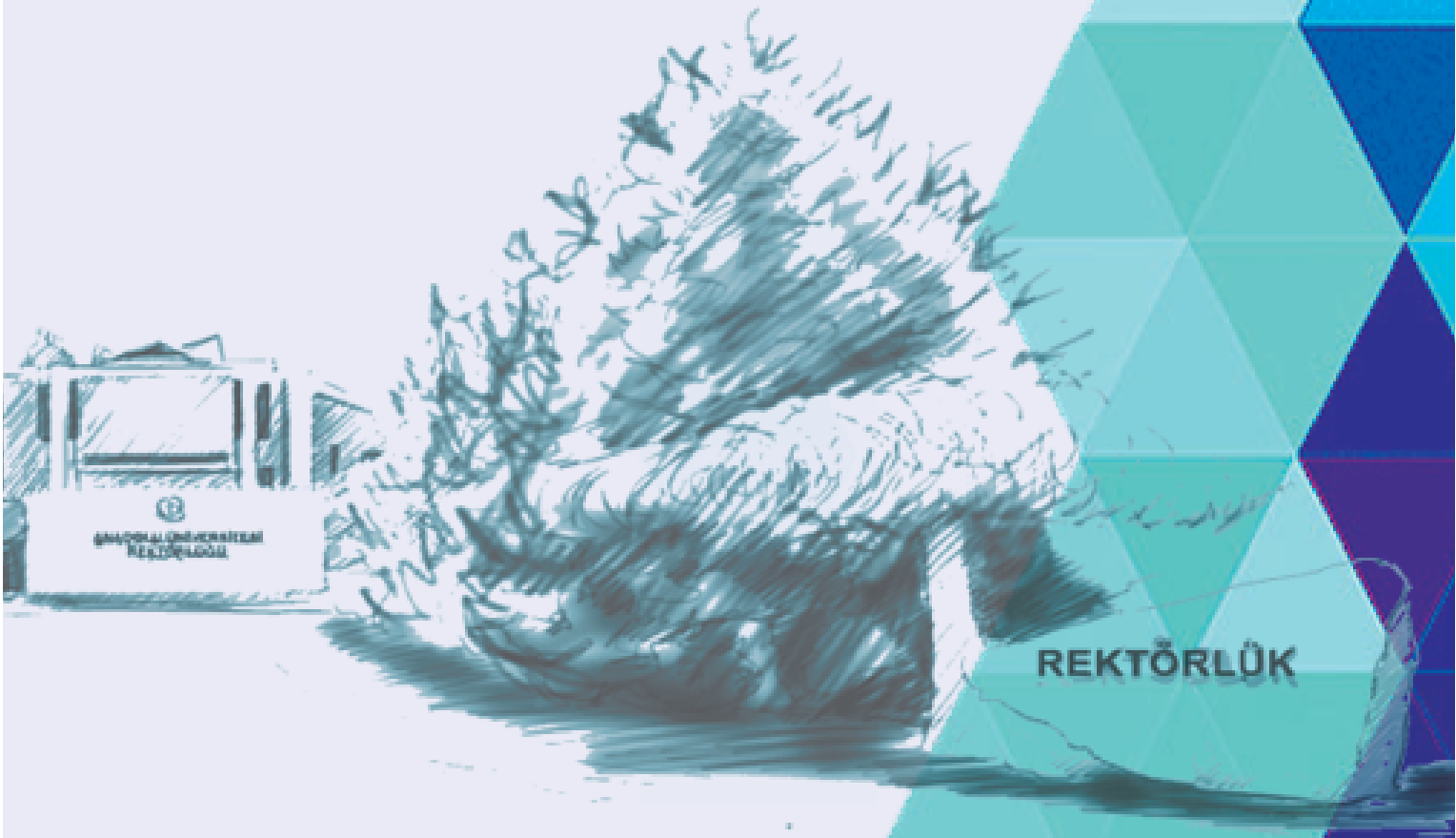


2024-2028 Dönemi Stratejik Planı

Güncellenmiş Versiyon 2025





ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
2024-2028 DÖNEMİ
STRATEJİK PLANI
(Güncellenmiş Versiyon)





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, toplumsal katkı 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 ve son dönemde özellikle uzaktan eğitim faaliyetlerinin uluslararasılaşmasına yönelik olarak yeni bölümler açılması çalışmaları sürdürülmeye 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. Yusuf ADIGÜZEL
Anadolu Üniversitesi Rektörü



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ.....	Xİ
İÇİNDEKİLER	13
1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	1
1.1. MİSYON.....	1
1.2. VİZYON.....	1
1.3. TEMEL DEĞERLER	1
1.4. AMAÇLAR.....	1
1.5. HEDEFLER	2
1.6. TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ	3
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ.....	7
3. DURUM ANALİZİ	13
3.1. KURUMSAL TARİHÇE	13
3.2. STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	15
3.3. MEVZUAT ANALİZİ	17
3.4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ	21
3.5. PROGRAM-ALT PROGRAM ANALİZİ.....	28
3.6. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ	32
3.7. PAYDAŞ ANALİZİ	37
3.8. KURUM İÇİ ANALİZ	40
3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	41
3.8.2. Kurum Kültürü Analizi.....	43
3.8.3. Fiziki Kaynak Analizi	45
3.8.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	47
3.8.5. Mali Kaynak Analizi	48
3.9. AKADEMİK FAALİYETLER ANALİZİ	49
3.10. YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ.....	53
3.11. GZFT ANALİZİ.....	65
3.12. TESPİTLER VE İHTİYAÇLARIN BELİRLENMESİ.....	80
4. GELECEĞE BAKIŞ	93
4.1. MİSYON	93
4.2. VİZYON	93
4.3. TEMEL DEĞERLER.....	93
5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ.....	96
5.1. KONUM TERCİHİ	96
5.2. BAŞARI BÖLGESİ TERCİHİ	97

5.3. DEĞER SUNUMU TERCİHİ	98
5.4. TEMEL YETKİNLİK TERCİHİ	100
6. STRATEJİ GELİŞTİRME.....	104
6.1. AMAÇLAR	104
6.2. HEDEFLER	104
6.3. HEDEFLERDEN SORUMLU İŞ BİRLİĞİ YAPILACAK BİRİMLER	105
6.4. HEDEF KARTLARI	106
6.5. HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ	HATA! YER İŞARETİ TANIMLI DEĞİL.
6.6. MAALİYETLENDİRME	129
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	132
EKLER	134
Hedef Kartı Güncelleme Tablosu	134

TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 1a. Strateji Geliştirme Kurulu	9
Tablo 1b. Stratejik Planlama Ekibi.....	10
Tablo 2. Stratejik Plan Hazırlama Programı	11
Tablo 3. Mevzuat Analizi	17
Tablo 5. Program-Alt Program Analizi*	29
Tablo 6. Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi.....	35
Tablo 7. Paydaş Önceliklendirme Tablosu ve Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi.....	37
Tablo 8. Yıllara Göre Öğrenci Genel Memnuniyet Oranları.....	38
Tablo 9. Akademik Personel Genel Memnuniyet Oranları	39
Tablo 10. İdari Personel Genel Memnuniyet Oranları	39
Tablo 11. Mevcut Fiziki Alanlar*	46
Tablo 12. Tahmini Kaynak Tablosu.....	48
Tablo 13. Akademik Faaliyet Analizi	49
Tablo 15. Sektörel Yapı Analizi	63
Tablo 16. Anadolu Üniversitesinin 2022 Yılı GZFT Analizi Sonuçları	66
Tablo 17. GZFT Stratejileri	76
Tablo 18. Tespitler ve İhtiyaçlar.....	80
Tablo 19. Anadolu Üniversitesi Değer Sunum Tercihler.....	99
Tablo 20. Anadolu Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Amaçları	104
Tablo 21. Anadolu Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Hedefleri.....	104
Tablo 22. Hedeflerden Sorumlu İş Birliği Yapılacak Birimler	105
Tablo 23. Hedef Kartları.....	106
Tablo 24. Hedeflere İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri	122
Tablo 25. Tahmini Maliyet Tablosu	129
Tablo 26. Hedef Kartı Güncelleme Tablosu	134

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Teşkilat Şeması.....	40
Şekil 2. 2020-2024 Yılları Sonu İtibarıyla Akademik ve İdari Personel Sayısı Değişimi.....	41
Şekil 3. 2024 Yıl Sonu İtibarıyla Akademik Personel Dağılımı	42
Şekil 4. 2024 Yıl Sonu İtibarıyla İdari Personelin Eğitim Durumu	42
Şekil 5. Anadolu Üniversitesinin Konum Tercihi	97



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

1

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

1. Bir Bakışta Stratejik 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
- Etik Değerlere Bağlılık

1.4. Amaçlar

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

1.5. Hedefler

Hedef 1.1	Eğitim- öğretim programlarını iyileştirerek geliştirmek.
Hedef 1.2	Eğitim ve öğretimde uluslararasılaşmayı geliştirmek.
Hedef 1.3	Açık ve uzaktan öğrenme alanlarında Üniversitenin lider konumunun devamlılığını sağlamak.
Hedef 1.4	Eğitim öğretim altyapısını ve kaynaklarını geliştirmek.
Hedef 2.1	Nitelikli araştırma faaliyetlerini ve çeşitliliğini arttırmak.
Hedef 2.2	Araştırma çıktılarının nitelik ve niceliğini arttırmak.
Hedef 2.3	Araştırmacıların nitelik ve niceliğini arttırmak
Hedef 2.4	Araştırma ve geliştirme altyapısını güçlendirmek.
Hedef 3.1	Toplumsal katkının eğitim-öğretim süreçlerine sistematik entegrasyonunu sağlamak
Hedef 3.2	İç paydaşların diğer kurumlarla yürüttüğü iş birliği tabanlı toplumsal katkı faaliyetlerini arttırmak
Hedef 3.3	Dezavantajlı gruplara yönelik sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğini arttırmak.
Hedef 3.4	Kampüs genelinde sürdürülebilirlik uygulamalarını yaygınlaştırmak ve farkındalığı arttırmak
Hedef 3.5	Toplumsal katkı faaliyetlerinin dış paydaşlar ve kamuoyu ile düzenli paylaşılmasını sağlayacak iletişim stratejileri geliştirmek
Hedef 4.1	Dijital dönüşüm kapsamında veriye dayalı yönetim sistemi geliştirmek.
Hedef 4.2	İç ve dış paydaşlarla kurumsal iletişimi ve etkileşimi artırarak kalite güvence mekanizmalarını sürdürülebilir kılmak.
Hedef 4.3	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
PG1.2.1 Uluslararası değişim programlarına katılan öğrenci sayısı*	125	2.327
PG1.2.2 Uluslararası değişim programlarına katılan öğretim elemanı sayısı	33	55
PG1.3.3 Açık ve uzaktan öğretim için geliştirilen (ders) malzeme sayısı*	30.000	89.436
PG1.3.5 Açıköğretim yurtdışı programlarında kayıtlı öğrenci sayısı	11.247	13.290
PG1.4.2 Üniversite kütüphanesinde öğrenci başına düşen yayın sayısı	50,53	59,70
PG3.1.1 Gönüllülük Çalışmaları dersi alan öğrenci sayısı*	1.879	8.179
PG3.2.1 Gönüllülük Çalışmaları Dersi” kapsamında gerçekleştirilen toplumsal katkıya dönüşen etkinlik sayısı	117	717
PG3.3.1 Dezavantajlı gruplara yönelik yürütülen toplumsal katkı hizmetlerinin sayısı (bireysel/grup/kurumsal danışmanlık, eğitim, terapi, değerlendirme vb.)*	1.423	29.433
PG3.3.2 Dezavantajlı gruplara yönelik yürütülen sosyal entegrasyon ve kapsayıcılığa ilişkin yapılan etkinlik sayısı (seminer, çalıştay, sempozyum kongre vb.)*	59	657
PG3.4.3 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla uyumlu ders sayısı	40	143
PG4.1.1 Bütünleşik Bilgi Sistemi için geliştirilen, sisteme entegre edilen ve/veya iyileştirilen otomasyon sayısı*	58	83
PG4.2.2 Mezun sisteminin iyileştirilmesine yönelik gerçekleştirilen faaliyet sayısı*	15	201
PG4.2.4 Dış Paydaş Genel Memnuniyet Oranı	88,68	92,28
PG4.3.3 Akademik ve idari personelin mesleki gelişimine yönelik hizmet içi eğitim sayısı*	5	293



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 çıktıları kontrol etmek, harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlamak ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlamak üzere bir Strateji Geliştirme Kurulu kurulduğu, çalışmaların ilgili Rektör Yardımcısının koordinasyonunda yürütüleceği de belirtilmiştir. Stratejik Plan Genelgesi’nde ayrıca Üniversitenin farklı birimlerinin temsilcilerinden oluşturulmuş olan Stratejik Planlama Ekibinin 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. 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 “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 ve Kurumsal Gelişim 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, liderlik, yönetim ve kalite 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 ile 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 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 sunulularak son şeklini almıştır.

“Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” in 15 inci maddesi kapsamında, Rektör’ün değişmesi nedeniyle, 14/01/2025 tarihli ve 838704 sayılı olur ile şu anda uygulamada olan Üniversitemiz 2024-2028 Dönemi Stratejik Planının 2026-2028 Dönemi için güncellenmesi kararı alınmıştır. Güncelleme kararı sonrası Strateji Geliştirme Kurulu (Tablo 1a) ve Stratejik Planlama Ekibi (Tablo 1b) oluşturularak Stratejik Plan Hazırlama Programı (Tablo 2) hazırlanmıştır. İlgili Rektör Yardımcısı başkanlığındaki Strateji Planlama Ekibi tarafından yapılan düzenli toplantılar ile Durum Analizi çalışması gözden geçirilmiş, Ayrıca iç paydaşlara yeniden bir anket çalışması yapılarak, ortaya çıkan değerlendirmeler ile Güçlü, Zayıf Yönlerimiz ile Fırsatlar ve Tehditler yeniden değerlendirilerek hedeflerimizin belirlenmesi noktasında dikkate alınmıştır. Bu kapsamda görüş ve öneriler, Stratejik Planlama Ekibi tarafından değerlendirilmiş ve sonrasında bu analizler sonucu belirlemiş olduğumuz amaçlarımız altındaki her bir hedef ile hedef kartlarında yer alan veriler (performans göstergeleri, sorumlu birim, iş birliği yapılacak birim, riskler, stratejiler, maliyet tahmini, tespitler ve ihtiyaçlar) sıra sıra gözden geçirilerek güncelleme çalışması tamamlanmıştır.

Tablo 1a. Strateji Geliştirme Kurulu

Prof. Dr. Yusuf ADIGÜZEL	Rektör
Prof. Dr. Aras BOZKURT	Açıköğretim Fakültesi Dekan Vekili
Prof. Dr. Sinem ILGIN	Eczacılık Fakültesi Dekan Vekili
Prof. Dr. Fuat GÜLLÜPINAR	Edebiyat Fakültesi Dekan Vekili
Prof. Dr. Erkan DİNÇ	Eğitim Fakültesi Dekanı
Prof. Duygu KAHRAMAN	Güzel Sanatlar Fakültesi Dekan Vekili
Prof. Dr. Mesut AYGÜN	Hukuk Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Barış KILINÇ	İletişim Bilimleri Fakültesi Dekan Vekili
Prof. Dr. Sezgin AÇIKALIN	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Vekili
Prof. Dr. Aliye MAVİLİ	Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Hakan YILMAZ	Turizm Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Betül DEMİRCİ	Eczacılık Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Fatıma Betül ÜYÜMEZ	Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Saime ÖNCE	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
Mehmet Süleyman EKŞİ	Genel Sekreter

Tablo 1b. Stratejik Planlama Ekibi

Prof. Dr. Erkan ERDEMİR	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Deniz TAŞÇI	Kalite Koordinatörü
Prof. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ	Öğrenci Kulüpleri Koordinatörü
Prof. Dr. Fikret ER	Kurumsal Veri Yönetimi ve Analitiği Birim Müdürü
Prof. Dr. Gökçe YÜKSEK	Turizm Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Harun SÖNMEZ	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
Doç. Dr. Derya OSMANİYE	Eczacılık Fakültesi Dekan Yardımcısı
Doç. Dr. Funda AKSOY	Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
Doç. Dr. Meltem ÖZTEN ANAY	Engelliler Entegre Yüksekokulu Müdür Yardımcısı
Doç. Dr. Nilüfer BORAN GÜNEYSU	Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi
Doç. Dr. Onur DÜLGER	Devlet Konservatuvarı Öğretim Üyesi
Öğr. Gör. Dr. Hayriye Hande KAYNAR	Haber ve Medya İlişkileri Birimi Yöneticisi
Öğr. Gör. Dr. Emrah YILDIZ	Eskişehir Meslek Yüksekokul Müdür Yardımcısı
Öğr. Gör. Dr. Rabia TAŞ	ARİNKOM TTO Yöneticisi
Öğr. Gör. Çiğdem ÖZBEK	Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi
Öğr. Gör. Seçil YAMAN	Uluslararası İlişkiler Birimi Öğretim Görevlisi
Mehmet Süleyman EKŞİ	Genel Sekreter
Hülya AKBEL DUNDAR	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı
Derya Burçin BAYRAK	Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemleri Birim Sorumlusu
Ersin HEDBE	Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı Şube Müdürü
Murat BİÇER	Personel Dairesi Başkanlığı Şube Müdürü
Hatice BULUT	Yapı İşleri ve Teknik Dairesi Personeli
Feyza İPEKTEN	Kalite ve Kurumsal Gelişim Koordinatör Yardımcısı
Selda DEMİR	Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemleri Birim Personeli
Nazik ATAMAN	Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemleri Birim Personeli

Tablo 2. Stratejik Plan Hazırlama Programı

AÇIKLAMA		2025						
		OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ
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							
FARKLI LAŞMA 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

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 değinilecektir.

3.1. KURUMSAL TARİHÇE

Anadolu Üniversitesi, yarım asrı aşan köklü geçmişiyle Türkiye’nin ve dünyanın saygın yükseköğretim kurumları arasında yer almaktadır. Temelleri, 1958 yılında kurulan Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi’ne dayanan üniversite, 1982 yılında farklı eğitim kurumlarının bir araya getirilmesiyle bugünkü adını almıştır. Eskişehir Devlet Mühendislik ve Mimarlık Akademisi, Eskişehir Yabancı Diller Yüksekokulu, Tıp Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi ile Bilecik, Kütahya ve Afyonkarahisar’daki meslek yüksekokullarının birleşmesiyle doğan Anadolu Üniversitesi, modern ve yenilikçi eğitim anlayışıyla yükseköğretime yeni bir yön vermeye başlamıştır.

Aynı yıl kurulan Açıköğretim Fakültesi, Türkiye’de uzaktan eğitimin öncüsü olarak milyonlarca öğrenciye yükseköğrenim imkânı sunmuştur. Zamanla Avrupa, Türk Cumhuriyetleri, Balkanlar, Kuzey Amerika ve Arap Yarımadası’na uzanan geniş bir coğrafyada uluslararası programlarını hayata geçiren üniversite, kültürler arası bilgi paylaşımını teşvik eden bir eğitim ağı oluşturmıştır.

Üniversite, yıllar içinde birçok yeni yükseköğretim kurumunun oluşmasına da öncülük etmiştir. 1992’de Afyon Kocatepe Üniversitesi ile Dumlupınar Üniversitesi, 1993’te Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2007’de Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ve 2018’de Eskişehir Teknik Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi’nden ayrılarak bağımsız üniversiteler hâline gelmişlerdir.

Eskişehir’in merkezinde yer alan Yunus Emre Kampüsü’nde faaliyet gösteren Anadolu Üniversitesi, akademik çeşitliliği ve güçlü eğitim kadrosuyla fark yaratmaya eskiden olduğu gibi bugün de devam etmektedir. Bünyesinde Açıköğretim, Eczacılık, Edebiyat, Eğitim, Güzel Sanatlar, Hukuk, İletişim Bilimleri, İktisadi ve İdari Bilimler, İktisat Fakültesi, İşletme Fakültesi Sağlık Bilimleri ve Turizm olmak üzere 12 fakülte, Engelliler Entegre Yüksekokulu, Eskişehir Meslek Yüksekokulu, Yabancı Diller Yüksekokulu, Yunus Emre Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu ve Bilişim Teknolojileri Meslek Yüksekokulu olmak üzere beş yüksekokul; Engelliler Araştırma Enstitüsü ve Lisansüstü Eğitim Enstitüsü olmak üzere iki enstitü, 23 Araştırma ve Uygulama Merkezi, 12 Araştırma ve Uygulama Birimi ve bir de Devlet Konservatuvarı ile bilimsel çalışmalara öncülük eden Anadolu Üniversitesi, disiplinler arası araştırmalara verdiği destekle Türkiye’de ve

dünyada bilimsel üretime önemli katkılar sunmaktadır.

Anadolu Üniversitesi, uluslararası standartlara uyum sağlayarak eğitimde kaliteyi sürekli artırma hedefi doğrultusunda önemli adımlar atmaktadır. 2015 yılında Avrupa Üniversiteler Birliği'nin Kurumsal Değerlendirme Programı'na (EUA-IEP) katılarak kurumsal mükemmelliğe yönelik güçlü bir vizyon sergileyen üniversitemiz, 2020 yılında Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından gerçekleştirilen dış değerlendirme sürecinden başarıyla geçerek eğitim kalitesini bir üst seviyeye taşımıştır. Akreditasyon süreçlerine verdiği önemle, sürekli iyileştirilen stratejik planları doğrultusunda kaliteyi merkezine alan Anadolu Üniversitesi, akademik mükemmellik yolunda emin adımlarla ilerlemektedir.

Anadolu Üniversitesi, yalnızca bir eğitim kurumu değil; bilgiyi özgürleştiren, öğrenmeyi yeniden tanımlayan ve küresel eğitime yön veren bir bilim ve inovasyon merkezi olarak geleceğe ışık tutmaktadır. Eğitimin sınırlarını aşan vizyonuyl, bireylere her yerde ve her koşulda öğrenme fırsatı sunan Anadolu Üniversitesi, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde yaşam boyu öğrenme süreçlerine öncülük etmektedir. Bilginin gücünü herkes için erişilebilir kılmayı ilke edinerek, eğitimin bir ayrıcalık değil, evrensel bir hak olduğu bilinciyle hareket etmektedir.

Anadolu Üniversitesi, geleceğe yön veren bir eğitim modeliyle, bilgiyle dünyaları buluşturmaya ve sınırları aşan bir öğrenme ekosistemi inşa etmeye kendini adanmış bir eğitim kurumudur. Köklü geçmişinden aldığı güçle, yükseköğretimde yenilikçiliğin ve öncülüğün sembolü olmaya devam etmekte, yalnızca bugünü değil, yarının dünyasını da inşa eden bir vizyonla ilerlemektedir.

3.2. STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

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 SYBS (Stratejik Yönetim 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 gerçekleştirme 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 anlaşılabilmesi açısından ortak bir dili yansıtırma 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 gerçekleştirme 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/egitim 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 yapılabilmesi olarak önemli bir yol kat etmiştir. Veri takibinin ve analizinin yapılabilmesi SYBS (Stratejik Yönetim 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 artırılarak iletişimin kuvvetlendirilmesi gibi iyileştirme faaliyetleri 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı çerçevesinde devam ettirilecektir.

3.3. MEVZUAT ANALİZİ

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, aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3. Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Açıklama	Bu kanundaki amaç ve ana ilkelere uygun olarak yükseköğretim kurumlarının görevleri; "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 yapılması"
Dayanak	[2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu/md. 12-a]	
Tespitler	Eğitim programlarının yükseköğretim alanında en iyi örneklerle sahip ülkelerin müfredatlarıyla tam uyumlu olmaması	
İhtiyaçlar	- Eğitim programlarının güncellenmesi ve çağdaş en iyi örneklerle uyumlu hale getirilmesi - Mezuniyet sonrasında hedef alan çıktı odaklı eğitim-öğretim faaliyetlerinin artırılması	
Yasal Yükümlülük	Açıklama	"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 yetiştirmesi"
Dayanak	[2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu/md. 12-b]	
Tespitler	- Disiplinlerarası, uluslararası ve sektörle iş birliği kapsamında bulunan program sayılarının yeterli olmaması - Yabancı dilde eğitim verilen program ve ders sayısının yeterli olmaması	
İhtiyaçlar	- Eğitim programlarının gözden geçirilerek disiplinlerarası ve uluslararasılaşma çalışmalarının artırılması (ön lisans, lisans ve lisansüstü kapsamında farklı disiplinlere ait programlardan seçmeli ders alınabilmesi için öğrencilere detaylı bilgilendirme yapılması) - Yabancı dilde eğitim veren programların niteliğinin artırılması ve üniversite genelinde yabancı dilde verilen ders sayısının artırılması	

Yasal Yükümlülük	Açıklama	“Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yayılması”
Dayanak		[2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu/md. 12-c]
Tespitler		• Bilimsel yayınların yapıldığı kurum ve kuruluşların erişim kısıtlarının, çalışmaların toplumsal görünürlüğünü azaltması
İhtiyaçlar		• Bilimsel verilerin daha geniş kitlelere ulaştırılması için bilgi ve iletişim teknolojilerine erişimin kolaylaştırılması • Medya gereçlerinin kullanımının yaygınlaştırılması.
Yasal Yükümlülük	Açıklama	“Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlaması”
Dayanak		[2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu/md.12-d]
Tespitler		• Uygulamalı ders programlarının sayısının yeterli olmaması • Uygulamalı ders programlarının sektör temsilcileri ile buluşma imkanlarının sınırlı olması • Toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında ihtiyaçlarının tam olarak karşılanamaması
İhtiyaçlar		• Uzmanlık alanlarında toplumun diğer kesimleriyle iş birliğini arttırmayı amaçlayan program sayılarının artırılması • Uygulama alanlarına ait var olan programlara sektör katılımının sağlanması için maddi ve ayni desteklerin artırılması • Toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında duyulan eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi

Yasal Yükümlülük	Açıklama	“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 bildirmesi ”
Dayanak		[2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu/md.12-e]
Tespitler		• Üniversitenin toplumun diğer kesimleriyle iş birliği süreçlerinin tam olarak kurulamaması
İhtiyaçlar		• Toplumun ihtiyaçlarının belirlenmesi, belirlenen ihtiyaç ve istekler doğrultusunda ilgili kurumlarla/kuruluşlarla iş birliği yapılarak çözüm önerileri geliştirilmesi
Yasal Yükümlülük	Açıklama	Üniversitelerdeki kalite çalışmalarının farklı mevzuatlardaki düzenlemelerinin ortak bir paydada birleştirilmesi
Dayanak		[Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği]
Tespitler		• Kalite Güvence Yönetmeliği ile Hazine ve Maliye Bakanlığı iç kontrole yönelik çalışmaların birbirinden bağımsız olarak yürütülmesi
İhtiyaçlar		• Hazine ve Maliye Bakanlığı ile Yükseköğretim Kurulunun ilgili mevzuatlarda birlikte çalışması ve iş birliğinin arttırılmasına yönelik yapılacak bilimsel çalışma teşviklerinin oluşturulması
Yasal Yükümlülük	Açıklama	Üniversitelerarası Kurulun her bir disiplininin özelliklerini dikkate alarak belirteceği görüş çerçevesinde Yükseköğretim Kurulu tarafından çıkarılacak yönetmelikte belirtilen şartları taşıyan özgün bilimsel yayın ve çalışmalar yapılması
Dayanak		[2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu] [Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi]
Tespitler		• Öğretim elemanı başına düşen yayın sayısının düşük olması • Kurum içindeki farklı alanlar arasındaki disiplinlerarası çalışma ortamlarının potansiyelinin tam olarak açığa çıkartılamaması
İhtiyaçlar		• Ulusal ve uluslararası iş birliklerinin arttırılarak disiplinlerarası ortak çalışma kültürünün arttırılması • Kurum içerisinde var olan her bir disiplinine ait entegrasyon ve ortak çalışma alanlarının, fırsatların ve buluşmaların tasarlanması

Yasal Yükümlülük	Açıklama	Eğitim teknolojisinin üretilmesi, geliştirilmesi, kullanılması ve yaygınlaştırılması
Dayanak	[2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu md. 12/h]	
Tespitler	- Dijital dönüşümün hayat boyu öğrenme fırsatlarının sunumunu kolaylaştırması - Dijital dönüşümün getirdiği alanlar ile ilgili hızlı değişiklikler yapılması	
İhtiyaçlar	- Öğrenmeye erişimi artırabilmek için uzaktan eğitim teknolojilerinden yararlanılması - Dezavantajlı gruplara yönelik eğitime erişimin kolaylaştırılması	

3.4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Üst Politika Belgelerinin Analizi aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
On İkinci Kalkınma Planı	Politika ve Tedbirler:- Tedbir 544.4.	• Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite sanayi iş birliğiyle yetiştirilmesi sağlanacak ve doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
	Politika ve Tedbirler: Politika 649	• Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında tüm bireylerin fırsat eşitliği temelinde nitelikli bir eğitime ve hayat boyu öğrenme imkânlarına erişimi sağlanarak milletimizin değerlerini özümsemiş, topluma yararlı birer vatandaş olarak yetiştirmeleri önem arz etmektedir. İnsan kaynağının nitelikli hale getirilebilmesi için ihtiyaç duyulan becerilerin mesleki eğitim ve yükseköğretim aracılığıyla işgücüne kazandırılması, değişen teknoloji, üretim yapısı ve hizmet sunum biçimleri doğrultusunda işgücü piyasaları arz ve talep dengesi göz önünde bulundurularak mesleki eğitimin geliştirilmesi hedeflenmektedir.
	Politika ve Tedbirler: Tedbir 686.1.	• Öncelikli sektörler ile gelişme alanlarına odaklı doktora programlarının ilgili sektörle iş birliği içerisinde yürütülmesi sağlanacaktır
	Politika ve Tedbirler: Politika 664	• Kaliteli eğitime erişimde fırsat eşitliği sağlanacaktır.
	Politika ve Tedbirler: Politika 678-678.2- 680-680.2.	• Mesleki ve teknik eğitimde özel sektörle iş birliği artırılabilecektir.
	Politika ve Tedbirler: Tedbir 698.2	• Genç girişimcileri yenilikçi buluşlara ve projelere yönlendiren hibe destekleri artırılabilecektir
	Politika ve Tedbirler: Tedbir 686.1	• Öncelikli sektörler ile gelişme alanlarına odaklı doktora programlarının ilgili sektörle iş birliği içerisinde yürütülmesi sağlanacaktır
	Politika ve Tedbirler: Politika 141.-692.1	• Mesleki eğitim ve yükseköğretim başta olmak üzere eğitimin tüm kademelerinde dijital ve yeşil dönüşüme uyumlu müfredatın ve programların güncellenmesi ihtiyacı önemini korumaktadır. • Meslek yüksekokullarının müfredatları Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından yayımlanan standartlar ve yeterlilikler çerçevesinde güncellenecektir.

On İkinci Kalkınma Planı	Politika ve Tedbirler: Politika 686.	• Doktoralı insan kaynağının nicelik ve niteliği artırılacaktır.
	Politika ve Tedbirler: Politika 46	• Ar-Ge ve yenilik süreçlerinde üniversite-sanayi-kamu iş birliğinin artırılması, açık bilim ve yeniliği destekleyen altyapılar ile yenilikçi finansman modellerinin geliştirilmesi, nitelikli insan kaynağına erişimin güçlendirilmesi.
	Politika ve Tedbirler: Tedbir 684.2.	• Üniversitelerde kariyer merkezlerinin kapasitelerinin geliştirilmesi, üniversite öğrencilerine ve mezunlarına yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetleri yaygınlaştırılarak bu faaliyetlerin erişilebilirliği desteklenecektir.
	Politika ve Tedbirler: Tedbir 549.1.	• Araştırma Desteklerine ilişkin çıktı ve etki odaklı izleme ve değerlendirme sistemleri etkinleştirilecek ve Ar-Ge ve yenilik destek programlarına ilişkin etki analizleri yapılacaktır.
	Politika ve Tedbirler: Tedbir 685.3	• Yükseköğretim kurumları arasında uluslararası iş birlikleri artırılacaktır.
	Politika ve Tedbirler: Politika 685	• Yükseköğretimin uluslararasılaşma düzeyi yükseltilecek, ülkemiz nitelikli uluslararası öğrenciler ve akademisyenler için çekim merkezi haline getirilecektir.
	Politika ve Tedbirler: Tedbir 682.1	• Yabancı dilde eğitim veren programların niteliği artırılacaktır.
	Politika ve Tedbirler: Tedbir 746.12	• Ülkemizin geliştirilebilecek alanlarında çalışmalar üretmek üzere ilgili kamu kurum ve kuruluşları, STK'lar, üniversite ve özel sektör ile gençleri bir araya getiren yönetim modelleri geliştirilecektir.
	Politika ve Tedbirler: Tedbir 973.5	• Uluslararası kamuoyu üzerinde etkili olan ve Türkiye ile ilgili çalışmalar yapan kurum ve kuruluşlar, üniversiteler, STK'lar ve bireylerle iş birliği geliştirilecek ve Türkiye'nin tanıtımına yönelik çalışmalar yürütülecektir.
	Politika ve Tedbirler: Tedbir 688.5	• Üniversitelerin idari personellerinin bilgi ve iletişim güvenliğine yönelik kapasitesi geliştirilecektir.
	Politika ve Tedbirler: Politika 780	• Yurt içi ve yurt dışındaki kültür mirasımız; toplumun kültür, tarih ve estetik bilincinin geliştirilmesi, kültür turizmine katkı sağlanması ve afet riskini dikkate alacak şekilde korunması, taşınmaz vakıf kültür varlıklarına vakfiye şartları doğrultusunda işlevsellik kazandırılması

On İkinci
Kalkınma Planı

Politika ve Tedbirler: Tebdir 780.11	Somut olmayan kültürel miras öğelerinin korunması ve kayıt altına alınması, yaşayan insan hazinelerinin toplumla etkileşim imkânlarının artırılması
Politika ve Tedbirler: Politika 783	Kültür ve sanata erişim ve katılım olanaklarının artırılması
Politika ve Tedbirler: Tebdir795.2	Yerel yönetimler başta olmak üzere tüm paydaşlarla iş birliği yapılarak vatandaşların spora olan ilgisinin artırılması, sağlık için spor ve rekreasyon temalı projeler ile kampanyalar geliştirilmesi
Politika ve Tedbirler: Politika 865	İklim risklerine karşı, uluslararası iklim değişikliği müzakereleri, Paris Anlaşması ve Türkiye'nin Ulusal Katkı Beyanı çerçevesinde ulusal koşullar gözetilerek sera gazı emisyonlarının azaltımı ve iklim değişikliğine uyum eylemlerinin güçlendirilmesine yönelik ilgili tüm paydaşlarla iş birliği içinde yol haritaları hazırlanması, mevzuat düzenlemeleri yapılması ve kurumlar arası eş güdüm sağlanması
Politika ve Tedbirler: Politika 866	Kaynakların verimli kullanımını sağlamak üzere döngüsel ekonomiye geçiş çerçevesinde sürdürülebilir üretim ve tüketim kalıplarının hayata geçirilmesi
Politika ve Tedbirler: Tebdir 882.1	"Sıfır Atık Projesi" kapsamında eğitim farkındalık faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve eğitimin tüm kademelerinde sıfır atık uygulamaları yürütülmesi
Politika ve Tedbirler: Politika Madde: 732	Çocukların fiziksel, sosyal ve zihinsel gelişimlerini destekleyici, anne babalarıyla nitelikli zaman geçirmelerini sağlayan kültür, sanat, bilim ve spor faaliyetleri özendirilecek, yaygınlaştırılacak ve erişilebilir hale getirilecektir.
Politika ve Tedbirler: Tebdir 746.2	Gençlerin yeşil ve dijital dönüşümün etkilerine ve geleceğin ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmesi ve üretkenliklerinin desteklenmesi için gerekli becerileri kazanmalarına yardımcı programlar geliştirilmesi
Politika ve Tedbirler: Politika 815.	Göç yönetimine ilişkin kurumsal kapasite güçlendirilecektir.
Politika ve Tedbirler: Tebdir 682.4.	Üniversitelerin yönetişimi geliştirilecek, bu kapsamda, yerelde mütevelli heyet veya istişari mahiyette mekanizmalar oluşturularak üniversite özel sektör-yerel yönetim-STK iş birliği güçlendirilecektir.
Politika ve Tedbirler: Politika 684	Üniversite öğrencilerinin ve mezunlarının mesleki yetkinlikleri artırılabilecektir.
Politika ve Tedbirler: Politika 682.3	Yükseköğretim kontenjanlarının üniversitelerin kapasiteleri ölçüsünde, sektörel işgücü arz ve talebinin mevcut durum ve öngörülerle uyumlu olarak ve bölgesel ihtiyaçların dikkate alınarak belirlenmesi sağlanacaktır.

Bursa Eskişehir Bilecik Bölge Planı 2024-2028	Hedef 1.3.: Bölgenin Ar-Ge kapasitesi güçlendirilecektir.	• Tedbir 1.3.2. Bölgedeki işletmelerin Ar-Ge, yenilikçilik ve ürün geliştirme alanlarındaki yetkinlikleri geliştirilecektir. • Tedbir 1.3.3. Bölgedeki işletmelerde Ar-Ge ve inovasyon odaklı çalışma yürütebilecek nitelikte insan kaynağı yetiştirilecektir.
	Hedef 1.5.: Girişimcilik ekosistemi ve yatırım ortamı iyileştirilecektir.	• Tedbir 1.5.4. Üniversitelerde genç girişimci sayısının ve inovasyon faaliyetlerinin artırılması amacıyla girişimcilik ve Ar-Ge kulüpleri eğitim, danışmanlık, hızlandırıcı programlar gibi faaliyetlerle desteklenecektir.
	Hedef 1.6.: Sanayi ve Üniversite arasında geçişkenlik artırılacaktır.	• Tedbir 1.6.2. Kamu, üniversite, sanayi ve iş insanları dernekleri arasında iş birliği amacıyla çalışma grupları kurulacaktır. • Tedbir 1.6.3. Üniversiteler ile sanayi kuruluşları arasında iş birliğinin artırılması amacıyla, lisans öğrencilerinin bölgedeki işletmelerde staj yapmasını teşvik edecek protokoller yapılacaktır.
	Hedef 3.2.: Sosyal hizmet kapasitesi ve kalitesi artırılacaktır.	• Tedbir 3.2.10. Okul öncesi eğitimi yaygınlaştırma, kalite ve erişimin artırılması ile okul öncesi eğitimde fırsat eşitliğini sağlamak için ihtiyaç duyulan yerlerde yeni okullar, yaz okulları açılacak, sınıfların fiziki ortamları düzenlenecek, gelişimine ve yaşına uygun eğitim programlarının hazırlanacak, öğretmenlerin ve velilerin eğitimleri sağlanacaktır.
	Hedef 3.3.: Genç, Kadın ve Engelli İstihdamı Artırılacaktır.	• Tedbir 3.3.4. Gençlere, kadınlara ve engellilere yönelik iş gücü piyasasının istekleri doğrultusunda yeni mesleki beceri ve yeterlilikler kazandırılacaktır.
2025 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Stratejik Öncelik Hedef 1.5	• Girişimcilik ekosistemi ve yatırım ortamı iyileştirilecektir.
	Tedbir 662.1	• Özel eğitime gereksinim duyan bireylerin eğitimi için beşeri ve fiziki imkânlar artırılacaktır.
	Tedbir 668.4.	• Üniversite ve okul iş birlikleri güçlendirilecek, yerelde öğretmenlere yönelik hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerde üniversitelerin eğitim fakülteleri ile işbirliği yapılacaktır.
	Tedbir 680.4.	• Mesleki ve teknik eğitim süreci bütüncül olarak planlanacak, eğitim kademeleri arasında birbirini tamamlayıcı programlar geliştirilecektir.
	Tedbir 688.6.	Yükseköğretimde dijital dönüşüm sağlanacaktır. • 5G ve ötesi yeni nesil iletişim teknolojilerinde yazılım, donanım ve altyapı alanlarında, nesnelerin interneti,

2025 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı		yapay zekâ, büyük veri, kuantum, siber güvenlik, akıllı ulaşım, artırılmış gerçeklik gibi gelişen teknoloji alanlarında nitelikli insan gücü yetiştirilmesi çalışmalarına ağırlık verilecektir.
	Tedbir 691.2	Üniversitelerdeki TTO'lar güçlendirilecektir. • TTO'larda yürütülen faaliyetlerde ilave destekler sağlanacaktır.
	Bilim, Teknoloji ve Yenilik- Politika ve Tedbirler: Tedbir 544.1	Doktora ve doktora sonrası araştırmacılar için çalışma ve araştırma imkânları iyileştirilecektir.
	Bilim, Teknoloji ve Yenilik-Politika ve Tedbirler: Tedbir 544.2	Araştırma deneyimine sahip nitelikli insan kaynağının artırılmasını teminen kamu destekli Ar-Ge projelerinde daha fazla lisans, yüksek lisans ve doktora bursiyerinin yer alması sağlanacaktır.
	Bilim, Teknoloji ve Yenilik-Politika ve Tedbirler: Tedbir 545.3	Üniversiteler bünyesinde Ar-Ge projesi yürüten araştırmacıların projelerdeki idari ve mali süreçleri kolaylaştırılacaktır.
	Nitelikli İnsan, Güçlü Aile, Sağlıklı Toplum-Eğitim- Politika ve Tedbirler: Tedbir 682.7	Açıköğretim yetişkin eğitimi ve hayat boyu öğrenme odaklı olarak yeniden yapılandırılacaktır.
	Nitelikli İnsan, Güçlü Aile, Sağlıklı Toplum-Eğitim- Politika ve Tedbirler: Tedbir 686.3	Doktora programları ve öğrenci kabul koşulları gözden geçirilecek, üniversitelerin yetkinlik analizine ve ihtisas alanına uygun doktora programları oluşturulması sağlanacaktır.
	Sağlık- Politika ve Tedbirler: Tedbir 710.2	Bağımlılığın önlenmesi için farklı nüfus gruplarına yönelik farkındalık artırma çalışmaları kapsamında iyi uygulama örnekleri ve müdahale programları güçlendirilerek sürdürülecek, bağımlılıkla mücadele kapsamında uygulanan mekanizmaların toplum tarafından bilinirliği artırılacaktır.
Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi (2024-2028)	Sağlık- Politika ve Tedbirler: Tedbir 711.1	Başta tıp, diş, hekimliği ve eczacılık olmak üzere sağlık meslek gruplarında eğitimin kalitesi artırılacak ve uzmanlık eğitimindeki müfredatları bilişim altyapısıyla desteklenerek ülke genelinde standart sağlanacak, sağlık alanında geleceğin ihtiyaç ve şartlarına uygun bir şekilde ve ülke ihtiyaçları göz önünde bulundurularak her alanda yeterli ve nitelikli işgücü oluşturulacaktır.
	Hedef 1.1: Uluslararası öğrenci sayısının artırılması	• Faaliyet 2. Lisans ve lisansüstü seviyede öğrenim gören yüksek nitelikli uluslararası öğrencilerin mezuniyet sonrası ülkemizin iş gücüne entegrasyonuna yönelik politikalar geliştirilecektir.
	Hedef 1.2: Uluslararası akademisyen sayısının artırılması	• Faaliyet 2. Uluslararası akademisyen sayısının artırılmasına yönelik yapılacak çalışmalarda nitelikli akademisyenlerin yükseköğretim sistemimize kazandırılmasına özen gösterilecektir.

Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi (2024-2028)	Hedef 1.3: Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişimi alanında iş birliğinin ve değişim programlarına katılımcı sayısının artırılması	Değişim programlarında öğrenci ve öğretim elemanı değişimi konusunda iş birliği yapılan ülke ve kurum sayısı artırılarak bu iş birliklerinin hem gelen hem de giden bakımından aktif olması sağlanacaktır.
İklim Değişikliğine Uyum Stratejisi ve Eylem Planı 2024-2030	Eylem No: KNT8	Yeni yapılacak olan ve revizyon gerektiren her düzeydeki mekansal planların ve plan yapım süreçlerinin, yerel iklim değişikliği eylem planları ve analizleri doğrultusunda gözden geçirilmesi ve revize edilmesi
	Eylem No: BEK1	İklim değişikliğine uyum kapsamında iklim ve doğa okuryazarlığı programları yürütülmesi, okullarda ve üniversitelerdeki eğitim programlarının biyolojik çeşitlilik ve ekosistemlerin korunması için gerekli beceri ve niteliklere odaklı olarak güncellenmesi, doğa koruma projeleri geliştirilmesi, farklı hedef kitleler için ayrı araçlar kullanılarak iletişim kampanyaları düzenlenmesi
Enerji Verimliliği 2030 Stratejisi ve II. Ulusal Enerji Verimliliği Eylem Planı	Stratejik Amaç: 2.1 Eylem D1	Gerek geniş halk kitlelerine gerekse de belli yetkinlik gruplarına yönelik olarak enerji verimliliği odaklı bilinçlendirme ve kapasite geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi Enerji verimliliği ile ilgili yerli ve yenilikçi nitelikteki ürünlerin kamu alımları yoluyla desteklenmesi
	Stratejik Amaç: 10.1 Eylem B9 Faaliyet 2	Ulusal enerji politikaları çerçevesinde yenilenebilir enerji kaynaklarının enerji arzı içindeki payının artırılması hedefini enerji verimliliği tedbirleriyle bütünleşik bir yaklaşımla hayata geçirmek Binalarda yenilenebilir enerji kullanımının yaygınlaştırılması
	Eylem No: 7.1 Eylem U4 Faaliyet	Bisiklet ve yaya yolları altyapısının (bisiklet ve yaya yolları, bisiklet park alanları, akıllı bisiklet/ bisiklet istasyonları) inşa edilerek geliştirilmesi
Engelli Hakları Ulusal Eylem Planı 2023-2025	Amaç 1	Engelli bireylerin yaşamın her alanına dâhil olduğu erişilebilir bir toplum inşa etmek.
	Amaç 1- Hedef 6.	Bilgi ve iletişim teknolojileri ile elektronik hizmet sistemlerinin erişilebilirliğinin artırılması
	Amaç 4	Farklılıkları gören ve çeşitliliği destekleyen kapsayıcı eğitimi her seviyede güçlendirmek
	Amaç 5 Hedef 1.1, 1.2	Örgün ya da yaygın mesleki ve teknik eğitim programlarının işgücü piyasasındaki ihtiyaç ve eğilimler gözetilerek geliştirilmesi; programların uygulanması sürecinde engellilik alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları, meslek kuruluşları, sosyal taraflar ve özel sektör ile iş birliği yapılması.

Engelli Hakları Ulusal Eylem Planı 2023-2025	Amaç 6 Hedef 1.7	Engelli bireyler ve ailelerine yönelik bilgilendirme, danışmanlık, rehberlik ve destek hizmetlerinin güçlendirilmesi.
	Amaç 6 Hedef 1.4	Engelli bireylerin karşılaştığı sorunların tespit edilmesine yönelik sektörel bazda araştırmalar yapılması.
Otizm Spektrum Bozukluğu olan Bireylere Yönelik II Ulusal Eylem Planı 2023-2030	Amaç 1. Toplumsal Kabulü ve Bilinci Artırmak Hedef 1.	OSB olan bireylerin hak temelli anlayışla toplumsal hayata katılımı için toplumsal kabullenme bilincinin geliştirilmesi.
	Amaç 5.	Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Çalışmalarını Desteklemek
Orta Vadeli Program (2025-2027)	Beşeri Sermaye ve İstihdam/ Beşeri sermaye ve beceri uyumu Md.1	Başta meslek yüksekokulları olmak üzere yükseköğretim kontenjanları kamu ve özel sektörün orta vadede ihtiyaç duyduğu işgücü ile uyumlu hale getirilecektir.
	Beşeri Sermaye ve İstihdam/ Beşeri sermaye ve beceri uyumu Md.2	Savunma sanayii, yapay zekâ, siber güvenlik, temiz ve sürdürülebilir enerji ile uzay teknolojileri gibi stratejik alanlarda nitelikli işgücü yetiştirmeye yönelik kamu-üniversite özel sektör işbirliği programları hayata geçirilecektir
	Büyüme ve Ticaret/ Dijital dönüşüme geçişin desteklenmesi Md.6	Öğretmenlerin ve öğrenciler için dijital dönüşüme yönelik yetiştirilmesi için müfredatın ve altyapının çağın gereklerine uygun olarak geliştirilmesi sağlanacaktır.
Yaşlı Hakları Ulusal Eylem Planı 2023-2025	Amaç 2.	Yaşlı bireylerin deneyimleriyle toplumsal hayata diğer herkesle birlikte katılımlarını güçlendirmek
	Amaç 2. / Hedef 1.	- Yaşlı bireylerin deneyimleriyle toplumsal hayata diğer herkesle birlikte katılımlarını güçlendirmek - Hayat boyu öğrenme fırsatlarının güçlendirilmesi - Gönüllülüğün teşvik edilmesi
Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	-	Birleşmiş Milletlerin 17 adet sürdürülebilir kalkınma amacına yönelik eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi

3.5. PROGRAM-ALT PROGRAM ANALİZİ

2019-2023 Stratejik Planımızda yer alan alt program hedeflerinin gerçekleşme düzeylerinin hedeften sapma nedenleri aşığıdaki tablo da yer almaktadır (Alt programda hedeflemiş olduğumuz değere genel olarak ulaşmış olmakla beraber özellikle COVID-19 pandemisinden kaynaklı gösterge gerçekleşmelerinin bazılarında hedeften sapmalar olmuştur). Uygulamada olan 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı'nın 2024 yılı uygulaması sürecinde ise son dönemde yaşanan kamu tasarruf tedbirleri ve yüksek enflasyon gerçekleşmeleri nedeniyle hedeflenen değere ulaşamadığı görölmektedir.

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.	Araştırma altyapıları projesi kapsamında yapılması planlanan Ulusal Raylı Sistem Araştırma ve Test Merkezi'nin içerisinde yer alacak idari ve eğitim binalarının yapımı tamamlanmış olup, yapılması planlanan test ve sürüş yolları 2023 yılı içerisinde 6550 sayılı kanun gereğince TÜBİTAK kapsamına alınmıştır. Proje böylece tüzel kişilik kazanmış ve Üniversitemizden bağımsız olarak ilgili kanun kapsamında çalışmalarına devam edecektir. Projenin toplam yıl ödeneği de özel hesaba aktarılmıştır. Bu nedenle ilgili proje ile ilgili 2024 yılında bir faaliyette bulunulmamıştır.
	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. Ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenen Ar-Ge projesi sayısı göstergeleri için hedeflenen değerler aşılmıştır. İlgili gösterge için önümüzdeki dönemler için son dönemde yaşanan kamu tasarruf tedbirleri ve yüksek enflasyon gerçekleştirmeleri hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında sektörün ar-ge projelerine yönelik istekliliğinin azalmasına neden olabilecektir. Sektöre yapılan danışmanlık/eğitim sayısı göstergesine ilişkin performans değerleri aşılmıştır. Bunun temel nedenleri sektörün Ar-Ge projeleri için büyük bütçeli yatırımlar yapmak yerine danışmanlıklar yoluyla küçük ölçekli iş birliklerine yönelmiş olması ve Üniversitemizde sektörle iş birliği için sunulan imkânların ve teşviklerin Birimler tarafından daha yaygın şekilde tanınmış olmasıdır. Ayrıca iyileştirme çalışmalarının yapılarak dijital altyapı çevrim içi görüşme ve insan kaynağının eşgüdümlü olarak sunulması süreçlerin daha hızlı ilerlemesine neden olmuştur. Ar-Ge sonucu ortaya çıkan ürünlere ilişkin alınan patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuru sayılarında hedefe ulaşılammıştır.	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 gerekmektedir. Bilim ve teknolojinin iki farklı ucunda çalışan üniversite ve sanayi arasında köprü vazifesi gören Arinkom (TTO) üniversite, araştırma altyapıları, özel sektör arasında; araştırmacılar ile girişimciler, yatırımcılar ve sanayiciler arasında gerekli ve ihtiyaç duyulan bağlantıları sağlamalı ve devamının gelmesi yönünde faaliyetlerini arttırmalıdır. Akademisyenlerin merkezi araştırma laboratuvarı imkânlarından daha kolay yararlanmasının sağlanması ve burada yapılacak çalışmaların bilimsel yayın, patent gibi çıktılara dönüşerek nitelikli bilim yapılması imkânının sağlanması gerekmektedir. Araştırmacı insan kaynağının niteliğini geliştirecek eğitimler ve etkinlikler düzenlenmesi Araştırma çıktılarının artırılabilmesi için öğretim elemanlarına ve öğrencilere girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon konularında farkındalığı arttırmak amacıyla etkinlikler düzenlenmesi

HAYAT BOYU ÖĞRENME	YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI SÜREKLİ EĞİTİM FAALİYETLERİ	Tamamlanan sosyal sorumluluk projesinde hedeflenen değerlere ulaşamamıştır. “Toplumsal katkı süreçlerini açık ve uzaktan öğretim süreçleri ile destekleyerek yaşam boyu öğrenme kapsamında geliştirmek” hedefimiz kapsamında kullanıma sunulan Dijital ders platformu ile Akadema programı gibi uygulamalar son zamanda dünyada yaşanan dönüşüm ve değişimler nedeniyle çok fazla kişiye ulaşabilmiştir. Bu nedenle hedefler aşılmıştır. Üniversitenin çevrecilik alanlarında aldığı ödül sayısında ilgili hedefe ulaşamamıştır. Dezavantajlı gruplara yönelik yürütülen sosyal entegrasyon ve kapsayıcılığa ilişkin yapılan etkinlikler Üniversitemizde özellikle dezavantajlı gruplara yönelik hizmet sunan çok fazla birimin olması ve bu birimlerin alanlarında öncü olması nedeniyle çok fazla talep görmüştür.	Toplumsal Katkı projeleri doğrultusunda gerekli bilgilendirmeler çağrılar ve birebir desteklere rağmen, bu projelerin atama kriterlerinin de puanlarının düşük olması nedeniyle çok talep görmemiştir. Planın kalan yılında tanıtım toplantıları, birebir görüşmeler, projeye özel destekler sürdürülmeye devam edilmeli ve projelerin başvuruların artması için neler yapılması gerektiği ile ilgili bir yol haritası çizilmelidir. Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilebilmesi için yaşamboyu öğrenmeyle ilgili geliştirilen program ve materyal sayısı artırılmalıdır. Sürdürülebilir kalkınma amaçları çerçevesinde atıkları kontrol altına almak için yürütülen Sıfır Atık Projesi kapsamında üniversite bünyesinde Sıfır Atık Birimi ve Sıfır Atık Yönetim Sistemi kurulmuştur. Bu kapsamda sürdürülebilir, enerji verimli, doğayla uyumlu ve çevreye asgari düzeyde zarar veren kampüslerin oluşturulması, üniversite kampüslerinde enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji uygulamalarının artırılması, bu alanda duyarlılık ve farkındalık oluşturulmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi amaçlanmalıdır.
YÜKSEKÖĞRETİM HİZMETLERİ	ÖĞRETİM ELEMANLARINA SAĞLANAN BURS VE DESTEKLER	SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI kapsamındaki dergilerde öğretim elemanı başına düşen yayın sayısı göstergesine ilişkin performans değerleri aşılmıştır. Bunun temel nedenleri çeşitli birimlerde personel sayılarındaki artış ve pandemi sonrası süreçlerin hızlanması ile yaşanan gelişmelerdir. Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenecek öncelikli alanlarda sağlanan burslardan yararlanan doktora öğrenci sayısı hedefine ulaşamamıştır. Yükseköğretim Kurulu tarafından sağlanan araştırma desteklerinden yararlananların sayısı ilgili hedefi aşılmıştır. Ancak ilgili hedef verilerine geçmiş yıllarda ulaşamamıştır.	Uluslararası endekslerde yer alan bilimsel yayın sayısı hedefine ulaşılmış olmakla birlikte takip eden dönemde araştırmacı insan kaynağının niteliğini geliştirecek eğitimler ve etkinlikler düzenlenmesi, Üniversite de yer alan araştırma merkezlerinin faaliyetleri konusunda performans ölçütleri belirlenerek izlenmesi sağlanmalıdır. İlgili öncelikli alanların koşullarında belirtilen şartları sağlayan yüksek lisans mezunları, Tez aşamasına geçmemiş ve koşullar kısmında belirtilen şartları sağlayan mevcut doktora öğrencilerinin danışmanlarının ve ilgili enstitünün yönlendirmeleri akademik anlamda desteklemeleri sağlanacaktır. Araştırma görevlisi kadrosunda görev yapan doktora öğrencileri, araştırma görevlisi veya Dr. Öğretim Üyeleri sağlamış oldukları destekler kapsamında Genç Beyinler Programı (GEP), Doktora Sonrası Araştırma Programı (DOSAP) ve Akademik Birikim Programı (AKAP) gibi Yükseköğretim Kurulu tarafından sağlanan desteklerden faydalanmaları için yönlendirileceklerdir.

	ÖN LİSANS EĞİTİMİ, LİSANS EĞİTİMİ VE LİSANSÜSTÜ EĞİTİM	Bazı programların akreditasyon süreçlerinde değerlendirmeye alınan göstergelerin değişmesi nedeniyle hedeflenen program sayısına ulaşamamıştır. Lisansüstü öğrencilerin toplam öğrenciler içindeki payı hedefine kısmen ulaşılabilmiştir.	Değişen ölçütler doğrultusunda gerekli çalışmalar yapılarak program başvuruları öncesi istenilen ölçütler doğrultusunda gereken iyileştirmeler yapılacaktır. Hem öğretim üyesi, hem de lisansüstü öğrenci yetiştirilmesi ve eğitim programlarındaki niteliği artırma, yönüne ağırlık verilmelidir. Toplumsal gelişmişlik düzeyinin önemli bir parçası olan lisansüstü eğitimin niteliğinin ve niceliğinin önemi arttırılacaktır. Kütüphaneye tarafından sağlanan kaynaklara yönelik abonelik maliyetlerinin ve bazı derslerin elektronik ortama aktarılması sürecinde ihtiyaç duyulacak donanımlar nedeniyle maliyetlerin yükseleceği ihtimali hedeflenen değerlere ulaşabilmek kaynakların daha etkin kullanımını gerekli kılmaktadır.
	YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖĞRENCİ YAŞAMI	Öğrenci memnuniyet oranı için hedeflenen değere kısmen ulaşılmıştır.	Plan dönemi içerisinde birimlere öğrenci memnuniyetleriyle ilgili bilgilendirmeler yapılarak ilgili birimlerin bu bilgilendirmeler ışığında öğrenci memnuniyeti ile ilgili eylem planlarını hazırlamaları sağlanacaktır.

* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 4

3.6. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ

Anadolu Üniversitesinin faaliyet alanları; Eğitim–Öğretim, Araştırma, Toplumsal katkı ve Girişimcilik uygulamalarıdır.

Eğitim–Öğretim: Öğrenci odaklı eğitim–öğretim anlayışı ile ön lisans, lisans ve lisans üstü 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, 2024 yılı Aralık ayı itibarıyla açık ve uzaktan öğretim hizmeti sunan fakültelerde; 42 ön lisans, 28 lisans ve 110 e-sertifika programı; örgün eğitimde ise 13 ön lisans, 68 lisans programı olmak üzere örgün ve açık ve uzaktan öğretimde toplam 151 programda ön lisans ve lisans eğitimi verilmektedir. Üniversitede 117 alanda yüksek lisans programı, 54 alanda doktora programı, 12 alanda sanatta yeterlik programı olmak üzere toplamda 183 programda lisansüstü eğitim verilmektedir. Anadolu Üniversitesinde 2024-2025 eğitim–öğretim yılı Aralık ayı itibarıyla 23.306 örgün öğrenciye, 988.377 açık ve uzaktan öğretim öğrencisine, 2.165 lisansüstü uzaktan program tezsiz yüksek lisans program öğrencisine, toplamda 1.011.683 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. Anadolu Üniversitesi’nin mevcut durumda desteklediği 6 adet BAP türü bulunmaktadır. Bunlar; Genel Amaçlı Projeler (Küçük - Orta - Büyük Ölçekli olacak şekilde 3 alt türü bulunmaktadır), Altyapı Projeleri, Lisansüstü Tez Projeleri (Yüksek Lisans ve Doktora olmak üzere 2 alt türü bulunmaktadır), Sektör Destekli Bilimsel Araştırma Projeleri, Yayın ve Araştırma Teşvik Projeleri ve Çağrılı Projelerdir.

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. Bütün bu araştırma süreçlerinden çıkan fikri hakların korunmaya alınması ve ticarileştirme süreçlerinin uygunluğunu değerlendirmek üzere Anadolu Üniversitesi Fikrî ve Sınai Mülkiyet Değerlendirme Kurulu

alışmalar yürütmektedir.

Anadolu niversitesinde, Türk Ulusal Akademik Ağı ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM) tarafından taranan hakemli; Anadolu Üniversitesi 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 (AndHD), Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (AİİBFD), Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, Turizm Eğlence ve Konaklama Dergisi (TOLEHO), Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli Dergisi (KURGU), Anadolu Strateji Dergisi (ASD), Anadolu İş Zekası ve İeri Analitiği Dergisi (ANABIDA) , Anadolu Üniversitesi Mesleki Eğitim ve Uygulama Dergisi (ANAMEUD), Avrupa Yaşam Bilimleri Dergisi (EJLS), Dijital Güvenlik ve Medya (DISEM), Katman: Arkeolojisi Dergisi ve Anadolu Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi yayınlanmaktadır. Ayrıca önümüzdeki dönemde "Anadolu University Press" adı ile uluslararası ölçekte bir yayınevi oluşturulması planlanmaktadır. Bilimsel kitap, akademik dergiler, popüler kitap, eviri kitap, seminer-konferans bildiri kitapları ve tezden yayın gibi kategorilerin olması düşünülen yayınevi bünyesinde ulusal ve uluslararası yazar ve editörlerin katılımı beklenmektedir. Yayınevinde özellikle bilimsel kitap kategorisinde hazırlanan kitapların WOS (BKCI), Scopus, Worldcat gibi uluslararası seviyedeki veri tabanlarına girebilmesi hedeflenmektedir. Yayınların hem tüm ülkeye hem de uluslararası akademik alanlara katkı vermesi beklenmektedir. Bu kapsamda ülkemizde ve özellikle kurum bünyesinde faaliyet gösteren akademik personelin uluslararası ve geçerli yayın ortamı olarak, yayınevinden yararlanması ve yurt dışına ödenen yüksek ücretlerin de önüne geçilmesi planlanmaktadır.

Anadolu niversitesinde 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 niversitesi eğitim-ğretim, 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. Kütüphaneler, müzeler, spor tesisleri, kültür ve sanat merkezleri, konukevleri gibi birçok mekân, yalnızca niversite mensuplarına değil, şehir halkına, akademisyenlere ve araştırmacılara da açık bir şekilde hizmet vermektedir. Çağdaş Sanatlar Müzesi, Eğitim Karikatürleri Müzesi ve Cumhuriyet Tarihi Müzesi, Yunus Emre Yazı Sanatları Müzesi sanatsal ve bilimsel farkındalığı artıran etkinliklere ev sahipliği yapmaktadır. Atatürk Kültür ve Sanat Merkezi, Sinema Anadolu ve Yunus Emre Kampüsü Konferans Salonları bilim, sanat ve akademiye toplumla buluşturmaktadır. 2025 yılı itibariyle Sinema Anadolu'da halka açık film gösterimleri başlatılmıştır. Spor tesisleri, yüzme havuzu, tenis kortları ve futbol sahaları halkın kullanımına açık olup, sağlıklı yaşamı teşvik etmektedir. Akademik hareketliliği desteklemek amacıyla Eskişehir, Ankara ve İstanbul'daki konukevleri araştırmacılar ve akademisyenler için konaklama imkânı sunmaktadır. Üniversite, tesislerinin erişilebilirliğini artırarak topluma daha geniş bir yelpazede hizmet vermeyi ve bilginin, kültürün ve sosyal yaşamın herkes için ulaşılabilir olmasını sağlamayı hedeflemektedir.

Anadolu niversitesinde Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi ve diğer birimler tarafından tüm kesimlere yönelik yaygın eğitim faaliyetleri yürütülmektedir. Kitlesele, evrimii, açık derslerden oluşan AKADEMA platformu ise, niversitenin bir sosyal sorumluluk projesi olarak, farklı konularda dileyen herkesin öğrenmesine yardımcı olmayı amaçlayan bir öğrenme portalıdır. 11 farklı kategoride 192 dersin sunulduğu Akadema'da 40.547 kayıtlı katılımcı bulunmaktadır. Açıköğretim Sistemi bünyesinde oluşturulan "evrimii ğrenci Toplulukları" ile öğrenimin yanında sosyal aktiviteler de sunulmakta ve pek çok farklı ilgi alanına hitap eden sanal

etkinlikler düzenlenmektedir. Ayrıca "KÜLİ95 Gönüllülük Çalışmaları" dersleri Üniversitede; toplumsal sorumluluk alanında dikkat çeken diğer unsurları oluşturmaktadır.

Anadolu Üniversitesi farklı birimleri ile 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), Üstün Yetenekliler Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (ÜYEP), Engelliler Araştırma Enstitüsü Gelişimsel Destek Birimi, Özel Eğitim Araştırma, Geliştirme ve Uygulama Birimi (ÖZEB-ARGE) ve Engelli Öğrenciler Birimi bulunmaktadır. Türkiye Engelsiz Bilişim Platformu tarafından her yıl Türkiye’de engellilere yönelik yürütülen başarılı bilişim hizmetlerine “Engelsiz Bilişim Ödülleri” verilmektedir. 2023 yılında Engelsiz Üniversite Ödülleri kapsamında eğitimde sağladığı son teknolojik imkanlarla Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi “2023 Yılı Eğitimde Erişilebilirlik Ödülü” (Yeşil Bayrak) kategorisinde bayrak almıştır. Açık, yarı açık ve kapalı alanların engelli bireylere yönelik düzenlenmesi konusunda gayret gösteren Anadolu Üniversitesi, “2023 Yılı Mekânda Erişilebilirlik Ödülü” (Turuncu Bayrak) kategorisinde Eğitim Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Hukuk Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, Turizm Fakültesi, Yabancı Diller Yüksekokulu, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı ve Öğrenci Merkezi ile 9 Yeşil Bayrak almıştır.

Açıköğretim Sistemi; Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Programı, Görsel İletişim Tasarımı Programı, Felsefe Programı, Sağlık Yönetimi Programı, Eğitim Fakültesi; Özel Eğitim Öğretmenliği Programı, Sosyal Bilimler Öğretmenliği Programı, Turizm Fakültesi; Turizm İşletmeciliği Bölümü, Engelliler Entegre Yüksekokulu; Grafik Sanatlar Programı 2024 yılında Engelsiz Program Nişanı Ödülleri kapsamında üniversite 8 nişan ile ikinci sırada yer almıştır. Ayrıca Engelliler Entegre Yüksekokulu, Sosyo-Kültürel Faaliyetlerde Erişilebilirlik kategorisinde Mavi Bayrak Ödülüne layık görülmüştür. 2018 yılından beri düzenlenen Engelsiz Üniversite Ödülleri’nde Anadolu Üniversitesi şimdiye kadar 29 Yeşil Bayrak, 78 Program Nişanı ve 1 Ödül olarak başarısına her sene yeni başarılar katmaktadır.

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 Türkiye İş Kurumu tarafından çıkarılan İŞKUR Gençlik Programı kapsamında öğrenci istihdam edilebilirliğinin artırılmasına katkı sağlanmakta, bilgi, beceri, çalışma alışkanlığı ve disiplinin kazanmaları sağlanmaktadır. Program kapsamında, katılımcılara bireysel danışmanlığın yanı sıra iş arama, finansal okuryazarlık, öz geçmiş hazırlama, mülakat teknikleri gibi konularda eğitimler verilerek iş gücüne katılmaları noktasında destekleyici faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

Girişimcilik: Anadolu Üniversitesi Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi (ARİNKOM) 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. 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
Eğitim-Öğretim	• 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/Çift diploma programları
	• Çift anadal/yan dal
	• Yetkinlik geliştirme eğitimi ve programları (staj vb.)
Araştırma	• Araştırma projeleri
	• Ar-Ge ürünleri (patent, tasarım, fikri mülkiyet, faydalı model)
	• Bilimsel yayınlar
	• Bilimsel toplantılar
	• Üniversite/sanayi/kamu 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
	• Araştırma altyapıları (Araştırma ve uygulama merkezleri, araştırma enstitüleri ve laboratuvarlar)
	• Test/analiz, danışmanlık ve bilirkişilik hizmetleri
	• Akademik performans değerlendirme ve sıralama hizmetleri
Toplumsal Katkı	• Danışmanlık ve bilirkişilikler
	• Bilimsel, kültürel ve sosyal organizasyonlar
	• Gönüllülük Çalışmaları dersi
	• Kültür, sanat ve spor etkinlikleri
	• Kısmi zamanlı öğrenci istihdamı
	• Kariyer ve mezun hizmetleri

	• Dezavantajlı bireylere yönelik hizmetler
	• Özel gereksinimli bireyler ve ailelerine yönelik hizmetler
	• Sosyal sorumluluk projeleri
	• Kreş hizmeti
	• Çocuk Üniversitesi
	• Kamuya açık eğitim dokümanları
Girişimcilik	• Girişimcilere sunulan ön kuluçka hizmetleri
	• Girişimcilere sunulan kuluçka hizmetleri
	• Ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyde verilen girişimcilik ve inovasyon konularındaki dersler

3.7. PAYDAŞ ANALİZİ

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 idari 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 artırılmasını 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/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Paydaş-Ürün/ Hizmet Matrisi			
					Eğitim- Öğretim	Araştırma	Toplumsal 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 İklim 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 ve Kalite Koordinatörlüğü çalışmaları kapsamında güncellenmektedir.
- 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. İlgili kurul üyelerine düzenli olarak anket çalışması yapılmaktadır.

Anadolu Üniversitesi Kurumsal İeri Yönetimi ve Analitiği 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	2023	2024
Öğrenci Genel Memnuniyet Oranı	58,67	59,82	60,98	55,24	59,91	61,30	81,70	79,64
Öğrencilerin Kayıtlı Oldukları Programdan Memnuniyet Oranı	49,24	49,79	50,34	52,21	51,24	52,63	78,39	79,34

Öğrencilerin memnun oldukları ilk üç ana tema Öğretim Elemanı İlişkisi (%89,10), Akademik Danışman (%85,50) ve Personel Davranışı (%85,29) olarak tespit edilmiştir.

2024 Yılı için Akademik personel genel memnuniyet oranları, anket sorularının ana temalarına göre aşağıdaki tablo'da görüldüğü gibi gerçekleşmiştir.

Tablo 9. Akademik Personel Genel Memnuniyet Oranları

Anket Adı	Memnun değil (%)	Memnun (%)
Akademik Personel Genel Memnuniyet	32,00	68,00
Yönetim ve Organizasyon	31,50	68,50
Eğitim ve Öğretim	31,50	68,50
Araştırma	36,10	63,90
Altyapı ve Hizmetler	30,53	69,47
Kurumsal Algı	28,13	71,87
Toplumsal Katkı	32,25	67,75

Anadolu Üniversitesi idari personel genel memnuniyet oranları, anket sorularının ana temalarına göre 2024 yılı için aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi gerçekleşmiştir.

Tablo 10. İdari Personel Genel Memnuniyet Oranları

Anket Adı	Memnun değil (%)	Memnun (%)
İdari Personel Genel Memnuniyet	36,30	63,70
Yönetim ve Organizasyon	49,30	50,70
Eğitim ve Kurumsal İlişkiler	34,60	65,40
Altyapı ve Hizmetler	29,20	70,80

Anadolu Üniversitesi paydaş görüşlerinin alınması ve bu görüşlerin süreçlerin iyileştirilmesi faaliyetlerinde kullanılması yönünde etkin bir çaba göstermektedir. Bu kapsamda Dış Danışma Kurulları ile yapılan anket çalışması Üniversite-sektör iş birliği konusundaki faaliyetler %72,10 oranı ile yeterli olarak görülmüştür.

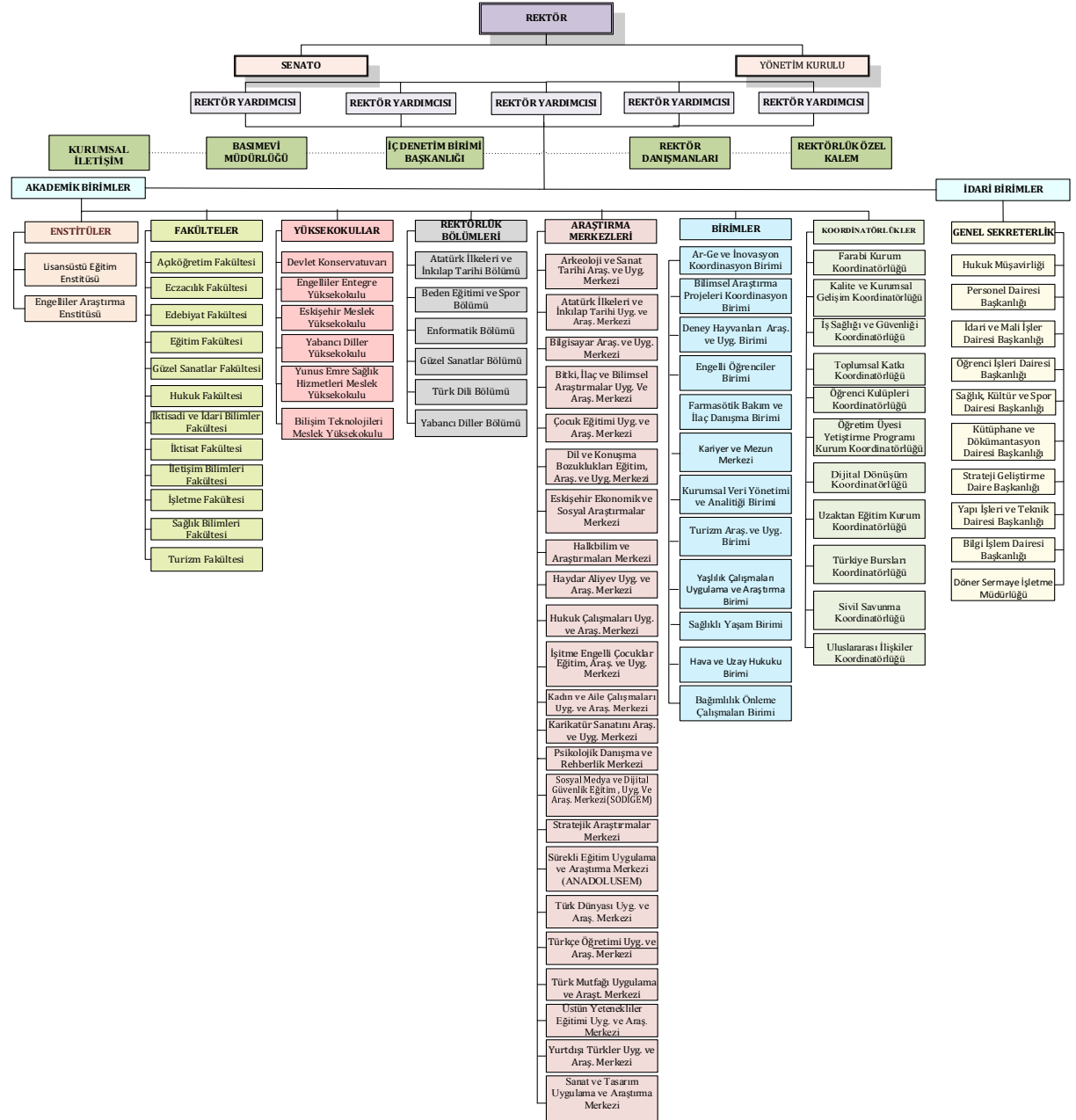
- Girişimci üniversite olma ve bölgesel kalkınma hedeflerine de büyük önem vermek
- Teknoloji gelişiminde öncü üniversite olması
- Anadolu’da bulunan üniversiteler ile iş birliğinin artırılması
- Genç girişimcilere önem verilmesi
- Anadolu Üniversitesi bulunduğu konum itibarıyla bölgedeki sanayi potansiyeli değerlendirilerek, mühendislik, teknoloji ve uygulamalı bilimler alanlarında nitelikli iş gücü yetiştirebilir.

Anadolu Üniversitesi Kurumsal İleri Yönetimi ve Analitiği Birimi tarafından yapılan paydaş anketleri, Üniversitemiz paydaşlarının geri dönüşlerinin alınmasını sağlamıştır. Akademik Personel, İdari Personel ve Dış Paydaş anketleri takvim yılının tamamlanması ile gerçekleştirilmektedir.

3.8. KURUM İÇİ ANALİZ

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

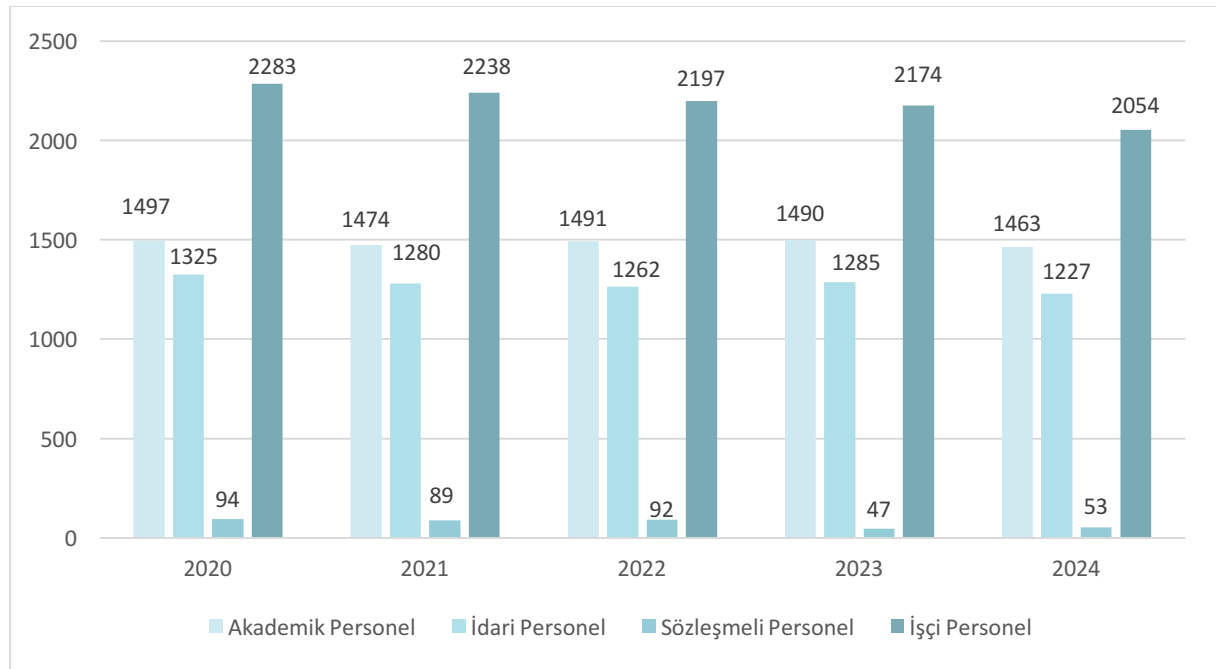
3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Kaynakların etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılarak stratejik plan ile 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” ile 2914 sayılı “Yükseköğretim Personel Kanunu” kapsamında 5434 ve 5510 sayılı Kanunlara göre istihdam edilmektedir. Üniversite; akademik personel istihdamı için ilgili mevzuatta belirtilen asgari şartların sağlanması koşuluyla Üniversite Senatosu tarafından belirlenen ek kriterler de koyarak ilan yoluyla atama yapmaktadır. Öğretim elemanı temininde de Üniversite tarafından kendi kaynakları kullanılarak elektronik ortamda başvuru sistemi geliştirilmiş ve bu sayede kamu hizmetlerinde dijital dönüşüme entegre olarak ülke ekonomisine ve sıfır atık hedefine katkı sağlanmaya çalışılmaktadır.

İdari personel kadroları, ihtiyaca göre merkezî olarak gerçekleştirilen Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) temel alınarak temin edilmekte olup, diğer kamu kurumlarından nakil olarak da personel temin edilebilmektedir. KPSS ile merkezî olarak gerçekleştirilen atamalarda Üniversite, sadece kadro ünvanını ve pozisyonunu belirlemektedir. Üniversitenin idari kadrolarında çalıştırılmak üzere istihdam edilen işçi ve sözleşmeli personelin atamaları da Cumhurbaşkanlığı Kariyer Kapısı üzerinden yapılmaktadır.

Anadolu Üniversitesinde 2020-2024 yılları arasındaki 5 yıllık akademik, idari, sözleşmeli ve işçi personel sayılarının değişimi Şekil 2’de gösterilmektedir.

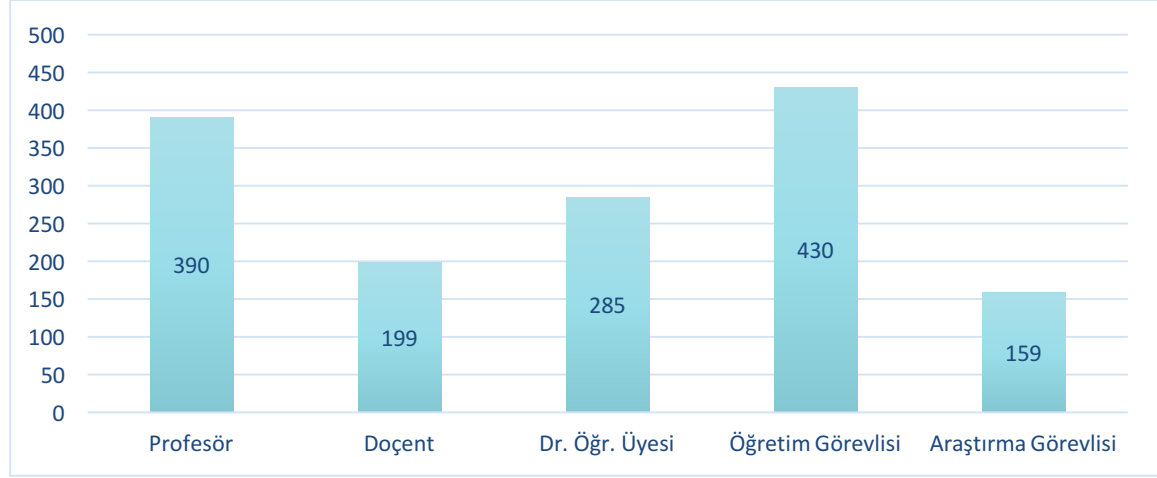


Şekil 2. 2020-2024 Yılları Sonu İtibarıyla Akademik ve İdari Personel Sayısı Değişimi

Şekil 2’de de görülebileceği gibi Anadolu Üniversitesinin personel sayısı yıllar itibarıyla küçük oranlarda azalma yönünde değişiklikler göstermiştir. Üniversite toplam personeli sayısı 2020 yılında 5.199 iken 2024 yılında bu sayının 4.797’ye düştüğü gözlenmiştir. Bunun en önemli sebeplerinden biri, Cumhurbaşkanlığınca her yıl Üniversitemize tahsis edilen açıktan atama kontenjanlarında tasarruf tedbirleri uygulanması sebebiyle azalmalar olması, Üniversiteden yıl içinde ayrılan personel sayısına karşılık, açıktan atama sayılarının her yıl azalarak verilmesi

sonucunda Üniversiteye yeni personel istihdamının aynı oranda sağlanamamasıdır.

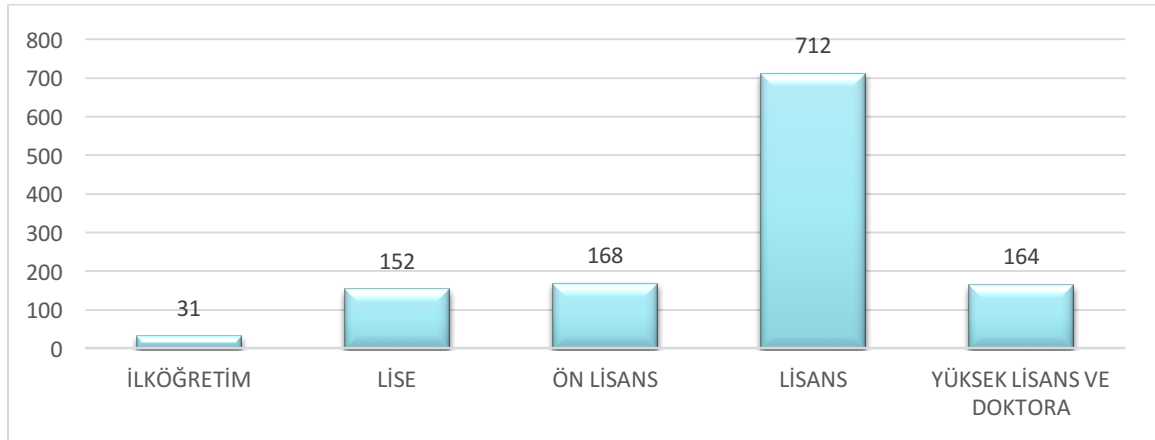
2024 yılı sonu itibarıyla Üniversitenin akademik kadrolarının dağılımı ise Şekil 3'de gösterilmektedir.



Şekil 3. 2024 Yıl Sonu İtibarıyla Akademik Personel Dağılımı

Şekil 3'de de görülebileceği gibi Anadolu Üniversitesinin akademik personel sayısı 1.463'tür. Akademik personel dağılımında 430 ile öğretim görevlileri ilk sırayı almakta, onları 390 ile profesörler izlemektedir. Bu sırayı doktor öğretim üyesi, doçentler ve araştırma görevlileri takip etmektedir.

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



Şekil 4. 2024 Yıl Sonu İtibarıyla İdari Personelin Eğitim Durumu

İdari personelin eğitim durumları incelendiğinde (Şekil 4); %2,5'unun ilköğretim, %12,5'unun lise, %13,5'unun ön lisans, %58'inin lisans, %13,5'unun ise yüksek lisans ve doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir.

Anadolu Üniversitesi personelinin eğitim düzeyi yüksek olmakla beraber, mesleki yeterliliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitimler Personel Daire Başkanlığı Eğitim Şube Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu doğrultuda nitelikli insan kaynağını arttırmak amacıyla hedeflenen amaçları gerçekleştirebilmek üzere 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"erebilirlik, Adillik, İnsan Odaklılık, Yenilikçilik, Yaratıcılık, Güvenilirlik 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. izyon belirleme çalışmalarıyla oluşturulan ifadeler evrensel düzey de örgün ve çok ortamlı eğitim, öğretim ve araştırmalara odaklanmıştır.

Anadolu Üniversitesi Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) İzleme Programı kapsamında almış olduğu geri bildirimler doğrultusunda, sahip olduğu birikimi sürekli iyileştirme kültürünün kurum genelinde yaygınlaşması için yeniden gözden geçirmiş ve bir kalite güvencesi sistemi eylem planına dönüştürmüştür. Eylem planında belirtilen "Üniversitenin misyon, vizyon ve farklılaşma stratejileri ile konum tercihlerinin gözden geçirilerek güncellenmesi" hedefi, Üniversitenin 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı hazırlıklarında dikkate alınmıştır. Bu çalışmada misyon ve vizyon, politika belgeleri ile birlikte değerlendirilmiş; yaşam boyu öğrenme ile birlikte "açık ve uzaktan öğrenme, uluslararasılaşma ve özel eğitim" alanları Üniversitenin farklılaşma stratejileri olarak belirlenmiştir.

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 dikkate alınmıştır.

Anadolu Üniversitesi iç kalite güvence sistemi; 2020-2021 dönemi kalite eylem planından başlayıp bugüne kadar; tüm geri bildirimlerin değerlendirildiği, YÖKAK ölçütleri kapsamında iç değerlendirme raporlarının hazırlandığı, gelişmeye açık alanların belirlendiği ve kalite eylem planlarına dönüştürüldüğü, Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al döngüsünün kapatıldığı bir sistem olarak yapılandırılmıştır. 2024 yılı itibarıyla birim eylem planlarının hem stratejik plan hedeflerini hem de YÖKAK hedeflerini izleyerek önlem almalarını sağlayacak bir sisteme geçilmiştir.

Anadolu Üniversitesi son yıllarda 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. Üniversitenin kalite güvencesi sisteminde sistematiklik ve sürdürülebilirlik özellikle dikkat edilen bir unsur olmuştur. 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 artırılması 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 geleceğe hazırlık ve değişim planlarını kalite güvencesi sistemi organizasyonu içerisinde ve stratejik yönetim yaklaşımlarıyla yürütmektedir. Kalite Komisyonu, Kalite Koordinatörlüğü, Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Planlama Ekibi Üniversitenin dönüşüm süreci içerisinde önemli rol oynamaktadır.

Üniversite etkin yönetim yapısını sağlamak amacıyla pek çok alanda mevzuat düzenlemeleri ve değişiklikleri gerçekleştirmektedir. Mevzuat Komisyonu ilgili Rektör Yardımcısının başkanlığında düzenli olarak toplanmakta ve Üniversite tarafından yürütülen faaliyetlerin ve sunulan hizmetlerin aksamaması ve iyileştirilmesi için hazırlanan değişiklikler Senatoya gönderilmektedir.

Üniversitenin yapı ve işleyişi ile çevresel koşullarını çok önemli bir paydaş olan öğrencileri dahil edecek biçimde uyarlamak; bir yandan öğrencileri daha çağın şartlarına uygun bir hayata hazırlarken diğer taraftan da Üniversitenin eğitim kalitesinin arttırılmasına yardımcı olmaktadır.

Anadolu Üniversitesi, iç ve dış paydaşların stratejik plan ve kalite güvence sistemine katılımını ve katkı vermesini sağlamak için farklı yöntemler kullanmaktadır. Bunlardan en önemlisi uygulanan paydaş anketleridir. Paydaş anketlerinden alınan geri bildirimler, GZFT Analizi Raporu, Dış Danışma Kurulu ve Öğrenci Kalite Komisyonu toplantılarından 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 kullanmaktadır.

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. Anadolu Üniversitesinin bütünleşik yapıda bilgi yönetim sistemi ihtiyacını karşılayan ve özgün bir yazılım olan Anadolu Üniversitesi Bütünleşik Bilgi Sistemi (BBS) ihtiyaca uygun bir şekilde sürekli geliştirilerek kullanılmaya devam edilmektedir. Bilgi yönetim sistemine; Açıköğretim Sistemi'eri Yönetim Modülü, Örgün Öğrenci Sistemi'eri Yönetim Modülü, İdare ve Birim Faaliyet Raporları Modülü, Stratejik Plan Modülü, ANKA Kalite Yönetim Sistemi Modülü ve Yönetim Bilgi Sistemi Modülü dahil edilerek "Üniversitede üretilen verilerin bilgi sistemi ile izlenmesi, değerlendirilmesi ve raporlayarak karar alma sürecine dahil edilmesini sağlayacak yeni yapının tamamlanması" hedefine ulaşılmıştır. Böylece bilgiye ilgili kullanıcılar tarafından kolay ve doğru bir şekilde ulaşılabilmesi pratiğine katkı sağlanmıştır.

3.8.3. Fiziki Kaynak Analizi

Anadolu Üniversitesi, Eskişehir’de toplam 2.151.112,00 m² alana sahiptir. Üniversite Kampüsü; Rektörlük ve Rektörlüğe bağlı Birimleri ile Fakültelerin, Yüksekokulların, Enstitülerin ve Araştırma Merkezlerinin toplam kapalı kullanım alanı 2025 Mart ayı itibarıyla 379.017,876 m²’dir.

Eskişehir’in merkezinde bulunan Yunus Emre Kampüsünde fakülteler, yüksekokullar ve enstitüler, kütüphane, idari birimler ve sosyal tesisler yer almaktadır. Kampüsün toplam alanı 813.152,87 m² olup bunun 624.275,00 m²’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, Akademik Yemekhane, 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, Yunus Emre Yazı Sanatları Müzesi, Sergi Salonları, Öğrenci ve Personel Yemekhaneleri ile Lojmanlar bulunmaktadır.

Tablo 11. Mevcut Fiziki Alanlar*

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ 2025 YILI MEVCUT FİZİKİ KAPALI ALANLAR (M2) BİRİM BAZINDA												
Yunus Emre Yerleşkesi	ENSTİTÜ, FAKÜLTE, YO, MYO VE ANA BİRİMLER	EĞİTİM	ARAŞTIRMA	YÖNETİM	SAĞLIK HİZMETİ	KÜTÜPHANE	TOPLANTI VE KONFERANS	SOSYAL ALANLAR		SPOR ALANLARI	KULLANICI SİRKÜLASYON ALANLARI + DİĞER (ARŞİV, BANYO, DEPO, ELEKTRİK ODASI, HAVA SİRKÜLASYONU, ISLAK HACİMLER, JENERATÖR, MATBAA, OTOYOL, SINIFLANDIRILAMAYAN ALANLAR, TESİSAT ODASI, TİCARİ ALAN, TRAFİK, WC v.b.)	TOPLAM
								YEMEĞİNE/ KAFETERYA/KANTİNİ UYGULAMA OTELİ/KONUK/İMİSAFİR HANE/ÖĞRENCİ KULÜPLERİ/ANA OKULUK/REŞİD GÜNDÜZ BAKIM/VE DİĞER	BARINMA ALANLARI	KAPALI SPOR TESİSLERİ		
	Açıköğretim Fakültesi	564,750	-	5.817,716	-	-	555,857	1.271,691	-	-	14.546,890	22.756,904
	Akademik Birimler	-	195,810	122,880	265,160	-	64,100	-	-	-	551,120	1.199,070
	Araştırma Merkezleri	2.619,502	1.047,003	3.196,596	63,950	12,113	478,169	172,198	-	-	11.704,160	19.293,691
	Devlet Konservatuvarı Müdürlüğü	970,180	-	2.473,856	-	-	799,228	214,945	-	-	5.902,390	10.360,599
	Eczacılık Fakültesi	1.646,820	2.067,505	1.842,100	10,300	-	394,570	135,000	-	-	4.013,660	10.109,955
	Edebiyat Fakültesi	3.671,511	-	2.242,886	-	-	269,955	524,760	-	-	8.255,470	14.964,582
	Eğitim Fakültesi	6.137,986	-	4.741,811	-	-	1.153,918	842,990	-	846,430	16.078,240	29.801,375
	Engelliler Entegre Yüksekokulu	1.388,190	229,259	1.403,903	20,475	87,500	72,350	145,500	-	-	5.767,900	9.115,077
	Eskişehir Meslek Yüksekokulu	1.026,961	-	622,510	-	-	145,350	100,775	-	-	2.384,350	4.279,946
	Fen Fakültesi*	2.825,222	3.240,379	3.152,855	-	-	375,580	622,410	-	-	10.342,140	20.558,586
	Genel Sekreterlik	-	-	1.135,964	32,580	-	118,070	8.283,320	-	-	18.282,240	27.852,174
	Güzel Sanatlar Fakültesi	2.444,280	3,053	1.834,100	-	-	353,010	189,726	-	-	8.375,330	13.199,499
	Hukuk Fakültesi	1.162,690	-	1.619,442	-	-	194,784	91,140	-	-	2.868,370	5.936,426
	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	-	-	326,914	-	-	-	164,630	-	-	9.392,130	9.883,674
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	3.323,007	-	2.379,699	-	-	243,575	616,730	-	-	7.669,720	14.232,731
	İletişim Bilimleri Fakültesi	4.418,105	-	2.967,240	-	560,460	1.028,501	788,240	-	-	19.859,970	29.622,516
	Kütüphane	-	-	930,641	-	5.529,930	47,850	116,260	-	-	4.624,800	11.249,481
	Müzeler	-	-	20,865	-	-	-	345,508	-	-	100,310	466,683
	Rektörlük	2.836,183	1.149,531	8.979,402	-	22,073	3.850,743	2.379,268	-	-	51.043,570	70.260,770
	Sağlık Bilimleri Fakültesi	605,075	-	828,268	-	-	337,926	145,000	-	-	1.867,310	3.783,579
	Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı	170,461	-	929,386	317,561	10,500	160,871	3.126,137	3.895,140	4.781,690	11.700,440	25.092,186
	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	341,196	-	849,562	-	-	741,998	292,350	-	-	2.847,850	5.072,956
	Turizm Fakültesi	937,310	-	744,174	-	-	38,985	138,670	-	-	2.585,020	4.444,159
	Yabancı Diller Yüksekokulu	2.457,280	-	550,470	-	36,690	177,820	77,900	-	-	3.054,850	6.355,010
Yapı İşleri ve Teknik Dairesi Başkanlığı	-	-	158,580	-	-	-	-	-	-	5.786,350	5.944,930	
Yunus Emre Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	1.122,106	-	476,844	-	-	48,547	143,350	-	-	1.390,470	3.181,317	
TOPLAM	40.668,815	7.932,540	50.348,664	710,026	6.259,266	11.651,757	20.928,498	3.895,140	5.628,120	230.995,050	379.017,876	

*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 binalarda devam etmektedir.

3.8.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi (BAUM); Anadolu Üniversitesi'nin bilgi teknolojileri altyapısını Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi kapsamında yönetmektedir. Bu kapsamda, merkez bünyesinde pek çok yazılım ve donanım projesi üzerinde çalışmalar yürütülmektedir. Aynı zamanda BAUM, sunduğu bilişim hizmetlerinin yanında gerek yurtiçi gerekse yurtdışında (Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Batı Avrupa, Balkanlar, Azerbaycan, Ortadoğu, Orta Asya ve Kuzey Amerika) yapılan Açıköğretim Sistemi ile kurum (Bakanlıklar, bankalar vb.) 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'lik 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 1460 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) 1058 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, NVIVO, 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 sürecine ilişkin faaliyetlerin 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. 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 aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 12. Tahmini Kaynak Tablosu

KAYNAKLAR	2024	2025	2026	2027	2028
ÖZEL BÜTÇE (ÜNİVERSİTE BÜTÇESİ)	1.903.512.000,00 TL	2.178.729.000,00 TL	6.447.998.000,00 TL	7.231.254.000,00 TL	8.315.942.000,00 TL
TÜBİTAK PROJELERİ	4.317.280,00 TL	4.749.000,00 TL	17.892.000,00 TL	19.682.000,00 TL	21.650.000,00 TL
TTO (1513 TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSLERİ DESTEKLEME PROGRAMI)	500.000,00 TL	500.000,00 TL	—	—	—
MEVLANA	100.000,00 TL	110.000,00 TL	—	—	—
TÜSEB	—	—	875.000,00 TL	—	—
AVRUPA BİRLİĞİ VE DİĞER ULUSLARARASI PROJELER	874.500,00 €	961.950,00 €	1.058.000,00 €	1.164.000,00 €	1.280.000,00 €
ERASMUS +, ORTAK ÜLKELER VE DİĞER PROGRAMLAR	2.354.566,00 €	2.590.023,00 €	2.849.000,00 €	3.134.000,00 €	3.448.000,00 €
DÖNER SERMAYE	2.876.667.430 TL	2.990.546.607,14 TL	7.175.483.685,00TL	7.425.933.711,00TL	7.809.028.533,00TL
YÖK DESTEKLERİ-YABANCI	160.000,00 TL	176.000,00 TL	32.200,00 TL	37.030,00 TL	42.584,50 TL
YÖK DESTEKLERİ-LİSANS	50.000,00 TL	55.000,00 TL	20.700,00 TL	23.805,00 TL	27.375,75 TL
YÖK DESTEKLERİ-DOKTORA	1.600.000,00 TL	1.750.000,00 TL	207.000,00 TL	238.050,00 TL	273.757,50 TL
YÖK DESTEKLERİ-ÖYP	900.000,00 TL	1.000.000,00 TL	404.676,95 TL	465.378,49 TL	535.185,27 TL
TOPLAM EURO	3.229.066,00 €	3.551.973,00 €	3.907.000,00 €	4.298.000,00 €	4.728.000,00 €
TOPLAM TL	4.787.806.710,00 TL	5.177.505.607,14 TL	13.643.355.685,00 TL	14.678.086.711,00TL	16.147.959.032,50 TL

3.9. AKADEMİK FAALİYETLER ANALİZİ

Anadolu Üniversitesi Akademik Faaliyet Analizi'ne aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Tablo 13 Akademik Faaliyet Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim	• Öğretim üyelerinin ve öğrencilerinin yurt içi ve yurt dışı eğitim olanaklarından ve değişim programlarından (Erasmus+ , Mevlâna, Farabi ve diğer iş birlikleri ile) yararlanıyor olması • Akademik birimler ile disiplinlerarası iş birliklerinin yapılabilmesi • Üniversitede bazı eğitim programlarının akredite olmuş olması • Birimlerin fiziksel ve teknolojik alt yapılarının iyi durumda olması, ihtiyaç dahilinde iyileştirilmesi • Üniversitenin sahip olduğu köklü Açıköğretim altyapısının ülke genelinde oluşturduğu model ile Açıköğretim sistemindeki programların, ihtiyaçlar doğrultusunda	• Öğretim elemanı sayısının özellikle araştırma görevlisi kadrosunun yetersiz olması • Mezun iletişim yönetim sisteminin yetersiz olması • Ulusal ve Uluslararası Akredite olmamış eğitim programlarının varlığı • Öğretim elemanlarına yönelik yeterli düzeyde hizmet içi eğitim olmayışı ve değişen ihtiyaçlara yönelik yetersiz kalmaları • İkinci öğretim tezsiz yüksek lisans programlarında; sektör etkileşimlerinin yetersiz kalması • Üniversite ve sektör iş birliğinin yeterli olmaması	• 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. • Üniversitemiz aktif ve mezun öğrencilerinin sektörel ilişkilerinin kurumsal bir altyapı ile gerçekleştirilebilmesi için bir platform oluşturulmalıdır. • Mezun iletişim yönetim sistemi kurulmalıdır. • Akredite olmayan birimler süreçler hakkında bilgilendirilerek teşvik edilmelidir. • Öğretim elemanlarına yönelik akademik gelişim destekleri artırılmalıdır.

	adapte edilebilir bir yapıya sahip olması • Yüz yüze, uzaktan ve karma (hibrit) modellerde eğitim-öğretim uygulamalarına ek, staj olanakları ve uygulamalı derslerde çeşitlilik olması • Yaşam boyu öğrenme imkânı sunan ve öğrenmeyi destekleyen AKADEMA çevrimiçi platformunun bulunması • Açıköğretim sistemiyle yurt içinde ve yurt dışında geniş kitlelere eğitim hizmeti sunuluyor olması • Engelliler Araştırma Enstitüsü, İÇEM ve DİLKOM, ÜYEP gibi alanında öncü ve uzman birimlerin olması • Bilişim Teknolojileri Meslek Yüksekokulu'nun kurulmuş olması	• Sanat dalları ile ilgili faaliyetssel ölçme ve değerlendirme kriterlerinin net olarak belirlenmemiş olması	• Ders programı ve ders içerikleri sektör ihtiyaçları dikkate alınarak güncellenmelidir. • Dış paydaşlar ile yapılan toplantılar sonrasında ihtiyaçların belirlenmesi • Sanat dalları ile ilgili faaliyetssel ölçme ve değerlendirme kriterlerinin ilgili alan uzmanları ile uluslararası düzeyde görüşmeler yapılarak netleştirilmesi. • Bilişim Teknolojileri Meslek Yüksekokulu için gerekli kadroların oluşturulması.
Araştırma	• Nitelikli, deneyimli, proje üretme potansiyeline sahip bir akademik kadroya sahip olunması • Bilimsel araştırma projelerine (BAP) mali destek sağlanması ve lisansüstü öğrencilerin tez araştırma projelerinin desteklenmesi	• Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması • Öğretim elemanı başına düşen nitelikli yayın oranının yeterli düzeyde olmaması • Uluslararası araştırma projelerinin ve iş birliklerinin sayısının az olması • Üniversitemizde çalıştay, seminer, festival, sempozyum vb. etkinlik	• Araştırma çıktılarının arttırılabilmesi için öğretim elemanlarına ve öğrencilere girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon konularında farkındalığı arttırmak amacıyla etkinlikler düzenlenmelidir. • Ar-Ge faaliyetlerinde öncelikli araştırma konuları adreslenmelidir.

	• Üniversitemizin bölgenin en büyük ve kapsamlı kütüphanelerinden birine sahip olması • Bilimsel araştırma konusunda tanıtım etkinlikleri, eğitimler veya seminerlerin düzenlenmesi • Ulusal ve uluslararası iş birliklerinin yapılması • Uzaktan Eğitim dâhil olmak üzere pek çok alanda yüksek lisans ve doktora programlarının olması	planlamalarının yeterli düzeyde yapılamaması • Fiziki altyapı ve uygulama salonu, laboratuvar vb. mekanların kapasitelerinin yetersiz olması • Yapay zekâ tabanlı otomatik yanıt veren destek sistemlerinin kullanılmaması • Üniversite-sektör iş birliğinin istenilen düzeyde olmaması • Uluslararası dış paydaşlar ve Açıköğretim Sistemi arasındaki iş birliğinin istenilen düzeyde olmaması • Ar-Ge faaliyetlerinde öncelikli araştırma konularının adreslenmemesi • Uzaktan Eğitim dahil bazı yüksek lisans ve doktora programlarına talep olmaması, bazı programların ise yeterli öğrenci sayısına sahip olmaması	• Uygulama salonu, laboratuvar vb. mekanların kapasiteleri yeniden değerlendirilmelidir. • Üniversite-sektör iş birliklerini artırmak için, iş birliği ağları oluşturulması, ortak projelerin ve staj programlarının arttırılması ve teknoloji transfer ofisleri aracılığıyla bilginin sanayiye aktarılacağı danışmanlık, eğitim hizmetlerinin sunulması sağlanmalıdır. • Yüksek lisans ve doktora programları sektörel ve toplumsal ihtiyaçlar dikkate alınarak açılmalıdır.
Girişimcilik	• Girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerinin desteklenmesi • ARİNKOM TTO varlığı ve TÜBİTAK vb. kurumlarla yeni projelerin gerçekleştirilmesi süreçlerinde desteğin sürdürülebilir olması	• Patent vb. fikri ve sınai mülkiyete konu olan çalışmaların sayısının az olması • Araştırma laboratuvarlarında destek alınabilecek teknisyen-tekniyer gibi nitelikli elemanların olmaması veya yetersiz olması • Proje süreçlerine ilişkin farkındalık ve projelerin bilinirliği ve yaygınlaştırılmasında eksiklikler olması	• Patent, faydalı model marka vb. fikri ve sınai mülkiyete konu olan çalışmaların sayısını attırabilmek için girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetleri desteklenmeli ve süreçler ile ilgili kısa bilgilendirici video ve broşürler hazırlanmalıdır. • Proje süreçlerine ilişkin farkındalık ve projelerin bilinirliği ve yaygınlaştırılması için çalışmalar yapılmalıdır. • Araştırma laboratuvarlarında destek alınabilecek nitelikli teknik personel istihdamı arttırılmalıdır.

Toplumsal Katkı	● Topluma yönelik ulusal ve uluslararası söyleşi, konferans, sergi, konser vb. etkinliklerin düzenlenmesi ● Anadolu senfoni orkestrası ve tiyatro Anadolu gibi kamuya açık sanatsal faaliyetlerde bulunan birimlerin varlığı, ● Ders programlarında toplumsal sorunlara farkındalık oluşturacak ve bu sorunların çözümüne katkı sağlayabilecek “Gönüllülük Hizmetleri” dersinin bulunması ● Akademik kadro tarafından yapılan araştırma sonuçlarının ve önemli gelişmelerin kamuya duyurulması ● Üniversitemizde dezavantajlı bireylere yönelik toplumsal farkındalığı artıracak toplumsal ve fiziksel düzenlemelerin olması ● Kurum dışına sunulan eğitim-sertifika programlarının varlığı ● Eğitim programlarının toplumsal, kültürel ve ekonomik yaşamın gereksinimleri doğrultusunda güncelleniyor olması ● Toplumsal, kültürel ve ekonomik hayata katkı sağlayacak faaliyetlerin gerçekleştirilebileceği fiziki ve insani kaynakların varlığı	● Sektörel iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması ● Toplumsal katkı faaliyetlerinin bilinirlik düzeyinin istenilen düzeyde olmaması ● Özel sektör ve endüstri ile yapılan danışmanlık, hizmet, uzmanlık paylaşımı gibi konuların istenilen düzeyde olmaması ● Toplumsal katkı üretebilecek çok sayıda sanatsal ve kültürel faaliyet (sergi, konser, söyleşi vb.) gerçekleştirilmesi ancak bu faaliyetlerin büyük bir kısmının kampüs içinde düzenlenmesi nedeniyle, üniversite personeli ve öğrencilerinin dışındaki kesimlere ulaşamaması	● Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin bilinirliğini ve etkinliklere katılımı arttırmak için düzenli aralıklarla tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri yapılmalıdır. ● Anadolu Senfoni Orkestrası ve Tiyatro Anadolu gibi kamuya açık sanatsal faaliyetlerde bulunan birimlerdeki insan kaynağının daha da güçlendirilmesi, belediyelerle ve yerel insiyatiflerle, okullarla ortaklaşa düzenlenen sergi, çalıştay, eğitim ve etkinliklerin artması için desteklerin sağlanması gerekmektedir. ● Üniversitenin danışma kurullarıyla içerik üretilerek iş birliği yapılması konusunda hızlı yol alınmasını sağlayacak yöntemler geliştirilmelidir. ● Toplumsal, kültürel ve ekonomik hayata katkı sağlamak üzere kurum dışına sunulan eğitim-sertifika programlarının sayısı arttırılmalıdır. ● Toplumsal katkı üretebilecek faaliyetlerin kampüs dışında, erişimi kolay, potansiyel izleyici hareketliliğin yoğun şekilde gerçekleştiği kamusal alanlara da taşınması sağlanmalıdır.
-------------------------------	---	--	--

3.10. YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ

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. PESTLE Analizi Sonuçları

Etkenler	Tespitler (Etkenler /Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
POLİTİK	- Yükseköğretimde uluslararasılaşma strateji belgesi (2024-2028) çalışmaları kapsamında oluşabilecek değişikliklerin etkileri - Sürdürülebilir ve iklim dostu kampüs oluşturulması alanında iş birliği protokolü çerçevesinde çevre, şehircilik ve iklim değişikliği bakanlığı, enerji ve tabii kaynaklar bakanlığı ile yök koordinasyonunda yürütülen çalışmaların etkileri - Yök tarafından yürütülen bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma programının etkileri - Yükseköğretim politikalarında oluşabilecek değişikliklerin-etkileri - Son zamanlarda teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmeler ve bu teknolojilerin eğitim ve öğretim süreçlerine adapte edilmesinin etkileri - Ab'de eğitimde iş birliği çerçevesini ortaya koyan "avrupa eğitim alanı kurulması ve (2021-2030) dönemine yönelik eğitim ve öğretimde avrupa iş birliği stratejik çerçevesine dair konsey ilke kararı' nda vurgulan hedefler ve bu çerçevede 2021-2025 arasındaki ilk	- Yükseköğretim kurumların üstlendikleri görevler itibariyle 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. Anadolu üniversitesi gerek farklı alanlarda sunduğu örgün öğretim programlarıyla gerekse yaşam boyu öğrenme felsefesiyle sunduğu açıköğretim ve uzaktan öğretim programlarıyla yükseköğretim sektörü içinde önemli bir görevi yerine getirmektedir. - 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. - Üniversitemiz türkiye'de alanında tek ve uluslararası tanınırlığı olan engelliler araştırma enstitüsü ve	- On ikinci kalkınma planı kapsamında yapılacak yasal düzenlemeler ile üniversitenin faaliyetleri ve sunduğu hizmetlerde dijitalleşmenin sağlanabilmesi için hem fiziki altyapı hem de insan kaynağı anlamında sayı ve nitelik olarak yetersiz kalması dijitalleşme süreçlerini olumsuz etkileyebilecektir. - Yükseköğretim politikalarında oluşabilecek değişikliklerin öngörüler ile uyumun sağlanması yapılan planlamaların tekrar gözden geçirilmesi gerekliliğini yaratabilecektir. - Akademik ve idari personelde iş yükünün her geçen gün artması, birimlerde personel planlaması (norm kadro) çalışmalarının henüz tamamlanmamış olması ve akademik kadro taleplerinin karşılanma süresinin uzun olması üniversite faaliyetlerinde aksaklığa neden olabilecektir. - Ar-ge kültürünün gelişimini destekleyecek altyapı, insan kaynağı, idari ve akademik birimler mevcut olmasına rağmen ar-ge potansiyelinin	- Öğrenci ve öğretim elemanı değişimi programları kapsamında katılımcı sayısının, niteliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalı, uluslararası iş birliği anlaşmaları, ortak eğitim-öğretim programları, ortak yürütülen projeler ve bilimsel etkinliklerin artırılması konusunda politikalar belirlenmelidir. - Üniversitemiz faaliyetleri, on ikinci kalkınma planı temelinde yer alan "yeşil ve dijital dönüşüm" ile "nitelikli insan" eksenleri doğrultusunda, geleceğin ihtiyaçlarına uyum sağlayabilecek şekilde geliştirilmelidir. "sıfır atık projesi" vb. Sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında eğitim farkındalık faaliyetleri gerçekleştirilmeli ve eğitimin tüm kademelerinde sıfır atık uygulamaları yürütülmelidir. - Üniversite yönetimi, yükseköğretim politikalarındaki yönetim süreçlerini takip etmeli, ilgili kurumlarla iletişim halinde olmalı ve değişen politikalara

	döngü sonunda avrupa eğitim alanı oluşumunun etkisi • 2024-2028 dönemini kapsayan on ikinci kalkınma planında yer alan “yeşil ve dijital dönüşüm” ile “nitelikli insan” ekseninde yüksek öğretimle ilgili olarak alınacak kararlar kapsamında üstlenilecek sorumlulukların etkileri • Cumhurbaşkanlığı insan kaynakları ofisi tarafından başlatılan ulusal staj programının etkileri • Ülkemizin jeopolitik konumu dolayısıyla bölgesel çatışmalar, siyasi belirsizlikler ve göç akımlarından doğrudan etkilenmesinin yükseköğretim sistemi üzerindeki etkileri • Unesco sürdürülebilir kalkınma 2030 hedefleri kapsamında nitelikli eğitim başlığında (4. Madde) 2030’a kadar gerçekleştirilmek üzere üstlenilen sorumlulukların etkileri	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. • Üniversitemiz işkur gençlik programı kapsamında öğrenci istihdam edilebilirliğinin artırılmasına katkı sunarak, öğrencilerin bilgi, beceri, çalışma alışkanlığı ve disiplin kazanmalarını sağlamaktadır. • 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 stratejisinde üniversitemizin tanınırlığını artırmaktadır.	hayata geçirilememesi araştırma faaliyetleri açısından büyük bir engel olabilecektir. • Ülkemizin jeopolitik konumu dolayısıyla bölgesel çatışmalar, siyasi belirsizlikler ve göç akımlarından doğrudan etkilenmesi yükseköğretim sistemi üzerinde başta uluslararasılaşma faaliyetleri olmak üzere birçok olumsuz etki meydana getirebilecektir.	hızlı tepki verebilmek için politika belgeleri ve duyuruları düzenli olarak incelemelidir. • Mezunların iş bulma olanaklarını artırmak ve istihdam oranındaki düşme tehdidini minimize etmek için sektör iş birlikleri ve staj olanakları gibi programlar arttırılmalıdır. • Personel sayısının arttırılamadığı durumlarda var olan insan kaynağının etkin kullanılması, iş yükünü azaltmak için verimlilik artırıcı çalışmaların yapılması sağlanmalıdır. • Ar-ge potansiyelinin arttırılması için özellikle proje yönetimi, kaynak sağlama ve dış fonlara erişim konularında var olan destek mekanizmaları konusunda bilgilendirmelerin yapılması sağlanmalıdır. • Üniversite yönetimi, ülkemizin karşı karşıya olduğu jeopolitik etkileri analiz etmeli ve bu durumlara karşı uyum sağlamak için çeşitli senaryolar geliştirmelidir.
--	--	--	--	---

		• Üniversite-sektör iş birliğini destekleyecek mekanizmaların anadolu üniversitesinde var olması güçlü bir yan olarak öne çıkarken cumhurbaşkanlığı insan kaynakları ofisi tarafından yürütülen ulusal staj programı ile de öğrencilerin istihdamı desteklenecektir. • 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. • Tüm sosyal sorumluluk alanlarında aktif roller üstlenen anadolu üniversitesi, dünyamızın ve insanlığın geleceği için sürdürülebilir kampüs temasıyla çalışmalar da yapmaktadır. Sürdürülebilirlik ve yeşil 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. • 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 eşitsizliklerine 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.		
--	--	--	--	--

EKONOMİK

- | | | | |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Üniversitelerin araştırma, eğitim ve fiziksel kaynaklarının yenilenmesi için yurt içi kamu fon kaynakları ve yurt dışı fon kaynaklarından yararlanması • Yüksek kurlar ve enflasyonun üniversite harcamaları üzerinde olumsuz etkisi • Enerji maliyetlerinin yüksekliği • Ülkemizin içinde bulunduğu jeopolitik konumun, çok çeşitli kriz riskleri yaratması • Üniversitenin kent ekonomisine sağladığı katkıların büyüklüğü • Mezunların istihdam olanakları | <ul style="list-style-type: none"> • Yurt içi ve yurt dışı fon kaynaklarının varlığı üniversitenin araştırma, eğitim ve fiziksel kaynaklarını yenilemesi için birer fırsattır. • Anadolu üniversitesi doğrudan ve dolaylı yollarla eskişehir ekonomisine önemli katkılarda bulunmaktadır. • Son zamanlarda kamu kurumlarında enerji verimliliğinin artırılması için sürdürülebilir enerji kaynaklarının kullanımının desteklenmesi ve özendirilmesi hem çevrenin korunması hem de enerji maliyetlerinin kurum bütçesi içindeki payının azaltılması için olumlu olarak değerlendirilmektedir. | <ul style="list-style-type: none"> • Her geçen gün artan üniversite sayısı yurt içi ve yurt dışı fonlardan alınan payın azalmasına neden olabilmektedir. • Yüksek kurlar ve enflasyonun üniversitenin tüketim ve yatırım harcamaları üzerinde olumsuz etkiler meydana getirmesi kaçınılmazdır. Bu durum hem üniversite çalışanlarının reel ücretlerinde ve ek gelirlerinde hem de personelin motivasyonunda azalmaya neden olabilecektir. • Bütçe kısıtı ve tasarruf tedbirlerinin yanı sıra kur dalgalanmalarının ar-ge ve eğitim yatırımlarını olumsuz etkilemesi beklenmektedir. • Açıköğretim sisteminin geliştirilmesi için ihtiyaç duyulacak mali kaynakların yeterince kullanılamaması sistem açısından sorunlar yaratabilecektir. • Mezun iletişim yönetim sisteminin yetersiz olması, mezunlar birliğinin kariyer süreçlerine yönelik çalışmalarının yetersiz kalmasına neden olmaktadır. | <ul style="list-style-type: none"> • Ar-ge projeleri için fonların ve iş birliği fırsatlarının arttırılması, aös'nin geliştirilmesini sağlayacak mali kaynakların yeterince kullanılmasının sağlanması, farklı teşvik mekanizmaları planlanması, döner sermaye gelir getirici faaliyetlerin arttırılması gerekmektedir. • Öğrencilerin istihdamın desteklenmesi açısından program ve ders içeriklerinin güncellenerek sektör etkileşimlerinin arttırılması ve mezunlarla etkili iletişimin sağlanması gerekmektedir. • Üniversitemiz aktif ve mezun öğrencilerinin sektörel ilişkilerinin kurumsal bir altyapı ile gerçekleştirilebilmesi için kurulmuş olan kariyer ve mezun merkezinin daha aktif bir rol alması sağlanmalıdır. |
|--|---|---|--|

SOSYOKÜLTÜREL

- | | | | |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ülkemizde üniversite çağı nüfus oranının her yıl artış göstermesi • Ekonomik sorunlar nedeniyle şehir dışından gelen öğrencilerin barınma, beslenme ve sağlık sorunları yaşaması • İkinci üniversite okuyan öğrenci sayısının artması • Üniversitelerin toplumsal katkı faaliyetleri • Engelsiz kampüs uygulamaları kapsamında verilen bayrak ödülleri ve nişanlar | <ul style="list-style-type: none"> • Ülkemizde üniversite çağı nüfus oranının artış göstermesi üniversitenin sürekliliği açısından önemlidir. • 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. • 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. • Bulunduğu şehir dışında okuma imkanına sahip olmayan öğrenciler açısından aös önemli bir katkı sağlamaktadır. | <ul style="list-style-type: none"> • Artan üniversite talebini karşılamak için üniversite altyapı imkânları desteklenmeden kontenjan sayıları arttırılmaktadır. Öğrenci sayılarındaki artışlar öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısını arttırarak araştırma faaliyetlerinin azalması sorunu yaratabilecektir. • 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. | <ul style="list-style-type: none"> • Öğrencilerin temel ihtiyaçlarının karşılanması için sağlanan çeşitli burs olanaklarının devam ettirilmesi ve güncel ekonomik koşullar çerçevesinde güncellenmesi gerekmektedir. • Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin etkili bir şekilde duyurularak toplumla doğrudan temas edilen projelerin sayısı arttırılmalıdır. |
|--|--|---|---|

TEKNOLOJİK

- | | | | |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kamu kurumlarında ulusal ölçekte bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artması • Yüksek öğretimde dijital dönüşüm • Uzaktan eğitim ve açık ders malzemelerinin tüm dünyada artan şekilde yükseköğretimde kullanılmaya başlanması • Sosyal medya hesaplarıyla etkili iletişimin yaygınlaşması | <ul style="list-style-type: none"> • Teknolojik gelişmeler, eğitime birçok alanda pozitif etki yapmış, çeşitli kaynaklardan bilgiye ulaşımı kolaylaştırmıştır. • Üniversitelerin dijital dönüşüm kapasiteleri üniversiteler arası rekabette önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. • Üniversite sosyal medya hesaplarının etkili bir şekilde kullanılması tüm paydaşlarla iletişimin arttırılmasını sağlayacak aynı zamanda geri bildirimleri arttıracaktır. Bu durum sorunların çözümüne daha hızlı bir şekilde önemli katkılar sağlayacaktır. | <ul style="list-style-type: none"> • Dijitalleşmenin gerektirdiği teknolojik altyapının yüksek maliyetli oluşu önemli bir tehdit unsurudur. • Teknolojik alandaki hızlı gelişimleri takip edebilmek her akademisyen için kolay olmamaktadır. Gerek kuşak farkı gerekse gelişmelere karşı direnç gösteren tutum ve davranışlar sistem içinde bir tehdit unsuru olabilmektedir. • Eğitim teknolojileri konusunda uzmanlaşmış kadro eksikliği en önemli tehditlerden biridir. • Siber güvenlik konusu da teknolojik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan bir sorun olarak kurumları tehdit etmektedir. | <ul style="list-style-type: none"> • Eğitim materyallerinin dijitalleşmesi ve bu değişime ayak uydurulması gerekmektedir. • Eğitim teknolojileri ve siber güvenlik konusunda uzmanlaşmış kadroların arttırılması gerekmektedir. • Mobil öğrenme, sosyal medya ve arttırılmış gerçeklik gibi teknolojik gelişmelerin örgün öğretimde daha yaygın bir şekilde kullanılması için akademisyenlere teknolojiyi eğitime nasıl etkili bir şekilde taşıyabilecekleri konusunda verilen hizmet içi eğitimlerin arttırılması gerekmektedir. Bu konuda iyi örneklerin de akademisyenler arasında paylaşılması olumlu sonuçlar doğuracaktır. • Teknoloji temelli projelerin arttırılması konusunda akademisyenler teşvik edilmelidir. • Teknoloji ağırlıklı eğitim vermek için fiziksel altyapı ve insan kaynağının sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. |
|---|---|---|---|

YASAL	• Yök'ün kalite, ihtisaslaşma ve araştırma gibi konularda yasal mevzuatta gerçekleştirdiği değişikliklerin üniversiteye etkileri • Yök açık erişim ve açık bilim çalışmalarının etkileri • Yükseköğretim sisteminin uluslararası rekabet gücünü artırmak amacıyla yürütülen araştırma üniversiteleri programının etkileri • Devlet yükseköğretim kurumlarında öğretim elemanı norm kadro uygulamaları • 5018 sayılı kamu mali yönetim ve kontrol kanunu kapsamında ve program bütçe sürecinde üstlenilen program ve alt program sorumluluklarından doğan görevlerin etkileri • Açık öğretimin yetişkin eğitimi ve hayat boyu öğrenme odaklı olarak yeniden yapılandırılmasının yaratacağı etkiler	• 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 sağlanmış olacak ve bölgesel gelişme sağlanacaktır. • 5018 sayılı kanun 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.	• İhtiyaç duyulan alanlar için personel alımlarında mevzuattan kaynaklanan sıkıntılar sebebiyle akademik kadrolarda işlemlerin yavaş ilerlemesi işleyişte sorunlara sebep olabilmektedir.	• Kalite güvence sisteminin tüm üniversitede daha fazla yaygınlaştırılması için stratejiler geliştirilmelidir. • Belirli alanlarda ihtisaslaşma çalışmaları ve ar-ge faaliyetleri arttırılmalıdır. • Üniversite insan kaynakları norm kadro kriterleri çerçevesinde dikkatlice planlanmalıdır. • Kurum hedeflerin gerçekçi olması ve planların izleme ve değerlendirme süreçlerinin etkili bir şekilde yapılması için stratejik stratejik planın sahiplenilmesi, gerekmektedir. Ayrıca program bütçeye geçilmesi ile birlikte stratejik plan ile performans programları arasındaki entegrasyonu sağlayabilmek için planlama çalışmaları program bütçede yer alan program kapsamında değerlendirilmelidir.
---------------------	--	--	---	--

ÇEVRESEL	• Çevre konusunda yaptırım gücü yüksek yasal düzenlemeler, çevre duyarlılığı ve doğal kaynakların bilinçli kullanılması konusunda bilincin artması • Eskişehir'in coğrafi konum avantajı • Şehir içi ve şehirlerarası ulaşımın kolaylığı	• Çevre bilincini arttırmak ve sağlığa duyarlı yaşanabilir alanların oluşturulması için yeni araştırma olanakları doğacaktır.	• Üniversitenin öngörülleri ve talepleri dışında artan öğrenci sayısına bağılı olarak fiziksel olanaklara gereksinim artmaktadır.	• İnsan sağlığına duyarlı yaşanabilir alanların oluşturulması için projeler geliştirilmelidir. • Topluma örnek olmak, çevre bilincini daha da artırmak için sosyal sorumluluk projeleri teşvik edilmelidir. • Doğal kaynakların üniversite içinde daha verimli kullanımına yönelik teknolojik altyapı güçlendirilmelidir.
------------------------	--	---	---	---

Tablo 15. Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	• Türk yükseköğretiminde giderek artan sayıda devlet ve vakıf üniversitesi kurulması • Açık ve uzaktan öğretim veren diğer üniversitelerin sayısının artması • Tüm bölümleri yabancı dilde eğitim veren üniversitelerin olması • Belirli alanlarda farklılık yaratacak öncü ve özgün eğitim-öğretim programlarının azlığı • Vakıf üniversitelerin burs avantajları • E-öğrenmeye ve yaşam boyu öğrenmeye dayalı eğitim programlarının öneminin artması	• 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 • Açık ve uzaktan öğrenme alanında lisansüstü programlara talebin artması • Açık ve uzaktan öğretim konularında büyük bir tecrübe ve bilgi birikimine sahip olunması • Öğrencilere sunulan burs olanaklarının kapsamlı ve çeşitli olması • Geniş çaplı kampüs olanakları • Açık-uzaktan öğretim ve özel eğitim gibi alanlarda kurum ve şahısların iş ortaklığı yapma konusunda tercih edilen bir Üniversite olması	• Başarılı öğrencilerin özellikle burs imkânı sağlayan vakıf üniversitelerini tercih etmesi • Öğrenci sayısının fazla olması nedeniyle gerek eğitim-öğretim gerekse araştırma olanaklarının etkili kullanılamaması • Vakıf üniversitelerin sayılarındaki artış • Üniversitelerarası ve Açıköğretim fakülteleri arasındaki rekabetin giderek artması, benzer program sayılarının artışı	• Başarılı öğrencilerin Üniversiteyi tercih etmesi için tanıtım çalışmaları arttırılmalıdır. • Başarı bursları devam ettirilmelidir. • Üniversiteyi rakiplerinden ayıran alanlarda teknoloji ve insan gücü kaynağı arttırılarak Üniversitenin rakipleri karşısındaki liderlik rolü sürdürülmelidir.- • Rakip kamu üniversiteleri ve vakıf üniversitelerinin farklılıkları incelenmelidir. • Üniversiteyi rakiplerinden ayıran özel eğitim, açık ve uzaktan öğretim, gibi alanlarda teknoloji ve insan gücü kaynağı arttırılarak Üniversitenin rakipler karşısındaki liderlik rolü sürdürülmelidir.-
Paydaşlar	• Paydaş beklentilerinin tespit edilmesi yönünde analizlerin yetersiz olması • Mezunlarla iletişim konusunda yapılan çalışmaların yetersiz olması • İlgili paydaş gruplarına yönelik Üniversitenin tanıtımı konusunda yeterli düzeyde çalışmanın yapılamaması • STK'lerle iş birliklerinin yeterli düzeyde olmaması	• Paydaş gruplarının çeşitliliği sayesinde Üniversitenin iş yapma potansiyelinin fazla olması • Mezunların kuruma aidiyet duygularının güçlü olması • Toplumsal katkıyı ve farkındalığı arttıracak çok sayıda öğrenci kulübünün bulunması	• Paydaş gruplar ile üniversite arasında yeterli etkileşim olmamasından kaynaklanan sınırlı iş birlikleri • Üniversite mezunu öğrencilerin istihdam oranlarının düşük olması • Toplumsal sorumluluk projelerini yaşama geçirmede mevcut bürokratik süreçlerin ve kaynak yetersizliğinin başvuru motivasyonunu düşürmesi	• Yerel yönetimlerle iş birliği yapılarak toplumun ihtiyaç duyduğu konularda ortak projeler geliştirilmelidir. • Mezunların geribildirimde bulunabildikleri mezun iletişim yönetim sisteminden daha aktif bir şekilde yararlanılarak mezunların bilgi, tecrübe ve deneyimini üniversitedeki öğrencilere aktarmaları sağlanmalıdır. • Üniversitenin tanıtımı konusunda

	• Paydaş sayısının ve çeşitliliğinin yüksek olması			yapılan çalışmalarda sosyal medyanın gücü daha etkin bir biçimde kullanılmalıdır. • Üniversite-sektör iş birliği çalışmaları arttırılmalıdır. Sektör destekli BAP proje türünün daha etkin kullanılması sağlanmalıdır. • Üniversite içi paydaşlarla etkileşim göz ardı edilmemelidir. • STK'lar ile yürütülen faaliyetler arttırılmalıdır.
Tedarikçiler	• Tedarikçilerin mal ve hizmet alım ilanlarına nasıl ulaşacağı ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması	• Anadolu Üniversitesi için tedarikçi olmak isteyen kurum ve kuruluşların nitelik ve nicelik olarak uygun olması • Teknopark imkanlarından faydalanılması	• Tedarikçilerin beklenen hizmeti Üniversiteye sunamaması	• Tedarikçi kurum ve/veya kuruluşun belirlenmesinde teknik ve benzeri şartnamelerin hazırlanmasında ayrıntılı ve kapsamlı çalışılmalıdır. • Akademisyen ve mezunların şirket kurma faaliyetleri özendirilerek Üniversitenin tedarikçisi olacak kuruluşların sayısı arttırılmalıdır.
Düzenleyici/ Denetleyici Kuruluşlar	• Düzenleyici ve denetleyici kuruluşların fazlalığı • Kalite güvencesi faaliyetlerinin yaygınlaştırılmasına yönelik YÖK Kalite Politikasının olması	• Kalite güvence sisteminin geliştirilmesine ilişkin mesafe kat edilmiş olması ve gelişimin devam ediyor olması	• Mevzuat değişikliklerinin sıklıkla yapılması • Kalite güvence kurumlarının/kuruluşlarının YÖK tescil belgesini alamaması • Bazı alanlarda ulusal kalite güvence kurumlarının/kuruluşlarının olmaması • Uluslararası kalite güvence kuruluşlarının hizmet bedellerinin yüksek olması • Kalite süreçlerinin yoğun bürokratik işlemler ve ağır iş yükü olduğu algısının var olması	• Düzenleyici ve denetleyici kurumlardan/kuruluşlardan daha çok rehberlik hizmeti almak için mümkün olduğu ölçüde karşılıklı görüşmeler yapılmalıdır. • Üniversitede iç denetim, izleme ve değerlendirme faaliyetleri etkili bir şekilde yapılmalıdır. • Üniversitenin tüm birimlerinde Kalite Güvencesi Sisteminin ve sürekli iyileştirme bilincinin yaygınlaştırılmasına yönelik bilgilendirme ve farkındalık çalışmaları yürütülmelidir.

3.11. GZFT ANALİZİ

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
EĞİTİM- ÖĞRETİM	• Akademik birimler ve disiplinlerarası iş birliklerinin yapılabilmesi • Tecrübeli, nitelikli ve güçlü akademik kadronun olması • Açıköğretim Sistemiyle yurt içinde ve yurt dışında geniş kitlelere eğitim hizmeti sunuluyor olması • Yüz yüze, uzaktan ve karma (hibrit) modellerde eğitim-öğretim uygulamalarına ek, staj olanakları ve uygulamalı derslerde çeşitlilik olması • Üniversitede bazı eğitim programlarının akredite olmuş olması • Açıköğretim Sistemi programlarına “ikinci üniversite” kapsamındaki talebin yüksek olması • Yaşam boyu öğrenme imkânı sunan ve öğrenmeyi destekleyen AKADEMA çevrimiçi platformunun bulunması (AÖS) • Üniversitenin sahip olduğu köklü Açıköğretim geleneğiyle ülke genelinde model ve lider konumda olması	• Öğretim elemanı sayısının özellikle araştırma görevlisi kadrosunun yetersiz olması • Öğretim elemanlarına yönelik yeterli düzeyde hizmet içi eğitim olmayışı ve değişen ihtiyaçlara yönelik yetersiz kalması • Akredite olmamış eğitim programlarının var olması • Öğrenci kontenjan sayılarındaki aşırı artış nedeniyle öğretim elemanlarının iş yükünün artması ve fiziki alt yapının yetersiz kalması (Özellikle Turizm Fakültesi) (AÖS hariç) • Mezun iletişim yönetim sisteminin yetersiz olması, mezunlar birliğinin kariyer süreçlerine yönelik çalışmalarının yetersiz olması • İkinci öğretim tezsiz yüksek lisans programlarında sektör etkileşimlerinin yetersiz kalması	• Öğretim elemanlarının yeniliklere ve gelişime açık ve istekli olması • Açıköğretim sistemi kaynaklarının ulusal/uluslararası örgün öğretim öğrencileri tarafından da kullanılma potansiyeli • İkinci Üniversite olanaklarına, çift ana dal diploma olanakları, Kitleli Açık Çevrimiçi Derslere (KAÇED) ilginin artışı, yaşam boyu öğrenme anlayışının toplumda yaygınlaşması • Yükseköğretim sisteminde e-öğrenme malzemelerine ve ortamlarına (harmanlanmış vb.) yönelik talebin artışı (AÖS) • Paydaş görüşleriyle derslerin ve ders içeriklerinin geliştirilmesi • Üniversite-sektör iş birliklerine yönelik mekanizmaların varlığı,	• Üniversitelerarası ve Açıköğretim fakülteleri arasındaki rekabetin giderek artması, benzer program sayılarının artışı ve vakıf üniversitelerinin burs olanakları • Pandemi, ekonomik kriz gibi olağan sorunlara bağlı motivasyon kaybı • İş gücü piyasasındaki Açıköğretime ilişkin olumsuz algı (AÖS) • Mezun sayılarının ve mezun istihdamında yaşanan sorunların artışı • Ekonomik krize bağlı maliyet artışları ve buna karşı oluşturulan tasarruf tedbirleri nedeniyle alt yapı kaynaklı yetersizliklerin varlığı • Akademik ve idari personel ile öğrenci sayıları arasındaki dengesizlik, personelde artan iş yükü

	• Birimlerin fiziksel ve teknolojik alt yapılarının iyi durumda olması, ihtiyaç dahilinde iyileştirilmesi • Engelliler Araştırma Enstitüsü, İÇEM ve DİLKOM gibi alanında öncü ve uzman birimlerinin olması • Öğretim üyelerinin ve öğrencilerinin yurt içi ve yurt dışı eğitim olanaklarından ve değişim programlarından (Erasmus, Mevlâna, Farabi ve diğer iş birlikleri ile) yararlanıyor olması	• Uzaktan eğitim yapan kurumlarla uluslararası değişim kapsamında öğrenci-öğretim elemanı değişiminin yeterince geliştirilememesi	belediye ve özel kurumlara ait salon ve sahnelerin kullanılabilir olması	• İkinci öğretim tezsiz yüksek lisans programlarına yönelik ilginin azalması • Akademik ve idari personelin reel ücretlerinde ve ek gelirlerinde ciddi azalma yaşanması
--	--	---	---	--

ARAŞTIRMA	İç Çevre		Dış Çevre	
	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
	- Nitelikli, deneyimli, proje üretme potansiyeline sahip bir akademik kadroya sahip olunması - Bilimsel araştırma projelerine (BAP) mali destek sağlanması ve lisansüstü öğrencilerin tez araştırma projelerinin desteklenmesi - Uzaktan Eğitim dâhil olmak üzere pek çok alanda yüksek lisans ve doktora programlarının olması - Kampüs olanaklarının ve ayrıca TV stüdyo, canlı ders ortamlarının ulusal, uluslararası çalıştay, kongre vb. etkinlikler yapmak için uygun olması - Ulusal ve uluslararası iş birliklerinin yapılması - Bilimsel araştırma konusunda tanıtım etkinlikleri, eğitimler veya seminerlerin düzenlenmesi - Üniversitemizin bölgenin en büyük ve kapsamlı kütüphanelerinden birine sahip olması - Girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerinin desteklenmesi	- Üniversite-sektör iş birliğinin istenilen düzeyde olmaması - Üniversitemizde çalıştay, seminer, festival, sempozyum vb. etkinlik planlamalarının yeterli düzeyde yapılamaması - Fiziki altyapı yetersizliği ve uygulama salonu, laboratuvar vb. mekanların kapasitelerinin yetersizliği - Uluslararası dış paydaşlar ve Açıköğretim Sistemi arasındaki iş birliğinin istenilen düzeyde olmaması - Patent vb. fikri ve sınai mülkiyete konu olan çalışmaların sayısının az olması - AR-GE faaliyetlerinde öncelikli araştırma konularının adreslenmemesi	- TÜBİTAK, AB vb. kurumlar tarafından araştırma projelerine destek imkanları olması - Ülkemizde lisansüstü (özellikle doktora) eğitimi almış insan kaynağına gereksinim duyulması - Lisansüstü programlarına yönelik talebin yüksek olması - Açık ve uzaktan öğrenme alanında lisansüstü programlara talebin artması - Başarılı öğrencilerin üniversitemizde lisansüstü öğrenime devam etmesinin özendirilmesi - Özel sektörle karşılıklı iş birliği anlaşmaları yapılması; üniversite-sektör iş birliğini destekleyecek mekanizmanın var olması - Pandemi sürecinde uzaktan eğitim ve öğretim teknolojilerine yönelik yeni	- Araştırma projelerine ayrılan kaynakların giderek zayıflaması - Ar-Ge çalışmaları için birimlere ait bir bütçenin olmaması; Laboratuvar ve Ar-Ge merkezleri gibi birimlerin kurulumunun zaman ve maliyet gerektirmesi - Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası etkinliklere katılımı için ayrılan üniversite ve fakülte bütçelerinin son dönemde yetersiz kalması - Mezun öğrencilerin istihdamındaki sorunların her geçen gün artması - Pandemi döneminde kazandıkları deneyimle diğer üniversitelerin uzaktan eğitim Ar-Ge süreçlerine yatırım yapması

	• Açık ve uzaktan öğrenme alanında bilimsel araştırmalar ve Ar-Ge çalışmaları yapan ekiplerin varlığı • ARİNKOM TTO'nun varlığı ve TÜBİTAK vb. kurumlarla yeni projelerin gerçekleştirilmesi süreçlerinde desteğin sürdürülebilir olması	• Öğretim elemanı başına düşen nitelikli yayın oranının istenilen düzeyde olmaması • Yapay zekâ tabanlı otomatik yanıt veren destek sistemlerinin kullanılmaması • Araştırma laboratuvarlarında destek alınabilecek teknisyen-tekniker gibi nitelikli elemanların olmaması veya yetersiz olması • Proje süreçlerine ilişkin farkındalık ve projelerin bilinirliği ve yaygınlaştırılmasında eksiklikler olması	öğrenme ve araştırma alanları açılması nedeniyle öğretim elemanlarındaki bireysel ve mesleki gelişim çabası • AÖS'eyönelik AR-GE projeleri için fonların ve iş birliği fırsatlarının artması	• Sempozyum, konferans, festival vb. etkinlikler için sponsorluk bulmanın giderek zorlaşması • Pandemi sürecinin ve ekonomik krizin olumsuz etkilerinin olması
--	---	--	---	---

TOPLUMSAL KATKI	İç Çevre		Dış Çevre	
	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
	• Topluma yönelik ulusal ve uluslararası söyleşi, konferans, sergi, konser vb. etkinliklerin düzenlenmesi • Ders programlarında toplumsal sorunlara farkındalık oluşturacak ve bu sorunların çözümüne katkı sağlayabilecek “Gönüllülük Çalışmaları” dersinin bulunması • Akademik kadro tarafından yapılan araştırma sonuçlarının ve önemli gelişmelerin kamuya duyurulması • Kurum dışına sunulan eğitim-sertifika programlarının varlığı • Eğitim programlarının toplumsal, kültürel ve ekonomik yaşamın gereksinimleri doğrultusunda güncelleniyor olması • Üniversitemizde dezavantajlı bireylere yönelik toplumsal farkındalığı artıracak toplumsal ve fiziksel düzenlemelerin olması • Dezavantajlı öğrenenler için eğitimde fırsat eşitliği sağlanması	• Toplumsal gereksinim analizinin eksikliği nedeniyle topluma doğrudan temas edebilecek proje sayısının azlığı • Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin yeterince tanıtımının yapılamaması • Özel sektör ve endüstri ile yapılan danışmanlık, hizmet, uzmanlık paylaşımı gibi konuların istenilen düzeyde olmaması • Sektörel iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması • Üniversitenin danışma kurullarıyla içerik üretilerek iş birliği yapılması konusunda hızlı yol alınamaması	• Eskişehir’de sosyal ve kültürel etkinliklere ilginin her geçen gün artıyor olması • Eskişehir’in toplumsal yaşama katkı sunmayı hedefleyen projeler ve projeleri yaşama geçirme potansiyeli olan kamu, özel sektör ve STK’lar açısından avantajlı olması • Pandemi sürecinde yürütülen eğitim-öğretim faaliyetleri için geliştirilen dijital içeriğin topluma açık hale getirilebilme olanağının olması	• Üniversitenin gerçekleştirdiği etkinlik sayılarının (Pandemi, tasarruf tedbirleri vb. nedenlerle) giderek azalması sebebiyle üniversitenin şehirle olan toplumsal bağının zayıflaması • Gelenekselleşmiş ve kurumsallaşmış ama farklı nedenlerle ara verilmiş bazı kamusal etkinliklerin (Palto Film Festivali, Sokak Festivali, Hukuk Klinikleri vb.) devamlılığının sağlanamaması • “Gönüllülük Çalışmaları” dersinin akademik kadro ve öğrenciler tarafından yeteri kadar önemsenmemesi • Toplumsal sorumluluk projelerini yaşama geçirmede mevcut bürokratik süreçlerin ve kaynak

	• Engelsiz program nişan ödülleri- sahip olunması • Toplumsal katkıyı ve farkındalığı arttıracak çok sayıda öğrenci kulübünün bulunması			yetersizliğinin başvuru motivasyonunu düşürmesi • Toplumsal katkının akademik başarı ölçütlerinden sayılmaması ve akademik personelin ders yükünün ağırlaşması nedeniyle konuyla ilgili motivasyonunun azalması
--	--	--	--	--

KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ	İç Çevre		Dış Çevre	
	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
	• 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 • AÖS kalite çalışmaları kapsamında politikaların belirlenmiş olması • Stratejik planlama konusunda bilgi birikiminin ve kalite yönetimi konusunda tecrübeli kadronun bulunması • Web tabanlı kalite yönetim süreçlerinin geliştirilmesi için uzman BAUM desteğinin olması • Kalite süreçlerinde katılımcı bir yöntemin izleniyor olması • Üniversitenin farklı Birimlerinin bağımsız ve akredite kurumlardan akreditasyon sürecini geçirmiş olması/belgelendirilmiş olması/kalite etiketini almış olması	• Dış paydaşlarla iletişimin sistematik olması için atılan adımların yavaşlığı • Kalite güvence sistemi geliştirme konusuna nispeten geç odaklanılmış olması • Birimler içinde idari personel için belirli aralıklarla hizmet içi eğitimlerin olmaması • Kalite güvence sisteminin geliştirilmesi ve sürdürülmesi açısından yeterli veriye ulaşamaması (öğrenci, mezun anketleri vb.) • Stratejik planda belirlenmiş hedeflere ulaşılması için yapılması gereken uygulamalarda istenilen standardizasyonun operasyonel düzeyde sağlanamaması • Tanımlı süreçler için planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma (PUKÖ) basamakları döngüsünün yeterince uygulanamaması	• Açıköğretim ve uzaktan öğretim programlarında uluslararası iş birliği olanaklarının bulunması • 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 • Dış paydaşlarla iş birliği olanaklarının bulunması • Kalite güvence sisteminin geliştirilmesine ilişkin mesafe kat edilmiş olması ve gelişimin devam ediyor olması • Kalite belgesi/sertifikası almış Birimler olarak, kalite güvencesi altında yaşama	• Tasarruf tedbirleri nedeniyle uluslararası etkinliklerin düzenlenememesi • Pandemi döneminde kurumsal “yüz yüze” iletişimin oldukça zayıflaması ve ortak hedefler çerçevesinde bir arada çalışma örneklerinin azalması • Kalite güvence sisteminin ve değerlendirme ölçütlerinin farklı biçimlerde algılanması • Kalite güvence sistemi anlayışının öncelikler içinde yer almadığı algısı • Akreditasyon süreçlerinin öneminin kalite süreçlerinde yeterince benimsenmemesi • Kalite süreçlerinin yoğun bürokratik işlemler ve ağır iş yükü olduğu algısının var olması

	• İdari personel, öğretim elemanları ve öğrenciler arasındaki iletişimin etkili ve güçlü olması, akademik ve idari personelin erişilebilir ve ulaşılabilir olması • Uluslararasılaşma stratejisi gereğince uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişim programlarının ve uluslararası ağların etkili kullanımı	• Uluslararası ortak diploma programlarının olmaması • Nitelikli yabancı uyruklu akademik personel/araştırmacı sayısının yetersiz olması	geçirilen doğru uygulamalar ve yaklaşımlar doğrultusunda kalite güvence sistemlerini tüm paydaşlara yayarak kalite kültürünü geliştirme potansiyeline sahip olunması • Geniş mezun kitlesiyle etkileşim, mentor ve öğrenci koçluğu mekanizmalarının kurulması ve bu mekanizmalardan yararlanabilme olasılığı	• Fiziksel ve akademik alt yapılar dikkate alınmadan öğrenci kontenjanlarının artırılması
--	---	---	---	---

YÖNETİM SİSTEMİ	İç Çevre		Dış Çevre	
	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
	- Görev ve sorumlulukların genel olarak dengeli dağıtılması, iş paylaşımının eşitlikçi olması ve karar alma süreçlerinde katılımcı ve çoğulcu bir yaklaşım olması - Akademik ve idari personel arasındaki güçlü bir iletişim ve uyum olması - Açıköğretim Sisteminde ileri organizasyon gücü, diğer üniversite ve kurumlarla birlikte uyumlu çalışabilme yeteneği - Organizasyon şeması, iş akış süreçlerinin ve görev tanımlarının açık/anlaşılır olması - Kişisel bilgiler de dahil olmak üzere personel ve öğrenciye ait bilgilerin güvenlik ve gizliliğinin şifrelerle sağlanması; Bilgi güvenliği ve güvenilirliği - Öğrenci odaklı yönetim anlayışının var olması - Kurum içi ve kurum dışı iletişim kanallarının açık olması; şeffaflık, hesap verebilirlik, şikâyet-öneri-memnuniyet iletişim süreçlerinin etkin şekilde işlemesi	- Görev dağılımı konusunda eşitsizliklerin olması - Akademik ve idari personelde her geçen gün artan iş yükü - Akademik personelin, sistemin iyileştirilmesi sürecine katkılarının yeterince alınamaması - Teknik personelin sayıca yetersiz olması (AÖS) - İdari personel açısından kariyer planlama uygulamasının olmaması	- Yönetim süreçlerinde bilişim teknolojilerinin kullanımının artmasıyla iş yükünün azalacak olması - Şeffaf yönetim anlayışının akademik başarıların önünü açma potansiyeli olması - Dijitalleşme süreçlerinin hızlanmasını sağlayacak teknik ve yasal çerçevelerin teşvik edici olması - Kamu kurumlarında ulusal ölçekte bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artması	- Kurumsal aidiyetin giderek zayıflaması - Bilişim alanındaki teknik elemanlar için cazip dış fırsatların varlığı - Kadro taleplerinin karşılanma süresinin uzun olması - Sık değişen mevzuata bağlı olarak kurum içi yapılan düzenlemelerdeki gecikmenin yarattığı zaman kaybı - Kurum içi mevzuatın sıklıkla değiştirilmesi

	• EBYS sisteminin iş takibi süreçlerini hızlandırması • Kurumsal hafızanın güçlü olması			
--	---	--	--	--

Tablo 17. GZFT Stratejileri

	FIRSATLAR	TEHDİTLER
76 GÜÇLÜ YÖNLER	- Eskişehir'de sosyal ve kültürel etkinliklere ilginin her geçen gün artıyor olması(F),Eskişehir'in toplumsal yaşama katkı sunmayı hedefleyen projeler ve projeleri yaşama geçirme potansiyeli olan kamu, özel sektör ve STK'lar açısından avantajlı olması(F) 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 "Gönüllülük Çalışmaları" dersinin bulunması(G) ile desteklenecektir. - Pandemi sürecinde yürütülen eğitim-öğretim faaliyetleri için geliştirilen dijital içeriğin topluma açık hale getirilebilme olanağının olması(F), Yaşam boyu öğrenme odaklı bir anlayışın üniversitemizde egemen olması, Engelsiz program nişan ödülleriyle sahip olunması, dezavantajlı bireylere yönelik toplumsal farkındalığı artıracak toplumsal ve fiziksel düzenlemelerin olması, dezavantajlı öğrenenler için eğitimde fırsat eşitliği sağlanması yönündeki güçlü yönlerimiz ile fırsata çevrilecektir. - 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. - Kalite süreçlerinde iç ve dış paydaşların görüşlerine başvurulması, Dış paydaşlarla olan iletişimin güçlü olması ve iş birliği olanaklarının bulunması, (F), Kalite süreçlerinde katılımcı bir yöntemin 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(G) noktasında fayda sağlayacaktır. - Dijitalleşme süreçlerinin hızlanmasını sağlayacak teknik ve yasal çerçevelerin teşvik edici olması, kamu kurumlarında ulusal ölçekte bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artması, Yönetim süreçlerinde bilimsel teknolojilerin 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. - İkinci Üniversite olanaklarına, çift ana dal diploma olanakları, Kitlese Açık Çevrimiçi Derslere (KAÇED) 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. - Açıköğretim sistemi kaynaklarının ulusal/uluslararası örgün öğretim öğrencileri tarafından da kullanılma potansiyeli (F) Açıköğretim Sistemiyle yurt içinde ve yurt dışında geniş kitlelere eğitim hizmeti sunuluyor olması (G) ve Üniversitenin sahip olduğu köklü Açıköğretim geleneğiyle ülke genelinde model ve lider konumda olması (G) ile fırsata dönüştürülecektir. - Üniversitenin BAP aracılığıyla lisansüstü tez, genel amaçlı vb. araştırma projelerini destekliyor olması (F), TÜBİTAK, AB vb. kurumlar tarafından araştırma projelerine destek imkanları 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 azalması rağmen) devam ediyor olması; bilimsel araştırma projelerine (BAP) mali destek sağlanması ve lisansüstü öğrencilerin tez araştırma projelerinin desteklenmesi (G), ARİNKOM TTO'nun varlığı ve TÜBİTAK vb. kurumlarla yeni projelerin gerçekleştirilmesi süreçlerinde desteğin sürdürülebilir olması (G) ile Üniversitemiz için daha da olumlu hale dönüştürülecektir. - Ülkemizde lisansüstü (özellikle doktora) eğitimi almış insan kaynağına gereksinim duyulması (F) ve Lisansüstü programlarına yönelik talebin yüksek olması (F), Uzaktan Eğitim dâhil olmak üzere pek çok alanda yüksek lisans ve doktora programlarının olması (G) ile desteklenecektir.	- Üniversitenin gerçekleştirdiği etkinlik sayılarının (Pandemi, tasarruf tedbirleri vb. nedenlerle) giderek azalması sebebiyle üniversitenin şehirle olan toplumsal bağının zayıflaması, Gelenekselleşmiş 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. - Ortaöğretimden gelen öğrencilerin eğitim seviyelerinin düşük olmasının (T) yarattığı eksikliğin, Tecrübeli, nitelikli ve güçlü akademik kadronun oluşu (G) ile giderilmesi öngörülmektedir. - 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 geleneğiyle ülke genelinde model ve lider konumda olması (G) ve tecrübeli, nitelikli ve güçlü akademik kadronun olması (G) ile aşılabacaktır. - Pandemi sürecindeki acil uzaktan eğitim uygulamaları nedeniyle açık ve uzaktan öğrenmede kaliteye ilişkin endişenin artışı (T) ve İş 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. - 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 iş birliklerinin yapılabilmesi (G) ile gerçekleşecek düzenlemelerle giderilecektir. - 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. - Ortaöğretimden gelen öğrencilerin eğitim seviyelerinin düşük olmasının (T) ve Kabul edilen öğrencilerde hazır bulunuşluk düzeyinin düşüklüğü (T) yarattığı eksikliğin, Tecrübeli, nitelikli ve güçlü akademik kadronun oluşu (G) ile giderilmesi öngörülmektedir. - Araştırma projelerine ayrılan kaynakların giderek zayıflaması (T), Ar-Ge çalışmaları için birimlere ait bir bütçenin olmaması; Laboratuvar ve Ar-Ge merkezleri gibi birimlerin kurulumunun 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 ARİNKOM TTO'nun varlığı ve TÜBİTAK vb. Kurumlarla yeni projelerin gerçekleştirilmesi süreçlerinde desteğin sürdürülebilir olması (G) ile giderilecektir. - 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.

ZAYIF YÖNLER	- Sektörel iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması, Özel sektör ve endüstri ile yapılan danışmanlık, hizmet, uzmanlık paylaşımı gibi konuların istenilen düzeyde olmaması, Üniversitenin danışma kurullarıyla içerik üretilerek iş birliği yapılması konusunda hızlı yol alınamaması(Z)nedeniyle ortaya çıkan olumsuzluklar, Özel sektörle 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 veriye ulaşılabilmesi (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 sorunu (Z), paydaş görüşleriyle derslerin ve ders içeriklerinin geliştirilmesi (F) ile en aza indirgenecektir. - Öğrenci kontenjan sayılarındaki aşırı artış nedeniyle fiziki 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 artırılabilecektir. - 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 artırması (F) ve AÖS'eyönelikAR-GE projeleri için fonların ve iş birliği fırsatlarının artması (F) ile giderilecektir. - Araştırma laboratuvarlarında destek alınabilecek teknisyen-tekniker gibi nitelikli elemanların olmaması veya yetersiz olması (Z), Fiziki 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), birimler 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 (T); yeterli sayıda araştırma görevlisi ve nitelikli personel istihdamı ve kontenjanlar Üniversitenin altyapı ve diğer imkânlarına uygun şekilde artırılması ile çözülecektir. - İnsan kaynağındaki verimliliğin azalması (T), 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 (T), Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası etkinliklere katılımı için ayrılan üniversite ve fakülte bütçelerinin son dönemde yetersiz kalması (T) gibi sorunlar ciddi boyuta ulaştığından, Ulusal ve uluslararası kongre, sempozyum, çalıştay, sanatsal etkinlik, bilimsel araştırma vb. çalışmalar için ayrılan ödenekler artırılmalıdır.
----------------------------	--	---

GZFT Analizi 2022 ve 2025 Yılları Karşılaştırmalı Değerlendirmesi;

Stratejik planın güncellenmesi çalışmaları kapsamında 2025 Yılında daha küçük bir grupla Kurumsal Veri Yönetimi ve Analitiği Birimi tarafından yeniden bir anket çalışması yapılmıştır. Bu anket çalışması sonrası ortaya çıkan değerlendirmeler ile Güçlü, Zayıf Yönlerimiz ile Fırsatlar ve Tehditler yeniden değerlendirilerek hedeflerimizin belirlenmesi noktasında yol gösterici olmuştur. Bu kapsamda, araştırma ve geliştirme alanındaki güçlü yönlerin büyük ölçüde korunduğu; ancak zayıf yönlerin ve tehditlerin yapısal nitelik kazandığı görülmektedir. Araştırmaya odaklı akademisyen sayısının sınırlı olması, disiplinlerarası çalışmaların yeterince teşvik edilmemesi ve bürokratik engellerin artması, Ar-Ge potansiyelinin tam olarak gerçekleştirilebilmesinin önündeki başlıca engellerdir. Buna karşın, artan ulusal ve uluslararası proje fırsatları, dijitalleşme ve disiplinlerarası çalışma ortamlarının oluşturulması gibi fırsatlar Zamanında atama yükseltme başvurusu yaparak ilgili kriterleri sağlamış personele geriye dönük haklarının verilmesi gibi kararlar doğru stratejiler geliştirildiği takdirde üniversitenin araştırma kapasitesinin daha ileriye taşınmasını mümkün kılacaktır.

Eğitim-öğretim alanındaki güçlü yönlerin, özellikle dijitalleşme, program çeşitliliği ve öğretim kadrosunun yeniliklere açıklığı açısından büyük ölçüde korunduğu ve geliştirildiği görülmektedir. Bazı zayıf yönler giderilmiş olsa da öğretim kadrosunun kapasitesi, fiziksel altyapı eksiklikleri ve mezunlarla sürdürülebilir iletişimin sağlanması gibi alanlarda yapısal gelişime ihtiyaç vardır. Üniversitenin güçlü imajını korumaya yönelik uygulamaları, program çeşitliliği ve esnekliği ile dijital yeterlilik imkanları eğitim-öğretimde fırsatları destekleyici niteliktedir. Ancak bunların daha planlı girişimlerle birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Yapay zekâ gibi yeniliklere ilişkin belirsizlikler ve öğrenci niteliğindeki düşüş gibi yeni risklerin ortaya çıkmasıyla tehditler devam etmektedir.

Toplumsal katkı alanında güçlü yönlerin koruyarak geliştirildiği, bazı zayıf yönlerde ise kısmi iyileşmeler sağlandığı görülmektedir. Özellikle açık ve uzaktan öğretim sistemleri, sosyal sorumluluk projeleri ve toplumla güçlü bağlar gibi alanlarda ilerleme kaydedilmiş; erişilebilirlik ve kapsayıcılık konularında önemli mesafeler alınmıştır. Bununla birlikte, yerel ve ulusal düzeyde kurumsal iş birliklerinin geliştirilmesi, mezun ilişkilerinin güçlendirilmesi ve topluma yönelik faaliyetlerin çeşitlendirilmesi gibi alanlarda yapısal gelişim ihtiyacı devam etmektedir. Fırsatlar korunmuş ve çeşitlenmiş, ancak stratejik değerlendirme ve fırsatların daha etkin kullanımı yönünde yeni adımlar atılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Tehditler boyutunda ise ekonomik ve bürokratik sınırlamalar sürerken, öğrenci katılımındaki azalma gibi yeni risk alanlarının gündeme geldiği gözlemlenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, Anadolu Üniversitesi'nin toplumsal katkı alanında güçlü bir kurumsal temel oluşturduğu; ancak etki temelli performans izleme, dış paydaşlarla daha görünür iletişim ve belirlenen fırsat alanlarının daha stratejik kullanımı konularında ilerleme potansiyelinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlik, Kalite ve Yönetim açısından bakıldığında ise güçlü yönlerin korunduğu ve belirli alanlarda önemli iyileşmeler kaydedildiği görülmektedir. Uluslararasılaşma stratejileri doğrultusunda yapılan iş birliği protokolleri, kurumsal iletişimin etkinliği, fiziki ve insan kaynaklarının yeterliliği, güçlü kurumsal hafıza, dijital dönüşüm odaklı yönetim sistemleri ve katılımcı karar alma mekanizmalarının varlığı, kurum içinde kalite yönetim sistemi odaklı yönetim anlayışının yerleştirilmeye çalışılması, yeniliğe açık insan kaynağına sahip olunması gibi güçlü yönlerin yönetsel süreçlerdeki iyileşmelerin önünü açtığı değerlendirilmiştir. Bununla birlikte bazı idari faaliyetlerdeki bürokratik süreç ve aşamaların karmaşıklığı ve sık yönetici değişimlerinin işleri yavaşlattığına dair değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bu nedenle iş süreçlerin doğru ve tam tanımlanması ile işlerin sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Ayrıca birimlerin kendi aralarında iletişim ve iş birliği eksikliğini giderebilmek için de yapısal dönüşümlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dış paydaşların karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanması ve kalite çalışmalarında yeterli veriye ulaşamadığı yönündeki eksikliklerin giderilmesi noktasında yapılan iyileştirme çalışmalarının, PUKÖ döngüsü içinde sürdürülmesi

gerekliliği ortaya konulmuştur. Dijital dönüşüm kapsamındaki gelişmelerin daha hızlı ve etkin yönetim mekanizmalarının kurulmasında sağlayabileceği fırsatların değeriendirilmesi önemli görlmektedir. Bu kapsamda yapılması planlanan faaliyetlerin tasarruf tedbirleri nedeniyle bütçe sürdürülebilirliğini ve kaynak yönetimini zorlaştırabileceği göz önünde bulundurularak, iş birlikleri aracılığıyla kaynak planlaması etkinliğinin arttırılması için stratejik olarak nceliklendirme yapılması gerekliliği sonucuna varılmıştır.

3.12. TESPİTLER VE İHTİYAÇLARIN BELİRLENMESİ

Durum Analizi kapsamında gerçekleştirilen 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 analizi	Tespitler/sorun alanları	İhtiyaçlar/gelişim alanları
Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi	Hedeflerin ve ilgili göstergelerin bazı birimler tarafından tam anlaşılabilmesi	Yeni stratejik planda performans göstergelerinin herkes tarafından doğru anlaşılmasını sağlamak üzere bir kılavuz hazırlanması
	Sybs sistemi stratejik plan modülüne bazı birimler tarafından hatalı veri girilmesi	Sybs sistemi kullanıcıları için verilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini arttırabilmek için eğitimler düzenlenmesi.
	Sınırlı sayıda ölçülemeyen hedef ve performans göstergelerinin bulunması	Ölçülebilir hedef ve performans göstergeleri belirlenmesi Birimlerde stratejik planlama süreçlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesini yapmak üzere birim stratejik planlama ekiplerinin oluşturulması.
Mevzuat analizi	Eğitim programlarının yükseköğretim alanında en iyi örneklerle sahip ülkelerin müfredatlarıyla tam uyumlu olmaması	Eğitim programlarının güncellenmesi ve çağdaş en iyi örneklerle uyumlu hale getirilmesi Mezuniyet sonrasında hedef alan çıktı odaklı eğitim-öğretim faaliyetlerinin arttırılması
	Disiplinlerarası, uluslararası ve sektörle iş birliği kapsamında bulunan program sayılarının yeterli olmaması	Eğitim programlarının gözden geçirilerek disiplinlerarası ve uluslararasılaşma çalışmalarının arttırılması (ön lisans, lisans ve lisansüstü kapsamında farklı disiplinlere ait programlardan seçmeli ders alınabilmesi için öğrencilere detaylı bilgilendirme yapılması)
	Yabancı dilde eğitim verilen program ve ders sayısının yeterli olmaması	Yabancı dilde eğitim veren programların niteliğinin arttırılması ve üniversite genelinde yabancı dilde verilen ders sayısının artırılması
	Bilimsel yayınların yapıldığı kurum ve kuruluşların erişim kısıtlarının, çalışmaların toplumsal görünürlüğünü azaltması	Bilimsel verilerin daha geniş kitlelere ulaştırılması için bilgi ve iletişim teknolojilerine erişimin kolaylaştırılması Medya gereçlerinin kullanımının yaygınlaştırılması
	Uygulamalı ders programlarının sayısının yeterli olmaması	Uzmanlık alanlarında toplumun diğer kesimleriyle iş birliğini arttırmayı amaçlayan program sayılarının arttırılması
	Uygulamalı ders programlarının sektör temsilcileri ile buluşma imkanlarının sınırlı olması	Uygulama alanlarına ait var olan programlara sektör katılımının sağlanması için maddi ve aynı desteklerin artırılması
	Toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında ihtiyaçlarının tam olarak karşılanamaması	Toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında duyulan eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi
	Üniversitenin toplumun diğer kesimleriyle iş birliği süreçlerinin tam olarak kurulamaması	Toplumun ihtiyaçlarının belirlenmesi, belirlenen ihtiyaç ve istekler doğrultusunda ilgili kurumlarla/kuruluşlarla iş birliği yapılarak çözüm önerileri geliştirilmesi

Mevzuat analizi	Kalite güvence yönetmeliği ile hazine ve maliye bakanlığı iç kontrole yönelik çalışmaların birbirinden bağımsız olarak yürütülmesi	Hazine ve maliye bakanlığı ile yükseköğretim kurulunun ilgili mevzuatlarda birlikte çalışması ve iş birliğinin arttırılmasına yönelik yapılacak bilimsel çalışma teşviklerinin oluşturulması.
	Öğretim elemanı başına düşen yayın sayısının düşük olması	Ulusal ve uluslararası iş birliklerinin arttırılarak disiplinlerarası ortak çalışma kültürünün arttırılması
	Kurum içindeki farklı alanlar arasındaki disiplinlerarası çalışma ortamlarının potansiyelinin tam olarak açığa çıkartılamaması.	Kurum içerisinde var olan her bir disiplinine ait entegrasyon ve ortak çalışma alanlarının, fırsatların ve buluşmaların tasarlanması
	Dijital dönüşümün hayat boyu öğrenme fırsatlarının sunumunu kolaylaştırması	Öğrenmeye erişimi artırabilmek için uzaktan eğitim teknolojilerinden yararlanılması
	Dijital dönüşümün getirdiği alanlar ile ilgili hızlı değişiklikler yapılması	Dezavantajlı gruplara yönelik eğitime erişimin kolaylaştırılması
Üst politika Belgeleri analizi		Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında tüm bireylerin fırsat eşitliği temelinde nitelikli bir eğitime ve hayat boyu öğrenme imkânlarına erişimi sağlanarak milletimizin değerlerini özümsemiş, topluma yararlı birer vatandaş olarak yetişmeleri önem arz etmektedir. İnsan kaynağının nitelikli hale getirilebilmesi için ihtiyaç duyulan becerilerin mesleki eğitim ve yükseköğretim aracılığıyla işgücüne kazandırılması, değişen teknoloji, üretim yapısı ve hizmet sunum biçimleri doğrultusunda işgücü piyasaları arz ve talep dengesi göz önünde bulundurularak mesleki eğitimin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Öncelikli sektörler ile gelişme alanlarına odaklı doktora programlarının ilgili sektörle iş birliği içerisinde yürütülmesi sağlanacaktır Kaliteli eğitime erişimde fırsat eşitliği sağlanacaktır. Öncelikli sektörler ile gelişme alanlarına odaklı doktora programlarının ilgili sektörle iş birliği içerisinde yürütülmesi sağlanacaktır Mesleki eğitim ve yükseköğretim başta olmak üzere eğitimin tüm kademelerinde dijital ve yeşil dönüşüme uyumlu müfredatın ve programların güncellenmesi ihtiyacı önemini korumaktadır. Meslek yüksekokullarının müfredatları mesleki yeterlilik kurumu tarafından yayımlanan standartlar ve yeterlilikler çerçevesinde güncellenecektir. Doktoralı insan kaynağının nicelik ve niteliği arttırılacaktır. Ülkemizin geliştirilebilecek alanlarında çalışmalar üretmek üzere ilgili kamu kurum ve kuruluşları, stk'lar, üniversite ve özel sektör ile gençleri bir araya getiren yönetim modelleri geliştirilecektir. Üniversitelerde kariyer merkezlerinin kapasitelerinin geliştirilmesi, üniversite öğrencilerine ve mezunlarına yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetleri yaygınlaştırılarak bu faaliyetlerin erişilebilirliği desteklenecektir.

**Üst politika
Belgeleri analizi**

Araştırma desteklerine ilişkin çıktı ve etki odaklı izleme ve değerlendirme sistemleri etkinleştirilecek ve ar-ge ve yenilik destek programlarına ilişkin etki analizleri yapılacaktır.

Uluslararası kamuoyu üzerinde etkili olan ve türkiye ile ilgili çalışmalar yapan kurum ve kuruluşlar, üniversiteler, stk'lar ve bireylerle iş birliği geliştirilecek ve türkiye'nin tanıtımına yönelik çalışmalar yürütülecektir.

Üniversitelerin idari personellerinin bilgi ve iletişim güvenliğine yönelik kapasitesi geliştirilecektir.

Mesleki ve teknik eğitimde özel sektörle iş birliği artırılacaktır.

Yükseköğretim kurumları arasında uluslararası iş birlikleri artırılacaktır

Yükseköğretimin uluslararasılaşma düzeyi yükseltilecek, ülkemiz nitelikli uluslararası öğrenciler ve akademisyenler için çekim merkezi haline getirilecektir.

Yabancı dilde eğitim veren programların niteliği artırılacaktır.

Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite-sanayi iş birliğiyle yetiştirilmesi sağlanacak ve doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.

Yurt içi ve yurt dışındaki kültür mirasımız; toplumun kültür, tarih ve estetik bilincinin geliştirilmesi, kültür turizmne katkı sağlanması ve afet riskini dikkate alacak şekilde korunması, taşınmaz vakıf kültür varlıklarına vakfiye şartları doğrultusunda işlevsellik kazandırılması

Somut olmayan kültürel miras öğelerinin korunması ve kayıt altına alınması, yaşayan insan hazinelerinin toplumla etkileşim imkânlarının artırılması

Kültür ve sanata erişim ve katılım olanaklarının artırılması

Yerel yönetimler başta olmak üzere tüm paydaşlarla iş birliği yapılarak vatandaşların spora olan ilgisinin artırılması, sağlık için spor ve rekreasyon temalı projeler ile kampanyalar geliştirilmesi

İklim risklerine karşı, uluslararası iklim değişikliği müzakereleri, paris anlaşması ve türkiye'nin ulusal katkı beyanı çerçevesinde ulusal koşullar gözetilerek sera gazı emisyonlarının azaltımı ve iklim değişikliğine uyum eylemlerinin güçlendirilmesine yönelik ilgili tüm paydaşlarla iş birliği içinde yol haritaları hazırlanması, mevzuat düzenlemeleri yapılması ve kurumlar arası eş güdüm sağlanması

Kaynakların verimli kullanımını sağlamak üzere döngüsel ekonomiye geçiş çerçevesinde sürdürülebilir üretim ve tüketim kalıplarının hayata geçirilmesi

"sıfır atık projesi" kapsamında eğitim farkındalık faaliyetlerinin

Üst politika Belgeleri analizi

gerçekleştirilmesi ve eğitimin tüm kademelerinde sıfır atık uygulamaları yürütülmesi

Çocukların fiziksel, sosyal ve zihinsel gelişimlerini destekleyici, anne babalarıyla nitelikli zaman geçirmelerini sağlayan kültür, sanat, bilim ve spor faaliyetleri özendirilecek, yaygınlaştırılacak ve erişilebilir hale getirilecektir. Gençlerin yeşil ve dijital dönüşümün etkilerine ve geleceğin ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmesi ve üretkenliklerinin desteklenmesi için gerekli becerileri kazanmalarına yardımcı programlar geliştirilmesi

Göç yönetimine ilişkin kurumsal kapasite güçlendirilecektir.

Üniversitelerin yönetişimi geliştirilecek, bu kapsamda, yerelde mütevellî heyet veya istişari mahiyette mekanizmalar oluşturularak üniversite özel sektör- yerel yönetim-stk iş birliği güçlendirilecektir.

Üniversite öğrencilerinin ve mezunlarının mesleki yetkinlikleri artırılacaktır.

Yükseköğretim kontenjanlarının üniversitelerin kapasiteleri ölçüsünde, sektörel işgücü arz ve talebinin mevcut durum ve öngörülerle uyumlu olarak ve bölgesel ihtiyaçların dikkate alınarak belirlenmesi sağlanacaktır.

Bölgedeki işletmelerin ar-ge, yenilikçilik ve ürün geliştirme alanlarındaki yetkinlikleri geliştirilecektir.

Bölgedeki işletmelerde ar-ge ve inovasyon odaklı çalışma yürütebilecek nitelikte insan kaynağı yetiştirilecektir.

Üniversitelerde genç girişimci sayısının ve inovasyon faaliyetlerinin artırılması amacıyla girişimcilik ve ar-ge kulüpleri eğitim, danışmanlık, hızlandırıcı programlar gibi faaliyetlerle desteklenecektir.

Kamu, üniversite, sanayi ve iş insanları dernekleri arasında iş birliği amacıyla çalışma grupları kurulacaktır.

Üniversiteler ile sanayi kuruluşları arasında iş birliğinin artırılması amacıyla, lisans öğrencilerinin bölgedeki işletmelerde staj yapmasını teşvik edecek protokoller yapılacaktır.

Okul öncesi eğitimi yaygınlaştırma, kalite ve erişimin artırılması ile okul öncesi eğitimde fırsat eşitliğini sağlamak için ihtiyaç duyulan yerlerde yeni okullar, yaz okulları açılacak, sınıfların fiziki ortamları düzenlenecek, gelişimine ve yaşına uygun eğitim programlarının hazırlanacak, öğretmenlerin ve velilerin eğitimleri sağlanacaktır.

Gençlere, kadınlara ve engellilere yönelik iş gücü piyasasının istekleri doğrultusunda yeni mesleki beceri ve yeterlilikler kazandırılacaktır.

Girişimcilik ekosistemi ve yatırım ortamı iyileştirilecektir.

Özel eğitime gereksinim duyan bireylerin eğitimi için beşeri ve fiziki imkânlar artırılacaktır.

Üniversite ve okul iş birlikleri güçlendirilecek, yerelde öğretmenlere yönelik hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerde üniversitelerin eğitim fakülteleri ile iş birliği yapılacaktır.

Mesleki ve teknik eğitim süreci bütüncül olarak planlanacak, eğitim kademeleri arasında birbirini tamamlayıcı programlar geliştirilecektir.

Yükseköğretimde dijital dönüşüm sağlanacaktır.

5g ve ötesi yeni nesil iletişim teknolojilerinde yazılım, donanım ve altyapı alanlarında, nesnelerin interneti, yapay zekâ, büyük veri, kuantum, siber güvenlik, akıllı ulaşım, artırılmış gerçeklik gibi gelişen teknoloji alanlarında nitelikli insan gücü yetiştirilmesi çalışmalarına ağırlık verilecektir.

Üniversitelerdeki tto'lar güçlendirilecektir.

**Üst politika
Belgeleri analizi**

Tto'larda yürütülen faaliyetlerde ilave destekler sağlanacaktır.

Doktora ve doktora sonrası araştırmacılar için çalışma ve araştırma imkânları iyileştirilecektir.

Araştırma deneyimine sahip nitelikli insan kaynağının artırılmasını teminen kamu destekli ar-ge projelerinde daha fazla lisans, yüksek lisans ve doktora bursiyerinin yer alması sağlanacaktır.

Üniversiteler bünyesinde ar-ge projesi yürüten araştırmacıların projelerdeki idari ve mali süreçleri kolaylaştırılacaktır.

Açıköğretim yetişkin eğitimi ve hayat boyu öğrenme odaklı olarak yeniden yapılandırılacaktır.

Doktora programları ve öğrenci kabul koşulları gözden geçirilecek, üniversitelerin yetkinlik analizine ve ihtisas alanına uygun doktora programları oluşturulması sağlanacaktır.

Bağımlılığın önlenmesi için farklı nüfus gruplarına yönelik farkındalık artırma çalışmaları kapsamında iyi uygulama örnekleri ve müdahale programları güçlendirilerek sürdürülecek, bağımlılıkla mücadele kapsamında uygulanan mekanizmaların toplum tarafından bilinirliği artırılacaktır.

Başta tıp, diş, hekimliği ve eczacılık olmak üzere sağlık meslek gruplarında eğitimin kalitesi artırılacak ve uzmanlık eğitimindeki müfredatları bilişim altyapısıyla desteklenerek ülke genelinde standart sağlanacak, sağlık alanında geleceğin ihtiyaç ve şartlarına uygun bir şekilde ve ülke ihtiyaçları göz önünde bulundurularak her alanda yeterli ve nitelikli işgücü oluşturulacaktır.

Lisans ve lisansüstü seviyede öğrenim gören yüksek nitelikli uluslararası öğrencilerin mezuniyet sonrası ülkemizin iş gücüne entegrasyonuna yönelik politikalar geliştirilecektir.

Uluslararası akademisyen sayısının artırılmasına yönelik yapılacak çalışmalarda nitelikli akademisyenlerin yükseköğretim sistemimize kazandırılmasına özen gösterilecektir.

Değişim programlarında öğrenci ve öğretim elemanı değişimi konusunda iş birliği yapılan ülke ve kurum sayısı artırılarak bu iş birliklerinin hem gelen hem de giden bakımından aktif olması sağlanacaktır.

Yeni yapılacak olan ve revizyon gerektiren her düzeydeki mekansal planların ve plan yapım süreçlerinin, yerel iklim değişikliği eylem planları ve analizleri doğrultusunda gözden geçirilmesi ve revize edilmesi

İklim değişikliğine uyum kapsamında iklim ve doğa okuryazarlığı programları yürütülmesi, okullarda ve üniversitelerdeki eğitim programlarının biyolojik çeşitlilik ve ekosistemlerin koruması için gerekli beceri ve niteliklere odaklı olarak güncellenmesi, doğa koruma projeleri geliştirilmesi, farklı hedef kitleler için ayrı araçlar kullanılarak iletişim kampanyaları düzenlenmesi

Gerek geniş halk kitlelerine gerekse de belli yetkinlik gruplarına yönelik olarak enerji verimliliği odaklı bilinçlendirme ve kapasite geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi enerji verimliliği ile ilgili yerli ve yenilikçi nitelikteki ürünlerin kamu alımları yoluyla desteklenmesi

Ulusal enerji politikaları çerçevesinde yenilenebilir enerji kaynaklarının enerji arzı içindeki payının artırılması hedefini enerji verimliliği tedbirleriyle bütünleşik bir yaklaşımla hayata geçirmek binalarda yenilenebilir enerji kullanımının yaygınlaştırılması

Bisiklet ve yaya yolları altyapısının (bisiklet ve yaya yolları, bisiklet park alanları, akıllı bisiklet/ bisiklet istasyonları) inşa edilerek geliştirilmesi,

**Üst politika
Belgeleri analizi**

Engelli bireylerin yaşamın her alanına dâhil olduğu erişilebilir bir toplum inşa etmek.

Bilgi ve iletişim teknolojileri ile elektronik hizmet sistemlerinin erişilebilirliğinin artırılması

Farklılıkları gören ve çeşitliliği destekleyen kapsayıcı eğitimi her seviyede güçlendirmek

Örgün ya da yaygın mesleki ve teknik eğitim programlarının işgücü piyasasındaki ihtiyaç ve eğilimler gözetilerek geliştirilmesi; programların uygulanması sürecinde engellilik alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları, meslek kuruluşları, sosyal taraflar ve özel sektör ile iş birliği yapılması.

Engelli bireyler ve ailelerine yönelik bilgilendirme, danışmanlık, rehberlik ve destek hizmetlerinin güçlendirilmesi.

Engelli bireylerin karşılaştığı sorunların tespit edilmesine yönelik sektörel bazda araştırmalar yapılması.

Osib olan bireylerin hak temelli anlayışla toplumsal hayata katılımı için toplumsal kabullenme bilincinin geliştirilmesi.

Bilimsel araştırma ve geliştirme çalışmalarını desteklemek

Başta meslek yüksekokulları olmak üzere yükseköğretim kontenjanları kamu ve özel sektörün orta vadede ihtiyaç duyduğu işgücü ile uyumlu hale getirilecektir.

Savunma sanayii, yapay zekâ, siber güvenlik, temiz ve sürdürülebilir enerji ile uzay teknolojileri gibi stratejik alanlarda nitelikli işgücü yetiştirmeye yönelik kamu-üniversite özel sektör iş birliği programları hayata geçirilecektir.

Öğretmenlerin ve öğrenciler için dijital dönüşüme yönelik yetiştirilmesi için müfredatın ve altyapının çağın gereklerine uygun olarak geliştirilmesi sağlanacaktır.

Yaşlı bireylerin deneyimleriyle toplumsal hayata diğer herkesle birlikte katılımlarını güçlendirmek

Hayat boyu öğrenme fırsatlarının güçlendirilmesi

Gönüllülüğün teşvik edilmesi

Birleşmiş milletlerin 17 adet sürdürülebilir kalkınma amacına yönelik eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi

Program- alt program analizi	Ulusal raylı sistemler test ve araştırma merkezi (uraysim) projesi kapsamında yürütülen raylı sistem ve tramvay test yollarının geri kalan kamulaştırma çalışmaları mahkeme kararı ile durdurulduğu için gerçekleştirilememiştir.	Araştırma altyapıları projesi kapsamında yapılması planlanan ulusal raylı sistem araştırma ve test merkezi'nin içerisinde yer alacak idari ve eğitim binalarının yapımı tamamlanmış olup, yapılması planlanan test ve sürüş yolları 2023 yılı içerisinde 6550 sayılı kanun gereğince tübitak kapsamına alınmıştır proje böylece tüzel kişilik kazanmış ve üniversitemizden bağımsız olarak ilgili kanun kapsamında çalışmalarına devam edecektir. Projenin toplam yıl ödeneği de özel hesaba aktarılmıştır. Bu nedenle ilgili proje ile ilgili 2024 yılında bir faaliyette bulunulmamıştır.
	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 gerekmektedir.
	Ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenen ar-ge projesi sayısı göstergeleri için hedeflenen değerler aşılmıştır. İlgili gösterge için önümüzdeki dönemler için son dönemde yaşanan kamu tasarruf tedbirleri ve yüksek enflasyon gerçekleştirmeleri hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında sektörün ar-ge projelerine yönelik istekliliğinin azalmasına neden olabilecektir.	Bilim ve teknolojinin iki farklı ucunda çalışan üniversite ve sanayi arasında köprü vazifesi gören arinkom (tto) üniversite, araştırma altyapıları, özel sektör arasında; araştırmacılar ile girişimciler, yatırımcılar ve sanayiciler arasında gerekli ve ihtiyaç duyulan bağlantıları sağlamalı ve devamının gelmesi yönünde faaliyetlerini arttırmalıdır.
	Sektöre yapılan danışmanlık/egitim sayısı göstergesine ilişkin performans değerleri aşılmıştır. Bunun temel nedenleri sektörün ar-ge projeleri için büyük bütçeli yatırımlar yapmak yerine danışmanlıklar yoluyla küçük ölçekli iş birliklerine yönelmiş olması ve üniversitemizde sektörle iş birliği için sunulan imkânların ve teşviklerin birimler tarafından daha yaygın şekilde tanınmış olmasıdır. Ayrıca iyileştirme çalışmalarının yapılarak dijital altyapı çevrim içi görüşme ve insan kaynağının eşgüdümü olarak sunulması süreçlerin daha hızlı ilerlemesine neden olmuştur.	Akademisyenlerin merkezi araştırma laboratuvarı imkânlarından daha kolay yararlanmasının sağlanması ve burada yapılacak çalışmaların bilimsel yayın, patent gibi çıktılara dönüşerek nitelikli bilim yapılması imkânının sağlanması gerekmektedir. Araştırmacı insan kaynağının niteliğini geliştirecek eğitimler ve etkinlikler düzenlenmesi
	Ar-ge sonucu ortaya çıkan ürünlere ilişkin alınan patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuru sayılarında hedefe ulaşamamıştır.	Araştırma çıktılarının arttırılabilmesi için öğretim elemanlarına ve öğrencilere girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon konularında farkındalığı arttırmak amacıyla etkinlikler düzenlenmesi
	Tamamlanan sosyal sorumluluk projesinde hedeflenen değerlere ulaşamamıştır.	Toplumsal katkı projeleri doğrultusunda gerekli bilgilendirmeler çağrılar ve birebir desteklere rağmen, bu projelerin atama kriterlerinin de puanlarının düşük olması nedeniyle çok talep görmemiştir. Planın kalan yılında tanıtım toplantıları, birebir görüşmeler, projeye özel destekler sürdürülmeye devam edilmeli ve projelerin başvuruların artması için neler yapılması gerektiği ile ilgili bir yol haritası çizilmelidir.
Program- alt program analizi	Toplumsal katkı süreçlerini açık ve uzaktan öğretim süreçleri ile destekleyerek yaşam boyu öğrenme kapsamında geliştirmek” hedefimiz kapsamında kullanıma sunulan dijital ders platformu ile akademia programı gibi uygulamalar son zamanda dünyada yaşanan dönüşüm ve değişimler nedeniyle çok fazla kişiye ulaşabilmiştir. Bu nedenle hedefler aşılmıştır.	Toplumsal tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilebilmesi için yaşamboyu öğrenmeyle ilgili geliştirilen program ve materyal sayısı arttırılmalıdır.
	Üniversitenin çevrecilik alanlarında aldığı ödül sayısında ilgili hedefe ulaşamamıştır.	Sürdürülebilir kalkınma amaçları çerçevesinde atıkları kontrol altına almak için yürütülen sıfır atık projesi kapsamında üniversite bünyesinde sıfır atık birimi ve sıfır atık yönetim sistemi kurulmuştur. Bu kapsamda sürdürülebilir, enerji verimli, doğayla uyumlu ve çevreye asgari düzeyde zarar veren kampüslerin oluşturulması, üniversite kampüslerinde enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji uygulamalarının artırılması, bu alanda duyarlılık ve farkındalık

		oluşturulmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi amaçlanmalıdır.
	Sci, sci-expanded, ssci ve ahcı kapsamındaki dergilerde öğretim elemanı başına düşen yayın sayısı göstergesine ilişkin performans değerleri aşılmıştır. Bunun temel nedenleri çeşitli birimlerde personel sayılarındaki artış ve pandemi sonrası süreçlerin hızlanması ile yaşanan gelişmelerdir.	Uluslararası endekslerde yer alan bilimsel yayın sayısı hedefine ulaşılmış olmakla birlikte takip eden dönemde araştırmacı insan kaynağının niteliğini geliştirecek eğitimler ve etkinlikler düzenlenmesi, üniversite de yer alan araştırma merkezlerinin faaliyetleri konusunda performans ölçütleri belirlenerek izlenmesi sağlanmalıdır.
	Yükseköğretim kurulu tarafından belirlenecek öncelikli alanlarda sağlanan burslardan yararlanan doktora öğrenci sayısı hedefine ulaşamamıştır.	İlgili öncelikli alanların koşullarında belirtilen şartları sağlayan yüksek lisans mezunları, tez aşamasına geçmemiş ve koşullar kısmında belirtilen şartları sağlayan mevcut doktora öğrencilerinin danışmanlarının ve ilgili enstitünün yönlendirmeleri akademik anlamda desteklemeleri sağlanacaktır.
	Yükseköğretim kurulu tarafından sağlanan araştırma desteklerinden yararlananların sayısı ilgili hedefi aşılmıştır. Ancak ilgili hedef verilerine geçmiş yıllarda ulaşamamıştır.	Araştırma görevlisi kadrosunda görev yapan doktora öğrencileri, araştırma görevlisi veya dr. Öğretim üyeleri sağlamış oldukları destekler kapsamında genç beyinler programı (gep), doktora sonrası araştırma programı (dosap) ve akademik birikim programı (akap) gibi yükseköğretim kurulu tarafından sağlanan desteklerden faydalanmaları için yönlendirileceklerdir.
	Bazı programların akreditasyon süreçlerinde değerlendirmeye alınan göstergelerin değişmesi nedeniyle hedeflenen program sayısına ulaşamamıştır.	Değişen ölçütler doğrultusunda gerekli çalışmalar yapılarak program başvuruları öncesi istenilen ölçütler doğrultusunda gereken iyileştirmeler yapılacaktır.
	Lisansüstü öğrencilerin toplam öğrenciler içindeki payı hedefine kısmen ulaşılabilmiştir.	Hem öğretim üyesi, hem de lisansüstü öğrenci yetiştirilmesi ve eğitim programlarındaki niteliği artırma, yönüne ağırlık verilmelidir. Toplumsal gelişmişlik düzeyinin önemli bir parçası olan lisansüstü eğitimin niteliğinin ve niceliğinin önemi arttırılacaktır.
Program- alt program analizi	Öğrenci memnuniyet oranı için hedeflenen değere kısmen ulaşılmıştır.	Plan dönemi içerisinde birimlere öğrenci memnuniyetleriyle ilgili bilgilendirmeler yapılarak ilgili birimlerin bu bilgilendirmeler ışığında öğrenci memnuniyeti ile ilgili eylem planlarını hazırlamaları sağlanacaktır.
Paydaş analizi	Bazı alanlardaki akademik personel-sayısının yetersiz olması	Akademik birimler ve üniversite yönetimi arasındaki iş birliği ve iletişim faaliyetleri arttırılarak en çok ihtiyaç duyulan alanlar başta olmak üzere, araştırma görevlisi istihdam taleplerinin gerekçeleri ile birlikte ilgili kurumlara aktarılması
	Akademik kadronun nitelikli, deneyimli ve yüksek ar-ge potansiyeline sahip olmakla birlikte; uluslararası iş birlikleri ve yayın üretimi konusunda motivasyonunun eksik olması	Öğretim elemanlarının reel gelirlerinde yaşanan ciddi gerileme gibi zayıf yönler ve tehditler karşısında, yönetsel süreçler düzeyinde bütüncül ve sürdürülebilir iyileştirme önerilerinin geliştirilmesi
	İş yükünün yoğunluğu nedeniyle araştırmaya ayrılan zamanın daha da azalması ve yükseltme kriterlerine odaklı yayın anlayışının yenilikçi projelerin önünü tıkaması	Tematik proje pazarları, fikir yarışmaları ve benzeri iş birliğini teşvik edici uygulamaların hayata geçirilmesi
	Öğretim kadrosunun mesleki gelişimini desteklemek için kurumsallaşmış hizmet içi eğitim programlarının olmaması	Öğretim elemanlarına yönelik akademik gelişim desteklerinin arttırılması
	Yapay zekâ gibi yeniliklere ilişkin belirsizlikler,	Yeni programlar açma ve güncelleme, endüstri ile ortaklıklar geliştirme ve dijital okuryazarlıkta ilerleme sağlama esnekliği korunup çeşitlendirilerek bu alanlardaki fırsatların daha stratejik bir şekilde değerlendirilmesi
	Araştırma projelerine ayrılan kaynakların giderek azalması,	Fon kaynaklarının çeşitlenmesi ve üniversiteler arası iş birliklerinin

	Bütçe yetersizlikleri nedeniyle bazı faaliyetlerin hayata geçirilememesi	desteklenmesi
	Proje başvuru sistemlerindeki karmaşıklık ve başvurulara yönelik ilginin azalması	Proje süreçlerine ilişkin farkındalık ve projelerin bilinirliği ve yaygınlaştırılması için çalışmalar yapılması
	Bazı program içeriği ve öğretim tekniklerinin güncelliğini yitirmesi	Ders programı ve ders içeriklerinin sektör ihtiyaçları dikkate alınarak güncellenmesi
	Mezunlarla sürdürülebilir iletişim için etkileşimli bir altyapının bulunmaması	Üniversitemiz aktif ve mezun öğrencilerinin sektörel ilişkilerinin kurumsal bir altyapı ile gerçekleştirilebilmesi için bir platform kurulması
	Araştırmalar için uluslararası destek sağlanan olanaklar hakkında akademisyenlere bilgi akışının yetersiz olması	Bap biriminin uluslararası destek sağlama konusunda yürüttüğü tüm çalışmalar hakkında akademisyenlere bilgi verilmesi
	Atama ve yükseltme kriterlerindeki değişikliklerin eğitim süreçlerine etkisi İdari görevlere seçilme/atanma ölçütlerinin uygunluğu hakkında yeterli bilgi verilmemesi	Kadro yeterliliklerinin belirlenmesi için ihtiyaç analizinin yapılması, norm kadro çalışmasının yeniden gerçekleştirilmesi
Paydaş analizi	Ön lisans veya lisans programlarına kaydolun nitelikli öğrenci sayısının az olması	Giriş sınavlarına ilişkin düzenlemeler yapılması ve uygulanmakta olan program çeşitliliğinin güncelliğinin sağlanması
	Lisansüstü programlara öğrenci seçme ölçütlerinin uygunluğu konusunda eksikliklerin olması	Ölçütlerin gözden geçirilmesi ve güncellenmesi
	Nitelikli yabancı uyruklu akademik personel/araştırmacı sayısının yetersiz olması	Eğitim-öğretim programlarının paydaş geri bildirimleri, alandaki gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda nitelikli uluslararası öğrenci öğretim elemanı çekebilecek şekilde güncellenmesi
	Veriye dayalı karar alma mekanizmalarında iyileştirme eksiklikleri	Paydaş geri bildirim mekanizmalarda kanıta dayalı süreçlerdeki eksikliklerin giderilerek iyileştirme çalışmalarının, pukö döngüsü içinde sürdürülmesi
	Destek ve teknik personel yetersizliği	Destek ve teknik personel istihdamının artırılması
	İdari personelin İngilizce dilini kullanmaktaki yetersizliği	İdari personelin yabancı dil geliştirmesine ilişkin hizmet içi kursların düzenlenmesi
	Sık yönetici değişimlerinin işleri yavaşlattığına dair değerlendirmeler	İş süreçlerinin doğru ve tam tanımlanması ile işlerin sürekliliğinin sağlanması
	İdari personel için hizmet içi eğitimlerin yeterli düzeyde olmaması	İdari personel için hizmet için eğitimlerin düzenlenmesi
İnsan kaynakları Yetkinlik analizi	Yeterli sayıda araştırma (teknisyen, uzman vb.) Destek personelinin olmaması	Araştırmaların nicelik ve niteliğinin artırılmasına destek verecek personelin yetiştirilmesi ve/veya istihdamının sağlanması
	Çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin yeterli düzeyde olmaması	Çalışanların kişisel/mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin planlanması, verilen eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi ve çalışanlara yönelik öneri alma ve iyileştirme sisteminin kurulması
Kurum kültürü analizi	Mezunlarla etkileşimin istenilen düzeyde olmaması	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
	Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin yeterince tanıtılamaması	Toplumsal sorumluluk kapsamındaki çalışmaların koordinasyon ve tanıtım çalışmalarının iyileştirilerek yeterli seviyeye ulaştırılması

Fiziki kaynak analizi	Dezavantajlı bireyler için erişilebilirliğin artırılması ve geliştirilmesi	Binalarda kapı standartlarının dezavantajlı bireylere uygun ölçülere dönüştürülmesi, dezavantajlı bireylere uygun tuvaletler, hissedilebilir yüzey, rampa, tırabzan, korkuluk vb. Çalışmaların yapılması
	Araç park etme ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalması (otopark sorunu)	Yeni ve daha fazla araçların kullanılabileceği yer temini çalışmalarının yapılması
	Tesis ve binaların standartlarının yükseltilmesine gereksinim duyulması	Binalarda deprem analizleri çalışması kapsamında gerekli iyileştirmelerin yapılması
Teknoloji ve bilişim Altyapısı analizi	Teknolojik alanındaki hızlı gelişimleri takip etmedeki zorluklar	Hizmet içi eğitimler, teknoloji temelli projelerin artırılması
	Teknik personel yetersizliği	Eğitim teknolojileri ve siber güvenlik konusunda uzmanlaşmış kadroların artırılması
Mali kaynak analizi	Kamu finansmanında yaşanabilecek kısıtlamaların bütçe sürdürülebilirliğini ve kaynak yönetimini zorlaştırabilecek olması	Diğer kamu/özel kuruluşlar ile ortak projeler ve işbirlikleri geliştirerek kaynakların etkin kullanımının sağlanması
	Ülkemizde öncü olan ve yaygın etkisi yüksek olan projeler hakkında ilgili kurumlara/bakanlıklara yapılan bilgilendirmelerin yeterince etki yaratmaması	Ülkemizde öncü olan ve yaygın etkisi olan projeler hakkında ilgili kurumlara/bakanlıklara daha ayrıntılı planlar sunulması
Akademik faaliyetler analizi	Öğrenci kontenjan sayılarındaki aşırı artış nedeniyle öğretim elemanlarının iş yükünün artması ve fiziki alt yapının yetersiz kalması	Kontenjanların üniversitenin altyapı ve insan kaynaklarına uygun şekilde artırılması
	Patent vb. Fikri ve sınai mülkiyete konu olan çalışmaların sayısının az olması	Patent, faydalı model marka vb. Fikri ve sınai mülkiyete konu olan çalışmaların sayısının artırabilmek için girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerinin desteklenmesi
	Ulusal ve uluslararası akredite olmamış eğitim programlarının varlığı	Akredite olmuş programların geçirdikleri süreçler paylaşılarak akreditasyonun üniversite genelinde yaygınlaştırılması
	Öğretim elemanlarına yönelik yeterli düzeyde hizmet içi eğitim olmayışı ve değişen ihtiyaçlara yönelik yetersiz kalmaları	Öğretim elemanlarına yönelik akademik gelişim desteklerinin geliştirilmesi ve artırılması
	Sanat dalları ile ilgili faaliyetler ölçe ve değerlendirme kriterlerinin net olarak belirlenmemiş olması	Sanat dalları ile ilgili faaliyetler ölçe ve değerlendirme kriterlerinin ilgili alan uzmanları ile uluslararası düzeyde görüşmeler yapılarak netleştirilmesi.
	Yapay zeka ve veri yönetimi ile ilgili meslek yüksek okulunun kurulmuş olması	Yapay zekâ ve veri yönetimi ile ilgili kurulan meslek yüksek okulu için gerekli kadroların oluşturulması.
Akademik faaliyetler analizi	Üniversitenin sahip olduğu köklü açıköğretim altyapısının ülke genelinde oluşturduğu model ile açıköğretim sistemindeki programlar sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda sektöre adapte edilebilir bir yapıya sahip olması Uluslararası dış paydaşlar ve açıköğretim sistemi arasındaki iş birliğinin istenilen düzeyde olmaması Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması	Öğretim elemanlarının uluslararası iş birliği, araştırma projesi ve yayın sayılarını arttırabilmeleri için ortak çalışma kültürünün yaygınlaştırılmasının sağlanması

	Öğretim elemanı başına düşen nitelikli yayın oranının yeterli düzeyde olmaması	Araştırma çıktılarının arttırılabilmesi için öğretim elemanlarına ve öğrencilere girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon konularında farkındalığı arttırmak amacıyla etkinlikler düzenlenmesi
	Fiziki altyapı ve uygulama salonu, laboratuvar vb. Mekanların kapasitelerinin yetersiz olması	Uygulama salonu, laboratuvar vb. Mekanların kapasiteleri yeniden değerlendirilmesi
	Üniversite-sektör iş birliğinin istenilen düzeyde olmaması	Üniversite-sektör iş birliklerini artırmak için, iş birliği ağları oluşturulması, ortak projelerin ve staj programlarının arttırılması ve teknoloji transfer ofisleri aracılığıyla bilginin sanayiye aktarılacağı danışmanlık, eğitim hizmetlerinin sunulması
	Ar-ge faaliyetlerinde öncelikli araştırma konularının adreslenmemesi	Ar-ge faaliyetlerinde öncelikli araştırma konularının adreslenmesi sağlanmalı
	Uzaktan eğitim dahil bazı yüksek lisans ve doktora programlarına talep olmaması, bazı programların ise yeterli öğrenci sayısına sahip olmaması	Yüksek lisans ve doktora programlarının sektörel ve toplumsal ihtiyaçlar dikkate alınarak açılması sağlanmalı
	Patent vb. Fikri ve sınai mülkiyete konu olan çalışmaların sayısının az olması, proje süreçlerine ilişkin farkındalık ve projelerin bilinirliği ve yaygınlaştırılmasında eksiklikler olması	Patent, faydalı model marka vb. Fikri ve sınai mülkiyete konu olan çalışmaların sayısını arttırabilmek için girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetleri desteklenmeli ve süreçler ile ilgili kısa bilgilendirici video ve broşürler hazırlanmalı
	Sektörel iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması	Anadolu senfoni orkestrası ve tiyatro anadolu gibi kamuya açık sanatsal faaliyetlerde bulunan birimlerdeki insan kaynağının daha da güçlendirilmesi, belediyelerle ve yerel insiyatiflerle, okullarla ortaklaşa düzenlenen sergi, çalıştay, eğitim ve etkinliklerin artması için desteklerin sağlanması
	Toplumsal katkı faaliyetlerinin bilinirlik düzeyinin istenilen düzeyde olmaması	Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin bilinirliğini ve etkinliklere katılımı arttırmak için düzenli aralıklarla tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri yapılması
	Özel sektör ve endüstri ile yapılan danışmanlık, hizmet, uzmanlık paylaşımı gibi konuların istenilen düzeyde olmaması	Üniversitenin danışma kurullarıyla içerik üretilerek iş birliği yapılması konusunda hızlı yol alınmasını sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi
	Toplumsal katkı üretebilecek çok sayıda sanatsal ve kültürel faaliyet (sergi, konser, söyleşi vb.) Gerçekleştirilmesi ancak bu faaliyetlerin büyük bir kısmının kampüs içinde düzenlenmesi nedeniyle, üniversite personeli ve öğrencilerinin dışındaki kesimlere ulaşamaması	- Toplumsal katkı üretebilecek faaliyetlerin kampüs dışında, erişimi kolay, potansiyel izleyici hareketliliğin yoğun şekilde gerçekleştiği kamusal alanlara da taşınmasının sağlanması - Toplumsal, kültürel ve ekonomik hayata katkı sağlamak üzere kurum dışına sunulan eğitim-sertifika programlarının sayısının arttırılması



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
- Etik Değerlere Bağlılık



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

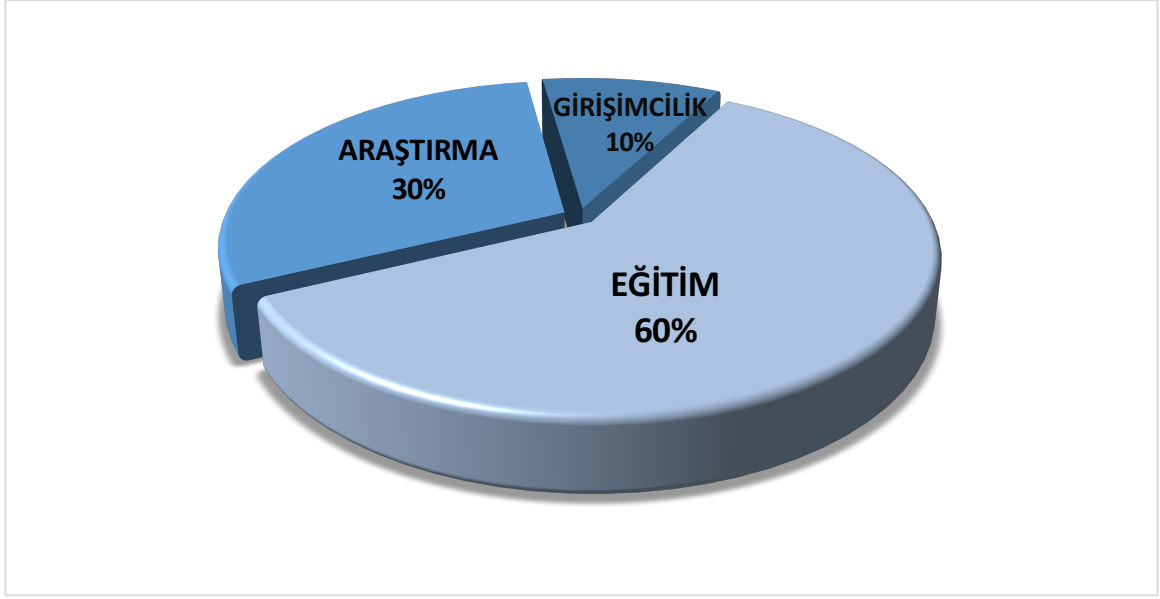
5

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. Üniversite 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 alanlarında da aynı veya benzer konum tercihi yapan üniversitelerden farklılaştırmak üzere öz yeteneklerini, yetkinliklerini ve kaynaklarını dikkate alarak başvurularda/girişimlerde bulunmuştur.

Üniversitenin başarı bölgesi tercihleri; Açık ve Uzaktan Öğretim, Uluslararasılaşma ve Özel Eğitim olarak 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. Bu amaçla son dönemde özellikle uzaktan eğitim faaliyetlerinin uluslararasılaşmasına yönelik olarak yeni bölümler açılması planlanmıştır.

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. Söz konusu birimler ilgili alanlarda eğitim ve uygulamanın yanı sıra uluslararası düzeyde araştırma projeleri ve yayınlara da imza atmaktadır.

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 Tercihler

		TERCİHLER			
FAKTÖRLER		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 belirlenmiş 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

6. STRATEJİ GELİŞTİRME

Strateji Geliştirme başlığı altında “Amaçlar”, “Hedefler”, “Hedeflerden Sorumlu İş Birliği Yapılacak Birimler”, “Hedef Kartları”, “Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri” ve “Maaliyetlendirme” 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

Amaç 1	Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi
Amaç 2	Araştırma ve geliştirme amaçlı faaliyetlerin güçlendirilmesi
Amaç 3	Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilirlik ve yaşam boyu öğrenme yaklaşımıyla geliştirilmesi
Amaç 4	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

Hedef 1.1	Eğitim-öğretim programlarını iyileştirerek geliştirmek
Hedef 1.2	Eğitim ve öğretimde uluslararasılaşmayı geliştirmek
Hedef 1.3	Açık ve uzaktan öğrenme alanlarında Üniversitenin lider konumunun devamlılığını sağlamak
Hedef 1.4	Eğitim öğretim altyapısını ve kaynaklarını geliştirmek
Hedef 2.1	Nitelikli araştırma faaliyetlerini ve çeşitliliğini arttırmak
Hedef 2.2	Araştırma çıktılarının nitelik ve niceliğini arttırmak
Hedef 2.3	Araştırmacıların nitelik ve niceliğini arttırmak
Hedef 2.4	Araştırma ve geliştirme altyapısını güçlendirmek
Hedef 3.1	Toplumsal katkının eğitim-öğretim süreçlerine sistematik entegrasyonunu sağlamak
Hedef 3.2	İç paydaşların diğer kurumlarla yürüttüğü iş birliği tabanlı toplumsal katkı faaliyetlerini arttırmak
Hedef 3.3	Dezavantajlı gruplara yönelik sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğini arttırmak
Hedef 3.4	Kampüs genelinde sürdürülebilirlik uygulamalarını yaygınlaştırmak ve farkındalığı arttırmak
Hedef 3.5	Toplumsal katkı faaliyetlerinin dış paydaşlar ve kamuoyu ile düzenli paylaşılmasını sağlayacak iletişim stratejileri geliştirmek
Hedef 4.1	Dijital dönüşüm kapsamında veriye dayalı yönetim sistemi geliştirmek
Hedef 4.2	İç ve dış paydaşlarla kurumsal iletişimi ve etkileşimi artırarak kalite güvence mekanizmalarını sürdürülebilir kılmak
Hedef 4.3	Üniversitenin fiziki, beşerî ve finansal kaynaklarının verimli ve etkin yönetilmesini sürdürülebilirlik çerçevesinde sağlamak

6.3. Hedeflerden Sorumlu İş Birliği Yapılacak Birimler

Hedeflerden Sorumlu İş Birliği Yapılacak Birimler Tablo 22’de verilmektedir.

Tablo 22. Hedeflerden Sorumlu İş Birliği Yapılacak Birimler

HEDEFLER		SORUMLU BİRİM	İŞBİRLİĞİ YAPILACAK BİRİMLER
Hedef 1.1	Eğitim-öğretim programlarını iyileştirerek geliştirmek	Eğitim - Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Akademik Birimler
Hedef 1.2	Eğitim ve öğretimde uluslararasılaşmayı geliştirmek	Eğitim - Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı	AÖF, Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü, Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı
Hedef 1.3	Açık ve uzaktan öğrenme alanlarında Üniversitenin lider konumunun devamlılığını sağlamak	Eğitim - Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı	AÖF, Lisanüstü Eğitim Enstitüsü, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
Hedef 1.4	Eğitim öğretim altyapısını ve kaynaklarını geliştirmek	Eğitim - Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı	Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi (BAUM), Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı, Engelliler Entegre Yüksekokulu, Engelliler Araştırma Enstitüsü, Engelli Öğrenciler Birimi, İştme 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, Çocuk Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü, Akademik Birimler
Hedef 2.1	Nitelikli araştırma faaliyetlerini ve çeşitliliğini arttırmak	Araştırma- Geliştirmeden Sorumlu Rektör Yardımcısı	Ar-Ge İnovasyon ve Koordinasyon Birimi(ARİNKOM), Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi, Akademik Birimler, Tüm Birimler
Hedef 2.2	Araştırma çıktılarının nitelik ve niceliğini arttırmak	Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı	Ar-Ge İnovasyon ve Koordinasyon Birimi (ARİNKOM), Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi(BAP), Akademik Birimler
Hedef 2.3	Araştırmacıların nitelik ve niceliğini arttırmak	Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı	Enstitüler, Personel Daire Başkanlığı
Hedef 2.4	Araştırma ve geliştirme altyapısını güçlendirmek	İlgili Rektör Yardımcısı	Akademik Birimler, Araştırma Merkezleri
Hedef 3.1	Toplumsal katkının eğitim-öğretim süreçlerine sistematik entegrasyonunu sağlamak.	İlgili Rektör Yardımcısı	Çocuk Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (ANADOLUSEM), Ar-Ge İnovasyon ve Koordinasyon Birimi (ARİNKOM), Açıköğretim Fakültesi, Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı, Tüm Birimler
Hedef 3.2	İç paydaşların diğer kurumlarla yürüttüğü iş birliği tabanlı toplumsal katkı faaliyetlerini arttırmak	İlgili Rektör Yardımcısı	Tüm Birimler, Öğrenci Kulüpleri, Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi (ARİNKOM)
Hedef 3.3	Dezavantajlı gruplara yönelik sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğini arttırmak	İlgili Rektör Yardımcısı	Engelliler Entegre Yüksekokulu, Engelliler Araştırma Enstitüsü, Engelli Öğrenciler Birimi, İştme 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, Personel Daire Başkanlığı, Yaşlılık Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi, Açıköğretim Fakültesi, Yapı İşleri Teknik Daire Başkanlığı, Akademik Birimler, Tüm Birimler
Hedef 3.4	Kampüs genelinde sürdürülebilirlik uygulamalarını yaygınlaştırmak ve farkındalığı arttırmak	İlgili Rektör Yardımcısı	Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezi, Bağımlılık Önleme Çalışmaları Birimi, Yaşlılık Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi, Akademik Birimler, Tüm Birimler
Hedef 3.5	Toplumsal katkı faaliyetlerinin dış paydaşlar ve kamuoyu ile düzenli paylaşılmasını sağlayacak iletişim stratejileri geliştirmek	İlgili Rektör Yardımcısı	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü
Hedef 4.1	Dijital dönüşüm kapsamında veriye dayalı yönetim sistemi geliştirmek	İlgili Rektör Yardımcısı	Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi (BAUM)
Hedef 4.2	İç ve dış paydaşlarla kurumsal iletişimi ve etkileşimi artırarak kalite güvence mekanizmalarını sürdürülebilir kılmak	İlgili Rektör Yardımcısı	Kariyer ve Mezun Merkezi, Kurumsal Veri Yönetimi ve Analitiği Birimi, Akademik Birimler, İdari Birimler
Hedef 4.3	Üniversitenin fiziki, beşerî ve finansal kaynaklarının verimli ve etkin yönetilmesini sürdürülebilirlik çerçevesinde sağlamak	Personelden Sorumlu Rektör Yardımcısı	Rektörlük (Özel Kalem), Genel Sekreterlik, Personel Daire Başkanlığı, Yapı İşleri Daire Başkanlığı, İç Denetim Birim Başkanlığı, Akademik Birimler

6.4. Hedef Kartları

Hedef Kartları Tablo 23’de verilmektedir

Tablo 23. Hedef Kartları

HEDEF KARTI 1.1*,**

Amaç (A1)	Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi								
Hedef (H1.1)	Eğitim- öğretim programlarını iyileştirerek geliştirmek								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.1.1 Akredite olan program sayısı*	30	12	15	19	26	33	41	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.1.2 Akredite sürecine girmiş program/bölüm sayısı	40	108	118	110	117	124	135	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.1.3 Üniversite giriş sınavlarında ilk on bine giren öğrenci sayısı*	10	259	549	889	1.139	1.414	1.714	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.1.4 Yan dal programına kayıt olan öğrenci sayısı	10	35	70	108	138	174	216	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.1.5 Çift anadal programına kayıt olan öğrenci sayısı	10	109	229	359	509	684	884	3 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Eğitim - Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Akademik Birimler								
Riskler	- Birimlerin akreditasyon süreçlerine gerekli önemi vermemesi - Birimlerin kurumların iş birliğiyle ders açma konusunda ilgisiz olması - Birimlerin intibak vb. sebeplerle program geliştirme konusunda motivasyonlarının düşük olması								
Stratejiler	- Birimlerde akreditasyon çalışmalarına hız verilecek, gerekli bütçe desteği sağlanacaktır. - Birimlerde program/ders iyileştirme ekipleri oluşturulacaktır. - Stratejik iş birlikleri yoluyla farklı hedef kitlelere yönelik disiplinlerarası ve çok disiplinli öğrenme olanakları artırılacaktır. - Üniversite tanıtım faaliyetleri artırılarak başarı bursları çeşitlendirilecektir.								
Maliyet Tahmini	178.458.300,50 ₺								
Tespitler	- Ulusal ve Uluslararası Akredite olmamış eğitim programlarının varlığı - Ön lisans veya lisans programlarına kaydolan nitelikli öğrenci sayısının az olması - Lisansüstü programlara öğrenci seçme ölçütlerinin uygunluğu konusunda eksikliklerin olması - Ulusal politikaların nitelikli insan kaynağı temini, girişimcilik ve farklılaşmaları açısından üniversitelere yeni sorumluluklar yüklemesi								
İhtiyaçlar	- Akredite olmuş programların geçirdikleri süreçler paylaşılarak akreditasyonun üniversite genelinde yaygınlaştırılması - Ders programı ve ders içeriklerinin sektör ihtiyaçları dikkate alınarak güncellenmesi - Öğrencilerin istihdamının desteklenmesi açısından program ve ders içeriklerinin güncellenerek sektör etkileşimlerinin artırılması ve mezunlarla etkili iletişimin sağlanması								

*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

HEDEF KARTI 1.2*,**

Amaç (A1)	Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi								
Hedef (H1.2)	Eğitim ve öğretimde uluslararasılaşmayı geliştirmek								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.2.1 Uluslararası değişim programlarına katılan öğrenci sayısı*	20	125	615	1120	1485	1886	2327	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.2.2 Uluslararası değişim programlarına katılan öğretim elemanı sayısı	20	33	120	133	44	50	55	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.2.3 Yabancı uyruklu öğrenci sayısı*	20	1.522	1.922	2.372	26.867	53.662	82.757	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.2.4 Yabancı dilde eğitim verilen ders sayısı	20	—	—	27	45	50	50	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.2.5 Protokol ve iş birliği sağlanması amacıyla katılım gösterilen fuar sayısı	20	—	—	4	9	16	26	3 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Eğitim - Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	AÖF, Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü, Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı								
Riskler	- Değişim programları bütçelerinin kısıtlanması - Protokoller ve iş birliklerinin sürekliliğinin sağlanamaması - Müfredattaki yabancı dil ders sayısının ve hazırlık programlarındaki öğrenci sayısının artmasıyla oluşabilecek fiziki alt yapı yetersizliği								
Stratejiler	- Eğitim-öğretim programları paydaş geri bildirimleri, alandaki gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda nitelikli uluslararası öğrenci ile öğretim elemanı çekebilecek biçimde güncellenecektir. - Uluslararası öğrenci kabulü, öğretim elemanı ve öğrenci değişimi sürdürülebilir biçimde sağlanacaktır. - Yabancı dilde eğitim verilen derslere kayıtlı öğrenci sayısı artırılarak uluslararasılaşma kapasitesi artırılabilecektir. - Yeni protokol ve iş birliklerinin sağlanması açısından uluslararası fuarlara katılımların ve kurum ziyaretlerinin artırılması sağlanacaktır. - Etkin olarak yürütülen protokol ve iş birliklerinin sürekliliğinin sağlanması açısından, bir otomasyon tasarlanacak, protokoller ve iş birliklerinin bu otomasyonda yer alması sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	1.023.947.400,00 ₺+14.375.589,00 €								
Tespitler	- Yabancı dilde eğitim verilen program ve ders sayısının yeterli olmaması - Nitelikli yabancı uyruklu akademik personel/araştırmacı sayısının yetersiz olması - Kamu finansmanında yaşanabilecek kısıtlamaların bütçe sürdürülebilirliğini ve kaynak yönetimini zorlaştırabileceği olması - Uluslararası dış paydaşlar ve Açıköğretim Sistemi arasındaki iş birliğinin istenilen düzeyde olmaması								
İhtiyaçlar	- Eğitim-öğretim programlarının paydaş geri bildirimleri, alandaki gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda nitelikli uluslararası öğrenci öğretim elemanı çekebilecek şekilde güncellenmesi - Yabancı dilde eğitim veren programların niteliğinin artırılması ve üniversite genelinde yabancı dilde verilen ders sayısının artırılması								

*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

HEDEF KARTI 1.3*,**

Amaç (A1)	Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi								
Hedef (H1.3)	Açık ve uzaktan öğrenme alanlarında Üniversitenin lider konumunun devamlılığını sağlamak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.3.1 Açıköğretim sisteminde eğitim verilen program sayısı	15	64	64	65	117	171	227	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.3.2 Uzaktan öğretim ile eğitim verilen program sayısı	15	126	130	131	133	135	137	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.3.3 Açık ve uzaktan öğretim için geliştirilen ders malzemesi sayısı*	20	30.000	32.000	34000	63.436	75.436	89.436	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.3.4 Açık ve uzaktan öğretim için geliştirilen soru sayısı*	20	—	—	164.000	334.000	514.000	704.000	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.3.5 Açıköğretim yurtdışı programlarında kayıtlı öğrenci sayısı	15	11.247	11.247	11.497	11.990	12.690	13.290	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.3.6 Açıköğretim sistemi içerisinde ikinci üniversite kapsamında kaydolan öğrencinin oranı	15	55,31	60,39	64,73	62,00%	65,00%	66,00%	3 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Eğitim - Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	AÖF, Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi(BAUM)								
Riskler	- Açık ve uzaktan öğretimde artan rekabet - Yeni programların açılmasında dış çevre engelleriyle karşılaşılması - Açıköğretim sisteminde yer alan programlara kayıt olacak öğrenci sayısının düşmesi								
Stratejiler	- Açık öğretim ve uzaktan öğretim sisteminin niteliği arttırılacaktır. - Açık ve uzaktan eğitim faaliyetleriyle ilgili tanıtım faaliyetleri arttırılacaktır. - Program çeşitliliği arttırılacaktır. - Var olan programların sürekli iyileştirmesi sağlanacaktır. - Açıköğretim yurtdışı programlarında kayıtlı öğrenci sayısı arttırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	22.314.563.400,16 ₺								
Tespitler	- Üniversitenin sahip olduğu köklü Açıköğretim altyapısının ülke genelinde oluşturduğu model ile Açıköğretim sistemindeki programlar sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda sektöre adapte edilebilir bir yapıya sahip olması - Uzaktan Eğitim dahil bazı yüksek lisans ve doktora programlarına talep olmaması, bazı programların ise yeterli öğrenci sayısına sahip olmaması - Dijital dönüşümün hayat boyu öğrenme fırsatlarının sunumunu kolaylaştırması								
İhtiyaçlar	- Teknoloji odaklı, yenilikçi, açık ve uzaktan eğitim sistemleriyle desteklenmiş eğitim modellerinin geliştirilmesi ve güncellenmesi - Toplumsal, kültürel ve ekonomik hayata katkı sağlamak üzere kurum dışına sunulan eğitim-sertifika programlarının sayısının artırılması - Öğrenmeye erişimi artırabilmek için uzaktan eğitim teknolojilerinden yararlanılması - Hayat boyu öğrenme fırsatlarının güçlendirilmesi - Kaliteli eğitime erişimde fırsat eşitliği sağlanması								

*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

HEDEF KARTI 1.4*,**

Amaç (A1)	Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi								
Hedef (H1.4)	Eğitim öğretim altyapısını ve kaynaklarını geliştirmek								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/ Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.4.1 Teknoloji temelli sınıf sayısı (Projeksiyon, bilgisayar, akıllı tahta olan ve hibrit sınıf vb.)*	20	196	211	220	229	238	244	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.4.2 Üniversite kütüphanesinde öğrenci başına düşen yayın sayısı	20	50,53	51,49	52,37	58,4	59	59,7	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.4.3 Güncellenen-tasarlanan yazılım sayısı*	30	62	88	111	141	171	201	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG1.4.4 Özel eğitim birimlerinin fiziksel altyapısının ve kaynaklarının geliştirilmesi için yapılan iyileştirme sayısı*	30	5	10	15	41	67	93	3 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Eğitim - Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	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								
Riskler	- Nitelikli teknik eleman sağlanamaması - Altyapıda teknik sorunların ortaya çıkması								
Stratejiler	- Teknoloji temelli sınıf sayısı artırılabilecektir. - Kütüphanenin basılı kaynak ve e-yayın sayısı artırılabilecektir. - Bilgi iletişim teknolojilerinin kullanılmasına yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri artırılabilecektir. - Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için alt yapı koşulları geliştirilecektir.								
Maliyet Tahmini	211.438.305,23 ₺								
Tespitler	- Teknoloji alanındaki hızlı gelişimleri takip etmedeki zorluklar - Fiziki altyapı ve uygulama salonu, laboratuvar vb. mekanların kapasitelerinin yetersiz olması - Kamu finansmanında yaşanabilecek kısıtlamaların bütçe sürdürülebilirliğini ve kaynak yönetimini zorlaştırabilecek olması - Dijital dönüşümün getirdiği alanlar ile ilgili hızlı değişiklikler yapılması								
İhtiyaçlar	- Hizmet içi eğitimler, teknoloji temelli projelerin artırılması - Özel eğitime gereksinim duyan bireylerin eğitim hizmetlerinden istifade edebilmeleri için beşerî ve fiziki imkânların güçlendirilmesi - Dezavantajlı gruplara yönelik eğitime erişimin kolaylaştırılması - Uygulama salonu, laboratuvar vb. mekanların kapasitelerinin yeniden değerlendirilmesi								

*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

HEDEF KARTI 2.1*,**

Amaç (A2)	Araştırma ve geliştirme amaçlı faaliyetlerin güçlendirilmesi								
Hedef (H2.1)	Nitelikli araştırma faaliyetlerini ve çeşitliliğini arttırmak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/ Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.1.1 Öğretim elemanlarının uluslararası kongrelere (dinleyici hariç) katılım sayısı*	30	137	403	680	956	1.280	1.624	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG2.1.2 Kamu, üniversite, sanayi, STK vb. araştırma altyapısını geliştirmeye yönelik iş birliği çalışmalarının sayısı (Ar-Ge projeleri hariç)*	20	52	111	174	260	349	440	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG2.1.3 Üniversitenin düzenlediği kongre ve bilimsel etkinlik sayısı*	20	26	66	108	198	288	385	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG2.1.4 BAP ve Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi (ARİNKOM) tarafından gerçekleştirilen faaliyet sayısı*	30	20	50	85	109	135	163	3 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Araştırma- Geliştirmeden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Ar-Ge İnovasyon ve Koordinasyon Birimi(ARİNKOM), Tüm Birimler								
Riskler	Bütçe kısıtı ve tasarruf tedbirlerinin yanı sıra kur dalgalanmalarının Ar-Ge ve eğitim yatırımlarını olumsuz etkilemesi								
Stratejiler	- Öğretim elemanlarının uluslararası kongrelere katılımı arttırılacaktır. - Kamu, üniversite, sanayi ve STK vb. iş birliklerinin sadece Ar-Ge projeleri ile sınırlandırılmadan araştırma altyapısının geliştirilmesi, çeşitlendirilmesi ve artırılması sağlanacaktır. - Üniversitenin düzenlediği kongre ve bilimsel etkinliklerin uluslararası nitelikte olması için bilimsel etkinliklerin planlanması ve tasarımı süreçleri iyileştirilecektir. - BAP ve Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi (ARİNKOM)'nin Üniversitemiz akademik birimleri ile koordinasyonu güçlendirilecektir.								
Maliyet Tahmini	7.747.135,00 ₺								
Tespitler	- Bütçe yetersizlikleri nedeniyle bazı faaliyetlerin hayata geçirilememesi - Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması - Akademik kadronun nitelikli, deneyimli ve yüksek Ar-Ge potansiyeline sahip olmakla birlikte; uluslararası iş birlikleri ve yayın üretimi konusunda motivasyonunun eksik olması								
İhtiyaçlar	- Araştırmacı insan gücü kapasitesinin artırılması, ulusal ve uluslararası eğitim ve araştırma temalı bilimsel etkinliklerin gerçekleştirilmesi - Üniversite – sanayi iş birliğini güçlendirmek üzere özel sektörle yakın iş birliği içinde, dönemsel teknik beceri programları ile iş başında mesleki eğitimin yaygınlaştırılması - Öğretim elemanlarının uluslararası iş birliği, araştırma projesi ve yayın sayılarını arttırabilmeleri için ortak çalışma kültürünün yaygınlaştırılmasının sağlanması - Üniversite bünyesinde Ar-Ge projesi yürüten araştırmacıların projelerdeki idari ve mali süreçlerinin kolaylaştırılması - Üniversitelerdeki TTO'ların güçlendirilmesi - Üniversitenin danışma kurullarıyla içerik üretilerek iş birliği yapılması konusunda hızlı yol alınmasını sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi								

*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

HEDEF KARTI 2.2*,**

Amaç (A2)	Araştırma ve geliştirme amaçlı faaliyetlerin güçlendirilmesi								
Hedef (H2.2)	Araştırma çıktılarının nitelik ve niceliğini arttırmak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/ Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri(2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.2.1 Web of Science ve SCOPUS',da taranan dergilerde yayımlanmış öğretim elemanı başına düşen yayın sayısı	25	0,13	0,28	0,29	0,26	0,28	0,30	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG2.2.2 Bilimsel Araştırma Projeleri kapsamında tamamlanan araştırma projesi sayısı*	25	60	123	189	263	341	423	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG2.2.3 Yeni başlayan ulusal ve uluslararası proje sayıları*	20	6	8	9	10	11	12	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG2.2.4 Üniversitemiz öğretim elemanı ve öğrencilerinin kurduğu şirket sayısı*	10	—	3	5	7	9	11	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG2.2.5. Üniversite-Sanayi arasında yapılan işbirliği sayısı	10	—	—	5	13	23	35	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG 2.2.6 Uluslararası alan indekslerinde yayımlanmış kitap sayısı	10	—	—	5	20	50	85	3 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Ar-Ge İnovasyon ve Koordinasyon Birimi (ARİNKOM), Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi(BAP), Kurumsal Veri Yönetimi ve Analitiği Birimi, Akademik Birimler								
Riskler	• Öğretim elemanları tarafından yapılan yayınlara ilişkin verinin mevcut veri yönetim sistemlerine işlenmemesi ve buna bağlı olarak tam ve güncel bilgiye erişilememesi • Öğretim elemanları tarafından yapılan yayınlarda hatalı veri girişi ve buna bağlı olarak veri izleme süreçlerinde aksaklık yaşanması • Bilimsel Araştırma Projelerine erişimin pratik olması nedeniyle öğretim elemanlarının kurum dışı hibe destek programlarına başvurma motivasyonunun azalması • Şirket kurmaya yönelik hibe destek programlarının sayıca azalması ve/veya başvuru koşullarının farklılaşması nedeniyle öğretim elemanları ve öğrencilerin girişimci olmaya yönelik motivasyonlarının azalması • Uluslararası yayınevinin kurulması sürecinde gerekli prosedürlerin uygulanması sırasında aksamalar olması								
Stratejiler	• Üniversitenin sektörle (kamu/özel/STK) Ar-Ge projeleri odaklı iş birliğine yönelik faaliyetleri arttırılacaktır. • Web of Science ve SCOPUS'da taranan dergilerde öğretim elemanı başına düşen yayın sayısı arttırılacaktır. • Üniversite adresli araştırma çıktıların sayısı arttırılacaktır. • Girişimcilikle ilgili etkinlik sayısı (eğitim, çalıştay vb.) arttırılacaktır. • Uluslararası ölçekte bilimsel kitap, popüler kitap, çeviri kitap, seminer-konferans, bildiri kitapları ve tezden yayın gibi kategorilerin oluşturularak uluslararası indekslerde taranacak kitaplar için bir yayınevi kurulacaktır.								
Maliyet Tahmini	656.951.685,00 ₺ + 5.338.450,00 €								
Tespitler	• Teknoloji ve ürün geliştirme süreçlerinin teşvik edilmesi, patentli teknolojilerin sanayiye aktarılmasının sağlanması • Proje başvuru sistemlerindeki karmaşıklık ve başvurulara yönelik ilginin azalması • Öğretim üyesi başına düşen nitelikli yayın sayısının istenilen düzeyde olmaması • Yeterli sayıda araştırma (teknisyen, uzman vb.) destek personelinin olmaması								
İhtiyaçlar	• Araştırma çıktıların arttırılabilmesi için öğretim elemanlarına ve öğrencilere girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon konularında farkındalığı arttırmak amacıyla etkinlikler düzenlenmesi • Proje süreçlerine ilişkin farkındalık ve projelerin bilinirliği ve yaygınlaştırılması için çalışmalar yapılması • Araştırmaların nicelik ve niteliğinin arttırılmasına destek verecek personelin yetiştirilmesi ve/veya istihdamının sağlanması • Öğretim elemanlarının uluslararası iş birliği, araştırma projesi ve yayın sayılarını arttırabilmeleri için ortak çalışma kültürünün yaygınlaştırılmasının sağlanması								

*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

HEDEF KARTI 2.3*,**

Amaç (A2)	Araştırma ve geliştirme amaçlı faaliyetlerin güçlendirilmesi								
Hedef (H2.3)	Araştırmacıların nitelik ve niceliğini arttırmak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Balanç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.3.1 Doktora programlarına kayıtlı öğrencilerin oranı	60	0,23	0,24	0,24	0,15	0,16	0,17	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG2.3.2 Lisansüstü tezli programlardan yapılan yayın sayısı	40	—	—	9	28	57	96	3 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Personel Daire Başkanlığı, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü								
Riskler	- Yabancı uyruklu öğretim üyelerinin Üniversitemize yönelik ilgisinin düşük olması - Üniversitenin doktora programlarının uygun hedef kitle ile buluşmasında etkin mekanizmalar kullanılmaması - Lisansüstü öğrencilerle üretilen yayınlarda enstitünün adının adreslenmemesi durumunda yayın sayılarının gerçek değerlerinden aşağıda görünmesi								
Stratejiler	- Üniversitenin uluslararasılaşma çalışmalarına insan kaynağının çeşitliliği ve hareketliliğin artırılması konuları dahil edilecektir. - Akademik personelin gelişimine katkı sağlayacak etkinliklere yönelik takvim oluşturulacak ve sorumlu Birimler arası koordinasyon güçlendirilecektir.								
Maliyet Tahmini	867.485.545,00 ₺								
Tespitler	- Uzaktan eğitim dahil bazı yüksek lisans ve doktora programlarına talep olmaması, bazı programların ise yeterli öğrenci sayısına sahip olmaması - Yükseköğretim kurulu tarafından belirlenecek öncelikli alanlarda sağlanan burslardan yararlanan doktora öğrenci sayısı hedefine ulaşamamıştır.								
İhtiyaçlar	- BAP biriminin konu hakkındaki bilgilendirme toplantılarının artırılması - Doktoralı insan kaynağının nicelik ve niteliği artırılacaktır. - Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite-sanayi iş birliğiyle yetiştirilmesi sağlanacak ve doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir. - Araştırmaların nicelik ve niteliğinin artırılmasına destek verecek personelin yetiştirilmesi ve/veya istihdamının sağlanması - Ülkemizde öncü olan ve yaygın etkisi olan projeler hakkında ilgili kurumlara/bakanlıklara daha ayrıntılı planlar sunulması								

*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

HEDEF KARTI 2.4*,**

Amaç (A2)	Araştırma ve geliştirme amaçlı faaliyetlerin güçlendirilmesi								
Hedef (H2.4)	Araştırma ve geliştirme altyapısını güçlendirmek								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/ Araştırma Altyapıları								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Balanç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.4.1 Üniversitemiz Araştırma Merkezlerinin yürütücü olduğu ilgili yıl içinde yeni başlayan Ar-Ge proje sayısı*	20	1	3	6	13	21	27	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG2.4.2 Üniversitemiz Araştırma Merkezi projelerinde yer alan akademisyen sayısı*	20	9	13	25	60	98	140	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG2.4.3 Üniversitemiz Araştırma Merkezlerinin kamu, üniversite, sanayi, STK iş birliği içeren etkinlik sayısı*	20	43	119	195	252	301	350	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG2.4.4 Üniversitemiz Birim Laboratuvarlarının, Araştırma Merkezlerinin kurduğu ulusal ve uluslararası iş birliği sayısı*	20	16	33	51	68	84	102	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG2.4.5 Araştırma altyapısının güçlendirilmesine katkı sağlayan kurum dışı destek sayısı (proje, mali destek, sponsorluk anlaşması vb.)*	20	6	8	8	11	17	24	3 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler, Araştırma Merkezleri								
Riskler	• Üniversitenin araştırma merkezlerinin kadro ve çalışma durumuna ilişkin tanımlı bilgilerin güncel olmaması nedeniyle faaliyetlerinin takibinde zorluklar yaşanması								
Stratejiler	• Üniversitenin araştırma merkezlerinin işlevselliği arttırılacaktır. • Üniversitenin araştırma merkezleri ve birim laboratuvarlarının alanlarına ilişkin ulusal ve uluslararası iş birliklerini arttırması ve ortak Ar-Ge çalışmaları yürütmesi için gerekli adımlar atılacaktır. • Üniversitenin araştırma altyapısını güçlendirecek kurum dışı iş birlikleri ve desteklerden faydalanma oranı arttırılacak; kurum dışı iş birliği ve destekler çeşitlendirilecektir. • Disiplinlerarası çalışmaların arttırılması için bir havuz oluşturularak iletişim etkinliğini arttırılması								
Maliyet Tahmini	235.101.520,00 ₺								
Tespitler	• Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması • Fiziki altyapı ve uygulama salonu, laboratuvar vb. mekanların kapasitelerinin yetersiz olması • Araştırmalar için uluslararası destek sağlanan olanaklar hakkında akademisyenlere bilgi akışının yetersiz olması • Her geçen gün artan üniversite sayısının yurt içi ve yurt dışı fonlardan alınan payın azalmasına neden olması								
İhtiyaçlar	• Üniversite-özel sektör iş birliklerinin yürütülmesinin geliştirilmesi • Akademisyenlerin merkezi araştırma laboratuvarı imkânlarından daha kolay yararlanmasının sağlanması ve burada yapılacak çalışmaların bilimsel yayın, patent gibi çıktılara dönüşerek nitelikli bilim yapılması imkânının sağlanması • Bölgede yer alan üniversiteler arasında bölgesel kalkınmaya yönelik iş birliğinin arttırılması • AR-GE projeleri için fonların ve iş birliği fırsatlarının arttırılması, farklı teşvik mekanizmaları planlanması, döner sermaye gelir getirici faaliyetlerin arttırılması • BAP biriminin uluslararası destek sağlama konusunda yürüttüğü tüm çalışmalar hakkında akademisyenlere bilgi verilmesi • Araştırma deneyimine sahip nitelikli insan kaynağının artırılmasını teminen kamu destekli Ar-Ge projelerinde daha fazla lisans, yüksek lisans ve doktora bursiyerinin yer almasının sağlanması								

*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

HEDEF KARTI 3.1*,**

Amaç (A3)	Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilirlik ve yaşam boyu öğrenme yaklaşımıyla geliştirilmesi								
Hedef (H3.1)	Toplumsal katkının eğitim-öğretim süreçlerine sistematik entegrasyonunu sağlamak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumsal tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.1.1 Gönüllülük Çalışmaları dersi alan öğrenci sayısı*	20	—	—	1879	3879	5979	8179	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG3.1.2 ANADOLUSEM tarafından açılan sertifika programlarına katılan kullanıcı sayısı*	20	106.023	216.020	326.023	446.023	566.023	686.023	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG3.1.3 acik.anadolu.edu.tr adresinden yararlanan kişi sayısı*	20	—	—	2.373	5.373	10.373	18.373	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG3.1.4 AKADEMA programlarına katılım gösteren kişi sayısı*	20	134	273	7.644	7.844	8.344	8.844	6 Ayda 1	6 Ayda 1
PG3.1.5 Çocuk Üniversitesi programları katılımcı sayısı*	20	436	836	1.236	1.686	2.186	2.736	3 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Çocuk Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (ANADOLUSEM), Ar-Ge İnovasyon ve Koordinasyon Birimi (ARİNKOM), Tüm Birimler								
Riskler	• Üniversitelerin dahil olduğu ulusal ve uluslararası ağlarda bağlantı sorunları yaşanması •Farklı kurumların açtığı çevrim içi eğitim sayısındaki artıştan dolayı Akadema'ya olan ilginin azalması •Çocuk üniversitesi kapsamında açılan programların sayısının azalması								
Stratejiler	• Çocuk Üniversitesinde yürütülen program çeşitliliği ve katılımcı sayısı artırılacaktır. • Ücretsiz ders platformları ile bilgi paylaşımı geliştirilecektir. • Açık öğretim sistemi ders materyallerinin dijital ortamda toplumsal paylaşıma açılmasıyla verilen hizmetler hakkında farkındalık yaratılacaktır.								
Maliyet Tahmini	454.955.220,00 ₺								
Tespitler	• Üniversitenin sahip olduğu köklü Açıköğretim altyapısının ülke genelinde oluşturduğu model ile Açıköğretim sistemindeki programlar sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda sektöre adapte edilebilir bir yapıya sahip olması • Dijital dönüşümün hayat boyu öğrenme fırsatlarının sunumunu kolaylaştırması								
İhtiyaçlar	• Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında tüm bireylerin fırsat eşitliği temelinde nitelikli bir eğitime ve hayat boyu öğrenme imkânlarına erişimi sağlanarak milletimizin değerlerini özümsemiş, topluma yararlı birer vatandaş olarak yetişmesi • Hayat boyu öğrenme fırsatlarının güçlendirilmesi • Toplumsal, kültürel ve ekonomik hayata katkı sağlamak üzere kurum dışına sunulan eğitim-sertifika programlarının sayısının artırılması								

*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

HEDEF KARTI 3.2*,**

Amaç (A3)	Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilirlik ve yaşam boyu öğrenme yaklaşımıyla geliştirilmesi								
Hedef (H3.2)	İç paydaşların diğer kurumlarla yürüttüğü iş birliği tabanlı toplumsal katkı faaliyetlerini arttırmak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumsal tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.2.1 "Gönüllülük Çalışmaları Dersi" kapsamında gerçekleştirilen toplumsal katkıya dönüşen etkinlik sayısı	30	—	—	117	305	510	717	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG3.2.2 İdari ve akademik personelin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sayısı (danışmanlık, komisyon ve bilirkişilik görevleri vb.)*	10	—	—	129	288	452	623	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG3.2.3 Paydaşlar ile iş birliği ağlarını güçlendirmek amacıyla imzalan protokol sayısı	20	—	—	72	173	287	404	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG3.2.4 Öğrenci kulüpleri tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sayısı (gönüllülük, mentorluk, girişimcilik, kariyer vb.)	30	—	—	8	22	42	68	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG3.2.5 Bilim Toplum Projeleri sayısı	10	—	4	5	6	7	8	3 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Açıköğretim Fakültesi, BAUM								
Riskler	Bilim Toplum projelerine verilen desteklerde değişiklikler olması								
Stratejiler	- STK ve diğer kamu/özel kurum ve kuruluşlarıyla toplumsal hizmet amaçlı ortak çalışmalar yapılacaktır. - Toplumsal katkı amaçlı etkinlikler arttırılacaktır. - Danışma Kurulları aracılığıyla yapılan görüşmeler sonrası paydaş iş birlikleri ve protokoller aracılığı ile etkinlikler yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	5.181.700.100,04 ₺								
Tespitler	- Sektörel iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması - Toplumsal gereksinim analizinin eksikliği nedeniyle topluma doğrudan temas edebilecek proje sayısının azlığı - Toplumsal diğer kesimleri ile Üniversitenin iş birliği süreçlerinin istenen seviyeye ulaşmamış olması								
İhtiyaçlar	- Topluma doğrudan temas edebilecek proje sayısını arttırabilmek için toplumsal gereksinim analizleri yapılması - Toplumsal diğer kesimlerinin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda ilgili kurumlarla/kuruluşlarla iş birliği yapılması - Üniversiteler ile sanayi kuruluşları arasında iş birliğinin artırılması amacıyla, lisans öğrencilerinin bölgedeki işletmelerde staj yapmasını teşvik edecek protokollerin yapılması - Anadolu Senfoni Orkestrası ve Tiyatro Anadolu gibi kamuya açık sanatsal faaliyetlerde bulunan birimlerdeki insan kaynağının daha da güçlendirilmesi, belediyelerle ve yerel inisiyatiflerle, okullarla ortaklaşa düzenlenen sergi, çalıştay, eğitim ve etkinliklerin artması için desteklerin sağlanması								

*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

HEDEF KARTI 3.3*,**

Amaç (A3)	Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilirlik ve yaşam boyu öğrenme yaklaşımıyla geliştirilmesi								
Hedef (H3.3)	Dezavantajlı gruplara yönelik sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğini arttırmak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumsal tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.3.1 Dezavantajlı gruplara yönelik yürütülen toplumsal katkı hizmetlerinin sayısı (tanı hizmeti, terapi, aile bilgilendirme eğitimi, danışmanlık vb)*	30	1.423	3.015	4.726	12.845	21.084	29.433	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG3.3.2 Dezavantajlı gruplara yönelik yürütülen sosyal entegrasyon ve kapsayıcılığa ilişkin yapılan etkinlik sayısı (seminer, çalıştay, sempozyum, kongre vb)*	30	59	139	220	364	510	657	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG3.3.3 Engelsiz Üniversite ödülleri; engelsiz bayrak ödülü, engelsiz program nişanı, erişilebilirlik vb. engelli dostu ödülü sayısı*	20	20	37	54	68	85	103	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG3.3.4 Açıköğretim sistemi kapsamında hizmet verilen dezavantajlı öğrenci sayısı	20	29.000	29.100	29.120	29.600	30.100	30.600	3 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	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								
Riskler	- Engelsiz Üniversite Ödülleri sayısının ve kriterlerinin değiştirilmesi - Dezavantajlı öğrencilerin Açıköğretim programlarına olan ilgisinin azalması								
Stratejiler	- Üniversitenin tüm birimlerinde dezavantajlı gruplara yönelik iyileştirmeler artırılabacaktır - Açık öğretim sisteminden yararlanan dezavantajlı öğrencilerin kullanımına sunulan öğrenme malzeme sayısı arttırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	357.509.250,00 ₺								
Tespitler	- Dezavantajlı bireyler için erişilebilirliğin artırılması ve geliştirilmesi - Dijital dönüşümün getirdiği alanlar ile ilgili hızlı değişiklikler yapılması								
İhtiyaçlar	- Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması Engelli bireyler ve ailelerine yönelik bilgilendirme, danışmanlık, rehberlik ve destek hizmetlerinin güçlendirilmesi - Dezavantajlı gruplara yönelik eğitime erişimin kolaylaştırılması - Binalarda kapı standartlarının dezavantajlı bireylere uygun ölçülere dönüştürülmesi, dezavantajlı bireylere uygun tuvaletler, hissedilebilir yüzey, rampa, tırabzan, korkuluk vb. çalışmaların yapılması								

*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

HEDEF KARTI 3.4*,**

Amaç (A3)	Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilirlik ve yaşam boyu öğrenme yaklaşımıyla geliştirilmesi									
Hedef (H3.4)	Kampüs genelinde sürdürülebilirlik uygulamalarını yaygınlaştırmak ve farkındalığı arttırmak									
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri									
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplunun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG3.4.1 Sıfır atık uygulamalarını geliştirmeye yönelik etkinlik sayısı	20	—	—	20	49	82	117	3 Ayda 1	6 Ayda 1	
PG3.4.2 Karbon ayak izinin azaltılmasına yönelik faaliyet sayısı	20	—	—	20	52	84	119	3 Ayda 1	6 Ayda 1	
PG3.4.3 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla uyumlu ders sayısı	30	—	—	40	74	108	143	3 Ayda 1	6 Ayda 1	
PG3.4.4 Birimlerin düzenlediği Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla uyumlu seminer, çalıştay vb. etkinlik sayısı	30	—	—	75	200	330	468	3 Ayda 1	6 Ayda 1	
PG3.4.5 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla uyumlu hizmet verilen kişi sayısı		—	—	972	2.596	4.370	6.294	3 Ayda 1	6 Ayda 1	
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Genel Sekreterlik, Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü, Yapı İşleri Daire Başkanlığı -Atık Yönetim Birimi, Tüm Birimler									
Riskler	Sürdürülebilir kalkınma amaçları ile uyumlu faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli mevzuat uyumsuzluklarının ortaya çıkması									
Stratejiler	Sıfır Atık Yönetim Sistemi kapsamında sürdürülebilir, enerji verimli, doğayla uyumlu ve çevreye asgari düzeyde zarar veren bir kampüsü oluşturabilmesi için enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji uygulamalarının artırılması, bu alanda duyarlılık ve farkındalık oluşturulmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi sağlanacaktır.									
Maliyet Tahmini	179.722.891,00 ₺									
Tespitler	- Toplumsal katkı faaliyetlerinin bilinirlik düzeyinin istenilen düzeyde olmaması - Kentte, üniversitede gerçekleşen etkinliklerin sadece üniversite mensuplarına açık olduğu algısının varlığı - Toplumsal katkı üretebilecek çok sayıda sanatsal ve kültürel faaliyet (sergi, konser, söyleşi vb.) gerçekleştirilmesi ancak bu faaliyetlerin büyük bir kısmının kampüs içinde düzenlenmesi nedeniyle, üniversite personeli ve öğrencilerinin dışındaki kesimlere ulaşamaması									
İhtiyaçlar	- Toplumsal sorumluluk kapsamındaki çalışmaların koordinasyon ve tanıtım çalışmalarının iyileştirilerek yeterli seviyeye ulaştırılması - Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin bilinirliğini ve etkinliklere katılımı arttırmak için düzenli aralıklarla tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri yapılması - Sürdürülebilir kalkınmayı destekleyecek şekilde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi - Toplumsal katkı üretebilecek faaliyetlerin kampüs dışında, erişimi kolay, potansiyel izleyici hareketliliğin yoğun şekilde gerçekleştiği kamusal alanlara da taşınmasının sağlanması									

*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

HEDEF KARTI 3.5*,**

Amaç (A3)	Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilirlik ve yaşam boyu öğrenme yaklaşımıyla geliştirilmesi								
Hedef (H3.5)	Toplumsal katkı faaliyetlerinin dış paydaşlar ve kamuoyu ile düzenli paylaşılmasını sağlayacak iletişim stratejileri geliştirmek								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı/ Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.5.1 Üniversite tarafından gerçekleştirilen toplumsal katkı faaliyetleri ile ilgili medyada yer alan haber sayısı*	60	1.497	5.997	10.597	22.597	35.097	48.097	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG 3.5.2 Üniversite bünyesinde üretilen bilginin toplumla paylaşılmasına yönelik hazırlanan podcast, youtube video vb. bilgilendirici içerik sayısı	40	—	—	371	931	1.496	2.061	3 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Genel Sekreterlik, Kalite Koordinatörlüğü								
Riskler	Medya kuruluşlarının üniversite faaliyetlerine az yer vermesi								
Stratejiler	- Medyada görünürlüğü geliştirmeye yönelik faaliyetler artırılacak çeşitlendirilecektir. - Toplumsal katkı sürecinin yönetilebilmesi için Toplumsal Katkı Komisyonu vb. yapıların kurulması sağlanacaktır. - Toplumsal katkı etkinlikleri ve projelerinin görünür olması için tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri artırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	682.613.447,50 ₺								
Tespitler	- Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin yeterince tanıtılamaması - Toplumsal katkı faaliyetlerinin bilinirlik düzeyinin istenilen düzeyde olmaması, bilimsel yayınların yapıldığı kurum ve kuruluşların erişim kısıtlarının, çalışmaların toplumsal görünürlüğünü azaltması								
İhtiyaçlar	- Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin bilinirliğini ve etkinliklere katılımı arttırmak için düzenli aralıklarla tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri yapılması - Bilimsel verilerin daha geniş kitlelere ulaştırılması için bilgi ve iletişim teknolojilerine erişimin kolaylaştırılması - Medya gereçlerinin kullanımının yaygınlaştırılması								

*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

HEDEF KARTI 4.1*,**

Amaç (A4)	Kurumsallaşma ilkeleri doğrultusunda çağın gereklerine uygun etkili ve etkin yönetim sisteminin güçlendirilmesi								
Hedef (H4.1)	Dijital dönüşüm kapsamında veriye dayalı yönetim sistemi geliştirmek								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı/ Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.1.1 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
PG4.1.2. Veri güvenliğini sağlayan güncel gereksinimleri karşılayan ve kullanıcı deneyimini artıran yeni bir bilgi paketi yazım ve devreye alınma çalışmalarının tamamlanma oranı	40	—	—	—	25	50	100	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.1.3 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
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Genel Sekreterlik, Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi (BAUM), Kurumsal Veri Yönetimi ve Analitiği Birimi								
Riskler	- Deneyim sahibi bilişim personelinin istihdamının sağlanmasında zorluklar yaşanması - Bilişim personelinin ayrılması sebebiyle entelektüel sermayede kayıplar yaşanması - Açıköğretim ve sınav sistemindeki mevcut kaynak ihtiyacının artması - Teknoloji değişiminin çok hızlı olması ve adapte olabilme sürecinin zaman alması "Kişisel Verilerin Korunması Kanunu"na uygun olarak kurulmuş otomasyon sistemlerinin kullanımı sırasında ortaya çıkabilecek beklenmedik durum ve risklerin sorumluluğunun birimlere aktarılması sebebiyle yaşanabilecek olumsuz etkilerinin bulunması								
Stratejiler	- Üniversite birimlerince kullanılan otomasyon sistemlerinde güncel ve gelecek ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik geliştirme, iyileştirme çalışmaları ve entegrasyon çalışmaları yapılacaktır. - Veri güvenliğini sağlayan, güncel gereksinimleri karşılayan ve kullanıcı deneyimini artıran yeni bir bilgi paketinin yazım çalışmalarına başlanacaktır. - Bilgi işlem faaliyetlerinin zamanında, doğru bir şekilde yapılması, raporlanması ve analiz edilerek yönetim bilgisine dönüştürülmesi sağlanacaktır. - Bilişim teknolojilerindeki kurumsal kapasite insan kaynağı, fiziki ve teknolojik kaynaklar açısından geliştirilecektir. - Bilişim teknolojileri ve siber güvenlik konusunda uzmanlaşmış kadroların artırılması sağlanacaktır. - Üniversitenin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşımında açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla, açık erişim altyapıları ile uyumlu olması sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	438.730.939,17 ₺								
Tespitler	- Dijital dönüşümün getirdiği alanlar ile ilgili hızlı değişiklikler yapılması - Bazı program içeriği ve öğretim tekniklerinin güncelliğini yitirmesi								
İhtiyaçlar	- Hizmet içi eğitimler, teknoloji temelli projelerin artırılması - Kamu personelinin dijital becerilerinin geliştirilerek dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmelere uyum sağlaması - Ders programı ve ders içeriklerinin sektör ihtiyaçları dikkate alınarak güncellenmesi								

*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

HEDEF KARTI 4.2*,**

Amaç (A4)	Kurumsallaşma ilkeleri doğrultusunda çağın gereklerine uygun etkili ve etkin yönetim sisteminin güçlendirilmesi								
Hedef (H4.2)	İç ve dış paydaşlarla kurumsal iletişimi ve etkileşimi artırarak kalite güvence mekanizmalarını sürdürülebilir kılmak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumsal tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.2.1 Birim Kalite Komisyonlarınca PUKÖ Formlarıyla izlenen tamamlanmış iyileştirme faaliyeti sayısı	30	—	—	166	346	536	735	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.2.2 Mezun sisteminin iyileştirilmesine yönelik gerçekleştirilen faaliyet sayısı*	30	15	48	83	120	161	201	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.2.3 İç Paydaş Genel Memnuniyet Oranı	20	57,31	58,09	58,88	59,69	60,51	61,33	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.2.4. Dış Paydaş Genel Memnuniyet Oranı	20	88,68	89,39	90,1	90,83	91,55	92,28	3 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Kariyer ve Mezun Merkezi, Kurumsal Veri Yönetimi ve Analitiği Birimi, Kalite ve Kurumsal Gelişim Koordinatörlüğü, Akademik Birimler, İdari Birimler								
Riskler	- Kalite güvence mekanizmalarının yoğun bürokratik işlemler ve ağır iş yükü olduğu algısının var olması - Personelden alınan geri bildirimlerin yönetim düzeyinde alınacak kararlarda yeterli düzeyde değerlendirilmemesi - Mezun öğrencilerin Mezunlar Sistemine yeterli katılımı göstermemesi								
Stratejiler	- Kalite güvencesi kültürünün yaygınlaşması için tüm birimlerde mekanizmalar oluşturarak etkin yönetim sistemi sürdürülebilir kılınacaktır. - İdari ve Akademik personelden doğrudan etkileneceği kararlar hakkında görüş alınacaktır. - Üniversitenin iç ve dış paydaşlarından alınan geri bildirimler (anket, toplantı vb.) iyileştirme faaliyetleri kapsamında değerlendirilerek Birim PUKÖ Formlarıyla izlenmesi sağlanacaktır. - Mezunlarla daha etkin bir etkileşimin kurulmasına yönelik çözümler geliştirilmesi için Mezunlar Sisteminden daha aktif bir şekilde yararlanılarak mezunların geribildirimde bulunabilecekleri etkili bir iletişim ağı haline getirilmesi sağlanacaktır. - Kariyer ve Mezun Merkezi çalışmaları kapsamında öğrenci ve mezunlara yönelik faaliyetler arttırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	9.461.845.710,00 ₺								
Tespitler	- Mezunlarla etkileşimin istenilen düzeyde olmaması - Mezunlarla sürdürülebilir iletişim için etkileşimli bir altyapının bulunmaması - Özel sektör ve endüstri ile yapılan danışmanlık, hizmet, uzmanlık paylaşımı gibi konuların istenilen düzeyde olmaması								
İhtiyaçlar	- Mezunlarla daha etkin bir etkileşimin kurulmasına yönelik çözümler geliştirilmesi için Mezunlar Sisteminden daha aktif bir şekilde yararlanılarak mezunların geribildirimde bulunabilecekleri etkili bir iletişim ağı haline getirilmesi - Kalite Güvence Sisteminin tüm Üniversitede daha fazla yaygınlaştırılması için stratejiler geliştirilmesi - Üniversitenin danışma kurullarıyla içerik üretilerek iş birliği yapılması konusunda hızlı yol alınmasını sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi								

*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

HEDEF KARTI 4.3*,**

Amaç (A4)	Kurumsallaşma ilkeleri doğrultusunda çağın gereklerine uygun etkili ve etkin yönetim sisteminin güçlendirilmesi								
Hedef (H4.3)	Üniversitenin fiziki, beşerî ve finansal kaynaklarının verimli ve etkin yönetilmesini sürdürülebilirlik çerçevesinde sağlamak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı/ Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.3.1 Bakım ve onarımı yapılan tesis ve binaların sayısı*	30	—	—	240	360	480	600	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.3.2 Tamamlanan iç denetim faaliyeti (denetim, danışmanlık, izleme, eğitim, inceleme, makale, iç değerlendirme, plan ve program hazırlama, komisyona katılım vb.) sayısı*	30	8	18	32	50	82	134	3 Ayda 1	6 Ayda 1
PG4.3.3 Akademik ve idari personelin mesleki gelişimine yönelik hizmet içi eğitim sayısı*	40	5	10	15	103	197	293	3 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Personelden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Genel Sekreterlik, Personel Daire Başkanlığı, Yapı İşleri Daire Başkanlığı, İç Denetim Birim Başkanlığı, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (ANADOLUSEM), Akademik Birimler								
Riskler	- Üniversitedeki binaların çoğunluğunun eski olması nedeniyle, iyileştirme yapılan binaların deprem riski taşıdığına tespit edilmesi durumunda yapılmış harcamaların maliyetin artmasına neden olması - Enerji verimliliği faaliyetleri kapsamında yapılması planlanan projelerin hazırlandığı dönem ile uygulamaya geçirildiği dönem arasındaki zaman farkı nedeniyle enerji birim fiyatlarında artışın ortaya çıkabilecek olması - İç denetim faaliyetlerinin etkinliğini sürdürülebilir şekilde yürütmek için gereken sayıda denetçiye sahip olunamaması durumunun da idare çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirme, denetleme ve rehberlik yapma fonksiyonu üzerinde olumsuz etki oluşturabilecek olması - Enerji Verimliliği faaliyetleri kapsamında yapılması planlanan projelerin uygulamaya geçmesiyle birlikte arızaların ortaya çıkabilecek olması - İnsan kaynağının kişisel/mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik planlanan eğitimlere yeterli katılımın sağlanamaması ve eğitimlerden yeterli verimin alınamaması								
Stratejiler	- Tesis ve binaların standartlarının yükseltilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır. - 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. - İnsan kaynağının kişisel/mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin planlanması, verilen eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi ve çalışanlara yönelik öneri alma ve iyileştirme sisteminin kurulması sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	2.726.835.028,00 ₺								
Tespitler	- Tesis ve binaların standartlarının yükseltilmesine gereksinim duyulması - Çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin yeterli düzeyde olmaması								
İhtiyaçlar	- Binalarda deprem analizleri çalışması kapsamında gerekli iyileştirmelerin yapılması - Çalışanların kişisel/mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin planlanması, verilen eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi ve çalışanlara yönelik öneri alma ve iyileştirme sisteminin kurulması								

*Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

** Belirlenmiş olan göstergelerdeki kabul edilebilir sapma oranı ±%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

Hedef (H1.1) Eğitim-öğretim programlarını iyileştirerek geliştirmek.		
RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETİ
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 - Üniversitenin süreçleri sıkı bir şekilde kontrol etmesi - Birimlerinin akreditasyon süreçleriyle ilgili olarak farkındalıklarını arttırmakla ilgili toplantılar yapılması - Başvurular sırasında birimlere destek sağlanması
Birimlerin, kurumların iş birliğiyle ders açma konusunda ilgisiz 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 - Dış danışma kurulu toplantı sayılarının artırılması ve toplantılarda eğitim programlarıyla ilgili alınan kararların ders programlarına yansıtılması - 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 - Dış paydaşlardan ders programlarıyla ilgili geri bildirimler alınması - Birimlerde, ilgili olunan alandaki güncel gelişmeleri takip edecek yapılar oluşturulması

Hedef (H1.2) Eğitim ve öğretimde uluslararasılaşmayı geliştirmek.		
RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETİ
Değişim programları bütçelerinin kısıtlanması	Ekonomik koşullar veya yetersiz kaynaklar nedeniyle Ulusal Ajans bütçesinde meydana gelecek kısıtlamalar nedeniyle üniversitemize ayrılan kaynakta/kontenjanda kısıtlama olması nedeniyle değişim programlarından yararlanan sayısında düşme yaşanması	- İlgili kurumlarla etkili iş birliği yapılması - İlgili kontenjanlara en yüksek faydayı sağlayacak şekilde seçim yapılmasının sağlanması - Uluslararası diğer partnerlerle ilişkilerin arttırılarak farklı iş birlikleri yoluyla değişimler yapılmasının sağlanması
Yeni 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 - Kurumlarla yaşanan sıkıntıların üniversitemiz ve karşı kurum açısından ayrı ayrı belirlenmesi ve düzenli olarak raporlar hazırlanması
Müfredattaki yabancı dil ders sayısının ve hazırlık programlarındaki öğrenci sayısının artmasıyla oluşabilecek fiziki alt yapı yetersizliği	Uluslararasılaşma kapasitesinin arttırılması için yabancı dil ders sayısı ve öğrenci sayısının artmasının fiziki alt yapı yetersizliği oluşturması	- Ders saatleri ve sınıf düzenlemeleri yapılması - Fiziki alt yapının geliştirilmesi
Hedef (H1.3) Açık ve uzaktan öğrenme alanlarında Üniversitenin lider konumunun devamlılığını sağlamak		
RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETİ
Açık ve uzaktan öğretimde artan rekabet	Açık ve uzaktan öğretimde artan rekabet nedeniyle öğrenci sayısında azalma	- Programların etkili tanıtımlarının yapılması - Öğrenciye daha fazla seçenek sunularak, öğrencilerin eğitim deneyimlerinde farklılık yaratılması ve öğrenci memnuniyetinin arttırılması - Program çeşitlendirmeleri yapılması - Teknoloji destekli iyileştirmelerle farklılaşmaya gidilmesi
Yeni programların açılmasında dış çevre engelleriyle karşılaşılması	Mevzuattan kaynaklanan bazı sorunlar, izin/onay süreçlerindeki teknik aksaklıklar vb. nedenlerle yeni programların açılmaması	- Belirlenen aksaklık ve gecikme nedenleriyle bunlara yönelik olarak geliştirilen çözüm önerilerinin raporlanarak ilgili kurumlarla iş birliğinin arttırılması - Program başvurularının gerekli düzenleme/geliştirmeler yapılarak yinelenmesi
Açıköğretim sisteminde yer alan programlara kayıt olacak öğrenci sayısının düşmesi	Programların güncelliğini yitirmesi nedeniyle yeterince öğrenci çekememesi	- Programların takibinin yapılabilmesi için ilgili komisyonların kurularak program yapılarının ve ders kitaplarının güncel tutulması - Sistemin iyileştirilmesi (seçmeli ders, uygulama imkanlarının arttırılması vb.)

Hedef (H1.4) Eğitim öğretim altyapısını ve kaynaklarını geliştirmek		
RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETİ
Nitelikli teknik eleman sağlanamaması	Programcı ve yazılımcı gibi teknik elemanların yetersiz olması nedeniyle teknoloji/bilişim altyapısında aksaklıklar yaşanması	- İhtiyaç duyulan personelin türünün tespit edilmesi - Tespit edilen personel alımıyla ilgili çalışmaların yapılması
Altyapıda teknik sorunların ortaya çıkması	Üniversite altyapısında iyileştirmeler yapılırken teknik sorunların ortaya çıkması	- İhtiyaçların doğru belirlenmesi ve kaynak planlamasının doğru yapılmasının sağlanması - Planlama yönetim ve kalite kontrol konularında etkili uygulamalar benimsenmesinin sağlanması - 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 - Raporlanan bu teknik sorunların risk ve etki seviyeleri de dikkate alınarak önceliklendirilmesi
Hedef (H2.1) Nitelikli araştırma faaliyetlerini ve çeşitliliğini arttırmak		
RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETİ
Bütçe kısıtı ve tasarruf tedbirlerinin yanı sıra kur dalgalanmalarının Ar-Ge ve eğitim yatırımlarını olumsuz etkilemesi	Uluslararası bilimsel etkinliklere katılım desteğine yönelik kurum içi ve dışı hibe destek programlarının sayıca az ve çeşitlilik bakımından kısıtlı olması	- Uluslararası bilimsel etkinliklere katılım desteği sunan mevcut programların tanıtımının daha etkin yapılması - Öğretim elemanlarının bilimsel etkinliklere katılım desteği sunan kurum dışı hibe destek programlarına yönelik farkındalığının artırılması
Hedef (H2.2) Araştırma çıktılarının nitelik ve niceliğini arttırmak		
RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETİ
Öğretim elemanları tarafından yapılan yayınlara ilişkin verinin mevcut veri yönetim sistemlerine işlenmemesi ve buna bağlı olarak tam ve güncel bilgiye erişilememesi	Öğretim elemanları tarafından YÖKSİS, AVESİS ve benzeri veri yönetim sistemlerine düzenli veri girişi yapılmaması nedeniyle aksaklıklar yaşanması	- Üniversitenin ilgili birimleri tarafından veri girişi yapılmasına yönelik tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin sayısının ve sıklığının artırılması - Üniversitenin veri yönetiminden sorumlu birimleri tarafından veri eksikliği olduğu tespit edilen birimlere özel düzeltici faaliyetler planlanması
Öğretim elemanları tarafından yapılan yayınlarda hatalı veri girişi ve buna bağlı olarak veri izleme süreçlerinde aksaklık yaşanması	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	Web of Science ve SCOPUS'da taranan dergilerde yayın yapacak öğretim elemanları için standart veri giriş rehberi hazırlanması
Bilimsel Araştırma Projelerine erişimin pratik olması nedeniyle öğretim elemanlarının kurum dışı hibe destek programlarına başvurma motivasyonunun azalması	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	Üniversitenin kurum dışı hibe desteklerinden faydalanan öğretim elemanlarına yönelik takdir ve teşvik mekanizmalarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi

• Şirket kurmaya yönelik hibe destek programlarının sayıca azalması ve/veya başvuru koşullarının farklılaşması nedeniyle öğretim elemanları ve öğrencilerin girişimci olmaya yönelik motivasyonlarının azalması	• Şirket kurmaya yönelik kurum dışı destek mekanizmalarının hibe desteği yerine risk sermaye yatırımı formatına dönüşmesinden kaynaklı motivasyonun azalması	• 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
Hedef (H2.3) Araştırmacıların nitelik ve niceliğini arttırmak		
RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETİ
• Üniversitenin doktora programlarının uygun hedef kitle ile buluşmasında etkin mekanizmalar kullanılmaması	• Üniversitenin mevcut doktora programlarının görünürlüğünün ve tanıtımının iyileştirmeye açık olması	• Üniversitenin doktora programlarının sosyal medya ve benzeri geniş kitlelere ulaşan iletişim kanalları üzerinden tanıtılması • Üniversitenin doktora programlarının tanıtımı için hedef kitle değerlendirmesinin yapılması ve belirlenen hedef kitleye uygun tanıtım stratejilerinin geliştirilmesi
• Lisansüstü öğrencilerle üretilen yayınlarda enstitünün adının adreslenmemesi durumunda yayın sayılarının gerçek değerlerinden aşağıda görünmesi	• Enstitü öğrenciler ile üretilmiş yayının Enstitü adresiyle yayımlanmaması nedeniyle hedefe ulaşamamış gibi görünmesi	• İlgili doktora programlarında kayıtlı öğrenciler yaptıkları yayınları adreslerken tez danışmanları tarafından bilgilendirilmeli ve Fakülte adı ile birlikte Enstitü adının da yazılması sağlanmalıdır.
Hedef (H2.4) Araştırma ve geliştirme altyapısını güçlendirmek		
RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETİ
• Üniversitenin araştırma merkezlerinin kadro ve çalışma durumuna ilişkin tanımlı bilgilerin güncel olmaması nedeniyle faaliyetlerinin takibinde zorluklar yaşanması	• Üniversitenin araştırma merkezlerinin aktif olup olmadığı, sorumlu idari kadrosunun bulunup bulunmadığı, mevzuata yönelik altyapısının tam olup olmadığı gibi konularda güncel bilgi eksikliği	• Üniversitenin araştırma merkezlerinin güncel durumlarının tespitine yönelik çalışma yapılması • Aktif, ancak atıl durumda olan merkezlere yeniden işlerlik kazandırılması veya söz konusu merkezlerin kapatılması • Merkezlerde görevli idari ve akademik personele ilişkin bilgilerin gözden geçirilmesi, ihtiyaç duyulan yerlerde güncellenmesi ve bu bilgilerin ulaşılabilir olması • Merkezlerin web siteleri, sosyal medya hesapları ve benzeri iletişim araçlarının tanımlı ve görünür hale getirilmesi • Merkezlerin paydaşlar ve iş birliği kurulabilecek kurumlarla buluşmasının sağlanması için tanımlı stratejilerinin oluşturulması

Hedef (H3.1) Toplumsal katkının eğitim-öğretim süreçlerine sistematik entegrasyonunu sağlamak		
RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETİ
Farklı kurumların açtığı çevrim içi eğitim sayısındaki artıştan dolayı Akadema'ya olan ilginin azalması	Uzaktan eğitim etkinliklerinin birçok kuruluş tarafından uygulanması nedeniyle Akadema'ya ilginin azalması	Akadema programlarının toplumun tüm kesimlerini kapsayıcılığının izlenmesi ve program çeşitliliğine önem verilmesi
Çocuk üniversitesi kapsamında açılan programların sayısının azalması	Öğretim elemanların çocuk üniversitesi kapsamında yürüteceği etkinlik sayısının azalması	Öğretim elemanlarının Çocuk Üniversitesi programlarını geliştirme süreçlerinin izlenmesi ve teşvik sistemlerinin varlığının tespit edilmesi
Üniversitelerin dahil olduğu ulusal ve uluslararası ağlarda bağlantı sorunları yaşanması	Üniversitenin dahil olduğu ULAKBİLİM, TÜBİTAK vb. ağlarda bağlantı sorunları yaşanması	İlgili ağlarda sorun yaşanması halinde teknik ekip tarafından gerekli kontrol ve düzeltme faaliyetlerinin yapılması
Hedef (H3.2) İç paydaşların diğer kurumlarla yürüttüğü iş birliği tabanlı toplumsal katkı faaliyetlerini arttırmak.		
RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETİ
Bilim Toplum projelerine verilen desteklerde değişiklikler olması	Bilim Toplum projelerine olan desteklerin azalması ya da zamanla kaldırılması	Bilim Toplum proje çalışmalarına destek veren kuruluşlar ile iletişime geçilip geleceğe dönük planları ile bilgi alınarak kendi kararlarımızın gözden geçirilmesi
Hedef (H3.3) Dezavantajlı gruplara yönelik sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğini arttırmak		
RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETİ
Engelsiz Üniversite Ödülleri sayısının ve kriterlerinin değiştirilmesi	Engelsiz Üniversite Ödülleri kapsamında verilecek ödüllerin ve ödül kriterlerinin değiştirilmesi	Yeni kriterlere uyum sağlanması için gerekli çalışmaların yapılması
Dezavantajlı öğrencilerin Açıköğretim programlarına olan ilgisinin azalması	Dezavantajlı öğrencilerin, birçok kuruluş tarafından uygulanmaya başlanan açıköğretim uygulamaları nedeniyle Üniversitemiz programlarına olan ilgisinin azalması	Dezavantajlı öğrencilere yönelik faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanması için açıköğretim programlarına yönelik tanıtım faaliyetlerinin artırılması
Hedef (H3.4) Kampüs genelinde sürdürülebilirlik uygulamalarını yaygınlaştırmak ve farkındalığı arttırmak		
RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETİ
Sürdürülebilir kalkınma amaçları ile uyumlu faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli mevzuat uyumsuzluklarının ortaya çıkması	Sürdürülebilir kalkınma amaçları faaliyetlerinin yürütülmesi için uygulanması gereken farklı mevzuatlarda uyumsuzlukların ortaya çıkması	- Uyum sürecine yönelik eksiklikler tespit edilmeli - İlgili mevzuatlar ve sürdürülebilir kalkınma çabalarının uyumu incelenmeli
Hedef (H3.5) Toplumsal katkı faaliyetlerinin dış paydaşlar ve kamuoyu ile düzenli paylaşılmasını sağlayacak iletişim stratejileri geliştirmek		
RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETİ
Medya kuruluşlarının üniversite faaliyetlerine az yer vermesi	Yoğun gündem içerisinde üniversite haberlerinin çok ilgi görmemesi	Toplumsal katkı faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilen çalışmaların medyanın ilgisini çekecek yönlerinin ön plana çıkarılması

Hedef (H4.1) Dijital dönüşüm kapsamında veriye dayalı yönetim sistemi geliştirmek		
RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETİ
Deneyim sahibi bilişim personelinin istihdamının sağlanmasında zorluklar yaşanması	Deneyim sahibi bilişim personelinin kurum dışında mali getirisi yüksek iş olanakları nedeniyle istihdamının sağlanmasında zorluklar yaşanması	Var olan kaynakların etkin kullanılması için gerekli planlamaların yapılması
Bilişim personelinin ayrılması sebebiyle entelektüel sermayede kayıplar yaşanması	Yetiştirilmiş ve deneyim sahibi personelin daha iyi çalışma koşulları olanakları olan sektörlere kayması	İhtiyaç duyulan alanlarda yeterli düzeye bilişim personelinin istihdamının artırılması ve deneyimli personelin devamlılığının sağlanabilmesi için teşvik mekanizmalarının oluşturulması
Açıköğretim ve sınav sistemindeki mevcut kaynak ihtiyacının artması	Açıköğretim ve sınav sistemindeki mevcut kaynak ihtiyacının iş yoğunluğu nedeniyle artması	Personel istihdamının artırılması
Teknoloji değişiminin çok hızlı olması ve adapte olabilme sürecinin zaman alması	Teknoloji değişiminin çok hızlı olması ve adapte olabilme sürecinin zaman alması sebebiyle istenilen düzeyde verim elde edilememesi	Eğitim, kongre vb. olanaklar ile adaptasyon sürecinin hızlandırılması
“Kişisel Verilerin Korunması Kanunu”na uygun olarak kurulmuş otomasyon sistemlerinin kullanımı sırasında ortaya çıkabilecek beklenmedik durum ve risklerin sorumluluğunun birimlere aktarılması sebebiyle yaşanabilecek olumsuz etkiler	“Kişisel Verilerin Korunması Kanunu” kapsamında uygun materyaller ile güvenliğini sağlayabilmek için gerekli olacak yeni sistemlerin, Üniversitenin Bilişim Sistemlerinde ek yük oluşturarak sistemlerin işleyişini yavaşlatabilecek olması ve ilgili sistemlerde verilerden sorumlu olan birimlerin uyulması gereken kuralları uygulamaması	Bilişim Sistemlerinde ihtiyaç duyuldukça gereken iyileştirme çalışmalarının yapılması ve verilerden sorumlu birimlerin bilgilendirilerek Kanun kapsamında yetkileri dahilindeki verilerin güvenliğini noktasında hassas davranmalarının sağlanması
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
Personelden alınan geri bildirimlerin yönetim düzeyinde alınacak kararlarda yeterli düzeyde değerlendirilmemesi	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 Sistemine yeterli katılımı 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 artışın 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 artışın 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 faaliyetlerinin etkinliğini sürdürülebilir şekilde yürütebilmek için gereken sayıda denetçiye sahip olunamaması durumunun idare çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirme, denetleme ve rehberlik yapma fonksiyonu üzerinde olumsuz etki oluşturabilecek olması	İç denetim faaliyetlerinin etkinliğini sürdürülebilir şekilde yürütebilmek için gereken sayıda denetçiye sahip olunamaması	İç denetçi kadro ve istihdam sayısının artırılması ve böylece, iç denetim kapasitesinin güçlendirilerek, denetlenen alan sayısının arttırılması
İnsan kaynağının kişisel/mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik planlanan eğitimlere yeterli katılımın sağlanamaması ve eğitimlerden yeterli verimin alınamaması	İnsan kaynağının kişisel/mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik planlanan eğitimlere yeterli katılım sağlanmaması vb. nedenlerle planlanan eğitimlerden istenilen düzeyde verim alınamaması	İnsan kaynağının kişisel/mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin, birim yöneticileri ve personelden öneriler alınarak talep ve ihtiyaçlara göre planlanması

6.6. Maaliyetlendirme

Tahmini maliyet tablosu Tablo 25’de verilmektedir

Tablo 25. Tahmini Maliyet Tablosu

Amaçlar/Hedefler	2024	2025	2026	2027	2028
AMAÇ 1	2.352.351.891,00 ₺ 2.354.566,00 €	2.456.421.647,89 ₺ 2.590.023,00 €	6.031.059.500,00 ₺ 2.849.000,00 €	6.274.513.058,00 ₺ 3.134.000,00 €	6.614.061.309,00 ₺ 3.448.000,00 €
Hedef 1.1	14.287.550,00 ₺	15.401.856,50 ₺	46.501.600,00 ₺	49.412.335,00 ₺	52.854.959,00 ₺
Hedef 1.2	75.021.000,00 ₺ 2.354.566,00 €	86.294.000,00 ₺ 2.590.023,00 €	257.774.000,00 ₺ 2.849.000,00 €	288.418.400,00 ₺ 3.134.000,00 €	316.440.000,00 ₺ 3.448.000,00 €
Hedef 1.3	2.234.212.000,00 ₺	2.322.320.500,16 ₺	5.674.907.000,00 ₺	5.883.197.000,00 ₺	6.199.926.900,00 ₺
Hedef 1.4	28.831.341,00 ₺	32.405.291,23 ₺	51.876.900,00 ₺	53.485.323,00 ₺	44.839.450,00 ₺
AMAÇ 2	196.896.460,00 ₺ 874.500,00 €	243.640.975,00 ₺ 961.950,00 €	402.463.250,00 ₺ 1.058.000,00 €	452.471.700,00 ₺ 1.164.000,00 €	471.813.500,00 ₺ 1.280.000,00 €
Hedef 2.1	1.383.500,00 ₺	1.489.635,00 ₺	1.707.000,00 ₺	1.508.000,00 ₺	1.659.000,00 ₺
Hedef 2.2	14.288.140,00 ₺ 874.500,00 €	19.920.045,00 ₺ 961.950,00 €	192.145.500,00 ₺ 1.058.000,00 €	217.307.000,00 ₺ 1.164.000,00 €	213.291.000,00 ₺ 1.280.000,00 €
Hedef 2.3	90.032.500,00 ₺	119.251.045,00 ₺	195.679.000,00 ₺	220.249.000,00 ₺	242.274.000,00 ₺
Hedef 2.4	91.192.320,00 ₺	102.980.250,00 ₺	12.931.750,00 ₺	13.407.700,00 ₺	14.589.500,00 ₺
AMAÇ 3	576.906.520,00 ₺	598.119.555,04 ₺	1.777.257.950,00 ₺	1.891.929.491,00 ₺	2.012.287.392,50 ₺
Hedef 3.1	17.559.320,00 ₺	18.161.650,00 ₺	113.841.750,00 ₺	145.425.000,00 ₺	159.967.500,00 ₺
Hedef 3.2	518.306.000,00 ₺	534.110.500,04 ₺	1.326.658.000,00 ₺	1.366.916.000,00 ₺	1.435.709.600,00 ₺
Hedef 3.3	26.881.400,00 ₺	30.746.005,00 ₺	87.904.500,00 ₺	100.941.450,00 ₺	111.035.895,00 ₺
Hedef 3.4	10.908.800,00 ₺	11.827.400,00 ₺	48.335.700,00 ₺	52.046.291,00 ₺	56.604.700,00 ₺
Hedef 3.5	3.251.000,00 ₺	3.274.000,00 ₺	200.518.000,00 ₺	226.600.750,00 ₺	248.969.697,50 ₺
AMAÇ 4	244.916.339,00 ₺	271.327.341,17 ₺	3.633.366.585,00 ₺	4.038.272.172,00 ₺	4.439.529.240,00 ₺
Hedef 4.1	74.073.739,00 ₺	78.496.431,17 ₺	86.927.100,00 ₺	95.293.485,00 ₺	103.940.184,00 ₺
Hedef 4.2	52.681.300,00 ₺	60.636.410,00 ₺	2.791.132.000,00 ₺	3.122.569.000,00 ₺	3.434.827.000,00 ₺
Hedef 4.3	118.161.300,00 ₺	132.194.500,00 ₺	755.307.485,00 ₺	820.409.687,00 ₺	900.762.056,00 ₺
GENEL YÖNETİM	1.414.085.500,00 ₺	1.577.611.934,14 ₺	1.799.208.400,00 ₺	2.020.900.290,00 ₺	2.610.267.591,00 ₺
TOPLAM	4.785.156.710,00 ₺ 3.229.066,00 €	5.147.121.453,24 ₺ 3.551.973,00 €	13.643.355.685,00 ₺ 3.907.000,00 €	14.678.086.711,00 ₺ 4.298.000,00 €	16.147.959.032,50 ₺ 4.728.000,00 €



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 68 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.

EKLER

Tablo 26 Hedef Kartı Güncelleme Tablosu

Mevcut İfade/Değer					Güncellenmiş İfade/Değer					
H1.1	Eğitim- öğretim programlarını iyileştirerek geliştirmek.				H1.1	Eğitim- öğretim programlarını iyileştirerek geliştirmek.				
Performans Göstergeleri	PG1.1.1	Akredite olan program sayısı			Performans Göstergeleri	—	—			
	PG1.1.5	İyileştirme yapılan program/bölüm sayısı				PG1.1.2	Akredite sürecine girmiş program/bölüm sayısı			
	PG1.1.2	Üniversite giriş sınavlarında ilk on bine giren öğrenci sayısı				PG1.1.3	Üniversite giriş sınavlarında ilk on bine giren öğrenci sayısı			
	PG1.1.3	Yan dal programına kayıt olan öğrenci sayısı				PG1.1.4	Yan dal programına kayıt olan öğrenci sayısı			
	PG1.1.4	Çift anadal programına kayıt olan öğrenci sayısı				PG1.1.5	Çift anadal programına kayıt olan öğrenci sayısı			
Performans Göstergesi Değeri		2026	2027	2028	Performans Göstergesi Değeri		Başlangıç Yılı (2025)	2026	2027	2028
	PG1.1.1	23	30	36		PG1.1.1	19	26	33	41
	PG1.1.5	116	116	116		PG1.1.2	110	117	124	135
	PG1.1.2	1.279	1.719	2.219		PG1.1.3	889	1.139	1.414	1.714
	PG1.1.3	148	191	236		PG1.1.4	108	138	174	216
	PG1.1.4	499	649	809		PG1.1.5	359	509	684	884
Hedefe Etkisi	PG1.1.5	40			Hedefe Etkisi	PG 1.1.2	40			
Stratejiler	—				Stratejiler	• Stratejik iş birlikleri yoluyla farklı hedef kitlelere yönelik disiplinlerarası ve çok disiplinli öğrenme olanakları artırılacaktır.				
Toplam Maliyet	106.838.274,33 ₺				Toplam Maliyet	178.458.300,50 ₺				
Tespitler	• Akredite olmamış eğitim programlarının varlığı • Lisansüstü programların nitelikli öğrenciler tarafından tercih edilme düzeyinde eksiklikler yaşanması				Tespitler	• Ulusal ve Uluslararası Akredite olmamış eğitim programlarının varlığı • Lisansüstü programlara öğrenci seçme ölçütlerinin uygunluğu konusunda eksikliklerin olması				
İhtiyaçlar	• Öğrencilerin istihdamının desteklenmesi açısından program ve ders içeriklerinin güncellenerek sektör etkileşimlerinin artırılması ve mezunlarla etkili iletişimin sağlanması				İhtiyaçlar	• Ders programı ve ders içeriklerinin sektör ihtiyaçları dikkate alınarak güncellenmesi				

Mevcut İfade/Değer					Güncellenmiş İfade/Değer					
H1.2	Eğitim ve öğretimde uluslararasılaşmanın geliştirilmesi				H1.2	Eğitim ve öğretimde uluslararasılaşmanın geliştirilmesi				
Performans Göstergeleri	PG1.2.1	Uluslararası değişim programlarına katılan öğrenci sayısı			Performans Göstergeleri	—	—			
	PG1.2.2	Uluslararası değişim programlarına katılan öğretim elemanı sayısı				—	—			
	PG1.2.3	Yabancı uyruklu öğrenci sayısı				—	—			
	PG1.2.4	Yabancı dilde eğitim verilen program sayısı				PG1.2.4	Yabancı dilde eğitim verilen ders sayısı			
	PG1.2.5	Uluslararası çift diploma program sayısı				PG1.2.5	Protokol ve iş birliği sağlanması amacıyla katılım gösterilen fuar sayısı			
Performans Göstergesi Değeri		2026	2027	2028	Performans Göstergesi Değeri		Başlangıç Yılı (2025)***	2026	2027	2028
	PG1.2.1	1.640	2.175	2.725		PG1.2.1	1120	1485	1886	2327
	PG1.2.2	146	159	172		PG1.2.2	133	44	50	55
	PG1.2.3	1.900	2.000	2.100		PG1.2.3	2372	26867	53662	82757
	PG1.2.4	34	36	38		PG1.2.4	27	45	50	50
	PG1.2.5	34	36	38		PG1.2.5	4	9	16	26
Hedefe Etkisi	PG1.2.1	25			Hedefe Etkisi	PG1.2.1	20			
	PG1.2.2	25				PG1.2.2	20			
	PG1.2.5	10				PG1.2.5	20			
						PG1.2.4	20			
İşbirliği Yapılacak Birim	Dış İlişkiler Birimi, FARABİ Koordinatörlüğü, Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı				İşbirliği Yapılacak Birim	AÖF, Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü, Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı				
Stratejiler	—				Stratejiler	• Yeni protokol ve iş birliklerinin sağlanması açısından uluslararası fuarlara katılımların ve kurum ziyaretlerinin artırılması sağlanacaktır.				
Toplam Maliyet	518.274.773,23₺+14.374.863,00 €				Toplam Maliyet	1.023.947.400,00 ₺+14.375.589,00 €				
Tespitler	• Küreselleşen dünyada akademik düzeyde yabancı dil bilme gerekliliği, yabancı dilde eğitim veren programlarda öğrenci sayısının hedeflenen değerin üzerinde artışına neden olma • Uluslararası etkinliklere katılım için verilen maddi desteğin giderek azalması ve yeterli düzeyde olmaması				Tespitler	• Yabancı dilde eğitim verilen program ve ders sayısının yeterli olmaması • Nitelikli yabancı uyruklu akademik personel/araştırmacı sayısının yetersiz olması • Kamu finansmanında yaşanabilecek kısıtlamaların bütçe sürdürülebilirliğini ve kaynak yönetimini zorlaştırabilecek olması • Uluslararası dış paydaşlar ve Açıköğretim Sistemi arasındaki iş birliğinin istenilen düzeyde olmaması				
İhtiyaçlar	• Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısının artırılması • Yabancı dilde eğitim veren programların sayısının artırılması, yükseköğretim kurumlarının uluslararası öğrencilere yönelik barınma imkânlarının geliştirilmesi ve uluslararasılaşmada kurumsal kapasitenin artırılması				İhtiyaçlar	• Eğitim-öğretim programlarının paydaş geri bildirimleri, alandaki gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda nitelikli uluslararası öğrenci öğretim elemanı çekebilecek şekilde güncellenmesi • Yabancı dilde eğitim veren programların niteliğinin artırılması ve üniversite genelinde yabancı dilde verilen ders sayısının artırılması				

Mevcut İfade/Değer					Güncellenmiş İfade/Değer					
H1.3	Açık ve uzaktan öğrenme alanlarında Üniversitenin lider konumunu güçlendirerek devamlılığını sağlamak				H1.3	Açık ve uzaktan öğrenme alanlarında Üniversitenin lider konumunun devamlılığını sağlamak				
Performans Göstergeleri	PG1.3.1	Açıköğretim sisteminde eğitim verilen program sayısı			Performans Göstergeleri	—	—			
	PG1.3.2	Uzaktan öğretim ile eğitim verilen program sayısı				—	—			
	PG1.3.3	Açık ve uzaktan öğretim için geliştirilen (ders) malzeme sayısı				—	—			
	PG1.3.4	Açıköğretim yurtdışı programlarında kayıtlı öğrenci sayısı				PG1.3.4	Açık ve uzaktan öğretim için geliştirilen soru sayısı			
	PG1.3.5	Açıköğretim sistemi içerisinde ikinci üniversite kapsamında kaydolan öğrencinin oranı				PG1.3.5	Açıköğretim yurtdışı programlarında kayıtlı öğrenci sayısı			
	—	—				PG1.3.6	Açıköğretim sistemi içerisinde ikinci üniversite kapsamında kaydolan öğrencinin oranı			
Performans Göstergesi Değeri		2026	2027	2028	Performans Göstergesi Değeri		Başlangıç Yılı (2025)	2026	2027	2028
	PG1.3.1	66	66	67		PG1.3.1	65	117	171	227
	PG1.3.2	132	132	132		PG1.3.2	131	133	135	137
	PG1.3.3	36.000	38.000	40.000		PG1.3.3	34.000	63.436	75.436	89.436
		—				PG1.3.4	164.000	334.000	514.000	704.000
	PG1.3.4	11.747	11997	12247		PG1.3.5	11497	11.990	12.690	13.290
	PG1.3.5	69,06	73,4	77,73		PG1.3.6	64,73	62	65	66
Hedefe Etkisi	PG1.3.3	40			Hedefe Etkisi	PG1.3.3	20			
						PG1.3.4	20			
	PG1.3.4	15				PG1.3.5	15			
	PG1.3.5	15				PG1.3.6	15			
İşbirliği Yapılacak Birim	AÖF-Öğrenme Teknolojileri Araştırma Geliştirme Birimi(ÖTAG), İşletme Fakültesi, İktisat Fakültesi, Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi(BAUM)				İşbirliği Yapılacak Birim	AÖF, Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi(BAUM)				
Riskler	—				Riskler	• Açıköğretim sisteminde yer alan programlara kayıt olacak öğrenci sayısının düşmesi				
Stratejiler	• İkinci Üniversite kapsamında bireylerin yeni yetenekler kazanmasına katkı sağlayan çalışmalar yapılacaktır.				Stratejiler	• Açık öğretim ve uzaktan öğretim sisteminin niteliği arttırılacaktır. • Açıköğretim yurtdışı programlarında kayıtlı öğrenci sayısı arttırılacaktır.				
Toplam Maliyet	12.380.709.277,38 ₺				Toplam Maliyet	22.314.563.400,16 ₺				
Tespitler	• Yükseköğretimde teknoloji odaklı, yenilikçi, açık ve uzaktan eğitim sistemleriyle desteklenmiş eğitim öğretime talebin ve bu konuda girişimde bulunan üniversite sayının artması • Tüm dünyada uzaktan eğitim ve açık ders malzemelerinin artan şekilde yükseköğretimde kullanılmaya başlanması				Tespitler	• Üniversitenin sahip olduğu köklü Açıköğretim altyapısının ülke genelinde oluşturduğu model ile Açıköğretim sistemindeki programlar sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda sektöre adapte edilebilir bir yapıya sahip olması • Uzaktan Eğitim dahil bazı yüksek lisans ve doktora programlarına talep olmaması, bazı programların ise yeterli öğrenci sayısına sahip olmaması • Dijital dönüşümün hayat boyu öğrenme fırsatlarının sunumunu kolaylaştırması				

İhtiyaçlar	Açık erişim ve açık bilim uygulamalarının yaygınlaştırılması	İhtiyaçlar	- Toplumsal, kültürel ve ekonomik hayata katkı sağlamak üzere kurum dışına sunulan eğitim-sertifika programlarının sayısının artırılması - Öğrenmeye erişimi artırmak için uzaktan eğitim teknolojilerinden yararlanılması - Hayat boyu öğrenme fırsatlarının güçlendirilmesi - Kaliteli eğitime erişimde fırsat eşitliği sağlanması
------------	--	------------	---

Mevcut İfade/Değer					Güncellenmiş İfade/Değer					
H1.4	Eğitim öğretim altyapısını ve kaynaklarını geliştirmek.				H1.4	—				
Performans Göstergesi Değeri	YILLAR	2026	2027	2028	Performans Göstergesi Değeri		Başlangıç Yılı (2025)***	2026	2027	2028
	PG1.4.1	226	233	244		PG1.4.1	220	229	238	244
	PG1.4.2	53,46	54,56	55,43		PG1.4.2	52,37	58,40	59	59,70
	PG1.4.3	137	161	186		PG1.4.3	111	141	171	201
	PG1.4.4	20	25	31		PG1.4.4	15	41	67	93
Stratejiler	—				Stratejiler	Teknoloji temelli sınıf sayısı artırılacaktır.				
Toplam Maliyet	181.502.611,17 ₺				Toplam Maliyet	211.438.305,23 ₺				
Tespitler	Mevcut kamu kaynaklarının kullanılması sürecinde, mevzuattan kaynaklanan nedenlerden dolayı planların uygulanamaması				Tespitler	- Fiziki altyapı ve uygulama salonu, laboratuvar vb. mekanların kapasitelerinin yetersiz olması - Kamu finansmanında yaşanabilecek kısıtlamaların bütçe sürdürülebilirliğini ve kaynak yönetimini zorlaştırabilecek olması - Dijital dönüşümün getirdiği alanlar ile ilgili hızlı değişiklikler yapılması				
İhtiyaçlar	Özel eğitime gereksinim duyan bireylerin eğitim hizmetlerinden istifade edebilmeleri için beşerî ve fiziki imkânların güçlendirilmesi				İhtiyaçlar	- Dezavantajlı gruplara yönelik eğitime erişimin kolaylaştırılması - Uygulama salonu, laboratuvar vb. mekanların kapasitelerinin yeniden değerlendirilmesi				

Mevcut İfade/Değer					Güncellenmiş İfade/Değer					
H2.1	Nitelikli araştırma faaliyetlerini ve çeşitliliğini arttırmak.				H2.1	—				
Performans Göstergesi	PG2.1.4	Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi (ARİNKOM) tarafından gerçekleştirilen faaliyet sayısı*			Performans Göstergesi	PG2.1.4	BAP ve Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi (ARİNKOM) tarafından gerçekleştirilen faaliyet sayısı*			
Performans Göstergesi Değeri		2026	2027	2028	Performans Göstergesi Değeri		Başlangıç Yılı (2025)	2026	2027	2028
	PG2.1.1	969	1263	1566		PG2.1.1	680	956	1280	1624
	PG2.1.2	236	303	369		PG2.1.2	174	260	349	440
	PG2.1.3	146	189	235		PG2.1.3	108	198	288	385
	PG2.1.4	125	170	220		PG2.1.4	85	109	135	163
İşbirliği Yapılacak Birim	Ar-Ge İnovasyon ve Koordinasyon Birimi(ARİNKOM), Veri Analitiği ve Yapay Zekâ Araştırma Birimi (ANAZEKÂ), Tüm Birimler				İşbirliği Yapılacak Birim	Ar-Ge İnovasyon ve Koordinasyon Birimi(ARİNKOM), Tüm Birimler				
Riskler	—				Riskler	Bütçe kısıtı ve tasarruf tedbirlerinin yanı sıra kur dalgalanmalarının Ar-Ge ve eğitim yatırımlarını olumsuz etkilemesi				
Stratejiler	Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi(ARİNKOM)’nin Üniversitemiz akademik birimleri ile koordinasyonu güçlendirilecektir.				Stratejiler	BAP ile Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi (ARİNKOM)’nin Üniversitemiz akademik birimleri ile koordinasyonu güçlendirilecektir.				
Toplam Maliyet	8.415.064,68 ₺				Toplam Maliyet	7.747.135,00 ₺				
Tespitler	- Çeşitli bütçe kısıtlamalarının varlığına rağmen üniversitelerdeki araştırma, eğitim ve fiziksel iyileştirmeleri destekleyecek ulusal/uluslararası fon ve kaynakların bulunması - Uluslararası etkinliklere katılım için verilen maddi desteğin giderek azalması ve yeterli düzeyde olmaması - Öğretim elemanlarında uluslararası iş birliği ve yayın konusunda motivasyon eksikliği olması - Uluslararası araştırma projelerinin ve iş birliklerinin sayısının az olması				Tespitler	- Bütçe yetersizlikleri nedeniyle bazı faaliyetlerin hayata geçirilememesi - Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması - Akademik kadronun nitelikli, deneyimli ve yüksek Ar-Ge potansiyeline sahip olmakla birlikte; uluslararası iş birlikleri ve yayın üretimi konusunda motivasyonunun eksik olması				
İhtiyaçlar	—				İhtiyaçlar	- Üniversite bünyesinde Ar-Ge projesi yürüten araştırmacıların projelerdeki idari ve mali süreçlerinin kolaylaştırılması - Üniversitelerdeki TTO’ların güçlendirilmesi - Üniversitenin danışma kurullarıyla içerik üretilerek iş birliği yapılması konusunda hızlı yol alınmasını sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi				

Mevcut İfade/Değer					Güncellenmiş İfade/Değer					
H2.2	Araştırma çıktılarının nitelik ve niceliğini arttırmak.				H2.2	—				
Performans Göstergesi	—				Performans Göstergesi	PG2.2.5.	Üniversite-Sanayi arasında yapılan işbirliği sayısı			
	—					PG 2.2.6	Uluslararası alan indekslerinde yayımlanmış kitap sayısı			
Performans Göstergesi Değeri		2026	2027	2028	Performans Göstergesi Değeri		Başlangıç Yılı (2025)	2026	2027	2028
	PG2.2.1	0,31	0,32	0,35		PG2.2.1	0,29	0,26	0,28	0,30
	PG2.2.2	257	327	399		PG2.2.2	189	263	341	423
	PG2.2.3	10	11	12		PG2.2.3	9	10	11	12
	PG2.2.4	7	9	11		PG2.2.4	5	7	9	11
	PG2.2.5	—	—	—		PG2.2.5	—	13	23	35
	PG2.2.6	—	—	—		PG2.2.6	—	20	50	85
Hedefe Etkisi	PG 2.2.1	30			Hedefe Etkisi	PG 2.2.1	25			
	PG 2.2.2	30				PG 2.2.2	25			
	PG 2.2.3	30				PG 2.2.3	20			
	PG 2.2.4	10				PG 2.2.4	10			
	—	—				PG 2.2.5	10			
	—	—				PG 2.2.6	10			
Riskler	Şirket kurmaya yönelik hibe destek programlarının sayıca azalması ve/veya başvuru koşullarının farklılaşması nedeniyle öğretim elemanları ve öğrencilerin girişimci olmaya yönelik motivasyonlarının azalması				Riskler	Uluslararası yayınevinin kurulması sürecinde gerekli prosedürlerin uygulanması sırasında aksamalar olması				
Stratejiler	Üniversite adresli araştırma çıktılarının sayısı arttırılacaktır.				Stratejiler	Uluslararası ölçekte bilimsel kitap, popüler kitap, çeviri kitap, seminer-konferans, bildiri kitapları ve tezden yayın gibi kategorilerin oluşturularak uluslararası indekslerde taranacak kitaplar için bir yayınevi kurulacaktır.				
Toplam Maliyet	112.784.110,27 ₺ + 5.338.909,00 €				Toplam Maliyet	656.951.685,00 ₺ + 5.338.450,00 €				
Tespitler	- Ar-ge sonucu ortaya çıkan ürünlere ilişkin alınan patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuru sayılarında hedeflenen değerlere ulaşılamaması - Proje süreçlerine ilişkin farkındalık ve projelerin bilinirliği ve yaygınlaştırılmasında eksiklikler olması				Tespitler	- Teknoloji ve ürün geliştirme süreçlerinin teşvik edilmesi, patentli teknolojilerin sanayiye aktarılmasının sağlanması - Proje başvuru sistemlerindeki karmaşıklık ve başvurulara yönelik ilginin azalması				
İhtiyaçlar	- Proje süreçlerine ilişkin farkındalık ve projelerin bilinirliği ve yaygınlaştırılması - Öğretim üyesi başına düşen nitelikli yayın sayısının arttırılması				İhtiyaçlar	- Proje süreçlerine ilişkin farkındalık ve projelerin bilinirliği ve yaygınlaştırılması için çalışmalar yapılması - Araştırmaların nicelik ve niteliğinin arttırılmasına destek verecek personelin yetiştirilmesi ve/veya istihdamının sağlanması - Öğretim elemanlarının uluslararası iş birliği, araştırma projesi ve yayın sayılarını arttırabilmeleri için ortak çalışma kültürünün yaygınlaştırılmasının sağlanması				

Mevcut İfade/Değer					Güncellenmiş İfade/Değer					
H2.3	Araştırmacıların nitelik ve niceliğini arttırmak.				H2.3	—				
Performans Göstergesi	PG2.3.1	İstihdam edilen yabancı uyruklu öğretim üyesi sayısı*			Performans Göstergesi	—				
	PG2.3.3	Akademik personele yönelik tanıtım, bilgilendirme, eğitim faaliyetlerinin sayısı				PG2.3.2	Lisansüstü tezli programlardan yapılan yayın sayısı			
Performans Göstergesi Değeri		2026	2027	2028	Performans Göstergesi Değeri		Başlangıç Yılı (2025)	2026	2027	2028
	PG 2.3.1	—	—	—		PG 2.3.1	0,24	0,15	0,16	0,17
	PG 2.3.2	0.25	0,26	0,26		PG 2.3.2	9	28	57	96
	PG 2.3.3	—	—	—		—	—	—	—	—
Hedefe Etkisi	PG 2.3.1	20			Hedefe Etkisi	PG 2.3.1	60			
	PG 2.3.2	30				PG 2.3.2	40			
	PG 2.3.3	50								
Sorumlu Birim	—				Sorumlu Birim	—				
İşbirliği Yapılacak Birim	Personel Daire Başkanlığı, Enstitüler, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi, Ar-Ge İnovasyon ve Koordinasyon Birimi (ARİNKOM)				İşbirliği Yapılacak Birim	Personel Daire Başkanlığı, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü				
Riskler	—				Riskler	• Lisansüstü öğrencilerle üretilen yayınlarda enstitünün adının adreslenmemesi durumunda yayın sayılarının gerçek değerlerinden aşağıda görünmesi				
Toplam Maliyet	621.845.043,83 ₺				Toplam Maliyet	867.485.545,00 ₺				
Tespitler	• Dış kaynaklı projelerin uygulanmasındaki kolaylıklar/destekler hakkında bilgilendirme eksikliği olması				Tespitler	• Uzaktan eğitim dahil bazı yüksek lisans ve doktora programlarına talep olmaması, bazı programların ise yeterli öğrenci sayısına sahip olmaması • Yükseköğretim kurulu tarafından belirlenecek öncelikli alanlarda sağlanan burslardan yararlanan doktora öğrenci sayısı hedefine ulaşamamıştır.				
İhtiyaçlar	• Doktora mezun sayısının artırılması • Araştırmaların nicelik ve niteliğinin arttırılmasına destek verecek personelin yetiştirilmesi ve/veya istihdamının sağlanması				İhtiyaçlar	• Doktoralı insan kaynağının nicelik ve niteliği artırılacaktır. • Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite sanayi iş birliğiyle yetiştirilmesi sağlanacak ve doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir. • Ülkemizde öncü olan ve yaygın etkisi olan projeler hakkında ilgili kurumlara/bakanlıklara daha ayrıntılı planlar sunulması				

Mevcut İfade/Değer						Güncellenmiş İfade/Değer				
H2.4	Araştırma ve geliştirme altyapısını güçlendirmek.				H2.4	—				
Performans Göstergesi Değeri		2026	2027	2028	Performans Göstergesi Değeri		Başlangıç Yılı (2025)	2026	2027	2028
	PG2.4.1	8	11	13		PG2.4.1	6	13	21	27
	PG2.4.2	32	46	57		PG2.4.2	25	60	98	140
	PG2.4.3	271	347	423		PG2.4.3	195	252	301	350
	PG2.4.4	68	86	103		PG2.4.4	51	68	84	102
	PG2.4.5	10	10	12		PG2.4.5	8	11	17	24
Sorumlu Birim	Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı				Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı				
İşbirliği Yapılacak Birim	Ar-Ge İnovasyon ve Koordinasyon Birimi (ARİNKOM), Akademik Birimler, Araştırma Merkezleri				İşbirliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler, Araştırma Merkezleri				
Stratejiler	- Üniversitenin araştırma merkezlerinin kadro, çalışma durumu ve görev alanlarına ilişkin tanımlı bilgiler güncellenerek aktif hale gelmesi sağlanacaktır. - Üniversitenin araştırma merkezleri ve birim laboratuvarlarının, alanlarına ilişkin ortak Ar-Ge çalışmaları yürütmesi için ulusal ve uluslararası iş birliklerini arttıracak ve çeşitlendirilecektir. - Üniversitenin araştırma altyapısını güçlendirecek kurum dışı iş birlikleri ve desteklerden faydalanma oranı arttırılacak; kurum dışı iş birliği ve destekler çeşitlendirilecektir.				Stratejiler	- Üniversitenin araştırma merkezlerinin işlevselliği arttırılacaktır. - Üniversitenin araştırma merkezleri ve birim laboratuvarlarının alanlarına ilişkin ulusal ve uluslararası iş birliklerini arttırması ve ortak Ar-Ge çalışmaları yürütmesi için gerekli adımlar atılacaktır. - Disiplinlerarası çalışmaların arttırılması için bir havuz oluşturularak iletişim etkinliğini arttırılması				
Toplam Maliyet	610.681.946,69 ₺				Toplam Maliyet	235.101.520,00 ₺				
Tespitler	- Uluslararası araştırma projelerinin ve iş birliklerinin sayısının az olması - Mevcut laboratuvar bilgisinin yetersiz olması - Her geçen gün artan üniversite sayısının yurt içi ve yurt dışı fonlardan alınan payın azalmasına neden olması				Tespitler	- Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması - Fiziki altyapı ve uygulama salonu, laboratuvar vb. mekanların kapasitelerinin yetersiz olması - Araştırmalar için uluslararası destek sağlanan olanaklar hakkında akademisyenlere bilgi akışının yetersiz olması				
İhtiyaçlar	Araştırma laboratuvarı kurma kuralları ve ihtiyaç duyulan alanların belirlenmesi, mevcut laboratuvar bilgilendirmelerinin ulaşılabilirliğinin artırılması				İhtiyaçlar	- Akademisyenlerin merkezi araştırma laboratuvarı imkânlarından daha kolay yararlanmasının sağlanması ve burada yapılacak çalışmaların bilimsel yayın, patent gibi çıktılara dönüşerek nitelikli bilim yapılması imkânının sağlanması - BAP biriminin uluslararası destek sağlama konusunda yürüttüğü tüm çalışmalar hakkında akademisyenlere bilgi verilmesi - Araştırma deneyimine sahip nitelikli insan kaynağının artırılmasını teminen kamu destekli Ar-Ge projelerinde daha fazla lisans, yüksek lisans ve doktora bursiyerinin yer almasının sağlanması				

Mevcut İfade/Değer					Güncellenmiş İfade/Değer					
H3.1	Üniversite faaliyetlerinin yaşam boyu öğrenme anlayışıyla toplumsal katkı ile bütünleştirilerek nitelik ve niceliğini arttırmak				H3.1	Toplumsal katkının eğitim-öğretim süreçlerine sistematik entegrasyonunu sağlamak				
Performans Göstergeleri	PG3.1.1	Toplumsal katkı amaçlı etkinlik sayısı			Performans Göstergeleri	PG3.1.1	Gönüllülük Çalışmaları dersi alan öğrenci sayısı			
	—					PG3.1.3	acik.anadolu.edu.tr adresinden yararlanan kişi sayısı			
	—					PG3.1.4	AKADEMA programlarına katılım gösteren kişi sayısı			
	PG3.1.3	Yaşam boyu öğrenme kapsamında ANADOLUSEM tarafından açılan programlara katılan kullanıcı sayısı				PG3.1.2	ANADOLUSEM tarafından açılan sertifika programlarına katılan kullanıcı sayısı			
	PG3.1.4	Çocuk Üniversitesi katılımcı sayısı				PG3.1.5	Çocuk Üniversitesi katılımcı sayısı			
Performans Göstergesi Değeri		2026	2027	2028	Performans Göstergesi Değeri		Başlangıç Yılı (2025)	2026	2027	2028
	3.1.1	4.167	5.858	7.771		3.1.1	1879	3879	5979	8179
	—	—	—	—		3.1.3	2373	5373	10373	18373
	—	—	—	—		3.1.4	6000	6200	6700	7200
	3.1.3	436.023	546.023	656.023		3.1.2	326.023	446.023	566.023	686.023
	3.1.4	1.636	2.036	2.436		3.1.5	1236	1686	2186	2736
Hedefe Etkisi	3.1.1	40			Hedefe Etkisi	3.1.1	20			
	3.1.2	10				3.1.3	20			
	3.1.3	20				3.1.4	20			
	3.1.4	30				3.1.2	20			
	—				3.1.5	20				
Riskler	—				Riskler	• Üniversitelerin dahil olduğu ulusal ve uluslararası ağlarda bağlantı sorunları yaşanması • Farklı kurumların açtığı çevrim içi eğitim sayısındaki artıştan dolayı Akadema'ya olan ilginin azalması				
Stratejiler	—				Stratejiler	• Açıköğretim sistemi ders materyallerinin dijital ortamda toplumsal paylaşıma açılmasıyla verilen hizmetler hakkında farkındalık yaratılacaktır				
Toplam Maliyet	97.706.057,18 ₺				Toplam Maliyet	454.955.220,00 ₺				
Tespitler	• Toplumun diğer kesimleri ile Üniversitenin iş birliği süreçlerinin istenen seviyeye ulaşmamış olması • Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin yeterince tanıtılmaması • Toplumsal gereksinim analizinin eksikliği nedeniyle topluma doğrudan temas edebilecek proje sayısının azlığı				Tespitler	• Üniversitenin sahip olduğu köklü Açıköğretim altyapısının ülke genelinde oluşturduğu model ile Açıköğretim sistemindeki programlar sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda sektöre adapte edilebilir bir yapıya sahip olması				
İhtiyaçlar	• Toplumun diğer kesimlerinin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda ilgili kurumlarla/kuruluşlarla iş birliği yapılması • Toplumsal sorumluluk kapsamındaki çalışmaların koordinasyon ve tanıtım çalışmalarının iyileştirilerek yeterli seviyeye ulaştırılması • Topluma doğrudan temas edebilecek proje sayısını arttırabilmek için toplumsal gereksinim analizleri yapılması				İhtiyaçlar	• Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında tüm bireylerin fırsat eşitliği temelinde nitelikli bir eğitime ve hayat boyu öğrenme imkânlarına erişimi sağlanarak milletimizin değerlerini özümsemiş, topluma yararlı birer vatandaş olarak yetiştirilmesi • Toplumsal, kültürel ve ekonomik hayata katkı sağlamak üzere kurum dışına sunulan eğitim-sertifika programlarının sayısının artırılması				

Mevcut İfade/Değer					Güncellenmiş İfade/Değer					
H3.2	Toplumsal katkı süreçlerini açık ve uzaktan öğretim süreçleri ile destekleyerek yaşam boyu öğrenme kapsamında geliştirmek.				H3.2	İç paydaşların diğer kurumlarla yürüttüğü iş birliği tabanlı toplumsal katkı faaliyetlerini arttırmak.				
Performans Göstergeleri	PG3.2.1	Dijital Ders Platformundan yararlanan kişi sayısı *			Performans Göstergeleri	PG3.2.1	Gönüllülük Çalışmaları Dersi” kapsamında gerçekleştirilen toplumsal katkıya dönüşen etkinlik sayısı			
	PG3.2.2	AKADEMA programlarına katılım gösteren kişi sayısı*				PG3.2.2	İdari ve akademik personelin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sayısı (danışmanlık, komisyon ve bilirkişilik görevleri vb.)*			
	—	—				PG3.2.3	Paydaşlar ile iş birliği ağlarını güçlendirmek amacıyla imzalan protokol sayısı			
	—	—				PG3.2.4	Öğrenci kulüpleri tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sayısı (gönüllülük, mentorluk, girişimcilik, kariyer vb.)			
	—	—				PG3.2.5	Bilim Toplum Projeleri sayısı			
Performans Göstergesi Değeri		2026	2027	2028	Performans Göstergesi Değeri		Başlangıç Yılı (2025)	2026	2027	2028
	PG3.2.1	76.000	78.000	80.000		PG3.2.1	117	305	510	717
	PG3.2.2	6200	6400	6600		PG3.2.2	129	288	452	623
	—	—	—	—		PG3.2.3	72	173	287	404
	—	—	—	—		PG3.2.4	8	22	42	68
Hedefe Etkisi	—	—	—	—	Hedefe Etkisi	PG3.2.5	5	6	7	8
	PG3.2.1	60				PG3.2.1	30			
	PG3.2.2	40				PG3.2.2	10			
						PG3.2.3	20			
						PG3.2.4	30			
				PG3.2.5	10					
İşbirliği Yapılacak Birim	Açıköğretim Fakültesi				İşbirliği Yapılacak Birim	Açıköğretim Fakültesi, BAUM				
Riskler	—				Riskler	• Bilim Toplum projelerine verilen desteklerde değişiklikler olması				
Stratejiler	—				Stratejiler	• STK ve diğer kamu/özel kurum ve kuruluşlarıyla toplumsal hizmet amaçlı ortak çalışmalar yapılacaktır. • Toplumsal katkı amaçlı etkinlikler arttırılacaktır. • Danışma Kurulları aracılığıyla yapılan görüşmeler sonrası paydaş iş birlikleri ve protokoller aracılığı ile etkinlikler yapılacaktır.				
Toplam Maliyet	2.822.890.055,60 ₺				Toplam Maliyet	5.181.700.100,04 ₺				
Tespitler	—				Tespitler	• Sektörel iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması • Toplumsal gereksinim analizinin eksikliği nedeniyle topluma doğrudan temas edebilecek proje sayısının azlığı • Toplumun diğer kesimleri ile Üniversitenin iş birliği süreçlerinin istenen seviyeye ulaşmamış olması				

İhtiyaçlar	—	İhtiyaçlar	• Topluma doğrudan temas edebilecek proje sayısını arttırabilmek için toplumsal gereksinim analizleri yapılması • Toplumun diğer kesimlerinin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda ilgili kurumlarla/kuruluşlarla iş birliği yapılması • Üniversiteler ile sanayi kuruluşları arasında iş birliğinin artırılması amacıyla, lisans öğrencilerinin bölgedeki işletmelerde staj yapmasını teşvik edecek protokoller yapılacaktır. • Anadolu Senfoni Orkestrası ve Tiyatro Anadolu gibi kamuya açık sanatsal faaliyetlerde bulunan birimlerdeki insan kaynağının daha da güçlendirilmesi, belediyelerle ve yerel insiyatiflerle, okullarla ortaklaşa düzenlenen sergi, çalıştay, eğitim ve etkinliklerin artması için desteklerin sağlanması
------------	---	------------	---

Mevcut İfade/Değer					Güncellenmiş İfade/Değer					
H3.3	Dezavantajlı gruplara yönelik sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğini arttırmak.				H3.3	—				
Performans Göstergesi Değeri**		2026	2027	2028	Performans Göstergesi Değeri**		Başlangıç Yılı (2025)	2026	2027	2028
	PG3.3.1	6558	8504	10566		PG3.3.1	4726	12.845	21.084	29.433
	PG3.3.2	301	381	464		PG3.3.2	220	364	510	657
	PG3.3.3	71	89	108		PG3.3.3	54	68	85	103
	PG3.2.4	29.140	29.170	29.200		PG3.2.4	29.120	29.600	30.100	30.600
Stratejiler	- Üniversitenin tüm birimlerinde dezavantajlı gruplara yönelik iyileştirmeler artırılabacaktır - Açık öğretim sisteminden yararlanan dezavantajlı öğrencilerin kullanımına sunulan öğrenme malzeme sayısı arttırılacaktır				Stratejiler	- Engelsiz Üniversite Ödülleri sayısının ve kriterlerinin değiştirilmesi - Dezavantajlı öğrencilerin Açıköğretim programlarına olan ilgisinin azalması				
Toplam Maliyet	179.356.685,82 ₺				Toplam Maliyet	357.509.250,00 ₺				
Tespitler	—				Tespitler	Dijital dönüşümün getirdiği alanlar ile ilgili hızlı değişiklikler yapılması				
İhtiyaçlar	Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması				İhtiyaçlar	- Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması Engelli bireyler ve ailelerine yönelik bilgilendirme, danışmanlık, rehberlik ve destek hizmetlerinin güçlendirilmesi - Dezavantajlı gruplara yönelik eğitime erişimin kolaylaştırılması				

Mevcut İfade/Değer					Güncellenmiş İfade/Değer					
H3.4	Toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda ulusal ve uluslararası düzeyde bilinirliğini ve erişilebilirliğini arttırmak.				H3.4	Kampüs genelinde sürdürülebilirlik uygulamalarını yaygınlaştırmak ve farkındalığı arttırmak.				
Performans Göstergesi	PG3.4.1	Üniversite tarafından gerçekleştirilen toplumsal katkı faaliyetleri ile ilgili medyada yer alan haber sayısı			Performans Göstergesi	PG3.4.1	Sıfır atık uygulamalarını geliştirmeye yönelik etkinlik sayısı			
	PG3.4.2	Sürdürülebilir kalkınma amaçları kapsamında çevre duyarlılığına yönelik faaliyet sayısı				PG3.4.2	Karbon ayak izinin azaltılmasına yönelik faaliyet sayısı			
	PG3.4.3	Toplumsal katkı faaliyetleri ile ilgili tanıtıcı etkinlik sayısı				PG3.4.2	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla uyumlu ders sayısı			
	—	—				PG3.4.4	Birimlerin düzenlediği Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla uyumlu seminer, çalıştay vb. etkinlik sayısı			
Performans Göstergesi Değeri		2026	2027	2028	Performans Göstergesi Değeri		Başlangıç Yılı (2025)	2026	2027	2028
	PG3.4.1	15.097	19.697	24.297		PG3.4.1	20	49	82	117
	PG3.4.2	126	167	210		PG3.4.2	20	52	84	119
	PG3.4.3	14.535	18.973	23.513		PG3.4.2	40	74	108	143
	—	—	—	—		PG3.4.4	75	200	330	468
Hedefe Etkisi	PG3.4.1	30			Hedefe Etkisi	PG3.4.5	972	2596	4370	6294
	PG3.4.2	30				PG3.4.1	20			
	PG3.4.3	40				PG3.4.2	20			
						PG3.4.2	20			
						PG3.4.4	20			
Riskler	• Çevre duyarlılığı faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli mevzuat uyumsuzluklarının ortaya çıkması				Riskler	• Sürdürülebilir kalkınma amaçları ile uyumlu faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli mevzuat uyumsuzluklarının ortaya çıkması				
Stratejiler	• Sürdürülebilir kalkınma amaçları kapsamında çevre duyarlılığına yönelik faaliyetler artırılabilecektir.				Stratejiler	• Sıfır Atık Yönetim Sistemi kapsamında sürdürülebilir, enerji verimli, doğayla uyumlu ve çevreye asgari düzeyde zarar veren bir kampüsü oluşturabilmesi için enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji uygulamalarının artırılması, bu alanda duyarlılık ve farkındalık oluşturulmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi sağlanacaktır.				
Toplam Maliyet	68.994.321,43 ₺				Toplam Maliyet	179.722.891,00 ₺				
Tespitler	• Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin yeterince tanıtılamaması				Tespitler	• Toplumsal katkı faaliyetlerinin bilinirlik düzeyinin istenilen düzeyde olmaması • Toplumsal katkı üretebilecek çok sayıda sanatsal ve kültürel faaliyet (sergi, konser, söyleşi vb.) gerçekleştirilmesi ancak bu faaliyetlerin büyük bir kısmının kampüs içinde düzenlenmesi nedeniyle, üniversite personeli ve öğrencilerinin dışındaki kesimlere ulaşamaması				
İhtiyaçlar	—				İhtiyaçlar	• Toplumsal katkı üretebilecek faaliyetlerin kampüs dışında, erişimi kolay, potansiyel izleyici hareketliliğinin yoğun şekilde gerçekleştiği kamusal alanlara da taşınmasının sağlanması				

Mevcut İfade/Değer					Güncellenmiş İfade/Değer					
H3.5	Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve sürekliliğini sağlamak.				H3.4	Toplumsal katkı faaliyetlerinin dış paydaşlar ve kamuoyu ile düzenli paylaşılmasını sağlayacak iletişim stratejileri geliştirmek				
Performans Göstergesi	PG3.5.1	Toplumsal katkı süreçlerinin koordinasyonu ve yönetimine dair bir yapının oluşturulması amacıyla gerçekleştirilen faaliyet sayısı			Performans Göstergesi	PG3.5.1	Üniversite tarafından gerçekleştirilen toplumsal katkı faaliyetleri ile ilgili medyada yer alan haber sayısı*			
	PG3.5.2	Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve sürekliliği sağlamak için oluşturulacak yapının tamamlanma oranı				PG3.5.2	Üniversite bünyesinde üretilen bilginin toplumla paylaşılmasına yönelik hazırlanan podcast, youtube video vb. bilgilendirici içerik sayısı			
Performans Göstergesi Değeri		2026	2027	2028	Performans Göstergesi Değeri		Başlangıç Yılı (2025)	2026	2027	2028
	PG3.5.1	6	6	6		PG3.5.1	10.597	22.597	35.097	48.097
	PG3.5.2	100	100	100		PG3.5.2	371	931	1496	2061
Riskler	—				Riskler	• Medya kuruluşlarının üniversite faaliyetlerine az yer vermesi				
Stratejiler	—				Stratejiler	• Medyada görünürlüğü geliştirmeye yönelik faaliyetler artırılacak çeşitlendirilecektir.				
Toplam Maliyet	20.323.196,36 ₺				Toplam Maliyet	682.613.447,50 ₺				
Tespitler	—				Tespitler	• Toplumsal katkı faaliyetlerinin bilinirlik düzeyinin istenilen düzeyde olmaması, bilimsel yayınların yapıldığı kurum ve kuruluşların erişim kısıtlarının, çalışmaların toplumsal görünürlüğünü azaltması				
İhtiyaçlar	• Toplumsal sorumluluk kapsamındaki çalışmaların koordinasyon ve tanıtım çalışmalarının iyileştirilerek yeterli seviyeye ulaştırılması				İhtiyaçlar	• Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin bilinirliğini ve etkinliklere katılımı arttırmak için düzenli aralıklarla tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri yapılması • Bilimsel verilerin daha geniş kitlelere ulaştırılması için bilgi ve iletişim teknolojilerine erişiminin kolaylaştırılması • Medya gereçlerinin kullanımının yaygınlaştırılması				

Mevcut İfade/Değer					Güncellenmiş İfade/Değer					
H4.1	Dijital dönüşüm kapsamında veriye dayalı yönetim sistemi geliştirmek.				H4.1	—				
Performans Göstergesi	PG4.1.2	Öğrenciler için dijital bütünlük bilgi Platformunun tamamlanma oranı			Performans Göstergesi	PG4.1.2	Veri güvenliğini sağlayan güncel gereksinimleri karşılayan ve kullanıcı deneyimini artıran yeni bir bilgi paketi yazım ve devreye alınma çalışmalarının tamamlanma oranı			
	PG4.1.4	Üniversite adresli bilimsel yayınlara açık erişim oranı				—	—			
Performans Göstergesi Değeri		2026	2027	2028	Performans Göstergesi Değeri		Başlangıç Yılı (2025)	2026	2027	2028
	PG4.1.1	73	78	83		PG4.1.1	68	73	78	83
	PG4.1.2	—	—	—		PG4.1.2	—	%25	%50	%100
	PG4.1.3	17	21	25		PG4.1.3	13	17	21	25
	PG4.1.4	10,08	10,88	11,75						
Hedefe Etkisi	4.1.1	40			Hedefe Etkisi	PG4.1.1	40			
	4.1.2	20				PG4.1.2	40			
	4.1.3	20				PG4.1.3	20			
	4.1.4	20				—	—			
Sorumlu Birim	Rektörlük				Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı				
Riskler	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				Riskler	“Kişisel Verilerin Korunması Kanunu”na uygun olarak kurulmuş otomasyon sistemlerinin kullanımı sırasında ortaya çıkabilecek beklenmedik durum ve risklerin sorumluluğunun birimlere aktarılması sebebiyle yaşanabilecek olumsuz etkiler				
Stratejiler	—				Stratejiler	Veri güvenliğini sağlayan, güncel gereksinimleri karşılayan ve kullanıcı deneyimini artıran yeni bir bilgi paketinin yazım çalışmalarına başlanacaktır.				
Toplam Maliyet	426.689.516,94				Toplam Maliyet	438.730.939,17 ₺				
Tespitler	Teknolojik alanındaki hızlı gelişimleri takip etmedeki zorluklar				Tespitler	- Dijital dönüşümün getirdiği alanlar ile ilgili hızlı değişiklikler yapılması - Bazı program içeriği ve öğretim tekniklerinin güncelliğini yitirmesi				
İhtiyaçlar	Eğitim, araştırma ve yenilik çıktılarına ilişkin verilerinin düzenli olarak takip edilmesi ve raporlanması				İhtiyaçlar	Ders programı ve ders içeriklerinin sektör ihtiyaçları dikkate alınarak güncellenmesi				

Mevcut İfade/Değer					Güncellenmiş İfade/Değer					
H4.2	İç ve dış paydaşlarla kurumsal iletişimi ve etkileşimi artırarak kalite güvence mekanizmalarını sürdürülebilir kılmak				H4.2	—				
Performans Göstergesi	PG4.2.1	Kalite güvence kültürünü yaygınlaştırmaya yönelik etkinlik sayısı (toplantı, eğitim, çalıştay, seminer vb.)*			Performans Göstergesi	PG4.2.1	Birim Kalite Komisyonlarınca PUKÖ Formlarıyla izlenen tamamlanmış iyileştirme faaliyeti sayısı			
	PG4.2.2	Paydaş geri bildirimine dayalı yapılan iyileştirme sayısı*				—	—			
	PG4.2.3	Mezun sisteminin iyileştirilmesine yönelik gerçekleştirilen faaliyet sayısı*				PG4.2.2	Mezun sisteminin iyileştirilmesin yönelik gerçekleştirilen faaliyet sayısı*			
Performans Göstergesi Değeri		2026	2027	2028	Performans Göstergesi Değeri**		Başlangıç Yılı (2025)	2026	2027	2028
	PG4.2.1	360	450	543		PG4.2.1	166	346	536	735
	PG4.2.2	166	208	251		PG4.2.2	83	120	161	201
	PG4.2.3	116	150	183						
Hedefe Etkisi	PG4.2.1	25			Hedefe Etkisi	PG4.2.1	30			
	PG4.2.2	25				PG4.2.2	30			
	PG4.2.2	20				PG4.2.3	20			
	PG4.2.3	20				PG4.2.3	20			
	PG4.2.5	10				PG4.2.4	20			
Riskler	- Yönetim düzeyinde alınacak kararlar ile ilgili personelden gelecek görüşlerin yeterli düzeyde olmaması - Mezun öğrencilerin mezunlar birliği sisteminden geri bildirimde bulunmak konusunda yeterli ilgiyi göstermemesi				Riskler	- Personelden alınan geri bildirimlerin yönetim düzeyinde alınacak kararlarda yeterli düzeyde değerlendirilmemesi - Mezun öğrencilerin Mezunlar Sistemine yeterli katılımı göstermemesi				
Stratejiler	- Kalite güvence kültürünü yaygınlaştırmaya yönelik birim kalite komisyonlarınca eğitimler, toplantılar vb. düzenlenecektir. - Üniversite iç ve dış paydaş kurullarıyla yapılan toplantılarda görüşleri alınarak, geri bildirimler doğrultusunda iyileştirme faaliyetlerinin yapılması sağlanacaktır.				Stratejiler	- Kalite güvencesi kültürünün yaygınlaşması için tüm birimlerde mekanizmalar oluşturarak etkin yönetim sistemi sürdürülebilir kılınacaktır. - Üniversitenin iç ve dış paydaşlarından alınan geri bildirimler (anket, toplantı vb.) iyileştirme faaliyetleri kapsamında değerlendirilerek Birim PUKÖ Formlarıyla izlenmesi sağlanacaktır.				
Toplam Maliyet	355.461.633,79 ₺				Toplam Maliyet	9.461.845.710,00 ₺				
Tespitler	—				Tespitler	- Mezunlarla sürdürülebilir iletişim için etkileşimli bir altyapının bulunmaması - Özel sektör ve endüstri ile yapılan danışmanlık, hizmet, uzmanlık paylaşımı gibi konuların istenilen düzeyde olmaması				
İhtiyaçlar	Toplumsal diğer kesimlerinin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda ilgili kurumlarla/kuruluşlarla iş birliği yapılması				İhtiyaçlar	Üniversitenin danışma kurullarıyla içerik üretilerek iş birliği yapılması konusunda hızlı yol alınmasını sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi				

Mevcut İfade/Değer					Güncellenmiş İfade/Değer					
H4.3	Üniversitenin fiziki, beşerî ve finansal kaynaklarının verimli ve etkin yönetilmesini sürdürülebilirlik çerçevesinde sağlamak.				H4.3	—				
Performans Göstergesi	PG4.3.1	Üniversitenin sıfır atık, yeşil kampüs ve çevrecilik alanlarında aldığı ödül sayısı*			Performans Göstergesi	PG4.3.1	Bakım ve onarımı yapılan tesis ve binaların sayısı*			
	PG4.3.2	Tesis ve binalarda yapılan bakım ve onarım sayısı*				PG4.3.2	Tamamlanan iç denetim faaliyeti (denetim, danışmanlık, izleme, eğitim, inceleme, makale, iç değerlendirme, plan ve program hazırlama, komisyona katılım vb.) sayısı*			
	PG4.3.3	Tamamlanan iç denetim faaliyeti (denetim, danışmanlık vb.) sayısı*				PG4.3.3	Akademik ve idari personelin mesleki gelişimine yönelik hizmet içi eğitim sayısı*			
	PG4.3.4	Akademik ve idari personelin mesleki gelişimine yönelik hizmet içi eğitim sayısı*				—	—			
Performans Göstergesi Değeri		2026	2027	2028	Performans Göstergesi Değeri		Başlangıç Yılı (2025)	2026	2027	2028
	PG4.3.1	8	10	12		PG4.3.1	240	360	480	600
	PG4.3.2	807	1.047	1.287		PG4.3.2	32	50	82	134
	PG4.3.3	52	78	112		PG4.3.3	15	103	197	293
	PG4.3.4	20	25	30		—	—	—	—	—
Hedefe Etkisi	PG4.3.1	10			Hedefe Etkisi	PG4.3.1	30			
	PG4.3.2	30				PG4.3.2	30			
	PG4.3.3	20				PG4.3.3	40			
	PG4.3.4	40				—	—			
İşbirliği Yapılacak Birim	—				İşbirliği Yapılacak Birim	Genel Sekreterlik, Personel Daire Başkanlığı, Yapı İşleri Daire Başkanlığı, İç Denetim Birim Başkanlığı, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (ANADOLUSEM), Akademik Birimler				
Riskler	İç denetim uygulamalarını yapabilecek yetkinliğe sahip iç denetim kaynağına ulaşamaması ve iç denetim uygulama etkinliğini etkileyen durum ve değerlendirmelerin ortaya çıkabilecek olması				Riskler	- İç denetim faaliyetlerinin etkinliğini sürdürülebilir şekilde yürütebilmek için gereken sayıda denetçiye sahip olunamaması durumunun idare çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirme, denetleme ve rehberlik yapma fonksiyonu üzerinde olumsuz etki oluşturabilecek olması - İnsan kaynağının kişisel/mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik planlanan eğitimlere yeterli katılımın sağlanamaması ve eğitimlerden yeterli verimin alınamaması				
Toplam Maliyet	915.827.036,24₺				Toplam Maliyet	2.726.835.028,00 ₺				
Tespitler	Kampüsteki sosyal tesis ve faaliyet alanlarının ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalması				Tespitler	—				
İhtiyaçlar	Tesis ve binaların standartlarının yükseltilmesine yönelik çalışmalarının yapılması				İhtiyaçlar	Binalarda deprem analizleri çalışması kapsamında gerekli iyileştirmelerin yapılması				



Yunus Emre Kampüsü 26470
Eskişehir - TÜRKİYE

+90 222 335 05 80

+90 222 335 36 16

www.anadolu.edu.tr

