilikçi sektörel uzmanlaşma esasına dayalı araştırma ve yenilik merkezlerinin oluşturulması</li> </ul> |
|                                                | Bölgesel Gelişme Vizyonu, Amaçlar ve Stratejiler – Mekânsal Amaçlar Md. 437                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Girişimcilik, markalaşma ve yenilikle ilgili destek sistemlerinin daha etkin hale getirilmesi; girişimcilerin rekabet güçlerinin artırılması ve yeni pazarlara açılmalarının sağlanması için iş kurma ve iş geliştirme aşamalarında eğitim ve danışmanlık hizmetinin sağlanması</li> </ul>                                |
|                                                | Bölgesel Gelişme Vizyonu, Amaçlar ve Stratejiler – Mekânsal Amaçlar Md. 449                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek öğrenim ve mesleki eğitim programlarının girişimci ve yenilikçi işgücü piyasalarının gerekliliklerine göre tasarlanması; yeni üniversite programlarının yerel kalkınmayı destekleyecek şekilde geliştirilmesi</li> <li>• Kalkınma ile ilgili öncelikli alanlarda Ar-Ge faaliyetlerinin arttırılması</li> </ul>     |
|                                                | Bölgesel Gelişme Vizyonu, Amaçlar ve Stratejiler – Yatay Amaçlar Md. 619                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bölgede yer alan üniversiteler arasında–bölgesel kalkınmaya yönelik iş birliğinin arttırılması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                | Bölgesel Gelişme Vizyonu, Amaçlar ve Stratejiler – Yatay Amaçlar Md. 620                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitelerin kalkınma ajanslarıyla ilişkilerinin güçlendirilmesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                | Bölgesel Gelişme Vizyonu, Amaçlar ve Stratejiler – Yatay Amaçlar Md. 633                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doğal kaynakların, kültürel ve tarihi mirasın sürdürülebilir kullanımı için kapasitenin artırılması amacıyla kamu kurum kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler arası iş birliği mekanizmalarının tesis edilmesi</li> </ul>                                                                                  |
| 2023 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı     | Rekabetçi Üretim ve Verimlilik – Sanayi Politikaları - İnsan Kaynağı - Politika ve Tedbirler: Tedbir 331.1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim-istihdam-üretim ilişkisini güçlendirmek amacıyla eğitim-sektör iş birliği protokolleri yapılması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        |

|                                                      |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                      | Rekabetçi Üretim ve Verimlilik – Sanayi Politikaları - İnsan Kaynağı - Politika ve Tedbirler: Tedbir 331.8                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesleki ve teknik eğitim okullarının sektörle uyumlu hale getirilmesi</li> </ul>                                                                                                                 |
| 2023 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı           | Rekabetçi Üretim ve Verimlilik – Lojistik ve Enerji Altyapısı – Ar-Ge ve Yenilik - Politika ve Tedbirler: Tedbir 356.4    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yabancı araştırmacı sayısının artırılması</li> </ul>                                                                                                                                             |
|                                                      | Rekabetçi Üretim ve Verimlilik – Öncelikli Sektörler – Raylı Sistem Araçları - Politika ve Tedbirler: Tedbir 389.8        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulusal Raylı Sistemler Test ve Araştırma Merkezi(URAYSİM)’nin tamamlanması, bağımsız bir yapı tesis edilerek hayata geçirilmesi</li> </ul>                                                       |
|                                                      | Rekabetçi Üretim ve Verimlilik – Sektörel Politikalar - Bilim, Teknoloji ve Yenilik - Politika ve Tedbirler: Tedbir 443.4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Araştırmacı insan gücü kapasitesinin artırılması, ulusal ve uluslararası eğitim ve araştırma temalı bilimsel etkinliklerin gerçekleştirilmesi</li> </ul>                                         |
|                                                      | Rekabetçi Üretim ve Verimlilik – Sektörel Politikalar - Bilim, Teknoloji ve Yenilik - Politika ve Tedbirler: Tedbir 444.1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avrupa Araştırma Alanına entegrasyonun sağlanmasını teminen ulusal programların AB Çerçeve Programlarıyla uyumlu ve tamamlayıcı hale getirilmesi</li> </ul>                                      |
|                                                      | Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum – Eğitim – Politika 552                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Özel eğitime gereksinim duyan bireylerin eğitim hizmetlerinden istifade edebilmeleri için beşerî ve fiziki imkânların güçlendirilmesi</li> </ul>                                                  |
| Kadının Güçlenmesi Eylem Planı 2018-2023             | 1.4                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kadının güçlenmesine yönelik eğitim ve araştırma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi</li> </ul>                                                                                                   |
|                                                      | 2.2                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geçici korunan ve uluslararası koruma başvuru veya statü sahibi kız çocuklarının örgün eğitime erişim ve devam etme konusunda yaşadığı sorunların tespiti için araştırmalar yapılması</li> </ul> |
| Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları | -                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Birleşmiş Milletlerin 17 adet sürdürülebilir kalkınma amacına yönelik eğitim ve araştırma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi</li> </ul>                                                          |

### **3.5. Program-Alt Program Analizi**

2019-2023 Stratejik Planımızda yer alan alt program hedeflerinin gerçekleşme düzeylerinin hedeften sapma nedenleri aşığıdaki tabloda yer almaktadır (Tablo 5). Alt programda hedeflemiş olduğumuz değere genel olarak ulaşmış olmakla beraber özellikle Covid-19 Pandemi'sinden kaynaklı gösterge gerçekleşmelerinin bazılarında hedeften sapmalar olmuştur.

**Tablo 5. Program-Alt Program Analizi**

| PROGRAM                          | ALT PROGRAM                                            | TESPİTLER                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | İHTİYAÇLAR                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ARAŞTIRMA, GELİŞTİRME VE YENİLİK | ARAŞTIRMA ALTYAPILARI                                  | Ulusal Raylı Sistemler Test ve Araştırma Merkezi (URAYSİM) projesi kapsamında yürütülen raylı sistem ve tramvay test yollarının geri kalan kamulaştırma çalışmaları mahkeme kararı ile durdurulduğu için gerçekleştirilememiştir.                                                                                  | Proje çalışmalarını hızlandırabilmek için projenin 6550 sayılı kanun kapsamında altyapı statüsü kazanabilmesi için gerekli çalışmaların yapılması                                                                    |
|                                  | YÜKSEKÖĞRETİMDE BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME       | COVID-19 pandemisinden kaynaklanan dış çevrede meydana gelen olağanüstü hal durumu, araştırma kaynakları için kurum dışı hibe destek programlarının beklenenden az açılmasına ve/veya programların takvimlerinde aksamaya yol açmıştır.                                                                            | Üniversite-sektör iş birliği kapsamındaki proje sayısı ve kurum dışı hibe desteklerinin artırılması için COVID-19 pandemisi ve sektör için yarattığı ekonomik güçlükler dikkate alınarak süreçlere ağırlık verilmesi |
|                                  |                                                        | Uluslararası endekslerde yer alan bilimsel yayın sayısının hedeflenen düzeyde gerçekleşmediği görülmektedir.                                                                                                                                                                                                       | Araştırmacı insan kaynağının niteliğini geliştirecek eğitimler ve etkinlikler düzenlenmesi                                                                                                                           |
| HAYAT BOYU ÖĞRENME               | YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI SÜREKLİ EĞİTİM FAALİYETLERİ    | Ar-ge sonucu ortaya çıkan ürünlere ilişkin alınan patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuru sayılarında hedefe ulaşlamamıştır.                                                                                                                                                                          | Araştırma çıktılarının artırılabilmesi için öğretim elemanlarının ve öğrencilere girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon konularında farkındalığı arttırmak amacıyla etkinlikler düzenlenmesi                  |
|                                  |                                                        | İlgili alt program altında yer alan göstergeler karşılıklı etkileşimi gerekli kıldığı için fiziki ortamda yapılması planlanan etkinliklerin bazılarının elektronik ortama taşınmaması nedeniyle hedefe ulaşlamamıştır.                                                                                             | Mezunlara yönelik gerçekleştirilen etkinliklerin yoğun olarak çevrimiçi ortamlara aktarılması                                                                                                                        |
| YÜKSEKÖĞRETİM HİZMETLERİ         | ÖĞRETİM ELEMANLARINA SAĞLANAN BURS VE DESTEKLER        | SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI kapsamındaki dergilerde öğretim elemanı başına düşen yayıncı sayısında hedeflenen değere ulaşlamamıştır.                                                                                                                                                                           | Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite iş birliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sisteminin etkinliğinin artırılması                                                                       |
|                                  |                                                        | COVID-19 pandemisi döneminde alınan kısıtlayıcı önlemler nedeniyle uluslararası hareketliliğin sınırlandırılması değişim programlarından yararlanılan öğrenci sayısının hedeflenenin altında kalmasına neden olmuştur.                                                                                             | Öğretim elemanlarına yönelik akademik gelişim desteklerinin artırılması                                                                                                                                              |
|                                  | ÖN LİSANS EĞİTİMİ, LİSANS EĞİTİMİ VE LİSANSÜSTÜ EĞİTİM | Küreselleşen dünyada akademik düzeyde yabancı dil bilme gerekliliği, yabancı dilde eğitim veren programlarda öğrenci sayısının hedeflenen değerin üzerinde artışına neden olmuştur.                                                                                                                                | Disiplinlerarası iş birliği ve ortak çalışma kültürünün yaygınlaştırılması                                                                                                                                           |
|                                  |                                                        | COVID-19 pandemisi nedeniyle uzaktan eğitim faaliyetlerinin hayata geçirilmesi ve öğrencilerin kampüs hayatı içinde yer alamamaları nedeniyle kendilerine sunulan hizmetlerden yararlanamamışlardır. Bu süreç ilgili alt program altında yer alan hedeflere ulaşlamamasının en önemli nedeni olarak görülmektedir. | Uluslararasılaşma faaliyetlerinin artırılması                                                                                                                                                                        |
|                                  | YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖĞRENCİ YAŞAMI                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Yabancı dilde eğitim veren programlardaki öğrenci sayısı artışından kaynaklı olarak ders yürütecek daha fazla yabancı uyruklu öğrenci istihdamının sağlanması                                                        |
|                                  |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Kampüs içi öğrenci yaşamına yönelik öğrenci memnuniyetinin artırılması                                                                                                                                               |

### 3.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Anadolu Üniversitesinin faaliyet alanları; eğitim-öğretim, araştırma, toplumsal katkı ve girişimcilik uygulamalarıdır (Tablo 6).

**Eğitim-Öğretim:** Öğrenci odaklı eğitim-öğretim anlayışı ile önlisans, lisans ve lisansüstü programlarda çeşitlilik sunan Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Sistemiyle yurt içinde ve yurt dışında geniş kitlelere eğitim hizmeti vermekte ve örgün eğitim fırsatı bulamayan, özel gereksinimli ve dezavantajlı bireylere fırsat eşitliğine dayalı yükseköğretim hizmeti sunmaktadır. Üniversitede, 2022 yılı Aralık ayı itibarıyla açık ve uzaktan öğretim hizmeti sunan fakültelerde 42 ön lisans, 29 lisans ve 108 e-sertifika programı; örgün eğitimde ise 14 ön lisans, 65 lisans programı olmak üzere örgün ve açık ve uzaktan öğretimde toplam 150 programda ön lisans ve lisans eğitimi verilmektedir. Üniversitede 110 alanda yüksek lisans programı, 62 alanda doktora programı, 12 alanda sanatta yeterlik programı olmak üzere toplamda 184 programda lisansüstü eğitim verilmektedir. Anadolu Üniversitesinde 2022-2023 Eğitim-Öğretim Yılı Aralık ayı itibarıyla 23.802 örgün öğrenciye, 1.061.023 açık ve uzaktan öğretim öğrencisine, 2.235 lisans üstü uzaktan program tezsiz yüksek lisans program öğrencisine, toplamda 1.084.825 öğrenciye eğitim verilmektedir. Üniversitenin İngilizce, Almanca, Fransızca ve Rusça eğitim veren birimleri için 1 yıllık hazırlık programları bulunmaktadır.

İkinci Üniversite Programı, yaşam boyu öğrenmenin bir parçası olarak 2001 yılından itibaren Üniversite tarafından yürütülmektedir. Ayrıca kurumlar ile yapılan protokoller kapsamında açılan Meslek Eğitimi Ön Lisans ve E-Sertifika programları gibi projeler aracılığıyla yaşam boyu öğrenme konusunda yaygın ve etkin modeller geliştirmiştir. Anadolu Üniversitesi Türkiye’de alanında tek ve uluslararası tanınırlığı olan Engelliler Araştırma Enstitüsü ve işitme engelli gençlere üniversite eğitimi veren Engelliler Entegre Yüksekokulu gibi öncü birimlere sahiptir.

Üniversitenin çeşitli alanlarda iş birlikleri bulunmaktadır. Uluslararası İlişkiler Birimi bünyesinde Erasmus+ Programı, Mevlâna Değişim Programı, Avrupa Dayanışma Programı, Çift Diploma Programı ve Uluslararası İş birliği Protokolleri kapsamında uluslararası değişim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

**Araştırma:** Üniversitenin vizyonu kapsamında öncelikli faaliyetleri arasında “araştırma” yer almaktadır. Araştırma Projeleri ulusal kamu kurum destekleri; özel sektör ile iş birliği anlaşmaları ve Avrupa Birliği programları gibi uluslararası hibe destek programlarından faydalanılarak yürütülmektedir. Kurum dışı proje desteklerinin yanı sıra Üniversitenin Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Komisyonu tarafından desteklenen kurum içi projeleri de bulunmaktadır. Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından 5 tip proje desteklenmektedir. Bunlar; Lisansüstü Tez Projeleri (Yüksek Lisans Tez Projesi, Doktora Tez veya Sanatta Yeterlik Projesi), Genel Amaçlı Projeler, Altyapı Projeleri, Yayın ve Araştırma Teşvik Projeleri ve Sektör Destekli Bilimsel Araştırma Projeleridir.

Anadolu Üniversitesi’nin araştırma, geliştirme, yenilikçilik, girişimcilik gibi alanlarda çalışmalarını destekleyen farklı birimleri bulunmaktadır. Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi (ARİNKOM) kurum dışı projeler, üniversite-sektör iş birliği

projeleri, fikri haklar ve ticarileştirme ile girişimcilik alanlarında hizmet vermektedir.

Anadolu Üniversitesinde, Türk Ulusal Akademik Ağı ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM) tarafından taranan hakemli; Sosyal Bilimler Dergisi, Sanat ve Tasarım Dergisi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi (AJESI), Türkçe Online Uzaktan Eğitim Dergisini (TOJDE), Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF), Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (AÜİİBFD), Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, Journal of Tourism, Leisure and Hospitality (TOLEHO) Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli Dergisi (KURGU), Anadolu Üniversitesi Mesleki Eğitim ve Uygulama Dergisi (ANAMEUD), Avrupa Yaşam Bilimleri Dergisi yayımlanmaktadır.

Anadolu Üniversitesinde gerçekleştirilen araştırma faaliyetleri hakemli ulusal ve uluslararası dergilerde yayımlanmakta, ulusal ve uluslararası düzeydeki bilimsel toplantılarda bildiriler sunulmaktadır. Üniversite ayrıca ulusal/uluslararası düzeyde birçok toplantıya da ev sahipliği yapmaktadır.

**Toplumsal Katkı:** Anadolu Üniversitesi eğitim-öğretim, araştırma faaliyetlerinin yanında toplumsal katkı fonksiyonuna da büyük önem vermektedir. Sadece kampüs yaşamına değil, içinde bulunduğu kente, kentliye ve tüm ülkeye katkı oluşturacak faaliyetler geliştirmektedir:

Anadolu Üniversitesinde Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi ve diğer birimler tarafından tüm kesimlere yönelik yaygın eğitim faaliyetleri yürütülmektedir. Kitlese, çevrimiçi, açık derslerden oluşan AKADEMA platformu ise, üniversitenin bir sosyal sorumluluk projesi olarak, farklı konularda dileyen herkesin öğrenmesine yardımcı olmayı amaçlayan bir öğrenme portalıdır.-Portalda 1.046 ders kitabı, 12.289 ders sunusu, 2.987 video, 7.823 ünite özeti ve 6.614 sesli özetinin en güncel haline tamamen ücretsiz olarak erişilebilmektedir. 200 bin farklı kullanıcının ziyaret ettiği platforma ilgi her geçen gün artmaktadır. Açıköğretim Sistemi bünyesinde oluşturulan “Çevrimiçi Öğrenci Toplulukları” ile öğrenimin yanında sosyal aktiviteler de sunulmakta ve pek çok farklı ilgi alanına hitap eden sanal etkinlikler düzenlenmektedir.

Anadolu Üniversitesi farklı birimleriyle dezavantajlı bireylere yönelik hizmetler sunmakta, toplumsal katkı uygulamaları, farkındalık faaliyetleri oluşturmaktadır. Bu birimler arasında İşitme Engelli Çocuklar Eğitim, Araştırma ve Uygulama Merkezi (İÇEM), Dil ve Konuşma Bozukluğu Eğitim, Araştırma ve Uygulama Merkezi (DİLKOM) ve Engelli Öğrenciler Birimi bulunmaktadır. Türkiye Engelsiz Bilişim Platformu tarafından her yıl Türkiye’de engellilere yönelik yürütülen başarılı bilişim hizmetlerine “Engelsiz Bilişim Ödülleri” verilmektedir. Bu kapsamda 2021 yılında Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi “Engelsiz Bilişim Eğitim” kategorisinde “Engelsiz Bilişim Eğitim” Ödülüne layık görülmüştür. Yükseköğretim Kurulu tarafından ilk kez 2018 yılında düzenlenmeye başlanan, “Engelsiz Üniversite Ödülleri” kapsamında, eğitimde sağladığı son teknolojik imkânlarla Anadolu Üniversitesi Edebiyat Fakültesi ve Engelliler Entegre Yüksekokulu “2022 Yılı Eğitimde Erişilebilirlik Ödülü” (Yeşil Bayrak) kategorisinde 2 bayrak almıştır.

Açık, yarı açık ve kapalı alanların engelli bireylere yönelik düzenlenmesi konusunda gayret gösteren Anadolu Üniversitesi, “2022 Mekânda Erişebilirlik Ödülü” (Turuncu Bayrak) kategorisinde ise DİLKOM (Dil ve Konuşma Bozuklukları Merkezi), Edebiyat Fakültesi, Engelliler Entegre Yüksekokulu ile 3 bayrak almıştır. Programlarını farklı engelli gruplarına erişilebilir kılan üniversitelerin ilgili programlarına verilen “Engelsiz Program Nişanı” ise Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Basın ve Yayın Lisans Programı’na verilmiştir.

Üniversitede, öğrencilerde farkındalık oluşturmaya, çeşitli kültürel etkinliklere, sanat, sosyal hizmetler, bilimsel gelişmeler ve medyada yer alan olaylara ilişkin öğrencilerin ilgisini arttırmaya yönelik olarak Öğrenci Kulüpleri yer almaktadır. Anadolu Üniversitesi Kariyer Merkezi öğrenciler ve mezunları, sektör ve öğrencileri çeşitli faaliyetlerle bir araya getirmekte, kariyer planlama ve geliştirme alanında danışmanlık yapmakta, işgücü piyasasından gelen talepler doğrultusunda öğrenci ve mezunların tercih ve istihdam edilebilirliklerini arttırmak üzere çalışmaktadır. Ayrıca “Topluma Hizmet Uygulamaları Dersi” ve “KÜL195 Gönüllülük Çalışmaları” dersleri Üniversitede; toplumsal sorumluluk alanında dikkat çeken diğer unsurları oluşturmaktadır.

**Girişimcilik:** Anadolu Üniversitesi Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi (ARİNKOM) TÜBİTAK 1513 Programı kapsamında desteklenerek Üniversitemizde Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) olarak görev yapmaktadır Girişimcilik faaliyetleri kapsamında tanıtım, bilgilendirme, eğitim, şirket kurulum süreçleri hakkında teknik destek gibi farkındalık yaratma çalışmaları sürdürülmektedir. Bunların yanı sıra iş planı hazırlama destekleri, mentor buluşmaları, hızlandırıcı program tasarımı ve uygulaması, yatırımcı görüşmeleri gibi ön kuluçka ve kuluçka hizmetleri verilmektedir. Teknoloji tabanlı girişimler ve sosyal girişimcilik konularında ön kuluçka, kuluçka ve hızlandırıcı faaliyetlerini gösteren ANAÇ Kuluçka Merkezi ise ARİNKOM’a bağlı olarak faaliyet göstermekte olup hem akademik girişimcilik hem de öğrencilerin girişimciliği konularında eğitim, bilgilendirme, yönlendirme, mentor görüşmeleri, yatırımcı buluşmaları gibi geniş ölçekli hizmetler sunmaktadır. Bütün bu araştırma süreçlerinden çıkan fikri hakların korunmaya alınması ve ticarileştirme süreçlerinin uygunluğunu değerlendirmek üzere Anadolu Üniversitesi Fikrî ve Sınai Mülkiyet Değerlendirme Kurulu çalışmalar yürütmektedir.

ARİNKOM ve ANAÇ, çeşitli girişimcilik programları ile farklı girişimcilik seviyelerine uygun süreçler tasarlamaktadır. Bu programların başlıcaları; Akademik Girişim Yönlendirme Programı, Akademik Girişim Geliştirme Programı, STARTUPUS Öğrenci Programı, TechUP+ Teknoloji Odaklı Hızlandırıcı Programıdır.

**Tablo 6.** Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi

| Faaliyet Alanı         | Ürün/Hizmetler                                                                                          |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Eğitim-Öğretim</b>  | • Yabancı dil programları                                                                               |
|                        | • Ön lisans programları                                                                                 |
|                        | • Lisans programları                                                                                    |
|                        | • Lisansüstü programlar                                                                                 |
|                        | • Yaşam boyu eğitim ve sertifika programları                                                            |
|                        | • Ulusal ve uluslararası değişim programları                                                            |
|                        | • Açık ve uzaktan eğitim programları                                                                    |
|                        | • Uluslararası iş birliği protokolleri                                                                  |
| <b>Araştırma</b>       | • Araştırma projeleri                                                                                   |
|                        | • Bilimsel yayınlar                                                                                     |
|                        | • Bilimsel toplantılar                                                                                  |
|                        | • Üniversite-sanayi iş birliği faaliyetleri                                                             |
|                        | • Öğretim elemanları ve öğrencilere yönelik fikrî ve sınai mülkiyet hakları konusunda verilen hizmetler |
|                        | • Öğretim elemanları ve öğrencilere yönelik ticarileşme konusunda verilen hizmetler                     |
| <b>Toplumsal Katkı</b> | • Danışmanlık ve bilirkişilikler                                                                        |
|                        | • Bilimsel, kültürel ve sosyal organizasyonlar                                                          |
|                        | • Topluma Hizmet Uygulamaları dersi                                                                     |
|                        | • Gönüllülük Çalışmaları dersi                                                                          |
|                        | • Beslenme ve ulaşım                                                                                    |
|                        | • Kültür, sanat ve spor etkinlikleri                                                                    |
|                        | • Tanıtım ve halkla ilişkiler                                                                           |
| <b>Girişimcilik</b>    | • Girişimcilere sunulan ön kuluçka hizmetleri                                                           |
|                        | • Girişimcilere sunulan kuluçka hizmetleri                                                              |
|                        | • Ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyde verilen girişimcilik ve inovasyon konularındaki dersler       |

### 3.7. Paydaş Analizi

Kurumsal gelişimde stratejik amaçların ve hedeflerin tanımlanması ve sistematik olarak izlenmesi iç ve dış kalite güvence sisteminin en önemli boyutlarından birisidir. Üniversiteler stratejik planlarını hazırlarken geniş paydaş katılımı, şeffaflık, bütüncülük ve sürdürülebilirlik ilkeleri de önem kazanır. İlgili kamu mevzuatı da bunu destekler nitelikte katılımcılık vurgusuna yer vermektedir. Örneğin 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununda “Kamu idareleri katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlar.” hususu yer alır. Ayrıca 30604 sayılı Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Yönetmeliği ile yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri ile idarî hizmetlerinin değerlendirilmesi, izlenmesi ve kalitesinin geliştirilmesi amacıyla kurulan iç kalite güvencesi sistemi de paydaş katılımını tüm değerlendirme ölçütlerinde gözetmektedir. Üniversitenin etkileşim içinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili görüşlerinin dikkate alınması; kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesiyle stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesini ve başarı düzeyinin arttırılmasını sağlar.

Paydaş analizi sürecinde, Üniversitenin sunduğu ürünlerden/hizmetlerden yararlanan iç ve dış paydaşların kimler olduğu, önem ve etki dereceleriyle öncelikleri ve Üniversitenin sunduğu ürünlerle/hizmetlerle paydaşların ilişkilendirildiği paydaş-ürün/hizmet matrisi aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

**Tablo 7.** Paydaş Önceliklendirme Tablosu ve Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

| Paydaş adı                                                                         | İç Paydaş/<br>Dış Paydaş | Önem<br>Derecesi | Etki<br>Derecesi | Önceliği          | Paydaş-Ürün/ Hizmet Matrisi |           |                    |              |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------|------------------|-------------------|-----------------------------|-----------|--------------------|--------------|
|                                                                                    |                          |                  |                  |                   | Eğitim-<br>Öğretim          | Araştırma | Toplumsal<br>Katkı | Girişimcilik |
| Akademik Personel                                                                  | İç Paydaş                | Önemli           | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| İdari Personel                                                                     | İç Paydaş                | Önemli           | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| Akademik Birimler                                                                  | İç Paydaş                | Önemli           | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| İdari Birimler                                                                     | İç Paydaş                | Önemli           | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| Emekli Personel                                                                    | Dış Paydaş               | Önemli           | Zayıf            | Çıkarlarını gözet |                             |           | ✓                  |              |
| Öğrenciler                                                                         | Dış Paydaş               | Önemli           | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| Mezunlar                                                                           | Dış Paydaş               | Önemli           | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| ÜAK                                                                                | Dış Paydaş               | Önemli           | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           |           |                    |              |
| YÖK                                                                                | Dış Paydaş               | Önemli           | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| ÖSYM                                                                               | Dış Paydaş               | Kısmen Önemli    | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           |           |                    |              |
| Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı                                      | Dış Paydaş               | Önemli           | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| Hazine ve Maliye Bakanlığı                                                         | Dış Paydaş               | Önemli           | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı                                                      | Dış Paydaş               | Kısmen Önemli    | Güçlü            | Birlikte Çalış    |                             | ✓         |                    | ✓            |
| Çevre, Şehircilik ve iklim Değişikliği Bakanlığı                                   | Dış Paydaş               | Kısmen Önemli    | Güçlü            | Birlikte Çalış    |                             |           | ✓                  |              |
| Emniyet Genel Müdürlüğü                                                            | Dış Paydaş               | Kısmen Önemli    | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| Eskişehir Büyükşehir Belediyesi                                                    | Dış Paydaş               | Önemli           | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| TÜBİTAK                                                                            | Dış Paydaş               | Önemli           | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| Medya Kuruluşları                                                                  | Dış Paydaş               | Önemli           | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| Sayıştay                                                                           | Dış Paydaş               | Önemli           | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| Üniversiteler(Eskişehir Teknik Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi vb.) | Dış Paydaş               | Önemli           | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| KOSGEB                                                                             | Dış Paydaş               | Kısmen Önemli    | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| Kamu İhale Kurumu                                                                  | Dış Paydaş               | Kısmen Önemli    | Güçlü            | Birlikte Çalış    |                             | ✓         |                    |              |
| SGK                                                                                | Dış Paydaş               | Kısmen Önemli    | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| Diğer Kamu Kuruluşları                                                             | Dış Paydaş               | Kısmen Önemli    | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| Sivil Toplum Kuruluşları                                                           | Dış Paydaş               | Kısmen Önemli    | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| Ulusal Ajans                                                                       | Dış Paydaş               | Önemli           | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| Türk Standartları Enstitüsü                                                        | Dış Paydaş               | Kısmen Önemli    | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |
| Kredi ve Yurtlar Kurumu                                                            | Dış Paydaş               | Kısmen Önemli    | Güçlü            | Birlikte Çalış    |                             |           | ✓                  |              |
| YÖKAK                                                                              | Dış Paydaş               | Önemli           | Güçlü            | Birlikte Çalış    | ✓                           | ✓         | ✓                  | ✓            |

Anadolu Üniversitesi geliştirmekte olduğu iç kalite güvencesi sistemi içerisinde, iç ve dış paydaşlarının görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi, iyileştirme süreçlerine katılım ve katkı vermelerinin artırılması için aşağıda özetlenen çeşitli faaliyetler yürütülmeye devam etmektedir;

- Mevcut paydaş anketleri birim ziyaretleri dikkate alınarak güncellenmiştir.
- Öğrenci Konseyi ve Birim Kalite Komisyonu Öğrenci Temsilcilerinden bir Komisyon kurulmuştur. Öğrenci Konseyi Başkanı öğrencilerin vermiş oldukları geri bildirimleri, Senato gündemine taşımış ve sağlanan iyileştirmeleri öğrencilerle paylaşmıştır.
- Anadolu Üniversitesi Dış Danışma Kurulu ve Akademik Birim Dış Danışma Kurulları oluşturularak paydaş geri bildirimlerinin sistemli biçimde alınabilmesi ve iyileştirme süreçlerine dahil edilebilmesi sağlanmıştır.

Anadolu Üniversitesi Veri Analitiği ve Yapay Zekâ Araştırma Birimi tarafından yapılan paydaş anketleri, Üniversitemiz paydaşlarının geri dönüşlerinin alınmasını sağlamıştır. Akademik Personel, İdari Personel ve Dış Paydaş anketleri takvim yılının tamamlanması ile gerçekleştirilmektedir.

**Tablo 8.** Yıllara Göre Öğrenci Genel Memnuniyet Oranları

| Anket Adı                                                  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
|------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Öğrenci Genel Memnuniyet Oranı                             | 58,67 | 59,82 | 60,98 | 55,24 | 59,91 | 61,30 |
| Öğrencilerin Kayıtlı Oldukları Programdan Memnuniyet Oranı | 49,24 | 49,79 | 50,34 | 52,21 | 51,24 | 52,63 |

Öğrencilerin memnun oldukları ilk üç ana tema Öğretim Elemanı İlişkisi (%72,36), Akademik Danışman (%69,59) ve Personel Davranışı (%68,29) olarak tespit edilmiştir.

Akademik personel genel memnuniyet oranları, anket sorularının ana temalarına göre Tablo 9’da görüldüğü gibi gerçekleşmiştir.

**Tablo 9.** Akademik Personel Genel Memnuniyet Oranları

| Anket Adı                          | Memnun değil (%) | Fikrim yok (%) | Memnun (%) |
|------------------------------------|------------------|----------------|------------|
| Akademik Personel Genel Memnuniyet | 15,48            | 24,16          | 60,36      |
| Yönetim ve Organizasyon            | 18,22            | 23,56          | 58,22      |
| Eğitim ve Öğretim                  | 15,59            | 27,60          | 56,81      |
| Araştırma                          | 16,89            | 31,16          | 51,95      |
| Altyapı ve Hizmetler               | 13,74            | 17,08          | 69,19      |
| Kurumsal Algı                      | 14,13            | 23,11          | 62,76      |
| Toplumsal Katkı                    | 10,96            | 20,96          | 68,09      |

Anadolu Üniversitesi idari personel genel memnuniyet oranları, anket sorularının ana temalarına göre Tablo 10’da görüldüğü gibi gerçekleşmiştir.

**Tablo 10.** İdari Personel Genel Memnuniyet Oranları

| Anket Adı                       | Memnun değil (%) | Fikrim yok (%) | Memnun (%) |
|---------------------------------|------------------|----------------|------------|
| İdari Personel Genel Memnuniyet | 20.80            | 24.61          | 54.59      |
| Yönetim ve Organizasyon         | 28.52            | 24.09          | 47.39      |
| Eğitim ve Kurumsal İlişkiler    | 21.16            | 22.08          | 56.76      |
| Altyapı ve Hizmetler            | 16.45            | 25.54          | 58.01      |

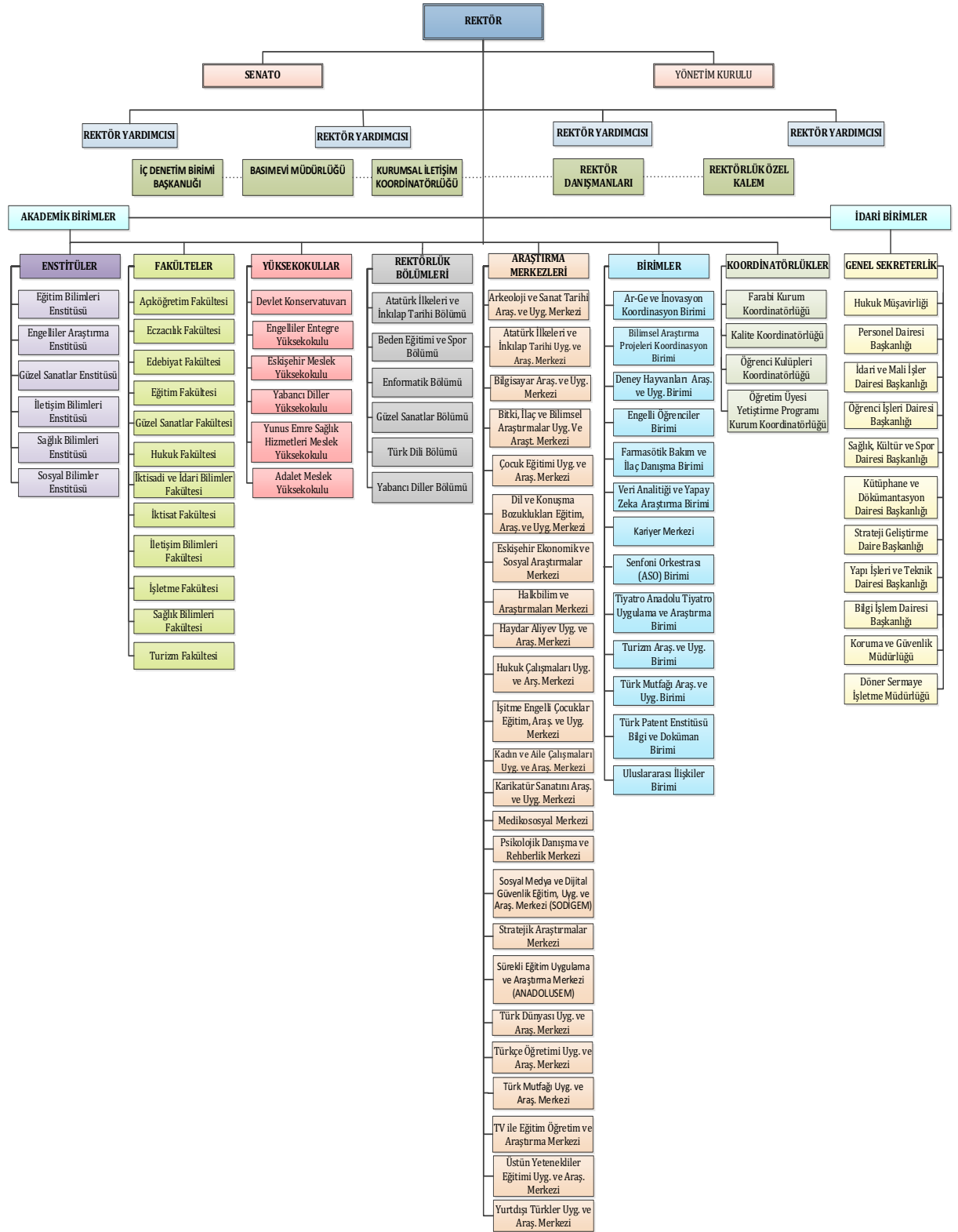
Anadolu Üniversitesi paydaş görüşlerinin alınması ve bu görüşlerin süreçlerin iyileştirilmesi faaliyetlerinde kullanılması yönünde etkin bir çaba göstermektedir. Bu kapsamda Dış Danışma Kurulu ile odak toplantısı yapılmış ve Üniversite-sektör iş birliği konusundaki faaliyetler %71,42 oranı ile yeterli olarak görülmüştür. “Anadolu Üniversitesinin iş birliğinde bulunmasının faydalı olacağını düşündüğünüz alanlar nelerdir?” sorusu için aşağıda sıralanan bazı tespitler ifade edilmiştir;

- Özellikle sektörün değişen ihtiyaçları tespit edilerek, ders programı ya da açılması düşünülen bölümlerin bu ihtiyaçlara cevap vermesinin sağlanması,
- Akademik eğitim ile sektör ihtiyaçlarının harmanlanmasının öğrencilere fayda sağlayacağı,
- Eğitim ve öğretimin uluslararası hale getirilmesi,
- Mezunların istihdamı amacıyla özellikle özel sektörle daha fazla iş birliğine gidilebilmesi,
- Özel gereksinime ihtiyaç duyanlara yönelik toplumsal katkı getirecek daha fazla çalışma, araştırma ve proje yapılması,
- Tekstil tasarım alanına yönelik çalışmaların yürütülmesidir.

### 3.8. Kurum İçi Analiz

Anadolu Üniversitesi teşkilat yapısını; akademik birimler için 2547 sayılı “Yükseköğretim Kanunu”nu ve “Üniversitelerde Akademik Teşkilât Yönetmeliği”ni, idari birimler için ise “Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”yi esas alarak belirlemiştir (Şekil 1).

Anadolu Üniversitesinin mevcut kapasitesinin belirlenmesinde; insan kaynakları, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynak analizleri yapılmıştır.



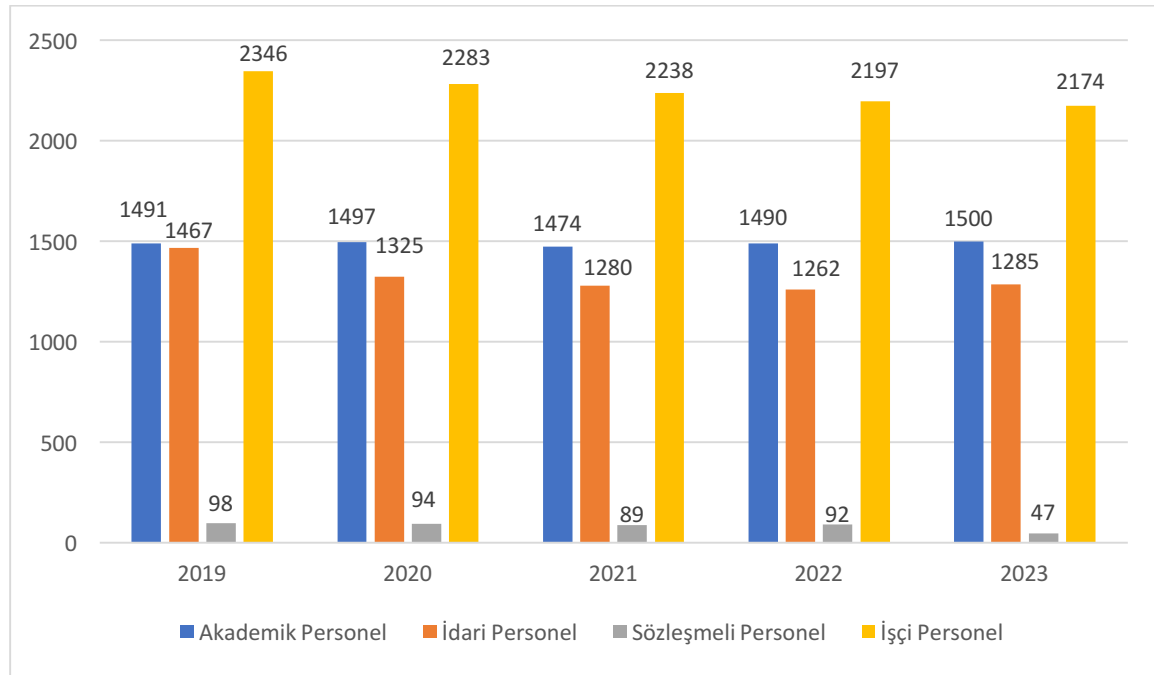
ŞEKİL-1 TEŞKİLAT ŞEMASI

### 3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Kaynakların etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılarak stratejik planla belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma noktasında insan kaynaklarının en doğru ve etkin bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bunu yönetmek için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip çalışanların olması; niteliklerine uygun alanlarda istihdam edilmesi ve liyakata göre yükselmelerine fırsat tanınması önemlidir.

Öğretim elemanları 2547 sayılı “Yükseköğretim Kanunu” kapsamında 5434 ve 5510 sayılı Kanun’a göre istihdam edilmektedir. Üniversite; ilgili mevzuatta belirtilen asgari kriterlerin sağlanması koşuluyla ek kriterler de koyarak ilan yoluyla akademik personel ataması yapabilmektedir. İdari personel kadroları, ihtiyaca göre merkezî olarak gerçekleştirilen Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) temel alınarak temin edilmektedir. Atama, Üniversitenin kontrolü dışında merkezî olarak gerçekleştirilirken Üniversite, sadece kadro unvanını ve pozisyonunu belirlemektedir. Üniversitenin idari kadrolardaki bazı ihtiyaçları ise işçi, sözleşmeli vb. yollarla çalıştırılan geçici statüdeki personel tarafından karşılanmaktadır.

Anadolu Üniversitesinde 2019-2023 yılları arasındaki 5 yıllık akademik, idari, sözleşmeli personel ve işçi personel sayılarının değişimi Şekil 2’de gösterilmektedir.

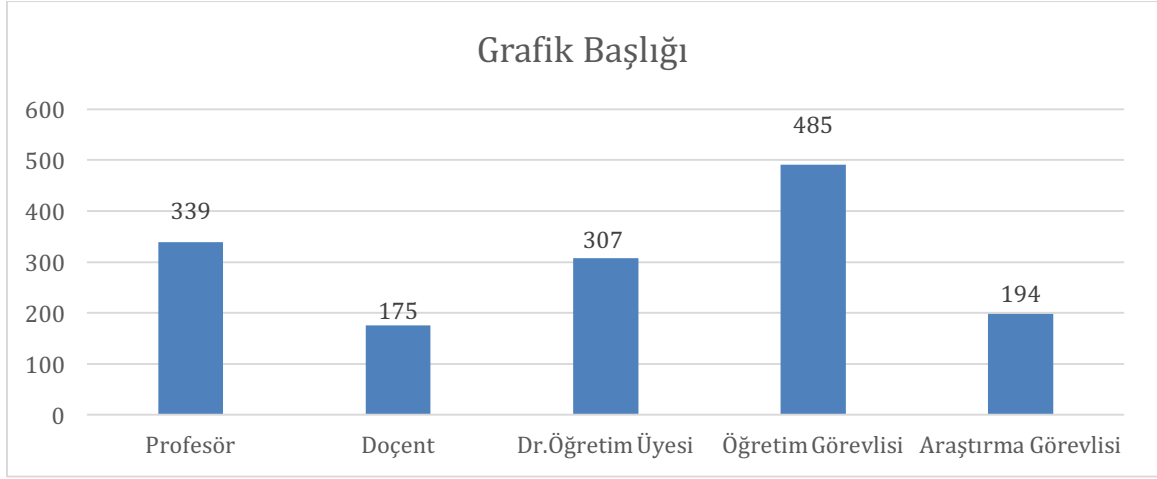


**Şekil 2.** 2019-2023 Yılları Akademik ve İdari Personel Sayısı Değişimi

Şekil 2’de de görülebileceği gibi Anadolu Üniversitesinin personel sayısı yıllar itibarıyla büyük değişiklikler göstermemiştir. Anadolu Üniversitesinin bazı bölümleri 18 Mayıs 2018 tarihinde 30425 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Yükseköğretim Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile devredilerek Eskişehir Teknik Üniversitesine devredilmiştir. 2014 yılından 2017 yılına kadar fazla değişim göstermeyen akademik personel sayısı bu değişimden sonra

azalmıştır. Toplam Üniversite personeli sayısı ise 2019 yılında 5.402 iken 2023 yılında bu sayının 5.006'ya düştüğü gözlenmiştir.

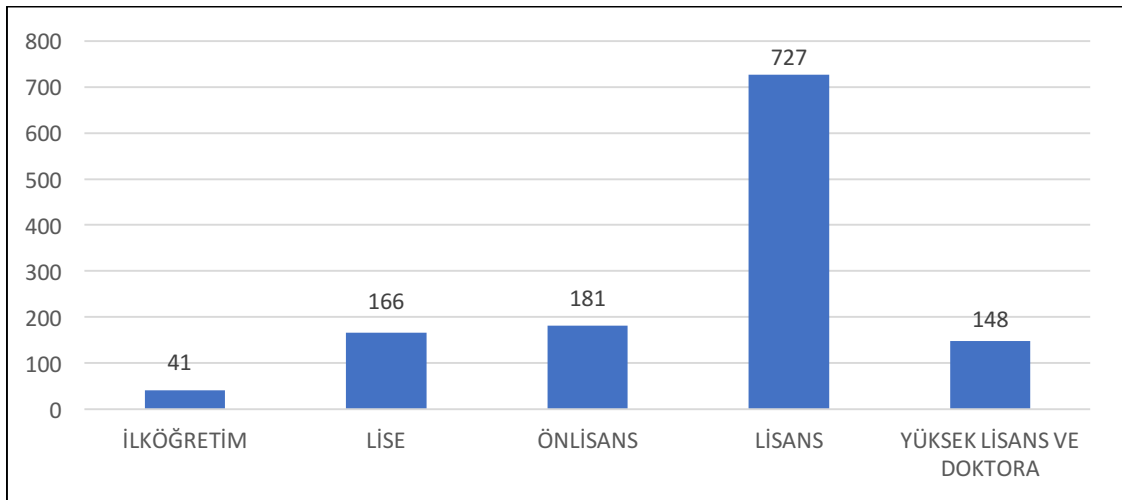
İdari personel sayısında 2014 yılından 2017 yılına kadar azalma görülürken 2018 yılında hizmet satın alma yoluyla istihdam edilen personellerin kadroya geçirilmeleri nedeniyle personel sayısında artış olmuştur. 2019 yılından sonra idari personel ve işçi personel sayısında yıllar arasında küçük oranlarda azalış olmuştur. Sözleşmeli personel sayısında ise yıllar içinde artış ve azalış olarak küçük oranlarda dalgalanmalar olmuştur. Üniversitenin akademik kadrolarının dağılımı ise Şekil 3'de gösterilmektedir.



**Şekil 3. Akademik Personel Dağılımı**

Şekil 3'de de görülebileceği gibi Anadolu Üniversitesinin akademik personel sayısı 1.500'dir. Akademik personel dağılımında 485 ile öğretim görevlileri ilk sırayı almakta, onları 339 ile profesörler izlemektedir. Bu sırayı doktor öğretim üyesi, araştırma görevlileri ve doçentler izlemektedir.

Üniversitede idari personelin eğitim durumlarına göre dağılımı Şekil 4'te gösterilmektedir.



**Şekil 4. İdari Personelin Eğitim Durumu**

İdari personelin eğitim durumları incelendiğinde (Şekil 4); %3,25'inin ilköğretim, %13,14'ünün lise, %14,33'ünün ön lisans, %57,56'sının lisans, %11,72'sinin ise yüksek lisans ve doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir. Anadolu Üniversitesinde personelin eğitim düzeyi yüksek olmakla birlikte, mesleki yeterliliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin bazılarında eksiklikler bulunmaktadır. Nitelikli insan kaynağını arttırmak amacıyla hedeflenen amaçlar doğrultusunda personele yönelik hizmet içi eğitim programlarının çeşitlendirilmesi planlanmaktadır. Ayrıca insan kaynaklarına yönelik mesleki gelişim ve motivasyonu güçlendirmek hedefi doğrultusunda; Üniversite içinde kalite yönetimi sistemi farkındalığı yaratacak faaliyetler gerçekleştirilmesi, çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik etkinlikler planlanarak verilen eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi ve çalışanlara yönelik öneri alma ve iyileştirme sisteminin kurulması da planlanmaktadır.

### 3.8.2. Kurum Kültürü Analizi

Kuruluşu 1958'e dayanan ve 2547 sayılı "Yükseköğretim Kanunu" kapsamında tüm devlet üniversiteleri için belirlenen yönetim yapısına uygun olarak yapılandırılmış olan Anadolu Üniversitesi, yarım yüzyılı aşkın bir süredir çalışanları ile "Şeffaflık, Hesap Verebilirlik, Adillik, İnsan Odaklılık, Yenilikçilik, Yaratıcılık, Güvenilirlik, Etik Değerlere Bağlılık ve Evrensellik" gibi temel değerleri benimsemekte ve paylaşmaktadır.

Anadolu Üniversitesi 2006 yılında başlattığı vizyon, misyon, temel değerleri ve stratejik plan oluşturma çalışmalarını; sahip olduğu kaynaklar, deneyim ile toplumsal beklentileri de göz önüne alarak sürekli geliştirmeye devam etmektedir. Üniversitenin vizyon ve misyonunda ilk günden bugüne, hemen hiçbir değişikliğin olmaması, tutarlılık ve sürdürülebilirlik açısından önem taşımaktadır. Vizyon belirleme çalışmalarıyla oluşturulan ifadeler evrensel düzeyde örgün ve çok ortamlı eğitim, öğretim ve araştırmalara odaklanmıştır.

Üniversitenin Açıklık Politikası, Eğitim-Öğretim Politikası, Araştırma-Geliştirme Politikası, Toplumsal Katkı Politikası, Yönetim Politikası ve Sürdürülebilirlik Politikası hazırlanmış ve Senatoda kabul edilmiştir. Kabul edilen politika taslakları Strateji Geliştirme Kuruluna gönderilerek, çalışmalarına başlanan 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı sürecinde de değerlendirilmiştir.

Anadolu Üniversitesi son yıllarda sık yönetim değişiklikleri ve kendi bünyesinde yer alan bazı fakültelerin ayrılarak ikinci bir Üniversite kurulması sürecini yaşamıştır. Bu değişimlerin Üniversite üzerinde önemli etkileri olmakla birlikte, 2020 yılından itibaren üst yönetimin stratejik yönetim ve kalite anlayışı uygulamalara olumlu şekilde yansımıştır. Örneğin, YÖKAK İzleme Programı sonrasında almış olduğu geri bildirimler doğrultusunda, sürekli iyileştirme kültürünün kurum genelinde yaygınlaşması çalışmalarında sahip olduğu birikimi kullanarak kalite güvencesi sistemini yeniden yapılandırmıştır.

Anadolu Üniversitesinin vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek için çoğu alanda yeterli nitelikte insan kaynağı mevcut olup, tüm çalışanların hedefe odaklanarak kurum kültürü ve aidiyet duygusunu geliştirmek, Üniversite mensuplarını kaynaştırmak

amacıyla çeşitli organizasyonlar planlamak üst yönetimin hedefleri arasındadır. Bu bağlamda Üniversite yönetimi, kurum çalışanları arasındaki iletişimin güçlendirilmesi ve bilgi paylaşımının daha da arttırılması ile kurumsal birlikteliğin geliştirileceği inancıyla hareket etmektedir.

Anadolu Üniversitesi çalışanları; yönetim hiyerarşisi içinde, yöneticileri tarafından kendilerine verilen görevleri sahip oldukları yetkinlikler çerçevesinde yerine getirmektedir. Üniversitede mevzuata uygun yönetici-çalışan yapılanması mevcut olup katı bir hiyerarşik yapı bulunmamaktadır. Üniversite personelinin değişime ve yeniliklere açıklığı, kurum kültürünü ne kadar benimsediği ve ne kadar yansıttığı; sürekli yapılan değerlendirmelerle izlenmektedir. Bu değerlendirmeler, üst yönetimi kurum kültürünün benimsenmesi ile ilgili yürütülecek çalışmalar konusunda yönlendirmektedir.

Ayrıca akademik şeffaflığı ve etkinliği daha da arttırabilmek adına tüm programlara ait yeterlilikler ve ders öğrenme çıktıları tamamlanarak web sayfası aracılığıyla tüm paydaşların erişimine açılmıştır. Üniversitede yapılan tüm faaliyetlerin kayıt altına alınması ve saklanması ilkesi gelenek hâline gelmiştir.

Anadolu Üniversitesi, iç ve dış paydaşların kalite güvence sistemine katılımı ve katkı vermesi için farklı yöntemler kullanmaktadır. Bunlardan en önemlisi uygulanan paydaş anketleridir. Paydaş anketlerinden alınan geri bildirimler, GZFT Analizi Raporu, Dış Danışma Kurulu ve Öğrenci Danışma Kurulu toplantısından elde edilen sonuçlar gerçekleştirilen üst yönetim toplantılarında değerlendirilmektedir. Bu süreçte GZFT/SWOT analizi sonuçları, danışma kurulu toplantıları, birim ziyaretleri, öğrenci buluşmaları sonrasında alınan geri bildirimler ve paydaş anketi sonuçlarını; politikalar, misyon, vizyon ve stratejik amaç ve hedefler gibi iç kalite güvence sisteminin önemli bir parçası olan kurumun gelecek planlarını belirlemesine yönelik önemli veriler olarak değerlendirilmiştir.

Üniversite; İnternet sayfası, duyuruların e-posta mesaj sistemiyle iletilmesi ve Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)'ni kullanarak hızlı sonuç alınmasını amaçlayarak kurum içi iletişim ve haberleşme yöntemlerinde sürekli iyileştirmeler yapmaktadır. Kurum, ihtiyaçları doğrultusunda bütünleşik yapıda bilgi yönetim sistemi kurma çalışmaları yürütülmektedir. Üniversite tarafından hazırlanan özgün bir yazılımla, Açıköğretim Sistemi Veri Yönetim Modülü, Örgün Öğrenci Sistemi Veri Yönetim Modülü, İdare ve Birim Faaliyet Raporları Modülü, Stratejik Plan Modülü ve ANKA Kalite Yönetim Sistemi Modülü tamamlanmıştır. Böylece “Üniversitede üretilen verilerin bilgi sistemi ile izlenmesi, değerlendirilmesi ve raporlaştırılarak karar alma sürecine dahil edilmesini sağlayacak yeni yapının tamamlanması” hedefine yönelik bir adım daha atılmıştır.

### 3.8.3. Fiziki Kaynak Analizi

Anadolu Üniversitesi, Eskişehir’de toplam 2.151.112,00 m<sup>2</sup> alana sahiptir. Üniversite Kampüsü; Rektörlük ve Rektörlüğe bağlı Birimleri ile Fakültelerin, Yüksekokulların, Enstitülerin ve Araştırma Merkezlerinin toplam kapalı kullanım alanı 2022 Ekim ayı itibarıyla 378.751,18 m<sup>2</sup>’dir (Tablo 11).

Eskişehir’in merkezinde bulunan Yunus Emre Kampüsünde fakülteler, yüksekokullar ve enstitüler, kütüphane, idari birimler ve sosyal tesisler yer almaktadır. Kampüsün toplam alanı 813.152 m<sup>2</sup> olup bunun 624.503 m<sup>2</sup>’si açık alandır. Ayrıca Kampüste, açık alanda; 6 tenis kortu, birer adet voleybol, basketbol ve futbol alanı, soyunma bloğu; kapalı alanda ise Spor Salonu, Anadolu Spor Tesisleri ve Yarı Olimpik Yüzme Havuzu bulunmaktadır. Ayrıca Üniversitenin diğer sosyal, kültürel ve sanatsal merkezleri arasında Akademik Kulüp, Akademik Kulüp Bahçe, Taşbina Restoran, Anadolu Misafirhane, Anadolu Konukevi, Misafirhane, Kongre Merkezi, Atatürk Kültür ve Sanat Merkezi, Sinema Salonu, Çağdaş Sanatlar Müzesi, Cumhuriyet Tarihi Müzesi, Eğitim Karikatürleri Müzesi, Sergi Salonları, Öğrenci ve Personel Yemekhaneleri ile Lojmanlar bulunmaktadır.

Tablo 11. Mevcut Fiziki Alanlar\*

| ENSTİTÜ, FAKÜLTE, YO, MYO, ANA BİRİMLER         | ANADOLU ÜNİVERSİTESİ 2022 YILI MEVCUT FİZİKİ KAPALI ALANLAR (M2) BİRİM BAZINDA |                  |                   |                |                  |                       |                                                                                                                            |                  |                       |                                |                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|----------------|------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | EĞİTİM                                                                         | ARAŞTIRMA        | YÖNETİM           | SAĞLIK HİZMETİ | KÜTÜPHANE        | TOPLANTI VE KONFERANS | SOSYAL ALANLAR                                                                                                             |                  | KAPALI SPOR TESİSLERİ | KULLANICI SİRKÜLASYON ALANLARI | DİĞER (ARŞİV, BANYO, DEPO, ELEKTRİK ODASI, HAVA SİRKÜLASYONU, İSLAK HACİMLER, JENERATOR, MATBAA, OTOPARK, SINIFLANDIRILMAYAN ALANLAR, TESİSAT ODASI, TİCARİ ALAN, TRAFO, WC v.b.) |
|                                                 |                                                                                |                  |                   |                |                  |                       | YEMEĞEHANE/ KAFETERYA/KANTİN/ UYGULAMA OTELİ/MONKE/Vİ/ MISAFİRHANESİ/ÖĞRENCİ KULÜPLERİ/ANAOKULUK/REŞ/ GÜNÜZ BAKIMEVİ/DİĞER | BARINMA ALANLARI |                       |                                |                                                                                                                                                                                   |
| Açıköğretim Fakültesi                           | 564,750                                                                        | -                | 5,817,716         | -              | -                | 555,857               | 1,271,691                                                                                                                  | -                | -                     | 7,319,844                      | 7,227,050                                                                                                                                                                         |
| Akademik Birimler                               | -                                                                              | 195,810          | 122,880           | 265,160        | -                | 64,100                | -                                                                                                                          | -                | -                     | 321,440                        | 229,680                                                                                                                                                                           |
| Araştırma Merkezleri                            | 2,619,502                                                                      | 1,047,003        | 3,196,596         | 63,950         | 12,113           | 478,169               | 172,198                                                                                                                    | -                | -                     | 4,405,167                      | 7,066,695                                                                                                                                                                         |
| Devlet Konservatuvarı Müdürlüğü                 | 970,180                                                                        | -                | 2,473,856         | -              | -                | 799,228               | 214,945                                                                                                                    | -                | -                     | 3,900,490                      | 2,001,033                                                                                                                                                                         |
| Eczacılık Fakültesi                             | 1,646,820                                                                      | 2,088,911        | 1,770,040         | 10,300         | 21,660           | 414,780               | 135,000                                                                                                                    | -                | -                     | 2,588,760                      | 1,424,900                                                                                                                                                                         |
| Edebiyat Fakültesi                              | 3,671,511                                                                      | -                | 2,242,886         | -              | -                | 269,955               | 524,760                                                                                                                    | -                | -                     | 5,989,495                      | 2,265,977                                                                                                                                                                         |
| Eğitim Fakültesi                                | 6,137,986                                                                      | -                | 4,741,811         | -              | -                | 1,153,918             | 842,990                                                                                                                    | -                | 846,430               | 9,417,202                      | 6,661,035                                                                                                                                                                         |
| Engelliler Entegre Yüksekokulu                  | 1,388,190                                                                      | 229,259          | 1,403,903         | 20,475         | 87,500           | 72,350                | 145,500                                                                                                                    | -                | -                     | 2,159,968                      | 3,607,928                                                                                                                                                                         |
| Eskişehir Meslek Yüksekokulu                    | 1,026,961                                                                      | -                | 622,510           | -              | -                | 145,350               | 100,775                                                                                                                    | -                | -                     | 1,244,346                      | 1,140,001                                                                                                                                                                         |
| Fen Fakültesi*                                  | 2,825,222                                                                      | 3,240,379        | 3,152,855         | -              | -                | 375,580               | 622,410                                                                                                                    | -                | -                     | 7,910,734                      | 2,431,409                                                                                                                                                                         |
| Genel Sekreterlik                               | -                                                                              | -                | 1,135,964         | 32,580         | -                | 118,070               | 8,289,810                                                                                                                  | -                | -                     | 2,629,444                      | 15,613,947                                                                                                                                                                        |
| Güzel Sanatlar Fakültesi                        | 2,417,309                                                                      | 3,063            | 1,861,066         | -              | -                | 353,010               | 189,726                                                                                                                    | -                | -                     | 3,273,716                      | 5,101,618                                                                                                                                                                         |
| Hukuk Fakültesi                                 | 1,162,690                                                                      | -                | 1,619,442         | -              | -                | 194,784               | 91,140                                                                                                                     | -                | -                     | 1,980,062                      | 908,308                                                                                                                                                                           |
| İdare ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı          | -                                                                              | -                | 326,914           | -              | -                | -                     | 164,630                                                                                                                    | -                | -                     | 1,187,091                      | 8,205,036                                                                                                                                                                         |
| İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi            | 3,323,007                                                                      | -                | 2,379,699         | -              | -                | 243,575               | 616,730                                                                                                                    | -                | -                     | 5,390,253                      | 2,279,466                                                                                                                                                                         |
| İletişim Bilimleri Fakültesi                    | 4,418,105                                                                      | -                | 2,967,240         | -              | 560,460          | 1,028,501             | 788,240                                                                                                                    | -                | -                     | 10,672,015                     | 9,187,953                                                                                                                                                                         |
| Kütüphane                                       | -                                                                              | -                | 930,641           | -              | 5,529,930        | 47,850                | 116,260                                                                                                                    | -                | -                     | 1,648,074                      | 2,976,723                                                                                                                                                                         |
| Müzeler                                         | -                                                                              | -                | 20,865            | -              | -                | -                     | 345,508                                                                                                                    | -                | -                     | 30,160                         | 70,145                                                                                                                                                                            |
| Rektörlük                                       | 2,836,183                                                                      | 1,149,531        | 8,979,402         | -              | 22,073           | 3,850,743             | 2,379,268                                                                                                                  | -                | -                     | 16,177,251                     | 34,886,322                                                                                                                                                                        |
| Sağlık Bilimleri Fakültesi                      | 605,075                                                                        | -                | 828,277           | -              | -                | 337,926               | 145,000                                                                                                                    | -                | -                     | 1,249,087                      | 618,225                                                                                                                                                                           |
| Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı        | 170,461                                                                        | -                | 869,367           | 317,561        | 10,500           | 160,871               | 3,376,317                                                                                                                  | 3,895,140        | 4,781,690             | 3,336,545                      | 8,173,345                                                                                                                                                                         |
| Sosyal Bilimler Enstitüsü                       | 341,196                                                                        | -                | 849,562           | -              | -                | 741,998               | 292,350                                                                                                                    | -                | -                     | 1,205,107                      | 1,648,742                                                                                                                                                                         |
| Turizm Fakültesi                                | 1,003,983                                                                      | -                | 744,174           | -              | -                | 38,985                | 72,000                                                                                                                     | -                | -                     | 1,554,580                      | 1,030,440                                                                                                                                                                         |
| Yabancı Diller Yüksekokulu                      | 2,457,280                                                                      | -                | 550,470           | -              | 36,690           | 177,820               | 77,900                                                                                                                     | -                | -                     | 1,786,070                      | 1,268,780                                                                                                                                                                         |
| Yapı İşleri ve Teknik Dairesi Başkanlığı        | -                                                                              | -                | 158,580           | -              | -                | -                     | -                                                                                                                          | -                | -                     | 178,130                        | 5,608,219                                                                                                                                                                         |
| Yunus Emre Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu | 1,122,106                                                                      | -                | 476,844           | -              | -                | 48,547                | 143,350                                                                                                                    | -                | -                     | 889,063                        | 501,411                                                                                                                                                                           |
| <b>TOPLAM</b>                                   | <b>40,708,517</b>                                                              | <b>7,953,946</b> | <b>50,243,560</b> | <b>710,026</b> | <b>6,280,926</b> | <b>11,671,967</b>     | <b>21,120,498</b>                                                                                                          | <b>3,895,140</b> | <b>5,628,120</b>      | <b>98,424,094</b>              | <b>132,114,388</b>                                                                                                                                                                |
|                                                 |                                                                                |                  |                   |                |                  |                       |                                                                                                                            |                  |                       |                                | <b>378,751,182</b>                                                                                                                                                                |

\*Anadolu Üniversitesine bağlı 5 fakülte, 3 enstitü ve 2 meslek yüksekokulu 18 Mayıs 2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 7141 sayılı Kanun ile Eskişehir Teknik Üniversitesine bağlanmıştır, ancak Fen Fakültesi eğitime hala Kampüsümüzdeki binalarında devam etmektedir.

### 3.8.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi (BAUM); Anadolu Üniversitesinin bilgi teknolojileri ile ilişkili konuların yönetiminden ve Türkiye, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Batı Avrupa, Balkanlar, Azerbaycan, Suudi Arabistan, Orta Asya ve Kuzey Amerika’da yapılan uzaktan öğretim sınavlarının organizasyonundan sorumlu olan birimdir.

Anadolu Üniversitesi yerel internet ağında 2 adet omurga anahtar, 38 adet dağıtım anahtarı ve 507 adet kenar anahtar bulunmaktadır. Eskişehir Teknik Üniversitesi ile iletişim, yedekli 10 Gbps fiber bağlantı ile sağlanmaktadır.

İnternet bağlantısı, ULAKNET tarafından sağlanan 3 Gbps ve TTNET tarafından sağlanan 3 Gbps’lık iki ayrı hat üzerinden yapılmaktadır. Kritik noktalarda bulunan cihaz ve sunucular iş sürekliliğini sağlamak için yedekli yapıda kullanılmaktadır. Omurga anahtarlar, güvenlik duvarları, yük dengeleme cihazları ve kablosuz ağ kontrol cihazları yedekli olarak kullanılan ağ cihazlarıdır. 2 adet kablosuz ağ kontrol cihazı ve toplam 1342 adet kablosuz ağ erişim cihazı bulunmaktadır. Açıköğretim Fakültesi Büroları ve misafirhanelerden oluşan 103 uzak nokta, ADSL üzerinden yapılan VPN bağlantısıyla merkez kampüse bağlanmaktadır. Yerel ağda kullanımın en yoğun olduğu zamanlarda eş zamanlı kablolu ve kablosuz ağ istemci sayısı ayrı ayrı 11.000’e kadar çıkmaktadır.

Üniversite Kampüsünde Kapalı Devre Televizyon Sistemi ile 45 günlük kayıt kapasiteli, (CCTV) 706 adet IP güvenlik kamerası mevcuttur.

Anadolu Üniversitesi personeli gündelik iş ve araştırmalarını sürdürebilmek için ihtiyaç duyduğu programlarla veri tabanına giriş yapmaktadır. MacOS ve Microsoft işletim sistemleri, ofis yazılımları, yazılım geliştirme araçları, SPSS, EndNote, NVIVO, Mathtype ve Adobe ürünleri BAUM tarafından önerilen ve sunulan belli başlı yazılımlardır.

Anadolu Üniversitesindeki operasyonel aktivitelerin büyük bir çoğunluğu BAUM’un kendi bünyesinde geliştirilen otomasyonlar ile yürütülmektedir. Örgün ve uzaktan öğretim öğrenci işleri, personel özlük işlemleri, idari ve mali işler, döner sermaye işlemleri, mobil uygulamalar, üniversite ve birim internet sayfaları, satın alma, muhasebe işlemleri, yemekhane, sosyal hizmetler, öğrenme yönetim sistemleri, sınav süreçleri, araç izleme bilgi sistemleri ile stratejik plan, faaliyet raporu ve kalite işlemlerinin yürütüldüğü bütünleşik bilgi sistemleri (BBS) bu otomasyonlar arasında yer almaktadır.

### 3.8.5. Mali Kaynak Analizi

Üniversitenin Vizyon, Misyon ve Temel Değerlerinde de yer alan; kamu kaynaklarının etkin, ekonomik ve verimli kullanımı önceliği göz önüne alınarak 2024-2028 Stratejik Planı, katılımcı bir yöntemle hazırlanmış ve stratejik amaç ve hedefler belirlenmiştir. Mevcut kamu kaynaklarının kullanılmasında mevzuat kısıtlamaları ve değişiklikleri, planların uygulanmasını ötelemektedir. İlgili kurum ve bakanlıklar nezdinde girişimlerde bulunularak mevcut kaynakların daha verimli kullanılması hedeflenmektedir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik kapsamında İdare Faaliyet Raporu ve

Performans Programı ile hazırlanan Stratejik Planların, izleme ve değerlendirmesi gerçekleştirilmekte ve kamuoyu bilgilendirilmektedir. Anadolu Üniversitesinin de bu doğrultuda amaçlarına ulaşabilmesi için yıllar itibarıyla mali kaynak ihtiyacı Tablo 12’de verilmektedir.

**Tablo 12.** Tahmini Kaynak Tablosu

| KAYNAKLAR                                                  | 2024                | 2025                | 2026                | 2027                | 2028                | TOPLAM               |
|------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| ÖZEL BÜTÇE (ÜNİVERSİTE BÜTÇESİ)                            | 1.903.512.000,00 TL | 2.178.729.000,00 TL | 2.505.538.000,00 TL | 2.881.369.000,00 TL | 3.313.574.000,00 TL | 12.782.722.000,00 TL |
| TÜBİTAK PROJELERİ                                          | 4.317.280,00 TL     | 4.749.000,00 TL     | 5.223.900,00 TL     | 5.746.300,00 TL     | 6.320.930,00 TL     | 26.357.410,00 TL     |
| MEVLANA                                                    | 100.000,00 TL       | 110.000,00 TL       | 120.000,00 TL       | 130.000,00 TL       | 140.000,00 TL       | 600.000,00 TL        |
| TTO (1513 TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSLERİ DESTEKLEME PROGRAMI) | 500.000,00 TL       | 500.000,00 TL       | 500.000,00 TL       | 500.000,00 TL       | 500.000,00 TL       | 2.500.000,00 TL      |
| YÖK DESTEKLERİ-YABANCI                                     | 160.000,00 TL       | 176.000,00 TL       | 194.000,00 TL       | 213.000,00 TL       | 234.000,00 TL       | 977.000,00 TL        |
| YÖK DESTEKLERİ-LİSANS                                      | 50.000,00 TL        | 55.000,00 TL        | 61.000,00 TL        | 68.000,00 TL        | 75.000,00 TL        | 309.000,00 TL        |
| YÖK DESTEKLERİ-DOKTORA                                     | 1.600.000,00 TL     | 1.750.000,00 TL     | 1.925.000,00 TL     | 2.115.000,00 TL     | 2.327.000,00 TL     | 9.717.000,00 TL      |
| YÖK DESTEKLERİ-ÖYP                                         | 900.000,00 TL       | 1.000.000,00 TL     | 1.100.000,00 TL     | 1.200.000,00 TL     | 1.300.000,00 TL     | 5.500.000,00 TL      |
| AVRUPA BİRLİĞİ VE DİĞER ULUSLARARASI PROJELER              | 874.500,00 €        | 961.950,00 €        | 1.058.145,00 €      | 1.163.959,00 €      | 1.280.355,00 €      | 5.338.909,00 TL      |
| ERASMUS +, ORTAK ÜLKELER VE DİĞER PROGRAMLAR               | 2.354.566,00 €      | 2.590.023,00 €      | 2.849.025,00 €      | 3.133.928,00 €      | 3.447.321,00 €      | 14.374.863,00 TL     |
| DÖNER SERMAYE-                                             | 2.876.667.430,00 TL | 2.962.967.453,24 TL | 3.111.115.825,90 TL | 3.266.671.617,20 TL | 3.430.005.198,06 TL | 15.647.427.524,40 TL |
| <b>TOPLAM-EURO</b>                                         | 3.229.066,00 €      | 3.551.973,00 €      | 3.907.170,00 €      | 4.297.887,00 €      | 4.727.676,00 €      | 19.713.772,00 €      |
| <b>TOPLAM-TL</b>                                           | 4.785.156.710,00 TL | 5.147.121.453,24 TL | 5.622.571.725,90 TL | 6.154.499.917,20 TL | 6.750.634.128,06 TL | 28.459.983.934,40 TL |

### 3.9. Akademik Faaliyetler Analizi

Anadolu Üniversitesi Akademik Faaliyet Analizi'ne Tablo 13'te yer verilmektedir.

**Tablo 13.** Akademik Faaliyet Analizi

| Temel Akademik Faaliyetler | Güçlü Yönler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Zayıf Yönler / Sorun Alanları                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Ne Yapılmalı?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Eğitim</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim üyelerinin ve öğrencilerinin yurt içi ve yurt dışı eğitim olanaklarından ve değişim programlarından (Erasmus, Mevlâna, Farabi ve diğer iş birlikleri ile) yararlanıyor olması</li> <li>Akademik birimler ile disiplinlerarası iş birliklerinin yapılabilmesi</li> <li>Üniversitede bazı eğitim programlarının akredite olmuş olması</li> <li>Birimlerin fiziksel ve teknolojik alt yapılarının iyi durumda olması, ihtiyaç dahilinde iyileştirilmesi</li> <li>Üniversitenin sahip olduğu köklü Açıköğretim geleneğiyle ülke genelinde model ve lider konumda olması</li> <li>Yüz yüze, uzaktan ve karma (hibrit) modellerde eğitim-öğretim uygulamalarına ek, staj olanakları ve uygulamalı derslerde çeşitlilik olması</li> <li>Yaşam boyu öğrenme imkânı sunan ve öğrenmeyi destekleyen AKADEMA çevrimiçi platformunun bulunması (AÖS)</li> <li>Açıköğretim Sistemiyle yurt içinde ve yurt dışında geniş kitlelere eğitim hizmeti sunuluyor olması</li> <li>Engelliler Araştırma Enstitüsü, İÇEM ve DİLKOM gibi alanında öncü ve uzman birimlerin olması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanı sayısının özellikle araştırma görevlisi kadrosunun yetersiz olması</li> <li>Mezun iletişim yönetiminin yetersiz olması</li> <li>Akredite olmamış eğitim programlarının varlığı</li> <li>Öğretim elemanlarına yönelik yeterli düzeyde hizmet içi eğitim olmayışı ve değişen ihtiyaçlara yönelik yetersiz kalmaları</li> <li>İkinci öğretim tezsiz yüksek lisans programlarında; sektör etkileşimlerinin yetersiz kalması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik birimler ve üniversite yönetimi arasındaki iş birliği ve iletişim faaliyetleri artırılarak en çok ihtiyaç duyulan alanlar başta olmak üzere, araştırma görevlisi istihdam taleplerinin gerekçeleri ile birlikte ilgili kurumlara aktarılması sağlanmalıdır.</li> <li>Mezun iletişim yönetim sistemi kurulmalıdır.</li> <li>Akredite olmayan birimler süreçler hakkında bilgilendirilerek teşvik edilmelidir.</li> <li>Öğretim elemanlarına yönelik akademik gelişim destekleri artırılmalıdır.</li> <li>Ders programı ve ders içerikleri sektör ihtiyaçları dikkate alınarak güncellenmelidir.</li> </ul> |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Araştırma</b></p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nitelikli, deneyimli, proje üretme potansiyeline sahip bir akademik kadroya sahip olunması</li> <li>Bilimsel araştırma projelerine (BAP) mali destek sağlanması ve lisansüstü öğrencilerin tez araştırma projelerinin desteklenmesi</li> <li>Üniversitemizin bölgenin en büyük ve kapsamlı kütüphanelerinden birine sahip olması</li> <li>Bilimsel araştırma konusunda tanıtım etkinlikleri, eğitimler veya seminerlerin düzenlenmesi</li> <li>Ulusal ve uluslararası iş birliklerinin yapılması</li> <li>Uzaktan Eğitim dâhil olmak üzere pek çok alanda yüksek lisans ve doktora programlarının olması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması</li> <li>Öğretim elemanı başına düşen nitelikli yayın oranının yeterli düzeyde olmaması</li> <li>Uluslararası araştırma projelerinin ve iş birliklerinin sayısının az olması</li> <li>Üniversitemizde çalıştay, seminer, festival, sempozyum vb. etkinlik planlamalarının yeterli düzeyde yapılamaması</li> <li>Fiziki altyapı ve uygulama salonu, laboratuvar vb. mekanların kapasitelerinin yetersiz olması</li> <li>Yapay zekâ tabanlı otomatik yanıt veren destek sistemlerinin kullanılmaması</li> <li>Üniversite-sektör iş birliğinin istenilen düzeyde olmaması</li> <li>Uluslararası dış paydaşlar ve Açıköğretim Sistemi arasındaki iş birliğinin istenilen düzeyde olmaması</li> <li>AR-GE faaliyetlerinde öncelikli araştırma konularının adreslenmemesi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma çıktıların arttırılabilmesi için öğretim elemanlarına ve öğrencilere girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon konularında farkındalığı arttırmak amacıyla etkinlikler düzenlenmelidir.</li> <li>AR-GE faaliyetlerinde öncelikli araştırma konuları adreslenmelidir.</li> <li>Yapay zekâ çalışmalarında önderlik yapabilecek bir birimin kurularak ihtiyaç duyulan faaliyetlerin yapılması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.</li> <li>Uygulama salonu, laboratuvar vb. mekanların kapasiteleri yeniden değerlendirilmelidir.</li> <li>Üniversite-sektör iş birliklerini arttırmak için, iş birliği ağıları oluşturulması, ortak projelerin ve staj programlarının arttırılması ve teknoloji transfer ofisleri aracılığıyla bilginin sanayiye aktarılacağı danışmanlık, eğitim hizmetlerinin sunulması sağlanmalıdır.</li> </ul> |
| <p><b>Girişimcilik</b></p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerinin desteklenmesi</li> <li>ARİNKOM TTO'varlığı ve TÜBİTAK vb. kurumlarla yeni projelerin gerçekleştirilmesi süreçlerinde desteğin sürdürülebilir olması</li> <li>Açık ve uzaktan öğrenme alanında bilimsel araştırmalar ve Ar-Ge çalışmaları yapan ekiplerin varlığı</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Patent vb. fikri ve sınai mülkiyete konu olan çalışmaların sayısının az olması</li> <li>Araştırma laboratuvarlarında destek alınabilecek teknisyen-tekniker gibi nitelikli elemanların olmaması veya yetersiz olması</li> <li>Proje süreçlerine ilişkin farkındalık ve projelerin bilinirliği ve yaygınlaştırılmasında eksiklikler olması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Patent, faydalı model marka vb. fikri ve sınai mülkiyete konu olan çalışmaların sayısı arttırabilmek için girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerinin desteklenmesine devam edilmelidir.</li> <li>Proje süreçlerine ilişkin farkındalık ve projelerin bilinirliği ve yaygınlaştırılması için çalışmalar yapılmalıdır.</li> <li>Araştırma laboratuvarlarında destek alınabilecek nitelikli teknik personel istihdamı arttırılmalıdır.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>Toplumsal Katkı</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Topluma yönelik ulusal ve uluslararası söyleşi, konferans, sergi, konser vb. etkinliklerin düzenlenmesi</li> <li>Ders programlarında toplumsal sorunlara farkındalık oluşturacak ve bu sorunların</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sektörel iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması</li> <li>Toplumsal katkı faaliyetlerinin bilinirlik düzeyinin istenilen düzeyde olmaması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin bilinirliğini ve etkinliklere katılımı arttırmak için düzenli aralıklarla tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri yapılmalıdır.</li> <li>Üniversitenin danışma kurullarıyla içerik üretilerek iş birliği yapılması konusunda hızlı</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>çözümüne katkı sağlayabilecek “Topluma Hizmet Uygulamaları” dersinin bulunması</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Akademik kadro tarafından yapılan araştırma sonuçlarının ve önemli gelişmelerin kamuya duyurulması</li> <li>• Üniversitemizde dezavantajlı bireylere yönelik toplumsal farkındalığı artıracak toplumsal ve fiziksel düzenlemelerin olması</li> <li>• Kurum dışına sunulan eğitim-sertifika programlarının varlığı</li> <li>• Eğitim programlarının toplumsal, kültürel ve ekonomik yaşamın gereksinimleri doğrultusunda güncelleniyor olması</li> <li>• Açıköğretim Sistemi ders kitaplarının dijital ders platformunda toplumun kullanımına sunulması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Özel sektör ve endüstri ile yapılan danışmanlık, hizmet, uzmanlık paylaşımları gibi konuların istenilen düzeyde olmaması</li> </ul> | <p>yol alınmasını sağlayacak yöntemler geliştirilmelidir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplumsal, kültürel ve ekonomik hayata katkı sağlamak üzere kurum dışına sunulan eğitim-sertifika programlarının sayısı artırılmalıdır.</li> </ul> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi

2024-2028 Stratejik Planlama faaliyeti kapsamında hazırlanan “Sektörel Eğilim Analizi” ile amaçlanan; Anadolu Üniversitesinin içinde yer aldığı yükseköğretim sektöründe tehdit ve fırsat olabilecek eğilimleri belirleyerek yükseköğretim sektörünün bu eğilimlerden ne şekilde etkileneceğini ve Üniversitenin bu değişikliklere uyum sağlamak için ne gibi tedbirler alması gerektiğini ortaya koymaktır. Bu kapsamda dış çevre analiz unsurları (PESTLE) olarak ele alınan; politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel etkiler açısından yükseköğretim sektörü ve bu sektör içinde yer alan Anadolu Üniversitesi analiz edilmiştir. (Tablo 14 ve Tablo 15).

**Tablo 14. PESTLE Analizi Sonuçları**

| Etkenler | Tespitler (Etkenler / Sorunlar)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Üniversiteye Etkisi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Ne Yapılmalı?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Fırsatlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Tehditler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| POLİTİK  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi (2023-2027) çalışmalarını kapsamında oluşabilecek değişikliklerin etkileri</li> <li>Sürdürülebilir ve İklim Dostu Kampüs Oluşturulması Alanında İş Birliği Protokolü çerçevesinde Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı ve Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ile YÖK koordinasyonunda yürütülen çalışmaların etkileri</li> <li>YÖK tarafından yürütülen bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma programının etkileri</li> <li>Yükseköğretim politikalarında oluşabilecek değişikliklerin ve üniversite yönetiminde olabilecek muhtemel değişikliğin etkileri</li> <li>AB'de Eğitimde İş Birliği Çerçevesini ortaya koyan "Avrupa Eğitim Alanı Kurulması ve (2021-2030) dönemine yönelik Eğitim ve Öğretimde Avrupa İş Birliği Stratejik Çerçevesine Dair Konsey İlke Kararı" nda vurgulan hedefler ve bu çerçevede 2021-2025 arasındaki ilk döngü sonunda Avrupa Eğitim Alanı oluşumunun etkisi</li> <li>2024-2028 dönemini kapsayacak olan 12. Kalkınma Planında yüksek öğretimle ilgili olarak alınacak</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yükseköğretim kurumları üstlendikleri görevler itibarıyla önemli değişimler ve gelişmeler göstermektedirler. Üniversitelerde küresel rekabet anlayışının hız kazanmasının desteklenmesi, hükümet politikalarının merkezindeki öğelerinden biri haline gelmiştir. Bu konuda atılacak adımların takip edilmesi ve uygulanması üniversiteleri gelişime taşıyacaktır. Üniversitesinde gerek farklı alanlarda sunduğu örgün öğretim programlarıyla gerekse yaşamboyu öğrenme felsefesiyle sunduğu Açıköğretim ve Uzaktan Öğretim programlarıyla yükseköğretim sektörü içinde önemli bir görevi yerine getirmektedir.</li> <li>Üniversitemiz köklü geçmişi, öğrenci odaklı eğitim-öğretim anlayışı, nitelikli ve tecrübeli kadrosu ile dikkat çekmektedir. Sahip olunan bu özellikler ile değişen koşullarda üstlenilecek sorumluluklar kolaylıkla yerine getirilebilecektir.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>2024-2028 dönemini kapsayacak olan 12. Kalkınma Planında yüksek öğretimle ilgili olarak alınacak kararlar kapsamında üniversiteye değerlendirememektedir.</li> <li>Yükseköğretim politikalarında oluşabilecek değişikliklerin ve üniversite yönetiminde olabilecek muhtemel değişikliğin etkileri plan hazırlama sürecinde değerlendirilememektedir.</li> <li>Akademik ve idari personelde iş yükünün her geçen gün artması, birimlerde personel planlaması (norm kadro) eksikliği ve akademik kadro taleplerinin karşılanması süresinin uzun olması üniversite faaliyetlerinde aksaklığa neden olabilecektir.</li> <li>Ar-Ge kültürünün gelişimini destekleyecek altyapı, insan kaynağı, idari ve akademik birimler mevcut olmasına rağmen Ar-Ge potansiyelinin hayata geçirilememesi araştırma faaliyetleri açısından büyük bir engel olabilecektir.</li> <li>Ülkemizin jeopolitik konumu dolayısıyla bölgesel çatışmalar, siyasi belirsizlikler ve göç</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hazırlık çalışmaları devam eden 12. Kalkınma Planı'ndaki yüksek öğretimle ilgili kararları değerlendirmek için, üniversite yönetimi, planlama sürecinde bu kararların olası etkilerini göz önünde bulundurulmalı ve uygun senaryolar geliştirilmelidir.</li> <li>Üniversite yönetimi, yükseköğretim politikalarındaki yönetim süreçlerini takip etmeli, ilgili kurumlarla iletişim halinde olmalı ve değişen politikalara hızlı tepki verebilmek için politika belgeleri ve duyuruları düzenli olarak incelemelidir.</li> <li>Mezunların iş bulma olanaklarını artırmak ve istihdam oranındaki düşme tehdidini minimize etmek için sektör iş birlikleri ve staj olanakları gibi programlar artırılmalıdır.</li> <li>Personel sayısının arttırılamadığı durumlarda var olan insan kaynağının etkin kullanılması, iş yükünün azaltmak için verimlilik artırıcı çalışmaların yapılması sağlanmalıdır.</li> <li>Ar-Ge potansiyelinin arttırılması için özellikle proje yönetimi, kaynak sağlama ve dış fonlara erişim konularında var olan destek mekanizmaları konusunda</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>kararlar kapsamında üstlenilecek sorumlulukların etkileri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından başlatılan Ulusal Staj Programının etkileri</li> <li>• Ülkemizin jeopolitik konumu dolayısıyla bölgesel çatışmalar, siyasi belirsizlikler ve göç akımlarından doğrudan etkilenmesinin yükseköğretim sistemi üzerindeki etkileri</li> <li>• UNESCO Sürdürülebilir Kalkınma 2030 Hedefleri kapsamında nitelikli eğitim başlığında (4. Madde) 2030'a kadar gerçekleştirilmek üzere üstlenilen sorumlulukların etkileri</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitemiz Türkiye'de alanında tek ve uluslararası tanınırlığı olan Engelliler Araştırma Enstitüsü ve işitme engelli gençlere üniversite eğitimi veren Engelliler Entegre Yüksekokulu gibi öncü birimlere sahiptir. Diğer taraftan Açıköğretim Sistemiyle yurt içinde ve yurt dışında geniş kitlelere eğitim hizmeti sunmaktadır. AÖS ile ikinci üniversite, yaşam boyu öğrenme kapsamında çeşitli eğitim olanakları sunmaya devam etmektedir. AÖS'nin eğitimde fırsat eşitliği sunması, özellikle örgün eğitim fırsatı bulamayan veya özel gereksinimli ve dezavantajlı bireylere yükseköğretim fırsatı sunması da üniversitemizin diğer kurumlardan ayrılan en güçlü yönlerindendir.</li> <li>• Anadolu Üniversitesi, kuruluşundan bu yana uluslararası alanda sürekli öncü bir rol oynamıştır. Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişim programlarının ve uluslararası ağların etkili kullanımı ile uluslararasılaşma stratejinde üniversitemizin tanınırlığını artırmaktadır.</li> <li>• Üniversite-sektör iş birliğini destekleyecek</li> </ul> | <p>akımlarından doğrudan etkilenmesi yükseköğretim sistemi üzerinde başta uluslararasılaşma olmak üzere birçok olumsuz etki meydana getirebilecektir.</p> | <p>bilgilendirmelerin yapılması sağlanmalıdır.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite yönetimi, ülkemizin karşı karşıya olduğu jeopolitik etkileri analiz etmeli ve bu durumlara karşı uyum sağlamak için çeşitli senaryolar geliştirmelidir.</li> </ul> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>mekanizmaların Anadolu Üniversitesinde var olması güçlü bir yan olarak öne çıkarken Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından yürütülen Ulusal Staj Programı ile de öğrencilerin istihdamı desteklenecektir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AB'nin eğitim çerçevesindeki en güncel girişimi olan <i>Avrupa Eğitim Alanı</i>, eğitimde hareketliliğin artırılması, gençlerin demokratik süreçlere daha fazla katılımının sağlanması ve kültürün sosyal gelişim ve ekonomik büyüme için etkin bir araç olarak kullanılması hedefleri çerçevesinde AB tarafından 2025 yılına kadar tamamen işler hale getirilmesi planlanan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu süreçte üstlenilecek sorumlulukların yerine getirilmesinin üniversitemizin uluslararasılaşma stratejisinde önemli katkıları olacaktır.</li> <li>• Tüm sosyal sorumluluk alanlarında aktif roller üstlenen Anadolu Üniversitesi, dünyamızın ve insanlığın geleceği için Sürdürülebilir Kampüs temasıyla çalışmalar da sürdürülebilirlik ve yeşil</li> </ul> |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  | <p>gelecek için sıfır atık kapsamında bir dizi uygulamayı hayata geçiren Anadolu Üniversitesi hem doğaya hem de insanlığa katkı sağlayan, gelecek nesillerin daha iyi bir dünyada yaşaması için sosyal sorumluluklarını yerine getirmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UNESCO Sürdürülebilir Kalkınma 2030 Hedefleri kapsamında nitelikli eğitim başlığında (4. Madde) 2030'a kadar istihdam, insana yakışır işler ve girişimcilik için teknik ve mesleki yetenekler de dâhil olmak üzere gerekli yeteneklere sahip genç ve yetişkin sayısının büyük oranda artırılması hedefi ve aynı kapsamda 2030'a kadar eğitimdeki cinsiyet eşitsizliklerinin son verilmesi ve engelli bireyler, yerli insanlar ve savunmasız durumdaki çocuklar da dâhil olmak üzere savunmasız herkesin her seviyede öğretime ve mesleki eğitime eşit erişiminin temin edilmesi kapsamında üstlenilen sorumluluklar sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında önemlidir.</li> </ul> |  |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>EKONOMİK</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitelerin araştırma, eğitim ve fiziksel kaynaklarının yenilenmesi için yurt içi kamu fon kaynakları ve yurt dışı fon kaynaklarından yararlanması</li> <li>• Yüksek kurlar ve enflasyonun üniversite harcamaları üzerinde olumsuz etkisi</li> <li>• Enerji maliyetlerinin yüksekliliği</li> <li>• Ülkemizin içinde bulunduğu jeopolitik konumun, çok çeşitli kriz riskleri yaratması</li> <li>• Üniversitenin kent ekonomisine sağladığı katkılarının büyüklüğü</li> <li>• Mezunların istihdam olanakları</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yurt içi ve yurt dışı fon kaynaklarının varlığı araştırma, Üniversitenin kaynaklarını eğitim ve fiziksel kaynaklarını yenilemesi için birer fırsattır.</li> <li>• Anadolu üniversitesi doğrudan ve dolaylı yollarla Eskişehir ekonomisine önemli katkılarda bulunmaktadır.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Her geçen gün artan üniversite sayısı yurt içi ve yurt dışı fonlardan alınan payın azalmasına neden olabilmektedir.</li> <li>• Yüksek kurlar ve enflasyonun üniversitenin tüketim ve yatırım harcamaları üzerinde olumsuz etkiler meydana getirmesi kaçınılmazdır. Üniversite çalışanlarının reel ücretlerinde ve ek gelirlerindeki azalma hem de akademik ve idari personelin motivasyonunda azalmaya neden olabilecektir.</li> <li>• Bütçe kısıtı ve tasarruf tedbirlerinin yanı sıra kur dalgalanmalarının Ar-Ge ve eğitim yatırımlarını olumsuz etkilemesi beklenmektedir.</li> <li>• Açıköğretim Sisteminin geliştirilmesini sağlayacak mali kaynakların yeterince kullanılamaması sistem sorunlar yaratabilecektir.</li> <li>• Mezun iletişim yönetim sisteminin yetersiz olması, mezunlar birliğinin kariyer süreçlerine yönelik çalışmalarının yetersiz olması sorununu yaratmaktadır.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• AR-GE projeleri için fonların ve iş birliği fırsatlarının artırılması, AÖS'nin geliştirilmesini sağlayacak mali kaynakların yeterince kullanılmasının sağlanması, farklı teşvik mekanizmaları planlanması, döner sermaye gelir getirici faaliyetlerin artırılması gerekmektedir.</li> <li>• Öğrencilerin istihdamın desteklenmesi açısından program ve ders içeriklerinin güncellenerek sektör etkileşimlerinin artırılması ve mezunlarla etkili iletişimin sağlanması gerekmektedir.</li> <li>• Ülke ekonomisine katkı sağlayacak mükemmeliyet merkezlerinin sayısı artırılmalı ve yeni mükemmeliyet merkezlerinin kurulması için devam eden çalışmalara verilen destek de sürdürülmelidir.</li> </ul> |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>SOSYOKÜLTÜREL</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ülkemizde üniversite çağı nüfus oranının her yıl artış göstermesi</li> <li>• Ekonomik sorunlar nedeniyle şehir dışından gelen öğrencilerin barınma, beslenme ve sağlık sorunları yaşaması</li> <li>• İkinci üniversite okuyan öğrenci sayısının artması</li> <li>• Üniversitelerin toplumsal katkıları</li> <li>• Engelsiz kampüs uygulamaları</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ülkemizde üniversite çağı nüfus oranının artış göstermesi üniversitenin sürekliliği açısından önemlidir.</li> <li>• Yaşamboyu öğrenme konusundaki farkındalığın artışı ile ikinci üniversite okuyan öğrenci sayılarında önemli artışlar olmuştur. AÖS ile ikinci üniversite, yaşam boyu öğrenme kapsamında çeşitli eğitim olanakları sunmaya devam etmektedir.</li> <li>• AÖS'nin eğitimde fırsat eşitliği sunması, özellikle örgün eğitim fırsatı bulamayan veya özel gereksinimli ve dezavantajlı bireylere yükseköğretim fırsatı sunması da üniversitemizin diğer kurumlardan ayrılan en güçlü yönlerindendir.</li> <li>• Bulunduğu şehir dışında okuma imkanına sahip olmayan öğrenciler açısından AÖS önemli bir katkı sağlamaktadır.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artan üniversite talebini karşılamak için Üniversite altyapı imkânları desteklenmeden kontenjan sayıları artırılabilmektedir. Öğrenci sayılarındaki artışlar öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısını artırarak araştırma faaliyetlerinin azalması sorunu yaratabilecektir.</li> <li>• Ekonomik sorunlar nedeniyle şehir dışından gelen öğrencilerin barınma, beslenme ve sağlık sorunlarının artması öğrencilerin çoğunlukla bulundukları şehirde okumak istemeleri sonucunu doğuracaktır. Üniversiteler bu sorunların çözümü için yeterli alt yapı ve mali kaynağa sahip değildir.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrencilerin temel ihtiyaçlarının karşılanması için sağlanan çeşitli burs olanaklarının devam ettirilmesi ve güncel ekonomik koşullar çerçevesinde güncellenmesi gerekmektedir.</li> <li>• Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin etkili bir şekilde duyurularak toplumla doğrudan temas edilen projelerin sayısı artırılmalıdır.</li> </ul> |
| <p><b>TEKNOLOJİK</b></p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kamu kurumlarında ulusal ölçekte bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artması</li> <li>• Yüksek öğretimde dijital dönüşüm</li> <li>• Uzaktan eğitim ve açık ders malzemelerinin tüm dünyada artan</li> </ul>                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknolojik gelişmeler, eğitime birçok alanda pozitif etki yapmış, çeşitli kaynaklardan bilgiye kolaylaştırmıştır.</li> <li>• Üniversitelerin dijital dönüşüm kapasiteleri</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dijitalleşmenin gerekirdiği teknolojik altyapının yüksek maliyetli oluşu önemli bir tehdit unsuru.</li> <li>• Teknolojik alandaki hızlı gelişimleri takip edebilmek her akademisyen için kolay</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim materyallerinin dijitalleşmesi ve bu değişime ayak uydurulması gerekmektedir.</li> <li>• Eğitim teknolojileri ve siber güvenlik konusunda</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | <p>şekilde kullanılmaya başlanması</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal medya hesaplarıyla etkili iletişimin yaygınlaşması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      | <p>üniversiteler arası rekabette önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite sosyal medya hesaplarının etkili bir şekilde kullanılması tüm paydaşlarla iletişimin artırılmasını sağlayacak aynı zamanda geri bildirimleri arttıracaktır. Bu durum sorunların çözümüne de önemli katkılar sağlayacaktır.</li> </ul> | <p>olmamaktadır. Gerek kuşak farkı gerekse gelişmelere karşı direnç gösteren tutum ve davranışlar sistem içinde bir tehdit unsuru olabilmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim teknolojileri konusunda uzmanlaşmış kadro eksikliği en önemli tehditlerden biridir.</li> <li>Siber güvenlik konusu da teknolojik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan bir sorun olarak kurumları tehdit etmektedir.</li> </ul> | <p>uzmanlaşmış kadroların artırılması gerekmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobil öğrenme, sosyal medya ve artırılmış gerçeklik gibi teknolojik gelişmelerin örgün öğretimde daha yaygın bir şekilde kullanılması için akademisyenlerin teknolojiyi eğitime nasıl etkili bir şekilde taşıyabilecekleri konusunda hizmet içi eğitimlerin artırılması gerekmektedir. Bu konuda iyi örneklerin de akademisyenler arasında paylaşılmaları olumlu sonuçlar doğuracaktır.</li> <li>Teknoloji temelli projelerin artırılması konusunda akademisyenler teşvik edilmelidir.</li> <li>Teknoloji ağırlıklı eğitim vermek için fiziksel ve personel anlamında gerekli altyapının sürekli geliştirilmesi gerekmektedir.</li> </ul> |
| <p><b>YASAL</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>YÖK'ün kalite, ihtisaslaşma ve araştırma gibi konularda yasal mevzuatta gerçekleştirdiği değişikliklerin üniversiteye etkileri</li> <li>YÖK Açık Erişim ve Açık Bilim çalışmalarının etkileri</li> <li>Yükseköğretim sisteminin uluslararası rekabet gücünü artırmak amacıyla yürütülen Araştırma Üniversiteleri Programının etkileri</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>YÖK yükseköğretimin eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkıyı kapsayan bütün süreçlerinde "kalite, çeşitlilik, farklılık ve bölgesel gelişme odaklı" bir planlama anlayışını benimsemekte ve bu yönde kararlar almaktadır. Böylece bölgenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağının yetiştirilmesi</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Personel alımında mevzuattan kaynaklanan sıkıntılar sebebiyle akademik kadrolarda işlemlerin yavaş ilerlemesi işlevişte sorunlara sebep olabilmektedir.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kalite Güvence Sisteminin tüm Üniversitede daha fazla yaygınlaştırılması için stratejiler geliştirilmelidir.</li> <li>Belirli alanlarda ihtisaslaşma çalışmaları ve Ar-Ge faaliyetleri arttırılmalıdır.</li> <li>Üniversite insan kaynakları norm kadro kriterleri</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Devlet yükseköğretim kurumlarında öğretim elemanı norm kadro uygulamaları</li> <li>5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu kapsamında ve program bütçe sürecinde üstlenilen program ve alt program sorumluluklarından doğan görevlerin etkileri</li> </ul> | <p>sağlanmış olacak ve bölgesel gelişme sağlanacaktır.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5018 sayılı kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere oluşturulmuştur. Kanunda belirtilen sorumlulukların eksiklik olarak yerine getirilmesi kamu mali yönetimi açısından zorunluluktur.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                  | <p>çerçevesinde dikkatlice planlanmalıdır.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kurum stratejik planlarının sahiplenilmesi, hedeflerin gerçekçi olması ve planların izleme ve değerlendirme süreçlerinin etkili bir şekilde yapılması gerekmektedir.</li> </ul>                                                                                                                   |
| <b>ÇEVRESEL</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Çevre konusunda yaptırım gücü yüksek yasal düzenlemeler, çevre duyarlılığı ve doğal kaynakların bilinçli kullanılması konusunda bilincin artması</li> <li>Eskişehir'in coğrafi konum avantajı</li> <li>Şehir içi ve şehirlerarası ulaşımın kolaylığı</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Çevre bilincini arttırmak ve sağlığa duyarlı yaşanabilir alanların oluşturulması için yeni araştırma olanakları doğacaktır.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin öngörülleri ve talepleri dışında artan öğrenci sayısına bağlı olarak fiziksel olanaklara gereksinim artmaktadır.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>İnsan sağlığına duyarlı yaşanabilir alanların oluşturulması için projeler geliştirilmelidir.</li> <li>Topluma örnek olmak, çevre bilincini daha da artırmak için sosyal sorumluluk projeleri teşvik edilmelidir.</li> <li>Doğal kaynakların Üniversite içinde daha verimli kullanımına yönelik teknolojik altyapı güçlendirilmelidir.</li> </ul> |

**Tablo 15. Sektörel Yapı Analizi**

| Sektörel Güçler                            | Tespitler (Etkenler/Sorunlar)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Fırsatlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Üniversiteye Etkisi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Tehditler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Ne Yapılmalı?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rakipler</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Türk yükseköğretiminde giderek artan sayıda devlet ve vakıf üniversitesi kurulması</li> <li>• Açık ve uzaktan öğretim veren diğer üniversitelerin sayısının artması</li> <li>• Tüm bölümleri yabancı dilde eğitim veren üniversitelerin olması</li> <li>• Belirli alanlarda farklılık yaratacak öncü ve özgün eğitim-öğretim programlarının azlığı</li> <li>• Vakıf üniversitelerinin burs avantajları</li> <li>• E-öğrenmeye ve yaşamboyu öğrenmeye dayalı eğitim programlarının öneminin artması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerek kamu gerekse özel kurumların e-öğrenmeye dayalı ihtiyaç duydukları eğitim hizmeti ve merkezî çoktan seçmeli sınav organizasyonunda Anadolu Üniversitesinin ilk akla gelen kamu kurumu olması</li> <li>• Açık ve uzaktan öğrenme alanında lisansüstü programlara talebin artması</li> <li>• Açık ve uzaktan öğretim konularında büyük bir tecrübe ve bilgi birikimine sahip olunması</li> <li>• Öğrencilere sunulan burs olanaklarının kapsamlı ve çeşitli olması</li> <li>• Geniş çaplı kampüs olanakları</li> <li>• Açık-uzaktan öğretim ve özel eğitim gibi alanlarda kurum ve şahısların iş ortaklığı yapma konusunda tercih edilen bir Üniversite olması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paydaş gruplarının çeşitliliği sayesinde Üniversitemin iş yapma potansiyelinin fazla olması</li> <li>• Mezunların kuruma aidiyet duygularının güçlü olması</li> <li>• Toplumsal katkıyı ve farkındalığı arttıracak çok sayıda öğrenci kulübünün bulunması</li> </ul>                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Başarılı öğrencilerin Üniversiteyi tercih etmesi için tanıtım çalışmaları arttırılmalıdır.</li> <li>• Başarı bursları devam ettirilmelidir.</li> <li>• Üniversiteyi rakiplerinden ayıran alanlarda teknoloji ve insan gücü kaynağı arttırılarak Üniversitemin rakipleri karşısındaki liderlik rolü sürdürülmelidir.</li> <li>• Rakip kamu üniversiteleri ve vakıf üniversitelerinin farklılıkları incelenmelidir.</li> <li>• Üniversiteyi rakiplerinden ayıran özel eğitim, açık ve uzaktan öğretim, gibi alanlarda teknoloji ve insan gücü kaynağı arttırılarak Üniversitemin rakipler karşısındaki liderlik rolü sürdürülmelidir.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yerel yönetimlerle iş birliği yapılarak toplumun ihtiyaç duyduğu konularda ortak projeler geliştirilmelidir.</li> <li>• Mezunların geribildirimde bulunabildikleri mezun iletişim yönetim sisteminden daha aktif bir şekilde yararlanarak mezunların bilgi, tecrübe ve deneyimini üniversitedeki öğrencilere aktarmaları sağlanmalıdır.</li> <li>• Üniversitemin tanıtımı konusunda yapılan çalışmalarda sosyal medyanın gücü etkin bir biçimde kullanılmalıdır.</li> <li>• Üniversite-sektör iş birliği çalışmaları arttırılmalıdır. Sektör destekli BAP proje türünün daha etkin kullanılması sağlanmalıdır.</li> <li>• Üniversite içi paydaşlarla etkileşim göz ardı edilmemelidir.</li> <li>• STK'lar ile yürütülen faaliyetler arttırılmalıdır.</li> </ul> |
| <b>Paydaşlar</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paydaş beklentilerinin tespit edilmesi</li> <li>• Mezunlarla iletişim yetersiz olması</li> <li>• Mezunların iletişim konusunda yapılan çalışmaların yetersiz olması</li> <li>• İlgili paydaş gruplarına Üniversitemin kapsamlı bir şekilde tanıtımının yapılmaması</li> <li>• STK'larla iş birliklerinin yeterli düzeyde olmaması</li> <li>• Paydaşların fazla sayıda olması</li> </ul>                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paydaş gruplarının çeşitliliği sayesinde Üniversitemin iş yapma potansiyelinin fazla olması</li> <li>• Mezunların kuruma aidiyet duygularının güçlü olması</li> <li>• Toplumsal katkıyı ve farkındalığı arttıracak çok sayıda öğrenci kulübünün bulunması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paydaş grupları arasında gruplara Üniversiteyi yeterince tanıtanamaktan kaynaklanan ön yargılı tutumların bulunması</li> <li>• Mezun öğrencilerin istihdamındaki sorunların her geçen gün artması</li> <li>• Toplumsal sorumluluk projelerini yaşama geçirmede mevcut bürokratik süreçlerin ve kaynak yetersizliğinin başvuru motivasyonunu düşürmesi</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitemin tanıtımı konusunda yapılan çalışmalarda sosyal medyanın gücü etkin bir biçimde kullanılmalıdır.</li> <li>• Üniversite-sektör iş birliği çalışmaları arttırılmalıdır. Sektör destekli BAP proje türünün daha etkin kullanılması sağlanmalıdır.</li> <li>• Üniversite içi paydaşlarla etkileşim göz ardı edilmemelidir.</li> <li>• STK'lar ile yürütülen faaliyetler arttırılmalıdır.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitemin tanıtımı konusunda yapılan çalışmalarda sosyal medyanın gücü etkin bir biçimde kullanılmalıdır.</li> <li>• Üniversite-sektör iş birliği çalışmaları arttırılmalıdır. Sektör destekli BAP proje türünün daha etkin kullanılması sağlanmalıdır.</li> <li>• Üniversite içi paydaşlarla etkileşim göz ardı edilmemelidir.</li> <li>• STK'lar ile yürütülen faaliyetler arttırılmalıdır.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Tedarikçiler</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kamu ihale Kanunu'nun getirdiği yasal kısıtlamalar nedeniyle mal ve hizmet alımında güçlüklerin bulunması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anadolu Üniversitesi için tedarikçi olmak isteyen kurum ve kuruluşların nitelik ve nicelik olarak uygun olması</li> <li>• Teknopark imkanlarından faydalanılması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitemin hizmet aldığı kurum ve kuruluşların iflas etmesi/tasfiye hâlinde olması</li> <li>• Tedarikçilerin beklenen hizmeti Üniversiteye sunamaması</li> <li>• Üniversitemin mali kaynaklarını kullanma konusunda ihale Kanununun getirdiği kısıtlamaların bulunması</li> </ul>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitemin tanıtımı konusunda yapılan çalışmalarda sosyal medyanın gücü etkin bir biçimde kullanılmalıdır.</li> <li>• Üniversite-sektör iş birliği çalışmaları arttırılmalıdır. Sektör destekli BAP proje türünün daha etkin kullanılması sağlanmalıdır.</li> <li>• Üniversite içi paydaşlarla etkileşim göz ardı edilmemelidir.</li> <li>• STK'lar ile yürütülen faaliyetler arttırılmalıdır.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tedarikçi kurum ve/veya kuruluşun belirlenmesinde teknik ve benzeri şartnamelerin hazırlanmasında çoktittiz çalışılmalıdır.</li> <li>• Tedarikçi kurum ve/veya kuruluşun belirlenmesinde objektif karar verme mekanizmaları kurulmalıdır.</li> <li>• Kontrol için güvenilir teknoloji tabanlı bilgi sistemleri kurulmalıdır.</li> <li>• Akademisyen ve mezunların şirket kurma faaliyetleri özendirilerek Üniversitemin tedarikçisi olacak kuruluşların sayısı arttırılmalıdır.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Düzenleyici/ Denetleyici Kuruluşlar</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Düzenleyici ve denetleyici kuruluşların fazlalığı</li> <li>• Kalite güvencesi faaliyetlerinin yaygınlaştırılmasına yönelik YÖK Kalite Politikasının olması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalite güvence sisteminin geliştirilmesine ilişkin mesafe kat edilmiş olması ve gelişimin devam ediyor olması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mevzuat değişikliklerinin sıklıkla yapılması</li> <li>• Kalite güvence kurumlarının/kuruluşlarının YÖK tescil belgesini alamaması</li> <li>• Bazı alanlarda ulusal kalite güvence kurumlarının/kuruluşlarının olmaması</li> <li>• Uluslararası kalite güvence kuruluşlarının hizmet bedellerinin yüksek olması</li> <li>• Kalite süreçlerinin yoğun bürokratik işlemler ve ağır iş yükü olduğu algısının var olması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Düzenleyici ve denetleyici kurumların/kuruluşlardan daha çok rehberlik hizmeti almak için mümkün olduğu ölçüde karşılıklı görüşmeler yapılmalıdır.</li> <li>• Üniversitede iç denetim, izleme ve değerlendirme faaliyetleri etkili bir şekilde yapılmalıdır.</li> <li>• Üniversitemin tüm birimlerinde Kalite Güvencesi Sisteminin ve sürekli iyileştirme bilincinin yaygınlaştırılmasına yönelik bilgilendirme ve farkındalık çalışmaları yürütülmelidir.</li> </ul>                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Düzenleyici ve denetleyici kurumların/kuruluşlardan daha çok rehberlik hizmeti almak için mümkün olduğu ölçüde karşılıklı görüşmeler yapılmalıdır.</li> <li>• Üniversitede iç denetim, izleme ve değerlendirme faaliyetleri etkili bir şekilde yapılmalıdır.</li> <li>• Üniversitemin tüm birimlerinde Kalite Güvencesi Sisteminin ve sürekli iyileştirme bilincinin yaygınlaştırılmasına yönelik bilgilendirme ve farkındalık çalışmaları yürütülmelidir.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

### 3.11. GZFT Analizi

Anadolu Üniversitesi hem kalite güvencesi çalışmaları hem de yeni stratejik plan hazırlama sürecinde fayda sağlayacak olan GZFT Analizi'ni 5 temel başlıkta değerlendirmiştir Kalite Komisyonu "SWOT Analizleri Değerlendirme Ekibi" tarafından hazırlanan raporda kurumun güçlü ve zayıf yönleriyle etkili olabilecek fırsat ve tehditler; "Eğitim-Öğretim", "Araştırma-Geliştirme", "Toplumsal Katkı", "Kalite Güvence Sistemi" ve "Yönetim Sistemi" başlıkları altında ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda her başlığın kendi içinde GZFT Analizi yapılarak oluşturulacak yeni stratejiler için detaylı bir veri analizi hedeflenmiştir. 2022 yılında gerçekleştirilmiş olan GZFT Analizi iç ve dış paydaşlarla tekrar paylaşılmıştır. Tüm veriler Stratejik Plan Hazırlama Ekibi tarafından oluşturulan alt çalışma grupları ile konsolide edilmiş ve Üniversitenin zayıf yönleri, yetkinlik olma potansiyeli taşıyan üstünlükleri, önem ve etki derecesi yüksek tehditler ve fırsatlar tespit edilmiştir. Daha sonra Üniversitenin stratejilerini belirlemede yararlanılacak olan kritik GZFT faktörlerinden oluşan GZFT matrisi tabloları oluşturulmuştur. Anadolu Üniversitesinin 2022 Yılı GZFT Analizi Sonuçları ve GZFT Stratejileri sırasıyla Tablo 16 ve Tablo 17'de verilmektedir.

**Tablo 16.** Anadolu Üniversitesinin 2022 Yılı GZFT Analizi Sonuçları

|                       | İç Çevre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Dış Çevre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | Güçlü Yönler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Zayıf Yönler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Fırsatlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Tehditler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>EĞİTİM-ÖĞRETİM</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik birimler ve disiplinlerarası iş birliklerinin yapılabilirliği</li> <li>Tecrübeli, nitelikli ve güçlü akademik kadronun olması</li> <li>Açıköğretim Sistemiyle yurt içinde ve yurt dışında geniş kitlelere eğitim hizmeti sunuluyor olması</li> <li>Yüz yüze, uzaktan ve karma (hibrit) modellerde eğitim-öğretim uygulamalarına ek, staj olanakları ve uygulamalı derslerde çeşitlilik olması</li> <li>Üniversitede bazı eğitim programlarının akredite olmuş olması</li> <li>Açıköğretim Sistemi programlarına "İkinci üniversite" kapsamındaki talebin yüksek olması</li> <li>Yaşam boyu öğrenme imkânı sunan ve öğrenmeyi destekleyen AKADEMA çevrimiçi platformunun bulunması (AÖS)</li> <li>Üniversitenin sahip olduğu köklü Açıköğretim geleneğiyle ülke genelinde model ve lider konumda olması</li> <li>Birimlerin fiziksel ve teknolojik alt yapılarının iyi durumda olması, ihtiyaç dahilinde iyileştirilmesi</li> <li>Engelliler Araştırma Enstitüsü, İÇEM ve DİLKOM gibi alanında öncü ve uzman birimlerinin olması</li> <li>Öğretim üyelerinin ve öğrencilerinin yurt içi ve yurt dışı eğitim olanaklarından ve değişim programlarından (Erasmus, Mevlâna, Farabi ve diğer iş birlikleri ile) yararlanıyor olması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanı sayısının özellikle araştırma görevlisi kadrosunun yetersiz olması</li> <li>Öğretim elemanlarına yönelik yeterli düzeyde hizmet içi eğitim olmayışı ve değişen ihtiyaçlara yönelik yetersiz kalması</li> <li>Akredite olmamış eğitim programlarının var olması</li> <li>Öğrenci kontenjan sayılarındaki aşırı artış nedeniyle öğretim elemanlarının iş yükünün artması ve fiziki alt yapının yetersiz kalması (Özellikle Turizm Fakültesi) (AÖS hariç)</li> <li>Mezun iletişim yönetim sisteminin yetersiz olması, mezunlar birliğinin kariyer süreçlerine yönelik çalışmalarının yetersiz olması</li> <li>İkinci öğretim tezsiz yüksek lisans programlarında sektör etkileşimlerinin yetersiz kalması</li> <li>Uzaktan eğitim yapan kurumlarla uluslararası değişim kapsamında öğrenci- öğretim elemanı değişiminin yeterince geliştirilememesi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanlarının yeniliklere ve gelişime açık ve istekli olması</li> <li>Açıköğretim sistemi kaynaklarının ulusal/uluslararası örgün öğretim öğrencileri tarafından da kullanıma potansiyeli</li> <li>İkinci Üniversite olanaklarına, çift ana dal diploma olanakları, Kitlese Açık Çevrimiçi Derslere (KAÇED) ilginin artışı, yaşam boyu öğrenme anlayışının toplumda yaygınlaşması</li> <li>Yükseköğretim sisteminde e-öğrenme malzemelerine ve ortamlarına (harmanlanmış vb.) yönelik talebin artışı (AÖS)</li> <li>Paydaş görüşleriyle derslerin ve ders içeriklerinin geliştirilmesi</li> <li>Üniversite-sektör iş birliklerine yönelik mekanizmaların belediye ve özel kurumlara ait salon ve sahnelerin kullanılabilir olması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitelerarası ve Açıköğretim fakülteleri arasındaki rekabetin giderek artması, benzer program sayılarının artışı ve vakıf üniversitelerinin burs olanakları</li> <li>Pandemi, ekonomik kriz gibi olağan sorunlara bağlı motivasyon kaybı</li> <li>İş gücü piyasasındaki Açıköğretime ilişkin olumsuz algı (AÖS)</li> <li>Mezun sayılarının ve mezun istihdamında yaşanan sorunların artışı</li> <li>Ekonomik krize bağlı maliyet artışları ve buna karşı oluşturulan tasarruf tedbirleri nedeniyle alt yapı kaynaklı yetersizliklerin varlığı</li> <li>Akademik ve idari personel ile öğrenci sayıları arasındaki dengesizlik, personelde artan iş yükü</li> <li>İkinci öğretim tezsiz yüksek lisans programlarına yönelik ilginin azalması</li> <li>Akademik ve idari personelin reel ücretlerinde ve ek gelirlerinde ciddi azalma yaşanması</li> </ul> |

|                  | İç Çevre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Dış Çevre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | Güçlü Yönler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Zayıf Yönler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fırsatlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Tehditler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>ARAŞTIRMA</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nitelikli, deneyimli, proje üretme potansiyeline sahip bir akademik kadroya sahip olunması</li> <li>Bilimsel araştırma projelerine (BAP) mali destek sağlanması ve lisansüstü öğrencilerin tez araştırma projelerinin desteklenmesi</li> <li>Uzaktan Eğitim dâhil olmak üzere pek çok alanda yüksek lisans ve doktora programlarının olması</li> <li>Kampüs olanaklarının ve ayrıca TV stüdyo, canlı ders ortamlarının ulusal, uluslararası çalıştay, kongre vb. etkinlikler yapmak için uygun olması</li> <li>Ulusal ve uluslararası iş birliklerinin yapılması</li> <li>Bilimsel araştırma konusunda tanıtım etkinlikleri, eğitimler veya seminerlerin düzenlenmesi</li> <li>Üniversitemizin bölgenin en büyük ve kapsamlı kütüphanelerinden birine sahip olması</li> <li>Girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerinin desteklenmesi</li> <li>Açık ve uzaktan öğrenme alanında bilimsel araştırmalar ve Ar-Ge çalışmaları yapan ekiplerin varlığı</li> <li>ARİNKOM TTO'nun varlığı ve TÜBİTAK vb. kurumlarla yeni projelerin gerçekleştirilmesi süreçlerinde desteğin sürdürülebilir olması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite-sektör iş birliğinin istenilen düzeyde olmaması</li> <li>Üniversitemizde çalıştay, seminer, festival, sempozyum vb. etkinlik planlamalarının yeterli düzeyde yapılamaması</li> <li>Fiziki altyapı yetersizliği ve uygulama salonu, laboratuvar vb. mekanların kapasitelerinin yetersizliği</li> <li>Uluslararası dış paydaşlar ve Açıköğretim Sistemi arasındaki iş birliğinin istenilen düzeyde olmaması</li> <li>Patent vb. fikri ve sınai mülkiyete konu olan çalışmaların sayısının az olması</li> <li>AR-GE faaliyetlerinde öncelikli araştırma konularının adreslenmemesi</li> <li>Öğretim elemanı başına düşen nitelikli yayın oranının istenilen düzeyde olmaması</li> <li>Yapay zekâ tabanlı otomatik yanıt veren destek sistemlerinin kullanılmaması</li> <li>Araştırma laboratuvarlarında destek alınabilecek teknisyen-tekniğer gibi nitelikli elemanların olmaması veya yetersiz olması</li> <li>Proje süreçlerine ilişkin farkındalık ve projelerin bilinirliği ve yaygınlaştırılmasında eksiklikler olması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>TÜBİTAK, AB vb. kurumlar tarafından araştırma projelerine destek imkanları olması</li> <li>Ülkemizde lisansüstü (özellikle doktora) eğitimi almış insan kaynağına gereksinim duyulması</li> <li>Lisansüstü programlarına yönelik talebin yüksek olması</li> <li>Açık ve uzaktan öğrenme alanında lisansüstü programlara talebin artması</li> <li>Başarılı öğrencilerin üniversitemizde lisansüstü öğrenime devam etmesinin özendirilmesi</li> <li>Özel sektörle karşılıklı iş birliği anlaşmaları yapılması; üniversite-sektör iş birliğini destekleyecek mekanizmanın var olması</li> <li>Pandemi sürecinde uzaktan eğitim ve öğretim teknolojilerine yönelik yeni öğrenme ve araştırma alanları açılması nedeniyle öğretim elemanlarındaki bireysel ve mesleki gelişim çabası</li> <li>AÖS'e yönelik AR-GE projeleri için fonların ve iş birliği fırsatlarının artması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma projelerine ayrılan kaynakların giderek zayıflaması</li> <li>Ar-Ge çalışmaları için birimlere ait bir bütçenin olmaması; Laboratuvar ve Ar-Ge merkezleri gibi birimlerin kurulmasının zaman ve maliyet gerektirmesi</li> <li>Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası etkinliklere katılımı için ayrılan üniversite ve fakülte bütçelerinin son dönemde yetersiz kalması</li> <li>Mezun öğrencilerin istihdamındaki sorunların her geçen gün artması</li> <li>Pandemi döneminde kazandıkları deneyimle diğer üniversitelerin uzaktan eğitim Ar-Ge süreçlerine yatırım yapması</li> <li>Sempozyum, konferans, festival vb. etkinlikler için sponsorluk bulmanın giderek zorlaşması</li> <li>Pandemi sürecinin ve ekonomik krizin olumsuz etkilerinin olması</li> </ul> |

|                        | İç Çevre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Dış Çevre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | Güçlü Yönler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Zayıf Yönler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Fırsatlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Tehditler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>TOPLUMSAL KATKI</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Topluma yönelik ulusal ve uluslararası söyleşi, konferans, sergi, konser vb. etkinliklerin düzenlenmesi</li> <li>• Ders programlarında toplumsal sorunlara farkındalık oluşturacak ve bu sorunların çözümüne katkı sağlayabilecek "Topluma Hizmet Uygulamaları" dersinin bulunması</li> <li>• Akademik kadro tarafından yapılan araştırma sonuçlarının ve önemli gelişmelerin kamuya duyurulması</li> <li>• Kurum dışına sunulan eğitim-sertifika programlarının varlığı</li> <li>• Eğitim programlarının toplumsal, kültürel ve ekonomik yaşamın gereksinimleri doğrultusunda güncelleniyor olması</li> <li>• Açıköğretim Sistemi ders kitaplarının Dijital Ders Platformunda toplumun kullanımına sunulması</li> <li>• Üniversitemizde dezavantajlı bireylere yönelik toplumsal farkındalığı artıracak toplumsal ve fiziksel düzenlemelerin olması</li> <li>• Dezavantajlı öğrenenler için eğitimde fırsat eşitliği sağlanması</li> <li>• Engelsiz program nişan ödülleriine sahip olunması</li> <li>• Toplumsal katkıyı ve farkındalığı arttıracak çok sayıda öğrenci kulübünün bulunması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplumsal gereksinim analizinin eksikliği nedeniyle topluma doğrudan temas edebilecek proje sayısının azlığı</li> <li>• Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin yeterince tanıtımının yapılamaması</li> <li>• Özel sektör ve endüstri ile yapılan danışmanlık, hizmet, uzmanlık paylaşımı gibi konuların istenilen düzeyde olmaması</li> <li>• Sektörel iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması</li> <li>• Üniversitenin danışma kurullarıyla içerik üretilecek iş birliği yapılması konusunda hızlı yol alınmaması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eskişehir’de sosyal ve kültürel etkinliklere ilginin her geçen gün artıyor olması</li> <li>• Eskişehir’in toplumsal yaşama katkı sunmayı hedefleyen projeler ve projeleri yaşama geçirme potansiyeli olan kamu, özel sektör ve STK’lar açısından avantajlı olması</li> <li>• Pandemi sürecinde yürütülen eğitim-öğretim faaliyetleri için geliştirilen dijital içeriğin topluma açık hale getirilebilme olanağının olması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin gerçekleştirdiği etkinlik sayılarının (Pandemi, tasarruf tedbirleri vb. nedenlerle) giderek azalması sebebiyle üniversitenin şehirle olan toplumsal bağının zayıflaması</li> <li>• Gelenekselleşmiş ve kurumsallaşmış ama farklı nedenlerle ara verilmiş bazı kamusal etkinliklerin (Palto film festivali, Sokak Festivali, Hukuk Klinikleri vb.) devamlılığının sağlanamaması</li> <li>• "Topluma Hizmet Uygulamaları" dersinin akademik kadro ve öğrenciler tarafından yeteri kadar önemsenmemesi</li> <li>• Toplumsal sorumluluk projelerini yaşama geçirmede mevcut bürokratik süreçlerin ve kaynak yetersizliğinin başvuru motivasyonunu düşürmesi</li> <li>• Toplumsal katkının akademik başarı ölçütlerinden sayılmaması ve akademik personelin ders yükünün ağırlaşması nedeniyle konuyla ilgili motivasyonunun azalması</li> </ul> |

|                               | İç Çevre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Dış Çevre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | Güçlü Yönler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Zayıf Yönler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Fırsatlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Tehditler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>KALİTE GÜVENÇE SİSTEMİ</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dış paydaşlardan kalite konusunda iyileştirmeler için destek alınmaya başlanması, Birimler içinde ve dışında etkili bir iletişim kurulması, karşılaşılan yeni sorunlara alınan dönütler kapsamında hızlı çözümler sunulması</li> <li>AÖS kalite çalışmaları kapsamında politikaların belirlenmiş olması</li> <li>Stratejik planlama konusunda bilgi birikiminin ve kalite yönetimi konusunda tecrübeli kadronun bulunması</li> <li>Web tabanlı kalite yönetim süreçlerinin geliştirilmesi için uzman BAUM desteğinin olması</li> <li>Kalite süreçlerinde katılımcı bir yöntemin izleniyor olması</li> <li>Üniversitenin farklı Birimlerinin bağımsız ve akredite kurumlardan akreditasyon sürecini geçirmiş olması/belgelendirilmiş olması/kalite etiketini almış olması</li> <li>İdari personel, öğretim elemanları ve öğrenciler arasındaki iletişimin etkili ve güçlü olması, akademik ve idari personelin erişilebilir ve ulaşılabilir olması</li> <li>Uluslararasılaşma stratejisi gereğince uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişim programlarının ve uluslararası ağların etkili kullanımı</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dış paydaşlarla iletişimin sistematik olması için atılan adımların yavaşlığı</li> <li>Kalite güvence sistemi geliştirme konusuna nispeten geç odaklanılmış olması</li> <li>Birimler içinde idari personel için belirli aralıklarla hizmet içi eğitimlerin olmaması</li> <li>Kalite güvence sisteminin geliştirilmesi ve sürdürülmesi açısından yeterli veriye ulaşılamaması (öğrenci, mezun anketleri vb.)</li> <li>Stratejik planda belirlenmiş hedeflere ulaşılması için yapılması gereken uygulamalarda istenilen standardizasyonun operasyonel düzeyde sağlanamaması</li> <li>Tanımlı süreçler için planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma (PUKÖ) basamakları döngüsünün yeterince uygulanamaması</li> <li>Uluslararası ortak diploma programlarının olmaması</li> <li>Nitelikli yabancı uyruklu akademik personel/araştırmacı sayısının yetersiz olması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Açıköğretim ve uzaktan öğretim programlarında uluslararası iş birliği olanaklarının bulunması</li> <li>Uluslararasılaşma faaliyetlerinin artırılması adına üniversite yönetiminin destek vermesi, değişim programlarındaki kurum sayısını arttırmaya yönelik girişimlerin olması ve değişim programları kapsamında öğretim elemanları ve öğrenci değişimlerinin gerçekleştirilmesi</li> <li>Dış paydaşlarla iş birliği olanaklarının bulunması</li> <li>Kalite güvence sisteminin geliştirilmesine ilişkin mesafe kat edilmiş olması ve gelişimin devam ediyor olması</li> <li>Kalite belgesi/sertifikası almış Birimler olarak, kalite güvencesi altında yaşama geçirilen doğru uygulamalar ve yaklaşımlar doğrultusunda kalite güvence sistemlerini tüm paydaşlara yayarak kalite kültürünü geliştirme potansiyeline sahip olunması</li> <li>Geniş mezun kitlesiyle etkileşim, mentor ve öğrenci koçluğu mekanizmalarının kurulması ve bu mekanizmalardan yararlanabilme olasılığı</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tasarıf tedbirleri nedeniyle uluslararası etkinliklerin düzenlenememesi</li> <li>Pandemi döneminde kurumsal “yüz yüze” iletişimin oldukça zayıflaması ve ortak hedefler çerçevesinde bir arada çalışma örneklerinin azalması</li> <li>Kalite güvence sisteminin ve değerlendirmeye ölçütlerinin farklı biçimlerde uygulanması</li> <li>Kalite güvence sistemi anlayışının öncelikler içinde yer almadığı algısı</li> <li>Akreditasyon süreçlerinin öneminin kalite süreçlerinde yeterince benimsenmemesi</li> <li>Kalite süreçlerinin yoğun bürokratik işlemler ve ağır iş yükü olduğu algısının var olması</li> <li>Fiziksel ve akademik alt yapılar dikkate alınmadan öğrenci kontenjanlarının artırılması</li> </ul> |

| YÖNETİM SİSTEMİ | İç Çevre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Dış Çevre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | Güçlü Yönler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Zayıf Yönler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Fırsatlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Tehditler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Görev ve sorumlulukların genel olarak dengeli dağıtılması, iş paylaşımının eşitlikçi olması ve karar alma süreçlerinde katılımcı ve çoğulcu bir yaklaşım olması</li> <li>Akademik ve idari personel arasındaki güçlü bir iletişim ve uyum olması</li> <li>Açıköğretim Sisteminde ileri organizasyon gücü, diğer üniversite ve kurumlarla birlikte uyumlu çalışabilme yeteneği</li> <li>Organizasyon şeması, iş akış süreçlerinin ve görev tanımlarının açık/anaşılır olması</li> <li>Kişisel bilgiler de dahil olmak üzere personel ve öğrenciye ait bilgilerin güvenlik ve gizliliğinin şifrelerle sağlanması; Bilgi güvenliği ve güvenilirliği</li> <li>Öğrenci odaklı yönetim anlayışının var olması</li> <li>Kurum içi ve kurum dışı iletişim kanallarının açık olması; şeffaflık, hesap verebilirlik, şikâyet-öneri-memnuniyet iletişim süreçlerinin etkin şekilde işlemesi</li> <li>EBYS sisteminin iş takibi süreçlerini hızlandırması</li> <li>Kurumsal hafızanın güçlü olması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Görev dağılımı konusunda eşitsizliklerin olması</li> <li>Akademik ve idari personelde her geçen gün artan iş yükü</li> <li>Akademik personelin, sistemin iyileştirilmesi sürecine katkılarının yeterince alınamaması</li> <li>Teknik personelin sayıca yetersiz olması (AÖS)</li> <li>İdari personel açısından kariyer planlama uygulamasının olmaması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yönetim süreçlerinde bilişim teknolojilerinin kullanımının artmasıyla iş yükünün azalacak olması</li> <li>Şeffaf yönetim anlayışının akademik başarıların önünü açma potansiyeli olması</li> <li>Dijitalleşme süreçlerinin hızlanmasını sağlayacak teknik ve yasal çerçevelerin teşvik edici olması</li> <li>Kamu kurumlarında ulusal ölçekte bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumsal aidiyetin giderek zayıflaması</li> <li>Bilişim alanındaki teknik elemanlar için cazip dış fırsatların varlığı</li> <li>Kadro taleplerinin karşılanma süresinin uzun olması</li> <li>Sık değişen mevzuata bağlı olarak kurum içi yapılan düzenlemelerdeki gecikmenin yarattığı zaman kaybı</li> <li>Kurum içi mevzuatın sıklıkla değiştirilmesi</li> </ul> |

Tablo 17. GZFT Stratejileri

| GÜÇLÜ YÖNLER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | FIRSATLAR | TEHDİTLER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>• Etkileşen de sosyal ve kültürel etkinliklere ilginin her geçen gün artıyor olması(F),Eskişehir'in toplumsal yaşama katkısınınmayı hedefleyen projeler ve projeleri yaşama geçirme potansiyeli olan kamu, özel sektör ve STK'lar açısından avantajlı olması(F)</p> <p>Topluma yönelik ulusal ve uluslararası söyleşi, konferans, sergi, konser vb. etkinliklerin düzenlenmesi (G), ders programlarında toplumsal sorunlara farkındalık oluşturacak ve bu sorunların çözümüne katkı sağlayabilecek "Topluma Hizmet Uygulamaları" dersinin bulunması(G) ile desteklenecektir.</p> <p>• Pandemi sürecinde yürütülen eğitim-öğretim faaliyetleri için geliştirilen dijital içeriğin topluma açık hale getirilbilme olanlığının olması(F), Yaşam boyu öğrenme odaklı bir anlayışın üniversitemizde egemen olması, Engelsiz program nişan ödüllerine sahip olunması, dezavantajlı bireylere yönelik toplumsal farkındalığı artıracak toplumsal ve fiziksel düzenlemelerin olması, dezavantajlı öğrenciler için eğitiminde fırsat eşitliği sağlanması yönündeki güçlü yönelimimiz ile fırsata çevrilecektir.</p> <p>• Uluslararasılaşma faaliyetlerinin artırılması adına üniversite yönetiminin destek vermesi, değişim programlarındaki kurum sayısını arttırmaya yönelik girişimlerin olması ve değişim programları kapsamında öğretim elemanları ve öğrenci değişimlerinin gerçekleştirilmesi(F), Uluslararasılaşma stratejisi gereğince uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişim programlarının ve uluslararası ağların etkili kullanımı(G) ile desteklenecektir.</p> <p>• Kalite süreçlerinde iç ve dış paydaşların görüşlerine başvurulması, Dış paydaşlarla olan iletişimin güçlü olması ve iş birliği olanaklarının bulunması (F), Kalite süreçlerinde katılımcı bir yönetimin izleniyor olması, İç ve dış paydaşlarla etkili bir iletişim halinde kalınması,Dış paydaşlardan kalite konusunda iyileştirmeler için destek alınmaya başlanması, Birimler içinde ve dışında etkili bir iletişim kurulması, karşılaşılan yeni sorunlara alınan dönütler kapsamında hızlı çözümler sunulması(C) noktasında fayda sağlayacaktır.</p> <p>• Dijitalleşme süreçlerinin hızlanmasını sağlayacak teknik ve yasal çerçevelerin teşvik edici olması, kamu kurumlarında ulusal ölçekte bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artması, Yönetim süreçlerinde bilişim teknolojilerinin kullanımının artmasıyla iş yükünün azalacak olması(F) fırsatları ,Otomasyon sistemleriyle yönetsel süreçlerin çevrimiçi yürütülmesi; organizasyon şeması,görev tanımları, iş akış süreçlerinin açık ve anlaşılır bir şekilde birimlerin web sayfalarında mevcut olması ve sürekli güncellenmesi ile değerlendirilecektir.</p> <p>• İkinci Üniversite olanaklarına, çift ana dal diploma olanakları, Kütlesel Açık Çevrimiçi Derslere (KACED) ilginin artışı, yaşam boyu öğrenme anlayışının toplumda yaygınlaşması (F), Yükseköğretim sisteminde e-öğrenme malzemelerine ve ortamlarına (harmanlanmış vb.) yönelik talebin artışı (F), Açıköğretim Sistemi programlarına "ikinci üniversite" kapsamındaki talebin yüksek olması (G), MERGEN sisteminin geliştirilmesi ve derslerde uygulama kolaylığı sunması (G) ve yaşam boyu öğrenme imkânı sunan ve öğrenmeyi destekleyen AKADEMA çevrimiçi platformunun bulunması (G) ile desteklenecektir.</p> <p>• Açıköğretim sistemi kaynaklarının ulusal/uluslararası örgün öğretim öğrencileri tarafından da kullanıma potansiyeli (F) Açıköğretim Sistemiyle yurt içinde ve yurt dışında geniş kitlelere eğitim hizmeti sunuluyor olması (G) ve Üniversitenin sahip olduğu köklü Açıköğretim gelenegıyla ülke genelinde model ve lider konumda olması (G) ile fırsatı dönüştürülecektir.</p> <p>• Üniversitenin BAP aracılığıyla Lisansüstü tez, genel amaçlı vb. araştırma projelerini destekliyor olması (F), TÜBİTAK, AB vb. kurumlar tarafından araştırma projelerine destek iminlanları olması (F), Ar-Ge faaliyetleri için merkezi yönetim, yerel yönetim ve özel sektör kuruluşlarından destek ve kaynak sağlama çalışmalarının artırılması (F) gibi araştırmaya yönelik fırsatlar, Nitelikli, deneyimli, proje üretme potansiyeline sahip bir akademik kadroya sahip olunması (G),Araştırma desteğinin (geçmişe göre azalmış olmasına rağmen) devam ediyor olması; bilimsel araştırma projelerine (BAP) mali destek sağlanması ve lisansüstü öğrencilerin tez araştırma projelerinin desteklenmesi (G), ARINKOM TTO'nun varlığı ve TÜBİTAK vb. kurumlarla yeni projelerin gerçekleştirilmesi süreçlerinde desteğin sürdürülebilir olması (G) ile Üniversitemiz için daha da olumlu hale dönüştürülecektir.</p> <p>• Ülkemizde lisansüstü (özellikle doktora) eğitimi almış insan kaynağının gereksinim duyulması (F) ve Lisansüstü programlarına yönelik talebin yüksek olması (F), Uzakta Eğitim dahil olmak üzere pek çok alanda yüksek lisans ve doktora programlarının olması (G) ile desteklenecektir.</p> |           | <p>• Üniversitemin gerçekleştirildiği etkinlik sayılarının (Pandemi, tasarruf tedbirleri vb. nedenlerle) giderek azalması sebebiyle üniversitenin şehirle olan toplumsal bağının zayıflaması, Gelenekleşmiş ve kurumsallaşmış ama farklı nedenlerle ara verilmiş bazı kamusal etkinliklerin (Palto film festivali, Sokak Festivali, Hukuk Klinikleri vb.) devamlılığının sağlanamaması(T), Topluma yönelik ulusal ve uluslararası söyleşi, konferans, sergi, konser vb. etkinliklerin düzenlenmesi (G) ile giderilecektir.</p> <p>• Ortaöğretimden gelen öğrencilerin eğitim seviyelerinin düşün olmasının (T) yarattığı eksiklik, Tecrübeli, nitelikli ve güçlü akademik kadronun oluşu (G) ile giderilmesi öngörülmektedir.</p> <p>• Üniversitelerarası ve Açıköğretim fakülteleri arasındaki rekabetin giderek artması, benzer program sayılarının artışı ve Vakıf üniversitelerinin burs olanakları (T) ile oluşan potansiyel rekabet, Üniversitenin sahip olduğu köklü Açıköğretim gelenegıyla ülke genelinde model ve lider konumda olması (G) ve tecrübeli, nitelikli ve güçlü akademik kadronun olması (G) ile aşılacaktır.</p> <p>• Pandemi sürecindeki acil uzaktan eğitim uygulamaları nedeniyle açık ve uzaktan öğrenmede kaliteye ilişkin endişenin artışı (T) ve iş gücü piyasasındaki Açıköğretime ilişkin olumsuz algı (T), Yüz yüze, uzaktan ve karma (hibrit) modellerde eğitim-öğretim uygulamalarına ek, staj olanakları ve uygulamalı derslerdeki çeşitlilik (G) ve üniversitede bazı eğitim programlarının akredite olmuş olması (G) ve daha çok programın akreditasyonunun artırılması ile azaltılacaktır.</p> <p>• Ekonomik krize bağlı maliyet artışları ve buna karşı oluşturulan tasarruf tedbirleri nedeniyle alt yapı kaynaklı yetersizliklerin varlığı (T) ve birimlerin fiziksel ve teknolojik alt yapılarının iyi durumda olması, ihtiyaç dahilinde iyileştirilmesi (G) gibi Akademik birimler ve disiplinlerarası işbirliklerinin yapılabilmesi (G) ile gerçekleştirilecek düzenlemelerle giderilecektir.</p> <p>• İkinci öğretim tezsiz yüksek lisans programlarına yönelik ilginin azalması (T), pandemi, ekonomik kriz gibi olağan sorunlara bağlı motivasyon kaybı (T) ile ortaya çıkan genel motivasyon eksikliği tehdidi, Eğitim-öğretim faaliyetlerinde öğrenci odaklı yaklaşım (G) ve Öğretim üyelerinin ve öğrencilerinin yurt içi ve yurt dışı eğitim olanaklarından ve değişim programlarından (Erasmus, Mevlâna, Farabi ve diğer iş birlikleri ile) yararlanıyor olması (G) gibi motivasyon artırıcı faktörlerle engellenmeye çalışılacaktır.</p> <p>• Ortaöğretimden gelen öğrencilerin eğitim seviyelerinin düşün olmasının (T) ve Kabul edilen öğrencilerde hazır bulunuşluk düzeyinin düşüklüğü (T) yarattığı eksiklik, Tecrübeli, nitelikli ve güçlü akademik kadronun oluşu (G) ile giderilmesi öngörülmektedir.</p> <p>• Araştırma projelerine ayrılan kaynakların giderek zayıflaması (T), Ar-Ge çalışmaları için birimlere ait bir bütçenin olmaması; Laboratuvar ve Ar-Ge merkezleri gibi birimlerin kurulmasının zaman ve maliyet gerektirmesi (T) sorunları, araştırma desteğinin (geçmişe göre azalmış olmasına rağmen) devam ediyor olması; bilimsel araştırma projelerine (BAP) mali destek sağlanması ve lisansüstü öğrencilerin tez araştırma projelerinin desteklenmesi (G) ve ARINKOM TTO'nun varlığı ve TÜBİTAK vb. Kurumlarla yeni projelerin gerçekleştirilmesi süreçlerinde desteğin sürdürülebilir olması (G) ile giderilecektir.</p> <p>• Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası etkinliklere katılımı için ayrılan üniversite ve fakülte bütçelerinin son dönemde yetersiz kalması (T), Sempozyum, konferans, festival vb. etkinlikler için sponsorluk bulmanın giderek zorlaşması (T) gibi sorunlar, Kampüs olanaklarının ve ayrıca TV stüdyo, canlı ders ortamlarının ulusal, uluslararası çalıştay, kongre vb. etkinlikler yapmak için uygun olması (G) ve Ulusal ve uluslararası iş birliklerinin yapılması(G), Akademik personelin yurt içi ve dışı değişim programlarından faydalanması (G) ile giderilebilecektir.</p> |

- Sektörel iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması, Özel sektör ve endüstri ile yapılan danışmanlık, hizmet, uzmanlık paylaşımı gibi konuların istenilen düzeyde olmaması, Üniversitenin danışma kurullarıyla içtirik üretilerek iş birliği yapılması konusunda hızlı yol alınamaması(Z)nedeniyle ortaya çıkan olumsuzluklar, Özel sektörlere karşılıklı iş birliği anlaşmaları yapılması, üniversite-sektör iş birliğini destekleyecek mekanizmanın var olması ile en aza indirgenecektir.
- Açıköğretim ve uzaktan öğretim programlarında uluslararası iş birliği olanaklarının bulunması(F); Uluslararası ortak diploma programlarının olmaması, Uzaktan eğitim yapan kurumlarla uluslararası değişim kapsamında öğrenci- öğretim elemanı değişiminin yeterince geliştirilememesi(Z) konusundaki zayıflığımızı giderecektir.
- Kalite güvence sisteminin geliştirilmesine ilişkin mesafe kat edilmiş olması ve gelişimin devam ediyor olması(F), Kalite güvence sistemi geliştirme konusuna nispeten geç odaklanılmış olması, Tanımlı süreçler için planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma (PUKÖ) basamakları döngüsünün yeterince uygulanamaması(Z) konusundaki zayıflığımızı zamanla giderecektir.
- Dış paydaşlarla olan iletişimin güçlü olması ve iş birliği olanaklarının bulunması, Kalite süreçlerinde iç ve dış paydaşların görüşlerine başvurulması, Birimlerin orta ve uzun vadede gerekli değişiklikleri planlaması, anketler aracılığı ile çeşitli kalite araştırmaları yapması (F), Dış paydaşlarla iletişimin sistematik olması için atılan adımların yavaşlığı(Z) yönündeki eksikliği giderecektir.
- Kalite güvence sisteminin geliştirilmesi ve sürdürülmesi açısından yeterli veriyeye ulaşılammaması (öğrenci, mezun anketleri vb.)(Z); Web tabanlı kalite yönetim süreçlerinin geliştirilmesi için uzman BAUM desteğinin olması(G) ile giderilecektir.
- İkinci öğretim tezsiz yüksek lisans programlarında; program ve ders içeriklerinin güncellenerek sektör etkileşimlerinin artırılması sonucu (Z), paydaş görüşleriyle derslerin ve ders içeriklerinin geliştirilmesi (F) ile en aza indirgenecektir.
- Öğrenci kontenjan sayılarındaki aşırı artış nedeniyle fizikî alt yapının yetersiz kalması durumu (Özellikle Turizm Fakültesi) (AÖS hariç) (Z), Üniversite-sektör iş birliklerine yönelik mekanizmaların varlığı, belediye ve özel kurumlara ait salon ve sahnelerin kullanılabilir olması (F) ile bir nebze aşılabilecektir.
- Öğretim elemanlarına yönelik yeterli düzeyde hizmet içi eğitim olmayışı ve değişen ihtiyaçlara yönelik yetersiz kalması (Z) sorunu, Öğretim elemanlarının yeniliklere ve gelişime açık ve istekli olması (F) sayesinde artırlacak eğitimlerle aşılabilecektir.
- Uluslararası araştırma projelerinin ve iş birliklerinin sayısının az olması (Z), Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması (Z) gibi zayıf yönler, Üniversitemizin BAP aracılığıyla lisansüstü tez, genel amaçlı vb. araştırma projelerini destekliyor olması (F), TÜBİTAK, AB vb. kurumlar tarafından araştırma projelerine destek imkanları olması (F) ve Ar-Ge faaliyetleri için merkezi yönetim, yerel yönetim ve özel sektör kuruluşlarından destek ve kaynak sağlama çalışmalarının artırılması (F) yoluyla giderilecektir.
- Üniversite-sektör iş birliğinin istenilen düzeyde olmaması (Z), Uluslararası dış paydaşlar ve Açıköğretim Sistemi arasındaki iş birliğinin istenilen düzeyde olmaması (Z) gibi zayıf yönler, Özel sektörle karşılıklı iş birliği anlaşmaları yapılması; üniversite-sektör iş birliğini destekleyecek mekanizmanın var olması (F), Üniversite ve enstitülerin tanıtımını sağlayacak yarışmalı sergiler ve çalıştayların artması (F) ve AÖS'e yönelik AR-GE projeleri için fonların ve iş birliği fırsatlarının artması (F) ile giderilecektir.
- Araştırma laboratuvarlarında destek alınabilecek teknisyen-tekniğer gibi nitelikli elemanların olmaması veya yetersiz olması (Z), Fizikî altyapı yetersizliği ve uygulama salonu, laboratuvar vb. mekanların kapasitelerinin yetersizliği (Z) gibi sorunlar, Eskişehir'deki diğer üniversitelerin farklı fakülte ve enstitülerinden de gerekirse destek alınabilmesi (F) neticesinde kolaylaştırılabilir.

- Kentte, üniversitede gerçekleşen etkinliklerin sadece üniversite mensuplarına açık olduğu algısının varlığı, Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin yeterince tanıtımının yapılamaması(Z) toplumsal katkıyı ve farkındalığı arttıracak faaliyetlerde öğrenci kulüpleriyle iş birliğinin artırılması ile giderilecektir.
- Stratejik planda belirlenmiş hedeflere ulaşılması için yapılması gereken uygulamalarda istenen standardizasyonun operasyonel düzeyde sağlanamaması, Yapılan stratejik planlara tam uyulmaması, Kurum içindeki tüm süreçlerin ilkeler ve görev tanımlarının yazılı hale getirilmemesi(Z), birimleri içindeki tüm süreçler, ilkeler ve görev tanımların yazılı hale getirilmesi ile stratejik planda belirlenmiş hedeflere ulaşılması için gereken uygulamalarda standardizasyon elde edilecektir.
- Öğretim elemanı sayısının özellikle araştırma görevlisi kadrosunun yetersiz olması (Z), Akademik ve idari personel ile öğrenci sayıları arasındaki dengesizlik, personelde artan iş yükü (TT); yeterli sayıda araştırma görevlisi ve nitelikli personel istihdamı ve kontenjanlar Üniversitenin altyapı ve diğer imkânlarına uygun şekilde artırılması ile çözülecektir.
- İnsan kaynakındaki verimliliğin azalması (TT), öğretim elemanlarına yönelik hizmet içi eğitim olmayışı ve değişen ihtiyaçlara yönelik yetersiz kalması (Z), Öğretim elemanlarına yönelik akademik gelişim desteklerinin artırılması ile düzeltilebilecektir.
- Mezun iletişim yönetim sisteminin yetersiz olması, mezunlar birliğinin kariyer süreçlerine yönelik çalışmalarının yetersiz olması(Z) sorunlarını gidermek üzere Mezunlar Birliği sisteminden daha aktif bir şekilde yararlanılarak mezunların geribildirimde bulunabildikleri etkili iletişim ağı oluşturulmalıdır.
- Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması (Z) gibi zayıf yönler, Araştırma projelerine ayrılan kaynakların giderek zayıflaması (TT), Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası etkinliklere katılımı için ayrılan üniversite ve fakülte bütçelerinin son dönemde yetersiz kalması (TT) gibi sorunlar ciddi boyuta ulaştığından, Ulusal ve uluslararası kongre, sempozyum, çalıştay, sanatsal etkinlik, bilimsel araştırma vb. çalışmalar için ayrılan ödenekler artırılmalıdır.

### **3.12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi**

Durum Analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular; tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak özetlenmiştir. Tespitler, ihtiyaçların gerekçesini oluşturmuş; ihtiyaçlar ise amaç ve hedeflerin dayanak noktası olmuştur. İhtiyaçlar, tespitlerle uyumlu bir şekilde hedefleri yönlendirebilecek nitelikte ifade edilmiştir.

Durum Analizi çalışmaları sonucunda elde edilen ayrıntılı bulgulara “Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu (Tablo 18)”nda yer verilmiştir. Bu tablodan “Hedef Kartları” oluşturulurken yararlanılmıştır.

**Tablo 18. Tespitler ve İhtiyaçlar**

| DURUM ANALİZİ                                        | TESPİTLER/SORUN ALANLARI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | İHTİYAÇLAR/GELİŞİM ALANLARI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hedeflerin ve ilgili göstergelerin bazı birimler tarafından tam anlaşlamaması</li> <li>ANA-BBS Stratejik Plan Modülüne bazı birimler tarafından hatalı veri girilmesi</li> <li>Sınırlı sayıda ölçülemeyen hedef ve performans göstergelerinin bulunması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni Stratejik Planda performans göstergelerinin herkes tarafından doğru anlaşılmasını sağlamak üzere bir kılavuz hazırlanması</li> <li>ANA-BBS kullanıcıları için verilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini arttırmak için eğitimler düzenlenmesi.</li> <li>Ölçülebilir hedef ve performans göstergeleri belirlenmesi</li> <li>Birimlerde stratejik planlama süreçlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesini yapmak üzere Birim Stratejik Planlama Ekiblerinin oluşturulması.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Mevzuat Analizi                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim programlarının yükseköğretim alanında en iyi örneklerle sahip ülkelerin müfredatları ile tam uyumlu olmaması</li> <li>Eğitim-öğretim faaliyetlerinin uygulama esaslı yapılmaması</li> <li>Öğretim elemanlarının özgün bilgi ve uzmanlık düzeyinin piyasa taleplerini karşılayamaması</li> <li>Toplumsal diğer kesimleri ile Üniversitenin iş birliği süreçlerinin tam olarak kurulamaması</li> <li>Türk toplumunun eğitim düzeyini arttırmak, bireylerin farklı alanlarda kendilerini geliştirmesini sağlamak ve dış paydaş ile sektör ihtiyacı doğrultusunda kalifiye personel yetiştirmek konularında eksikliklerin bulunması</li> <li>Yükseköğretim Kurumlarında Uzaktan Öğretime İlişkin Usul ve Esaslar çerçevesinde; uzaktan öğretim programları açmak için gerekli şartların en temeli olan internet sitesi ve bu site içerisinde, öğrencilerin ve kamuoyunun bilgilendirmesine dönük bilgilerin yetersiz olması ya da hiç olmaması nedeniyle birimlerce yapılan program açma taleplerinin Yükseköğretim Kurulu Başkanlığınca reddedilmesi</li> <li>Ortaya çıkacak mücbir sebeplerden (COVID 19, Doğal Afetler vb.) dolayı eğitim-öğretimin aksayabilecek olması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim programlarının, ülke içi ve dışındaki iyi uygulama örnekleri dikkate alınarak yenilenmesi</li> <li>Eğitim-öğretim faaliyetlerinin uygulama esaslı yapılması</li> <li>Öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarında toplumun diğer kesimleriyle iş birliğinin artırılması</li> <li>Toplumsal diğer kesimlerinin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda ilgili kurumlarla/kuruluşlarla iş birliği yapılması</li> <li>Toplumsal katkı sağlayacak örgün, ön lisans, lisans ve lisansüstü uzaktan öğretim program sayısı ve çeşitliliğinin artırılması</li> <li>Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığının istediği, programın gerektirdiği akademik ve idari etkileşimleri yeterince sağlayacak yazılımları kuracak ve etkin çalıştıracak uzaktan öğretim merkezi niteliğinde teknik ve idari birimlerin kurulması</li> <li>Her türlü acil ihtiyaç durumlarında yenilikçi teknolojiye en kısa süre içerisinde ulaşılabilmesi, resmi iş süreçlerinin hızlandırılması için Taşınır Mal Yönetmeliğinin, kurum içi satın alma ve arziyat ambar yönetmeliklerinin ilgili hükümlerinin yeniden düzenlenmesi</li> </ul> |

| DURUM ANALİZİ                     | TESPİTLER/SORUN ALANLARI | İHTİYAÇLAR/GELİŞİM ALANLARI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Üst Politika<br>Belgeleri Analizi |                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mesleki ve teknik eğitim ile işgücü piyasası arasındaki bağın güçlendirilmesi</li> <li>Yeşil teknoloji Ar-Ge projelerinin desteklenmesi, mesleki eğitim programlarının dijital ve yeşil dönüşümün gereklerine cevap verecek şekilde güncellenmesi</li> <li>Tarım, savunma sanayii, yapay zekâ, siber güvenlik, temiz ve sürdürülebilir enerji, havacılık ve uzay teknolojileri alanlarında nitelikli işgücü yetiştirmeye yönelik sektörle iş birliği çalışmalarının gerçekleştirilmesi</li> <li>Hayat boyu öğrenmenin yaygınlaştırılması</li> <li>Yaşamboyu öğrenme ve sertifika programlarının geliştirilmesi</li> <li>Ar-Ge ve yenilikçilik temelinde İŞGEM, iş kuluğa merkezi ve bireysel katılım yatırımcısı benzeri mekanizmaların yaygınlaştırılmasının sağlanması, üniversite, mesleki örgüt ve sanayi (OSB, KSS) iş birliği ile yenilikçi sektörel uzmanlaşma esasına dayalı araştırma ve yenilik merkezlerinin oluşturulması</li> <li>Teknoloji ve ürün geliştirme süreçlerinin teşvik edilmesi, patentli teknolojilerin sanayiye aktarılmasının sağlanması</li> <li>Öğrencilerin buluş, patent ve faydalı model başvurusu yapmalarının teşvik edilmesi</li> <li>Sektörün ihtiyaçları doğrultusunda ders programlarının güncellenmesi</li> <li>Kadının güçlenmesine yönelik eğitim ve araştırma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi</li> <li>Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması</li> <li>Özel eğitime gereksinim duyan bireylerin eğitim hizmetlerinden istifade edebilmeleri için beşeri ve fiziki imkânların güçlendirilmesi</li> </ul> |

|                                              |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Üst Politika Belgeleri Analizi</b></p> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geçici korunan ve uluslararası koruma başvuru veya statü sahibi kız çocuklarının örgün eğitime erişim ve devam etme konusunda yaşadığı sorunların tespiti için araştırmalar yapılması</li> <li>• Gençlerin, kadınların ve sosyal yardım yararlanıcılarının istihdama kazandırılması amacıyla aktif işgücü piyasası programlarından etkin bir şekilde yararlanmalarının sağlanması</li> <li>• Öncelikli sektörlere yönelik önlisans, lisans ve lisansüstü programların sayısı ve çeşitliliğinin artırılması ve bu alandaki Ar-Ge faaliyetlerine özel önem verilmesi</li> <li>• Ders programlarının çeşitlendirilmesi</li> <li>• Doktora mezun sayısının artırılması</li> <li>• Araştırmacı insan gücü kapasitesinin artırılması, ulusal ve uluslararası eğitim ve araştırma temalı bilimsel etkinliklerin gerçekleştirilmesi</li> <li>• Avrupa Araştırma Alanına entegrasyonun sağlanmasını teminen ulusal programların AB Çerçeve Programlarıyla uyumlu ve tamamlayıcı hale getirilmesi Yabancı araştırmacı sayısının artırılması</li> <li>• Üniversite-iş çevreleri iş birlikleriyle Ar-Ge kapasitesinin geliştirilmesi</li> <li>• Turizm potansiyelinin yerel ve bölgesel kalkınma için etkili olacak şekilde artırılması</li> <li>• Yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetlerinin artırılması</li> <li>• Gençlerin işgücü piyasasına geçişlerini kolaylaştırmak amacıyla staj, yarı zamanlı ve esnek çalışma modellerinin yaygınlaştırılması, kariyer farkındalıklarını artıracak eğitim, program ve faaliyetlere ağırlık verilmesi</li> <li>• Üniversite-özel sektör iş birliklerinin yürütülmesinin geliştirilmesi</li> </ul> |
|----------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Üst Politika<br/>Belgeleri Analizi</b></p> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite – sanayi iş birliğini güçlendirmek üzere özel sektörle yakın iş birliği içinde, dönemsel teknik beceri programları ile işbaşında mesleki eğitimin yaygınlaştırılması</li> <li>• Yüksek öğrenim ve mesleki eğitim programlarının girişimci ve yenilikçi işgücü piyasalarının gerekliliklerine göre tasarlanması; yeni üniversite programlarının yerel kalkınmayı destekleyecek şekilde geliştirilmesi</li> <li>• Yabancı öğrencilere yönelik faaliyetlerin artırılması</li> <li>• İşgücü becerisinin geliştirilmesinde nitelikli Ar-Ge personeli-niteliğinin artırılması</li> <li>• Doğal kaynakların, kültürel ve tarihi mirasın sürdürülebilir kullanımı için kapasitenin artırılması amacıyla kamu kurum kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler arası iş birliği mekanizmalarının tesis edilmesi</li> <li>• Açık erişim ve açık bilim uygulamalarının yaygınlaştırılması</li> <li>• Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite iş birliğinin güçlendirilmesi</li> <li>• Eğitim, araştırma ve yenilik çıktılarına ilişkin verilerin düzenli olarak takip edilmesi ve raporlanması</li> <li>• STK'lar ile faaliyetlerin artırılması</li> <li>• Kamu personelinin dijital becerilerinin geliştirilerek dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmelere uyum sağlaması</li> <li>• Özgün öğrenme teknolojilerinin geliştirilmesi ve değişim esnekliğiyle kendini yenileme gücüne sahip, öğrenme ve insan odaklı bir eğitim sisteminin oluşturulması</li> <li>• İnsan kaynaklarının geliştirilmesi</li> <li>• Eğitim-istihdam-üretim ilişkisini güçlendirmek amacıyla eğitim-sektör iş birliği protokolleri yapılması</li> </ul> |
|--------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Üst Politika<br/>Belgeleri Analizi</b></p> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesleki ve teknik eğitim okullarının sektörlerle uyumlu hale getirilmesi</li> <li>• Uluslararasılaşma düzeyinin artırılması</li> <li>• Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısının artırılması</li> <li>• Yabancı dilde eğitim veren programların sayısının artırılması ve uluslararasılaşmada kurumsal kapasitenin artırılması</li> <li>• Bölgede yer alan üniversiteler arasında-bölgesel kalkınmaya yönelik iş birliğinin artırılması</li> <li>• Üniversitelerin kalkınma ajanslarıyla ilişkilerinin güçlendirilmesi</li> <li>• Sanayi ile iş birliğinin ve girişimcilik faaliyetlerinin artırılması</li> <li>• Merkezi ve tematik araştırma altyapılarının sanayi ile iş birliğini artıracak desteklerin hayata geçirilmesi</li> <li>• Sürdürülebilir kalkınmayı destekleyecek şekilde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi</li> <li>• Birleşmiş Milletlerin 17 adet sürdürülebilir kalkınma amacına yönelik eğitim ve araştırma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi</li> <li>• Üniversite bünyesinde firmalara yönelik olarak ihracatı destekleyici eğitim ve hizmetlerin sağlanması</li> <li>• Girişimcilik, markalaşma ve yenilikle ilgili destek sistemlerinin daha etkin hale getirilmesi; girişimcilerin rekabet güçlerinin artırılması ve yeni pazarlara açılmalarının sağlanması için iş kurma ve iş geliştirme aşamalarında eğitim ve danışmanlık hizmetinin sağlanması</li> <li>• Ulusal Raylı Sistemler Test ve Araştırma Merkezi(URAYSİM)'nin tamamlanması, bağımsız bir yapı tesis edilerek hayata geçirilmesi</li> </ul> |
|--------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Program- Alt Program Analizi</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulusal Raylı Sistemler Test ve Araştırma Merkezi (URAYSİM) projesi kapsamında yürütülen raylı sistem ve tramvay test yollarının kamulaştırma çalışmalarının mahkeme kararı ile durdurulması</li> <li>• COVID-19 pandemisinden kaynaklanan dış çevrede meydana gelen olağanüstü hal durumu, araştırma kaynakları için kurum dışı hibe destek programlarının beklenenden az açılmasına ve/veya programların takvimlerinde aksamaya yol açması</li> <li>• Uluslararası endekslerde yer alan bilimsel yayın sayısının hedeflenen düzeylerde gerçekleşmemesi</li> <li>• Ar-ge sonucu ortaya çıkan ürünlere ilişkin alınan patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuru sayılarında hedeflenen değerlere ulaşamaması</li> <li>• SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI kapsamındaki dergilerde öğretim elemanı başına düşen yayın sayısında hedeflenen değere ulaşamaması</li> <li>• COVID-19 pandemisi döneminde alınan kısıtlayıcı önlemler nedeniyle uluslararası hareketliliğin sınırlandırılmasının değişim programlarından yararlanılan öğrenci sayısının hedeflenenin altında kalmasına neden olması</li> <li>• Küreselleşen dünyada akademik düzeyde yabancı dil bilme gerekliliği, yabancı dilde eğitim veren programlarda öğrenci sayısının hedeflenen değerinde artışına neden olması</li> <li>• COVID-19 pandemisi nedeniyle uzaktan eğitim faaliyetlerinin hayata geçirilmesi ve öğrencilerin kampüs hayatı içinde yer alamamaları ve kendilerine sunulan hizmetlerden yararlanamamaları nedeniyle kampüs yaşamı ile ilgili memnuniyet düzeylerinin düşük oranda gerçekleşmesi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proje çalışmalarını hızlandırabilmek için projenin 6550 sayılı kanun kapsamında altyapı statüsü kazanabilmesi için gerekli çalışmaların yapılması</li> <li>• Üniversite-sektör iş birliği kapsamındaki proje sayısı ve kurum dışı mali destek alan proje sayılarının artırabilmek için COVID-19 pandemisi ve sektör için yarattığı ekonomik güçlükler dikkate alınarak kamu hibe desteklerine başvurulma süreçlerine ağırlık verilmesi</li> <li>• Araştırmacı insan kaynağının niteliğini geliştirecek eğitimler ve etkinlikler düzenlenmesi</li> <li>• Araştırma çıktıların artırılabilmesi için öğretim elemanlarının ve öğrencilere girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon konularında farkındalığı arttırmak amacıyla etkinlikler düzenlenmesi</li> <li>• Öğretim elemanlarına yönelik akademik gelişim desteklerinin artırılması</li> <li>• Disiplinlerarası iş birliği ve ortak çalışma kültürünün yaygınlaştırılması</li> <li>• Uluslararasılaşma faaliyetlerinin artırılması</li> <li>• Yabancı dilde eğitim veren programlardaki öğrenci sayısı artışından kaynaklı olarak dersi yürütecek daha fazla yabancı uyruklu öğretim elemanı istihdamının sağlanması</li> <li>• Bakım ve onarım ihtiyacı bulunan Fakülte Binalarına ilişkin hizmetlerin gerçekleştirilmesi</li> </ul> |
| <p><b>Paydaş Analizi</b></p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İdari personelin yönetim tarafından alınan kararlara katılma düzeyinde eksiklikler olması</li> <li>• Akademik personel- çalışan birimdeki kadronun yetersiz olması</li> <li>• İdari atamalarda mesleki yeterliliğin dikkate alınma düzeyinde eksiklikler yaşanması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İdari personelden doğrudan etkileneceği kararlar hakkında görüş alınması</li> <li>• Kadro yeterliliğinin tespiti için norm kadro çalışmasının yeniden gerçekleştirilmesi</li> <li>• Görevde yükselme sınavları hakkında bilgilendirme yapılması ve sınavlara hazırlık eğitimi verilmesi</li> <li>• Ölçütlere ilişkin bilgilerin net bir şekilde verilmesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Paydaş Analizi</b></p>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İdari görevlere seçilme/atanma ölçütlerinin uygunluğu hakkında yeterli bilgi verilmemesi</li> <li>• İdari personelin kadro ve unvanları arasındaki uyum problemlerinin giderilmesi</li> <li>• İdari personel tarafından yapılan işlerin yetki ve sorumluluklarının dengeli olmaması</li> <li>• Önlisans veya lisans programlarına kaydolan nitelikli öğrenci sayısının az olması</li> <li>• Lisansüstü programların nitelikli öğrenciler tarafından tercih edilme düzeyinde eksiklikler yaşanması</li> <li>• Öğrencilerin staj ve işyeri eğitimi gibi kurum dışı deneyimin niteliğinin belirlenmesinde eksiklikler yaşanması</li> <li>• Lisansüstü programlara öğrenci seçme ölçütlerinin uygunluğu konusunda eksikliklerin olması</li> <li>• Yurtdışı bilimsel toplantı ve kongrelere katılım için gereken bilgilendirmelerin eksik yapılıyor olması</li> <li>• Dış kaynaklı projelerin uygulanmasındaki kolaylıklar/destekler hakkında bilgilendirme eksikliği olması</li> <li>• Araştırmalar için uluslararası destek sağlanan olanaklar hakkında akademisyenlere bilgi akışının yetersiz olması</li> <li>• Projelerde hizmet satın almada karşılaşılan sorunların çözümündeki kolaylıklar/destekler hakkında yeterli bilgiye sahip olunmaması</li> <li>• Mevcut laboratuvar bilgisinin yetersiz olması</li> <li>• Araştırmalara mali desteğin sağlanması konusunda yeterli bilgiye sahip olunmaması</li> <li>• Mevcut otopark alanlarında düzenleme eksikliklerinin olması</li> <li>• Hukuk destek hizmetleri hakkında yeterli bilgiye sahip olunmaması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kadro yeterliliklerinin belirlenmesi için ihtiyaç analizinin yapılması</li> <li>• Yetki ve görev dağılımı çizelgelerinin hazırlanması</li> <li>• YÖK Lisans Atlasında yer alan bilgiler doğrultusunda akademik birimlerin etkin kılması</li> <li>• Giriş sınavlarına ilişkin düzenlemeler yapılması ve uygulanmakta olan program çeşitliliğinin güncelliğinin sağlanması</li> <li>• Üniversite Dış Paydaş Kurulunun görüşlerinin alınması ve staj koordinatörleri aracılığıyla hem iş veren hem de stajyerlere anket uygulamaları yapılması</li> <li>• Ölçütlerin gözden geçirilmesi ve güncellenmesi</li> <li>• BAP Sisteminin sağladığı olanakların akademik personele daha iyi anlatılması</li> <li>• BAP biriminin konu hakkındaki bilgilendirme toplantılarının artırılması</li> <li>• BAP biriminin uluslararası destek sağlama konusunda yürüttüğü tüm çalışmalar hakkında akademisyenlere bilgi verilmesi</li> <li>• Konu hakkındaki yönetmeliklerin araştırmacılara bir rehber ile sunulması</li> <li>• Araştırma laboratuvarı kurma kuralları ve ihtiyaç duyulan alanların belirlenmesi, mevcut laboratuvar bilgilendirmelerinin ulaşılabilirliğinin artırılması</li> <li>• Tüm kamu ve özel kuruluşların sağladığı olanakların tek bir ortam altında sürekli bir biçimde paylaşılması</li> <li>• Mevcut alanlarda yeni düzenlemelerin gerçekleştirilmesi, ek alanların oluşturulması koşullarının tespit edilmesi</li> <li>• Üniversite hukuk biriminin hangi durumlarda üniversite çalışanlarına destek sağlayabileceği ve destek sağlanan ana konuların tespit edilmesi</li> </ul> |
| <p><b>İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeterli sayıda araştırma (teknisyen, uzman vb.) destek personelinin olmaması</li> <li>• Çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin yeterli düzeyde olmaması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Araştırmaların nicelik ve niteliğinin artırılmasına destek verecek personelin yetiştirilmesi ve/veya istihdamının sağlanması</li> <li>• Çalışanların kişisel/mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin planlanması, verilen eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi ve çalışanlara yönelik öneri alma ve iyileştirme sisteminin kurulması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kurum Kültürü Analizi</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumsal iletişimin istenilen düzeyde olmaması</li> <li>• Mezunlarla etkileşimin istenilen düzeyde olmaması</li> <li>• Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin yeterince tanıtılmaması</li> <li>• İç kontrol çalışmalarının etkin yürütülüyor olması</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumsal İletişim Biriminin etkinliğinin güçlendirilmesi</li> <li>• Mezunlarla daha etkin bir etkileşimin kurulmasına yönelik çözümler geliştirilmesi için Mezunlar Birliği sisteminde daha aktif bir şekilde yararlanarak mezunların geribildirimde bulunabilecekleri etkili bir iletişim ağı haline getirilmesi</li> <li>• Toplumsal sorumluluk kapsamındaki çalışmaların koordinasyon ve tanıtım çalışmalarının iyileştirilerek yeterli seviyeye ulaştırılması</li> <li>• Birimlerde iç kontrol çalışmalarının iyileştirilmesi çalışmalarına devam edilmesi</li> </ul> |
| <b>Fiziki Kaynak Analizi</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezavantajlı bireyler için erişilebilirliğin artırılması ve geliştirilmesi</li> <li>• Araç park etme ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalması (otopark sorunu)</li> <li>• Tesis ve binaların standartlarının yükseltilmesine gereksinim duyulması</li> <li>• Kampüsteki sosyal tesis ve faaliyet alanlarının ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Binalarda kapı standartlarının dezavantajlı bireylere uygun ölçülere dönüştürülmesi, dezavantajlı bireylere uygun tuvaletler, hissedilebilir yüzey, rampa, tırabzan, korkuluk vb. çalışmaların yapılması</li> <li>• Yeni ve daha fazla araçların kullanılabileceği yer temini çalışmalarının yapılması</li> <li>• Tesis ve binaların standartlarının yükseltilmesine yönelik çalışmalarının yapılması</li> <li>• Eğitim-öğretim alanları dışında kampüsteki yaşam kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması</li> </ul>                                     |
| <b>Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknolojik alanındaki hızlı gelişimleri takip etmedeki zorluklar</li> <li>• Uzaktan öğretim ve açıköğretim yapan kurumların sayısındaki artış</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmet içi eğitimler, teknoloji temelli projelerin artırılması</li> <li>• Eğitim teknolojileri ve siber güvenlik konusunda uzmanlaşmış kadroların artırılması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Mali Kaynak Analizi</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mevcut kamu kaynaklarının kullanılması sürecinde, mevzuattan kaynaklanan nedenlerden dolayı planların uygulanamaması</li> <li>• Ülkemizde öncü olan ve yaygın etkisi yüksek olan projeler hakkında ilgili kurumlara/bakanlıklara yapılan bilgilendirmelerin yeterince etki yaratmaması</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İlgili kurumlarla/bakanlıklarla engellemenin önüne geçmek için girişimlerde bulunulması</li> <li>• Ülkemizde öncü olan ve yaygın etkisi olan projeler hakkında ilgili kurumlara/bakanlıklara daha ayrıntılı planlar sunulması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Akademik Faaliyetler Analizi</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenci kontenjan sayılarındaki aşırı artış nedeniyle öğretim elemanlarının iş yükünün artması ve fiziki alt yapının yetersiz kalması</li> <li>• Patent vb. fikri ve sınai mülkiyete konu olan çalışmaların sayısının az olması</li> <li>• Akredite olmamış eğitim programlarının varlığı</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontenjanların Üniversitenin altyapı ve insan kaynaklarına uygun şekilde artırılması</li> <li>• Patent, faydalı model marka vb. fikri ve sınai mülkiyete konu olan çalışmaların sayısının artırabilmek için girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerinin desteklenmesi</li> <li>• Akredite olmuş programların geçirdikleri süreçler paylaşılarak akreditasyonun üniversite genelinde yaygınlaştırılması</li> </ul>                                                                                                                                                        |

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Akademik Faaliyetler Analizi</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim elemanlarına yönelik yeterli düzeyde hizmet içi eğitim olmayışı ve değişen ihtiyaçlara yönelik yetersiz kalmaları</li> <li>• Öğretim elemanlarında uluslararası iş birliği ve yayın konusunda motivasyon eksikliği olması</li> <li>• Uluslararası araştırma projelerinin ve iş birliklerinin sayısının az olması</li> <li>• Proje süreçlerine ilişkin farkındalık ve projelerin bilincirliği ve yaygınlaştırılmasında eksiklikler olması</li> <li>• Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin yeterince tanıtımının yapılamaması</li> <li>• Özel sektör ve endüstri ile yapılan danışmanlık, hizmet, uzmanlık paylaşımı gibi konuların istenilen düzeyde olmaması</li> <li>• Toplumsal gereksinim analizinin eksikliği nedeniyle topluma doğrudan temas edilecek proje sayısının azlığı</li> <li>• Üniversitemizde çalıştay, seminer, festival, sempozyum vb. etkinlik planlamalarının yeterli düzeyde yapılamaması</li> <li>• Öğretim elemanı başına düşen nitelikli yayın oranının istenilen düzeyde olmaması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim elemanlarına yönelik akademik gelişim desteklerinin geliştirilmesi ve artırılması</li> <li>• Öğretim elemanlarının uluslararası iş birliği, araştırma projesi ve yayın sayılarını arttırabilmeleri için ortak çalışma kültürünün yaygınlaştırılmasının sağlanması</li> <li>• Proje süreçlerine ilişkin farkındalık ve projelerin bilincirliği ve yaygınlaştırılması</li> <li>• Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin bilincirliğini ve etkinliklere katılımı arttırmak için düzenli aralıklarla tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri yapılması</li> <li>• Üniversitemin danışma kurullarıyla içerik üretilerek iş birliği yapılması konusunda hızlı yol alınmasını sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi</li> <li>• Topluma doğrudan temas edilecek proje sayısını arttırabilmek için toplumsal gereksinim analizleri yapılması</li> <li>• Kaynakların etkin kullanımına yönelik tedbirler alınması</li> <li>• Öğretim elemanı başına düşen nitelikli yayın sayısının artırılması</li> </ul> |
| <p><b>Yükseköğretim Sektörü Analizi</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulusal politikaların; nitelikli insan kaynağı temini, girişimcilik ve farklılaşmaları açısından üniversitelere yeni sorumluluklar yüklemesi</li> <li>• Mükemmeliyet Merkezlerinin; araştırma, girişimcilik, kent ekonomisine katkı sağlama ve istihdam yaratma açısından önemli fırsat ve imkânlar sunuyor olması</li> <li>• Yükseköğretimde teknoloji odaklı, yenilikçi, açık ve uzaktan eğitim sistemleriyle desteklenmiş eğitim-öğretime talebin ve bu konuda girişimde bulunan üniversite sayısının artması</li> <li>• Çeşitli bütçesel kısıtlamaların varlığına rağmen üniversitelerdeki araştırma, eğitim ve fiziksel iyileştirmeleri destekleyecek ulusal/uluslararası fon ve kaynakların bulunması</li> <li>• Ekonomik sorunlar nedeniyle şehir dışından gelen öğrencilerin barınma, beslenme ve sağlık sorunları yaşayabilmesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim programlarının nitelikli mezunlar verebilmesi için sürekli güncel tutulması ve uygulamalı eğitime ağırlık verilmesi</li> <li>• Üniversite-Sektör iş birliklerinin artırılmasına ve istihdam olanaklarının geliştirilmesine yönelik politikalar belirlenmesi suretiyle özellikle mevcut mükemmeliyet merkezlerinin potansiyelinin daha iyi değerlendirilmesi</li> <li>• Teknoloji odaklı, yenilikçi, açık ve uzaktan eğitim sistemleriyle desteklenmiş eğitim modellerinin geliştirilmesi ve güncellenmesi</li> <li>• Kaynakların etkin kullanımının sağlanması ve standartlara uygun fiziksel mekânların oluşturulmasına/geliştirilmesine yönelik yaklaşımların oluşturulması</li> <li>• Öğrencilerin temel ihtiyaçlarının karşılanması için sağlanan çeşitli burs olanakların devam ettirilmesi ve güncel ekonomik koşullar çerçevesinde güncellenmesi</li> </ul>                                                                                                                                             |

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Yükseköğretim<br/>Sektörü Analizi</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Her geçen gün artan üniversite sayısının yurt içi ve yurt dışı fonlardan alınan payın azalmasına neden olması</li> <li>• Mezunların istihdam olanaklarının az olması</li> <li>• Tüm dünyada uzaktan eğitim ve açık ders malzemelerinin artan şekilde yükseköğretimde kullanılmaya başlanması</li> <li>• YÖKAK'ın yasal mevzuatta gerçekleştirdiği değişikliklerin üniversiteye etkilerinin olması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• AR-GE projeleri için fonların ve iş birliği fırsatlarının artırılması, AÖS'nin geliştirilmesini sağlayacak mali kaynakların yeterince kullanılmasının sağlanması, farklı teşvik mekanizmaları planlanması, döner sermaye gelir getirici faaliyetlerin artırılması</li> <li>• Öğrencilerin istihdamının desteklenmesi açısından program ve ders içeriklerinin güncellenerek sektör etkileşimlerinin artırılması ve mezunlarla etkili iletişimin sağlanması</li> <li>• Mobil öğrenme, sosyal medya ve artırılmış gerçeklik gibi teknolojik gelişmelerin örgün öğretimde daha yaygın bir şekilde kullanılması için akademisyenlerin teknolojiyi eğitime nasıl etkili bir şekilde taşıyabilecekleri konusunda hizmet içi eğitimlerin artırılması ve bu konudaki iyi örneklerin akademisyenler arasında paylaşılması</li> <li>• Kalite Güvence Sisteminin tüm Üniversitede daha fazla yaygınlaştırılması için stratejiler geliştirilmesi</li> </ul> |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|





ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

4

GELECEĞE  
BAKIŞ



## **4. GELECEĞE BAKIŞ**

### **4.1. Misyon**

Üniversitenin misyonu; “Kent, bölge, ülke ve dünya insanının yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında eğitim, araştırma ve projelerle evrensel bilgi ve kültür birikimine katkı sağlamak; her yaştaki bireye nitelikli ve özgün, uzaktan ve örgün öğrenme olanakları sunmak; toplumsal gereksinimleri öngörerek yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmektir.”

### **4.2. Vizyon**

Üniversitenin vizyonu; “Yaşam boyu öğrenme odaklı bir dünya Üniversitesi olmak”tır.

### **4.3. Temel Değerler**

Üniversitenin “Temel Değerleri” şunlardır:

- Şeffaflık
- Hesap Verebilirlik
- Adillik
- İnsan Odaklılık
- Yenilikçilik
- Yaratıcılık
- Güvenilirlik
- Evrensellik





ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

# FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

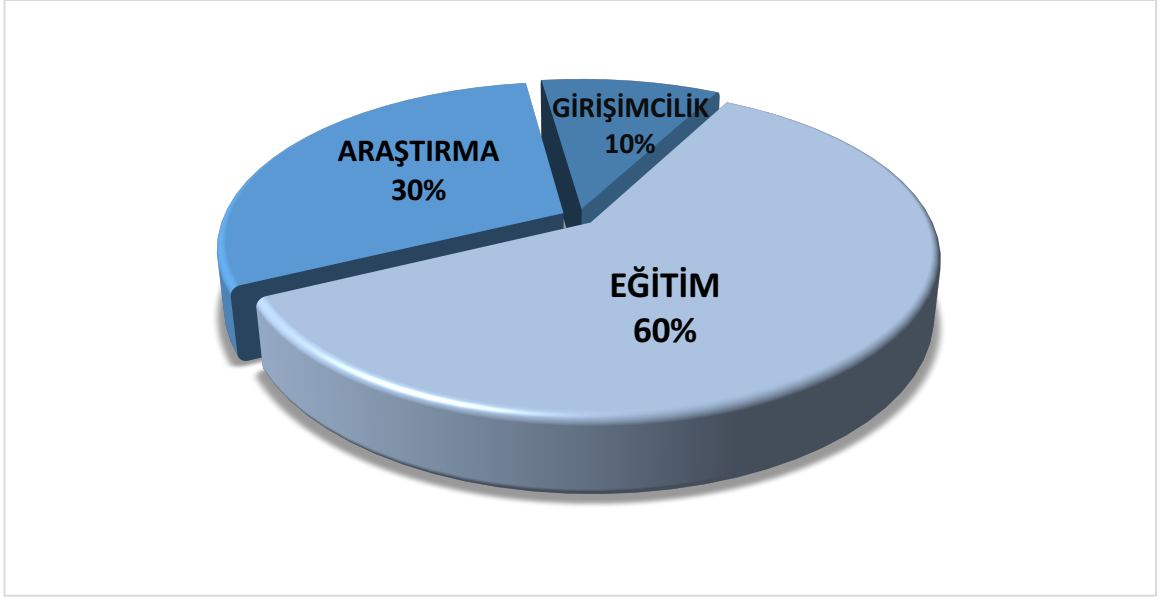


## 5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Anadolu Üniversitesi; belirlemiş olduğu vizyon, misyon ve temel değerler çerçevesinde kentin, bölgenin ve ülkenin kalkınma ve gelişme sürecine destek olacak eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı faaliyetlerini yerine getirmek üzere stratejilerini belirlemiştir. Bu stratejilerin belirlenmesi sürecinde Üniversitenin pek çok alanda oynadığı lider rol göz önünde bulundurulmuş ve farklılaşma stratejileri bu bakış açısıyla geliştirilmiştir.

### 5.1. Konum Tercihi

Anadolu Üniversitesi akademik birimlerinin dağılımı itibarıyla sosyal bilim alanlarının baskın olduğu bir yapılanmaya sahiptir. Üniversitenin sahip olduğu hem nicelik hem de nitelik olarak yeterli, yetkin ve genç öğretim üyesi kadrosu, üst düzey araştırma altyapısı, bu altyapının sektöre de destek verecek düzeyde olması, araştırmaya kaynak ayırabilmesi, Eskişehir'in uzun yıllardır farklı sektörlerle ait kümelenmelerin olduğu bir sanayi, kültür ve sanat kenti olması, kentte ve bölgede nitelikli-araştırmacı iş gücüne talep olması, açık ve uzaktan öğretim ile özel eğitim konusunda ülkemizde ilkleri gerçekleştiren en yetkin ve deneyimli Üniversite olması sebepleriyle hem eğitim hem araştırma hem de girişimcilik faaliyetlerini belli ağırlıklarda en etkili ve verimli şekilde yerine getirme çabasıdadır. Bu bağlamda Anadolu Üniversitesinin konum tercihi Şekil 5'te gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde Anadolu Üniversitesinin kendisini bir "Eğitim Üniversitesi" olarak konumlandırma (%60) tercihinde bulunduğu görülmektedir. Diğer taraftan araştırma (%30) ve girişimcilik (%10), Üniversitenin faaliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır.



**Şekil 5.** Anadolu Üniversitesinin Konum Tercihi

## 5.2. Başarı Bölgesi Tercihi

Anadolu Üniversitesinin farklılaşma stratejisinde, Üniversitenin başarı bölgesi tercihleri büyük öneme sahiptir. Üniversite; farklılaşma stratejilerini, üst politika belgelerindeki ulusal öncelikler ile dış paydaşların talepleri doğrultusunda ve Üniversitenin güçlü alanlarını da göz önünde bulundurarak çok boyutlu olarak belirlemiştir. Üniversite; kendi başarı bölgesi tercihi çalışmalarına önceki yıllarda başlamış ve kendini başta eğitim olmak üzere araştırma ve girişimcilik konumlarında da aynı veya benzer konum tercihini yapan üniversitelerden farklılaştırmak üzere öz yeteneklerini, yetkinliklerini ve kaynaklarını dikkate alarak başvurularda/girişimlerde bulunmuştur.

Üniversitenin başarı bölgesi tercihleri olarak Açık ve Uzaktan Öğretim, Uluslararasılaşma ve Özel Eğitim belirlenmiştir. Anadolu Üniversitesi farklılaşma stratejisi olarak belirlediği alanları tüm amaçları içerisinde ele alarak hedeflerine yansıtmıştır. Anadolu Üniversitesinin uluslararasılaşma politikası kurumun uluslararası yükseköğretim ve diğer araştırma kurumları ile iş birliğinin sürdürülebilir bir şekilde geliştirilmesi ve üniversitenin başta eğitim-öğretim ve araştırma olmak üzere bütün hizmetlerini kapsayacak şekilde düzenlenmiştir. YÖK'ün uluslararasılaşma konusunda pilot üniversite olarak belirlediği 20 devlet üniversitesi içerisinde bulunan Anadolu Üniversitesi, uluslararasılaşma konusunda meydana gelen gelişmeleri yakından takip etmektedir. Uluslararası iş birlikleri kapsamında ortak program geliştirme, başka

kurumlarla uygulama dersleri, öğrenci değişimi ve staj imkânı sağlamak gibi anlaşmalarla akademik ortaklık modeli oluşturmaya yönelik girişimlerde bulunmaktadır.

Anadolu Üniversitesi açık ve uzaktan öğretim konusunda ülkemizde ilkleri gerçekleştiren en yetkin ve deneyimli Üniversitedir. Hâlihazırda açık ve uzaktan öğretim konusunda kendini açık ve uzaktan öğretim yapan veya yapmayan üniversitelerden farklılaştırmıştır. Üniversite; bu konumunu sürdürmek ve dünyada uzaktan öğretim ve harmanlanmış (blended) öğretime olan yönelimi bir fırsat görerek, bu alanda farklı eğitim-öğretim yöntem ve ortamlarını sürekli yenilemekte ve geliştirmektedir.

Anadolu Üniversitesi özel eğitim alanında da uzun yılların birikimine sahip olup bu alanda da kendisini diğer üniversitelerden farklılaştırmış durumdadır. Üniversitenin özel gereksinimli bireylere hizmet sunmaya ve konuya ilişkin yüksek katma değerli araştırmalar yürütmeye yönelik sahip olduğu birimler; Engelliler Araştırma Enstitüsü, Engelliler Entegre Yüksekokulu, Engelli Öğrenciler Birimi, İşitme Engelli Çocuklar Eğitim, Araştırma ve Uygulama Merkezi (İÇEM), Dil ve Konuşma Bozukluğu Eğitim, Araştırma ve Uygulama Merkezi (DİLKOM), Üstün Yetenekliler Eğitimi Araştırma ve Uygulama Merkezi-ÜYEP'tir. Üniversite, özel gereksinimli bireylere yönelik 40 yılı aşkın deneyimiyle faaliyetlerine devam etmektedir.

### **5.3. Değer Sunumu Tercihi**

Anadolu Üniversitesi, eğitim odaklılık konum tercihi ile yükseköğretim sistemi içindeki yerini belirlemiş olup başarı bölgesi tercihleri ile de kendisini aynı veya benzer konumlandırmış olan diğer üniversitelerden nasıl farklılaştıracağını ortaya koymuştur. Üniversitenin başarı bölgesi tercihlerine ulaşabilmesi için Stratejik Planda belirlemiş olduğu hedeflere ve stratejilere yer verilmiştir. Değer sunumu tercihi bağlamında bu stratejilerin, Üniversitenin hizmet sunumuna değer katması ve aynı zamanda farklılaşmasını sağlaması amaçlanmıştır. Bu kapsamda;

- Sektörle (kamu/özel/STK) iş birliğine yönelik faaliyetlerin arttırılması,
- Toplumsal katkı alanında gerçekleştirilen faaliyetlerin niteliğinin ve çeşitliliğinin arttırılması,
- Üniversitenin özel eğitim faaliyeti yapılan birimlerinde dezavantajlı gruplara yönelik iyileştirmeler arttırılacaktır
- Açık ve Uzaktan Öğrenme sisteminin daha esnek ve erişilebilir olması,

- Açıköğretim Sisteminde uluslararasılaşma hedefleri kapsamında yurt içi ve yurt dışı programlarında kayıtlı olan uluslararası öğrenci sayılarının artırılması,
- Yaşamboyu öğrenme ve sertifika programlarının geliştirilmesi
- Teknoloji altyapısı niteliğinin artırılması konularında değer sunumu tercihleri tanımlanmıştır.

Bu şekilde Üniversitenin konum ve başarı bölgesi tercihlerinin dinamik olarak yönetilmesi hedeflenmektedir. Değer sunumu tercihleri belirlenirken Üniversitenin vizyon, misyon ve temel değerleri, mevcut yetkinlikleri ve kaynakları göz önünde bulundurulmuştur (Tablo 19).

**Tablo 19.** Anadolu Üniversitesi Değer Sunum Tercihleri

| FAKTÖRLER                                 | TERCİHLER |       |        |             |
|-------------------------------------------|-----------|-------|--------|-------------|
|                                           | YOK ET    | AZALT | ARTTIR | YENİLİK YAP |
| Sosyal Olanaklar                          |           |       | √      |             |
| Destekler (Burslar vb.)                   |           |       | √      |             |
| Eğitim Yöntemleri                         |           |       |        | √           |
| Eğitim Programları                        |           |       |        | √           |
| İş Birlikleri                             |           |       |        |             |
| Ulusal İş Birlikleri                      |           |       | √      |             |
| Uluslararası İş Birlikleri                |           |       | √      |             |
| Projeler                                  |           |       | √      |             |
| Bilimsel Yayınlar                         |           |       | √      |             |
| Araştırma ve Geliştirme Merkezleri        |           |       | √      |             |
| Örgün Eğitim Öğrenci Sayıları             |           |       |        |             |
| Ön Lisans                                 |           | √     |        |             |
| Lisans                                    |           | √     |        |             |
| Lisansüstü                                |           |       | √      |             |
| Açık ve Uzaktan Öğretim Öğrenci Sayıları  |           |       |        |             |
| Ön Lisans                                 |           |       | √      |             |
| Lisans                                    |           |       | √      |             |
| Lisansüstü                                |           |       | √      |             |
| Uluslararası Öğrenci Sayısı               |           |       | √      |             |
| Bilimsel, Kültürel ve Sportif Etkinlikler |           |       | √      |             |
| Öğretim Elemanı Sayısı                    |           |       | √      |             |
| İdari Personel Sayısı                     |           |       | √      |             |
| Paydaşlarla İlişkilerin Yönetimi          |           |       | √      |             |
| Kurumsal Kimlik, Markalaşma ve İmaj       |           |       |        | √           |
| Yönetişim                                 |           |       |        | √           |
| Finansal Yapı                             |           |       |        | √           |

#### 5.4. Temel Yetkinlik Tercihi

Anadolu Üniversitesi, yetkinliklerini en etkili şekilde yöneterek; konum, başarı bölgesi ve değer sunum tercihlerini desteklemeyi amaçlamaktadır. Tüm paydaşların katılımıyla gerçekleştirilmiş olan “Durum Analizi”nin bulgularından da yararlanılarak, belirlemiş olduğu tercihleri gerçekleştirirken destek alacağı temel yetkinliklerden bazıları aşağıda belirtilmiştir:

- Üniversitenin nitelikli, genç ve dinamik bir akademik kadroya sahip olması,
- Üst düzey araştırma altyapısına ve laboratuvarlara sahip olması, bunların hem Üniversiteye hem de sektöre destek verecek düzeyde olması,
- Üniversitenin Açık ve Uzaktan Öğretimde uzmanlaşmış ve lider konumda olması,
- Engelliler Araştırma Enstitüsü, İÇEM ve DİLKOM gibi özel eğitim alanında öncü ve uzman birimlerinin olması
- Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişim programlarının ve uluslararası ağların etkili kullanımı
- Özdeğerlendirme ve dış değerlendirme süreçleri ile ilgili uzun dönemli deneyiminin olması,
- Üniversitede şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim sisteminin varlığı.





ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

# STRATEJİ GELİŞTİRME



## 6. STRATEJİ GELİŞTİRME

Strateji Geliştirme başlığı altında; “Amaçlar”, “Hedefler”, “Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler”, “Hedef Kartları”, “Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri” ve “Maliyetlendirme” konularına değinilecektir.

### 6.1. Amaçlar

Anadolu Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Amaçları Tablo 20’de verilmektedir.

**Tablo 20.** Anadolu Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Amaçları

|               |                                                                                                                 |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Amaç 1</b> | Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi                                              |
| <b>Amaç 2</b> | Araştırma ve geliştirme amaçlı faaliyetlerin güçlendirilmesi                                                    |
| <b>Amaç 3</b> | Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilirlik ve yaşam boyu öğrenme yaklaşımıyla geliştirilmesi             |
| <b>Amaç 4</b> | Kurumsallaşma ilkeleri doğrultusunda çağın gereklerine uygun etkili ve etkin yönetim sisteminin güçlendirilmesi |

### 6.2. Hedefler

Anadolu Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Hedefleri Tablo 21’de listelenmektedir.

**Tablo 21.** Anadolu Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Hedefleri

|                  |                                                                                                                                                              |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hedef 1.1</b> | Eğitim- öğretim programlarını iyileştirerek geliştirmek.                                                                                                     |
| <b>Hedef 1.2</b> | Eğitim ve öğretimde uluslararasılaşmayı geliştirmek.                                                                                                         |
| <b>Hedef 1.3</b> | Açık ve uzaktan öğrenme alanlarında Üniversitenin lider konumunu güçlendirerek devamlılığını sağlamak.                                                       |
| <b>Hedef 1.4</b> | Eğitim öğretim altyapısını ve kaynaklarını geliştirmek.                                                                                                      |
| <b>Hedef 2.1</b> | Nitelikli araştırma faaliyetlerini ve çeşitliliğini arttırmak.                                                                                               |
| <b>Hedef 2.2</b> | Araştırma çıktılarının nitelik ve niceliğini arttırmak.                                                                                                      |
| <b>Hedef 2.3</b> | Araştırmacıların nitelik ve niceliğini arttırmak                                                                                                             |
| <b>Hedef 2.4</b> | Araştırma ve geliştirme altyapısını güçlendirmek.                                                                                                            |
| <b>Hedef 3.1</b> | Üniversite faaliyetlerinin yaşam boyu öğrenme anlayışıyla toplumsal katkı ile bütünleştirerek nitelik ve niceliğini arttırmak.                               |
| <b>Hedef 3.2</b> | Toplumsal katkı süreçlerini açık ve uzaktan öğretim süreçleri ile destekleyerek yaşam boyu öğrenme kapsamında geliştirmek.                                   |
| <b>Hedef 3.3</b> | Dezavantajlı gruplara yönelik sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğini arttırmak.                                                                           |
| <b>Hedef 3.4</b> | Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda-ulusal ve uluslararası düzeyde bilinirliğini ve erişilebilirliğini arttırmak. |
| <b>Hedef 3.5</b> | Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve sürekliliğini sağlamak.                                                                                             |
| <b>Hedef 4.1</b> | Dijital dönüşüm kapsamında veriye dayalı yönetim sistemi geliştirmek.                                                                                        |
| <b>Hedef 4.2</b> | İç ve dış paydaşlarla kurumsal iletişimi ve etkileşimi artırarak kalite güvence mekanizmalarını sürdürülebilir kılmak.                                       |
| <b>Hedef 4.3</b> | Üniversitenin fiziki, beşerî ve finansal kaynaklarının verimli ve etkin yönetilmesini sürdürülebilirlik çerçevesinde sağlamak.                               |

### 6.3. Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler

Hedeflerden sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler Tablo 22'de verilmektedir.

**Tablo 22. Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler**

|                   | HEDEFLER                                                                                                                                                        | SORUMLU BİRİM                                      | İŞBİRLİĞİ YAPILACAK BİRİMLER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hedef 1.1.</b> | Eğitim- öğretim programlarını iyileştirerek geliştirmek                                                                                                         | Eğitim - Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı      | Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Akademik Birimler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Hedef 1.2.</b> | Eğitim ve öğretimde uluslararasılaşmanın geliştirilmesi                                                                                                         | Eğitim - Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı      | Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü, FARABI Kurum Koordinatörlüğü, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Hedef 1.3.</b> | Açık ve uzaktan öğrenme alanlarında Üniversitenin lider konumunu güçlendirerek devamlılığını sağlamak                                                           | Eğitim - Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı      | Açıköğretim Fakültesi-Öğrenme Teknolojileri Araştırma Geliştirme Birimi(ÖTAG), İşletme Fakültesi,İktisat Fakültesi,Enstitüler,BilgisayarAraştırma ve Uygulama Merkezi(BAUM)                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Hedef 1.4.</b> | Eğitim öğretim altyapısını ve kaynaklarını geliştirmek                                                                                                          | Eğitim - Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı      | Engelliler Entegre Yüksekokulu, Engelliler Araştırma Enstitüsü,Engelli Öğrenciler Birimi,İşitme Engelli Çocuklar Eğitim,Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürlüğü,Dil ve Konuşma Bozuklukları Eğitim,Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürlüğü,Üstün Yetenekliler Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi,BilgisayarAraştırma ve Uygulama Merkezi,Kütüphane Dokümantasyon Daire Başkanlığı, AÖF, Akademik Birimler                                                               |
| <b>Hedef 2.1.</b> | Nitelikli araştırma faaliyetlerinin ve çeşitliliğinin artırılması                                                                                               | Araştırma- Geliştirmeden Sorumlu Rektör Yardımcısı | Veri Analitiği ve Yapay Zeka Araştırma Birimi (ANA-ZEKÂ), Ar-Ge Inovasyon ve Koordinasyon Birimi (ARINKOM), Tüm Birimler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Hedef 2.2.</b> | Araştırma çıktıların nitelik ve niceliğinin artırılması                                                                                                         | Araştırma- Geliştirmeden Sorumlu Rektör Yardımcısı | Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi(BAP), Ar-Ge Inovasyon ve Koordinasyon Birimi (ARINKOM), Veri Analitiği ve Yapay Zeka Araştırma Birimi (ANA-ZEKÂ), Akademik Birimler                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Hedef 2.3.</b> | Araştırmaçıların nitelik ve niceliğinin artırılması                                                                                                             | Araştırma- Geliştirmeden Sorumlu Rektör Yardımcısı | Personel Daire Başkanlığı,Enstitüler,Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi,Ar-Ge Inovasyon ve Koordinasyon Birimi (ARINKOM)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Hedef 2.4.</b> | Araştırma ve geliştirme altyapısının güçlendirilmesi                                                                                                            | Araştırma- Geliştirmeden Sorumlu Rektör Yardımcısı | Ar-Ge Inovasyon ve Koordinasyon Birimi (ARINKOM),Araştırma Merkezleri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Hedef 3.1.</b> | Üniversite faaliyetlerinin yaşam boyu öğrenme anlayışıyla toplumsal katkı ile bütünleştirilerek nitelik ve niceliğinin artırılması                              | İlgili Rektör Yardımcısı                           | Ar-Ge Inovasyon ve Koordinasyon Birimi (ARINKOM),Süreklili Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Çocuk Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi, Tüm Birimler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Hedef 3.2.</b> | Toplumsal katkı süreçlerinin açık ve uzaktan öğretim süreçleri ile desteklenerek yaşam boyu öğrenme kapsamında geliştirilmesi                                   | İlgili Rektör Yardımcısı                           | Açıköğretim Fakültesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Hedef 3.3.</b> | Dezavantajlı gruplara yönelik sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğinin artırılması                                                                            | İlgili Rektör Yardımcısı                           | Engelliler Entegre Yüksekokulu, Engelliler Araştırma Enstitüsü,Engelli Öğrenciler Birimi,İşitme Engelli Çocuklar Eğitim,Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürlüğü,Dil ve Konuşma Bozuklukları Eğitim,Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürlüğü,Çocuk Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi,Kadın ve Aile Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi,Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezi, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Açıköğretim Fakültesi, Tüm Birimler |
| <b>Hedef 3.4.</b> | Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda-ulusal ve uluslararası düzeyde bilinirliğinin ve erişilebilirliğinin artırılması | İlgili Rektör Yardımcısı                           | Genel Sekreterlik, Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü, Yapı İşleri Daire Başkanlığı -Atık Yönetim Birimi, Tüm Birimler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Hedef 3.5.</b> | Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve sürekliliğini sağlamak                                                                                                 | İlgili Rektör Yardımcısı                           | Genel Sekreterlik, Kalite Koordinatörlüğü                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Hedef 4.1.</b> | Dijital dönüşüm kapsamında veriye dayalı yönetim sistemi geliştirmek                                                                                            | İlgili Rektör Yardımcısı                           | Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi, Veri Analitiği ve Yapay Zeka Araştırma Birimi (ANA-ZEKÂ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Hedef 4.2.</b> | İç ve dış paydaşlarla kurumsal iletişimi ve etkileşimi artırarak kalite güvence mekanizmalarını sürdürülebilir kılmak                                           | İlgili Rektör Yardımcısı                           | Mezunlar Birliği, Karriyer Merkezi, Veri Analitiği ve Yapay Zeka Araştırma Birimi (ANA-ZEKÂ), Kalite Koordinatörlüğü, Akademik Birimler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Hedef 4.3.</b> | Üniversitenin fiziki, beşerî ve finansal kaynaklarının verimli ve etkin yönetilmesini sürdürülebilirlik çerçevesinde sağlamak.                                  | Personelden Sorumlu Rektör Yardımcısı              | Genel Sekreterlik, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı,İç Denetim Birimi Başkanlığı,Personel Daire Başkanlığı,Süreklili Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi(ANADOLUSEM)                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## 6.4. Hedef Kartları

Hedef Kartları Tablo 23'te verilmektedir.

**Tablo 23.** Hedef Kartları

### HEDEF KARTI 1.1\*\*\*

|                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Amaç (A1)</b>                                                               | Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Hedef (H1.1)</b>                                                            | Eğitim- öğretim programlarını iyileştirerek geliştirmek.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>                            | Yükseköğretim/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>                               | Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Performans Göstergeleri</b>                                                 | <b>Hedefe Etkisi (%)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>İzleme Sıklığı</b> | <b>Raporlama Sıklığı</b> |
| <b>PG1.1.1</b> Akredite olan program sayısı*                                   | 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 12                                         | 15          | 19          | 23          | 30          | 36          | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG1.1.2</b> Üniversite giriş sınavlarında ilk on bine giren öğrenci sayısı* | 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 259                                        | 549         | 889         | 1.279       | 1.719       | 2.219       | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG1.1.3</b> Yan dal programına kayıt olan öğrenci sayısı*                   | 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 35                                         | 70          | 108         | 148         | 191         | 236         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG1.1.4</b> Çift anadal programına kayıt olan öğrenci sayısı*               | 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 109                                        | 229         | 359         | 499         | 649         | 809         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG1.1.5</b> İyileştirme yapılan program/bölüm sayısı                        | 40                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 108                                        | 118         | 110         | 116         | 116         | 116         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>Sorumlu Birim</b>                                                           | Eğitim - Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>                                         | Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Akademik Birimler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Riskler</b>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>Birimlerin akreditasyon süreçlerine gerekli önemi vermemesi</li><li>Birimlerin kurumların iş birliğiyle ders açma konusunda ilgisiz olması</li><li>Birimlerin intibak vb. sebeplerle program geliştirme konusunda motivasyonlarının düşük olması</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Stratejiler</b>                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>Birimlerde akreditasyon çalışmalarına hız verilecek, gerekli bütçe desteği sağlanacaktır.</li><li>Birimlerde program/ders iyileştirme ekipleri oluşturulacaktır.</li><li>Çift anadal / yandal program sayılarının artırılması için çalışılacaktır.</li><li>Stratejik iş birlikleri yoluyla farklı hedef kitlelere yönelik disiplinler arası ve çok disiplinli öğrenme olanakları artırılabilecektir.</li><li>Üniversite tanıtım faaliyetleri artırılarak başarı bursları çeşitlendirilecektir.</li></ul>                                                 |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Maliyet Tahmini</b>                                                         | 106.838.274,33 ₺                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Tespitler</b>                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>Akredite olmamış eğitim programlarının varlığı</li><li>Önlisans veya lisans programlarına kaydolun nitelikli öğrenci sayısının az olması</li><li>Lisansüstü programların nitelikli öğrenciler tarafından tercih edilme düzeyinde eksiklikler yaşanması</li><li>Ulusal politikaların nitelikli insan kaynağı temini, girişimcilik ve farklılaşmaları açısından üniversitelere yeni sorumluluklar yüklemesi</li></ul>                                                                                                                                      |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İhtiyaçlar</b>                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>Akredite olmuş programların geçirdikleri süreçler paylaşılarak akreditasyonun üniversite genelinde yaygınlaştırılması</li><li>YÖK Lisans Atlasında yer alan bilgiler doğrultusunda akademik birimlerin etkin kılınması</li><li>Öğrencilerin istihdamının desteklenmesi açısından program ve ders içeriklerinin güncellenerek sektör etkileşimlerinin artırılması ve mezunlarla etkili iletişimin sağlanması</li><li>Eğitim programlarının nitelikli mezunlar verebilmesi için sürekli güncel tutulması ve uygulamalı eğitime ağırlık verilmesi</li></ul> |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |

\*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

\*\* Belirlenmiş olan göstergelerdeki kabul edilebilir sapma oranı  $\pm 10$  olarak öngörülmüştür.

**HEDEF KARTI 1.2\*\*\***

|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Amaç (A1)</b>                                                                 | Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Hedef (H1.2)</b>                                                              | Eğitim ve öğretimde uluslararasılaşmayı geliştirmek.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>                              | Yükseköğretim/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>                                 | Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Performans Göstergeleri</b>                                                   | <b>Hedef Etkisi (%)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>İzleme Sıklığı</b> | <b>Raporlama Sıklığı</b> |
| <b>PG1.2.1</b> Uluslararası değişim programlarına katılan öğrenci sayısı*        | 25                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 125                                        | 615         | 1.120       | 1.640       | 2.175       | 2.725       | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG1.2.2</b> Uluslararası değişim programlarına katılan öğretim elemanı sayısı | 25                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 33                                         | 120         | 133         | 146         | 159         | 172         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG1.2.3</b> Yabancı uyruklu öğrenci sayısı*                                   | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1.522                                      | 1.922       | 2.372       | 2.872       | 3.422       | 4.022       | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG1.2.4</b> Yabancı dilde eğitim verilen program sayısı*                      | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 30                                         | 30          | 32          | 34          | 36          | 38          | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG1.2.5</b> Uluslararası çift diploma program sayısı*                         | 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4                                          | 4           | 4           | 5           | 5           | 5           | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>Sorumlu Birim</b>                                                             | Eğitim - Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>                                           | Dış İlişkiler Birimi, FARABİ Koordinatörlüğü, Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Riskler</b>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Değişim programları bütçelerinin kısıtlanması</li> <li>Protokoller ve iş birliklerinin sürekliliğinin sağlanamaması</li> <li>Müfredattaki yabancı dil ders sayısının ve hazırlık programlarındaki öğrenci sayısının artmasıyla oluşabilecek fiziki alt yapı yetersizliği</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Stratejiler</b>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim-öğretim programları paydaş geri bildirimleri, alandaki gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda nitelikli uluslararası öğrenci ile öğretim elemanı çekebilecek biçimde güncellenecektir.</li> <li>Uluslararası öğrenci kabulü, öğretim üyesi istihdamı ve değişimi sürdürülebilir biçimde sağlanacaktır.</li> <li>Yabancı dilde eğitim verilen program sayısı ve programlara kayıtlı öğrenci sayısı artırılarak uluslararasılaşma kapasitesi artırılabilecektir.</li> <li>Etkin olarak yürütülen protokol ve iş birliklerinin sürekliliğinin sağlanması açısından, ilgili otomasyonlar aracılığıyla paylaşılması sağlanacaktır.</li> </ul> |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Maliyet Tahmini</b>                                                           | 518.274.773,23₺ + 14.374.863,00 €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Tespitler</b>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Küreselleşen dünyada akademik düzeyde yabancı dil bilme gerekliliği, yabancı dilde eğitim veren programlarda öğrenci sayısının hedeflenen değerin üzerinde artışına neden olması</li> <li>Uluslararası etkinliklere katılım için verilen maddi desteğin giderek azalması ve yeterli düzeyde olmaması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İhtiyaçlar</b>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısının artırılması</li> <li>Yabancı dilde eğitim veren programların sayısının artırılması, yükseköğretim kurumlarının uluslararası öğrencilere yönelik barınma imkânlarının geliştirilmesi ve uluslararasılaşmada kurumsal kapasitenin artırılması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |

\*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

\*\* Belirlenmiş olan göstergelerdeki kabul edilebilir sapma oranı ±%10 olarak öngörülmüştür.

**HEDEF KARTI 1.3\*\*\***

|                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Amaç (A1)</b>                                                                                     | Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Hedef (H1.3)</b>                                                                                  | Açık ve uzaktan öğrenme alanlarında Üniversitenin lider konumunu güçlendirerek devamlılığını sağlamak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>                                                  | Yükseköğretim/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>                                                     | Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Performans Göstergeleri</b>                                                                       | <b>Hedefe Etkisi (%)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>İzleme Sıklığı</b> | <b>Raporlama Sıklığı</b> |
| <b>PG1.3.1</b> Açıköğretim sisteminde eğitim verilen program sayısı*                                 | 15                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 64                                         | 64          | 65          | 66          | 66          | 67          | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG1.3.2</b> Uzaktan öğretim ile eğitim verilen program sayısı*                                    | 15                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 126                                        | 130         | 131         | 132         | 132         | 132         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG1.3.3</b> Açık ve uzaktan öğretim için geliştirilen (ders) malzeme sayısı*                      | 40                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 30.000                                     | 32.000      | 34.000      | 36.000      | 38.000      | 40.000      | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG1.3.4</b> Açıköğretim yurtdışı programlarında kayıtlı öğrenci sayısı*                           | 15                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 11.247                                     | 11.247      | 11.497      | 11.747      | 11.997      | 12.247      | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG1.3.5</b> Açıköğretim sistemi içerisinde ikinci üniversite kapsamında kaydolan öğrencinin oranı | 15                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 55,31                                      | 60,39       | 64,73       | 69,06       | 73,4        | 77,73       | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>Sorumlu Birim</b>                                                                                 | Eğitim - Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>                                                               | AÖF-Öğrenme Teknolojileri Araştırma Geliştirme Birimi(ÖTAG), İşletme Fakültesi, İktisat Fakültesi, Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi(BAUM)                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Riskler</b>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Açık ve uzaktan öğretimde artan rekabet</li> <li>Yeni programların açılmasında dış çevre engelleriyle karşılaşılması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Stratejiler</b>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>İkinci Üniversite kapsamında bireylerin yeni yetenekler kazanmasına katkı sağlayan çalışmalar yapılacaktır.</li> <li>Açık ve uzaktan eğitim faaliyetleriyle ilgili tanıtım faaliyetleri artırılacaktır</li> <li>Program çeşitliliği artırılacaktır.</li> <li>Var olan programların sürekli iyileştirmesi sağlanacaktır.</li> <li>Açıköğretim yurtdışı programlarında kayıtlı öğrenci sayısı arttırılacaktır.</li> </ul> |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Maliyet Tahmini</b>                                                                               | 12.380.709.277,38 ₺                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Tespitler</b>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yükseköğretimde teknoloji odaklı, yenilikçi, açık ve uzaktan eğitim sistemleriyle desteklenmiş eğitim-öğretime talebin ve bu konuda girişimde bulunan üniversite sayının artması</li> <li>Tüm dünyada uzaktan eğitim ve açık ders malzemelerinin artan şekilde yükseköğretimde kullanılmaya başlanması</li> </ul>                                                                                                       |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İhtiyaçlar</b>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teknoloji odaklı, yenilikçi, açık ve uzaktan eğitim sistemleriyle desteklenmiş eğitim modellerinin geliştirilmesi ve güncellenmesi</li> <li>Eğitim teknolojileri ve siber güvenlik konusunda uzmanlaşmış kadroların arttırılması</li> <li>Açık erişim ve açık bilim uygulamalarının yaygınlaştırılması</li> </ul>                                                                                                       |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |

\*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

\*\* Belirlenmiş olan göstergelerdeki kabul edilebilir sapma oranı ±%10 olarak öngörülmüştür.

**HEDEF KARTI 1.4\*\*\***

|                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Amaç (A1)</b>                                                                                                               | Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Hedef (H1.4)</b>                                                                                                            | Eğitim öğretim altyapısını ve kaynaklarını geliştirmek.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>                                                                            | Yükseköğretim/ Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>                                                                               | Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Performans Göstergeleri</b>                                                                                                 | <b>Hedefe Etkisi (%)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>İzleme Sıklığı</b> | <b>Raporlama Sıklığı</b> |
| <b>PG1.4.1</b> Teknoloji temelli sınıf sayısı*                                                                                 | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 196                                        | 211         | 220         | 226         | 233         | 244         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG1.4.2</b> Üniversite kütüphanesinde öğrenci başına düşen yayın sayısı                                                     | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 50,53                                      | 51,49       | 52,37       | 53,46       | 54,56       | 55,43       | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG1.4.3</b> Güncellenen-tasarlanan yazılım sayısı*                                                                          | 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 62                                         | 88          | 111         | 137         | 161         | 186         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG1.4.4</b> Özel eğitim birimlerinin fiziksel altyapısının ve kaynaklarının geliştirilmesi için yapılan iyileştirme sayısı* | 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 5                                          | 10          | 15          | 20          | 25          | 31          | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>Sorumlu Birim</b>                                                                                                           | Eğitim - Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>                                                                                         | Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi (BAUM), Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı, Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı, Açıköğretim Fakültesi, Engelliler Entegre Yüksekokulu, Engelliler Araştırma Enstitüsü, Engelli Öğrenciler Birimi,İşitme Engelli Çocuklar Eğitim,Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürlüğü,Dil ve Konuşma Bozuklukları Eğitim,Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürlüğü,Üstün Yetenekliler Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Akademik Birimler                                      |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Riskler</b>                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nitelikli teknik eleman sağlanamaması</li> <li>Altyapıda teknik sorunların ortaya çıkması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Stratejiler</b>                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teknoloji temelli sınıflara yönelik olarak gerekli ilave talepler ve yeni sınıf tasarımları üzerinde çalışılarak ilgili maliyetler belirlenecek ve bütçe planlaması yapılacaktır.</li> <li>Kütüphanenin basılı kaynak ve e-yayın sayısı artırılacaktır.</li> <li>Bilgi iletişim teknolojilerinin kullanılmasına yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri artırılacaktır.</li> <li>Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için alt yapı koşulları geliştirilecektir.</li> </ul> |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Maliyet Tahmini</b>                                                                                                         | 181.502.611,17 ₺                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Tespitler</b>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teknoloji alanındaki hızlı gelişimleri takip etmedeki zorluklar</li> <li>Mevcut kamu kaynaklarının kullanılması sürecinde, mevzuattan kaynaklanan nedenlerden dolayı planların uygulanamaması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İhtiyaçlar</b>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hizmet içi eğitimler, teknoloji temelli projelerin arttırılması</li> <li>Eğitim teknolojileri ve siber güvenlik konusunda uzmanlaşmış kadroların arttırılması</li> <li>Özel eğitime gereksinim duyan bireylerin eğitim hizmetlerinden istifade edebilmeleri için beşerî ve fiziki imkânların güçlendirilmesi</li> </ul>                                                                                                                                                        |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |

\*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

\*\* Belirlenmiş olan göstergelerdeki kabul edilebilir sapma oranı ±%10 olarak öngörülmüştür.

## HEDEF KARTI 2.1\*\*\*

|                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Amaç (A2)</b>                                                                                                                                       | Araştırma ve geliştirme amaçlı faaliyetlerin güçlendirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Hedef (H2.1)</b>                                                                                                                                    | Nitelikli araştırma faaliyetlerini ve çeşitliliğini arttırmak.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>                                                                                                    | Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/ Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>                                                                                                       | Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Performans Göstergeleri</b>                                                                                                                         | <b>Hedefe Etkisi (%)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>İzleme Sıklığı</b> | <b>Raporlama Sıklığı</b> |
| <b>PG2.1.1</b> Öğretim elemanlarının uluslararası kongrelere (dinleyici hariç) katılım sayısı*                                                         | 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 137                                        | 403         | 680         | 969         | 1.263       | 1.566       | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG2.1.2</b> Kamu, üniversite, sanayi, STK vb. araştırma altyapısını geliştirmeye yönelik iş birliği çalışmalarının sayısı (Ar -Ge projeleri hariç)* | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 52                                         | 111         | 174         | 236         | 303         | 369         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG2.1.3</b> Üniversitenin düzenlediği kongre ve bilimsel etkinlik sayısı*                                                                           | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 26                                         | 66          | 108         | 146         | 189         | 235         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG2.1.4</b> Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi (ARİNKOM) tarafından gerçekleştirilen faaliyet sayısı*                                           | 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 20                                         | 50          | 85          | 125         | 170         | 220         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>Sorumlu Birim</b>                                                                                                                                   | Araştırma- Geliştirmeden Sorumlu Rektör Yardımcısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>                                                                                                                 | Ar-Ge İnovasyon ve Koordinasyon Birimi (ARİNKOM), Veri Analitiği ve Yapay Zekâ Araştırma Birimi (ANAZEKÂ), Tüm Birimler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Riskler</b>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası bilimsel etkinliklere katılıma yönelik bütçe kaynaklarının ve fon çeşitliliğinin yetersiz olması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Stratejiler</b>                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanlarının uluslararası kongrelere katılımı arttırılacaktır.</li> <li>Kamu, üniversite, sanayi ve STK vb. iş birliklerinin sadece Ar-Ge projeleri ile sınırlandırılmadan araştırma altyapısının geliştirilmesi, çeşitlendirilmesi ve artırılması sağlanacaktır.</li> <li>Üniversitenin düzenlediği kongre ve bilimsel etkinliklerin uluslararası nitelikte olması için bilimsel etkinliklerin planlanması ve tasarımı süreçleri iyileştirilecektir.</li> <li>Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi (ARİNKOM)'nin Üniversitemiz akademik birimleri ile koordinasyonu güçlendirilecektir.</li> </ul> |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Maliyet Tahmini</b>                                                                                                                                 | 8.415.064,68 ₺                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Tespitler</b>                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Çeşitli bütçe kısıtlamalarının varlığına rağmen üniversitelerdeki araştırma, eğitim ve fiziksel iyileştirmeleri destekleyecek ulusal/uluslararası fon ve kaynakların bulunması</li> <li>Uluslararası etkinliklere katılım için verilen maddi desteğin giderek azalması ve yeterli düzeyde olmaması</li> <li>Öğretim elemanlarında uluslararası iş birliği ve yayın konusunda motivasyon eksikliği olması</li> <li>Uluslararası araştırma projelerinin ve iş birliklerinin sayısının az olması</li> </ul>                                                                                                       |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İhtiyaçlar</b>                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırmacı insan gücü kapasitesinin artırılması, ulusal ve uluslararası eğitim ve araştırma temalı bilimsel etkinliklerin gerçekleştirilmesi</li> <li>Üniversite – sanayi iş birliğini güçlendirmek üzere özel sektörle yakın iş birliği içinde, dönemsel teknik beceri programları ile iş başında mesleki eğitimin yaygınlaştırılması</li> <li>Öğretim elemanlarının uluslararası iş birliği, araştırma projesi ve yayın sayılarını arttırabilmeleri için ortak çalışma kültürünün yaygınlaştırılmasının sağlanması</li> </ul>                                                                               |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |

\*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

\*\* Belirlenmiş olan göstergelerdeki kabul edilebilir sapma oranı  $\pm$ %10 olarak öngörülmüştür.

## HEDEF KARTI 2.2\*\*\*

|                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Amaç (A2)</b>                                                                                                    | Araştırma ve geliştirme amaçlı faaliyetlerin güçlendirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Hedef (H2.2)</b>                                                                                                 | Araştırma çıktılarının nitelik ve niceliğini arttırmak.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>                                                                 | Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/ Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>                                                                    | Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların arttırılması                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Performans Göstergeleri</b>                                                                                      | <b>Hedefe Etkisi (%)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>İzleme Sıklığı</b> | <b>Raporlama Sıklığı</b> |
| <b>PG2.2.1</b> Web of Science ve SCOPUS'da taranan dergilerde yayımlanmış öğretim elemanı başına düşen yayın sayısı | 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0,13                                       | 0,28        | 0,29        | 0,31        | 0,32        | 0,35        | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG2.2.2</b> Bilimsel Araştırma Projeleri kapsamında tamamlanan araştırma projesi sayısı*                         | 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 60                                         | 123         | 189         | 257         | 327         | 399         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG2.2.3</b> Yeni başlayan ulusal ve uluslararası proje sayısı*                                                   | 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 6                                          | 8           | 9           | 10          | 11          | 12          | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG2.2.4</b> Üniversitemiz öğretim elemanı ve öğrencilerinin kurduğu şirket sayısı*                               | 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | —                                          | 3           | 5           | 7           | 9           | 11          | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>Sorumlu Birim</b>                                                                                                | Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>                                                                               | Ar-Ge İnovasyon ve Koordinasyon Birimi (ARINKOM), Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi(BAP), Veri Analitiği ve Yapay Zekâ Araştırma Birimi (ANA-ZEKÂ), Akademik Birimler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Riskler</b>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim elemanları tarafından yapılan yayınlara ilişkin verinin mevcut veri yönetim sistemlerine işlenmemesi ve buna bağlı olarak tam ve güncel bilgiye erişilememesi</li> <li>• Öğretim elemanları tarafından yapılan yayınlarda hatalı veri girişi ve buna bağlı olarak veri izleme süreçlerinde aksaklık yaşanması</li> <li>• Bilimsel Araştırma Projelerine erişimin pratik olması nedeniyle öğretim elemanlarının kurum dışı hibe destek programlarına başvurma motivasyonunun azalması</li> <li>• Şirket kurmaya yönelik hibe destek programlarının sayıca azalması ve/veya başvuru koşullarının farklılaşması nedeniyle öğretim elemanları ve öğrencilerin girişimci olmaya yönelik motivasyonlarının azalması</li> </ul> |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Stratejiler</b>                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin sektörlere (kamu/özel/STK) Ar-Ge projeleri odaklı iş birliğine yönelik faaliyetleri arttırılacaktır.</li> <li>• Web of Science ve SCOPUS'da taranan dergilerde öğretim elemanı başına düşen yayın sayısı arttırılacaktır.</li> <li>• Üniversite adresli araştırma çıktılarının sayısı arttırılacaktır.</li> <li>• Girişimcilikle ilgili etkinlik sayısı (eğitim, çalıştay vb.) arttırılacaktır.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Maliyet Tahmini</b>                                                                                              | 112.784.110,27 ₺ + 5.338.909,00 €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Tespitler</b>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar-ge sonucu ortaya çıkan ürünlere ilişkin alınan patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuru sayılarında hedeflenen değerlere ulaşamaması</li> <li>• Teknoloji ve ürün geliştirme süreçlerinin teşvik edilmesi, patentli teknolojilerin sanayiye aktarılmasının sağlanması</li> <li>• Proje süreçlerine ilişkin farkındalık ve projelerin bilinirliği ve yaygınlaştırılmasında eksiklikler olması</li> <li>• Öğretim üyesi başına düşen nitelikli yayın sayısının istenilen düzeyde olmaması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İhtiyaçlar</b>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrencilerin buluş, patent ve faydalı model başvurusu yapmalarının teşvik edilmesi</li> <li>• Araştırma çıktılarının arttırılabilmesi için öğretim elemanlarına ve öğrencilere girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon konularında farkındalığı arttırmak amacıyla etkinlikler düzenlenmesi</li> <li>• Proje süreçlerine ilişkin farkındalık ve projelerin bilinirliği ve yaygınlaştırılması</li> <li>• Öğretim üyesi başına düşen nitelikli yayın sayısının arttırılması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |

\*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

\*\* Belirlenmiş olan göstergelerdeki kabul edilebilir sapma oranı ±%10 olarak öngörülmüştür.

**HEDEF KARTI 2.3\*\*\***

|                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Amaç (A2)</b>                                                                                 | Araştırma ve geliştirme amaçlı faaliyetlerin güçlendirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Hedef (H2.3)</b>                                                                              | Araştırmacıların nitelik ve niceliğini arttırmak.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>                                              | Yükseköğretim/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>                                                 | Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Performans Göstergeleri</b>                                                                   | <b>Hedefe Etkisi (%)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>İzleme Sıklığı</b> | <b>Raporlama Sıklığı</b> |
| <b>PG2.3.1</b> İstihdam edilen yabancı uyruklu öğretim üyesi sayısı*                             | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 6                                          | 7           | 8           | 9           | 10          | 11          | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG2.3.2</b> Doktora programlarına kayıtlı öğrencilerin oranı                                  | 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0,23                                       | 0,24        | 0,24        | 0,25        | 0,26        | 0,26        | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG2.3.3</b> Akademik personele yönelik tanıtım, bilgilendirme, eğitim faaliyetlerinin sayısı* | 50                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 8                                          | 20          | 37          | 57          | 81          | 113         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>Sorumlu Birim</b>                                                                             | Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>                                                            | Personel Daire Başkanlığı, Enstitüler, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi, Ar-Ge İnovasyon ve Koordinasyon Birimi (ARİNKOM)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Riskler</b>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yabancı uyruklu öğretim üyelerinin Üniversitemize yönelik ilgisinin düşük olması</li> <li>Üniversitenin doktora programlarının uygun hedef kitle ile buluşmasında etkin mekanizmalar kullanılmaması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Stratejiler</b>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin uluslararasılaşma çalışmalarına insan kaynağının çeşitliliği ve hareketliliğin artırılması konuları dahil edilecektir.</li> <li>Akademik personelin gelişimine katkı sağlayacak etkinliklere yönelik takvim oluşturulacak ve sorumlu Birimler arası koordinasyon güçlendirilecektir.</li> </ul>                                                                                                                                         |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Maliyet Tahmini</b>                                                                           | 621.845.043,83 ₺                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Tespitler</b>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yurtdışı bilimsel toplantı ve kongrelere katılım için gereken bilgilendirmelerin eksik yapılıyor olması</li> <li>Proje süreçlerine ilişkin farkındalık ve projelerin bilinirliği ve yaygınlaştırılmasında eksiklikler olması</li> <li>Dış kaynaklı projelerin uygulanmasındaki kolaylıklar/destekler hakkında bilgilendirme eksikliği olması</li> </ul>                                                                                               |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İhtiyaçlar</b>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yabancı dilde eğitim veren programlardaki öğrenci sayısı artışından kaynaklı olarak dersi yürütecek daha fazla yabancı uyruklu öğretim elemanı istihdamının sağlanması</li> <li>BAP biriminin konu hakkındaki bilgilendirme toplantılarının artırılması</li> <li>Doktora mezun sayısının artırılması</li> <li>Araştırmaların nicelik ve niteliğinin artırılmasına destek verecek personelin yetiştirilmesi ve/veya istihdamının sağlanması</li> </ul> |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |

\*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

\*\* Belirlenmiş olan göstergelerdeki kabul edilebilir sapma oranı  $\pm 10$  olarak öngörülmüştür.

**HEDEF KARTI 2.4\*\*\***

|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                         |             |             |             |             |             |                       |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Amaç (A2)</b>                                                                                                                                | Araştırma ve geliştirme amaçlı faaliyetlerin güçlendirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                         |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Hedef (H2.4)</b>                                                                                                                             | Araştırma ve geliştirme altyapısını güçlendirmek.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                         |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>                                                                                             | Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/ Araştırma Altyapıları                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                         |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>                                                                                                | Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                         |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Performans Göstergeleri</b>                                                                                                                  | <b>Hedefe Etkisi (%)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Plan Dönemi Balanç Değeri (2023)</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>İzleme Sıklığı</b> | <b>Raporlama Sıklığı</b> |
| <b>PG2.4.1</b> Üniversitemiz Araştırma Merkezlerinin yürütücü olduğu ilgili yıl içinde yeni başlayan Ar-Ge proje sayısı*                        | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1                                       | 3           | 6           | 8           | 11          | 13          | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG2.4.2</b> Üniversitemiz Araştırma Merkezi projelerinde yer alan akademisyen sayısı*                                                        | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 9                                       | 13          | 25          | 32          | 46          | 57          | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG2.4.3</b> Üniversitemiz Araştırma Merkezlerinin kamu, üniversite, sanayi, STK iş birliği içeren etkinlik sayısı*                           | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 43                                      | 119         | 195         | 271         | 347         | 423         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG2.4.4</b> Üniversitemiz Birim Laboratuvarlarının, Araştırma Merkezlerinin kurduğu ulusal ve uluslararası iş birliği sayısı*                | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 16                                      | 33          | 51          | 68          | 86          | 103         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG2.4.5</b> Araştırma altyapısının güçlendirilmesine katkı sağlayan kurum dışı destek sayısı (proje, mali destek, sponsorluk anlaşması vb.)* | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 6                                       | 8           | 8           | 10          | 10          | 12          | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>Sorumlu Birim</b>                                                                                                                            | Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                         |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>                                                                                                           | Ar-Ge İnovasyon ve Koordinasyon Birimi (ARİNKOM), Akademik Birimler, Araştırma Merkezleri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                         |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Riskler</b>                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin araştırma merkezlerinin kadro ve çalışma durumuna ilişkin tanımlı bilgilerin güncel olmaması nedeniyle faaliyetlerinin takibinde zorluklar yaşanması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                         |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Stratejiler</b>                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin araştırma merkezlerinin kadro, çalışma durumu ve görev alanlarına ilişkin tanımlı bilgiler güncellenerek aktif hale gelmesi sağlanacaktır.</li> <li>Üniversitenin araştırma merkezleri ve birim laboratuvarlarının, alanlarına ilişkin ortak Ar-Ge çalışmaları yürütmesi için ulusal ve uluslararası iş birliklerini arttıracak ve çeşitlendirilecektir.</li> <li>Üniversitenin araştırma altyapısını güçlendirecek kurum dışı iş birlikleri ve desteklerden faydalanma oranı arttırılacak; kurum dışı iş birliği ve destekler çeşitlendirilecektir.</li> </ul>                                                                                    |                                         |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Maliyet Tahmini</b>                                                                                                                          | 610.681.946,69 ₺                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                         |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Tespitler</b>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası araştırma projelerinin ve iş birliklerinin sayısının az olması</li> <li>Mevcut laboratuvar bilgisinin yetersiz olması</li> <li>Her geçen gün artan üniversite sayısının yurt içi ve yurt dışı fonlardan alınan payın azalmasına neden olması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                         |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İhtiyaçlar</b>                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite-özel sektör iş birliklerinin yürütülmesinin geliştirilmesi</li> <li>Araştırma laboratuvarı kurma kuralları ve ihtiyaç duyulan alanların belirlenmesi, mevcut laboratuvar bilgilendirmelerinin ulaşılabilirliğinin artırılması</li> <li>Bölgede yer alan üniversiteler arasında bölgesel kalkınmaya yönelik iş birliğinin artırılması</li> <li>AR-GE projeleri için fonların ve iş birliği fırsatlarının artırılması, farklı teşvik mekanizmaları planlanması, döner sermaye gelir getirici faaliyetlerin artırılması</li> <li>Merkezi ve tematik araştırma altyapılarının sanayi ile iş birliğini artıracak desteklerin hayata geçirilmesi</li> </ul> |                                         |             |             |             |             |             |                       |                          |

\*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

\*\* Belirlenmiş olan göstergelerdeki kabul edilebilir sapma oranı  $\pm\%10$  olarak öngörülmüştür.

### HEDEF KARTI 3.1\*\*\*

|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Amaç (A3)</b>                                                                                                | Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilirlik ve yaşam boyu öğrenme yaklaşımıyla geliştirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Hedef (H3.1)</b>                                                                                             | Üniversite faaliyetlerinin yaşam boyu öğrenme anlayışıyla toplumsal katkı ile bütünleştirilerek nitelik ve niceliğini arttırmak.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>                                                             | Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>                                                                | Toplumsal tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması                                                                                                                                                                                                                                                 |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Performans Göstergeleri</b>                                                                                  | <b>Hedefe Etkisi (%)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>İzleme Sıklığı</b> | <b>Raporlama Sıklığı</b> |
| <b>PG3.1.1</b> Toplumsal katkı amaçlı etkinlik sayısı*                                                          | 40                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 385                                        | 1.431       | 2.691       | 4.167       | 5.858       | 7.771       | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG3.1.2</b> Bilim Toplum Projesi Sayısı*                                                                     | 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | —                                          | 4           | 5           | 6           | 7           | 7           | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG3.1.3</b> Yaşam boyu öğrenme kapsamında ANADOLUSEM tarafından açılan programlara katılan kullanıcı sayısı* | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 106.023                                    | 216.023     | 326.023     | 436.023     | 546.023     | 656.023     | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG3.1.4</b> Çocuk Üniversitesi katılımcı sayısı*                                                             | 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 436                                        | 836         | 1.236       | 1.636       | 2.036       | 2.436       | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>Sorumlu Birim</b>                                                                                            | İlgili Rektör Yardımcısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>                                                                          | Çocuk Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (ANADOLUSEM), Ar-Ge İnovasyon ve Koordinasyon Birimi (ARİNKOM), Tüm Birimler                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Riskler</b>                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bilim Toplum projelerine verilen desteklerde değişiklikler olması</li> <li>Çocuk üniversitesi kapsamında açılan programların sayısının azalması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Stratejiler</b>                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal katkı amaçlı etkinlikler arttırılacaktır.</li> <li>Çocuk Üniversitesinde yürütülen program çeşitliliği ve katılımcı sayısı arttırılacaktır</li> <li>STK ve diğer kamu/özel kurum ve kuruluşlarıyla toplumsal hizmet amaçlı ortak çalışmalar yapılacaktır</li> </ul>                                                                                                                       |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Maliyet Tahmini</b>                                                                                          | 97.706.057,18 ₺                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Tespitler</b>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal diğer kesimleri ile Üniversitenin iş birliği süreçlerinin istenen seviyeye ulaşmamış olması</li> <li>Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin yeterince tanıtılamaması</li> <li>Toplumsal gereksinim analizinin eksikliği nedeniyle topluma doğrudan temas edebilecek proje sayısının azlığı</li> </ul>                                                                      |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İhtiyaçlar</b>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal diğer kesimlerinin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda ilgili kurumlarla/kuruluşlarla iş birliği yapılması</li> <li>Toplumsal sorumluluk kapsamındaki çalışmaların koordinasyon ve tanıtım çalışmalarının iyileştirilerek yeterli seviyeye ulaştırılması</li> <li>Topluma doğrudan temas edebilecek proje sayısını arttırabilmek için toplumsal gereksinim analizleri yapılması</li> </ul> |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |

\*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

\*\* Belirlenmiş olan göstergelerdeki kabul edilebilir sapma oranı  $\pm 10$  olarak öngörülmüştür.

**HEDEF KARTI 3.2\*\*\***

|                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Amaç (A3)</b>                                                   | Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilirlik ve yaşam boyu öğrenme yaklaşımıyla geliştirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                       |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Hedef (H3.2)</b>                                                | Toplumsal katkı süreçlerini açık ve uzaktan öğretim süreçleri ile destekleyerek yaşam boyu öğrenme kapsamında geliştirmek.                                                                                                                                                                                                                                |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>                | Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>                   | Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması                                                                                                                                                                 |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Performans Göstergeleri</b>                                     | <b>Hedefe Etkisi (%)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>İzleme Sıklığı</b> | <b>Raporlama Sıklığı</b> |
| <b>PG3.2.1 Dijital Ders Platformundan yararlanan kişi sayısı *</b> | 60                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 70.000                                     | 72.000      | 74.000      | 76.000      | 78.000      | 80.000      | 6 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG3.2.2 AKADEMA programlarına katılım gösteren kişi sayısı*</b> | 40                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 5.617                                      | 5.800       | 6.000       | 6.200       | 6.400       | 6.600       | 6 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>Sorumlu Birim</b>                                               | İlgili Rektör Yardımcısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>                             | Açıköğretim Fakültesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Riskler</b>                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>•Üniversitelerin dahil olduğu ulusal ve uluslararası ağlarda bağlantı sorunları yaşanması</li><li>•Farklı kurumların açtığı çevrim içi eğitim sayısındaki artıştan dolayı Akadema'ya olan ilginin azalması</li></ul>                                                                                                |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Stratejiler</b>                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ücretsiz ders platformları ile bilgi paylaşımı geliştirilecektir.</li><li>• Açık öğretim sistemi ders materyallerinin dijital ortamda toplumsal paylaşıma açılmasıyla verilen hizmetler hakkında farkındalık yaratılacaktır.</li></ul>                                                                            |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Maliyet Tahmini</b>                                             | 2.822.890.055,60 ₺                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Tespitler</b>                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Yükseköğretimde teknoloji odaklı, yenilikçi, açık ve uzaktan eğitim sistemleriyle desteklenmiş eğitim-öğretime talebin ve bu konuda girişimde bulunan üniversite sayının artması</li><li>• Tüm dünyada uzaktan eğitim ve açık ders malzemelerinin artan şekilde yükseköğretimde kullanılmaya başlanması</li></ul> |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İhtiyaçlar</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Teknoloji odaklı, yenilikçi, açık ve uzaktan eğitim sistemleriyle desteklenmiş eğitim modellerinin geliştirilmesi ve güncellenmesi</li><li>• Yaşamboyu öğrenme ve sertifika programlarının geliştirilmesi</li></ul>                                                                                               |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |

\*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

\*\* Belirlenmiş olan göstergelerdeki kabul edilebilir sapma oranı  $\pm 10$  olarak öngörülmüştür.

**HEDEF KARTI 3.3\*\*\***

|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Amaç (A3)</b>                                                                                                                                                    | Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilirlik ve yaşam boyu öğrenme yaklaşımıyla geliştirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Hedef (H3.3)</b>                                                                                                                                                 | Dezavantajlı gruplara yönelik sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğini arttırmak.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>                                                                                                                 | Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>                                                                                                                    | Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Performans Göstergeleri</b>                                                                                                                                      | <b>Hedefe Etkisi (%)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>İzleme Sıklığı</b> | <b>Raporlama Sıklığı</b> |
| <b>PG3.3.1</b> Dezavantajlı gruplara yönelik yürütülen toplumsal katkı hizmetlerinin sayısı(bireysel/grup/kurumsal danışmanlık, eğitim, terapi, değerlendirme vb.)* | 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1.423                                      | 3.015       | 4.726       | 6.558       | 8.504       | 10.566      | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG3.3.2</b> Dezavantajlı gruplara yönelik yürütülen sosyal entegrasyon ve kapsayıcılığa ilişkin yapılan etkinlik sayısı (seminer, kongre vb.)*                   | 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 59                                         | 139         | 220         | 301         | 381         | 464         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG3.3.3</b> Engelsiz Üniversite ödülleri; engelsiz bayrak ödülü, engelsiz program nişanı, erişilebilirlik vb. engelli dostu ödülü sayısı*                        | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 20                                         | 37          | 54          | 71          | 89          | 108         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG3.3.4</b> Açıköğretim sistemi kapsamında hizmet verilen dezavantajlı öğrenci sayısı                                                                            | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 29.000                                     | 29.100      | 29.120      | 29.140      | 29.170      | 29.200      | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>Sorumlu Birim</b>                                                                                                                                                | İlgili Rektör Yardımcısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>                                                                                                                              | Engelliler Entegre Yüksekokulu, Engelliler Araştırma Enstitüsü,Engelli Öğrenciler Birimi,İşitme Engelli Çocuklar Eğitim,Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürlüğü,Dil ve Konuşma Bozuklukları Eğitim,Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürlüğü,Çocuk Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi,Kadın ve Aile Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi,Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezi, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Açıköğretim Fakültesi, Tüm Birimler |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Riskler</b>                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Engelsiz Üniversite Ödülleri sayısının ve kriterlerinin değiştirilmesi</li> <li>Dezavantajlı öğrencilerin Açıköğretim programlarına olan ilgisinin azalması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                             |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Stratejiler</b>                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin tüm birimlerinde dezavantajlı gruplara yönelik iyileştirmeler artırılacaktır</li> <li>Açık öğretim sisteminden yararlanan dezavantajlı öğrencilerin kullanımına sunulan öğrenme malzeme sayısı arttırılacaktır.</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Maliyet Tahmini</b>                                                                                                                                              | 179.356.685,82 ₺                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Tespitler</b>                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dezavantajlı bireyler için erişilebilirliğin artırılması ve geliştirilmesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İhtiyaçlar</b>                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması</li> <li>Binalarda kapı standartlarının dezavantajlı bireylere uygun ölçülere dönüştürülmesi, dezavantajlı bireylere uygun tuvaletler, hissedilebilir yüzey, rampa, tırabzan, korkuluk vb. çalışmaların yapılması</li> </ul>                                                                                                                                                                |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |

\*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

\*\* Belirlenmiş olan göstergelerdeki kabul edilebilir sapma oranı  $\pm$ %10 olarak öngörülmüştür.

**HEDEF KARTI 3.4\*\*\***

|                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Amaç (A3)</b>                                                                                                             | Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilirlik ve yaşam boyu öğrenme yaklaşımıyla geliştirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Hedef (H3.4)</b>                                                                                                          | Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda ulusal ve uluslararası düzeyde bilinirliğini ve erişilebilirliğini arttırmak.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>                                                                          | Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>                                                                             | Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Performans Göstergeleri</b>                                                                                               | <b>Hedefe Etkisi (%)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>İzleme Sıklığı</b> | <b>Raporlama Sıklığı</b> |
| <b>PG3.4.1</b> Üniversite tarafından gerçekleştirilen toplumsal katkı faaliyetleri ile ilgili medyada yer alan haber sayısı* | 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1.497                                      | 5.997       | 10.597      | 15.097      | 19.697      | 24.297      | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG3.4.2</b> Sürdürülebilir kalkınma amaçları kapsamında çevre duyarlılığına yönelik faaliyet sayısı*                      | 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 12                                         | 49          | 86          | 126         | 167         | 210         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG3.4.3</b> Toplumsal katkı faaliyetleri ile ilgili tanıtıcı etkinlik sayısı*                                             | 40                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1.201                                      | 5.622       | 10.052      | 14.535      | 18.973      | 23.513      | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>Sorumlu Birim</b>                                                                                                         | İlgili Rektör Yardımcısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>                                                                                       | Genel Sekreterlik, Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü, Yapı İşleri Daire Başkanlığı-Atık Yönetim Birimi, Tüm Birimler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Riskler</b>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Medya kuruluşlarının üniversite faaliyetlerine az yer vermesi</li> <li>Çevre duyarlılığı faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli mevzuat uyumsuzluklarının ortaya çıkması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Stratejiler</b>                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Medyada(televizyon, radyo, gazete, sosyal medya vb.) görünürlüğü geliştirmeye yönelik faaliyetler artırılacak ve çeşitlendirilecektir.</li> <li>Sürdürülebilir kalkınma amaçları kapsamında çevre duyarlılığına yönelik faaliyetler artırılacaktır.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Maliyet Tahmini</b>                                                                                                       | 68.994.321,43 ₺                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Tespitler</b>                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin yeterince tanıtılamaması</li> <li>Kentte, üniversitede gerçekleşen etkinliklerin sadece üniversite mensuplarına açık olduğu algısının varlığı</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İhtiyaçlar</b>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal sorumluluk kapsamındaki çalışmaların koordinasyon ve tanıtım çalışmalarının iyileştirilerek yeterli seviyeye ulaştırılması</li> <li>Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin bilinirliğini ve etkinliklere katılımı arttırmak için düzenli aralıklarla tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri yapılması</li> <li>Sürdürülebilir kalkınmayı destekleyecek şekilde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi</li> </ul> |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |

\*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

\*\* Belirlenmiş olan göstergelerdeki kabul edilebilir sapma oranı  $\pm$ %10 olarak öngörülmüştür.

**HEDEF KARTI 3.5\*\*\***

|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------------|--|
| <b>Amaç (A3)</b>                                                                                                                                  | Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilirlik ve yaşam boyu öğrenme yaklaşımıyla geliştirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |  |
| <b>Hedef (H3.5)</b>                                                                                                                               | Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve sürekliliğini sağlamak.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |  |
| <b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>                                                                                               | Yönetim ve Destek Programı/ Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |  |
| <b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |  |
| <b>Performans Göstergeleri</b>                                                                                                                    | <b>Hedefe Etkisi (%)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>İzleme Sıklığı</b> | <b>Raporlama Sıklığı</b> |  |
| <b>PG3.5.1</b> Toplumsal katkı süreçlerinin koordinasyonu ve yönetimine dair bir yapının oluşturulması amacıyla gerçekleştirilen faaliyet sayısı* | 60                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 5                                          | 6           | 6           | 6           | 6           | 6           | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |  |
| <b>PG3.5.2</b> Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve sürekliliğini sağlamak için oluşturulacak yapının tamamlanma oranı                        | 40                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | —                                          | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |  |
| <b>Sorumlu Birim</b>                                                                                                                              | İlgili Rektör Yardımcısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |  |
| <b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>                                                                                                            | Genel Sekreterlik, Kalite Koordinatörlüğü                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |  |
| <b>Riskler</b>                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal katkı süreç yönetiminin kurumsallaşmasının planlanandan uzun sürmesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |  |
| <b>Stratejiler</b>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal katkı sürecinin yönetilebilmesi için Toplumsal Katkı Komisyonu vb. yapıların kurulması sağlanacaktır.</li> <li>Üniversitenin toplumsal katkı süreci tanımlanacaktır.</li> <li>Toplumsal katkı etkinlikleri ve projelerinin görünür olması için tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri artırılabilecektir.</li> </ul> |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |  |
| <b>Maliyet Tahmini</b>                                                                                                                            | 20.323.196,36 ₺                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |  |
| <b>Tespitler</b>                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin yeterince tanıtılamaması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |  |
| <b>İhtiyaçlar</b>                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal sorumluluk kapsamındaki çalışmaların koordinasyon ve tanıtım çalışmalarının iyileştirilerek yeterli seviyeye ulaştırılması</li> </ul>                                                                                                                                                                               |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |  |

\*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

\*\* Belirlenmiş olan göstergelerdeki kabul edilebilir sapma oranı  $\pm 10$  olarak öngörülmüştür.

**HEDEF KARTI 4.1\*\*\***

|                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Amaç (A4)</b>                                                                                                          | Kurumsallaşma ilkeleri doğrultusunda çağın gereklerine uygun etkili ve etkin yönetim sisteminin güçlendirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Hedef (H4.1)</b>                                                                                                       | Dijital dönüşüm kapsamında veriye dayalı yönetim sistemi geliştirmek.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>                                                                       | Yönetim ve Destek Programı/ Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Performans Göstergeleri</b>                                                                                            | <b>Hedefe Etkisi (%)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>İzleme Sıklığı</b> | <b>Raporlama Sıklığı</b> |
| <b>PG4.1.1</b> Bütünleşik Bilgi Sistemi için geliştirilen, sisteme entegre edilen ve/veya iyileştirilen otomasyon sayısı* | 40                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 58                                         | 63          | 68          | 73          | 78          | 83          | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG4.1.2</b> Öğrenciler için dijital bütünleşik bilgi platformunun tamamlanma oranı                                     | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | —                                          | —           | 25          | 50          | 75          | 100         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG4.1.3</b> Dijital dönüşüm kapsamında üniversite personelinin ihtiyacına yönelik düzenlenen eğitim, kurs vb. sayısı*  | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 5                                          | 9           | 13          | 17          | 21          | 25          | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG4.1.4</b> Üniversite adresli bilimsel yayınlara açık erişim oranı                                                    | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 8                                          | 8,64        | 9,33        | 10,08       | 10,88       | 11,75       | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>Sorumlu Birim</b>                                                                                                      | Rektörlük                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>                                                                                    | Genel Sekreterlik, Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi (BAUM), Veri Analitiği ve Yapay Zekâ Araştırma Birimi (ANA-ZEKÂ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Riskler</b>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Deneyim sahibi bilişim personelinin istihdamının sağlanmasında zorluklar yaşanması</li> <li>Bilişim personelinin ayrılması sebebiyle entelektüel sermayede kayıplar yaşanması</li> <li>Açıköğretim ve sınav sistemindeki mevcut kaynak ihtiyacının artması</li> <li>Teknoloji değişiminin çok hızlı olması ve adapte olabilme sürecinin zaman alması</li> <li>Bilimsel yayınlara açık erişimin artırılmasıyla birlikte “Kişisel Verilerin Korunması Kanunu”na uygun materyal üretiminde beklenmedik durumların ortaya çıkabilecek olması ve bu durumun da Üniversitenin Bilişim Sistemlerinde ek yük oluşturarak uzun dönemde normal işleyişi yavaşlatabilecek olması</li> </ul> |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Stratejiler</b>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite birimlerince kullanılan otomasyon sistemlerinde güncel ve gelecek ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik geliştirme, iyileştirme çalışmaları ve entegrasyon çalışmaları yapılacaktır.</li> <li>Öğrenciye yönelik Bütünleşik Bilgi Sistemi platformu hazırlanacaktır.</li> <li>Bilgi işlem faaliyetlerinin zamanında, doğru bir şekilde yapılması, raporlanması ve analiz edilerek yönetim bilgisine dönüştürülmesi sağlanacaktır.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilişim teknolojilerindeki kurumsal kapasite insan kaynağı, fiziki ve teknolojik kaynaklar açısından geliştirilecektir.</li> <li>• Üniversitenin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşımında açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla, açık erişim altyapıları ile uyumlu olması sağlanacaktır.</li> </ul>                                                       |
| <b>Maliyet Tahmini</b> | 426.689.516,94 ₺                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Tespitler</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknolojik alanındaki hızlı gelişimleri takip etmedeki zorluklar</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>İhtiyaçlar</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmet içi eğitimler, teknoloji temelli projelerin arttırılması</li> <li>• Eğitim, araştırma ve yenilik çıktılarına ilişkin verilerinin düzenli olarak takip edilmesi ve raporlanması</li> <li>• Kamu personelinin dijital becerilerinin geliştirilerek dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmelere uyum sağlaması</li> <li>• Açık erişim ve açık bilim uygulamalarının yaygınlaştırılması</li> </ul> |

\*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

\*\* Belirlenmiş olan göstergelerdeki kabul edilebilir sapma oranı  $\pm\%10$  olarak öngörülmüştür.

#### HEDEF KARTI 4.2\*\*\*

|                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Amaç (A4)</b>                                                                                                            | Kurumsallaşma ilkeleri doğrultusunda çağın gereklerine uygun etkili ve etkin yönetim sisteminin güçlendirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Hedef (H4.2)</b>                                                                                                         | İç ve dış paydaşlarla kurumsal iletişimi ve etkileşimi artırarak kalite güvence mekanizmalarını sürdürülebilir kılmak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>                                                                         | Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>                                                                            | Toplunun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Performans Göstergeleri</b>                                                                                              | <b>Hedefe Etkisi (%)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>İzleme Sıklığı</b> | <b>Raporlama Sıklığı</b> |
| <b>PG4.2.1</b> Kalite güvence kültürünü yaygınlaştırmaya yönelik etkinlik sayısı (toplantı, eğitim, çalıştay, seminer vb.)* | 25                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 93                                         | 181         | 269         | 360         | 450         | 543         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG4.2.2</b> Paydaş geri bildirimine dayalı yapılan iyileştirme sayısı*                                                   | 25                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 37                                         | 83          | 124         | 166         | 208         | 251         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG4.2.3</b> Mezun sisteminin iyileştirilmesine yönelik gerçekleştirilen faaliyet sayısı*                                 | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 15                                         | 48          | 83          | 116         | 150         | 183         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG4.2.4</b> İç Paydaş Genel Memnuniyet Oranı                                                                             | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 57,31                                      | 58,09       | 58,88       | 59,68       | 60,50       | 61,33       | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG4.2.5.</b> Dış Paydaş Genel Memnuniyet Oranı                                                                           | 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 88,68                                      | 89,39       | 90,1        | 90,83       | 91,55       | 92,28       | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>Sorumlu Birim</b>                                                                                                        | İlgili Rektör Yardımcısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>                                                                                      | Mezunlar Birliği, Kariyer Merkezi, Veri Analitiği ve Yapay Zekâ Araştırma Birimi (ANA-ZEKÂ), Kalite Koordinatörlüğü, Akademik Birimler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Riskler</b>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kalite güvence mekanizmalarının yoğun bürokratik işlemler ve ağır iş yükü olduğu algısının var olması</li> <li>Yönetim düzeyinde alınacak kararlar ile ilgili personelden gelecek görüşlerin yeterli düzeyde olmaması</li> <li>Mezun öğrencilerin mezunlar birliği sisteminden geri bildirimde bulunmak konusunda yeterli ilgiyi göstermemesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Stratejiler</b>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kalite güvence kültürünü yaygınlaştırmaya yönelik birim kalite komisyonlarınca eğitimler, toplantılar vb. düzenlenecektir.</li> <li>İdari ve Akademik personelden doğrudan etkileneceği kararlar hakkında görüş alınacaktır.</li> <li>Üniversite iç ve dış paydaş kurullarıyla yapılan toplantılarda görüşleri alınarak, geri bildirimler doğrultusunda iyileştirme faaliyetlerinin yapılması sağlanacaktır.</li> <li>Mezunlarla daha etkin bir etkileşimin kurulmasına yönelik çözümler geliştirilmesi için Mezunlar Birliği sisteminden daha aktif bir şekilde yararlanılarak mezunların geribildirimde bulunabilecekleri etkili bir iletişim ağı haline getirilmesi sağlanacaktır.</li> <li>Kariyer Merkezi çalışmaları kapsamında öğrenci ve mezunlara yönelik faaliyetler arttırılacaktır.</li> </ul> |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Maliyet Tahmini</b>                                                                                                      | 355.461.633,79 ₺                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Tespitler</b>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mezunlarla etkileşimin istenilen düzeyde olmaması</li> <li>Toplunun diğer kesimleri ile Üniversitenin iş birliği süreçlerinin tam olarak kurulamaması</li> <li>YÖKAK'ın yasal mevzuatta gerçekleştirdiği değişikliklerin üniversiteye etkilerinin olması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İhtiyaçlar</b>                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mezunlarla daha etkin bir etkileşimin kurulmasına yönelik çözümler geliştirilmesi için Mezunlar Birliği sisteminden daha aktif bir şekilde yararlanılarak mezunların geribildirimde bulunabilecekleri etkili bir iletişim ağı haline getirilmesi</li> <li>Toplunun diğer kesimlerinin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda ilgili kurumlarla/kuruluşlarla iş birliği yapılması</li> <li>Kalite Güvence Sisteminin tüm Üniversitede daha fazla yaygınlaştırılması için stratejiler geliştirilmesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |

\*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

\*\* Belirlenmiş olan göstergelerdeki kabul edilebilir sapma oranı  $\pm 10$  olarak öngörülmüştür.

### HEDEF KARTI 4.3\*\*\*

|                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Amaç (A4)</b>                                                                                    | Kurumsallaşma ilkeleri doğrultusunda çağın gereklerine uygun etkili ve etkin yönetim sisteminin güçlendirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Hedef (H4.3)</b>                                                                                 | Üniversitenin fiziki, beşerî ve finansal kaynaklarının verimli ve etkin yönetilmesini sürdürülebilirlik çerçevesinde sağlamak.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>                                                 | Yönetim ve Destek Programı/ Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Performans Göstergeleri</b>                                                                      | <b>Hedefe Etkisi (%)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>İzleme Sıklığı</b> | <b>Raporlama Sıklığı</b> |
| <b>PG4.3.1</b> Üniversitenin sıfır atık, yeşil kampüs ve çevrecilik alanlarında aldığı ödül sayısı* | 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2                                          | 4           | 6           | 8           | 10          | 12          | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG4.3.2</b> Tesis ve binalarda yapılan bakım ve onarım sayısı*                                   | 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 87                                         | 327         | 567         | 807         | 1.047       | 1.287       | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG4.3.3</b> Tamamlanan iç denetim faaliyeti (denetim, danışmanlık vb.) sayısı*                   | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 8                                          | 18          | 32          | 52          | 78          | 112         | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>PG4.3.4</b> Akademik ve idari personelin mesleki gelişimine yönelik hizmet içi eğitim sayısı*    | 40                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 5                                          | 10          | 15          | 20          | 25          | 30          | 3 Ayda 1              | 6 Ayda 1                 |
| <b>Sorumlu Birim</b>                                                                                | Personelden Sorumlu Rektör Yardımcısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>                                                              | Genel Sekreterlik, Personel Daire Başkanlığı, Yapı İşleri Daire Başkanlığı, İç Denetim Birim Başkanlığı, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi(ANADOLUSEM)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Riskler</b>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitedeki binaların çoğunluğunun eski olması nedeniyle, iyileştirme yapılan binaların deprem riski taşıdığına tespit edilmesi durumunda yapılmış harcamaların maliyetin artmasına neden olması</li> <li>Enerji verimliliği faaliyetleri kapsamında yapılması planlanan projelerin hazırlandığı dönem ile uygulamaya geçirildiği dönem arasındaki zaman farkı nedeniyle enerji birim fiyatlarında artışın ortaya çıkabilecek olması</li> <li>İç denetim uygulamalarını yapabilecek yetkinliğe sahip iç denetim kaynağına ulaşamaması ve iç denetim uygulama etkinliğini etkileyen durum ve değerlendirmelerin ortaya çıkabilecek olması</li> <li>Enerji Verimliliği faaliyetleri kapsamında yapılması planlanan projelerin uygulamaya geçmesiyle birlikte arızaların ortaya çıkabilecek olması</li> </ul>                                                                           |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Stratejiler</b>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tesis ve binaların standartlarının yükseltilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.</li> <li>Norm kadro çalışmalarında idari personel kadro yeterliliğinin tespiti, etkin ve verimli yönetilmesi için somut ve sürdürülebilir kriterler belirlenmesi çalışmalarının yapılması ve karar destek sisteminin kurulması sağlanması yönünde çalışmalar yapılacaktır.</li> <li>Üniversite kaynaklarının ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğinin iç denetim faaliyeti kapsamında değerlendirilmesini sağlamak için iç denetim kaynağı ve iç denetimin uygulama etkinliği artırılacaktır.</li> <li>İnsan kaynağının kişisel/mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin planlanması, verilen eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi ve çalışanlara yönelik öneri alma ve iyileştirme sisteminin kurulması sağlanacaktır</li> </ul> |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Maliyet Tahmini</b>                                                                              | 915.827.036,24 ₺                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>Tespitler</b>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tesis ve binaların standartlarının yükseltilmesine gereksinim duyulması</li> <li>Kampüsteki sosyal tesis ve faaliyet alanlarının ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalması</li> <li>Çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin yeterli düzeyde olmaması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |
| <b>İhtiyaçlar</b>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tesis ve binaların standartlarının yükseltilmesine yönelik çalışmalarının yapılması</li> <li>Eğitim-öğretim alanları dışında kampüsteki yaşam kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması</li> <li>Çalışanların kişisel/mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin planlanması, verilen eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi ve çalışanlara yönelik öneri alma ve iyileştirme sisteminin kurulması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                            |             |             |             |             |             |                       |                          |

\*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

\*\* Belirlenmiş olan göstergelerdeki kabul edilebilir sapma oranı  $\pm 10$  olarak öngörülmüştür.

## **6.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri**

Hedeflerin belirlenmesi ve detaylandırılması aşamalarında her bir hedefe yönelik olarak tespit edilen riskler analiz edilmiştir. Bu risklerin önlenmesine ilişkin kontrol faaliyetleri, Tablo 24’de verilmektedir.

**Tablo 24. Hedeflere İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri**

| <b>Hedef (H1.1) Eğitim- öğretim programlarını iyileştirerek geliştirmek</b>                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>RISK</b>                                                                                     | <b>AÇIKLAMA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>KONTROL FAALİYETİ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
| • Birimlerin akreditasyon süreçlerine gerekli önemi vermemesi                                   | • Akademik birimlerin akreditasyon süreçlerini sahiplenmemeleri birimlerin ve öğrencilere sunulan eğitimin kalitesinin düşmesine neden olması                                                                                                                                                                   | • Birimlerin belirli standartları karşılaması ve kalite yönetim sistemlerini etkin bir şekilde uygulaması için birimlerde eğitimler/toplantılar düzenlenmesi<br>• Üniversitenin süreçleri sıkı bir şekilde kontrol etmesi<br>• Birimlerinin akreditasyon süreçleriyle ilgili olarak farkındalıklarını arttırmakla ilgili toplantılar yapılması<br>• Başvurular sırasında birimlere destek sağlanması |  |
| • Birimlerin, kurumların iş birliğiyle ders açma konusunda isteksiz olması                      | • Akademik birimlerin özellikle iletişim eksikliği ya da farkındalık eksiklikleri nedeniyle dış paydaşlarıyla iş birliği içerisinde olarak ders programlarında günün ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterli düzenlemeleri yapmaması                                                                            | • Akademik birimler ile sanayi ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iletişimin artırılması<br>• Dış danışma kurulu toplantı sayılarının artırılması ve toplantılarda eğitim programlarıyla ilgili alınan kararların ders programlarına yansıtılması<br>• Öğretim üyelerinin, birimlerin bu konulardaki faaliyetlerine destek vermesinin sağlanması                                                 |  |
| • Birimlerin intibak vb. sebeplerle program geliştirme konusunda motivasyonlarının düşük olması | • Akademik birimlerin mevcut programlarına geleneksel bir bakış açısıyla sıkı sıkıya bağlı olması, güncel gelişmeleri takip etmemesi, yeni fikir ve önerilere kapalı olması ya da paydaşlarla etkili iletişim kuramaması nedeniyle ders programlarında iyileştirme/güncelleme yapmak konusunda istekli olmaması | • Öğrencilerden ders programlarıyla ilgili geribildirimler alınması<br>• Dış paydaşlardan ders programlarıyla ilgili geri bildirimler alınması<br>• Birimlerde, ilgili olunan alandaki güncel gelişmeleri takip edecek yapılar oluşturulması                                                                                                                                                         |  |
| <b>Hedef (H1.2) Eğitim ve öğretimde uluslararasılaşmanın geliştirilmesi</b>                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
| <b>RISK</b>                                                                                     | <b>AÇIKLAMA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>KONTROL FAALİYETİ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
| • Değişim programları bütçelerinin kısıtlanması                                                 | • Ekonomik koşullar veya yetersiz kaynaklar nedeniyle Ulusal Ajans bütçesinde meydana gelecek kısıtlamalar nedeniyle üniversitemize ayrılan kaynakta/kontenjanlarda kısıtlama olması nedeniyle değişim programlarından yararlanılan sayısında düşme yaşanması                                                   | • İlgili kurumlarla etkili iş birliği yapılması<br>• İlgili kontenjanlara en yüksek faydayı sağlayacak şekilde seçim yapılmasının sağlanması<br>• Uluslararası diğer partnerlerle ilişkilerin artırılarak farklı iş birlikleri yoluyla değişimler yapılmasının sağlanması                                                                                                                            |  |
| • Protokoller ve iş birliklerinin sürekliliğinin sağlanamaması                                  | • Uygulanmakta olan protokol ve iş birliklerinin devamlılığının sağlanamaması                                                                                                                                                                                                                                   | • Etkin olarak yürütülen protokol ve iş birliklerin sürekliliğinin sağlanması açısından iş birliği yapılan kurumlarla düzenli görüşmeler yapılması<br>• Kurumlarla yaşanan sıkıntılıların üniversitemiz ve karşı kurum açısından ayrı ayrı belirlenmesi ve düzenli olarak raporlar hazırlanması                                                                                                      |  |

|                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Müfredattaki yabancı dil ders sayısının ve hazırlık programlarındaki öğrenci sayısının artmasıyla oluşabilecek fiziki alt yapı yetersizliği</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararasılaşma kapasitesinin artırılması için yabancı dil ders sayısı ve öğrenci sayısının artmasının fiziki alt yapı yetersizliği oluşturması</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ders saatleri ve sınıf düzenlemeleri yapılması</li> <li>Fiziki alt yapının geliştirilmesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Hedef (H1.3) Açık ve uzaktan öğrenme alanlarında</b>                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>RISK</b>                                                                                                                                                                                   | <b>AÇIKLAMA</b>                                                                                                                                                                                               | <b>KONTROL FAALİYETİ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Açık ve uzaktan öğretimde artan rekabet</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Açık ve uzaktan öğretimde artan rekabet nedeniyle öğrenci sayısında yaşanan azalma</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Programların etkili tanıtımının yapılması</li> <li>Öğrenciye daha fazla seçenek sunularak, öğrencilerin eğitim deneyimlerinde farklılık yaratılması ve öğrenci memnuniyetinin artırılması</li> <li>Program çeşitlendirmeleri yapılması</li> <li>Teknoloji destekli iyileştirmelerle farklılaşmaya gidilmesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni programların açılmasında dış çevre engelleriyle karşılaşılması</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mevzuattan kaynaklanan bazı sorunlar, izin/onay süreçlerindeki teknik aksaklıklar vb nedenlerle yeni programların açılmaması</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Belirlenen aksaklık ve gecikme nedenleriyle bunlara yönelik olarak geliştirilen çözüm önerilerinin raporlanarak ilgili kurumlara iş birliğinin artırılması</li> <li>Program başvurularının gerekli düzenleme/geliştirmeler yapılarak yinelenmesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Hedef (H1.4) Eğitim öğretim altyapısını ve kaynaklarını geliştirmek</b>                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>RISK</b>                                                                                                                                                                                   | <b>AÇIKLAMA</b>                                                                                                                                                                                               | <b>KONTROL FAALİYETİ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nitelikli teknik eleman sağlanamaması</li> </ul>                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Programcı ve yazılımcı gibi teknik elemanların yetersiz olması nedeniyle teknoloji/bilişim altyapısında aksaklıklar yaşanması</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>İhtiyaç duyulan personelin türünün tespit edilmesi</li> <li>Tespit edilen personel alımıyla ilgili çalışmaların yapılması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Altyapıda teknik sorunların ortaya çıkması</li> </ul>                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite altyapısında iyileştirmeler yapılırken teknik sorunların ortaya çıkması</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>İhtiyaçların doğru belirlenmesi ve kaynak planlamasının doğru yapılmasının sağlanması</li> <li>Planlama yönetim ve kalite kontrol konularında etkili uygulamalar benimsenmesinin sağlanması</li> <li>Altyapıda ortaya çıkan ya da çıkabilecek kısa, orta ve uzun vadeli teknik sorunların program ve birim yöneticileriyle Üniversitenin görevlendireceği teknik ekip tarafından birlikte belirlenmesi ve raporlanması</li> <li>Raporlanan bu teknik sorunların risk ve etki seviyeleri de dikkate alınarak önceliklendirilmesi</li> </ul> |
| <b>Hedef (H2.1) Nitelikli araştırma faaliyetlerinin ve çeşitliliğinin artırılması</b>                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>RISK</b>                                                                                                                                                                                   | <b>AÇIKLAMA</b>                                                                                                                                                                                               | <b>KONTROL FAALİYETİ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası bilimsel etkinliklere katılma yönelik bütçe kaynaklarının ve fon çeşitliliğinin yetersiz olması</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası bilimsel etkinliklere katılım desteğine yönelik kurum içi ve dışı hibe destek programlarının sayıca az ve çeşitlilik bakımından kısıtlı olması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası bilimsel etkinliklere katılım desteği sunan mevcut programların tanıtımının daha etkin yapılması</li> <li>Öğretim elemanlarının bilimsel etkinliklere katılım desteği sunan kurum dışı hibe destek programlarına yönelik farkındalığının artırılması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                               |

| Hedef (H2.2) Araştırma çıktılarının nitelik ve niceliğinin artırılması                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RİSK                                                                                                                                                                                                                                                            | AÇIKLAMA                                                                                                                                                                                                                                                                                | KONTROL FAALİYETİ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanları tarafından yapılan yayınlara ilişkin verinin mevcut veri yönetim sistemlerine işlenmemesi ve buna bağlı olarak tam ve güncel bilgiye erişilememesi</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanları tarafından YÖKSİS, AVESİS ve benzeri veri yönetim sistemlerine düzenli veri girişi yapılmaması nedeniyle aksaklıklar yaşanması</li> </ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin ilgili birimleri tarafından veri girişi yapılmasına yönelik tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin sayısının ve sıklığının artırılması</li> <li>Üniversitenin veri yönetiminden sorumlu birimleri tarafından veri eksikliği olduğu tespit edilen birimlere özel düzeltici faaliyetler planlanması</li> <li>Web of Science ve SCOPUS'da taranan dergilerde yayın yapılacak öğretim elemanları için standart veri giriş rehberi hazırlanması</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanları tarafından yapılan yayınlarda hatalı veri girişi ve buna bağlı olarak veri izleme süreçlerinde aksaklık yaşanması</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Web of Science ve SCOPUS'da taranan dergilerde Üniversite adresi ve benzeri bilgilerin farklı formatlarda girilmesi ve/veya hatalı girilmesi nedeniyle veri takibinde sorunlar yaşanması</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin kurum dışı hibe desteklerinden faydalanan öğretim elemanlarına yönelik takdir ve teşvik mekanizmalarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Bilimsel Araştırma Projelerine erişimin pratik olması nedeniyle öğretim elemanlarının kurum dışı hibe destek programlarına başvurma motivasyonunun azalması</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin fon sağladığı bilimsel araştırma projelerine (BAP) başvuru süreçlerinin iyileştirilmesi nedeniyle öğretim elemanlarının BAP başvuru eğilimlerinin artması ve kurum dışı hibe destek programlarına olan ilginin azalması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin ilgili birimleri tarafından girişimcilik programlarında yaşanan değişimin ve güncellenen koşulların öğretim elemanlarına ve öğrencilere tanıtılması, hibe destek ile risk sermaye yatırımı arasındaki farkın açıkça paylaşılması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Şirket kurmaya yönelik hibe destek programlarının sayıca azalması ve/veya başvuru koşullarının farklılaşması nedeniyle öğretim elemanları ve öğrencilerin girişimci olmaya yönelik motivasyonlarının azalması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Şirket kurmaya yönelik kurum dışı destek mekanizmalarının hibe desteği yerine risk sermaye yatırımı formatına dönüşmesinden kaynaklı motivasyonun azalması</li> </ul>                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Hedef (H2.3) Araştırmacıların nitelik ve niceliğinin artırılması                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| RİSK                                                                                                                                                                                                                                                            | AÇIKLAMA                                                                                                                                                                                                                                                                                | KONTROL FAALİYETİ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Yabancı uyruklu öğretim üyelerinin Üniversitemize yönelik ilgisinin düşük olması</li> </ul>                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yabancı uyruklu öğretim üyelerinin genelde ülkemize, özelden de Üniversitemize yönelik ilgisinin az olması</li> </ul>                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin istihdam politikası ve fırsatlarının uluslararası görünürliğünün artırılması</li> <li>Yabancı uyruklu öğretim üyeleri için sunulan sosyal ve mali imkânların tanımlı ve görünür hale getirilmesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin doktora programlarının uygun hedef kitle ile buluşmasında etkin mekanizmalar kullanılmaması</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin mevcut doktora programlarının görünürliğünün ve tanıtımının iyileştirmeye açık olması</li> </ul>                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin doktora programlarının sosyal medya ve benzeri geniş kitlelere ulaşan iletişim kanalları üzerinden tanıtılması</li> <li>Üniversitenin doktora programlarının tanıtımı için hedef kitle değerlendirmesinin yapılması ve belirlenen hedef kitleye uygun tanıtım stratejilerinin geliştirilmesi</li> </ul>                                                                                                                                                 |

| Hedef (H2.4) Araştırma ve Geliştirme Alt yapısının geliştirilmesi                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RİSK                                                                                                                                                                                                                                                        | AÇIKLAMA                                                                                                                                                                                                                                                     | KONTROL FAALİYETİ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin araştırma merkezlerinin kadro ve çalışma durumuna ilişkin tanımlı bilgilerin güncel olmaması nedeniyle faaliyetlerinin takibinde zorluklar yaşanması</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin araştırma merkezlerinin aktif olup olmadığı, sorumlu idari kadrosunun bulunmadığı, mevzuata yönelik altyapısının tam olup olmadığı gibi konularda güncel bilgi eksikliği yaşanması</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin araştırma merkezlerinin güncel durumlarının tespitine yönelik çalışma yapılması</li> <li>Aktif, ancak atıl durumda olan merkezlerle yeniden işlerlik kazandırılması veya söz konusu merkezlerin kapatılması</li> <li>Merkezlerde görevli idari ve akademik personele ilişkin bilgilerin gözden geçirilmesi, ihtiyaç duyulan yerlerde güncellenmesi ve bu bilgilerin ulaştırılabilir olması</li> <li>Merkezlerin web siteleri, sosyal medya hesapları ve benzeri iletişim araçlarının tanımlı ve görünür hale getirilmesi</li> <li>Merkezlerin paydaşlar ve iş birliği kurulabilecek kurumlarla buluşmasının sağlanması için tanımlı stratejilerinin oluşturulması</li> </ul> |
| Hedef (H3.1) Üniversite faaliyetlerinin yaşam boyu öğrenme anlayışıyla toplumsal katkı ile bütünleştirilerek nitelik ve niceliğinin artırılması                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| RİSK                                                                                                                                                                                                                                                        | AÇIKLAMA                                                                                                                                                                                                                                                     | KONTROL FAALİYETİ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Bilim Toplum projelerine verilen desteklerde değişiklikler olması</li> <li>Çocuk üniversitesi kapsamında açılan programların sayısının azalması</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bilim Toplum projelerine olan desteklerin azalması ya da zamanla kaldırılması</li> <li>Öğretim elemanların çocuk üniversitesi kapsamında yürüteceği etkinlik sayısının azalması</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bilim Toplum proje çalışmalarına destek veren kuruluşlar ile iletişime geçilip geleceğe dönük planları ile bilgi alınarak kendi kararlarının gözden geçirilmesi</li> <li>Öğretim elemanlarının Çocuk Üniversitesi programlarını geliştirme süreçlerinin izlenmesi ve teşvik sistemlerinin varlığının tespit edilmesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Hedef (H3.2) Toplumsal katkı süreçlerinin açık ve uzaktan öğretim süreçleri ile desteklenerek yaşam boyu öğrenme kapsamında geliştirilmesi                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| RİSK                                                                                                                                                                                                                                                        | AÇIKLAMA                                                                                                                                                                                                                                                     | KONTROL FAALİYETİ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitelerin dahil olduğu ulusal ve uluslararası ağlarda bağlantı sorunları yaşanması</li> <li>Farklı kurumların açtığı çevrim içi eğitim sayısındaki artıştan dolayı Akadema'ya olan ilginin azalması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin dahil olduğu ULAKBİLİM, TÜBİTAK vb. ağlarda bağlantı sorunları yaşanması</li> <li>Uzaktan eğitim etkinliklerinin birçok kuruluş tarafından uygulanması nedeniyle Akadema'ya ilginin azalması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>İlgili ağlarda sorun yaşanması halinde teknik ekip tarafından gerekli kontrol ve düzeltme faaliyetlerinin yapılması</li> <li>Akadema programlarının toplumun tüm kesimlerini kapsayıcılığının izlenmesi ve program çeşitliliğine önem verilmesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Hedef (H3.3) Dezavantajlı gruplara yönelik sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğinin artırılması                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| RİSK                                                                                                                                                                                                                                                        | AÇIKLAMA                                                                                                                                                                                                                                                     | KONTROL FAALİYETİ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Engelsiz Üniversite Ödülleri sayısının ve kriterlerinin değiştirilmesi</li> </ul>                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Engelsiz Üniversite Ödülleri kapsamında verilecek ödüllerin ve ödül kriterlerinin değiştirilmesi</li> </ul>                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni kriterlere uyum sağlanması için gerekli çalışmaların yapılması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Dezavantajlı öğrencilerin Açıköğretim programlarına olan ilgisinin azalması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dezavantajlı öğrencilerin, birçok kuruluş tarafından uygulanmaya başlanan açıköğretim uygulamaları nedeniyle Üniversitemiz programlarına olan ilgisinin azalması</li> </ul>                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dezavantajlı öğrencilere yönelik faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanması için açıköğretim programlarına yönelik tanıtım faaliyetlerinin artırılması</li> </ul> |
| <b>Hedef (H3.4) Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda ulusal ve uluslararası düzeyde bilinirliğinin ve erişilebilirliğinin artırılması</b>                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                       |
| <b>RİSK</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Medya kuruluşlarının üniversite faaliyetlerine az yer vermesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yoğun gündem içerisinde üniversite haberlerinin çok ilgi görmemesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal katkı faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilen çalışmaların medyanın ilgisini çekecek yönlerinin ön plana çıkarılması</li> </ul>                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Çevre duyarlılığı faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli mevzuat uyumsuzluklarının ortaya çıkması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Çevre duyarlılığı faaliyetlerinin yürütülmesi için uygulanması gereken farklı mevzuatlarda uyumsuzlukların ortaya çıkması</li> </ul>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uyum sürecine yönelik eksiklikler tespit edilmeli</li> <li>İlgili mevzuatlar ve sürdürülebilir kalkınma çabalarının uyumu incelenmeli</li> </ul>               |
| <b>Hedef (H3.5) Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve sürekliliğini sağlamak</b>                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                       |
| <b>RİSK</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal katkı süreç yönetiminin kurumsallaşmasının planlanandan uzun sürmesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal katkı süreç yönetiminin kurumsallaşmasının, mevzuat kaynaklı gereklilikler nedeniyle planlanandan uzun sürmesi</li> </ul>                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal katkı süreç yönetiminin uygulamaya geçirilmesinde yer alacak birimlerin koordinasyonunun sağlanması</li> </ul>                                       |
| <b>Hedef (H4.1) Dijital dönüşüm kapsamında veriye dayalı yönetim sistemi geliştirmek</b>                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                       |
| <b>RİSK</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Deneysel sahibi bilişim personelinin istihdamının sağlanmasında zorluklar yaşanması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Deneysel sahibi bilişim personelinin kurum dışında mali getirisi yüksek iş olanakları nedeniyle istihdamının sağlanmasında zorluklar yaşanması</li> </ul>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Var olan kaynakların etkin kullanılması için gerekli planlamaların yapılması</li> </ul>                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Açıköğretim ve sınav sistemindeki mevcut kaynak ihtiyacının artması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Açıköğretim ve sınav sistemindeki mevcut kaynak ihtiyacının iş yoğunluğu nedeniyle artması</li> </ul>                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Personel istihdamının artırılması</li> </ul>                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Teknoloji değişiminin çok hızlı olması ve adapte olabilmek sürecinin zaman zaman alması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teknoloji değişiminin çok hızlı olması ve adapte olabilmek sürecinin zaman zaman alması sebebiyle istenilen düzeyde verim elde edilememesi</li> </ul>                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim, kongre vb. olanaklar ile adaptasyon sürecinin hızlandırılması</li> </ul>                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Bilimsel yayınlara açık erişimin artırılmasıyla birlikte "Kişisel Verilerin Korunması Kanunu"na uygun materyal üretiminde beklenmedik durumların ortaya çıkabilecek olması ve bu durumun da Üniversitemin Bilişim Sistemlerinde ek yük oluşturarak uzun dönemde normal işleyişi yavaşlatabilecek olması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Açık erişime açılacak bilimsel yayınların "Kişisel Verilerin Korunması Kanunu" kapsamında uygun materyaller ile güvenliğini sağlayabilmek için gerekli olacak yeni sistemlerin, Üniversitemin Bilişim Sistemlerinde ek yük oluşturarak sistemlerin işleyişini yavaşlatabilecek olması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bilişim Sistemlerinde ihtiyaç duyuldukça gereken iyileştirme çalışmalarının yapılması</li> </ul>                                                               |

| Hedef (H4.2) İç ve dış paydaşlarla kurumsal iletişimi ve etkileşimi artırarak kalite güvence mekanizmalarını sürdürülebilir kılmak                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RİSK                                                                                                                                                                                                                                 | AÇIKLAMA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | KONTROL FAALİYETİ                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| •Kalite güvence mekanizmalarının yoğun bürokratik işlemler ve ağır iş yükü olduğu algısının var olması                                                                                                                               | • Kalite güvence mekanizmalarının personel tarafından içselleştirilmesinde, yoğun bürokratik işlemler ve ağır iş yükü olarak algılanması nedeniyle zorluklar ile karşılaşılması                                                                                                                                                             |  | • Kalite güvence mekanizmalarının içselleştirilmesi için birimler düzeyinde bilgilendirme ve eğitimlerin yapılması                                                                                                                                                                            |
| •Yönetim düzeyinde alınacak kararlar ile ilgili personelden gelecek görüşlerin yeterli düzeyde olmaması                                                                                                                              | • Yönetim düzeyinde alınacak kararlar ile ilgili olarak istenilen görüş taleplerinin, personel tarafından dikkate alınmadığı için yeterli düzeyde olmaması                                                                                                                                                                                  |  | •Alınmış olan yönetsel kararların karardan doğrudan etkilenecek personel ile paylaşımının artırılması                                                                                                                                                                                         |
| •Mezun öğrencilerin mezunlar birliği sisteminden geri bildirimde bulunmak konusunda yeterli ilgiyi göstermemesi                                                                                                                      | • Mezunların geri bildirimde bulunabilecekleri etkili bir iletişim ağı haline getirilecek Mezunlar Birliği sisteminin mezun öğrenciler tarafından yeterli ilgiyi görmemesi                                                                                                                                                                  |  | • Mezunlar Birliği sisteminin mezunlarca daha aktif kullanılmasını sağlayabilmek için mezunların talep ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek interaktif bir yapıya dönüştürülmesi                                                                                                                |
| Hedef (H4.3) Üniversitenin fiziki, beşerî ve finansal kaynaklarının verimli ve etkin yönetilmesini sürdürülebilirlik çerçevesinde sağlamak.                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| RİSK                                                                                                                                                                                                                                 | AÇIKLAMA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | KONTROL FAALİYETİ                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| • Üniversitedeki binaların çoğunluğunun eski olması nedeniyle, iyileştirme yapılan binaların deprem riski taşıdığının tespit edilmesi durumunda, iyileştirme çalışmaları için yapılmış harcamaların maliyetin artmasına neden olması | • Tesis ve binaların iyileştirilmesi faaliyetleri sırasında, iyileştirilmesi ihtiyacı olan binalarda yapılacak çalışmaların daha sonrasında binalarda yapılacak deprem risk analizinde riskli bina olarak tespit edilmesi durumunda, bu sürece kadar yapılmış olan çalışmalar için yapılan harcamaların maliyetlerin artmasına neden olması |  | •Deprem Risk Analiz çalışmaları sonrasında riskli olarak tespit edilen binaların iyileştirilmesi süreçlerinde bir önceliklendirme yapılması ve yapılması planlanan faaliyetlerin de yıllara sâri olarak yapılması ile maliyetlerin makul düzeye çekilmesi                                     |
| • Enerji verimliliği faaliyetleri kapsamında yapılması planlanan projelerin hazırlandığı dönem ile uygulamaya geçirildiği dönem arasındaki zaman farkı nedeniyle enerji birim fiyatlarında artış ortaya çıkabilecek olması           | • Enerji verimliliği faaliyetleri (Güneş Enerji Panelleri kullanımı vb.) kapsamında yapılması planlanan projelerin hazırlandığı dönem ile uygulamaya geçirildiği dönem arasındaki zaman farkı nedeniyle enerji birim fiyatlarında artış ortaya çıkabilecek olması                                                                           |  | •EPDK (Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu) tarafından belirlenen enerji birim fiyatlarına müdahale edilememesi nedeniyle enerji verimliliği faaliyetlerinin yaygınlaştırılıp enerji tüketimlerinin azaltılması ile birlikte enerji birim fiyat değişiminden daha az etkilenilmesinin sağlanması |
| • Enerji Verimliliği faaliyetleri kapsamında yapılması planlanan projelerin uygulamaya geçmesiyle birlikte arızaların ortaya çıkabilecek olması                                                                                      | • Enerji Verimliliği kapsamında yapılan projelerin uygulamaya geçmesiyle birlikte çeşitli teknik arızalar meydana gelebileceğinden verimliliğin azalması ve bakım onarım çalışmaları ihtiyacının ortaya çıkabilecek olması                                                                                                                  |  | •Meydana gelebilecek arızaların önüne geçebilmek ve verimliliğin düşmemesini sağlamak için periyodik olarak yıllık bakım onarım anlaşmalarının yapılması                                                                                                                                      |
| • İç denetim uygulamalarını yapabilecek yetkinliğe sahip iç denetim kaynağına ulaşamaması ve iç denetim uygulama etkinliğini etkileyen durum ve değerlendirmelerin ortaya çıkabilecek olması.                                        | • İç denetim uygulamalarını yapabilecek yetkinliğe sahip iç denetim kaynağına (iç denetçi sayısı ) ulaşamaması                                                                                                                                                                                                                              |  | • İç denetim uygulamalarını yapabilecek yetkinliğe sahip iç denetçi sayısına ulaşabilmek için mevzuatın gerektirdiği adımlar atılacaktır.                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>İnsan kaynağının yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlere yeterli katılım sağlanamaması ve eğitimlerden yeterli verimin alınamaması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>İnsan kaynağının yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik planlanan eğitimlere yeterli katılım sağlanamaması vb. nedenlerle planlanan eğitimlerden istenilen düzeyde verim alınamaması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>İnsan kaynağının kişisel/mesleki yetkinliklerinin yönelik eğitimlerin, birim yöneticileri ve personelden öneriler alınarak talep ve ihtiyaçlara göre planlanması</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 6.6. MALİYETLENDİRME

Tahmini maliyet tablosu Tablo 25'te verilmektedir.

Tablo 25. Tahmini Maliyet Tablosu

| Amaçlar/Hedefler        | 2024                      | 2025                      | 2026                      | 2027                      | 2028                      |
|-------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>Amaç 1</b>           | <b>2.352.351.891,00 ₺</b> | <b>2.456.421.647,89₺</b>  | <b>2.621.526.134,78₺</b>  | <b>2.788.287.643,02₺</b>  | <b>2.968.737.619,40₺</b>  |
|                         | 2.354.566,00 €            | 2.590.023,00 €            | 2.849.025,00 €            | 3.133.928,00 €            | 3.447.321,00 €            |
| Hedef 1.1               | 14.287.550,00 ₺           | 15.401.856,50 ₺           | 23.331.594,08 ₺           | 25.622.223,78 ₺           | 28.195.049,97 ₺           |
| Hedef 1.2               | 75.021.000,00 ₺           | 86.294.000,00 ₺           | 103.177.704,75 ₺          | 118.240.809,99 ₺          | 135.541.258,49 ₺          |
|                         | 2.354.566,00 €            | 2.590.023,00 €            | 2.849.025,00 €            | 3.133.928,00 €            | 3.447.321,00 €            |
| Hedef 1.3               | 2.234.212.000,00 ₺        | 2.322.320.500,16 ₺        | 2.458.488.575,17 ₺        | 2.604.472.861,43 ₺        | 2.761.215.340,62 ₺        |
| Hedef 1.4               | 28.831.341,00 ₺           | 32.405.291,23 ₺           | 36.528.260,79 ₺           | 39.951.747,83 ₺           | 43.785.970,32 ₺           |
| <b>Amaç 2</b>           | <b>196.896.460,00 ₺</b>   | <b>243.640.975,00 ₺</b>   | <b>263.512.102,15 ₺</b>   | <b>302.460.971,01 ₺</b>   | <b>347.215.657,31 ₺</b>   |
|                         | 874.500,00 €              | 961.950,00 €              | 1.058.145,00 €            | 1.163.959,00 €            | 1.280.355,00 €            |
| Hedef 2.1               | 1.383.500,00 ₺            | 1.489.635,00 ₺            | 1.652.166,75 ₺            | 1.838.282,59 ₺            | 2.051.480,34 ₺            |
| Hedef 2.2               | 14.288.140,00 ₺           | 19.920.045,00 ₺           | 22.769.022,25 ₺           | 26.033.213,36 ₺           | 29.773.689,66 ₺           |
|                         | 874.500,00 €              | 961.950,00 €              | 1.058.145,00 €            | 1.163.959,00 €            | 1.280.355,00 €            |
| Hedef 2.3               | 90.032.500,00 ₺           | 119.251.045,00 ₺          | 118.918.397,25 ₺          | 136.636.837,11 ₺          | 157.006.264,47 ₺          |
| Hedef 2.4               | 91.192.320,00 ₺           | 102.980.250,00 ₺          | 120.172.515,90 ₺          | 137.952.637,95 ₺          | 158.384.222,84 ₺          |
| <b>Amaç 3</b>           | <b>576.906.520,00 ₺</b>   | <b>598.119.555,04 ₺</b>   | <b>634.117.198,49 ₺</b>   | <b>670.570.883,67 ₺</b>   | <b>709.556.159,20 ₺</b>   |
| Hedef 3.1               | 17.559.320,00 ₺           | 18.161.650,00 ₺           | 19.596.951,90 ₺           | 20.642.100,75 ₺           | 21.746.034,53 ₺           |
| Hedef 3.2               | 518.306.000,00 ₺          | 534.110.500,04 ₺          | 561.182.075,04 ₺          | 589.662.136,29 ₺          | 619.629.344,23 ₺          |
| Hedef 3.3               | 26.881.400,00 ₺           | 30.746.005,00 ₺           | 35.204.075,25 ₺           | 40.323.164,51 ₺           | 46.202.041,06 ₺           |
| Hedef 3.4               | 10.908.800,00 ₺           | 11.827.400,00 ₺           | 13.999.060,50 ₺           | 15.363.414,53 ₺           | 16.895.646,40 ₺           |
| Hedef 3.5               | 3.251.000,00 ₺            | 3.274.000,00 ₺            | 4.135.035,80 ₺            | 4.580.067,59 ₺            | 5.083.092,97 ₺            |
| <b>Amaç 4</b>           | <b>244.916.339,00 ₺</b>   | <b>271.327.341,17 ₺</b>   | <b>350.401.179,23 ₺</b>   | <b>392.013.359,84 ₺</b>   | <b>439.319.967,73 ₺</b>   |
| Hedef 4.1               | 74.073.739,00 ₺           | 78.496.431,17 ₺           | 84.512.192,73 ₺           | 91.142.383,36 ₺           | 98.464.770,68 ₺           |
| Hedef 4.2               | 52.681.300,00 ₺           | 60.636.410,00 ₺           | 69.731.871,50 ₺           | 80.191.652,23 ₺           | 92.220.400,06 ₺           |
| Hedef 4.3               | 118.161.300,00 ₺          | 132.194.500,00 ₺          | 196.157.115,00 ₺          | 220.679.324,25 ₺          | 248.634.796,99 ₺          |
| Genel Yönetim Giderleri | 1.414.085.500,00 ₺        | 1.577.611.934,14 ₺        | 1.753.015.111,25 ₺        | 2.001.167.059,66 ₺        | 2.285.804.724,42 ₺        |
| <b>TOPLAM</b>           | <b>4.785.156.710,00 ₺</b> | <b>5.147.121.453,24 ₺</b> | <b>5.622.571.725,90 ₺</b> | <b>6.154.499.917,20 ₺</b> | <b>6.750.634.128,06 ₺</b> |
|                         | 3.229.066,00 €            | 3.551.973,00 €            | 3.907.170,00 €            | 4.297.887,00 €            | 4.727.676,00 €            |



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

7

İZLEME VE  
DEĞERLENDİRME



## 7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Anadolu Üniversitesinin 2024-2028 Dönemi Stratejik Planları çalışmaları, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından 2018 yılında taslak olarak yayımlanan ve 2021’de güncel hâle getirilen “Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi”ne uygun olarak yapılmıştır. Yayımlanan bu rehber doğrultusunda hazırlanan 2024-2028 Dönemi Stratejik Planında; Üniversitemize özgü farklılaşma stratejileri, bu stratejileri gerçekleştirme yolları ve hedeflerle ilgili risk, strateji, maliyetlendirme ve tespitler ile ihtiyaçların belirtildiği “Hedef Kartları”na yer verilmiştir.

2024-2028 Dönemi Stratejik Planında, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve kurumsallaşma başlıklarında 4 stratejik amaç, 16 hedef ve 63 performans göstergesi bulunmaktadır.

Stratejik planlama ve yönetim sürecinin daha etkin bir şekilde yönetilebilmesi için uygulamanın ve dönemsel olarak sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir. Bundan sonraki aşamalarda izleme ve değerlendirmeler birim yöneticileri ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı iş birliğiyle gerçekleştirilecektir. Birimlerde var olan bilgilerin düzenlenmesi, doğrulanması, performans göstergelerinin ve istatistiklerin oluşturulması, hazırlanan verilerin güncellenmesi “Hedef Kartları” doğrultusunda Birim Kalite Komisyonları tarafından yapılacaktır. Anadolu Üniversitesi Stratejik Plan Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi olarak Üniversitemiz Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi tarafından geliştirilmiş olan Stratejik Yönetim ve Bilgi Sistemi kullanılacaktır.

2024-2028 Dönemi Stratejik Planı sisteme aktarıldıktan sonra, Üniversitenin Stratejik Planı’nda yer alan amaç, hedef ve göstergelerin gerçekleşmesinden sorumlu olan birimler, dönemsel izleme raporlarını hazırlayacaktır. Dönemsel izleme raporları, bir sonraki yılın başında hazırlanacak idare faaliyet raporunun temelini oluşturacaktır.

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Rektördedir. Bununla birlikte sürecin yürütülmesinden ve verilerin konsolide edilerek Rektöre sunulmasından Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı sorumludur. Hedeflerin, performans göstergelerinin ve risklerin takibi, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin sorumluluğundadır.

Stratejik Plan hedeflerinden sorumlu birimler tarafından, izleme ve denetim

sağlanacaktır. İzleme raporlarında hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı, ulaşılamamışsa söz konusu eksikliğin nedenleri ayrıntılı bir şekilde rapor edilecektir. Böylece hedeflere ulaşmadaki başarı düzeyi üst yönetim tarafından izlenecek, değerlendirilecek ve gerekli tedbirler alınabilecektir.

Üniversitenin vizyonu, misyonu, temel değerleri ve politikaları doğrultusunda, yükseköğretim alanındaki değişimler göz önünde bulundurularak katılımcı bir yaklaşımla hazırlanan 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı, tüm Üniversite çalışanlarının desteğiyle uygulanacaktır. Stratejik Planın uygulanmasının izlenmesi ve değerlendirilmesi sürecinde altı aylık izleme tabloları ile yılsonu değerlendirme tabloları hazırlanacaktır. Yılsonu değerlendirme raporlarına ilgili yılın idare faaliyet raporunda yer verilecektir.





Yunus Emre Kampüsü 26470  
Eskişehir - TÜRKİYE

+90 222 335 05 80  
+90 222 335 36 16  
[www.anadolu.edu.tr](http://www.anadolu.edu.tr)