

# Anadolu Üniversitesi 2019-2023 Dönemi Stratejik Planı

*Güncellenmiş Versiyon 2022*



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

**ANADOLU ÜNİVERSİTESİ**  
**2019-2023 DÖNEMİ**  
**STRATEJİK PLANI**

**GÜNCELLENMİŞ VERSİYON**  
**(2022)**







ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

**SUNUŞ**





## SUNUŞ

Anadolu Üniversitesinin 2019-2023 Stratejik Planının uygulama döneminde üniversite bünyesinde ve dışında meydana gelen gelişmeler planda revizyon ihtiyacını doğurmuştur. 18 Mayıs 2018 tarihinde yayımlanan 7141 sayılı Kanun'la Anadolu Üniversitesinden Fen Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Mimarlık ve Tasarım Fakültesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi ile Spor Bilimleri Fakültesi, Ulaştırma Meslek Yüksekokulu, Porsuk Meslek Yüksekokulu, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yer ve Uzay Bilimleri Enstitüsü ile Ulaştırma Bilimleri Enstitüsü ayrılmıştır. Üniversite yapısında oluşan bu köklü değişim ve dünyayı etkisine alan küresel salgın nedeniyle stratejik planla revizyona gidilmiştir. Anadolu Üniversitesi, bilim-kültür aynı zamanda da bir gençlik kenti olarak nitelendirilmektedir. Yeni yapılanmasıyla Anadolu Üniversitesi 3'ü açık ve uzaktan öğretim veren (Açıköğretim, İktisat ve İşletme Fakülteleri) 12 Fakülte, 1'i Devlet Konservatuvarı olmak üzere 3 Yüksekokul, 3 Meslek Yüksekokulu, 6 Enstitü (4'ü yüksek lisans ve doktora düzeyi), 24 Araştırma Merkezi ve 14 Araştırma ve Uygulama Biriminden oluşmaktadır. Uzaktan öğretim yapan üç fakülte iki milyondan fazla öğrencisiyle dünyadaki en büyük 3 üniversite arasında yer almaktadır. Anadolu Üniversitesi temel hedefini yaşam boyu öğrenme odaklı bir dünya üniversitesi olarak belirlemiştir.

Anadolu Üniversitesinin yapısına uygun sağlam, ulaşılabilir hedefler doğrultusunda stratejik planımızda oluşturduğumuz amaç ve hedefler için ihtiyaç duyulan revizyonlar stratejik planlama ekibinin değerlendirme toplantıları sonucunda son hâlini almıştır.

Stratejik planın üniversitedeki revize çalışmalarını yürüten Stratejik Planlama Ekibi üyelerine, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına ve Strateji Geliştirme Kurulu üyelerine teşekkür ederim.

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



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

# İÇİNDEKİLER

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
<b>SUNUŞ</b>	<b>ii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>iv</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b>	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b>	<b>vii</b>
<b>1. GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ</b>	<b>2</b>
<b>3. DURUM ANALİZİ</b>	<b>7</b>
3.1. Kurumsal Tarihçe	7
3.2. 2014-2018 Dönemi Stratejik Planın Değerlendirilmesi	8
3.3. Mevzuat Analizi	10
3.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi	14
3.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	16
3.6. Paydaş Analizi	20
3.7. Kurum İçi Analiz	25
3.7.1. İnsan kaynakları yetkinlik analizi	27
3.7.2. Kurum kültürü analizi	29
3.7.3. Fiziki kaynak analizi	32
3.7.4. Teknoloji ve bilişim altyapısı analizi	34
3.7.5. Mali kaynak analizi	36
3.8. Akademik Faaliyetler Analizi	37
3.9. Yükseköğretim Sektörü Analizi	41
3.10. GZFT Analizi	49
3.11. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	59
<b>4. GELECEĞE BAKIŞ</b>	<b>64</b>
4.1. Vizyon	64
4.2. Misyon	64
4.3. Temel Değerler	64



	<b><u>Sayfa No</u></b>
<b>5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ</b>	<b>65</b>
5.1. Konum Tercihi	65
5.2. Başarı Bölgesi Tercihi	66
5.3. Değer Sunumu Tercihi	68
5.4. Temel Yetkinlik Tercihi	69
<b>6. STRATEJİ GELİŞTİRME</b>	<b>71</b>
6.1. Amaçlar	71
6.2. Hedefler	71
6.3. Hedeflerden Sorumlu ve İŞ Birliği Yapılacak Birimler	73
6.4. Hedef Kartları	74
6.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	94
6.6. Maliyetlendirme	103
<b>7. İZLEME VE DEğERLENDİRME</b>	<b>104</b>

## **EKLER**

Hedef Kartı Güncelleme Tablosu

## TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Tablo 1a.</b> Stratejik Planlama Ekibi	4
<b>Tablo 1b.</b> Strateji Geliştirme Kurulu	5
<b>Tablo 2.</b> Stratejik Plan Hazırlık Süreci	6
<b>Tablo 3.</b> Mevzuat Analizi	11
<b>Tablo 4.</b> Üst Politika Belgelerinin Analizi	14
<b>Tablo 5.</b> Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi	20
<b>Tablo 6.</b> Paydaş Önceliklendirme Tablosu ve Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi	22
<b>Tablo 7.</b> Mevcut Fiziki Alanlar	33
<b>Tablo 8.</b> Tahmini Kaynak Tablosu	36
<b>Tablo 9.</b> Akademik Faaliyet Analizi	39
<b>Tablo 10.</b> PESTLE Analizi Sonuçları	42
<b>Tablo 11.</b> Sektörel Yapı Analizi	48
<b>Tablo 12.</b> Anadolu Üniversitesinin 2017 Yılı GZFT Analizi Sonuçları	50
<b>Tablo 13.</b> GZFT Stratejileri	58
<b>Tablo 14.</b> Tespitler ve İhtiyaçlar	60
<b>Tablo 15.</b> Anadolu Üniversitesi Değer Sunum Tercihleri	68
<b>Tablo 16.</b> Anadolu Üniversitesi 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Amaçları	71
<b>Tablo 17.</b> Anadolu Üniversitesi 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedefleri	71
<b>Tablo 18.</b> Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler	73
<b>Tablo 19.</b> Hedef Kartları	74
<b>Tablo 20.</b> Hedeflere İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri	95
<b>Tablo 21.</b> Tahmini Maliyet Tablosu	103

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Şekil 1.</b> Teşkilat Şeması	26
<b>Şekil 2.</b> Akademik ve İdari Personel Sayısı	27
<b>Şekil 3.</b> Akademik Personel Dağılımı	28
<b>Şekil 4.</b> İdari Personelin Eğitim Durumu	29
<b>Şekil 5.</b> Anadolu Üniversitesinin Konum Tercihi	66



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

1

**GİRİŞ**

## 1. GİRİŞ

Beş yıllık dönemi kapsayan stratejik planlar, kamu idarelerinin kamu hizmetlerini istenilen düzeyde ve kalitede sunabilmesi; kaynak tahsisini belirlenen amaç, hedef ve öncelikleri doğrultusunda yapabilmesi açısından önemlidir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9'uncu maddesinde "*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. Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.*" hükmü yer almaktadır. Ayrıca 26/2/2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 52'nci maddesinde "*Kamu idaresi çalışanlarının, kamu idaresinin hizmetlerinden yararlananların, kamu idaresinin faaliyet alanı ve hizmetleri ile ilgili sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu idareleri ile diğer paydaşların katılımları sağlanır ve katkıları alınır. Çalışmalar; üst yönetici başkanlığında, tüm birimlerin aktif katılım ve katkılarıyla strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde yürütülür. Stratejik planlama sürecinin etkili ve etkin bir şekilde yürütülmesinden tüm birimler sorumludur. İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, iş birliği ve eşgüdüm içerisinde çalışır. Kamu idarelerinin stratejik planları; Kanuna, bu Yönetmeliğe, Kılavuza, rehberlere ve Bakanlıkça yayımlanan stratejik planlamaya ilişkin tebliğlere uygun olarak hazırlanır.*" ibaresi bulunmaktadır. Aynı Yönetmelik'in 9'uncu maddesinde "*Kamu idarelerinin stratejik planları; kalkınma planı, hükümet programı ve faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejilerde yer alan ve idarelerin sorumluluğunda olan politika, amaç, hedef, tedbir ve eylemler gözetilerek hazırlanır ve uygulanır.*" denilmektedir. Aynı Yönetmelik'in 8'inci maddesinde de "*Kamu idarelerinin stratejik planlama süreci hazırlık dönemi ile başlar. Üst yönetici tarafından bir Stratejik Plan Genelgesi ile çalışmaların başlatıldığı duyurulur. Çalışmaların sevk ve idaresini yürütmek üzere strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde bir stratejik planlama ekibi kurulur.*" hükmü bulunmaktadır.

Kalkınma Bakanlığı tarafından ilk defa üniversitelere özgü farklılaşma stratejilerini, bu stratejileri gerçekleştirme yollarını ve bütçe planlamalarını içeren ve üniversiteler için farklı bir yapıda 2018 yılında yayımlanan "Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi" oluşturulmuştur. Böylelikle üniversitelerin özerk yapısına uygun planlama yapmalarına olanak sağlanmıştır. Anadolu Üniversitesi de bu doğrultuda kendi vizyonuna, misyonuna ve temel değerlerine uygun olarak stratejik planını oluşturmuştur.





ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

2

**STRATEJİK PLAN  
HAZIRLIK  
SÜRECİ**

## 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 Kalkınma Bakanlığı tarafından 2018 yılında yayımlanan “Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi” ile belirlenmiş olan şablona göre katılımcı bir anlayışla hazırlanmıştır.

“Anadolu Üniversitesi 2019-2023 Dönemi Stratejik Planı”nın hazırlık çalışmalarının başladığı, Rektör tarafından 03/05/2017’de Stratejik Plan Genelgesi’nin yayımlanması ile tüm birimlere duyurulmuştur. Stratejik Plan Genelgesi’nde stratejik plan çalışmalarını üst düzeyde yönlendirmek 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 Kalite Komisyonunun, Stratejik Planlama Ekibi (Tablo 1a) olarak görevlendirildiği duyurulmuştur. Bu çerçevede “Anadolu Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı”nın hazırlık çalışmaları, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve Stratejik Planlama Ekibinin koordinasyonunda gerçekleştirilmiştir. Stratejik Planlama Ekibi tarafından düzenli olarak haftalık yapılan çalışmalar, Strateji Geliştirme Kurulu tarafından belirli aralıklarla değerlendirilmiştir.

Stratejik Planlama Ekibinin yapmış olduğu toplantılar sonucunda “Stratejik Plan Hazırlık Programı” oluşturulmuş, 09/05/2017 tarihli Strateji Geliştirme Kurulunda görüşülmüş ve Rektör onayından sonra 11/05/2017’de yayımlanan yazı ile tüm birimlere duyurulmuştur (Tablo 2).

2014-2018 Stratejik Planının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesiyle başlanan süreçte; 2013’te gerçekleştirilmiş olan “Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT Analizi)” iç ve dış paydaşlarla tekrar paylaşılmış ve gelen görüş ve öneriler doğrultusunda taslak “GZFT Analizi-2017” yapılmıştır. Bu kapsamda görüş ve öneriler, Stratejik Planlama Ekibi tarafından değerlendirilmiş ve taslak olarak oluşturulan “GZFT

Analizi-2017” sonuçları 05/10/2017’de düzenlenen toplantıda dış paydaşlarla paylaşılmış; onların da görüşleri ve önerileri alındıktan sonra, Stratejik Planlama Ekibi tarafından taslak metne son şekli verilmiştir. Daha sonra “GZFT Analizi-2017” ve diğer “Durum Analizi” çalışmaları sonuçlarından yararlanılarak tespitler, ihtiyaçlar ve buna bağlı olarak taslak stratejik plan amaçları ve hedefleri belirlenmiştir. 21/10/2017’de Üniversite birim yöneticilerinin, yardımcılarının, birim sekreterlerinin, Genel Sekreter ve Genel Sekreter Yardımcısının, Daire Başkanlarının ve öğrenci temsilcilerinin katılımlarıyla bir arama konferansı düzenlenmiştir. Arama konferansında taslak amaçlar gözden geçirilmiş ve taslak hedefler belirlenmiştir. 23/10/2017’de Üniversitenin 2019-2023 Dönemi Stratejik Planının amaçları Yönlendirme Kurulunda görüşülmüş ve onaylanmıştır. Amaçların onaylanmasından sonra bu amaçlara yönelik taslak olarak hazırlanan hedeflere Stratejik Planlama Ekibi tarafından son şekli verilmiş, bu hedeflere bağlı olarak “Hedef Kartları” oluşturulmuştur. “Hedef Kartları”nda; performans göstergelerine, maliyet tahminlerine, stratejilere, risklere, tespitlere ve ihtiyaçlara yer verilmiştir. Yönlendirme Kurulunun 15/11/2017’deki toplantısında taslak olarak hazırlanmış olan hedefler, stratejiler ve performans göstergeleri görüşülmüş ve onaylanmıştır. Onaylanan amaçlar, hedefler, stratejiler ve performans göstergeleri iç ve dış paydaşlarla paylaşılarak tüm kurum personeli ve öğrencilerin elektronik ortamda görüşleri alınmıştır. Paydaşlardan gelen görüş ve öneriler, Stratejik Planlama Ekibi tarafından değerlendirilmiştir. Dış paydaşlarla da toplantı yapılarak onların da görüşleri alındıktan sonra, Üniversitenin faaliyet alanındaki gelişmeleri de göz önünde bulundurularak “Durum Analizi” tamamlanmıştır.

Amaç ve hedefler belirlendikten sonra Stratejik Planlama Ekibi, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını izlemek ve değerlendirmek amacıyla performans göstergelerini belirlemiştir. Sonrasında riskler ve risklerden kaçınmak adına alternatif stratejiler de belirlenerek taslak “Hedef Kartları” oluşturulmuştur. Taslak amaç ve hedefler birimlere gönderilerek 5 yılı kapsayacak şekilde performans göstergelerine ait hedeflenen sayısal veriler toplanmış; 2019-2023 yıllarını kapsayan taslak Stratejik Plan oluşturulmuştur.

**Tablo 1a.** Anadolu Üniversitesi Strateji Geliştirme Kurulu\*

Prof. Dr. Fuat ERDAL	Rektör
Prof.Dr. Süleyman SÖZEN	Rektör Yardımcısı
Prof.Dr. Betül DEMİRCİ	Rektör Yardımcısı
Prof.Dr. Fatih TEMİZEL	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. İbrahim KAYA	Rektör Yardımcısı / Açıköğretim Fakültesi Dekan Vekili
Prof. Dr. Bülent ERGUN	Eczacılık Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Muzaffer DOĞAN	Edebiyat Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Hatice Ferhan ODABAŞI	Eğitim Fakültesi Dekan Vekili
Prof. Rahmi ATALAY	Güzel Sanatlar Fakültesi Dekan Vekili
Prof. Dr. Recai DÖNMEZ	Hukuk Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN	İşletme Fakültesi Dekan Vekili
Prof. Dr. Erhan EROĞLU	İletişim Bilimleri Fakültesi Dekan Vekili
Prof. Dr. Elif DAĞDEMİR	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Vekili
Prof. Dr. Dilek AK	Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekan Vekili
Prof. Dr. Oktay EMİR	Turizm Fakültesi Dekan Vekili
Prof. Dr. Bahadır ERİŞTİ	Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. İbrahim Halil DİKEN	Engelliler Araştırma Enstitüsü Müdür Vekili
Prof. Hayri ESMER	Güzel Sanatlar Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Nalan GÜNDOĞDU KARABURUN	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdür Vekili
Prof. Dr. Saime ÖNCE	Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Prof. Erol İPEKLİ	Devlet Konservatuvarı Müdür Vekili
Prof. Dr. Hasan GÜRGÜR	Engelliler Entegre Yüksekokul Müdür Vekili
Prof. Dr. Ümit Deniz TURAN	Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürü
Prof. Dr. Aslı AFŞAR	Eskişehir Meslek Yüksekokulu Müdürü
Prof. Dr. Göksel ARLI	Yunus Emre Sağlık Hiz. MYO Müdür Vekili
Prof. Dr. Deniz TAŞÇI	Kalite Koordinatörü
Prof. Dr. Selami SEZGİN	İktisat Fakültesi Dekan V./ Genel Sekreter V.
Aynur UZUNDUMLU	Strateji Geliştirme Daire Başkan Vekili

\*Stratejik Plan Revizyonu Sürecinde Güncellenmiştir.

**Tablo 1b. Stratejik Planlama Ekibi\***

Prof. Dr. Betül DEMİRCİ	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Selami SEZGİN	İktisat Fakültesi Dekan V./ Genel Sekreter V.
Prof. Dr. Nilgün ÇAĞLARIRMAK USLU	İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Evrim GENÇ KUMTEPE	Açıköğretim Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Erkan ÖZATA	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Fikret ER	İstatistiki Bilgiler Birimi Müdürü
Prof. Dr. Bilge Kağan ÖZDEMİR	Dış İlişkiler Şube Müdürü
Doç. Dr. Gökhan GÜNEYSU	Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi
Doç. Dr. Canatay HACIKÖYLÜ	İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi B.Tuğberk TOSUNOĞLU	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
Öğr. Gör. Rabia TAŞ	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi
Öğr. Gör. Çiğdem ÖZBEK	BAUM/ ANA-BBS Proje Sorumlusu
Aynur UZUNDUMLU	Strateji Geliştirme Daire Başkan V.
Derya Burçin BAYRAK	Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemleri Birim Sorumlusu
Feyza İPEKTEN	Kalite Koordinatör Yardımcısı
Dr. Gültekin GÜLLÜ	Yapı İşleri ve Teknik Dairesi Başkanı
Güven TUNÇEL	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı
Celal Avni ÖZTÜRK	Öğrenci İşleri Dairesi Başkanı

\*Stratejik Plan Revizyonu Sürecinde Güncellenmiştir.



**Tablo 2.** Revize Stratejik Plan Hazırlık Süreci\*,\*\*

AÇIKLAMA		2021		
		NİSAN	MAYIS	HAZİRAN
1	Planlama Sürecinin Organizasyonu			
	İhtiyaçların Tespiti			
	Bilgilendirme Toplantısının Yapılması			
	Zaman Planı			
<b>DURUM ANALİZİ</b>				
2	Kurumsal Tarihçe			
	Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi			
	Mevzuat Analizi			
	Üst Politika Belgelerinin Analizi			
	Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi			
	Paydaş Analizi			
	Kurum İçi Analiz			
	Akademik Faaliyetler Analizi			
	Yükseköğretim Sektörü Analizi			
	GZFT Analizi			
<b>GELECEĞE BAKIŞ</b>				
3	Misyon			
	Vizyon			
	Temel Değerler			
<b>FARKLI LAŞMA STRATEJİSİ</b>				
4	Konum Tercihi			
	Başarı Bölgesi Tercihi			
	Değer Sunumu Tercihi			
	Temel Yetkinlik Tercihi			
<b>AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ</b>				
5	Amaçlar			
	Hedefler			
	Performans Göstergeleri			
	Stratejiler			
	Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri			
	Maliyetlendirme			
	Hedef Kartları			
6	<b>İZLEME VE DEĞERLENDİRME</b>			
7	<b>STRATEJİK PLAN TASLAĞININ SUNULMASI</b>			

\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 1.

\*\*Stratejik Plan Revizyonu Sürecinde Güncellenmiştir.



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

3

**DURUM ANALİZİ**

### **3. DURUM ANALİZİ**

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

#### **3.1. Kurumsal Tarihçe**

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

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

24 Araştırma Merkezi ve 14 Araştırma ve Uygulama Birimi ile hizmet vermeye devam etmektedir.

Araştırma, eğitim ve topluma hizmet alanlarında ülkemizde ve dünyada yaşanan süreçleri her zaman göz önünde bulundurmaya çalışan kurum, başarılı uygulamaları sonucunda ulusal ve uluslararası çeşitli kazanımlar elde etmiştir. Anadolu Üniversitesi 2008 yılında “Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme Programı (European University Association-Institutional Evaluation Programme EUA-IEP)”na başvurarak başarılarını sürdürmek ve hedefleri doğrultusunda ilerlemek için önemli motivasyon sağlamıştır. Üstelik son yıllarda yaptığı kaliteyi geliştirme çabaları bağlamında birimlerin akreditasyon süreçlerini destekleyerek, geniş katılımlı ve sistematik bir yaklaşımla stratejik planını güncel tutmaya çalışarak kurumun ayrıcalıklı ve kendine özgü profilinin oluşturulmasında önemli adımlar atmıştır. Anadolu Üniversitesi; bölgesel, ulusal ve uluslararası alanlarda yaşam boyu öğrenme süreçlerine katkı sağlamaya ve bunları çeşitlendirmeye de devam etmektedir.

### **3.2. 2014-2018 Dönemi Stratejik Planın Değerlendirilmesi**

Uygulanmakta olan Stratejik Plan, 2014-2018 Stratejik Planlama dönemine karşılık gelen ikinci plandır. Birinci stratejik plandan farklı olarak ikinci planda; somut ve ölçülebilir hedefler oluşturulmuş ve stratejik amaçlar, sayı ve içerik bakımından daha yalın hâle getirilmiştir.

İkinci stratejik plan döneminde Üniversitenin temel işlevleri arasında yer alan Eğitim-Öğretim, Araştırma, Topluma Hizmet, Açık ve Uzaktan Öğretim ve Yönetişim konularında GZFT analizlerinin sonuçları Anadolu Üniversitesi internet sayfasında yayımlanmış ve tüm kurum personeliyle paylaşılmıştır. Ayrıca hazırlanmış olan Stratejik Planın, Üniversitede kalite bilincinin yaygınlaşmasına katkı sağladığı görülmüştür.

Anadolu Üniversitesinin Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzuna uygun olarak katılımcı bir anlayış ile hazırladığı 2014-2018 dönemine ait ikinci Stratejik Planında; 5 adet Stratejik Amaç, 20 adet Stratejik Hedef, 76 adet Strateji ve bunlara ilişkin 155 adet Performans Göstergesi belirlenmiştir.

Anadolu Üniversitesi; Stratejik Plan takibinde Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi olarak ANABBS(Bütünleşik Bilgi Sistemi) kullanılmaktadır. Tüm birimlerde hedef ve gerçekleştirmeler bazında performans göstergelerine ait sayısal ve oransal

gerçekleşmelerin yıl içinde üçer aylık periyodik dönemler hâlinde, toplam 4 kez veri girişi yapılarak performans takibi yapılmaktadır. İzleme ve değerlendirme dönemlerinde, birimlere gerçekleşme sonuçlarına yönelik analizler gönderilmekte; yılsonunda ise gerçekleştirilemedikleri hedeflerine yönelik sapma nedenlerini belirlemeleri istenmektedir. Hedeften sapmayla ilgili nedenlere, her yılsonu hazırlanan İdare Faaliyet Raporunda yer verilmektedir.

Planın uygulanma aşamasında; stratejik amaçların sayı ve içerik olarak daha yalın hâle getirilmiş olmasına karşın stratejik hedeflerin altında belirlenen stratejilerin varlığı ve az sayıda da olsa ölçülmesi güç olan performans göstergeleri, stratejik planın izleme aşamasında güçlüklerle neden olmuştur. Uygulanmakta olan planda yer alan bazı göstergelerin sayısal olarak 5 yıl sonra ulaşılması hedeflenen düzeylerinin, sağlıklı bir şekilde belirlenemediği anlaşılmıştır. Ayrıca Stratejik Planda yer alan performans göstergelerinin bazılarının ölçülemez olduğu tespit edilmiş, aynı bulguya Üniversitenin Sayıştay Başkanlığı tarafından hazırlanan 2015 Yılı Performans Denetim Raporunda da yer verilmiştir. Örneğin; Üniversite performans programında 1.3 numaralı hedef olan “Bilgi ve iletişim teknolojilerinin eğitim-öğretim sistemindeki etkinliğini arttırmak” hedefine bağlı “Bilgi işlem altyapısını iyileştirme oranı” göstergesi ve 1.4 numaralı hedef olan “Tüm kampüslerdeki yaşam koşullarını geliştirmek” hedefine bağlı “Tamamlanma oranı” göstergesinin herhangi bir somut kritere bağlanmamış olduğu belirlenmiştir. Yeni planda ise sürdürülen her iki hedef de tekrar değerlendirilmiş, yeni ve ölçülebilir performans göstergeleri kullanılmıştır. Bu bulgulara ek olarak 2014-2018 Stratejik Planına bağlı hedeflerin ve ilgili göstergelerin bazı birimler tarafından tam anlaşılabilmesi, “Sorumlu” ve “İlgili” ayrımının bazı birimlerde hatalı olması gibi sebeplerle, yılsonu gerçekleşmelerinde az sayıda da olsa hedeften sapmalar meydana gelmiştir. Yüz yüze yapılan görüşmelerde hedefe ulaşamayan birimlerden bir bölümünün verileri yanlış girdiği tespit edilmiş, yapılan çalışmalar sonrasında veri güncelliği sağlanmıştır.

2019-2023 Dönemi Stratejik Planı, eğitim-öğretim öncelikli bir üniversite olma odağıyla hazırlanmıştır. Bunun gereği olarak eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet fonksiyonları ile kurumsal yeterlikler gözden geçirilmiş, amaçlar, hedefler ve stratejiler bu doğrultuda belirlenmiş; risk analizleri yapılmış ve kontrol faaliyetleri planlanmıştır. Sonuç olarak Anadolu Üniversitesi, stratejik planlama sürecinde ilk



plandan bugüne kadar; amaç sayısının azaltılması, ölçülebilir hedefler konulması, tüm birimler tarafından planın sahiplenilmesi, verilerin bir sistem yardımıyla takibinin ve analizinin yapılabilmesi olması bakımından önemli bir yol kat etmiştir. Veri takibinin yapıldığı ANA-BBS(Bütünleşik Bilgi Sistemi) veri giriş sisteminin geliştirilmesi, göstergelerin daha anlaşılır ve net tanımlarla ortaya konulması, birimlerde yapılan eğitimlerin artırılarak iletişimin kuvvetlendirilmesi gibi iyileştirme faaliyetleri 2019-2023 Dönemi Stratejik Planı çerçevesinde devam ettirilecektir.

Anadolu Üniversitesinin 2019-2023 dönemi stratejik planlama çalışmaları, Kalkınma Bakanlığı tarafından 2016'da taslak olarak yayımlanan ve 2018'de güncel hâle getirilen "Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi"ne uygun olarak yapılmıştır. Yayımlanan bu rehber doğrultusunda hazırlanan 2019-2023 Dönemi Stratejik Planında; ilk defa Üniversiteye özgü farklılaşma stratejileri, bu stratejileri gerçekleştirme yolları ve hedeflerle ilgili risklerin, stratejilerin, maliyetlendirmelerin, tespitlerin ve ihtiyaçların belirtildiği "Hedef Kartları" yer almıştır.

2019-2023 Dönemi Stratejik Planında; 6 stratejik amaç, 17 hedef ve 60 performans göstergesi bulunmaktadır. Eğitim-öğretim, araştırma faaliyetleri, toplumsal sorumluluk, açık ve uzaktan öğrenme sistemi ve yönetim sistemiyle ilgili stratejik hedeflere; bu plan döneminde, "Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi"nde tüm üniversitelere stratejik hedef olarak tavsiye edilen girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılmasıyla ilgili amaç ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlayan hedefler de eklenmiştir.

### **3.3. Mevzuat Analizi**

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 130'uncu maddesi ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'yla ülkemizdeki Yükseköğretim kurumlarının yetki, görev ve sorumlulukları düzenlenmiştir. Ayrıca 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ve 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile de üst yöneticilere harcama yetkisini kullanmalarına yönelik düzenlemeler getirilmiştir. Belirtilen kanunlardaki amaç ve ana ilkelere uygun olarak Mevzuat Analizi, Tablo 3'te verilmektedir.

**Tablo 3.** Mevzuat Analizi\*

<b>Yasal Yükümlülük</b>	<b>Yararlanıcı</b>	Akademik ve İdari Personel
	<b>Açıklama</b>	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 yapmak”
<b>Dayanak</b>		[2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu/12a]
<b>Tespitler</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim programlarının yükseköğretim alanında en iyi örneklerle sahip ülkelerin müfredatlarıyla tam uyumlu olmaması ve yaşam boyu eğitim-öğretim faaliyetlerinin arzu edilen düzeye erişememesi</li> </ul>
<b>İhtiyaçlar</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim programlarının ülke içindeki ve ülke dışındaki çağdaş en iyi örnekler dikkate alınarak yenilenmesi ve mezuniyet sonrasını hedef alan çıktı odaklı eğitim-öğretim faaliyetlerinin artırılması</li> </ul>
<b>Yasal Yükümlülük</b>	<b>Yararlanıcı</b>	Akademik ve İdari Personel
	<b>Açıklama</b>	“Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, millî eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek”
<b>Dayanak</b>		[2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu/12b]
<b>Tespitler</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek amacının gerçekleşmemesi ve ihtiyaç olmayan alanlarda veya ihtiyacın üstünde kontenjan tahsisleri yapılması</li> </ul>
<b>İhtiyaçlar</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ülkenin ihtiyacı olmayan alanlarda program açılmaması, ihtiyaç olmayan mevcut programların kapatılması ve Üniversitenin planladığı öğrenci kontenjan miktarının değiştirilmemesi</li> </ul>
<b>Yasal Yükümlülük</b>	<b>Yararlanıcı</b>	Akademik ve İdari Personel
	<b>Açıklama</b>	“Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak”
<b>Dayanak</b>		[2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu/12c]
<b>Tespitler</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kamuoyunu aydınlatıcı bilimsel verilerin söz, yazı ve diğer araçlarla bilim insanları dışındaki paydaşlara yeterince aktarılamaması</li> </ul>
<b>İhtiyaçlar</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kamuoyunu aydınlatıcı bilimsel verilerin söz, yazı ve diğer araçlarla bilim insanları dışındaki paydaşlara yeterince aktarılması için bilgi ve iletişim teknolojilerine erişimin kolaylaştırılması, medya gereçlerinin kullanımının yaygınlaştırılması</li> </ul>
<b>Yasal Yükümlülük</b>	<b>Yararlanıcı</b>	Akademik ve İdari Personel
	<b>Açıklama</b>	“Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak”
<b>Dayanak</b>		[2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu/12d]
<b>Tespitler</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim-öğretim faaliyetlerinin uygulama esaslı yapılmaması, öğretim elemanlarının özgün bilgi ve uzmanlık düzeyinin piyasa taleplerini karşılayamaması ve Üniversitenin içinde faaliyette bulunduğu ortamın sanayi alanlarında eğitim ve iş birliği imkânlarını arttırmasını engellemesi</li> </ul>

<b>İhtiyaçlar</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim-öğretim faaliyetlerinin öğrencileri gerçek hayata hazırlayabilecek uygulama temelli olması</li> <li>Üniversite-sektör iş birliği olanaklarının geliştirilmesi</li> <li>Öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarında toplumun diğer kesimleriyle iş birliğini arttırmayı amaçlayan etkinliklerin düzenlenmesi</li> </ul>
<b>Yasal Yükümlülük</b>	<b>Yararlanıcı</b>	Akademik ve İdari Personel
	<b>Açıklama</b>	Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla iş birliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak; sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek
<b>Dayanak</b>		[2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu/12e]
<b>Tespitler</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin toplumun diğer kesimleriyle iş birliği süreçlerinin tam olarak kurulamaması</li> </ul>
<b>İhtiyaçlar</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumun diğer kesimlerinin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda ilgili kurumlarla/kuruluşlarla iş birliği yapılması</li> </ul>
<b>Yasal Yükümlülük</b>	<b>Yararlanıcı</b>	Akademik ve İdari Personel
	<b>Açıklama</b>	"Gerekli gördüğü hâllerde Üniversiteyi oluşturan kuruluş ve birimlerde görevli öğretim elemanlarının ve diğer personelin görev yerlerini değiştirmek veya bunlara yeni görevler vermek"
<b>Dayanak</b>		[2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu/13b-4]
<b>Tespitler</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin bazı birimlerinde belirli alanlarda ihtiyaç fazlası öğretim elemanı varken diğer birimlerinde o alanda öğretim elemanına ihtiyaç duyulması, benzer şekilde idari personel dağılımında da Üniversitenin birimleri arasında dengesizliklerin olması</li> </ul>
<b>İhtiyaçlar</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>2547 sayılı Kanun'un ilgili maddesi, yalnız akademik personelin durumuyla ilgilidir. İdari personelin görevlendirilmesinde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu uygulanmaktadır. 2547 sayılı Kanun'da değişiklik yapılarak Rektöre aynı yetkinin idari personel için de verilmesi</li> </ul>
<b>Yasal Yükümlülük</b>	<b>Yararlanıcı</b>	Akademik ve İdari Personel
	<b>Açıklama</b>	"İç kontrol; idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür..."
<b>Dayanak</b>		[5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu 55. madde]
<b>Tespitler</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>İlgili Kanunun uygulanmasını kolaylaştıracak Yönetmeliğin henüz düzenlenmemiş olması</li> </ul>
<b>İhtiyaçlar</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumlarda iç kontrol sisteminin kurulması, uygulanması ve yürütülmesi konusunun Yönetmelikle düzenlenmesi ve sistemin daha etkin hâle getirilmesi</li> </ul>
<b>Yasal Yükümlülük</b>	<b>Yararlanıcı</b>	Akademik ve İdari Personel
	<b>Açıklama</b>	Üniversitelerdeki kalite çalışmalarının farklı mevzuatlardaki düzenlemelerinin ortak bir paydada birleştirilmesi
<b>Dayanak</b>		[2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu] [Kalite Güvence Yönetmeliği]

<b>Tespitler</b>		• Kalite Güvence Yönetmeliği ile Hazine ve Maliye Bakanlığı iç kontrole yönelik çalışmaların birbirinden bağımsız olarak yürütülmesi
<b>İhtiyaçlar</b>		• Maliye Bakanlığı ile Yükseköğretim Kurulunun ilgili mevzuatlarda birlikte çalışması
<b>Yasal Yükümlülük</b>	<b>Yararlanıcı</b>	Akademik ve İdari Personel
	<b>Açıklama</b>	Üniversiteler Arası Kurulun her bir bilim disiplininin özelliklerini dikkate alarak belirteceği görüş çerçevesinde Yükseköğretim Kurulu tarafından çıkarılacak yönetmelikte belirtilen şartları taşıyan özgün bilimsel yayın ve çalışmalar yapmak
<b>Dayanak</b>		[2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu] [Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi]
<b>Tespitler</b>		• Öğretim elemanlarının bilimsel çalışmalarını teşvik amacıyla yeterli mevzuatın olmaması • Kütüphane ihtiyacı olarak yurt dışından alınan e-dergi ve e-kitap ödemelerinde KDV alınması
<b>İhtiyaçlar</b>		• Yayın desteğinin artırılmasına yönelik mevzuat değişikliği, e-dergi ve e-kitapta KDV'nin kaldırılması için ilgili bakanlıklar nezdinde girişimde bulunulması
<b>Yasal Yükümlülük</b>	<b>Yararlanıcı</b>	Anadolu Üniversitesi Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü
	<b>Açıklama</b>	Ön Ödeme Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
<b>Dayanak</b>		5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (35. maddesi)
<b>Tespitler</b>		• Açıköğretim Sisteminde yer alan yurt dışı Büro ve Sınav Merkezlerinin acil ihtiyaçları için açılacak avans tutarlarının yetersiz olması
<b>İhtiyaçlar</b>		• Muhasebat Genel Müdürlüğü'nün 54 no.lu Genel Tebliğine ekli II no.lu tabloda yer alan (ç) bölümü 1. maddesinde belirtilen tutarın Döner Sermaye İşletmesi için de uygulanabilmesi
<b>Yasal Yükümlülük</b>	<b>Yararlanıcı</b>	Akademik Personel
	<b>Açıklama</b>	Harcama Belgeleri Yönetmeliği/Katılım Ücreti
<b>Dayanak</b>		Harcama Belgeleri Yönetmeliği
<b>Tespitler</b>		• Kongre ve sempozyumlarda ödenen katılım ücretlerinde kanıtlayıcı belge olarak EFT çıktılarının kabul edilmemesi
<b>İhtiyaçlar</b>		• Katılım ücretlerinde kanıtlayıcı belge olarak EFT çıktılarının da kabulünün sağlanması
<b>Yasal Yükümlülük</b>	<b>Yararlanıcı</b>	Öğrenciler
	<b>Açıklama</b>	Disiplin Yönetmeliği/Disiplin Cezaları
<b>Dayanak</b>		Yükseköğretim Kurumları Öğrenci Disiplin Yönetmeliği
<b>Tespitler</b>		• Yükseköğretim Kurumları Öğrenci Disiplin Yönetmeliği 13/1 maddesinde soruşturmanın 15 gün içinde sonuçlandırılacağına hükme bağlanması

<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İlgili Yönetmelik uyarınca tanınan savunma süreleri dikkate alındığında soruşturmanın belirlenen sürede tamamlanması fiilen mümkün olmadığından ek süreye ilişkin düzenleme yapılması için ilgili kurumlar nezdinde girişimde bulunulması</li> </ul>
-------------------	---

\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 2

### 3.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Üst Politika Belgelerinin Analizi Tablo 4'te verilmektedir.

**Tablo 4.** Üst Politika Belgelerinin Analizi\*

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
11. Kalkınma Planı	Politika ve Tedbir 389.8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ülkemizde üretilen yerli raylı sistem araçlarının kalite ve güvenilirlik düzeyinin sürekliliğinin sağlanabilmesini teminen ulusal ve uluslararası düzeyde hizmet verebilecek Eskişehir'deki Ulusal Raylı Sistemler Test ve Araştırma Merkezinin tamamlanması ve bağımsız bir yapı tesis edilerek ilgili enstitü ve araştırma merkezlerinin de içinde bulunduğu işletim modelinin hayata geçirilmesi</li> </ul>
10. Kalkınma Planı	Madde 31	<ul style="list-style-type: none"> <li>Artan eğitim ve araştırma imkânlarını kullanarak iş gücünün niteliğinin ve yenilik kapasitesinin artırılması</li> </ul>
	Madde 47	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim alanında uluslararası hareketlilikten azami ölçüde faydalanılması</li> </ul>
	Madde 144	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim sisteminde, bireylerin kişilik ve kabiliyetlerini geliştiren, hayat boyu öğrenme yaklaşımı çerçevesinde iş gücü piyasasıyla uyumunu güçlendiren, fırsat eşitliğine dayalı, kalite odaklı dönüşümün sağlanması</li> </ul>
	Madde 158	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim sistemi ile iş gücü piyasası arasındaki uyum; hayat boyu öğrenme perspektifinden hareketle iş yaşamının gerektirdiği beceri ve yetkinliklerin kazandırılması, girişimcilik kültürünün benimsenmesi, mesleki ve teknik eğitimde Üniversite-sektör iş birliğinin orta ve uzun vadeli sektör projeksiyonlarını dikkate alacak biçimde güçlendirilmesi</li> </ul>
	Madde 160	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesleki ve teknik eğitimde, program bütünlüğünü temin etmek ve nitelikli iş gücünün yetiştirilmesinde uygulamalı eğitime öncelik vermek</li> </ul>

10. Kalkınma Planı	Madde 161	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hesap verebilirlik temelinde özerklik, performans odaklılık, ihtisaslaşma ve çeşitlilik ilkeleri çerçevesinde kalite odaklı rekabetçi bir yapıya dönüşmek</li> </ul>
	Madde 163	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yükseköğretim kalite güvencesi sistemini oluşturmak</li> </ul>
	Madde 164	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite-sektör iş birliği çerçevesinde teknoloji üretimine önem veren, çıktı odaklı bir yapıya dönüşmek, girişimci faaliyetler ile gelir kaynaklarını çeşitlendirmek</li> </ul>
	Madde 165	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası öğrenciler ve öğretim üyeleri için çekim merkezi hâline gelmek</li> </ul>
	Madde 284	<ul style="list-style-type: none"> <li>Özel gereksinimli bireylere yönelik eğitim, istihdam ve bakım hizmetlerinin etkinliğini arttırmak, bu kapsamda kaynakları daha verimli kullanmak ve fiziksel çevre şartlarını engellilere uygun hâle getirmek</li> </ul>
	Madde 295	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kültürümüzün özgün yapısını ve zenginliğini kaybetmeden evrensel kültür birikimine katkıda bulunmak, kültürel ve sanatsal faaliyetlere katılımın bir yaşam alışkanlığı olarak gelişmesini sağlamak</li> </ul>
	Madde 400	<ul style="list-style-type: none"> <li>Katma değerli yeni ürün ve hizmet sunumuna katkı sağlamak, bu konuda yapılan çalışmalarını ilgili sektör ile paylaşmak</li> </ul>
	Madde 411	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kamu hizmetlerinin sunumunda bilgi güvenliği ve kişisel bilgilerin korunmasına ilişkin hukuki, idari ve teknik düzenlemeler gerçekleştirmek</li> </ul>
	Madde 627	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitede bulunan araştırma merkezlerini; özel sektörle yakın iş birliği içinde çalışan, nitelikli insan gücüne sahip, tüm araştırmacılara kesintisiz hizmet veren ve etkin bir şekilde yönetilen sürdürülebilir yapılara dönüştürmek</li> </ul>
	Madde 630	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ar-Ge desteklerinde koordinasyonu sağlayacak mekanizmaları geliştirmek</li> <li>Mevcut destek programlarını, etki analizi çalışmaları yaparak gözden geçirmek</li> <li>Ar-Ge faaliyetlerini, öncelikli alanlarda oluşturulacak ortak hedefler çerçevesinde ticarileşmeyi de içerecek şekilde desteklemek</li> </ul>
Madde 633	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma merkezlerinin, kuluçka merkezlerinin, teknoloji transfer ve yenilik merkezlerinin ve teknoloji geliştirme bölgelerinin belli alanlarda odaklanmasını sağlamak, birbirleriyle bütünleşik bir biçimde çalışmalarını desteklemek</li> </ul>	

10. Kalkınma Planı	Madde 634	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite ve özel sektör iş birliğini daha kolaylaştırıcı ve teşvik edici önlemler almak ve mevcut ara yüzlerin etkinliğini artırmak</li> <li>• Akademisyenlerin ve öğrencilerin Ar-Ge ve girişimcilik faaliyetlerini teşvik etmek</li> </ul>
	Madde 635	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Araştırmacı insan gücü sayısı ve niteliğinin artırılmasını sağlamak</li> </ul>
	Madde 636	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temel ve sosyal bilimlerde yetkin araştırmacıların yetiştirilmesine katkı sağlamak</li> <li>• Üniversite bünyesinde bu alanlardaki araştırmaların sayısını, niteliğini ve etkinliğini artırmak</li> </ul>
Orta Vadeli Program 2018-2020	Madde 79	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalite Kurulunun teşkilatlanma çalışmalarını tamamlayarak Üniversitenin eğitim kalitesini arttıracak tedbirler almak</li> </ul>
Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi	2023 Türkiye Vizyonu ve Sosyoekonomik Hedefler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireyin yaratıcılık ve hayal gücünü geliştiren, bireysel farklılıkların gözetilmesi ve değerlendirilmesi ile her bireyin özellikleri doğrultusunda en üst düzeyde kendini geliştirebildiği, zaman ve mekân kısıtlarından arınmış, özgün öğrenme teknolojileri geliştirmek ve değişim esnekliğiyle kendini yenileme gücüne sahip, öğrenme ve insan odaklı bir eğitim sistemini oluşturmak</li> </ul>
	Gerekli İnsan Gücünü Yetiştirmek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan kaynaklarındaki zayıflığın giderilerek güçlü yanları desteklemek, genç nüfusun yarattığı fırsatlardan yararlanarak eğitim ve istihdam politikalarının geliştirilmesine katkı sağlamak</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim programlarını, ülke ihtiyaçları ve egemen olunması istenilen teknolojiler ve bu teknolojileri destekleyecek bilim alanları göz önüne alınarak yeniden düzenlemek</li> <li>• Öncelikli teknoloji alanlarında ve bu teknolojileri destekleyecek bilim alanlarında lisansüstü eğitim amacıyla uluslararası anlaşmalar yapmak</li> </ul>

\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 3

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

Anadolu Üniversitesinin faaliyet alanları; eğitim-öğretim, araştırma, toplumsal katkı ve girişimcilik uygulamalarıdır (Tablo 5).

**Eğitim-Öğretim:** Anadolu Üniversitesinin en önemli faaliyet alanlarından biri Eğitim-ve Rus Dili ve Edebiyatı programlarında da 1 yıllık hazırlık programı bulunmasıdır.

Üniversitede, 2020 yılı Aralık ayı itibarıyla açık ve uzaktan öğretim hizmeti sunan fakültelerde 41 ön lisans, 19 lisans ve 88 e-sertifika programı; örgün eğitimde ise 28 ön lisans, 105 lisans programı olmak üzere toplam 133 programda ön lisans ve lisans

eğitimi verilmektedir. Üniversitede 117 alanda yüksek lisans programı, 63 alanda doktora programı, 13 alanda sanatta yeterlik programı olmak üzere toplamda 193 programda lisansüstü eğitim verilmektedir. Anadolu Üniversitesinde 2020-2021 Eğitim-Öğretim Yılı Aralık ayı itibarıyla 23.236 örgün öğrenciye, 1.144.814 açık ve uzaktan öğretim öğrencisine, toplamda 1.168.050 öğrenciye eğitim verilmektedir.

İkinci Üniversite Programı, yaşam boyu öğrenmenin bir parçası olarak 2001 yılından itibaren Üniversite tarafından yürütölmektedir. Üniversite mezunlarına ve Ölkemiz üniversitelerinin örgün öğretim programlarında yer alan öğrencilere Üniversite sınavına girmeksizin ikinci üniversite kapsamında uzaktan öğretim programlarına kayıt olanağı sunulmaktadır. Lisans derecesine sahip olanlar, ikinci bir lisans programına veya ön lisans programına başvurabilirken ön lisans derecesine sahip olanlar yalnızca iki yıllık uzaktan öğretim programlarına kabul edilmektedir. Üniversite, geliştirdiği İkinci Üniversite, Dikey Geçiş, Lisans Tamamlama programları yanında 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 Üniversitesinin, çeşitli alanlarda uluslararası iş birlikleri bulunmaktadır. Bunlar;

- EAIE-European Association for International Education/Avrupa Uluslararası Eğitim Birliği,
- EAEC–European Association for Erasmus Coordinators/Avrupa Erasmus Koordinatörleri Birliği,
- EUA–European University Association/Avrupa Üniversiteler Birliği,
- CUMULUS–International Association of Universities and Colleges of Art, Design and Media/Uluslararası Sanat, Tasarım ve Medya Üniversiteleri Birliği,
- IAA–International Academy of Astronautics/Uluslararası Uzak Akademisi,
- ICMAP–International Council for Medicinal and Aromatic Plants/Uluslararası Tıbbi ve Aromatik Bitkiler Konseyi,
- ICDE–International Council for Open and Distance Education/Uluslararası Açık ve Uzaktan Eğitim Konseyi,
- EADTU–European Association of Distance Teaching Universities/Avrupa Uzaktan Eğitim Veren Üniversiteler Birliği,
- AAOU–Asian Association of Open Universities/Asya Açık Üniversiteler Birliği,
- AEC–European Association of Conservatories/Avrupa Konservatuvarlar Birliği,
- IUTA–Institute for Energy and Environmental Technology/Enerji ve Çevre Teknolojileri Enstitüsü,
- EDEN–European Distance and E-Learning Network/Avrupa Uzaktan ve E-Öğrenim Ağı,
- ELIA–The European League of Institutes of the Arts/Avrupa Sanat Enstitüleri Birliği,
- EAFP–European Association of Faculties of Pharmacy/Avrupa Eczacılık Fakülteleri Birliği,



- FIP–International Pharmaceutical Federation/Uluslararası Eczacılar Birliği
- BSUN–Black Sea Universities Network/Karadeniz Üniversiteleri Ağı,
- EJTA–European Journalism Training Association/Avrupa Gazetecilik Eğitimi Birliği,
- CRE Association of European Universities / Avrupa Üniversiteleri Rektörler Birliğidir.

Anadolu Üniversitesinde öğrenciler Farabi Ulusal Değişim Programı, Erasmus+ ve Mevlana Uluslararası Değişim Programlarından aktif olarak yararlanmaktadır.

**Araştırma:** Üniversitenin vizyonu kapsamında öncelikli faaliyetleri arasında “araştırma” yer almaktadır. Bu faaliyetler; araştırma desteği, sektörle iş birliği ve araştırma çıktılarının hem evrensel bilime katkı hem de ürüne dönüştürülmesi şeklinde devam etmektedir. Araştırma Projeleri; Kalkınma Bakanlığı, KOSGEB, Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA), Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı, özel sektör ve Avrupa Birliğinin yanı sıra Üniversitenin Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ülkenin öncelikli hedeflerine ve kalkınma planlarına, Türkiye’nin ve Üniversitenin bilimsel ve teknolojik politikalarına uygun, diğer ulusal ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğini içeren ve/veya çok disiplinli projeler öncelikli olarak desteklenmektedir. Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu, 3 tip proje desteklemektedir. Bunlar; Genel Amaçlı Projeler, Lisansüstü Tez Projeleri (Yüksek Lisans Tez Projesi, Doktora Tez veya Sanatta Yeterlik Projesi), Yayın ve Araştırma Teşvik Projeleridir. Komisyona bağlı Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü projelerin izlenmesinden sorumludur ve araştırma projelerinin değişik aşamalarında proje sahiplerine yardımcı olmak üzere öneri ve tavsiyelerde bulunmaktadır.

Anadolu Üniversitesi, Türk Ulusal Akademik Ağı ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM) tarafından taranan hakemli; Sosyal Bilimler Dergisi, Sanat ve Tasarım Dergisi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi (AJESI) ile Türk Uzaktan Eğitim Elektronik Dergisini (TOJDE) yayımlamaktadır.

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

**Toplumsal Katkı:** Anadolu Üniversitesi her zaman sadece öğrencilerinin değil, aynı zamanda akademik ve idari personelinin yaşam kalitelerini geliştirmeye ve sahip oldukları sorumlulukları yerine getirmeye ilişkin çalışmalar yapmaktadır. Bu nedenle Üniversite kişisel gelişim etkinliklerine, konferanslara ve sosyokültürel etkinliklere katılımı desteklemekte ve kütüphane, sağlık, spor vb. alanlarda hizmetler sunmaktadır.

Bitki, İlaç ve Bilimsel Araştırmalar Merkezi (BİBAM), Seramik Araştırmaları Merkezi (SAM) kurum ve kuruluşlara analiz, test, danışmanlık, birliktişlik ve araştırma

ve geliştirme hizmetleri sunmaktadır. Bunun yanı sıra özel ve kamu kurumlarıyla olan iş birliği; Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile TÜBİTAK Kamu Kurumları Araştırma Projeleri Destek Programı bünyesinde desteklenen endüstriyel doktora programıyla pekiştirilmektedir.

Anadolu Üniversitesinde, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi ve diğer birimler tarafından tüm kesimlere yönelik yaygın eğitim faaliyetleri yürütülmektedir.

Anadolu Üniversitesi Kampüsü'nde öğrenci ve personel yemekhaneleri, restoranlar ile kantin ve kafeteryalar yıl boyunca öğrenci ve personele hizmet vermektedir. Taşbina ve Akademik Kulüp olmak üzere iki restoran bulunmaktadır. Eskişehir, Ankara ve İstanbul'daki konaklama tesisleri personelin ve Üniversitenin konuklarına konaklama olanağı sunmaktadır. Anadolu Üniversitesi Kampüsü'nde 77 adet lojman dairesi, personel çocuklarına yönelik Çocuk Yuvası, market, banka, ATM ve kitabevi bulunmaktadır. Üniversitede, öğrencilerde farklı kültürel olaylara yönelik farkındalık yaratmaya ve öğrencilerin çeşitli kültürel etkinliklere, sanat, sosyal hizmetler, bilimsel gelişmeler ve medyada yer alan olaylara ilişkin ilgisini arttırmaya yönelik olarak 56 Öğrenci Kulübü yer almaktadır. Sosyal Tesisler (kütüphane, yüzme havuzu, restoranlar, misafirhane ve spor tesisleri) topluma açıktır. Üniversite ayrıca; sergi, konser ve tiyatro oyunları gibi etkinliklere de topluma hizmet faaliyetleri kapsamında ev sahipliği yapmaktadır.

**Girişimcilik:** Anadolu Üniversitesi Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi olan ve TÜBİTAK 1513 Programı kapsamında desteklenerek Üniversitemizde teknoloji transfer ofisi (TTO) olarak görev yapan ARİNKOM kurumsallaşmasını büyük ölçüde tamamlamış, öz yeterliliğini sağlamış ve bilinirliği üst seviyede lider TTO'lardan biri olma yolunda ilerlemektedir. Bu bakış açısına paralel olarak ARİNKOM'un stratejisi de; TTO personelinin sürekli gelişimini destekleyerek, değişen ihtiyaçlara göre kendini yenileyerek, Üniversite içi (öğretim elemanları ve öğrenciler) ve Üniversite dışı (sektör temsilcileri ve Ar-Ge fikri olan girişimciler) paydaşları bir araya getirmek ve onların ortak değer yaratmaya yönelik olarak birlikte organize bir şekilde çalışmalarını sağlamak, bu süreci takip etmek, desteklemek ve yapılacak çalışmalardan çıkacak bilginin de en üst düzeyde değerlendirilmesiyle bunu ekonomik bir değere dönüştürmektir. ARİNKOM, stratejisini ve gelişim planı doğrultusunda 2014-2016 yılları arasında kurumsallaşma faaliyetlerini, Üniversiteyle ilgili analiz ve sistem tasarım çalışmalarını, bölge sektörüyle ilgili analiz ve sistem tasarım çalışmalarını ve 2016'da kurumsallaşma faaliyetlerini büyük oranda tamamlamıştır. 2017'de ISO 9001:2015 kalite yönetim sistemi belgesini almıştır. Destek Programlarından Yararlanmaya Yönelik Hizmetler kapsamında; 107 ulusal ve 24 uluslararası proje başvurusu yapılmıştır. Üniversite-sanayi iş birliği faaliyetleri kapsamında 38 sözleşmeli proje gerçekleştirilmiştir. 27 patent başvurusu yapılmış ve 7 girişimcinin şirket kurmasına destek verilmiştir.

**Tablo 5.** Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi\*

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
Araştırma	• Araştırma projeleri
	• Bilimsel yayınlar
	• Bilimsel toplantılar
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
Topluma Hizmet	• Danışmanlık ve bilirkişilik
	• Bilimsel, kültürel ve sosyal organizasyonlar
	• Beslenme ve ulaşım
	• Kültür, sanat ve spor etkinlikleri
	• Tanıtım ve halkla ilişkiler
Girişimcilik	• Öğretim elemanları ve öğrencilere yönelik fikrî ve sınai mülkiyet hakları konusunda verilen hizmetler
	• Öğretim elemanları ve öğrencilere yönelik ticarileşme konusunda verilen hizmetler
	• Girişimcilere sunulan ön kuluçka hizmetleri
	• Girişimcilere sunulan kuluçka hizmetleri
	• Ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyde verilen girişimcilik ve inovasyon konularındaki dersler
• Üniversite-sanayi iş birliği faaliyetleri	

\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 4

### 3.6. Paydaş Analizi

Paydaşlar Üniversitenin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen veya gerçekleştirdikleri faaliyetlerle Üniversiteyi etkileyen kişi, grup ve kurumlardır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu'nda "*Kamu idareleri katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlar.*" hususu belirtilmiştir. 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. Stratejik Plan çalışmaları kapsamında Üniversitenin tüm paydaşlarının görüş, talep, öneri ve desteklerinin stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi hedeflenmiştir.

Paydaş Analizi sürecinde Kalkınma Bakanlığının 2018'de yayımladığı "Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi" temel alınmıştır. Süreçte; (1) Paydaşların tespiti, (2) Paydaşların önceliklendirilmesi, (3) Paydaşların değerlendirilmesi ve (4) Paydaş görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi aşamaları yer almıştır. İlk aşamada paydaşların kimler olduğunun tespiti Stratejik Planlama Ekibi tarafından beyin fırtınası yoluyla yapılmış, Üniversitenin ürünleri/hizmetleri ile ilgisi olanlar; ürünlerini/hizmetlerini yönlendirenler, kullananlar ve etkileyenler;

ürünlerinden/hizmetlerinden etkilenenler “iç paydaş” ve “dış paydaş” olmak üzere iki grup şeklinde belirlenmiştir<sup>1</sup>. İkinci aşamada iç ve dış paydaş olarak belirlenen paydaşların önceliklendirmesi Stratejik Planlama Ekibi tarafından yine beyin fırtınası yoluyla yapılmıştır. Önceliklendirme sürecinde paydaşların etki ve önem derecesi dikkate alınmıştır. Bu bağlamda önem derecesi “Önemli Değil”, “Kısmen Önemli” ve “Önemli” şeklinde üçlü bir derecelendirmeye derecelendirilmiş, etki derecesi “Güçlü” ve “Zayıf” şeklinde ikili bir derecelendirmeye derecelendirilmiştir. Etki ve önem derecesine göre de paydaşların önceliği “Birlikte Çalış” ve “Çıkarlarını Gözet” şeklinde ikili bir derecelendirmeye derecelendirilmiştir. Önceliklendirilen paydaşlar bir sonraki aşamada değerlendirilmiştir. Bu aşamada Stratejik Planlama Ekibi, Üniversitenin sunduğu ürünlerden/hizmetlerden iç ve dış paydaşlardan hangilerinin yararlandığını ortaya koyan paydaş-ürün/hizmet ilişkilendirmesini bir matrisle belirlemiştir. İç ve dış paydaşların kimler olduğu, önem ve etki dereceleriyle öncelikleri ve Üniversitenin sunduğu ürünlerle/hizmetlerle paydaşların ilişkilendirildiği paydaş-ürün/hizmet matrisi Tablo 6’da özetlenmektedir.

Paydaş analizi sürecinin son aşamasında paydaş görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesine yer verilmiştir. Önceliklendirilen paydaşların Üniversite hakkındaki görüş ve önerilerinin alınması aşamasında anket uygulaması ve odak grup toplantısı/görüşmesi şeklinde iki veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Bu süreçte, ilk aşamada daha katılımcı bir şekilde tüm iç ve dış paydaşlardan veri toplamak amacıyla “anket uygulaması” gerçekleştirilmiş, bir sonraki aşamada Üniversite için önemli ve etkili görülen dış paydaşlardan derinlemesine görüş ve öneri alınması için “odak grup toplantısı/görüşmesi” gerçekleştirilmiştir.

Üniversitenin en önemli paydaşlarından biri olan öğrencilere ilişkin Üniversitede düzenli olarak farklı amaçlar için anket uygulamaları yapılmaktadır. Bu uygulamalardan biri olan ve çevrim içi uygulanan “Öğrenci Görüşleri Anketi” ile öğrencilerin birim bazında; eğitim ve yönetim hizmetleri, fiziksel olanaklar, sosyal ve kültürel etkinliklere ilişkin görüşleri değerlendirilmektedir. Bu bağlamda Stratejik Planlama Ekibi paydaş analizi sürecinde çevrim içi uygulanan “Öğrenci Görüşleri Anketi” ile öğrenci görüşlerini dikkate almıştır. Ankete verilen yanıtlardan; öğrencilerin %60,30’unun incelenen başlıklarda “Üniversiteyi ve öğrenim gördükleri birimleri”, “Yeterli”; %20,64’ünün ise “Yetersiz” buldukları görülmüştür. Öğrencilerin yeterli olduğu yönündeki görüşlerinin en yüksek oranda gözlemlendiği anket alt bölümü, “öğretim elemanı-öğrenci ilişkileri”ne yönelik maddede (%71,18); en düşük oranda gözlemlendiği alt bölüm ise lisans öğretim programlarına ilişkin maddelerde (%53,73) olmuştur. Toplanan veriler genel olarak çözümlendiğinde; alt bölümlerin çoğunluğunda ve tüm birimlerde öğrencilerin yarıdan fazlasının, yeterliliği sorgulanan alanlarda olumlu görüşe sahip oldukları gözlemlenmiştir.

---

<sup>1</sup> Anadolu Üniversitesi’nin bazı birimlerinin Eskişehir Teknik Üniversitesine dönüşmesi 2018 yılında gerçekleştiğinden, bu bölümde rapor edilen paydaş analizi 2017 yılında gerçekleştirilen analizin sonuçlarını yansıtmaktadır.

**Tablo 6.** 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	Topluma Hizmet	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	İç Paydaş	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış	√	√	√	√
Üniversiteden Mezunlar	Dış Paydaş	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış	√	√	√	√
Üniversiteler Arası Kurul	Dış Paydaş	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış	√			
YÖK	Dış Paydaş	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış	√	√	√	√
ÖSYM	Dış Paydaş	Kısmen Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış	√			
Cumhurbaşkanlığı, Başbakanlık ve Bakanlıklar	Dış Paydaş	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış	√	√	√	√
Valilikler	Dış Paydaş	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış	√	√	√	√
Emniyet Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	Kısmen Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış	√	√	√	√
Yerel Yönetimler	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	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			√	

\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 5, 6 ve 7

Öğrencilerden başka diğer paydaşların görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi amacıyla Üniversite içinden akademik ve idari personel ile dış paydaşlara çevrim içi anket uygulama süreci hayata geçirilmiştir. Çevrim içi paydaş görüşü anketlerine 647 akademik personel, 677 idari personel iç paydaş olarak ve 409 kurum ise dış paydaş olarak görüş bildirmişlerdir.

Ankete katılan akademik personele, “Yönetim ve Organizasyon”, “Eğitim ve Öğretim”, “Araştırma”, “Altyapı ve Hizmetler”, “Anadolu Üniversitesinin Kurumsal Algısı” ve “Anadolu Üniversitesinin Topluma Katkısı” başlıklarında sorular yöneltilmiştir. Anket sonuçları incelendiğinde “Yönetim ve Organizasyon” başlığı altında yer alan soruların hemen hemen hepsine ankete katılan akademik personelin yarısından fazlası “Yeterli” yanıtını vermişken “Üniversitenin kurumsallaşma düzeyi” (%81,0), “Yönetim kademeleriyle iletişim” (%66,6), “Yönetim kademelerinden geri bildirim alabilme” (%65,2), “Akademik görevlere yükseltme ölçütlerinin uygunluğu” (%61,2), “Üniversite kurullarının (Fakülte, Bölüm, Program, Ana Bilim Dalı vb.) işleyişi” (%65,4) gibi konular yüzde 60’ın üzerinde katılımcının “Yeterli” gördüğü maddeler olarak karşımıza çıkmıştır. “Üniversitede farklı düşünce ve görüşleri açıklayabilme ortamının uygunluğu” (%24,6), “Çalışılan birimdeki kadronun yeterliliği” (%23,3), “Akademik personelin yönetim tarafından alınan kararlara katılma düzeyi” (%18,2) en sık “Yetersiz” olarak vurgulanan konular olarak görülmüştür. “Eğitim ve Öğretim” başlığında sorulan sorulardan “Program/Bölüm/Ana bilim dalındaki öğretim elemanlarının akademik-mesleki yeterlilikleri” (%74,5), “Öğretim elemanlarının öğrencilerle iletişim düzeyi” (%74,2), “Öğretim elemanlarına kendini geliştirme olanaklarının sağlanma düzeyi” (%69,9) ve “Üniversitenin öğretim elemanlarına yurt dışı hareketlilik programlarına katılma olanağı sağlama düzeyi” (%68,3) konularında akademik personelin %60’ından fazlasının Üniversiteyi “Yeterli” olarak gördüğü tespit edilmiştir. Katılımcılar; “Ön lisans veya lisans programlarına kaydolan nitelikli öğrenci sayısı” (%30,1), “Öğretim elemanlarının iş birliği” (%23,5) ve “Ön lisans veya lisans programlarındaki öğrenci sayısının programa uygunluğu” (%20,9) gibi konularda Üniversiteyi “Yetersiz” olarak görmüşlerdir. “Araştırma” başlığı altında yer alan soruların hemen hemen hepsine ankete katılan akademik personelin yarısından fazlası “Yeterli” yanıtını vermişken “Kütüphanenin her türlü kaynak açısından yeterliliği” (%84,4), “Kütüphane veri tabanlarının yeterliliği” (%84,1), “Kütüphanenin abonelikleri” (%81,8), “Yayın teşvik sistemi” (%73,0) ve “Araştırmalara mali desteğin sağlanması” (%70,5) gibi konular katılımcıların “Yeterli” olarak gördüğü alanlar olarak vurgulanmıştır. “Araştırmalarda destek insan gücü (teknisyen, sekreteryaya vb.) sağlanmasındaki kolaylıklar/destekler” (%19,2) ise “Yetersiz” olarak görülen alan olarak ifade edilmiştir. “Altyapı ve Hizmetler” başlığı altındaki maddelerin hemen hepsine %60’ın üzerinde katılımcının “Yeterli” dediği görülürken en çok “Kütüphane ve dokümantasyon hizmetleri” (%90,0), “Yemekhane hizmetleri” (%83,6), “Kültür ve sanat hizmetleri” (%83,5), “İnternet hizmetleri” (%83,5), “Kongre/toplantı salonlarının fiziksel koşulları” (%81,8) gibi konular yüksek düzeyde katılımcı tarafından “Yeterli” görülmüştür. “Otopark alanları” katılımcıların %34,0’ı tarafından “Yeterli”, %51,2’si tarafından ise “Yetersiz” olarak görülmüştür. “Anadolu Üniversitesinin Kurumsal Algısı” ile ilgili sorulan 7 sorudan altısına katılımcıların yarısından fazlası “Yeterli” demişken “Anadolu Üniversitesinin gelişme çabaları” (%77,6), “Diğer üniversiteler arasında Anadolu Üniversitesinin saygınlığı” (%80,7), “Anadolu Üniversitesinin yenileşme çabaları” (%76,5) ve “Anadolu Üniversitesinin kalite güvence geliştirme çabaları” (%75,3) gibi konular katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından “Yeterli” olarak görülmüştür. “Anadolu Üniversitesinin emekli olan personelle ilişkileri” katılımcıların %39,9’u tarafından “Yeterli” ve %46,8’i

tarafından “Fikrim Yok” ve %13,3’ü tarafından ise “Yetersiz” olarak vurgulanmıştır. “Anadolu Üniversitesinin Topluma Katkısı” başlığı altında akademik personele 5 soru sorulmuş ve sorulara katılımcıların yarısından fazlası “Yeterli” yanıtını vermiştir. “Anadolu Üniversitesinin Eskişehir’in kültürel ve sosyal profiline katkısı” (%85,5) ve “Anadolu Üniversitesinin Eskişehir ekonomisine katkısı” (%83,0) maddeleri katılımcıların büyük çoğunluğunun “Yeterli” olarak yanıt verdiği maddeler olmuştur.

İdari personele “Yönetim ve Organizasyon”, “Eğitim ve Kurumsal İlişkiler” ve “Altyapı ve Hizmetler” alt başlıkları altında sorular sorulmuş, ankete “Yeterli, Yorum Yok ve Yetersiz” yanıt verme seçenekleri sunulmuştur. “Yönetim ve organizasyon”a ilişkin 677 idari personelin yarısından fazlası “Üniversitenin kurumsallaşma düzeyi” (%70,5), “Yönetim kademeleriyle iletişim” (%54,7) ve “Yönetim kademelerinden geri bildirim alabilme” (%54,2) gibi konularda Üniversiteyi “Yeterli” olarak görmüştür. Ankete yanıt veren idari personel “İdari atamalarda mesleki yeterliliğin dikkate alınma düzeyi” (%42,7), “İdari personelin yönetim tarafından alınan kararlara katılma düzeyi” (%39,0), “İdari personelin kadro ve unvanları arasındaki uyum” (%38,1), “İdari görevlere seçilme/atanma ölçütlerinin uygunluğu” (%43,9) ve “İdari personel tarafından yapılan işlerin yetki ve sorumluluklarının dengeli olması” (%39,3) gibi konularda Üniversiteyi “Yetersiz” olarak görmüşlerdir. “Eğitim ve Kurumsal İlişkiler”e ilişkin “İdari personel-öğrenci iletişimi” (%69,7), “İdari personelin üstleriyle/amirleriyle ilişkileri” (%62,3) ve “İdari personel arasındaki iş birliği” (%61,3) konularında idari personelin yarısından fazlası “Yeterli”, “İdari personele sunulan kendini geliştirme/hizmet içi eğitim olanakları” (%38,8) ve “İdari personel ile öğretim elemanları arasındaki iletişim” (%29,7) başlıklarında ise idari personel “Yetersiz” olarak yanıt vermiştir. “Altyapı ve Hizmetler” başlığındaki çoğu soruya idari personelin yarısından fazlası “Yeterli” yanıtını verirken özellikle “İnternet hizmetleri” (%80,4) ve “Bilgisayar, yazıcı vb. gibi teçhizat” (%76,8) konularında yüksek oranda “Yeterli” denilmiştir. “Yetersiz” yanıtı verilen konuların başında “Otopark alanları” (%40,9) ve “Ofis/büro/odaların fiziki koşulları” (%36,2) gibi konuların yer aldığı görülmüştür.

Dış paydaş görüşleri bağlamında, Üniversitenin farklı birimleriyle teması olan dış paydaşlar (kurumlar); “Anadolu Üniversitesinin temasta olduğunuz birim veya birimleriyle olan temas düzeyinizi belirtiniz.” sorusuna ankete katılanların çoğunluğu “Fikrim Yok” derken fikir belirten katılımcıların yarısına yakını temas düzeylerinin “Az” olduğunu ifade etmişlerdir. “Temasta olduğunuz birim veya birimlerle ilgili memnuniyet derecenizi belirtiniz.” sorusuna ankete katılanların yarısından fazlası “Fikrim Yok” yanıtını verirken fikir bildiren katılımcıların yarısına yakını hemen hemen tüm birimler ile temas memnuniyet derecelerinin “İyi” olduğu yanıtını vermişlerdir. “Anadolu Üniversitesinin temel değerleri hakkındaki görüşünüzü belirtiniz.”, “Üniversitemizin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin memnuniyet derecenizi belirtiniz.”, “Kurum personelimizin yaklaşımından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.” ve “Kurumunuz/kuruluşunuz ile Anadolu Üniversitesi arasında yürütülen ortak çalışmaların, iş birliğinin veya koordinasyonunun ne kadar etkili ve verimli olduğunu düşünüyorsunuz?” sorularına katılımcıların hemen hemen yarısından fazlası “Fikrim Yok” derken, fikir belirtenler, ilgili soruların çoğuna “İyi” yanıtını vermişlerdir.

Paydaş analizi sürecinin son aşamasında dış paydaşlardan derinlemesine görüş ve öneri alınması için Üniversite için önemli ve etkili görülen kamu idareleri, meslek örgütleri ve sivil toplum kuruluşlarına ait temsilcilerle “odak grup toplantı/görüşmesi” gerçekleştirilmiş, Üniversitenin paydaşlarla ilişkilerinin seviyesi ve öncelikleri ile

sunmuş olduğu hizmetlere yönelik paydaşların beklenti, öneri ve memnuniyet düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Gerçekleştirilen odak grup toplantı/görüşmesi sonucu dış paydaşların; (1) Üniversitenin dünyada ve Türkiye’de yaygınlaşmış programlarının tercih ediliyor olmasının Üniversiteye avantaj sağladığı, (2) Üniversitenin programlarında yer alan stajın (staj süresi ve staj uygulama/yönetme yazılımı ihtiyacı) gözden geçirilmesi gerektiği, (3) Akredite laboratuvar sayısının azlığı ve ölçme, analiz ve test konularında Üniversiteden yeterince yararlanılmadığı, (4) Uzaktan eğitim tezsiz yüksek lisans program sayısının ve çeşitliliğinin arttırılmasının önemi, (5) Yurt dışındaki üniversitelerle ortak lisansüstü program sayısının arttırılması gerektiği, (6) Mühendislik alanında Üniversitede akredite ve dünyaca kabul gören analiz laboratuvarı sayısının arttırılmasının önemi, (7) Üniversitenin programlarını ve faaliyetlerini yeterince tanıtamadığı, (8) Mezunlar Birliğinin daha aktif hâle getirilmesinin önemi, (9) Mühendislik alanında Üniversitenin Mükemmellik Ödülü sahibi olduğuna ve bu tecrübeyle Üniversite geneline kalite anlayışının yayılmasının önemi, (10) Yabancı öğrencilerin sanayiyle tanışması adına yabancı öğrencilerin öğretici olacağı farklı dillerde kurs açılmasının ve bunun için bir veri havuzu oluşturulmasının gerekliliği konularında ortak görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

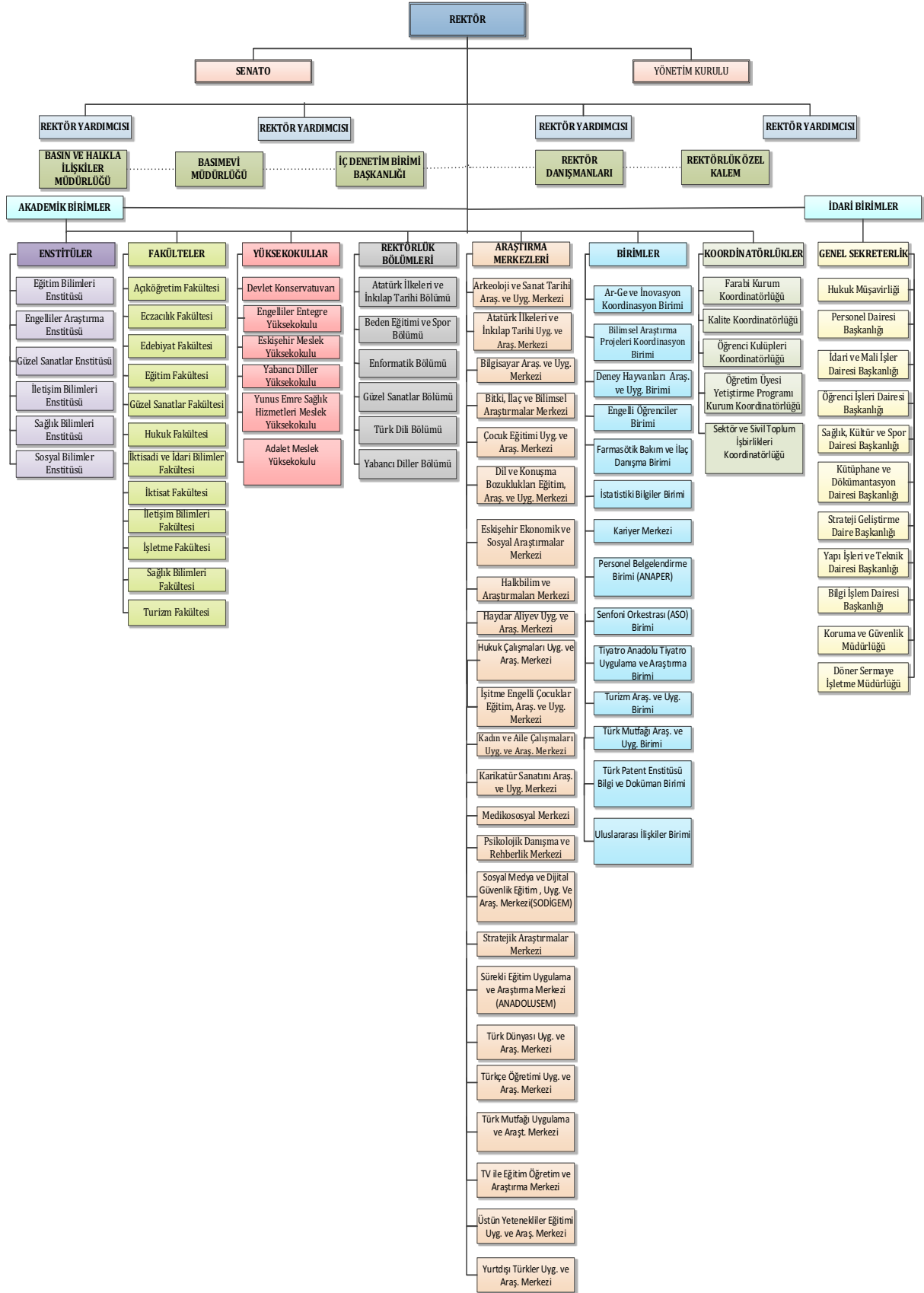
Stratejik Plan hazırlama sürecinde paydaş analizi aşamasında iç ve dış paydaşlardan alınan görüş ve önerilerden kapsamlı bir şekilde yararlanılmıştır.

### **3.7. Kurum İçi Analiz**

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

Anadolu Üniversitesinin mevcut kapasitesinin belirlenmesinde; insan kaynakları, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynak analizleri yapılmıştır. Üniversitede eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini sürekli iyileştirme amacı çerçevesinde akredite olan program sayısının arttırılması planlanmakta; bilgi ve iletişim teknolojilerinin ilgili faaliyetlerde yaygın kullanımını sağlamak amacıyla eğitimler planlanmakta ve harmanlanmış yöntemle yapılan derslerin arttırılması hedeflenmektedir. Üniversite, araştırma üniversitesi olma yolundaki gayesine; araştırma çeşitliliği, niceliğini arttırmak ve sektörel deneyim ve tecrübelerini bu alanda değerlendirmek ile ivme kazandırmayı hedeflemektedir.





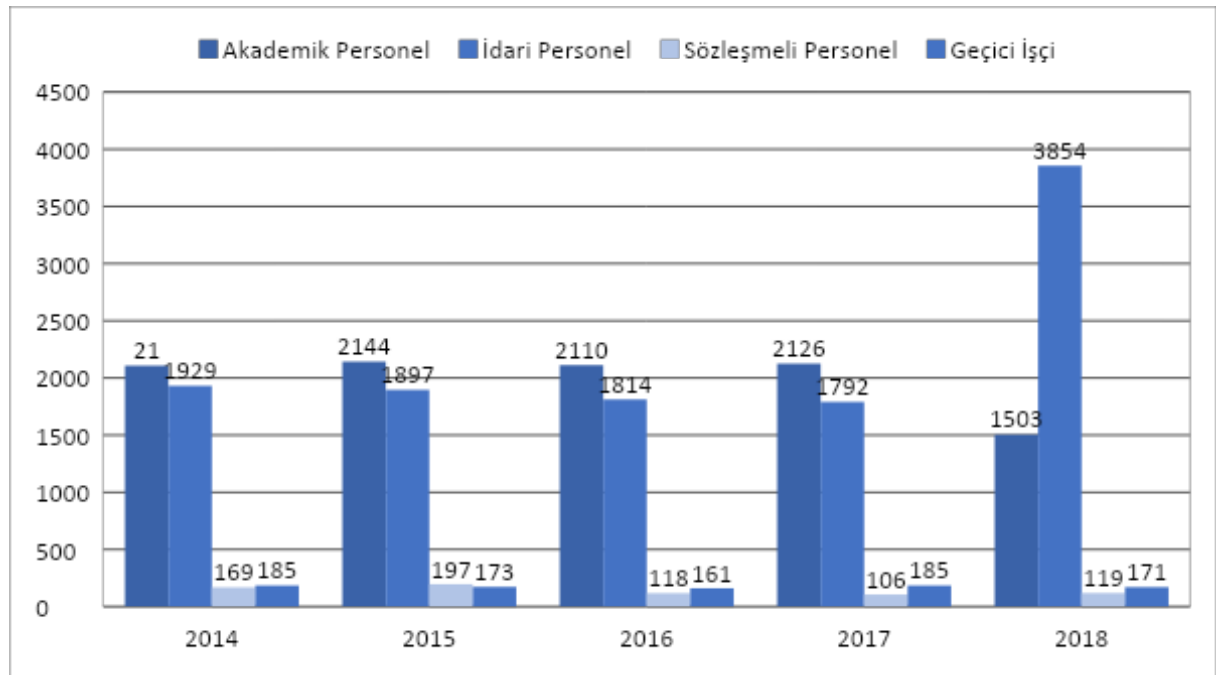
ŞEKİL 1. TEŞKİLAT ŞEMASI

### 3.7.1. İnsan kaynakları yetkinlik analizi

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

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

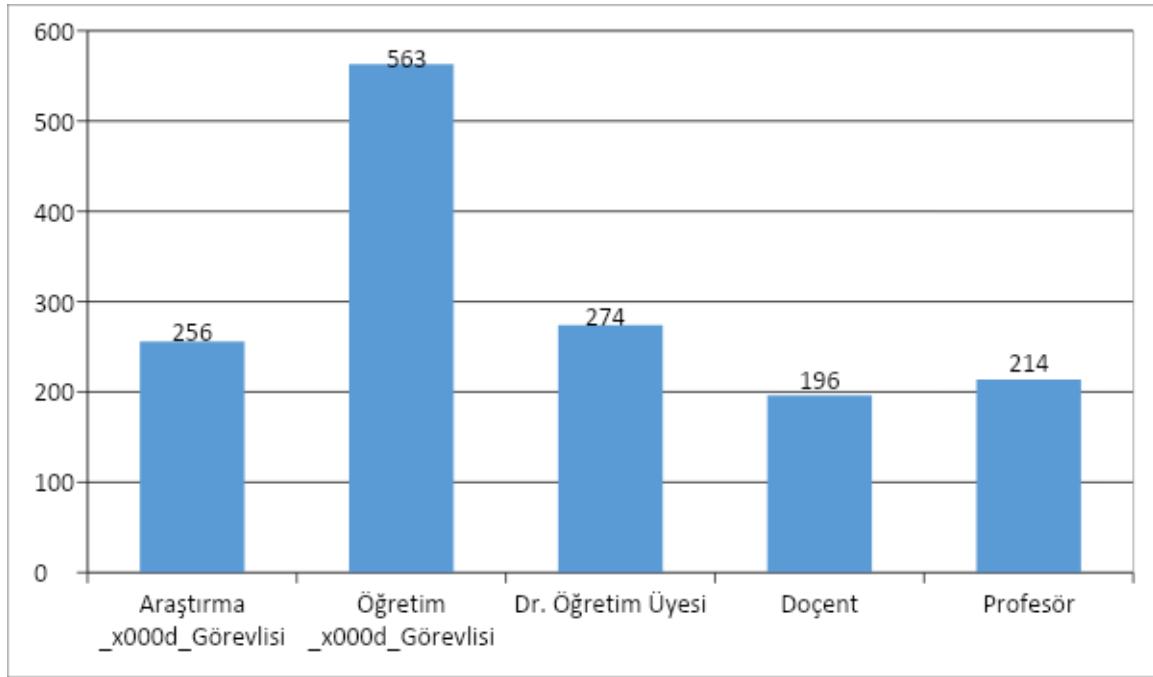
Anadolu Üniversitesinde 2014-2018 yılları arasındaki 5 yıllık akademik, idari, sözleşmeli personel ve geçici işçi personel sayılarının değişimi Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2. 2014-2018 Yılları Akademik ve İdari Personel Sayısı Değişimi

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

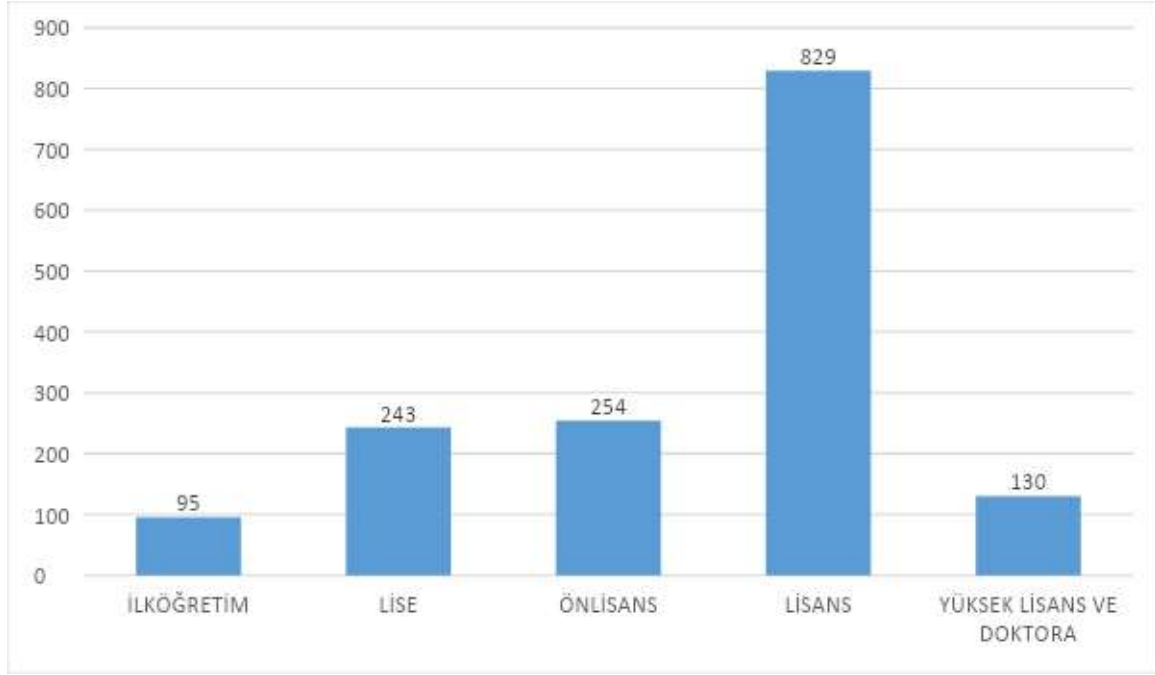
İdari personel sayısında 2014 yılından 2017 yılına kadar azalma görülürken 2018 yılında hizmet satın alma yoluyla istihdam edilen personellerin kadroya geçirilmeleri nedeniyle personel sayısında artış olmuştur. Sözleşmeli personel ve geçici işçi personel sayısında ise yıllar arasında artış ve azalış olarak küçük oranlarda dalgalanmalar olmuştur. Toplam Üniversite personeli sayısı ise 2014 yılında 4.392 iken 2018 yılında bu sayının 5.647’ye yükseldiği gözlenmiştir. Üniversitenin akademik kadrolarının dağılımı ise Şekil 3’te gösterilmektedir.



Şekil 3. Akademik Personel Dağılımı

Şekil 3’te de görülebileceği gibi Anadolu Üniversitesinin akademik personel sayısı 1.503’tür. Akademik personel dağılımında 563 ile öğretim görevlileri ilk sırayı almakta, onları 274 ile Dr. öğretim üyesi izlemektedir. Bu sırayı araştırma görevlileri, profesörler, ve doçentler izlemektedir.

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



Şekil 4. İdari Personelin Eğitim Durumu

İdari personelin eğitim durumları incelendiğinde (Şekil 4); %6,12'sinin ilköğretim, %15,67'sinin lise, %16,38'inin ön lisans, %53,45'inin lisans, %8,38'inin ise yüksek lisans ve doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir. Anadolu Üniversitesinde personelin eğitim düzeyi yüksek olmakla birlikte, mesleki yeterliliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin bazılarında eksiklikler bulunmaktadır. Nitelikli insan kaynağını arttırmak amacıyla hedeflenen amaçlar doğrultusunda personele yönelik hizmet içi eğitim programlarının çeşitlendirilmesi planlanmaktadır. Ayrıca insan kaynaklarına yönelik mesleki gelişim ve motivasyonu güçlendirmek hedefi doğrultusunda; Üniversite içinde kalite yönetimi sistemi farkındalığı yaratacak faaliyetler gerçekleştirilmesi, çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik etkinlikler planlanarak verilen eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi ve çalışanlara yönelik öneri alma ve iyileştirme sisteminin kurulması da planlanmaktadır.

### 3.7.2. Kurum kültürü analizi

Kuruluşu 1958'e dayanan ve 2547 sayılı "Yükseköğretim Kanunu" kapsamında tüm devlet üniversiteleri için belirlenen yönetim yapısına uygun olarak yapılandırılmış olan Anadolu Üniversitesi, yarım yüzyılı aşkın bir süredir çalışanları ile "Şeffaflık, Hesap

Verebilirlik, Adillik, İnsan Odaklılık, Yenilikçilik, Yaratıcılık, Güvenilirlik, Etik Değerlere Bağlılık ve Evrensellik” gibi temel değerleri benimsemekte ve paylaşmaktadır.

Anadolu 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, aidiyet hissini ve motivasyonunu artırıcı organizasyonlar yapmak ve gelenekleri yeterli düzeyde desteklemek; üst yönetimin hedefleri arasındadır. Bu bağlamda Üniversite yönetimi, kurum çalışanları arasındaki iletişimin güçlendirilmesi ve bilgi paylaşımının daha da artırılması ile kurumsal birlikteliğin geliştirileceğine inanarak hareket etmektedir.

Üniversitenin benimsediği “Etik Kodlar” ve “Temel Değerler” arasında şeffaflık ve hesap verilebilirlik ön sıralarda yer almaktadır. Bu kapsamda başta Senato ve Yönetim Kurulu kararları olmak üzere Üniversitenin birçok süreci, internet sayfasında yayımlanmaktadır. Karar alma süreçlerine katılımın en üst düzeyde olmasını sağlamak amacıyla kurul ve komisyonlarda ilgili bütün birim temsilcilerinin ve Senatoda öğrencileri temsilen “Öğrenci Konseyi Başkanı”nın yer almasına özen gösterilmektedir. 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, farklı kaynaklardan topladığı bilgileri çeşitli birimleri aracılığıyla analiz ederek tüm faaliyetlerinin yönetimini etkin bir şekilde sürdürmektedir. Bilgiler; Üniversite Bilişim Sistemi, Birim Faaliyet Raporları ve BBS(Bütünleşik Bilgi Sistemi), öğrenimine devam eden öğrenci ve yeni mezun anketleri ve Mezunlar Birliği aracılığıyla toplanmaktadır.

Anadolu Üniversitesinde çalışanların mesleki, sosyal ve kültürel gelişimlerine yönelik etkinlikler arttırılmaktadır. Ayrıca idari personel için yıl boyunca sürekli ve düzenli olarak hizmet içi eğitimler düzenlenmektedir.

Anadolu Üniversitesi geçmişten bugüne sahip olduğu değerleri ve bu değerlerin zaman içindeki gelişimini, sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde kurumsallaşma yolunda nasıl bir seyir izlemesi gerektiğine dair bazı stratejiler belirlemiştir. Kurum kimliğini ve kültürünü geliştirmek için katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmiş olmasının sağladığı avantaj ile Üniversite, başarılı öğrenci ve personelin teşvik

edilmesinin, açık ve şeffaf yönetim modellerinin uygulanmasının ve öğrenciye/personele yönelik ödüllendirme, akademik teşvik vb. uygulamaların önemine inanmaktadır.

Anadolu Üniversitesi, uygulanan bu yöntem sayesinde kuruluşundan bugüne kadar gerek idari gerekse akademik kadrolarıyla gelişim sürecini başarıyla devam ettirmektedir. İdari ve akademik birimlerdeki personel yapılarına uygun organizasyon yapılarının oluşturulması, personelin görev ve işleriyle ilgili dokümanlar hazırlanması ve eğitim verilmesi, görev tanımlarının yapılması gibi konularda önemli ölçüde ilerleme sağlanmış; geçen süreçte yeni personelin de kurum bünyesine katılmasıyla kurum kültürünün yerleştiği gözlenmiştir. Bu süreçlerde, sağlıklı ilerlemenin artarak devam edeceğine inanılmaktadır.

Üniversite; internet 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 Üniversitesi çalışanları; yönetim hiyerarşisi içinde, yöneticileri tarafından kendilerine verilen görevleri, sahip oldukları yetkinlikler çerçevesinde yerine getirmektedir. Üniversitede mevzuata uygun yönetici-çalışan yapılanması mevcut olup çok katı bir hiyerarşik yapı bulunmamaktadır. Üniversite personelinin değişime ve yeniliklere açıklığı, kurum kültürünü ne kadar benimsediği ve ne kadar yansıttığı; sürekli yapılan değerlendirmeler sonucu belirlenmektedir. Bu değerlendirmeler, üst yönetimi kurum kültürünün daha etkin kılınması konusunda cesaretlendirmektedir.

Kurum kültürü boyutunda düzenli olarak yapılan, özellikle iç paydaş analizi çalışmalarından biri de Stratejik Plan hazırlama sürecinde hayata geçirilmiştir. Bu süreçte Üniversite içinden akademik ve idari personele çevrim içi anket uygulanmıştır. Çevrim içi paydaş görüşü anketlerine, toplam 647 akademik personel ve 677 idari personel iç paydaş olarak görüş bildirmişlerdir. Ankete görüş bildiren akademik ve idari personelin “Yönetim ve Organizasyon” başlığı altındaki sorulara “Yeterli Değil”, “Fikrim Yok” ve “Yeterli” seçenekleri ile verdiği yanıtlar incelendiğinde; akademik personelin tüm maddelere %50'nin üzerinde “Yeterli” yanıtını verdiği görülmüştür. Daha ayrıntılı olarak maddeler incelendiğinde, idari personelin; “Üniversitenin kurumsallaşma düzeyi” maddesine %70,5, “İdari personelin yönetim tarafından alınan kararlara katılma düzeyi” maddesine %45,2, “Yönetim kademeleriyle iletişim” maddesine %54,7, “Yönetim

kademelerinden geri bildirim alabilme” maddesine %54,2, “Üniversitede farklı düşünce ve görüşleri açıklayabilme ortamının uygunluğu” maddesine %43,7, “İdari atamalarda mesleki yeterliliğin dikkate alınma düzeyi” maddesine %28,5, “İdari personelin kadro ve unvanları arasındaki uyum” maddesine %38,1, “İdari personel tarafından yapılan işlerin yetki ve sorumluluklarının dengeli olması” maddesine %40,3, “İdari destek personelin sayıca yeterliliği” maddesine %50,8 ve “İdari destek personelinin niteliği” maddesine %48,6 düzeyinde “Yeterli” yanıtı verdiği belirlenmiştir.

Akademik personelin “Üniversitenin kurumsallaşma düzeyi” maddesine %81, “Akademik personelin yönetim tarafından alınan kararlara katılma düzeyi” maddesine %57,8, “Yönetim kademeleriyle iletişim” maddesine %66,6, “Yönetim kademelerinden geri bildirim alabilme” maddesine %65,2, “Üniversitede farklı düşünce ve görüşleri açıklayabilme ortamının uygunluğu” maddesine %47,3, “Üniversite kurullarının (Fakülte, Bölüm, Program, Ana Bilim Dalı vb.) işleyişi” maddesine %65,4, “Kurullarda alınan kararların şeffaf ve hesap vermeye açık olması” maddesine %56,6, “İdari görevlere seçilme/atanma ölçütlerinin uygunluğu” maddesine %51,6, “Akademik görevlere yükseltme ölçütlerinin uygunluğu” maddesine %61,2, “Akademik atamalarda mesleki yeterliliğin dikkate alınma düzeyi” maddesine %56,9, “Akademik personelin kadro ve unvanları arasındaki uyum” maddesine %61,7, “İdari personel tarafından yapılan işlerin yetki ve sorumluluklarının dengeli olması” maddesine %54,9, “Çalışılan birimdeki kadronun yeterliliği” maddesine %54,4, “İdari destek personelinin sayıca yeterliliği” maddesine %61,7 ve “İdari destek personelinin niteliği” maddesine %57,2 düzeyinde “Yeterli” yanıtı verdiği belirlenmiştir.

### **3.7.3. Fiziki kaynak analizi**

Anadolu Üniversitesi, Eskişehir’de toplam 3.383.039 m<sup>2</sup> alanda hizmet vermektedir. Üniversite Kampüsü; Rektörlük ve Rektörlüğe bağlı Birimleri ile Fakültelerin, Yüksekokulların, Enstitülerin ve Araştırma Merkezlerinin toplam kullanım alanı 2020 Aralık ayı itibarıyla 380.747.078 m<sup>2</sup>’dir (Tablo 7).

Eskişehir’in merkezinde bulunan Yunus Emre Kampüsü’nde fakülteler, yüksekokullar ve enstitüler, kütüphane, idari birimler ve sosyal tesisler yer almaktadır. Kampüsün toplam alanı 807.430 m<sup>2</sup> olup bunun 604.000 m<sup>2</sup>’si yeşil 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. Diğer sosyal tesisler arasında ise Mediko-Sosyal Merkezi, Akademik Kulüp, Akademik Kulüp Bahçe, Taşbina Restoran, Anadolu Misafirhane, Anadolu Konukevi, Misafirhane, Kongre Merkezi, Atatürk Kültür ve Sanat Merkezi, Sinema Salonu, Çağdaş Sanatlar Müzesi, Sergi Salonları, Öğrenci ve Personel Yemekhaneleri ile Lojmanlar bulunmaktadır.



**Tablo 7. Mevcut Fiziki Alanlar**

ENSTİTÜ, FAKÜLTE, YO, MYO VE TİM BİRLER	2020 YILI MEVCUT FİZİKİ KAPALI ALANLAR (M2)-BİRİM BAZINDA													
	EĞİTİM	ARAŞTIRMA	YÖNETİM	SAĞLIK HİZMETİ	KÜTÜPHANE	TOPLANTI VE KONFERANS	SOSYAL ALANLAR			SPOR ALANLARI		KULLANICI SİRKÜLASYON ALANLARI	DİĞER	TOPLAM
							YEMEKHANE/ KAFETERYA/ UYGULAMA KANTINI/ OTELİ/ KONUKEVİ/MISAFIRHANE/ ÖĞRENCİ KULÜPLERİ/ ANAOKULU/KRES/ GÜNDÜZ BAKIMEVİ/DİĞER	BARINMA ALANLARI	AÇIK SPOR TESİSLERİ	KAPALI SPOR TESİSLERİ				
Açıköğretim Fakültesi	564,750	573,340	7,467,724	-	-	606,147	1,416,991	-	-	-	8,553,128	12,572,236	31,754,016	
Akademik Birimler	-	185,810	122,880	255,160	-	64,100	-	-	-	-	321,440	229,680	1,199,070	
Araştırma Merkezleri	1,509,147	1,036,170	2,522,140	53,950	-	457,753	114,038	-	-	-	3,145,071	6,306,570	15,156,050	
Devlet Konservatuar Müdürlüğü	1,032,528	-	2,483,186	-	-	759,788	214,945	-	-	-	3,858,800	1,990,285	10,339,622	
Eczacılık Fakültesi	1,670,310	2,088,811	1,729,890	-	21,660	994,970	155,000	-	-	-	2,623,760	1,436,670	10,101,171	
Edebiyat Fakültesi	3,753,094	-	2,185,501	-	-	263,955	524,760	-	-	-	5,961,677	2,265,977	14,960,964	
Eğitim Fakültesi	6,137,985	-	4,820,041	-	-	1,153,918	842,090	-	-	846,430	9,417,202	6,582,804	29,801,371	
Engelliler Entegre Yüksekokulu	1,388,190	229,259	1,403,903	20,475	87,500	72,350	145,500	-	-	-	2,153,968	3,607,928	9,115,073	
Eskişehir Meslek Yüksekokulu	1,027,477	-	522,510	-	-	145,350	100,775	-	-	-	1,248,270	1,134,726	4,279,108	
Fen Fakültesi*	2,825,222	3,240,379	3,152,855	-	-	375,580	622,410	-	-	-	7,910,734	2,431,409	20,556,589	
Genel Sekreterlik	-	-	137,570	-	-	19,450	-	-	-	-	250,130	2,744,356	3,151,905	
Güzel Sanatlar Fakültesi	2,417,309	3,053	1,861,066	-	-	353,010	169,726	-	-	-	3,273,716	5,101,616	13,199,488	
Hukuk Fakültesi	1,239,690	-	1,409,880	-	15,870	170,600	121,250	-	-	-	1,933,460	754,317	5,645,047	
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	-	-	326,914	9,196,000	-	-	-	538,470	-	-	1,187,091	7,853,796	19,102,271	
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	3,323,007	-	2,379,699	-	-	243,075	616,730	-	-	-	5,390,200	2,279,460	14,232,730	
İletişim Bilimleri Fakültesi	4,803,840	-	2,067,240	-	560,480	852,765	788,240	-	-	-	10,678,484	9,181,484	29,622,522	
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı	-	-	930,641	-	5,529,930	47,850	116,260	-	-	-	1,648,074	2,976,723	11,249,478	
Mimarlık ve Tasarım Fakültesi*	1,315,317	10,628	695,597	-	12,113	66,466	57,560	-	-	-	862,546	881,127	3,901,554	
Müzeler	-	-	20,885	-	-	-	345,508	-	-	-	30,160	70,145	466,678	
Rektörlük	2,836,183	576,191	7,489,722	-	22,073	3,768,903	3,496,568	-	-	-	14,930,103	30,851,323	63,971,116	
Sağlık Bilimleri Fakültesi	605,075	-	828,277	-	-	337,926	145,000	-	-	-	1,249,087	384,123	3,549,488	
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	170,461	-	544,978	42,930	10,500	62,075	10,618,837	10,791,020	-	4,781,690	3,860,070	7,876,133	38,758,694	
Sosyal Bilimler Enstitüsü	351,125	-	763,803	-	-	749,951	292,350	-	-	-	1,205,107	1,708,942	5,071,278	
Turizm Fakültesi	1,070,653	-	651,015	-	-	38,986	72,000	-	-	-	1,584,131	1,017,016	4,443,800	
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	-	-	455,968	-	-	52,120	-	-	-	-	408,625	13,017,351	13,935,064	
Yunus Emre Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	1,122,106	-	476,844	-	-	48,547	143,350	-	-	-	869,063	501,411	3,181,321	
<b>TOPLAM</b>	<b>39.253,479</b>	<b>7.953,946</b>	<b>48.450,745</b>	<b>9.588,515</b>	<b>6.260,106</b>	<b>10.812,134</b>	<b>21.659,558</b>	<b>10.791,020</b>	<b>-</b>	<b>5.628,120</b>	<b>94.591,840</b>	<b>125.757,615</b>	<b>380.747,078</b>	

\*18.05.2018 tarihinde Anadolu Üniversitesine bağlı 5 fakülte, 3 enstitü ve 2 meslek yüksekokulunun Eskişehir Teknik Üniversitesine devredilmesi sonrasında ayrılan bazı fakülteler eğitime Kampüsümüzdeki binalarında devam etmektedir.

### 3.7.4. Teknoloji ve bilişim altyapısı analizi

Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi (BAUM); Anadolu Üniversitesinin bilgi teknolojileri ile ilişkili konuların yönetiminden ve Türkiye’de, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde, Batı Avrupa’da, Balkanlar’da, Azerbaycan’da, Suudi Arabistan ve Kuzey Amerika’da yapılan uzaktan öğretim sınavlarının organizasyonundan sorumlu olan birimdir. Bu birim, başta Açıköğretim Sistemi Sınavları olmak üzere birçok kurum sınavlarını da yürütmektedir. 2020-2021 Öğretim yılı itibariyle de İran/Tahran ve İran/Tebriz (Sınav Merkezi) açılmıştır. Ayrıca, 81 il ve 29 ilçede toplam 111 sınav merkezinde sınavlarımız yapılmaktadır. Açıköğretim Sistemi sınavlarında 81 il ve bazı ilçe merkezleri ile birlikte toplam 111 sınav merkezinde sınav organizasyonu yapılmaktadır.

Anadolu Üniversitesi yerel internet ağında 4 adet omurga anahtar, 48 adet dağıtım anahtarı ve 840 adet kenar anahtar bulunmaktadır. Eskişehir Teknik Üniversitesi ile iletişim 10 Gbps fiber bağlantı ve yedek olarak kullanılan 1 Gbps radyolink bağlantı üzerinden sağlanmaktadır.

İnternet bağlantısı, ULAKNET tarafından sağlanan 1300 Mbps 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 1.887 adet kablosuz ağ erişim cihazı bulunmaktadır. Açıköğretim Fakültesi Büroları ve misafirhanelerden oluşan 112 uzak nokta, ADSL üzerinden yapılan VPN bağlantısıyla merkez kampüse bağlanmaktadır. Yerel ağda kullanımın en yoğun olduğu zamanlarda eş zamanlı kablosuz ağ istemci sayısı 12.000’e, kablolu ağ istemci sayısı 16.000’e kadar çıkmaktadır.

Üniversite Kampüsünde Kapalı Devre Televizyon Sistemi ile 20 günlük kayıt kapasiteli, (CCTV) 220 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, AutoCAD, e-Views, SPSS, Mat-Lab, Ansys, Chemcad, AspenOne, EndNote, Comsol, QuarkXpress ve Adobe ürünleri BAUM tarafından önerilen ve sunulan belli başlı yazılımlardır.

Anadolu Üniversitesindeki operasyonel aktivitelerin büyük bir çoğunluğu BAUM'un kendi bünyesinde geliştirilen otomasyonla yürütülmektedir. Öğrenci işleri, insan kaynakları, idari ve mali işler, döner sermaye, mobil uygulamalar, üniversite internet sayfası, satın alma, BBS, yemekhane, sosyal hizmetler, uzaktan öğretim öğrenci işleri ve sınavlarla ilgili bilgi sistemi otomasyonla işletilmektedir. Ayrıca sınav evrakının dağıtımında kullanılan araçlar, araç izleme sistemiyle izlenmektedir.

Yapılan analiz sonucu aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Teknolojik gelişmeler eğitime birçok alanda pozitif etki yaratmış, çeşitli kaynaklardan bilgiye ulaşımı kolaylaştırmıştır. Üniversitenin teknolojik açıdan güçlü altyapısı, öğrencilere sunulan imkânlarda çeşitlilik yaratılmasına destek vermektedir. Anadolu Üniversitesinin uzaktan öğretim ve açık ders malzemeleri konusunda lider durumda olması, yeni gelişmeler için de yeni fırsatlar yaratacaktır.
- Teknoloji konusundaki gelişmeler, akademisyenler için yeni araştırma alanları doğurmuştur. Bu konudaki gelişmeler, toplumsal katkı alanında bireye özgü hizmet geliştirme imkânı yaratabilmek için de bir fırsat olarak değerlendirilebilir.
- 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. Ayrıca 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.

Yukarıdaki analizlerle ilgili olarak aşağıdaki önlemlerin alınması planlanmaktadır:

- Uzaktan öğretim ve açıköğretim yapan kurumların sayısındaki artıştan doğan rekabetle başa çıkabilmek için 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 akademisyenlerin teknolojiyi eğitime nasıl etkili bir şekilde taşıyabilecekleri

konusunda hizmet içi eğitimlerin artırılması gerekmektedir. Bu konuda iyi örneklerin de akademisyenler arasında paylaşılması olumlu sonuçlar doğuracaktır.

- Teknoloji temelli projelerin artırılması konusunda akademisyenlerin teşvik edilmesinin olumlu sonuçları olacağı kanaati oluşmuştur.

### 3.7.5. Mali kaynak analizi

Üniversitenin Vizyon, Misyon ve Temel Değerlerinde de yer alan; kamu kaynaklarının etkin, ekonomik ve verimli kullanımı önceliği göz önüne alınarak 2019-2023 Stratejik Planı, katılımcı bir yöntemle hazırlanmış ve stratejik amaç ve hedefler belirlenmiştir. Mevcut kamu kaynaklarının kullanılmasında mevzuat kısıtlamaları ve değişiklikleri, planların uygulanmasını ötelemektedir. İlgili kurum ve bakanlıklar nezdinde girişimlerde bulunularak mevcut kaynakların daha verimli kullanılması hedeflenmektedir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik kapsamında İdare Faaliyet Raporu ve Performans Programı ile hazırlanan Stratejik Planların, izleme ve değerlendirmesi gerçekleştirilmekte ve kamuoyu bilgilendirilmektedir. Anadolu Üniversitesinin de bu doğrultuda amaçlarına ulaşabilmesi için yıllar itibarıyla mali kaynak ihtiyacı Tablo 8’de verilmektedir.

**Tablo 8.** Tahmini Kaynak Tablosu\*

KAYNAKLAR	2019	2020	2021	2022	2023
GENEL BÜTÇE	489.859.000,00 TL	547.759.000,00TL	594.429.000,00 TL	653.872.000,00 TL	719.300.000,00 TL
TÜBİTAK PROJELERİ	2.625.000,00 TL	2.757.000,00 TL	2.895.000,00 TL	3.040.000,00 TL	3.195.000,00 TL
TTO (1513 TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSLERİ DESTEKLEME PROGRAMI)	1.750.000,00 TL	1.750.000,00 TL	1.750.000,00 TL	1.750.000,00 TL	1.750.000,00 TL
AVRUPA BİRLİĞİ VE DİĞER ULUSLARARASI PROJELER	410.000,00 €	430.000,00 €	451.000,00 €	473.000,00 €	497.000,00 €
ERASMUS + , ORTAK ÜLKELER VE DİĞER PROGRAMLAR	760.000,00 €	800.000,00 €	840.000,00 €	890.000,00 €	950.000,00 €
FARABİ DEĞİŞİM PROGRAMI	48.620,00 TL	46.300,00 TL	44.100,00 TL	42.000,00 TL	40.000,00 TL
MEVLANA DEĞİŞİM PROGRAMI	80.000,00 TL	84.000,00 TL	88.000,00 TL	93.000,00 TL	98.000,00 TL
<b>TOPLAM</b>	494.362.620,00 TL + 1.170.000,00 €	552.396.300,00TL 1.230.000,00 €	599.206.100,00 TL+ 1.291.000,00 €	658.797.000,00 TL+ 1.363.000,00 €	724.383.000,00TL+ 1.447.000,00 €

\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 8

### 3.8. Akademik Faaliyetler Analizi

Anadolu Üniversitesi, evrensel yükseköğretim değerlerini ön plana çıkararak, 3'ü açık ve uzaktan öğretimde olmak üzere 12 fakülte, 3 meslek yüksekokulu, 3 yüksekokul, 6 enstitü, 24 araştırma merkezi ve 14 araştırma ve uygulama birimi ile hizmet vermektedir. Üniversite, açık ve uzaktan öğretim alanında yapmış olduğu yeniliklerle ön plana çıkmaktadır. 2020 Aralık itibarıyla Açıköğretim Sistemi ile eğitim veren üç fakültedeki toplam aktif öğrenci sayısı 1.100.000'ün üzerindedir. Bu sistem dünyada birçok üniversite tarafından model olarak alındığından bu, Anadolu Üniversitesinin en güçlü yönlerinden birini oluşturmaktadır.

Yükseköğretim Kurulu tarafından 2017'de ilk kez hayata geçirilen "Üstün Başarı Ödülleri" kapsamında "Topluma Hizmet Ödülü"ne layık görülen Üniversitede; özel gereksinimi olan ve dezavantajlı bireylere Türkiye'de ilk ve tek olan birimlerinde hizmetler verilmekte ve bu doğrultuda yapılan çalışmalar devam etmektedir. Üniversite; Yükseköğretim Kurulu tarafından 2018'de ilk kez üniversitelere verilen, kampüs sınırları içerisinde engelli bireylerin tam, etkin ve eşit katılımını sağlamak için gerçekleştirilen çalışmaların tespiti ve başarılı bulunanların ödüllendirilmesi ve ayrıca kamuoyunda farkındalık oluşturulması adına "Engelsiz Üniversite Bayrakları" ile "Engelsiz Program Nişanları" kapsamında ödüle layık görülmüştür. Bu anlamda Engelsiz Üniversite Bayrakları; Mekânda Erişilebilirlik (Turuncu Bayrak), Eğitimde Erişilebilirlik (Yeşil Bayrak) ve Sosyokültürel Faaliyetlere Erişilebilirlik (Mavi Bayrak) olmak üzere 3 kategoride verilirken programlar da "Engelsiz Program Nişanı" ile ödüllendirilmektedir. Anadolu Üniversitesi de kampüsleri, birimleri ve programları ile toplam 21 ödüle/ödül adaylığına (10 ödül ve 11 ödül adaylığı olmak üzere) layık görülerek "Engelsiz Üniversite Bayrak Ödülü" kapsamında en fazla ödül alan üniversite olma başarısını göstermiştir. Ayrıca kamu ve özel kuruluşlarla etkili iletişim içinde olması ve çok sayıda iş birliğinin bulunması; toplumda saygın, tanınır ve güvenilir olması; merkezî sistem sınav organizasyonlarında güçlü ve güvenilir olması; Topluma Hizmet Uygulamaları dersinin her programda yer alması; Üniversitede, toplumsal sorumluluk alanında dikkat çeken diğer unsurları oluşturmaktadır.

Anadolu Üniversitesi, ulusal/uluslararası değişim ve iş birliği programları yönünden incelendiğinde hem öğrencilere hem personele önemli imkânlar

sağlamaktadır. Bu imkânlarla uluslararası tecrübeye sahip nitelikli araştırmacıları desteklemek üzere farklı projeler oluşturulmaktadır. Üniversitede; Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenen projelerin katkısıyla yayımlanan makaleler ve bildirilerin yıllar içindeki artışı incelendiğinde, Üniversitenin araştırma yapısındaki gelişim açık bir şekilde görülmektedir. Buna ek olarak bu yapıyı destekleyecek çeşitlilikte 63 doktora programı, 13 sanatta yeterlik programı, 117 yüksek lisans programı, 97 örgün lisans programı, 19 açık ve uzaktan öğretim lisans programı ve harmanlanmış öğrenme altyapısı bulunmaktadır. Ayrıca Üniversite; kütüphane kaynaklarının çeşitliliği ve erişilebilirliği ile yayın-araştırmaların niteliği ve niceliğini artırmaya yönelik teşvik ve ödül sistemlerinin varlığı açısından da dikkat çekmektedir.

Üniversitede; ürüne dönüşebilecek bilimsel araştırmaların ülke ekonomisine ticari katma değer sağlayacağı göz önünde bulundurularak kurulan Ön Kuluçka Merkezinin TÜBİTAK'a yönlendirdiği girişimler 2020 döneminde de sermaye desteği almaya hak kazanmıştır. Ayrıca her yıl tescil sayısı hızla artan patent başvuruları yapılmaktadır. 2020 yılında başvuru patent, faydalı model ve marka sayısı 20'dir. Tescil edilen patent sayısı ise 18'dir.

Üniversite dışı kaynaklardan fonlanan, sektörel ve toplumsal katkı değeri yüksek olan proje sayısının az olması ve mevzuattaki kısıtlamalar nedeniyle yeteri kadar nitelikli teknik eleman istihdam edilememesi de Üniversitenin bu konulara daha fazla eğilmesi gerektiğini göstermektedir.

Üniversitenin basın ve halkla ilişkiler bağlamındaki yapısının daha etkin kılınması çalışmaları, akademik danışmanlık eğitimi ve kurum kültürüyle ilgili iyileştirme çalışmaları önemle ele alınması gereken konuları oluşturmaktadır.

Anadolu Üniversitesinin Akademik Faaliyet Analizi Tablo 9'da verilmektedir.

**Tablo 9.** Akademik Faaliyet Analizi\*

<b>Temel Akademik Faaliyetler</b>	<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler / Sorun Alanları</b>	<b>Ne Yapılmalı?</b>
<b>Eğitim</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğretim elemanı sayısı ve niteliğinin iyi olması</li><li>• Altyapının (Derslikler, laboratuvarlar, kütüphane, bilgisayar lab., atölye vb.) güçlü olması</li><li>• Programların kalitesi, çeşitliliği ve kampüs olanakları nedeniyle üst sıralarda tercih edilen bir Üniversite olması</li><li>• Değişim programlarının etkin kullanılıyor olması</li><li>• Uzaktan öğretim sistemiyle eğitim verilen lisansüstü programların çeşitliliğinde ve sayısında artış olması</li><li>• Harmanlanmış (blended) öğrenme altyapısının bulunması</li><li>• Öğrenci-öğretim elemanı/öğrenci-idari personel iletişiminin iyi olması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ders planında yer alan ders içerikleriyle öğretim elemanının anlatımının uyumlu olmaması</li><li>• Bazı birimlerin henüz akreditasyon sürecine başlamamış olması</li><li>• Mezunlarla iletişimin etkin yürütülemiyor olması</li><li>• Üniversitede kurum kültürüne yönelik çalışmaların henüz tamamlanmamış olması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Güncel öğretim yöntemlerinden yararlanmanın yaygınlaştırılması sağlanmalıdır.</li><li>• Program akreditasyonu için başvuru sayısı arttırılmalı ve akreditasyon sürecindeki programlara destek sağlanmalıdır.</li><li>• Etkin kaynak kullanımının sağlanmasına ve standartlara uygun fiziksel mekânların oluşturulmasına yönelik yaklaşımlar geliştirilmelidir.</li><li>• Mezunlarla daha etkin bir iletişim kurulmasına yönelik çözümler geliştirilmelidir.</li><li>• Kurumsal iletişimin etkinliğini güçlendirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır.</li></ul>
<b>Araştırma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nitelikli, genç ve dinamik bir akademik kadroya sahip olması</li><li>• Araştırma sürecini destekleyen mekanizmaların varlığı ve etkin olması</li><li>• Kütüphane kaynaklarının (basılı ve elektronik) çeşitliliği ve erişilebilir olması</li><li>• Öğrencilerin araştırma süreçlerinde aktif olarak yer alması</li><li>• Üniversitenin öncelikleri arasında araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin olması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğretim üyesi başına düşen bilimsel yayın sayısının az olması</li><li>• Nitelikli teknik elemanın olmaması</li><li>• Bazı birimlerde araştırma kültürünün gelişmesine yönelik süreçlerin henüz tanımlanmamış olması</li><li>• Üniversite dışı kaynaklardan fonlanan proje sayısının az olması</li><li>• Üniversite-sektör iş birliğinin Üniversite geneline tam olarak yayılmamış olması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Araştırma faaliyetlerini arttırmaya ve çeşitlendirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmelidir.</li><li>• Sosyal ve beşerî bilimler alanında araştırma faaliyetleri ve Üniversitenin öncelikli alanlarındaki çalışmalar arttırılmaya çalışılmalıdır.</li><li>• Üniversite dışındaki fonlardan desteklenen proje sayısının arttırılması için rehberlik çalışmaları yapılmalıdır.</li><li>• Üniversite-sektör iş birliklerinin arttırılmasına ve bu alanda Üniversitenin potansiyelinin daha iyi değerlendirilmesine çalışılmalıdır.</li></ul>

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
<b>Girişimcilik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimcilikle ilgili yeni dersler açılması ve bu dersi verebilecek öğretim elemanı sayısının arttırılmasına yönelik çalışmaların olması</li> <li>Şirket kurma/ortak olma faaliyetlerinin teşvik ediliyor olması</li> <li>Girişimcilikle ilgili etkinlik sayısının arttırılmaya çalışılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademisyenlerin Teknoparkta şirket kurma/ortak olma faaliyetlerine gösterdiği ilginin yeterli düzeyde olmaması</li> <li>Ön kuluçkada/kuluçkada yer alan girişimci sayısının yeterli düzeyde olmaması</li> <li>Öğrenci ve mezunların teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde ve TEKMER'lerde kurduğu/ortak olduğu şirket sayısının yeterli sayıda olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Şirket kurma/ortak olmayı teşvik eden yaklaşımlar geliştirilmeye ve uygulanmaya çalışılmalıdır.</li> <li>Ön kuluçkada/kuluçkada yer alan girişimci sayısını arttırmaya yönelik özendirici tedbirler alınmalıdır.</li> <li>Öğrenci ve mezunların teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde ve TEKMER'lerde şirket kurmasına veya ortak olmasına yönelik özendirici tedbirler alınmalıdır.</li> </ul>
<b>Toplumsal Sorumluluk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Topluma Hizmet Uygulamaları dersinin her programda yer alması</li> <li>Yaşam boyu öğrenme odaklı bir Üniversite olması</li> <li>Üniversite çatısı altında toplumsal projelere destek verebilecek pek çok birim, öğrenci kulüpleri ve araştırma merkezlerinin bulunması</li> <li>Yenilikçi yapısı, toplumsal sorumlulukta ilkleri başarmış olması ve bu konuda bilgi birikiminin olması</li> <li>Kamu kurumu ve özel kuruluşlarla çok sayıda iş birliğinin bulunması</li> <li>Dil ve Konuşma Bozuklukları Eğitimi Araştırma ve Uygulama Merkezi (DİLKOM), Engelliler Entegre Yüksekokulu ve Engelliler Araştırma Enstitüsünün engelli bireylere ve ailelerine dokunan hizmetlerinin olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Topluma Hizmet Uygulamaları dersinin, birimler ve bölümler/programlar bazında yeteri kadar önemsenmemesi</li> <li>Toplumsal sorumluluk alanında yapılan hizmetlerin yeterince tanıtımının ve duyurusunun yapılamaması, etkinliklerin paydaşlara anlatılamaması</li> <li>Toplumsal sorumluluk alanında yapılan çalışmaların etkisinin sorgulanıyor olması</li> <li>Sosyal medyanın iyi yönetilememesi ve kurumsal iletişim yetersizliklerinin olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Topluma Hizmet Uygulamaları dersiyle ilgili koordinasyon eksikliği giderilmeye çalışılmalıdır.</li> <li>Düzenli aralıklarla tanıtım ve bilgilendirme toplantıları yapılmalıdır.</li> <li>Toplumsal sorumluluk alanında yapılan çalışmaların etkisini arttıracak tedbirler alınmalıdır.</li> <li>Üniversitenin basın ve halkla ilişkiler bağlamındaki yapısı daha etkin kılınmalıdır.</li> </ul>

\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 9



### **3.9. Yükseköğretim Sektörü Analizi**

2019-2023 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 10 ve Tablo 11).

**Tablo 10.** PESTLE Analizi Sonuçları\*

Etkenler	Tespitler (Etkenler /Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
POLİTİK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onuncu Kalkınma Planında yer alan temel gelişme alanlarından “Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum” ile “Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Büyüme” alanı, yükseköğretim sektöründe yer alan üniversitelere birtakım sorumluluklar yüklemektedir.</li> <li>• AB uyum politikaları kapsamında Avrupa yükseköğretim alanına uyum çerçevesinde üniversitelerde yürütülen Bologna Süreciyle ilgili yeni uygulamalara geçilmesi gerekmektedir.</li> <li>• Devlet politikası çerçevesinde üniversitelerin bir konum tercihi yaparak yükseköğretim sektöründe araştırma, eğitim veya girişim odaklı olma yönünde yerini belirleme mecburiyeti vardır.</li> <li>• Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının öncülüğünde TÜBİTAK tarafından yürütülen “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi” oluşturulmuştur.</li> <li>• Akademik Teşvik Puanı Ödeneği gibi yeni düzenlemelere gidilmiştir.</li> <li>• Üniversite kontenjanlarının belirlenmesinde nitel ölçütlerden çok nicel ölçütler göz önünde bulundurulmuştur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ülkemizin ulusal hedefleri doğrultusunda Onuncu Kalkınma Planında dört temel gelişme alanı bulunmaktadır. Üniversite de bu dört temel gelişme alanını birer “fırsat” olarak görmekte ve özellikle “Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum” ile “Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Büyüme” olarak belirlenen gelişme alanlarına katkısını öncelikli alanları olarak kabul etmektedir. Bu kapsamda “Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum” yaratmak adına Üniversite gerek farklı alanlarda sunduğu örgün öğretim programlarıyla gerekse yaşamboyu öğrenme felsefesiyle sunduğu Merkezî Açık ve Uzaktan Öğretim programlarıyla yükseköğretim sektörü içinde önemli bir görevi yerine getirmektedir.</li> </ul> <p>Onuncu Kalkınma Planında “Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Büyüme” gelişme alanında yer alan girişimciliğin geliştirilmesi hedefi, Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014–2023 Taslak) ile daha</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onuncu Kalkınma Planında yer alan temel gelişme alanlarından “Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum” gelişme alanında belirtilen yükseköğretimde örgün okullaşma oranını %47’den %55’e çıkarma hedefine yer verilmesi, programlardaki öğrenci kontenjan sayısını arttırmıştır. Özellikle uygulama gerektiren programlar için öğrenci sayısının artışı, öğrencilere sunulan eğitimin kalitesi bakımından bir tehdit niteliği taşımaktadır.</li> <li>• Anadolu Üniversitesi her ne kadar “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi”nde üst sıralarda yer alsa da Açık ve Uzaktan Öğretim Sisteminin değerlendirme ölçütlerine dâhil edilmemesi, Üniversite için bir tehdit niteliği taşımaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum” yaratmak adına Üniversite gerek farklı alanlarda sunduğu örgün öğretim programlarıyla gerekse yaşamboyu öğrenme felsefesiyle sunduğu Merkezî Açık ve Uzaktan Öğretim programlarındaki sayı ve çeşitliliği kaliteden ödün vermeden arttırarak yerine getirdiği önemli göreve devam etmelidir.</li> </ul>

		<p>anlamli hâle gelmiştir. Söz konusu Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisine göre Eskişehir, odağında endüstriyel büyüme olan kentler arasında değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonucunda yakın dönemde Eskişehir ve bölgesinde üniversite-sektör iş birliği imkânlarının artacağı, üniversitelerle sektörün ortak projelerle eş güdümlü bir şekilde çalışarak oluşturacağı sinerji ile bölgedeki istihdam sayısında ve girişimciliğin artmasında önemli bir fırsat olacağı düşünülmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bologna Süreci ile ilgili yeni uygulamalara geçilmesi özellikle Avrupa üniversiteleri ile uyum sağlamayı kolaylaştırmıştır. Bunun yanı sıra söz konusu bu uyumu sağlama konusundaki çalışmalar hem öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliğini hem de ortak proje yapabilme kapasitesini arttırmıştır.</li><li>• Akademik Teşvik Puanı Ödeneği gibi yeni düzenlemelere gidilmesi, Üniversitenin araştırma kapasitesini ve akademik personelin motivasyonunu arttırmak için yeni bir fırsat olacaktır.</li></ul>		
--	--	--	--	--

<b>EKONOMİK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yükseköğretim sektöründe yer alan üniversitelerin araştırma, eğitim ve fiziksel kaynaklarının yenilenmesi için Kalkınma Bakanlığı, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve TÜBİTAK gibi yurt içi kamu fon kaynaklarının yanı sıra Avrupa Birliği, Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler gibi yurt dışı fon kaynaklarından da yararlanmak mümkündür.</li> <li>• Ülkemizin içinde bulunduğu jeopolitik konum, çok çeşitli kriz riskleri yaratmaktadır.</li> <li>• Yükseköğretim sektörü içinde 3. Nesil Girişimci ve Yenilikçi Üniversite kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda kendini konumlandıran üniversitelerden girişimcilik eğitiminin yaygınlaşması ve ekonomik değer üreten araştırma konularının öncelikli olarak ele alınması beklenmektedir.</li> <li>• YÖK tarafından program bazında kontenjan belirlenirken istihdam yaratan sektör talepleriyle ilgili kapsamlı bir analizin yapılmasına ihtiyaç vardır.</li> <li>• Üniversitelerin bulunduğu şehirlerde, öğrencilerin kent ekonomisine sağladığı katkı büyüktür.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yurt içi ve yurt dışı fon kaynaklarının varlığı Üniversitenin araştırma, eğitim ve fiziksel kaynaklarını yenilemesi için birer fırsattır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Her geçen gün artan üniversite sayısı yurt içi ve yurt dışı fonlardan alınan payın azalmasına neden olabilmektedir.</li> <li>• Jeopolitik konum dolayısıyla yaşanabilecek siyasi ve ekonomik sorunlar, yurt içi ve yurt dışı fon kaynaklarına erişimi kısıtlayabilmektedir. Örneğin; 2017 yılının son çeyreğinde uygulamaya başlanan tasarruf tedbirleri üniversiteleri mali açıdan sınırlayan ciddi bir unsur olmuştur.</li> <li>• Özellikle Açık ve Uzaktan Öğretim Sisteminden mezun olanlar, istihdamda negatif ayrımcılıkla karşı karşıya kalmaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ülke ekonomisine katkı sağlayacak mükemmeliyet merkezlerinin sayısı arttırılmalı ve yeni mükemmeliyet merkezlerinin kurulması için devam eden çalışmalara verilen destek de sürdürülmelidir.</li> <li>• Girişimcilik konusunda mezunlara yönelik çalışmalar arttırılmalıdır.</li> <li>• Yerel yönetimlerle Üniversite arasında yapılan projelerde kent ekonomisine katkı sağlayacak projelere öncelik verilmelidir.</li> <li>• Ulusal ve uluslararası düzeyde Mükemmeliyet Merkezlerinin tanıtımına yönelik faaliyetlerin sayısı arttırılmalıdır.</li> </ul>
-----------------	--	---	---	---

<p><b>SOSYOKÜLTÜREL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ülkemizde “üniversite çağ nüfusu” oranı her yıl artış göstermektedir.</li> <li>• Ortaöğretim kurumlarından gelen öğrencilerin eğitim seviyesi yeterli düzeyde değildir.</li> <li>• Güneydoğu sınır komşularımızda savaş nedeniyle mülteci sorunu yaşanmaktadır.</li> <li>• Üniversitelerin Sivil Toplum Kuruluşlarıyla (STK) geliştirdiği proje sayısı yeterli değildir.</li> <li>• Öğrencileri meslek edindirmeye yönelten teşvik ve danışmanlık sistemlerine ihtiyaç vardır.</li> <li>• Mezuniyet sonrası beyin göçünde artış yaşanmaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ülkemizdeki “üniversite çağ nüfusunun” azalmaması Üniversitenin sürekliliği açısından önemlidir.</li> <li>• Eskişehir, konumu nedeniyle üniversite adayları tarafından bir cazibe merkezi olarak görülmektedir.</li> <li>• Mültecilere yükseköğretim hizmeti verilmesi için Açık ve Uzaktan Öğretim Sisteminin olması önemlidir.</li> <li>• İlimizde pek çok STK’nin şubesinin bulunması avantajdır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artan üniversite çağ nüfusuna paralel olarak üniversite sınavına giren öğrenci sayısı artmaktadır. Artan üniversite talebini karşılamak için Üniversite altyapı imkânları desteklenmeden kontenjan arttırımına gidilmektedir.</li> <li>• Nitelikli insan gücünün, Eskişehir dışında istihdam edilme olanakları daha fazladır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yükseköğretime devam eden öğrencilere yetenekleri doğrultusunda uygun bölümlere yerleştirmeleri için doğru rehberlik hizmeti sunulmalıdır.</li> <li>• Meslek edindirmeye yönelik iyileştirmeye gidilmelidir.</li> <li>• Yükseköğretim kontenjanları belirlenirken Üniversitenin gerek akademik gerekse fiziksel altyapı yetkinlikleri göz önünde bulundurulmalı, bu konuda Üniversitenin bildirdiği raporlara itibar edilmelidir.</li> <li>• Nitelikli insan gücünün yurt dışına göç etmesini engelleyecek altyapı yatırımlarının yapılması konusunda üniversiteler proje üretmeye teşvik edilmelidir.</li> </ul>
<p><b>TEKNOLOJİK</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknoloji alanındaki gelişmelerin eğitimin her alanına doğrudan yansımaları, bilgiye ulaşımın kolaylaşması ve yükseköğretime gelen öğrenci profilinin teknolojinin içinde doğmuş bir kuşak olması, eğitim ile teknolojinin entegrasyonu konusundaki beklentileri arttırmaktadır.</li> <li>• Uzaktan eğitim ve açık ders malzemeleri tüm dünyada hızla artan bir şekilde yükseköğretimde kullanılmaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknolojik gelişmeler, eğitime birçok alanda pozitif etki yapmış, çeşitli kaynaklardan bilgiye ulaşımı kolaylaştırmıştır.</li> <li>• Teknoloji konusundaki gelişmeler, akademisyenler için yeni araştırma alanları doğurmuştur. Bu konudaki gelişmeler, toplumsal katkı alanında bireye özgü hizmet geliştirme imkânı yaratabilmek için de bir fırsat olarak değerlendirilebilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzaktan eğitim ve açıköğretim yapan kurumların sayısındaki artış ve doğan rekabet ortamı bir tehdit olarak karşımıza çıkmaktadır.</li> <li>• 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 olabilir.</li> <li>• Ayrıca eğitim teknolojileri konusunda uzmanlaşmış kadro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzaktan eğitim ve açıköğretim yapan kurumların sayısındaki artıştan doğan rekabetle başa çıkabilmek için eğitim teknolojileri ve siber güvenlik konusunda uzmanlaşmış kadroların arttırılması gerekmektedir.</li> <li>• Mobil öğrenme, sosyal medya ve artırılmış gerçeklik gibi teknolojik gelişmelerin örgün öğretimde daha yaygın bir şekilde kullanılması için akademisyenlerin teknolojiyi eğitime nasıl etkili bir şekilde</li> </ul>

			<p>eksikliği en önemli tehditlerden biridir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siber güvenlik konusu da teknolojik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan bir sorun olarak kurumları tehdit etmektedir.</li> </ul>	<p>taşıyabilecekleri konusunda hizmet içi eğitimlerin arttırılması gerekmektedir. Bu konuda iyi örneklerin de akademisyenler arasında paylaşılması olumlu sonuçlar doğuracaktır.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknoloji temelli projelerin arttırılması konusunda akademisyenler teşvik edilmelidir.</li> </ul>
<b>YASAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yükseköğretimde Kalite Güvence Yönetmeliği yayımlanmıştır.</li> <li>• YÖK üniversitelerde farklılaşma politikasını uygulamaya koymuştur.</li> <li>• Sınai Mülkiyet Kanunu yayımlanmıştır.</li> <li>• İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kurumlarda daha etkin bir şekilde işletilmektedir.</li> <li>• Ar-Ge reform paketi uygulamaya konulmuştur.</li> <li>• Personel alımında sıkıntılar yaşanmaktadır</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yükseköğretim kurumları için yayımlanan Kalite Güvence Yönetmeliği, Üniversitenin uygulamalarındaki süreçlerin şeffaflaşmasına da katkı sağlayacaktır.</li> <li>• İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun kurumlarda daha etkin bir şekilde işletiliyor olması, Üniversite personelinin bu konuda daha çok bilinçlenmesine katkı sağlayacaktır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personel alımında mevzuattan kaynaklanan sıkıntılar sebebiyle akademik kadrolarda işlemlerin yavaş ilerlemesi, idari personelde ise işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan personelin kadrolara girebilmesi işleyişte sorunlara sebep olabilmektedir.</li> <li>• Farklılaşmanın teşvik edilmesine rağmen tüm üniversiteler aynı yasal düzenlemelere tabidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalite Güvence Sisteminin tüm Üniversitede daha fazla yaygınlaştırılması için stratejiler geliştirilmelidir.</li> <li>• Akreditasyon sürecinden geçen program sayısının arttırılması teşvik edilmelidir.</li> </ul>

<b>ÇEVRESEL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çevre konusunda yaptırım gücü yüksek yasal düzenlemeler, çevre duyarlılığı ve doğal kaynakların bilinçli kullanılması konusunda bilincin artmasına sebep olmuştur.</li><li>• Enerji verimliliğinin artması ve ekolojik dengenin korunması gittikçe artan bir oranda önem kazanmaktadır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çevre bilincini arttırmak ve sağlığa duyarlı yaşanabilir alanların oluşturulması için yeni araştırma olanakları doğacaktır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Üniversitenin öngörülleri ve talepleri dışında artan öğrenci sayısına bağılı olarak fiziksel olanaklara gereksiniminin artmasıdır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İnsan sağlığına duyarlı yaşanabilir alanların oluşturulması için projeler geliştirilmelidir.</li><li>• Topluma örnek olmak, çevre bilincini daha da arttırmak için sosyal sorumluluk projeleri teşvik edilmelidir.</li><li>• Doğal kaynakların Üniversite içinde daha verimli kullanımına yönelik teknolojik altyapı güçlendirilmelidir.</li></ul>
-----------------	---	---	--	--

\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 10

**Tablo 11. Sektörel Yapı Analizi\***

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
<b>Rakipler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Türk yükseköğretiminde giderek artan sayıda devlet ve vakıf üniversitesi kurulması</li><li>• Açık ve uzaktan öğretim yapan diğer üniversitelerin sayısının artması</li><li>• Tüm bölümleri yabancı dilde eğitim yapan üniversitelerin olması</li><li>• Türk yükseköğretiminde belirli alanlarda farklılık yaratacak öncü ve özgün eğitim-öğretim programlarının az olması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerek kamu gerekse özel kurumların e-öğrenmeye dayalı ihtiyaç duydukları eğitim hizmeti ve merkezî çoktan seçmeli sınav organizasyonunda Anadolu Üniversitesinin ilk akla gelen kamu kurumu olması</li><li>• Hayat boyu öğrenme eğiliminin her geçen yıl artan bir biçimde toplumda yer bulması</li><li>• İş dünyasında istihdam edilecek iş gücünden beklentilerin artması</li><li>• E-öğrenmeye dayalı eğitim programlarının öneminin artması</li><li>• Açık ve uzaktan öğretim, havacılık, raylı sistemler ve özel eğitim gibi alanlarda kurum ve şahısların iş ortaklığı yapma konusunda tercih edilen bir Üniversite olması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Başarılı öğrencilerin özellikle burs imkânı sağlayan vakıf üniversitelerini tercih etmesi</li><li>• Öğrenci sayısının fazla olması nedeniyle gerek eğitim-öğretim gerekse araştırma olanaklarının etkili kullanılmaması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diğer üniversitelerin iyi uygulama örnekleri Anadolu Üniversitesinde uygulamaya geçirilebilir.</li><li>• Başarılı öğrencilerin Üniversiteyi tercih etmesi için tanıtım çalışmaları artırılmalıdır.</li><li>• Üniversiteyi rakiplerinden ayıran özel eğitim, açık ve uzaktan öğretim, havacılık ve raylı sistemler gibi alanlarda teknoloji ve insan gücü kaynağı artırılarak Üniversitenin rakipler karşısındaki liderlik rolü sürdürülmelidir.</li></ul>
<b>Paydaşlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Paydaş beklentilerinin tespit edilmesi yönünde analizlerin yetersiz olması</li><li>• Mezunlarla iletişim konusunda yapılan çalışmaların yetersiz olması</li><li>• İlgili paydaş gruplarına Üniversitenin kapsamlı bir şekilde tanıtımının yapılmaması</li><li>• STK'lerle iş birliklerinin yeterli düzeyde olmaması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Paydaş gruplarının çeşitliliği sayesinde Üniversitenin iş yapma potansiyelinin fazla olması</li><li>• Mezunların kuruma aidiyet duygularının güçlü olması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Paydaş grupları arasında yer alan düzenleyici ve denetleyici kurumlara Üniversiteyi yeterince tanıtmamaktan kaynaklanan ön yargılı tutumların bulunması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mezun öğrencilerle olan iletişim sorununun giderilmesinde sosyal medyanın payı artırılmalıdır.</li><li>• Organize Sanayi Bölgesinin ihtiyaç analizi yapılmalı ve tespit edilen ihtiyaçların karşılanmasına yönelik disiplinlerarası projeler geliştirilmelidir.</li><li>• Yerel yönetimlerle iş birliği yapılarak toplumun ihtiyaç duyduğu konularda ortak projeler geliştirilmelidir.</li><li>• Üniversitenin tanıtımı konusunda yapılan çalışmalarda sosyal medyanın gücü etkin bir biçimde kullanılmalıdır.</li></ul>
<b>Tedarikçiler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kamu İhale Kanunu'nun getirdiği yasal kısıtlamalar nedeniyle mal ve hizmet alımında karşılaşılan güçlüklerin bulunması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anadolu Üniversitesi için tedarikçi olmak isteyen kurum ve kuruluşların nitelik ve nicelik olarak uygun olması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Üniversitenin hizmet aldığı kurum ve kuruluşların iflas etmesi/tasfiye hâlinde olması</li><li>• Tedarikçilerin beklenen hizmeti Üniversiteye sunamaması</li><li>• Üniversitenin mali kaynaklarını kullanma konusunda Maliye Bakanlığının getirdiği kısıtlamaların bulunması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tedarikçi kurum ve/veya kuruluşun belirlenmesinde teknik ve benzeri şartnamelerin hazırlanmasında çok titiz çalışılmalıdır.</li><li>• Tedarikçi kurum ve/veya kuruluşun belirlenmesinde objektif karar verme mekanizmaları kurulmalıdır.</li><li>• Kontrol için güvenilir teknoloji tabanlı bilgi sistemleri kurulmalıdır.</li><li>• Akademisyen ve mezunların şirket kurma faaliyetleri özendirilerek Üniversitenin tedarikçisi olacak kuruluşların sayısı artırılmalıdır.</li></ul>
<b>Düzenleyici/ Denetleyici Kuruluşlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Düzenleyici ve denetleyici kuruluşların rehberlik hizmetlerinin yeterli olmaması</li><li>• Kalite kültürünün yaygınlaştırılmasında zaman zaman kurum içi dirençle karşılaşılması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kalite güvencesi faaliyetlerinin yaygınlaştırılmasına yönelik YÖK Kalite Politikasının olması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kalite güvence kurumlarının/kuruluşlarının YÖK tescil belgesini alamaması</li><li>• Bazı alanlarda ulusal kalite güvence kurumlarının/kuruluşlarının olmaması</li><li>• Uluslararası kalite güvence kuruluşlarının hizmet bedellerinin yüksek olması</li><li>• YÖK'ün mevzuatta çok sık değişiklik yapması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Düzenleyici ve denetleyici kurumlardan/kuruluşlardan daha çok rehberlik hizmeti almak için mümkün olduğu ölçüde karşılıklı görüşmeler yapılmalıdır.</li><li>• Üniversitenin tüm birimlerinde Kalite Güvencesi Sisteminin ve sürekli iyileştirme bilincinin yaygınlaştırılmasına yönelik bilgilendirme ve farkındalık çalışmaları yürütülmelidir.</li></ul>

\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 11



### **3.10. GZFT Analizi**

Anadolu Üniversitesinin durum analizi sonucunda kurumun güçlü ve zayıf yönleriyle etkili olabilecek fırsat ve tehditler; Eğitim-Öğretim, Araştırma, Açıköğretim, Toplumsal Sorumluluk, Yönetişim ve Girişimcilik olmak üzere 6 temel başlıkta değerlendirilmiştir. Bu kapsamda her başlığın kendi içinde GZFT Analizi yapılarak oluşturulacak yeni stratejiler için detaylı bir veri analizi hedeflenmiştir. 2013 yılında gerçekleştirilmiş olan GZFT Analizi iç ve dış paydaşlarla tekrar paylaşılmış ve gelen görüş ve öneriler doğrultusunda 2017 GZFT Analizi yapılmıştır. Gelen 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 2017 Yılı GZFT Analizi Sonuçları ve GZFT Stratejileri sırasıyla Tablo 12 ve Tablo 13'te verilmektedir.

**Tablo 12.** Anadolu Üniversitesinin 2017 Yılı GZFT Analizi Sonuçları\*

	İç Çevre		Dış Çevre	
	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<b>EĞİTİM-ÖĞRETİM</b>	• Öğretim elemanı sayısı ve niteliğinin iyi olması	• Ders planında yer alan ders içerikleriyle öğretim elemanının anlatımının uyumlu olmaması	• Diğer kurumlar tarafından sağlanan teşvik ve iş birliği olanaklarının bulunması	• Üniversite sayısında artış olması
	• Altyapının (Derslikler, laboratuvarlar, kütüphane, bilgisayar laboratuvarları, atölye vb.) güçlü olması	• Bazı birimlerin henüz akreditasyon sürecine başlamamış olması	• Yükseköğretime talebin olması	• Anadolu Üniversitesinin “Açıköğretim” olarak algılanması
	• Programların kalitesi, çeşitliliği ve kampüs olanakları nedeniyle üst sıralarda tercih edilen bir Üniversite olması	• Mezunlarla iletişimin etkin yürütülemiyor olması	• Eskişehir'in ülke genelinde olumlu imajının olması (düşük suç oranı, sanat ve kültür şehri olması, ekonomik ve sosyal koşullar)	• Ortaöğretimden gelen öğrencilerin eğitim seviyelerinin düşük olması
	• Değişim programlarının etkin kullanılıyor olması	• Öğretim elemanlarının niteliklerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitimlerin yaygınlaşmamış olması	• Eskişehir'in coğrafi konumunun uygun olması ve seçenekli ulaşım olanaklarının bulunması	• Üniversitenin kontrolü dışında program kontenjanlarında artışa bağlı olarak eğitim-öğretim süreçlerinde aksaklıklar yaşanması
	• Uzaktan öğretim sistemiyle eğitim verilen lisansüstü programların çeşitliliğinde ve sayısında artış olması	• Güncel öğretim yöntemlerinden yaygın olarak yararlanılamaması	• Üniversiteye ulaşımın kolay ve seçenekli olması	
	• Harmanlanmış (blended) öğrenme altyapısının bulunması		• Şehirde bulunan diğer üniversitelerin rekabet yaratması ve iş birliği fırsatları sunması	
	• Öğrenci-öğretim elemanı/öğrenci-idari personel iletişiminin iyi olması		• Eskişehir sanayisinin hızla gelişiyor olması	
	• Olumlu imajının olması		• Ülke nüfusunun genç ve dinamik bir profilinin olması	
	• Araştırma projelerinin eğitim-öğretime katkısının olması			
	• Yurt içi ve yurt dışı iş birliği (eğitim, staj vb.) olanaklarının olması			
	• Açık ve Örgün Öğretim etkileşiminin olması			

	İç Çevre		Dış Çevre	
	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<b>ARAŞTIRMA</b>	• Nitelikli, genç ve dinamik bir akademik kadroya sahip olması	• Öğretim üyesi başına düşen bilimsel yayın sayısının az olması	• Eskişehir'in coğrafi konumu ve ulaşım olanakları	• Bilimsel alandaki hızlı gelişmelere yürürlükteki mevzuat nedeniyle ayak uydurulamaması
	• Araştırma sürecini destekleyen mekanizmaların varlığı ve etkin olması	• Araştırmaya katkıda bulunacak yeterli sayıda araştırma destek personelinin olmaması	• Ulusal ve uluslararası proje ve Ar-Ge desteklerinin olması	• Ülkenin eğitim sisteminden kaynaklanan araştırma ve geliştirme kültürünün zayıflığı
	Kütüphane kaynaklarının (basılı ve elektronik) çeşitliliği ve erişilebilir olması	• Bazı birimlerde araştırma kültürünün gelişmesine yönelik süreçlerin henüz tanımlanmamış olması	• Eskişehir'in gelişmiş bir Organize Sanayi Bölgesinde yer alması ve yakın çevresinde iş birliği yapılabilecek diğer bilim ve araştırma kurumlarının olması	• Ülkenin coğrafi konumundan kaynaklı jeopolitik sıkıntılar nedeniyle nitelikli uluslararası araştırma ve geliştirme iş birliklerinin sınırlı sayıda olması
	• Öğrencilerin araştırma süreçlerinde aktif olarak yer alması	• Üniversite dışı kaynaklardan fonlanan proje sayısının az olması	• Üniversite-sektör iş birliğini destekleyecek mekanizmaların kurulmuş olması	• TÜBİTAK tarafından her yıl yayımlanan "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi"nin oluşturulmasında açık ve uzaktan öğretim sisteminin değerlendirme ölçütlerine dâhil edilmemesi
	• Üniversitenin öncelikleri arasında araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin olması	• Üniversite-sektör iş birliğinin Üniversite geneline tam olarak yayılmamış olması	• Bakanlık ve diğer kamu kuruluşlarının pilot uygulamalarında Eskişehir'in öncelikli iller arasında yer alması	
	• Yayın ve araştırmaların niteliği ve niceliğinin artırılmasına yönelik kurum içi teşvik ve ödül sistemlerinin var olması	• Bazı birimlerde öğretim elemanlarının ders yükünün fazla olması		
	• Altyapı olanaklarının çeşitliliği	• Tematik ve öncelikli araştırma alanlarında yeterince bilimsel çalışma yapılmıyor olması		
		• Ortak ve disiplinlerarası çalışma eksikliğinin olması		
		• Araştırma alanında uluslararası iş birliğinin yaygınlaşmamış olması		

	İç Çevre		Dış Çevre	
	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<b>AÇIKÖĞRETİM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yurt dışında ön lisans ve lisans düzeyinde uzaktan eğitim hizmeti sunulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akademik danışmanlık sisteminin bulunmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Açık ve uzaktan öğretim programlarında uluslararası iş birliği olanaklarının olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ön lisans ve lisans programlarının kontenjanlarının sınırlandırılmış olması</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İkinci bir yükseköğretim imkânı sunulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Açıköğretim sisteminin gerek yurt içi gerekse yurt dışında tanıtımının yetersiz olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşam boyu öğrenme anlayışının toplumda daha fazla yer bulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzaktan eğitim tezsiz yüksek lisans programlarının Üniversitenin kontrolü dışında 50 kişilik kontenjanla sınırlandırılmış olması</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erasmus+ Avrupa Gönüllülük Hizmeti Projesi kapsamında yurt dışına belirli sürelerde öğrenci gönderiliyor olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezunlarla iletişimin etkin yürütülemiyor olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim sisteminde e-öğrenme materyallerine talebin artıyor olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Açıköğretim Sistemi"ndeki kadrolu teknik eleman sayısının yetersiz olması</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yurt içi ve yurt dışında Açıköğretim Fakültesi Öğrenci Bürolarının bulunması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programların akreditasyon sürecinin henüz tamamlanmamış olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgün öğretim öğrencilerinin derslerinin bir kısmını açıköğretim sisteminde alma olanağının sunulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kamu kurumları ve özel kuruluşlara iş başvurularında Açıköğretim Sistemi mezunlarına negatif ayrımcılık yapılması</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyon beceri ve tecrübesine sahip, güven duyulan ve lider bir kurum olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fen bilimlerine yönelik programların sayısının az olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İkinci üniversite kapsamında kayıt yaptıracak örgün öğrenci potansiyelinin çok yüksek olması</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Köklü bir açıköğretim geleneği ve tecrübesi olması</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farklı alanlarda birçok e-sertifika programının bulunması</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Anadolom E-Kampüs Sistemi" ile farklı programlar için çok sayıda e-öğrenme materyali sunulması</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşam boyu öğrenme kapsamında Akadema gibi öğrenmeyi destekleyici çevrim içi platformun bulunması</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engelli bireylere yükseköğretim fırsatı sunulması</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitimde fırsat eşitliği sunması</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güçlü teknolojik altyapının bulunması</li> </ul>			

	İç Çevre		Dış Çevre	
	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<b>TOPLUMSAL SORUMLULUK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yaşam boyu öğrenme odaklı bir Üniversite olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Topluma Hizmet Uygulamaları dersinin, birimler ve bölümler/ programlar bazında yeteri kadar önemsenmemesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumun dezavantajlı kesimlerine yönelik farkındalığın artıyor olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Topluma yeterince hizmet edilmediği algısının olması</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite çatısı altında toplumsal projelere destek verebilecek pek çok birim, öğrenci kulüpleri ve araştırma merkezlerinin bulunması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan hizmetlerin yeterince tanıtımının ve duyurusunun yapılamaması, etkinliklerin paydaşlara anlatılamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumda; yabancı dil, sanat, kültür vb. etkinliklere ilginin artması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anadolu Üniversitesinin toplumsal katkısına yönelik algısının yavaş değişiyor olması</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yenilikçi yapısı, topluma hizmette ilkleri başarmış olması ve bu konuda bilgi birikiminin olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal sorumluluk alanında yapılan çalışmaların etkisinin sorgulanıyor olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sivil toplum örgütleriyle iş birliği olanaklarının artması</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kamu kurumları ve özel kuruluşlarla çok sayıda iş birliğinin bulunması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal medyanın iyi yönetilememesi ve kurumsal iletişim yetersizliklerinin olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal sorumluluk uygulamalarına yönelik ulusal ve uluslararası projelere finansal desteğin artması</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>DİLKOM, Engelliler Entegre Yüksekokulu ve Engelliler Araştırma Enstitüsünün engelli bireylere ve ailelerine dokunan hizmetlerinin olması</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Eskişehir'de artan turizm hareketliliğine bağlı olarak, Üniversitenin topluma yönelik faaliyetlerini daha geniş/farklı kitlelere sunma ve tanıtma imkânının olması</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paydaşlarla etkili iletişim mekanizmalarının olması</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumdaki; Üniversitenin, öğretim elemanlarının ve kampüsün içe kapalı olduğu algısının kırılıyor olması</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gelişmiş teknik ve teknolojik altyapının ilgili paydaşların hizmetine sunuluyor olması</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin toplumun tüm katmanlarına ulaşabilecek medya organlarına sahip olması</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumda saygın ve güvenilir bir imaja sahip olması</li> </ul>			

	• Topluma Hizmet Uygulamaları dersinin her programda yer alması			
	• Üniversite içi birimlerin birlikte hareket edebilme yeteneğinin ve organizasyon gücünün olması			
	• Merkezî sistem sınav organizasyonlarında güçlü ve güvenilir olması			
	• Bölge ve şehir yaşantısına kültürel, sosyal ve ekonomik katkı sağlaması			
	• Toplumun farklı ekonomik, sosyal ve kültürel kesimlerine ulusal ve uluslararası ölçekte ulaşabilme olanağı sunan eğitim ve organizasyon ağının bulunması			

	İç Çevre		Dış Çevre	
	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<b>YÖNETİŞİM</b>	• Üniversitenin Türk yükseköğretim sistemi içindeki köklü kurumlardan biri olması	• Akademik ve idari personele ilişkin hizmet içi eğitim sayısının istenen düzeyde olmaması	• Ulusal ve uluslararası yükseköğretim sistemi içinde kalite güvence anlayışının öncelikler arasında yer alması	• Üniversitelerin idari ve mali özerkliğe tam anlamıyla sahip olmaması
	• Operasyonel faaliyetlerin ve stratejik hedeflerin otomasyon ile takip ediliyor olması	• Üniversitenin kritik iş süreçlerinin tanımlanmamış olması	• Ulusal ölçekte kamu kurumlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artması	• Teknik eleman sayısının yetersiz olması
	• Üniversitede etkili komisyonların varlığı ve bu komisyonların düzenli olarak çalışıyor olması	• Stratejik hedeflerin uygulanmasında istenen standardizasyonun operasyonel düzeyde sağlanamamış olması	• Kamu kurumlarının ve özel kuruluşların üniversitelerle iş birliği yapma eğilimlerinin artıyor olması	• Kamuda performans yönetimi sistemlerinin yetersizliği ve bu eksikliklerin kurumsal yansımalarının olması
	• Kalite ve sürekli iyileşme kültürünün yerleşmekte olması	• Performans göstergelerinin etkili bir şekilde takip edilebilmesi için gerekli olan veri giriş standartlarının istenen düzeyde karşılanmaması		• İdari kadrolardaki atamaların merkezî olarak yapılması ve Üniversitenin sadece kadro unvanını ve pozisyonunu belirleyebilmesi
	• Akademik ve idari alanlarda kullanılan kritik yazılımların Üniversite tarafından geliştiriliyor olması	• Üniversitede kurum kültürüne yönelik çalışmaların henüz tamamlanmamış olması		• Üniversiteler için akademik kadro taleplerinin karşılanma süresinin uzun olması

	• Kamu kurumlarıyla iş birliğinin bulunması			• Sık değişen mevzuata bağlı olarak kurum içi yapılan düzenlemelerdeki gecikmenin yarattığı zaman kaybı
	• Şeffaf ve hesap verilebilir bir yönetim sisteminin varlığı			• Gelir düzeyi ve kariyer yönetimi gibi nedenlerle nitelikli mezunların akademi yerine özel sektöre ilgi duyması
	• Özdeğerlendirme ve dış değerlendirme deneyiminin olması			
	• Kamu kurumları ve özel kuruluşlarla operasyonel iş birliklerinin olması			
	• Kurum içi ve kurum dışı iletişim kanallarının açık olması			
	• Yetkin personel profili sayesinde idari görevlerde boşluklar yaşanmaması			

	İç Çevre		Dış Çevre	
	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<b>GİRİŞİMCİLİK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin girişimcilik ve yenilikçilik alanlarında kültürünün olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akademik birimlerde girişimcilikle ilgili ders ve dersi verebilecek öğretim elemanı sayısının az olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onuncu Kalkınma Planında girişimcilik ve yenilikçilik konularının öncelikli konular arasında yer alması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Girişimcilik desteklerinin tekno girişim odaklı olarak geliyiyor olması</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akademik birimlerde girişimcilikle ilgili derslerin veriliyor olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenci ve mezunların teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde ve TEKMER'lerde kurduğu/ortak olduğu şirket sayısının yeterli sayıda olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Girişimcilik konusunda TÜBİTAK vb. kuruluşların üniversitelere yönelik destekleri</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Girişimcilik dersini alan örgün öğrencilere sertifika veriliyor olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Girişimcilik ile ilgili yeterince etkinlik yapılmaması</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknoparkta şirket kurma/ortak olma konusunda altyapının bulunması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim elemanlarının ve öğrencilerin girişimcilik programlarına başvurma ve şirket kurma konusunda Üniversite tarafından sağlanan olanakların farkında olmaması</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitede ön kuluçka biriminin ve Teknoloji Transfer Ofisinin bulunması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin kendi teknoparkının ve kuluçka merkezinin olmaması</li> </ul>		

\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 12



**Tablo 13. GZFT Stratejileri\***

	<b>FIRSATLAR</b>	<b>TEHDİTLER</b>
<b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Eskişehir'in ülke genelinde olumlu imajının olması (Örneğin, düşük suç oranı, sanat ve kültür şehri olması, ekonomik ve sosyal koşullar) (F), coğrafi konumunun ve hızlı sanayileşen, gelişen şehirlerden biri olmasının (F) ve ülkedeki genç nüfus yoğunluğu ve yükseköğretime talebin olmasının (F); Üniversitenin altyapı, program kalitesi ve çeşitliliğinin iyi olması (G) ile desteklenecektir.</li><li>Eskişehir'in gelişmiş bir Organize Sanayi Bölgesinde yer alması ve yakın çevresinde iş birliği yapılabilecek diğer bilim ve araştırma kurumlarının olması (F), öğrencilerin araştırma süreçlerinde aktif olarak yer almasına ve uygulama alanlarında tecrübelerinin artmasına katkı sağlayacaktır.</li><li>Toplumsal sorumluluk bağlamındaki ulusal ve uluslararası projelere finansal desteğin artması (F), Üniversite çatısı altında toplumsal projelere destek verebilecek pek çok birim, öğrenci kulüpleri ve araştırma merkezi (G) için önemli bir fırsat olacaktır.</li><li>Kamu kurumlarının ve özel kuruluşların üniversitelerle iş birliği yapma eğilimindeki artış (F), var olan operasyonel iş birliklerinin (G) artırılmasına yardımcı olacaktır.</li><li>Ulusal ve uluslararası yükseköğretim sistemi içinde kalite güvence anlayışının öncelikler arasında yer alması (F), Üniversitede kalite ve sürekli iyileşme kültürünün yerleşmesine (G) katkı sağlayacaktır.</li><li>Kamu kurumlarının ve özel kuruluşların üniversitelerle iş birliği yapma eğilimlerinin artması (F), Üniversitenin girişimcilik ve yenilikçilik alanlarında kültürünün olması (G) ve Üniversitenin öncelikleri arasında araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin olmasının yarattığı (G) olumlu durumun yanı sıra Teknoparkta şirket kurma/ortak olma konusunda altyapının bulunması (G), Üniversitede ön kuluçka biriminin ve Teknoloji Transfer Ofisinin bulunmasının (G) yaratacağı fırsatlar Üniversitenin araştırma performansına önemli katkılar sağlayacaktır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ortaöğretimden gelen öğrencilerin eğitim seviyelerinin düşük olmasının (T) yarattığı eksikliğin, öğretim elemanı sayısının ve niteliğinin iyi olmasıyla (G) giderilmesi öngörülmektedir.</li><li>Üniversite sayısındaki artışın (T), Üniversitenin altyapı, program kalitesi ve çeşitliliğinin iyi olması (G) ve uzaktan öğretim sistemiyle eğitim verilen lisansüstü programların çeşitliliğinde ve sayısındaki artış (G) ile karşılanması planlanmaktadır.</li><li>Ülkenin eğitim sisteminden kaynaklanan araştırma ve geliştirme kültürünün zayıflığı (T), nitelikli, genç ve dinamik bir akademik kadro (G) ve öğrencilerin araştırma süreçlerinde aktif olarak yer alması (G) ile aşılmaya çalışılacaktır.</li><li>Toplumun Üniversiteyle ilgili algısının yavaş değişmesi (T), kamu kurumu ve özel kuruluşlarla etkili iletişim mekanizmaları ve çok sayıda iş birliğinin olması (G) ile giderilecektir.</li><li>Toplumun Anadolu Üniversitesiyle ilgili yavaş değişen algısı (T), saygın, tanınır ve güvenilir olması (G) ile toplumun farklı kesimlerine ulusal ve uluslararası ölçekte ulaşabilme olanağı sunan eğitim ve organizasyon ağının varlığı (G) ile giderilmeye çalışılacaktır.</li><li>Kamuda performans yönetimi sistemi yetersizlikleri (T) ve idari kadrolardaki atamaların merkezî olarak yapılması (T) gibi eksikliklerin etkisi, kalite ve sürekli iyileşme kültürünün yerleşmekte olmasının (G) yanında kurum içi ve kurum dışı iletişim kanallarının açık olması ve yetkin personel profili (G) sayesinde azaltılmaya çalışılacaktır.</li><li>Kamuda performans yönetimi sistemlerinin yetersizlikleri ve bunların yansımaları (T), operasyonel faaliyetlerin ve stratejik hedeflerin otomasyonla takip ediliyor olması (G) ile giderilecektir.</li></ul>
<b>ZAYIF YÖNLER</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Üniversite-sektör iş birliğini destekleyecek mekanizmaların kurulmuş olması (F), Eskişehir'in gelişmiş bir sanayi bölgesinde yer alması (F) ve yakın çevresinde iş birliği yapılabilecek diğer bilim ve araştırma kurumlarının olması (F), Üniversite-sektör iş birliğinin Üniversite geneline tam olarak yayılmamış olması (Z) konusundaki zayıflığı kısmen de olsa giderecektir.</li><li>Eskişehir'de artan turizm hareketliliğine bağlı olarak, Üniversitenin topluma yönelik faaliyetlerini daha geniş/farklı kitlelere sunma ve tanıtmaya imkânı olması (F) ve toplumun dezavantajlı kesimlerine yönelik farkındalığın artıyor olmasının (F), topluma yapılan hizmetlerin yeterince tanıtımının ve duyurusunun yapılamaması konusundaki zayıflığın etkisini kısmen de olsa azaltacaktır.</li><li>Ulusal ve uluslararası yükseköğretim sistemi içinde kalite güvence anlayışının öncelikler arasında yer alması (F), Üniversitenin kritik iş süreçlerinin tam olarak işletilememesi (Z), Stratejik hedeflerin uygulanmasında istenen standardizasyonun operasyonel düzeyde sağlanamamış olması (Z) ve performans göstergelerinin etkili bir şekilde takip edilebilmesi için gerekli olan veri girişi standartlarının istenen düzeyde karşılanmaması (Z) konusundaki zayıflıklarının giderilmesine katkı sağlayacaktır.</li><li>Teknoparkta şirket kurma/ortak olma konusunda altyapının bulunmasının yaratacağı fırsatlar (F), Öğrenci ve mezunların teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde ve TEKMER'lerde kurduğu/ortak olduğu şirket sayısının yeterli sayıda olmaması (Z), Girişimcilik ile ilgili yeterince etkinlik yapılmaması (Z) sorunlarını kısmen giderecektir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Toplumun Üniversiteyle ilgili algısının yavaş değişmesi (T), topluma yapılan hizmetlerin yeterince tanıtımının ve duyurusunun yapılamaması (Z); •Kurumsal İletişim Koordinatörlüğünün etkinliği artırılarak, toplumsal gereksinimlere ve önceliklere hizmet eden konuları belirlemek için STK ve diğer kamu/özel kurum ve kuruluşlarıyla düzenli toplantılar yapılarak, toplumsal öncelikler doğrultusunda sivil toplum ve diğer kamu/özel kurum ve kuruluşlarla birlikte ortak çalışmalar desteklenerek ve Topluma Hizmet Uygulamaları dersi kapsamında yapılacak faaliyetlerde, öğrenci kulüpleriyle iş birliği artırılarak giderilecektir.</li><li>Ders planında yer alan ders içerikleriyle öğretim elemanının anlatımının uyumlu olmaması (Z), bazı birimlerin henüz akreditasyon sürecine başlamamış olması (Z) ve Üniversitenin kontrolü dışında program kontenjanlarında artışa bağlı olarak eğitim-öğretim süreçlerinde aksaklıklar yaşanması (T); Akreditasyon sürecine girecek program sayısı artırılarak, akademik danışmanlık faaliyetlerinin etkinliği artırılarak, öğretim elemanlarının eğitim-öğretime ilişkin yetkinlikleri desteklenerek, eğitim-öğretim sürecinde fayda sağlayacak elektronik ortamlar yaygınlaştırılarak, kütüphanedeki basılı ve elektronik kaynak sayısı artırılarak, akademik birimlerde harmanlanmış yöntemle yapılan ders sayısı artırılarak ve bilgi-iletişim teknolojilerinin kullanımına yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri artırılarak giderilecektir.</li><li>Kamuda performans yönetimi sistemlerinin yetersizlikleri ve bunların yansımaları (T), stratejik hedeflerin uygulanmasında istenen standardizasyonun operasyonel düzeyde sağlanamaması (Z) ve performans göstergelerinin etkili bir şekilde takip edilebilmesi için gerekli olan veri girişi standartlarının istenen düzeyde karşılanmaması (Z); birimlerde İç Kontrol çalışmalarının etkinliği artırılarak, Üniversite içinde kalite yönetimi sistemi farkındalığı yaratacak faaliyetler gerçekleştirilerek ve birim Kalite Komisyonlarının etkinliği artırılarak giderilecektir.</li><li>Üniversitenin "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi"nde istenen seviyede olmaması (Z), öğrenci ve mezunların teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde ve TEKMER'lerde kurduğu/ortak olduğu şirket sayısının yeterli sayıda olmaması (Z); ön kuluçkada/kuluçkada yer alan girişimci sayısı artırılarak, öğrenci ve mezunların teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde ve TEKMER'lerde kurduğu/ortak olduğu şirket sayısı artırılarak, kuluçka hizmetlerinden (eğitim,mentorluk, danışmanlık, yatırımcı ile buluşturma vb.) faydalanan şirket sayısı artırılarak ve şirket kurma/ortak olma faaliyetleri "Anadolu Üniversitesinde Öğretim Üyeliği Kadrolarına Başvurma ile İlgili Değerlendirme Ölçütleri"ne dâhil edilerek giderilecektir.</li></ul>

\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 13.

### **3.11. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi**

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

Durum Analizi çalışmaları sonucunda elde edilen ayrıntılı bulgulara “Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu” (Tablo 14) nda yer verilmiştir. Bu tablodan “Hedef Kartları” oluşturulurken yararlanılmıştır.

**Tablo 14.** Tespitler ve İhtiyaçlar\*

<b>DURUM ANALİZİ</b>	<b>TESPİTLER/SORUN ALANLARI</b>	<b>İHTİYAÇLAR/GELİŞİM ALANLARI</b>
<b>Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hedeflerin ve ilgili göstergelerin bazı birimler tarafından tam anlaşılabilmesi</li><li>• “Sorumlu” ve “İlgili” ayrımında belirsizliklerin olması</li><li>• BBS Stratejik Plan Modülüne bazı birimler tarafından kısmi hatalı veri girilmesi</li><li>• Sınırlı sayıda ölçülemeyen hedef ve performans göstergelerinin bulunması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yeni Stratejik Planda performans göstergelerinin daha net açıklandığı bir kılavuz hazırlanması</li><li>• Ölçülebilir hedef ve performans göstergeleri belirlenmesi</li><li>• Birim Kalite Komisyonlarının daha aktif hâle getirilmesi</li></ul>
<b>Mevzuat Analizi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eğitim programlarının yükseköğretim alanında en iyi örneklerle sahip ülkelerin müfredatları ile tam uyumlu olmaması</li><li>• Yaşam boyu eğitim-öğretim faaliyetlerinin arzu edilen düzeye erişememesi</li><li>• Eğitim-öğretim faaliyetlerinin uygulama esaslı yapılmaması</li><li>• Öğretim elemanlarının özgün bilgi ve uzmanlık düzeyinin piyasa taleplerini karşılayamaması</li><li>• Toplumun diğer kesimleri ile Üniversitenin iş birliği süreçlerinin tam olarak kurulamaması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eğitim programlarının, ülke içi ve dışındaki iyi uygulama örnekleri dikkate alınarak yenilenmesi</li><li>• Yaşam boyu eğitimi hedef alan eğitim-öğretim faaliyetlerinin artırılması</li><li>• Eğitim-öğretim faaliyetlerinin uygulama esaslı yapılması</li><li>• Öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarında toplumun diğer kesimleriyle iş birliğinin artırılması</li><li>• Toplumun diğer kesimlerinin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda ilgili kurumlarla/kuruluşlarla iş birliği yapılması</li></ul>
<b>Üst Politika Belgelerinin Analizi</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Katma değeri yüksek ürünlerin geliştirilmesine öncelik verilerek, güdümlü projelerle Üniversite-Sanayi arasında iş birliğinin artırılması</li><li>• Sanayi ile iş birliği içinde, dışa açık, rekabetçi, yenilikçi, yüksek katma değer yaratan, Ar-Ge tabanlı ve çevreye duyarlı bir üretim yapısına dönüşümün hızlandırılması</li><li>• Nitelikli istihdam altyapısı oluşturmak için girişimcilik kapasitesini güçlendirecek ticarileşme ve markalaşma süreçlerinin işlerliğinin artırılması</li><li>• Üniversite öğrencilerinin becerilerinin artırılmasına ve iş gücüne katılımlarının hızlandırılmasına yönelik çalışmalara öncelik verilmesi</li><li>• Öncelikli alanlarda lisansüstü eğitim anlaşmaları yapılması</li><li>• Kalite güvencesi sisteminin yaygınlaştırılması</li></ul>

<b>Üst Politika Belgelerinin Analizi</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kamu hizmetlerinin sunumunda bilgi güvenliği ve kişisel verilerin korunmasına ilişkin hukuki, idari ve teknik düzenlemelerin yapılması</li> <li>• On Birinci Kalkınma Planı ile öncelikli sektör olarak belirlenmiş olan raylı sistem araçlarının kalite ve güvenilirlik düzeyinin sürekliliğinin sağlanabilmesini teminen ulusal ve uluslararası düzeyde hizmet verebilecek Ulusal Raylı Sistemler Test ve Araştırma Merkezinin tamamlanarak, ilgili enstitü ve araştırma merkezlerinin de içinde bulunduğu bir işletim modelinin hayata geçirilmesi</li> </ul>
<b>Paydaş Analizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sektördeki paydaşlarla yapılan etkinlik sayısının yeterli düzeyde olmaması</li> <li>• Üniversite-Sektör iş birliğinin yeterince gelişmemiş olması</li> <li>• Üniversite-Sektör iş birliğini destekleyecek mekanizmaların kurulmuş olması</li> <li>• Etkinliklerin belirli kurum ve kuruluşlarla sınırlı kalması nedeniyle yaygın etkisinin görülememesi</li> <li>• Toplumun Üniversiteyle ilgili algısının yavaş değişiyor olması</li> <li>• Tanıtım faaliyetlerinin istenen düzeyde olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sektörel iş birliklerinin nitelik ve niceliğinin artırılması</li> <li>• Toplumsal sorumluluk kapsamında iş birlikleriyle fark yaratan ve toplumda güçlü etkiler bırakan faaliyetlerin çeşitlendirilmesi, yaygınlaştırılması ve teşvik edilmesi</li> <li>• Kurumsal itibarın artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması</li> </ul>
<b>İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeterli sayıda araştırma (teknisyen, uzman vb.) destek personelinin olmaması</li> <li>• Çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin yeterli düzeyde olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Araştırmaların nicelik ve niteliğinin artırılmasına destek verecek personelin yetiştirilmesi ve/veya istihdamının sağlanması</li> <li>• Çalışanların kişisel/mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik etkinlikler yapılması</li> </ul>
<b>Kurum Kültürü Analizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumsal iletişimin istenilen düzeyde olmaması</li> <li>• Mezunlarla etkileşimin istenilen düzeyde olmaması</li> <li>• Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin yeterince tanıtılmaması</li> <li>• İç kontrol çalışmalarının etkin yürütülüyor olması</li> <li>• Üniversite içinde kalite yönetim sistemi farkındalığının yeterli düzeyde olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumsal iletişimin etkinliğinin güçlendirilmesi</li> <li>• Mezunlarla daha etkin bir etkileşim kurulmasına yönelik çözümler geliştirilmesi</li> <li>• Toplumsal sorumluluk kapsamındaki çalışmaların koordinasyon ve tanıtım çalışmalarının iyileştirilerek yeterli seviyeye ulaştırılması</li> <li>• Birimlerde iç kontrol çalışmalarının etkinliğinin geliştirilmeye devam edilmesi</li> <li>• Birimlerde sürekli iyileştirme bilincinin yaygınlaştırılması</li> </ul>
<b>Fiziki Kaynak Analizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesis ve binaların standartlarının yükseltilmesine gereksinim duyulması</li> <li>• Kampüsteki sosyal tesis ve faaliyet alanlarının ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesis ve binaların standartlarının yükseltilmesine yönelik çalışmalarının yapılması</li> <li>• Eğitim-öğretim alanları dışında kampüsteki yaşam kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması</li> </ul>

<b>Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknolojik altyapının güçlü olmasına rağmen eğitim-öğretimde kullanımının beklenen düzeyde olmaması</li> <li>• Üniversitenin e-öğrenme ortamlarının ve materyalinin geliştirilmesine yönelik güçlü altyapısının ve çalışmalarının bulunması</li> <li>• E-öğrenme materyallerine talebin artıyor olması</li> <li>• Üniversitenin yaşam boyu öğrenmeyi destekleyici çevrim içi platformlara sahip olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim-öğretimde teknoloji kullanımının yaygınlaştırılması</li> <li>• Elektronik ortamda sunulan eğitim-öğretim hizmetlerinin ve materyalinin geliştirilmeye devam edilmesi</li> <li>• Yaşam boyu öğrenme konusunda Üniversitenin etki alanının genişletilmesi</li> </ul>
<b>Mali Kaynak Analizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mevcut kamu kaynaklarının kullanılması sürecinde, mevzuattan kaynaklanan nedenlerden dolayı planların uygulanamaması</li> <li>• Ülkemizde öncü olan ve yaygın etkisi yüksek olan projeler hakkında ilgili kurumlara/bakanlıklara yapılan bilgilendirmelerin yeterince etki yaratmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlgili kurumlarla/bakanlıklarla engellenin önüne geçmek için girişimlerde bulunulması</li> <li>• Ülkemizde öncü olan ve yaygın etkisi olan projeler hakkında ilgili kurumlara/bakanlıklara daha ayrıntılı planlar sunulması</li> </ul>
<b>Akademik Faaliyetler Analizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bazı programların henüz akreditasyon sürecine başlamamış/tamamlanmamış olması</li> <li>• Güncel öğretim yöntemlerinden yeterince yararlanılamaması</li> <li>• Lisansüstü program sayısının ve çeşitliliğinin istenilen düzeyde olmaması</li> <li>• Akademik danışmanlık hizmetlerinin etkinliğinin istenilen düzeyde olmaması</li> <li>• Uygulamalı eğitime yeterince ağırlık verilmemesi</li> <li>• Değişim programlarının etkin kullanılıyor olması</li> <li>• Sosyal bilimler alanındaki araştırma faaliyetlerinin istenilen düzeyde olmaması</li> <li>• Öğretim üyesi başına düşen yayın sayısının beklenen düzeyde olmaması</li> <li>• Üniversite dışı fonlardan desteklenen proje sayısının yeterli düzeyde olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program akreditasyonu için başvuru sayısının artırılması</li> <li>• Akreditasyon sürecindeki programlara destek sağlanması</li> <li>• Güncel öğretim yöntemlerinin yaygın şekilde kullanılmasını sağlayacak çözümlerin geliştirilmesi</li> <li>• Güncel ve ihtiyaç duyulan alanlarda lisansüstü programların açılması</li> <li>• Akademik danışmanlık hizmetlerinin daha etkin kılınmasına yönelik çözümler geliştirilmesi</li> <li>• Uygulamalı eğitime ağırlık verilmesini sağlayacak yaklaşımlar geliştirilmesi</li> <li>• Ulusal ve uluslararası hareketlilik programlarının etkinliğinin sürdürülmesi</li> <li>• Araştırma faaliyetlerinin artırılması ve çeşitlendirilmesine yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi</li> </ul>
<b>Akademik Faaliyetler Analizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Araştırmacı lisansüstü öğrenci sayısının yeterli düzeyde olmaması</li> <li>• Ortak ve disiplinlerarası çalışma sayısının istenen düzeyde olmaması</li> <li>• Açık ve uzaktan öğretim alanlarında fen bilimlerine yönelik programların az sayıda olması</li> <li>• Akademisyenlerin Teknoparkta şirket kurma/ortak olma faaliyetlerine gösterdiği ilginin yeterli düzeyde olmaması</li> <li>• Ön kuluçkada/kuluçkada yer alan girişimci sayısının yeterli düzeyde olmaması</li> <li>• Öğrenci ve mezunların teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde ve TEKMER'lerde kurduğu/ortak olduğu şirket sayısının yeterli sayıda olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uluslararası indeksler tarafından taranan dergilerde yapılan yayın sayısının artırılmasına yönelik destek ve teşviklerin geliştirilmesi</li> <li>• Üniversite dışındaki fonlardan desteklenen proje sayısının artırılmasının özendirilmesi</li> <li>• Projelerin ve lisansüstü tez çalışmalarının makaleye dönüştürülmesi</li> <li>• Ortak ve disiplinlerarası çalışmalara öncelik verilmesi</li> <li>• Girişimcilikle ilgili etkinlik sayısının artırılması</li> <li>• Şirket kurmayı/ortak olmayı teşvik eden yaklaşımların geliştirilmesi ve uygulanması</li> <li>• Ön kuluçkada/kuluçkada yer alan girişimci sayısının artırılmasına yönelik özendirici tedbirler alınması</li> <li>• Öğrenci ve mezunların teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde ve TEKMER'lerde şirket kurmasına veya ortak olmasına yönelik özendirici tedbirler alınması</li> </ul>

<p><b>Yükseköğretim Sektörü Analizi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulusal politikaların; nitelikli insan kaynağı temini, girişimcilik ve farklılaşmaları açısından üniversitelere yeni sorumluluklar yüklemesi</li> <li>• Çeşitli bütçesel kısıtlamaların varlığına rağmen üniversitelerdeki araştırma, eğitim ve fiziksel iyileştirmeleri destekleyecek ulusal/uluslararası fon ve kaynakların bulunması</li> <li>• Mükemmeliyet Merkezlerinin; araştırma, girişimcilik, kent ekonomisine katkı sağlama ve istihdam yaratma açısından önemli fırsat ve imkânlar sunuyor olması</li> <li>• Kontenjanların üniversitelerin altyapı ve diğer imkânlarına uygun olmayan şekilde arttırılması</li> <li>• Yükseköğretimde teknoloji odaklı, yenilikçi, açık ve uzaktan eğitim sistemleriyle desteklenmiş eğitim-öğretime talebin ve bu konuda girişimde bulunan üniversite sayının artması</li> <li>• Ulusal mevzuat gereği kalite güvence uygulamalarının yayılımın gerekli kılınması</li> <li>• Çevre/kaynak koruma ve enerji verimliliğine yönelik yasal yaptırım, farkındalık ve uygulamaların artıyor olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim programlarının nitelikli mezunlar verebilmesi için sürekli güncel tutulması ve uygulamalı eğitime ağırlık verilmesi</li> <li>• Girişimcilik alanındaki mevcut çalışmaların desteklenmesi</li> <li>• Açık ve uzaktan öğretim sistemi kapsamında yapılan çalışmaların "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi"ne dahil edilmesine yönelik girişimlerde bulunulması</li> <li>• Üniversite-Sektör iş birliklerinin arttırılmasına ve istihdam olanaklarının geliştirilmesine yönelik politikalar belirlenmesi suretiyle özellikle mevcut mükemmeliyet merkezlerinin potansiyelinin daha iyi değerlendirilmesi</li> <li>• Kontenjanların Üniversitenin altyapı ve diğer imkânlarına uygun şekilde verilmesi</li> <li>• Teknoloji odaklı, yenilikçi, açık ve uzaktan eğitim sistemleriyle desteklenmiş eğitim modellerinin geliştirilmesi ve güncellenmesi</li> <li>• Üniversitede idari ve akademik anlamda kalite güvence uygulamalarının tüm personel ve birimlere yayılımının sağlanması</li> <li>• Etkin kaynak kullanımının sağlanması ve standartlara uygun fiziksel mekânların oluşturulmasına/geliştirilmesine yönelik yaklaşımların oluşturulması</li> </ul>
---	---	---

\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 14



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

**GELECEĞE  
BAKIŞ**

4

## 4. GELECEĞE BAKIŞ

“Geleceğe Bakış” başlığı altında; Üniuersitenin Vizyonuna, Misyonuna, Temel Değerlerine değinilecektir.

### 4.1. Vizyon

Üniuersitenin vizyonu; “Yaşam boyu öğrenme odaklı bir dünya Üniuersitesi olmak”tır.

### 4.2. Misyon

Üniuersitenin misyonu; “Kent, bölge, ÷lke ve dünya insanının yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında eğitim, araştırma ve projelerle evrensel bilgi ve k÷ltür birikimine katkı sağlamak; her yaŐtaki bireye nitelikli ve özg÷n, uzaktan ve örg÷n öğrenme olanakları sunmak; toplumsal gereksinimleri öngörerek yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmektir.”

### 4.3. Temel Değerler

Üniuersitenin “Temel Değerleri” Őunlardır:

- Şeffaflık
- Hesap Verebilirlik
- Adillik
- İnsan Odaklılık
- Yenilikçilik
- Yaratıcılık
- Güvenilirlik
- Evrensellik
- Etik Değerlere Bağlılık





ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

5

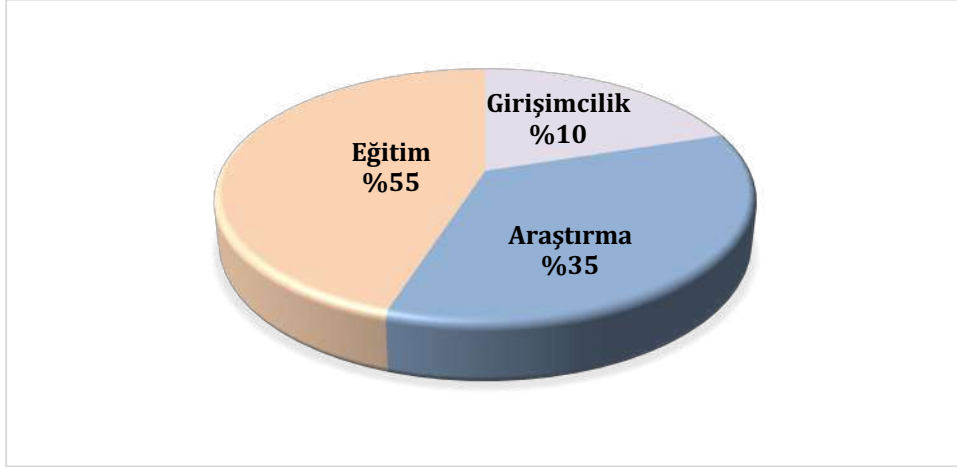
**FARKLILAŞMA  
STRATEJİSİ**

## 5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

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

### 5.1. Konum Tercihi

Anadolu Üniversitesi akademik birimlerinin dağılımı itibarıyla sosyal bilim alanlarının baskın olduğu bir yapılanmaya sahiptir. Üniversitenin sahip olduğu nitelikli ve genç öğretim üyesi kadrosu, üst düzey araştırma altyapısına sahip olması, bu altyapının sektöre de destek verecek düzeyde olması, araştırmaya kaynak ayırabilmesi; Eskişehir'in uzun yıllardır farklı sektörlere ait kümelenmelerin olduğu bir sanayi, kültür ve sanat kenti olması, kentte ve bölgede nitelikli-araştırmacı iş gücüne talep olması Anadolu Üniversitesini; eğitim-öğretim ve toplumsal hizmet odaklı bir Üniversite olarak konumlandırma tercihine yöneltmiştir. Üniversiteler hem eğitim hem araştırma hem de girişimcilik faaliyetlerini belli ağırlıklarda yapmak durumundadır. Anadolu Üniversitesi hem nicelik hem de nitelik olarak yeterli ve yetkin öğretim kadrolarıyla eğitim-öğretim, araştırma ve girişimcilik faaliyetlerini etkili ve verimli şekilde yerine getirme çabasıdadır. Bu bağlamda Anadolu Üniversitesinin konum tercihi Şekil 5'te gösterilmektedir. Şekil 5 incelendiğinde Anadolu Üniversitesinin kendisini bir "Eğitim Üniversitesi" olarak konumlandırma (%55) tercihinde bulunduğu görülmektedir. Diğer taraftan araştırma (%35) 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, ülkenin öncelikleri 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 konularında da aynı veya benzer konum tercihinin yapan üniversitelerden farklılaştırmak üzere özyeteneklerini, yetkinliklerini ve kaynaklarını dikkate alarak başvurularında/girişimlerde bulunmuştur.

Üniversitenin başarı bölgesi tercihleri olarak Açıköğretim ve Özel Eğitim ile Raylı Sistemler belirlenmiş ve bu alanlara yönelik mükemmeliyet merkezleri kurma çalışmalarına başlanılmıştır. Raylı Sistemler Mükemmeliyet Merkezlerinin Anadolu Üniversitesinde kurulmasıyla ilgili merkezî idareler nezdinde işlemler tamamlanmış ve bu merkezlerin hayata geçirilme süreçleri devam etmektedir. Bu kapsamda Raylı Sistemler Test Araştırma Merkezinin Eskişehir'in Alpu ilçesinde tahsis edilen arazi üzerinde idari ve eğitim binalarının büyük ölçüde tamamlanmış ve test sürecinde kullanılacak ekipmanların alımına ilişkin ihale açılması aşamasına gelinilmiştir. Proje çalışmaları tamamlanmış olan test ve sürüş yollarının, kamulaştırma işlemleri de aşama aşama sonuçlandırılarak proje kapsamındaki yapım çalışmalarına

başlanılacaktır. Ayrıca Merkezde çalışacak araştırmacıları yetiştirmek üzere Üniversite, Çek Cumhuriyeti'ne raylı sistemler konusunda lisansüstü eğitim yapmaları amacıyla öğrenci göndermiş ve bu öğrenciler eğitimlerini tamamlayarak Üniversiteye dönmüşlerdir. Ülkemizin ve yakın coğrafyanın raylı sistemler sektörünün ihtiyacını karşılayacak bu merkezde ülkemizde üretilen yerli raylı sistem araçlarının kalite ve güvenilirlik düzeyinin sürekliliğinin sağlanması amaçlanmaktadır.

Üniversitenin diğer başarı bölgesi tercihleri olan Açıköğretim ve Özel Eğitim alanlarına yönelik de mükemmeliyet merkezleri kurma çalışmalarına başlanmıştır. Başvuru sürecinin ilk aşamasında TÜBİTAK 1000 programı kapsamında destek alınmış, Ar-Ge strateji belgesi hazırlanma süreci çalışmaları tamamlanmış ve sonuç raporunun onaylanması süreci beklenmektedir. Bir sonraki aşamada "TÜBİTAK 1004-Mükemmeliyet Merkezi Destek Programı"na başvuru yapılacaktır. Anadolu Üniversitesi açık ve uzaktan öğretim konusunda ülkemizde ilkleri gerçekleştiren en yetkin ve deneyimli Üniversitedir. Hâlihazırda açık ve uzaktan öğretim konusunda kendini açık ve uzaktan öğretim yapan veya yapmayan üniversitelerden farklılaştırmıştır. Üniversite; bu konumunu sürdürmek ve dünyada uzaktan öğretim ve harmanlanmış (blended) öğretime olan yönelimi bir fırsat görerek, bu alanda farklı eğitim-öğretim yöntem ve ortamlarını sürekli yenilemekte ve geliştirmektedir.

Anadolu Üniversitesi özel eğitim alanında da uzun yılların birikimine sahip olup bu alanda da kendisini diğer üniversitelerden farklılaştırmış durumdadır. Üniversitenin özel gereksinimli bireylere hizmet sunmaya ve konuya ilişkin yüksek katma değerli araştırmalar yürütmeye yönelik sahip olduğu birimler; Engelliler Araştırma Enstitüsü, Engelliler Entegre Yüksekokulu, Dil ve Konuşma Bozuklukları Eğitimi Araştırma ve Uygulama Merkezi-DİLKOM, İşitme Engelliler Eğitim Merkezi-İÇEM, Üstün Yetenekliler Eğitimi Araştırma ve Uygulama Merkezi-ÜYEP'tir. Üniversite, özel gereksinimli bireylere yönelik 35 yılı aşkın deneyimiyle Yükseköğretim Kurulu tarafından verilen "2017 Akademi Üstün Başarı Ödülleri" kapsamında "Kurumsal Ödül" kategorisinde "Topluma Hizmet Ödülü"ne layık görülmüştür.

Üniversitenin mükemmeliyet merkezlerinin kuruluş süreci tamamlandığında, Türkiye için son derece önemli olan bu alanlarda araştırma ve araştırmacı

gereksinimlerini karşılayabileceği gibi dışa bağımlılığı da azaltacak yeni sosyal ve ekonomik değerler üretecektir. Mükemmeliyet merkezleri ve diğer araştırma merkezleri, Anadolu Üniversitesinin başarı bölgesi tercihini oluşturmakta olup bu durum, Üniversiteyi aynı konum tercihindeki diğer üniversitelerden farklılaştırmaktadır.

### **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 ulaşmak için bu Stratejik Planda, bunlara ilişkin hedeflere ve stratejilere yer verilmiştir. Değer sunumu tercihi bağlamında bu stratejilerin, Üniversitenin hizmet sunumuna değer katması ve aynı zamanda farklılaşmasını sağlaması amaçlanmıştır. Bu kapsamda;

- Mükemmeliyet merkezlerinin kuruluş süreçlerinin tamamlanması,
- Sektörle (kamu/özel/STK) iş birliğine yönelik faaliyetlerin arttırılması,
- Topluma hizmet alanında gerçekleştirilen faaliyetlerin niteliğinin ve çeşitliliğinin arttırılması,
- Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi(ARİNKOM)nin işlevselliğinin arttırılması,
- Açık ve Uzaktan Öğrenme sisteminin daha esnek ve erişilebilir olması,
- Teknoloji altyapısı niteliğinin arttırılması 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 15).

**Tablo 15.** Anadolu Üniversitesi Değer Sunum Tercihleri\*

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

\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 15

#### 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, Anadolu Üniversitesinin belirlemiş olduğu tercihleri gerçekleştirirken destek alacağı temel yetkinliklerden bazıları aşağıda belirtilmiştir:

- Üniversitenin nitelikli, genç ve dinamik bir akademik kadroya sahip olması,
- Üst düzey araştırma altyapısına ve laboratuvarlara sahip olması, bunların hem Üniversiteye hem de sektöre destek verecek düzeyde olması,

- Araştırma sürecini destekleyen Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi, Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi(ARİNKOM) gibi sistemlerin varlığı ve bu mekanizmaların etkili bir şekilde işliyor olması,
- Üniversitenin Açık ve Uzaktan ğretimde uzmanlaşmış ve lider konumda olması,
- Mükemmeliyet merkezlerinin kurulması ve tam işler hâle gelmesi için gerekli iradenin olması,
- zdeğerlendirme ve dış değerlendirme süreçleri ile ilgili uzun dönemli deneyiminin olması,
- Üniversitede şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim sisteminin varlığı.

6



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

**STRATEJİ  
GELİŞTİRME**



## 6. STRATEJİ GELİŞTİRME

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

### 6.1. Amaçlar

Anadolu Üniversitesi 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Amaçları Tablo 16’da verilmektedir.

**Tablo 16.** Anadolu Üniversitesi 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Amaçları

<b>Amaç 1</b>	Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi
<b>Amaç 2</b>	Araştırma faaliyetlerinde niceliğin, niteliğin ve çeşitliliğin artırılması
<b>Amaç 3</b>	Toplumsal sorumluluk çerçevesinde değer yaratan iş birliği ve faaliyetlerin çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırılması
<b>Amaç 4</b>	Açık ve uzaktan öğrenme sisteminin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi
<b>Amaç 5</b>	Kurumsallaşma ilkeleri doğrultusunda etkili ve etkin yönetim sisteminin güçlendirilmesi
<b>Amaç 6</b>	Girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması

### 6.2. Hedefler

Anadolu Üniversitesi 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedefleri Tablo 17’de listelenmektedir.

**Tablo 17.** Anadolu Üniversitesi 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Hedefleri

<b>Hedef 1.1.</b>	Yeterlilikler çerçevesinde eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini sürekli iyileştirmek
<b>Hedef 1.2.</b>	Eğitim-öğretim programlarını paydaş ihtiyaçlarını gözetererek geliştirmek
<b>Hedef 1.3.</b>	Bilgi ve iletişim teknolojilerinin eğitim-öğretim sistemindeki etkinliğini arttırmak
<b>Hedef 1.4.</b>	Eğitim-öğretim alanındaki ulusal/uluslararası iş birliğini arttırmak
<b>Hedef 2.1.</b>	Araştırma çıktılarının nitelik ve niceliğini arttırmak
<b>Hedef 2.2.</b>	Üniversite içinde ve Üniversiteyle sektör arasında araştırma çeşitliliğini arttırmak
<b>Hedef 2.3.</b>	Ulusal Raylı Sistem Araştırma ve Test Merkezinin tamamlanarak, Merkez içinde enstitü ve araştırma merkezlerinin bulunduğu bir işletim modelinin hayata geçirilmesi
<b>Hedef 3.1.</b>	Toplumsal öncelikler doğrultusunda sivil toplum ve diğer kamu/özel kurum ve kuruluşlarla iş birliğini ve faaliyetlerin çeşitliliğini arttırmak
<b>Hedef 3.2.</b>	Topluma hizmet amacıyla yapılan faaliyetlerin bilinirlik düzeyini arttırmak
<b>Hedef 4.1.</b>	Açık ve uzaktan öğrenme sisteminin öğrenci merkezli, esnek, erişilebilir ve teknoloji tabanlı niteliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak
<b>Hedef 4.2.</b>	Yaşam boyu öğrenme faaliyetlerini arttırmak
<b>Hedef 5.1.</b>	Kurumsal iletişimin etkinliğini arttırmak
<b>Hedef 5.2.</b>	Kalite güvencesi uygulamalarını yaygınlaştırmak
<b>Hedef 5.3.</b>	İnsan kaynaklarına yönelik mesleki gelişim ve motivasyonu güçlendirmek
<b>Hedef 5.4.</b>	Kampüsteki yaşam koşullarını geliştirmek
<b>Hedef 6.1.</b>	Girişimcilik kültürünün geliştirilmesine yönelik faaliyetleri arttırmak
<b>Hedef 6.2.</b>	Üniversitede ekonomik katkı yaratacak girişimcilik faaliyetlerini desteklemek

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

Hedeflerden sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler Tablo 18’de verilmektedir.

**Tablo 18.** Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler\*

HEDEFLER	SORUMLU BİRİM	İŞBİRLİĞİ YAPILACAK BİRİMLER
Hedef 1.1. Yeterlilikler çerçevesinde eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini sürekli iyileştirmek	Rektörlük	İstatistik Bilgi Birimi, Akademik Birimler
Hedef 1.2. Eğitim öğretim programlarını paydaş ihtiyaçlarını gözetenek geliştirmek	Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı	ARİNKOM, Uluslararası İlişkiler Birimi, Mezunlar Birliği, Akademik Birimler
Hedef 1.3. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin eğitim-öğretim sistemindeki etkinliğini arttırmak	Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi	AÖF, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı, Akademik Birimler
Hedef 1.4. Eğitim-öğretim alanındaki ulusal/uluslararası işbirliğini arttırmak	Uluslararası İlişkiler Birimi	FARABI Koordinatörlüğü, Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı
Hedef 2.1. Araştırma çıktılarının nitelik ve niceliğini arttırmak	Rektörlük	Akademik Birimler, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü
Hedef 2.2. Üniversite içinde ve Üniversiteyle sektör arasında araştırma çeşitliliğini arttırmak	ARİNKOM	Tüm Birimler
Hedef 2.3. Ulusal Raylı Sistem Araştırma ve Test Merkezi'nin tamamlanarak, Merkez içinde enstitü ve araştırma merkezlerinin bulunduğu bir işletim modelinin hayata geçirilmesi	Genel Sekreterlik	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü
Hedef 3.1. Toplumsal öncelikler doğrultusunda sivil toplum ve diğer kamu/özel kurum ve kuruluşlarla işbirliğini ve faaliyetlerin çeşitliliğini arttırmak	Genel Sekreterlik	Tüm Birimler
Hedef 3.2. Toplumla hizmet amacıyla yapılan faaliyetlerin bilinirlik düzeyini arttırmak	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü	Tüm Birimler
Hedef 4.1. Açık ve uzaktan öğrenme sisteminin öğrenci merkezli, esnek, erişilebilir ve teknoloji tabanlı niteliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak	Açıköğretim Fakültesi Dekanlığı	İşletme Fakültesi, İktisat Fakültesi, Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi(BAUM), Öğrenme Teknolojileri AR-GE Birimi
Hedef 4.2. Yaşamboyu öğrenme faaliyetlerini arttırmak	Açıköğretim Fakültesi Dekanlığı	İşletme Fakültesi, İktisat Fakültesi, Öğrenme Teknolojileri Ar-Ge Birimi, AÖF Büroları, AÖF Tanıtım ve Etkinlik Birimi, ANADOLUSEM
Hedef 5.1. Kurumsal iletişimin etkinliğini arttırmak	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü	Tüm Birimler
Hedef 5.2. Kalite güvencesi uygulamalarını yaygınlaştırmak	Rektörlük	İç Denetim Birimi Başkanlığı, Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi(BAUM), Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Kalite Koordinatörlüğü, Tüm Birimler
Hedef 5.3. İnsan kaynaklarına yönelik meslekî gelişim ve motivasyonu güçlendirmek	Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi(ANADOLUSEM)	Personel Daire Başkanlığı, Tüm Birimler
Hedef 5.4. Kampüsteki yaşam koşullarını geliştirmek	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	İstatistik Bilgi Birimi
Hedef 6.1. Girişimcilik kültürünün geliştirilmesine yönelik faaliyetleri arttırmak	Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı	ARİNKOM, Tüm Birimler
Hedef 6.2. Üniversitede ekonomik katkı yaratacak girişimcilik faaliyetlerini desteklemek	ARİNKOM	Tüm Birimler

\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 17

## 6.4. Hedef Kartları

Hedef Kartları Tablo 19'da verilmektedir.

**Tablo 19.** Hedef Kartları

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

Amaç (A.1.)	Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi								
Hedef (H.1.1.)	Yeterlilikler çerçevesinde eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini sürekli iyileştirmek								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.1.1.1. Akredite olan program sayısı	40	10	13	14	17	20	20	6 ayda 1	6 ayda 1
P.G.1.1.2. Lisansüstü program sayısı	40	148	150	154	159	163	167	6 ayda 1	6 ayda 1
P.G.1.1.3. Akademik danışmanlık hizmetlerinden memnuniyet oranı	20	68,24	68,92	69,61	70,30	71,00	71,20	6 ayda 1	6 ayda 1
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	İstatistiki Bilgiler Birimi, Akademik Birimler								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Üniversitenin üst kurumlardan alacağı onaylarda aksaklıklar yaşanması</li><li>• Bazı programlarda öğretim elemanı eksikliği olması</li><li>• Bazı programları akredite edecek kurum bulunmaması</li><li>• Bazı programların kontenjanlarını dolduramaması</li></ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akreditasyon sürecine girecek program sayısı arttırılacaktır.</li><li>• Lisansüstü programların çeşitliliği arttırılacaktır.</li></ul>								
Maliyet Tahmini	1.181.335.000,00 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bazı birimlerin akreditasyon sürecine henüz başlamamış olması</li><li>• Güncel öğretim yöntemlerinden yaygın olarak yararlanılamaması</li><li>• Lisansüstü program sayısının yeterli olmaması</li></ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akreditasyon sürecine girecek program sayısının arttırılması</li><li>• Güncel öğretim yöntemlerinden yararlanmanın yaygınlaştırılması</li><li>• Lisansüstü program çeşitliliğinin arttırılması</li></ul>								

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

\*\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 18.

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

<b>Amaç (A.1.)</b>	Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi								
<b>Hedef (H.1.2.)</b>	Eğitim-öğretim programlarını paydaş ihtiyaçlarını gözetenek geliştirmek								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>P.G.1.2.1. Dış paydaşlarla yapılan etkinlik sayısı***</b>	<b>30</b>	41	86	134	184	238	294	6 ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.1.2.2. Mezun takip sistemine kayıtlı öğrenci sayısı</b>	<b>20</b>	66.257	68.000	73.000	78.000	83.000	90.000	6 ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.1.2.3. Mezunlara yönelik gerçekleştirilen faaliyet sayısı ***</b>	<b>10</b>	22	55	88	123	158	194	6 ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.1.2.4. Öğrencilerin tamamladıkları isteğe bağlı staj sayısı ***</b>	<b>30</b>	5.625	11.707	17.882	24.141	30.273	36.724	6 ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.1.2.5. Akademik İngilizce dersi alan öğrenci sayısı***</b>	<b>10</b>	1.779	3.271	4.793	6.330	7.887	9.454	6 ayda 1	6 ayda 1
<b>Sorumlu Birim</b>	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı								
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Merkezi, Uluslararası İlişkiler Birimi, Mezunlar Birliği, Akademik Birimler.								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Üniversite programlarının iyileştirilmesine yönelik mezunlardan yeterince geri bildirim alınamaması</li><li>• Öğrencilerin staj yeri bulmakta zorlanmaları</li></ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eğitim-öğretimde sektör ihtiyaçlarını gözeten faaliyetlerin sayısı arttırılacaktır.</li><li>• Mezunlarla etkileşim arttırılacaktır.</li><li>• Akademik İngilizce dersini alan öğrenci sayısı arttırılacaktır.</li></ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	221.020,00 TL + 4.240.000,00 €								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sektördeki paydaşlarla yapılan etkinlik sayısının yeterli düzeyde olmaması</li><li>• Mezunlarla etkileşimin istenen düzeyde olmaması</li><li>• Uygulamalı eğitime yeterince ağırlık verilmemesi</li></ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mezunlarla iletişimin etkin yürütülmesi</li><li>• Uygulamalı eğitime ağırlık verilmesi</li><li>• Sektörle iş birliğinin güçlendirilmesi</li></ul>								

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

\*\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 18.

\*\*\* Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

<b>Amaç (A.1.)</b>	Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi								
<b>Hedef (H.1.3.)</b>	Bilgi ve iletişim teknolojilerinin eğitim-öğretim sistemindeki etkinliğini arttırmak								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>P.G.1.3.1. Elektronik ortamdan yararlanan öğretim elemanı sayısı</b>	30	935	892	912	924	938	955	3 ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.1.3.2. Elektronik ortamdan yararlanan öğrenci sayısı***</b>	30	759.357	1.566.502	2.373.837	3.181.362	3.989.077	4.796.932	3 ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.1.3.3. Kütüphane tarafından sunulan elektronik kaynak sayısı</b>	40	411.250	342.000	347.000	352.000	357.000	362.000	6 ayda 1	6 ayda 1
<b>Sorumlu Birim</b>	Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi (BAUM)								
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Akademik Birimler, Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı, AÖF								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nitelikli teknik eleman eksikliği olması</li><li>• Altyapıda ortaya çıkabilecek teknik sorunların olması</li><li>• Bilişim sistemi kullanıcılarına yönelik verilen eğitimin etkin olmaması</li><li>• Süresi dolan bazı yazılımların lisanslarının yenilenmesinde aksaklıklar yaşanması</li></ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eğitim-öğretim sürecinde fayda sağlayacak elektronik ortamlar yaygınlaştırılacaktır.</li><li>• Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımına yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri arttırılacaktır.</li></ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	22.503.000,00 TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kütüphane kaynaklarının (basılı ve elektronik) çeşitli ve erişilebilir olması</li><li>• Öğretim sisteminde e-öğrenme materyallerine talebin artıyor olması</li><li>• Güçlü teknolojik altyapıya rağmen bunun eğitim-öğretimde yeterince kullanılmaması</li></ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elektronik ortamda sunulan hizmetlerin kullanımının yaygınlaştırılması</li><li>• Eğitimde teknoloji kullanımının yaygınlaştırılması</li></ul>								

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

\*\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 18.

\*\*\* Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.



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

Amaç (A.1.)	Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi								
Hedef (H.1.4.)	Eğitim-öğretim alanındaki ulusal/uluslararası iş birliğini arttırmak								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.1.4.1. Uluslararası değişim programlarından yararlanan öğretim elemanı sayısı***	15	49	99	150	138	198	268	3 ayda 1	6 ayda 1
P.G.1.4.2. Değişim programlarından yararlanan öğrenci sayısı***	35	374	759	1159	1133	1433	1783	3 ayda 1	6 ayda 1
P.G.1.4.3. Ulusal değişim programları (Farabi, ikili iş birlikleri vb.) kapsamında iş birliği yapılan program sayısı	15	80	105	110	186	189	194	3 ayda 1	6 ayda 1
P.G.1.4.4. Uluslararası değişim programları (Erasmus+, Mevlana vb.) kapsamında iş birliği yapılan program sayısı	20	642	662	682	836	881	931	3 ayda 1	6 ayda 1
P.G.1.4.5. Uluslararası değişim programları dışındaki uluslararası iş birliği (çift diploma protokolleri, ikili anlaşmalar vb.) sayısı	15	70	75	80	118	133	153	6 ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Uluslararası İlişkiler Birimi								
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	FARABİ Koordinatörlüğü, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Protokoller ve iş birliklerinin sürekliliğinin sağlanamaması</li><li>• Değişim programları bütçelerinin kısıtlanması</li><li>• Mevzuattan kaynaklanan kısıtlamaların olması</li></ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ulusal değişim programlarının etkinliği arttırılacaktır.</li><li>• Uluslararası değişim programlarının etkinliği arttırılacaktır.</li><li>• Uluslararası iş birliği sayısı arttırılacaktır.</li></ul>								
Maliyet Tahmini	2.018.000,00 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Değişim programlarının etkin kullanılıyor olması</li><li>• Üniversitenin uluslararasılaşmasının istenilen düzeyde olmaması</li></ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğrencilerin katılabileceği hareketlilik programlarının çeşitlendirilmesi</li><li>• Ulusal ve uluslararası olanaklardan doğacak yeni iş birliği fırsatlarının değerlendirilmesi</li></ul>								

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

\*\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 18.

\*\*\* Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

**HEDEF KARTI 2.1\*,\*\*,\*\*\***

<b>Amaç (A.2.)</b>	Araştırma faaliyetlerinde niceliğin, niteliğin ve çeşitliliğin artırılması								
<b>Hedef (H.2.1.)</b>	Araştırma çıktılarının nitelik ve niceliğini arttırmak								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>P.G.2.1.1. Öğretim elemanlarının ulusal/uluslararası bilimsel/sanatsal etkinliklere aktif (dinleyici hariç) katılım sayısı***</b>	10	871	1.789	2.728	3.692	4.678	5.689	3 ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.2.1.2. Bilimsel Araştırma Projeleri kapsamında tamamlanan bilimsel araştırma projesi sayısı***</b>	30	118	237	363	492	626	763	3 ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.2.1.3. SCI, SCI-Expanded, SSCI, AHCI, Art Index veya Design and Applied Art Index'lerinde taranan dergilerdeki yayın sayısı***</b>	20	140	307	484	670	861	1.061	3 ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.2.1.4. SCI, SCI-Expanded, SSCI, AHCI, Art Index veya Design and Applied Art Index kapsamı dışındaki alan indekslerinde taranan dergilerdeki yayın sayısı ***</b>	20	218	472	741	1.032	1.345	1.664	3 ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.2.1.5. Üniversite adresli yayınlara SCI, SCI-Expanded, SSCI, AHCI, Art Index veya Design and Applied Art Index'lerinde taranan dergilerde yapılan atıf sayısı***</b>	20	931	1.883	2.883	3.911	4.967	6.097	3 ayda 1	6 ayda 1
<b>Sorumlu Birim</b>	Rektörlük								
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü, Akademik Birimler								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Araştırma motivasyonunun düşmesi</li><li>• Mevzuattan kaynaklanan kısıtlamaların olması</li><li>• Araştırmacı personel sayısına ilişkin kısıtlamalar olması</li><li>• Araştırmacı lisansüstü öğrenci eksikliği olması</li></ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Üniversite adresli araştırma çıktılarının sayısı arttırılacaktır.</li><li>• Araştırma merkezlerinin faaliyetleri konusunda performans ölçütleri belirlenerek izlenecektir.</li><li>• Araştırmacı insan kaynağının niteliği geliştirilecektir.</li></ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	49.984.000,00 TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğretim üyesi başına düşen yayın sayısının düşük olması</li><li>• Araştırmacı lisansüstü öğrenci eksikliğinin olması</li></ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nitelikli yayın sayısının arttırılması</li><li>• Projelerin ve lisansüstü tez çalışmalarının yayına dönüştürülmesi</li><li>• Sosyal bilimler alanında araştırma faaliyetlerinin arttırılması</li><li>• Üniversitenin öncelikli alanlarındaki çalışmaların arttırılması</li></ul>								

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

\*\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 18.

\*\*\* Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

HEDEF KARTI 2.2\*,\*\*,\*\*\*

<b>Amaç (A.2.)</b>	Araştırma faaliyetlerinde niceliğin, niteliğin ve çeşitliliğin artırılması									
<b>Hedef (H.2.2.)</b>	Üniversite içinde ve Üniversiteyle sektör arasında araştırma çeşitliliğini arttırmak									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>P.G.2.2.1. Üniversite-sektör iş birliği kapsamındaki proje sayısı***</b>	30	16	32	50	58	68	88	3 ayda 1	6 ayda 1	
<b>P.G.2.2.2. Kurum dışı mali destek alan proje sayısı***</b>	30	10	22	36	52	68	86	3 ayda 1	6 ayda 1	
<b>P.G.2.2.3. Sektöre yapılan danışmanlık/egitim sayısı***</b>	15	187	388	598	808	1.018	1.239	3 ayda 1	6 ayda 1	
<b>P.G.2.2.4. Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi (ARİNKOM) tarafından gerçekleştirilen faaliyet sayısı ***</b>	25	38	78	118	162	210	260	3 ayda 1	6 ayda 1	
<b>Sorumlu Birim</b>	Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi (ARİNKOM)									
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Tüm Birimler									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fon sağlayıcı kuruluşların proje çağrısı/proje türü/sayı ve çeşitliliğini azaltması</li> <li>Bilimsel çalışmaların sektörde yeterince kullanım ve uygulama alanı bulamaması</li> <li>Sektörün Ar-Ge çalışmaları için yeterince istekli olmaması ve bütçe ayırmaması</li> <li>Üniversiteyle sektör arasındaki iletişim eksikliklerinin sürmesi</li> <li>Yaşanmakta olan küresel pandemi nedeniyle özel sektörün projelere fon sağlamak noktasında aşırı temkinli bir pozisyon alması</li> <li>Özellikle sosyal bilimler alanında gerçekleştirilmesi planlanan projelerin Ar-Ge çerçevesinde konumlandırılmasında yaşanan zorluklar</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin sektörle (kamu/özel/STK) iş birliğine yönelik faaliyetler arttırılacaktır.</li> <li>Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi (ARİNKOM) nin işlevselliği arttırılacaktır.</li> <li>Anadolu Üniversitesinin ön plana çıktığı niş alanlara yönelik (örneğin; Açıköğretim, Özel Eğitim, vb.) proje üretilmesi desteklenecek ve özel çalışma gruplarının tespiti ve/veya kurulması sağlanacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini</b>	17.137.000,00 TL + 2.261.000,00 €									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite dışı kaynaklardan fonlanan proje sayısının az olması</li> <li>Üniversite-sektör iş birliğinin yeterince gelişmemiş olması</li> <li>Üniversite-sektör iş birliğini destekleyecek mekanizmaların kurulmuş olması</li> <li>Pandemi nedeniyle yüz yüze gerçekleştirilemeyen toplantıların çevrim içi ortama taşınması sonucu daha odaklı toplantı ve etkinlikler yapılabilmesi</li> <li>Sosyal bilimler alanında proje geliştirme çabalarında özellikle öğretim üyelerinin taleplerinde bir artış gözlemlenmesi ve taleplerin özenle değerlendirilmesi</li> </ul>									



<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Sektörle araştırma alanındaki iş birliğinin arttırılması</li><li>● Üniversitenin öncelikli alanlarındaki çalışmaların teşvik edilmesi</li><li>● Üniversite dışı kaynaklardan fonlanan proje sayısının arttırılması</li><li>● Öğretim üyelerinin proje yapma konusunda Üniversite Yönetimi tarafından daha fazla teşvik ve motive edilmesi</li><li>● Proje üretmesi potansiyel görülen Öğretim üyelerinin özellikle Fakülte Dekanları tarafından tespiti ve konu hakkında ARİNKOM ile etkili iletişimin sağlanması</li><li>● Daha fazla öğretim üyesinin projeler konusunda bilgilendirilmesinin ve proje sayısının arttırılmasının sağlanması</li></ul>
-------------------	---

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

\*\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 18.

\*\*\* Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

<b>Amaç (A.2.)</b>	Araştırma faaliyetlerinde niceliğin, niteliğin ve çeşitliliğin artırılması								
<b>Hedef (H.2.3.)</b>	Ulusal Raylı Sistem Araştırma ve Test Merkezinin tamamlanarak, Merkez içinde enstitü ve araştırma merkezlerinin bulunduğu bir işletim modelinin hayata geçirilmesi								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>P.G.2.3.1. Yapımı onaylanan proje kapsamında, Merkez içinde yer alacak idari ve eğitim binalarının tamamlanma oranı (Tamamlanan alan/Toplam proje alanı)</b>	30	%93,79	%93,79	%99,31	%100	%100	%100	6 ayda 1	Yılda 1
<b>P.G.2.3.2. Projelendirilmiş olan raylı sistem araçları test ve sürüş yollarının tamamlanma oranı(Tamamlanan alan/Toplam proje alanı)</b>	35	—	—	—	—	—	%100	6 ayda 1	Yılda 1
<b>P.G.2.3.3. Tasarımı tamamlanan araştırma ve test ünitesi sayısı***</b>	35	—	—	—	—	—	21	6 ayda 1	Yılda 1
<b>Sorumlu Birim</b>	Genel Sekreterlik								
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin üst kurumlardan alacağı onaylarda aksaklıklar yaşanması</li> <li>• İnşaat sürecinde yüklenici firmaların teknik ve mali sıkıntılar yaşamaması</li> <li>• Mevzuattan kaynaklanan kısıtlamaların olması</li> <li>• Kamulaştırma süreçlerinde sorunlar yaşanabilmesi</li> <li>• Araştırmacı personel istihdamında kısıtlar ortaya çıkması</li> <li>• Dövizde bağlı alımlar nedeniyle, dövizde yaşanacak dalgalanmaların mali anlamda sorunlar ortaya çıkarabilmesi</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proje kapsamında yapılması planlanan idari ve eğitim binaları için ihale süreçleri tamamlanacaktır.</li> <li>• Projelendirilmiş olan olan test ve sürüş yollarının kamulaştırma işlemlerine, kademeli olarak Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü ile koordineli şekilde devam edilecektir.</li> <li>• Araştırma ve test süreçlerinde kullanılacak üniteler tasarım ve imalatı için ihale sonuçlandırılacak ve yüklenici firma tarafından yapılacak olan imalat işlemleri takip edilecektir.</li> <li>• Test Üniteleri İmalatı Teknik Şartnameleri, TÜRASAŞ'ın ihtiyaçları doğrultusunda gözden geçirilecektir.</li> <li>• Kent içi raylı sistem ve tramvay test yollarının teknik şartnameleri TCDD tarafından gözden geçirilecektir.</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	50.000.000, 00 TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akreditasyon sürecinde çalıştırılacak personel sayısının eksik olması</li> </ul>								

## İhtiyaçlar

- On Birinci Kalkınma Planı ile öncelikli sektör olarak belirlenmiş olan raylı sistem araçlarının kalite ve güvenilirlik düzeyinin sürekliliğinin sağlanabilmesini teminen ulusal ve uluslararası düzeyde hizmet verebilecek Ulusal Raylı Sistemler Test ve Araştırma Merkezinin tamamlanarak, ilgili enstitü ve araştırma merkezlerinin de içinde bulunduğu bir işletim modelinin hayata geçirilmesi
- Projenin öncelikli alanlarında istihdam edilebilecek personel kaynağı

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

\*\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 18.

\*\*\* Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir

HEDEF KARTI 3.1\*\*,\*\*,\*\*\*

<b>Amaç (A.3.)</b>	Toplumsal sorumluluk çerçevesinde değer yaratan iş birliği ve faaliyetlerin çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırılması									
<b>Hedef (H.3.1.)</b>	Toplumsal öncelikler doğrultusunda sivil toplum ve diğer kamu/özel kurum ve kuruluşlarla iş birliğini ve faaliyetlerin çeşitliliğini arttırmak									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
P.G.3.1.1. STK ve diğer kamu/özel kurum ve kuruluşlarıyla yapılan etkinlik sayısı (protokol, çalıştay vb.)***	40	109	227	352	483	617	757	6 ayda 1	6 ayda 1	
P.G.3.1.2. Üniversite bünyesinde gerçekleştirilen toplumsal sorumluluk projeleri ile Topluma Hizmet Uygulamaları ve Gönüllülük Çalışmaları Dersi kapsamında yapılan faaliyet sayısı ***	15	158	349	548	754	963	1.180	6 ayda 1	6 ayda 1	
P.G.3.1.3. Toplumsal sorumluluk kapsamında öğrenci kulüplerinin yaptığı faaliyet sayısı***	15	17	34	52	70	89	109	6 ayda 1	6 ayda 1	
P.G.3.1.4. STK ve diğer kamu/özel kurum ve kuruluşlarıyla yapılan proje sayısı ***	20	4	10	18	28	38	50	6 ayda 1	6 ayda 1	
P.G.3.1.5.AKADEMA'dan faydalanan kullanıcı sayısı	10	14.811	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	6 ayda 1	6 ayda 1	
<b>Sorumlu Birim</b>	Genel Sekreterlik									
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Tüm Birimler									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite personelinin veya STK ve diğer kamu/özel kurum ve kuruluşların yapılacak çalışmalara yeterli ilgiyi göstermemesi</li> <li>• Mevzuattan kaynaklanan kısıtlamaların olması</li> <li>• Yeterince proje önerisi geliştirilememesi</li> <li>• Öğrenci Kulüplerinin faaliyetlerinin yürütülmesinde sorunlar yaşanması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplumsal gereksinimlere ve önceliklere hizmet eden konuları belirlemek için STK ve diğer kamu/özel kurum ve kuruluşlarıyla düzenli toplantılar yapılacaktır.</li> <li>• Toplumsal öncelikler doğrultusunda sivil toplum ve diğer kamu/özel kurum ve kuruluşlarla yapılacak ortak çalışmalar desteklenecektir.</li> <li>• Topluma Hizmet Uygulamaları dersi kapsamında yapılacak faaliyetlerde, öğrenci kulüpleriyle iş birliği arttırılacaktır.</li> <li>• AKADEMA'nın daha fazla sayıda kullanıcıya ulaşması için gerekli adımlar atılacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini</b>	16.684.000,00 TL									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplumsal sorumluluk kapsamında yapılan etkinliklerin yeterince tanıtılamaması</li> <li>• Etkinliklerin belirli kurum ve kuruluşlarla sınırlı kalarak yaygın etkisinin görülmemesi</li> <li>• Toplumun Üniversiteyle ilgili algısının yavaş değişiyor olması</li> <li>• Topluma Hizmet Uygulamaları dersiyle ilgili koordinasyon eksikliğinin olması</li> </ul>									

<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toplumsal sorumluluk kapsamındaki çalışmaların koordinasyon ve tanıtım çalışmalarının iyileştirilerek yeterli seviyeye ulaştırılması</li><li>• Toplumsal sorumluluk kapsamında iş birlikleriyle fark yaratan, toplumda güçlü etkiler bırakan faaliyetlerin çeşitlendirilmesi, yaygınlaştırılması ve teşvik edilmesi</li></ul>
-------------------	---

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

\*\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 18.

\*\*\* Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

<b>Amaç (A.3.)</b>	Toplumsal sorumluluk çerçevesinde değer yaratan iş birliği ve faaliyetlerin çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırılması								
<b>Hedef (H.3.2.)</b>	Topluma hizmet amacıyla yapılan faaliyetlerin bilinirlik düzeyini arttırmak								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>P.G.3.2.1. Medyada yer alan faaliyet sayısı***</b>	<b>100</b>	2009	4.019	6.029	8.049	10.079	12.119	3 ayda 1	6 ayda 1
<b>Sorumlu Birim</b>	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü								
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Tüm Birimler								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medyayla ilişkilerin yeterli düzeye ulaşamaması</li><li>• Kurum içi ve kurum dışı faaliyetler hakkında bilgi akışının yeterli düzeyde olmaması</li></ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Üniversitenin toplumsal sorumluluk çerçevesindeki faaliyetleri tüm iletişim olanakları kullanılarak tanıtılacaktır.</li></ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	73.000,00 TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Üniversitenin toplumsal sorumluluk çerçevesinde gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerinin bilinirlik düzeyini artırılması ve ilgili faaliyetlerin etki alanının genişletilmesi</li><li>• Hâlihazırda gerçekleştirilen topluma hizmet alanında yapılan çalışmaların sürdürülebilir olmasını sağlamak</li><li>• Kurumsal iletişimde çeşitli yetersizliklerin olması</li></ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Düzenli aralıklarla tanıtım ve bilgilendirme toplantıları yapılması</li><li>• Üniversitenin basın ve halkla ilişkiler bağlamındaki yapısının online ve dijital süreçlere uygun olarak yapılandırılması</li><li>• Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü Müdürlüğü tarafından, akademik ve eğitim süreçlerine ilişkin başarıların bilinirliğinin, dijital süreçler yardımıyla sağlanması</li></ul>								

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

\*\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 18.

\*\*\* Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

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

Amaç (A.4.)	Açık ve uzaktan öğrenme sisteminin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi									
Hedef (H.4.1.)	Açık ve uzaktan öğrenme sisteminin öğrenci merkezli, esnek, erişilebilir ve teknoloji tabanlı niteliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
P.G.4.1.1. Açık ve uzaktan öğrenme program sayısı	20	5	7	9	9	13	15	6 ayda 1	6 ayda 1	
P.G.4.1.2. Dış Paydaş ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik faaliyet sayısı***	20	18	33	50	69	90	113	3 ayda 1	6 ayda 1	
P.G.4.1.3. Geliştirilen/güncellenen ders malzemesi sayısı	30	50.000 (Kümülatif)	70.000	90.000	110.000	260.000	280.000	6 ayda 1	6 ayda 1	
P.G.4.1.4. Açıköğretim sisteminde akredite olan/akreditasyonu yenilenen ve kalite etiketi belgesi alan/yenilenen program sayısı	10	31 (Kümülatif)	35	40	45	50	50	6 ayda 1	6 ayda 1	
P.G.4.1.5. Güncellenen/tasarlanan yazılım sayısı***	20	29	47	66	86	170	190	6 ayda 1	6 ayda 1	
Sorumlu Birim	Açıköğretim Fakültesi									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	İşletme Fakültesi, İktisat Fakültesi, Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi(BAUM), Öğrenme Teknolojileri Ar-Ge Birimi									
Riskler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Üniversitenin üst kurumlardan alacağı onaylarda aksaklıklar yaşanması</li><li>• Teknik personel ve fiziki mekân ihtiyacının karşılanamaması</li><li>• Açık ve uzaktan öğretim programları için akreditasyon süreçlerinde uzaktan eğitime uygun/özel ölçütlerin tanımlanmamış olması ve ilgili alanda uzman değerlendiricilerin bulunmaması</li></ul>									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Program çeşitliliği arttırılacaktır.</li><li>• Var olan programların niteliğinde sürekli iyileştirme sağlanacaktır.</li><li>• Açıköğretim sisteminde akredite olan/kalite etiketi alan program sayısı arttırılacaktır.</li></ul>									
Maliyet Tahmini	257.500.000,00 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bazı programların akreditasyon sürecinin henüz tamamlanmamış olması</li><li>• Öğretim sisteminde e-öğrenme materyallerinin artıyor olması</li><li>• Dış paydaş ihtiyaçlarının yeterince belirlenmemiş olması</li><li>• Tanıtım faaliyetlerinin istenilen düzeyde olmaması</li></ul>									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spesifik alanlara yönelik daha fazla sayıda ders malzemesi geliştirilmesi</li><li>• Tanıtım faaliyetlerinin etkin hâle getirilmesi</li><li>• Yeni yazılımların geliştirilmesi ve var olanların güncellenmesi</li></ul>									

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

\*\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 18.

\*\*\* Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir.

**HEDEF KARTI 4.2\*,\*\*,\*\*\***

<b>Amaç (A.4.)</b>	Açık ve uzaktan öğrenme sisteminin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi								
<b>Hedef (H.4.2.)</b>	Yaşam boyu öğrenme faaliyetlerini arttırmak								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>P.G.4.2.1. Açıköğretimin katkı verdiği veya Üniversitede düzenlediği hizmet içi eğitim sayısı***</b>	20	28	42	57	73	90	108	6 ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.4.2.2. Yaşam boyu öğrenmeyle ilgili geliştirilen program (e-sertifika ve AKADEMA) sayısı ***</b>	20	137	230	235	240	245	250	6 Ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.4.2.3. Yaşam boyu öğrenmeyle ilgili güncellenen/geliştirilen materyal sayısı***</b>	20	-	-	-	-	1.500	1.700	6 ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.4.2.4. İkinci üniversite kapsamında yapılan tanıtım faaliyeti sayısı***</b>	40	2.189	4.678	7.470	10.568	13.975	17.694	6 ayda 1	6 ayda 1
<b>Sorumlu Birim</b>	Açıköğretim Fakültesi								
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	İşletme Fakültesi, İktisat Fakültesi, Öğrenme Teknolojileri Ar-Ge Birimi, AÖF Büroları, AÖF Tanıtım ve Etkinlik Birimi, ANADOLUSEM								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tanıtım faaliyeti yapılacak kurumlardan alınması gereken izinlerde sorunlar yaşanması</li><li>• Teknik personel ve destek personeli ihtiyacının olması</li></ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Farklı sektörlerde sunulan hizmet içi eğitim faaliyetlerine destek verilecektir.</li></ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	257.500.000,00 TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Açıköğretim sisteminde yapılan hizmet içi eğitim sayısının artırılması</li><li>• Üniversitenin, yaşam boyu öğrenmeyi destekleyici çevrim içi platformlara sahip olması</li><li>• Farklı alanlarda birçok e-sertifika programının bulunması</li><li>• Yaşam boyu öğrenme anlayışının toplumda daha fazla yer bulması</li></ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Paydaşlardan gelen eğitim-öğretim talebi</li><li>• Yaşam boyu öğrenme konusunda Üniversitenin etki alanının genişletilmesi</li><li>• Tanıtım faaliyetlerine daha fazla yer verilmesi</li></ul>								

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

\*\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 18.

\*\*\* Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir



**HEDEF KARTI 5.1\*\*,\*\***

<b>Amaç (A.5.)</b>	Kurumsallaşma ilkeleri doğrultusunda etkili ve etkin yönetim sisteminin güçlendirilmesi								
<b>Hedef (H.5.1.)</b>	Kurumsal iletişimin etkinliğini arttırmak								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>P.G.5.1.1. Tanıtıcı faaliyet sayısı (sosyal medya, röportaj, tv yayını, tanıtıcı video sunumları, fuarlara katılım vb.)***</b>	50	2.251	4.317	6.384	8.453	11.183	13.913	6 ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.5.1.2. Akademik ve idari personele yönelik gerçekleştirilen sosyal-kültürel etkinlik sayısı***</b>	50	279	606	964	1.340	1.735	2.153	6 ayda 1	6 ayda 1
<b>Sorumlu Birim</b>	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü								
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Tüm Birimler								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde görev alacak personel sayısının yetersiz olması</li><li>• Mevzuattan kaynaklanan kısıtlamaların olması</li><li>• Medyada yanıltıcı haberlerin yer alması</li></ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurumsal İletişim Koordinatörlüğünün etkinliği arttırılacaktır.</li><li>• Birimleri tanıtan materyallerin geliştirilmesi ve dağıtımı planlanacaktır.</li><li>• Üniversite çalışanlarının bir araya geleceği yüz yüze ve çevrim içi aktiviteler gerçekleştirilecektir.</li></ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	2.563.000,00 TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toplumun, Üniversiteyle ilgili algısının yavaş değişiyor olması</li><li>• Kurumsal iletişim yetersizliklerinin olması</li><li>• Üniversitenin toplumun tüm katmanlarına ulaşabilecek medya organlarına sahip olması</li></ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurumsal itibarın arttırılmasına yönelik çalışmaların yapılması</li><li>• Kurum içi iletişim etkinliğinin arttırılmasına yönelik çalışmaların yapılması</li></ul>								

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

\*\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 18.

\*\*\* Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir

**HEDEF KARTI 5.2\*,\*\*,\*\*\***

<b>Amaç (A.5.)</b>	Kurumsallaşma ilkeleri doğrultusunda etkili ve etkin yönetim sisteminin güçlendirilmesi									
<b>Hedef (H.5.2.)</b>	Kalite güvencesi uygulamalarını yaygınlaştırmak									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>P.G.5.2.1. İç denetim faaliyeti tamamlanan birim sayısı***</b>	15	14	27	40	54	68	82	6 ayda 1	6 ayda 1	
<b>P.G.5.2.2. İç Kontrol Biriminin düzenlediği etkinlik sayısı***</b>	25	7	12	17	21	25	29	3 ayda 1	6 ayda 1	
<b>P.G.5.2.3. Bütünleşik Bilgi Sisteminde tamamlanan modül sayısı***</b>	30	2	3	4	4	5	6	3 ayda 1	6 ayda 1	
<b>P.G.5.2.4. Birim kalite komisyonlarının gerçekleştirdiği iyileştirmeye yönelik faaliyet sayısı***</b>	30	162	315	467	621	776	931	3 ayda 1	6 ayda 1	
<b>Sorumlu Birim</b>	Rektörlük									
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	İç Denetim Birimi Başkanlığı, Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi(BAUM), Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Kalite Koordinatörlüğü, Tüm Birimler									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bazı birimlerde kalite güvencesine yönelik farkındalığın yeterince gelişmemiş olması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birimlerde iç kontrol çalışmalarının etkinliği yapılacak eğitimlerle arttırılacaktır.</li> <li>Üniversite içinde kalite yönetimi sistemi farkındalığı yaratacak faaliyetler gerçekleştirilecektir.</li> <li>Birim Kalite Komisyonlarının etkinliği yapılacak eğitimlerle arttırılacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini</b>	4.412.000,00 TL									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İç kontrol çalışmaları etkin bir şekilde yürütülmekle birlikte geliştirilmesi gereken hususların var olması</li> <li>Üniversite içinde kalite yönetim sistemi farkındalığının yeterli düzeyde olmaması</li> <li>Şeffaf ve hesap verilebilir bir yönetim sisteminin var olması</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birimlerdeki iç kontrol çalışmalarının daha etkin kılınması</li> <li>Birimlerde sürekli iyileştirme bilincinin yaygınlaştırılması</li> <li>Üniversite içinde kalite yönetim sistemi farkındalığının arttırılması</li> </ul>									

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

\*\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 18.

\*\*\* Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir

**HEDEF KARTI 5.3\*,\*\*,\*\*\***

<b>Amaç (A.5.)</b>	Kurumsallaşma ilkeleri doğrultusunda etkili ve etkin yönetim sisteminin güçlendirilmesi								
<b>Hedef (H.5.3.)</b>	İnsan kaynaklarına yönelik mesleki gelişim ve motivasyonu güçlendirmek								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>P.G.5.3.1. Akademik ve İdari personele yönelik düzenlenen kişisel/ mesleki gelişim etkinliklerinin sayısı ***</b>	40	318	640	953	1.275	1.612	1.942	3 ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.5.3.2. Kişisel/mesleki gelişim eğitimi alan akademik ve idari personel sayısı</b>	60	3.894	3.386	3.418	3.535	3.583	3.668	3 ayda 1	6 ayda 1
<b>Sorumlu Birim</b>	Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi( ANADOLUSEM)								
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Personel Daire Başkanlığı, Tüm Birimler								
<b>Riskler</b>	• Kişisel/mesleki gelişime yönelik yapılacak etkinliklere yeterli düzeyde katılımın olmaması								
<b>Stratejiler</b>	• Çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik etkinlikler planlanacak ve verilen eğitimlerin etkinliği değerlendirilecektir. • Çalışanlardan öneri alma ve iyileştirme sistemi kurulacaktır. • Öğretim elemanlarının eğitim-öğretime ilişkin yetkinlikleri desteklenecektir.								
<b>Maliyet Tahmini</b>	713.511.000,00 TL								
<b>Tespitler</b>	• Çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin yeterli düzeyde olmaması • Kişisel/mesleki gelişime yönelik çalışma sonuçlarının yeterince değerlendirilmemesi								
<b>İhtiyaçlar</b>	• Çalışanların kişisel/mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik yüz yüze ve çevrim içi etkinliklerin yapılması • Kişisel/mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin değerlendirilmesi • Ölçme değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarına göre gerekli iyileştirmelerin yapılması								

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

\*\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 18.

\*\*\* Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir

**HEDEF KARTI 5.4\*,\*\***

<b>Amaç (A.5.)</b>	Kurumsallaşma ilkeleri doğrultusunda etkili ve etkin yönetim sisteminin güçlendirilmesi								
<b>Hedef (H.5.4.)</b>	Kampüsteki yaşam koşullarını geliştirmek								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>P.G.5.4.1. Bakım ve onarımı yapılan tesis/bina vb. sayısı***</b>	25	25	26	92	93	103	108	3 ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.5.4.2. Yunus Emre Kampüsü içinde yapılan yapım işlerinin nakdi gerçekleşme oranı</b>	25	% 55,29	% 56,29	% 57,39	% 75,00	%80,00	% 85,00	3 ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.5.4.3. Risk analizi yapıp tedbiri alınan bina sayısı***</b>	25	1	2	3	3	4	5	6 ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.5.4.4.Yükseköğretimde öğrenci yaşamından memnuniyet oranı</b>	25	%58,78	%59,36	%59,96	%60,50	%61,16	%61,70	6 ayda 1	6 ayda 1
<b>Sorumlu Birim</b>	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı								
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	İstatistik Bilgiler Birimi								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin üst kurumlardan alacağı onaylarda aksaklıklar yaşanması</li> <li>• İnşaat sürecinde yüklenici firmaların teknik ve mali sıkıntılar yaşaması</li> <li>• Mevzuattan kaynaklanan kısıtlamaların olması</li> <li>• Pandemi süreci nedeniyle aksaklıklar yaşanması/yaşanabilecek olması</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesis ve binaların standartlarının yükseltilmesine yönelik bakım ve onarım çalışmaları arttırılacaktır.</li> <li>• Mekânların güvenliğinin ve erişilebilirliğinin arttırılmasına yönelik çalışmalar sürdürülecektir.</li> <li>• Üniversite bütçesi doğrultusunda yeni fiziksel mekânlar kurulacak, var olanlar yenilenecek, geliştirilecek ve iş güvenliği risk analizi sonuçları göz önünde bulundurularak standartlara uygun hâle getirilecektir.</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	130.471.000,00 TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesis ve binaların standartlarının yükseltilmesine gereksinim duyulması</li> <li>• Mekânların güvenliğinin ve erişilebilirliğinin yeterli düzeyde olmaması</li> <li>• Kampüsteki sosyal yaşam imkânlarının geliştirilmesine gereksinim duyulması</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim-öğretim faaliyetinde bulunan tesis ve binaların standartlarının yükseltilmesine yönelik çalışmaların yapılması</li> <li>• Kampüs içi bina ve tesislerin güvenlik ve erişilebilirlik çalışmalarının tamamlanması</li> <li>• Eğitim-öğretim alanları dışında, kampüsteki yaşam koşullarının arttırılmasına yönelik çalışmaların yapılması</li> </ul>								

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

\*\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 18.

\*\*\* Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir

**HEDEF KARTI 6.1\*,\*\*,\*\*\***

<b>Amaç (A.6.)</b>	Girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması								
<b>Hedef (H.6.1.)</b>	Girişimcilik kültürünün geliştirilmesine yönelik faaliyetleri arttırmak								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>P.G.6.1.1. Girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimiyle ilgili açılan ders sayısı</b>	50	18	20	21	22	24	26	3 ayda 1	6 ayda 1
<b>P.G.6.1.2. Girişimcilikle ilgili Üniversitenin düzenlediği iç ve dış etkinlik sayısı***</b>	50	16	39	60	87	115	151	3 ayda 1	6 ayda 1
<b>Sorumlu Birim</b>	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı								
<b>İş Bbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi (ARİNKOM), Tüm Birimler								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimiyle ilgili dersleri verecek öğretim elemanı ihtiyacının karşılanamaması</li><li>• Girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon konularında birimlerde yeterli farkındalığın oluşmaması</li></ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akademik birimlerde girişimcilikle ilgili ders ve dersi verebilecek öğretim elemanı sayısı arttırılacaktır.</li><li>• Girişimcilik ile ilgili etkinlik sayısı (eğitim, çalıştay vb.) arttırılacaktır.</li><li>• Üniversite ve teknopark etkileşimi arttırılacaktır.</li></ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	3.062.500,00 TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Girişimcilikle ilgili yeterli sayıda ders ve bu dersi verebilecek öğretim elemanının olmaması</li><li>• Akademisyenlerin teknoparklarda şirket kurma/ortak olma faaliyetlerine gösterdiği ilginin yeterli düzeyde olmaması</li></ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Girişimcilikle ilgili yeni dersler açılması ve bu dersi verebilecek öğretim elemanı sayısının arttırılmasına yönelik çalışmaların yapılması</li><li>• Girişimcilikle ilgili etkinlik sayısının arttırılması</li></ul>								

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

\*\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 18.

\*\*\* Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir

**HEDEF KARTI 6.2\*,\*\*,\*\*\***

<b>Amaç (A.6.)</b>	Girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması									
<b>Hedef (H.6.2.)</b>	Üniversitede ekonomik katkı yaratacak girişimcilik faaliyetlerini desteklemek									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>P.G.6.2.1. Ön kuluçka/kuluçka programlarına alınan girişimci sayısı***</b>	40	9	19	31	43	57	73	6 ayda 1	6 ayda 1	
<b>P.G.6.2.2. Akademisyen ve öğrenciler tarafından kurulan şirket sayısı***</b>	25	4	8	12	18	18	22	6 ayda 1	6 ayda 1	
<b>P.G.6.2.3. Kuluçka hizmetlerinden faydalanan şirket sayısı***</b>	35	4	8	14	22	32	42	6 ayda 1	6 ayda 1	
<b>Sorumlu Birim</b>	Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Birimi(ARİNKOM)									
<b>İş Birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Tüm Birimler									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mevzuattan kaynaklanan kısıtlamaların olması</li><li>• Öğretim elemanlarının şirket kurmaya yeterince istekli olmaması</li><li>• Pandemi süreci ile belirsizliklerin ortaya çıkması</li></ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ön kuluçkada/kuluçkada yer alan girişimci sayısı arttırılacaktır.</li><li>• Kuluçka hizmetlerinden (eğitim, mentorluk, danışmanlık, yatırımcı ile buluşturma vb.) faydalanan şirket sayısı arttırılacaktır.</li><li>• Şirket kurma/ortak olma faaliyetleri akademik yükseltme ve atama ölçütlerine dahil edilecektir.</li><li>• Akademi ve özel sektör iş birliği teşvik edilecektir.</li></ul>									
<b>Maliyet Tahmini</b>	3.062.500,00 TL									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ön kuluçka/kuluçkada yer alan girişimci sayısının istenilen düzeyde olmaması</li><li>• Öğretim elemanlarının ve öğrencilerin girişimcilik programlarına başvurma ve şirket kurma konusunda Üniversite tarafından sağlanan olanakların farkında olmaması</li><li>• Üniversitenin girişimcilikle ilgili yaptığı faaliyetlerin "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi"nde yeterince yer bulamaması</li><li>• Öğrenciler için yeterli düzeyde devlet destek mekanizmasının olmaması</li></ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Şirket kurma/ortak olma faaliyetlerinin teşvik edilmesi</li><li>• Girişimcilikle ilgili etkinlik sayısının arttırılması</li><li>• Girişimcilik programlarına dâhil edilecek girişimci sayılarının arttırılması</li><li>• Başarılı ve başarısız girişimcilik deneyim örneklerinin paylaşılması</li></ul>									

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

\*\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 18.

\*\*\* Performans göstergesi verileri kümülatif olarak verilmiştir

## **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 20'de verilmektedir.

**Tablo 20.** Hedeflere İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri\*

<b>Hedef (H.1.1.) Yeterlilikler çerçevesinde eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini sürekli iyileştirmek</b>		
<b>RİSK</b>	<b>AÇIKLAMA</b>	<b>KONTROL FAALİYETİ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Üniversitenin üst kurumlardan alacağı onaylarda aksaklıklar yaşanması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Üniversitenin eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini sürekli iyileştirmek hedefini gerçekleştirirken; izin/onay alması gereken YÖK, Kalkınma Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve MEB gibi kurumlardan onay alamaması ya da onaylarda gecikmeler yaşanması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Belirlenen aksaklık ve gecikme nedenleriyle bunlara yönelik olarak geliştirilen çözüm önerilerinin raporlanarak, ilgili kurumlarla iş birliğinin artırılması planlanmıştır.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bazı programlarda öğretim elemanı eksikliği olması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Açık olan bazı programlarda öğretim elemanı sayısındaki azlığın eğitim-öğretimin aksamasına yol açması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğretim elemanı eksikliği bulunan programlarda kurumsal önlemlerin alınması, karara bağlanması, duyurulması, uygulanması, izlenmesi ve eleman alımıyla ilgili üst kurumlara yazışmaların yapılması planlanmıştır.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bazı programları akredite edecek kurum bulunmaması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bazı programların akreditasyonunu yapacak üst bir kurumun bulunmaması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İlgili programa özgü ulusal akreditasyon ajansının kurulmasına destek verilmesi planlanmıştır.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bazı programların kontenjanlarını dolduramaması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bazı programların var olan kontenjanlarını dolduramamaları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programların tercih edilmeme nedenlerinin belirlenmesine yönelik olarak dış paydaşların beklenti ve önceliklerinin ilgili program ve/veya birim yöneticileri tarafından belirlenmesi (Dış Çevre Analizi, Paydaş Analizi) ve raporlanması,</li><li>• GZFT analizi gibi yöntemlerle önlemlerin belirlenmesi ve bu çerçevede tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi planlanmıştır.</li></ul>
<b>Hedef (H.1.2.) Eğitim öğretim programlarını paydaş ihtiyaçlarını gözeterek geliştirmek</b>		
<b>RİSK</b>	<b>AÇIKLAMA</b>	<b>KONTROL FAALİYETİ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Üniversite programlarının iyileştirilmesine yönelik mezunlardan yeterince geri bildirim alınamaması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Üniversitemizden mezun olan öğrencilerin mezuniyet sonrasında, tekrar iletişim kurmak konusunda ilgisiz ve isteksiz olmaları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mezunlarla daha fazla iletişim kurulacaktır.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğrencilerin staj yeri bulmakta zorlanmaları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğrencilerin öğrenim süreleri içinde staj yapacak kurum bulmakta zorlanmaları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğrenci ve iş yerlerinden geri bildirim alınarak staj yeri bulmadaki zorlukların nedenlerinin belirlenmesi,</li><li>• Staj olanaklarına ilişkin elde edilen veriler ile paydaşlardan alınan geri bildirimler doğrultusunda; program ve/veya birim yöneticilerinin staj yeri sayısını arttırabilecek ya da yeni staj yeri sunabilecek potansiyel firma yöneticileriyle görüşmesi ve ikili iş birliklerin veya protokollerin hayata geçirilmesi planlanmıştır.</li></ul>



<b>Hedef (H.1.3.) Bilgi ve iletişim teknolojilerinin eğitim-öğretim sistemindeki etkinliğini arttırmak</b>		
<b>RİSK</b>	<b>AÇIKLAMA</b>	<b>KONTROL FAALİYETİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nitelikli teknik eleman eksikliği olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite bünyesindeki programcı ve yazılımcı gibi personel sayısının yeterli düzeyde olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İhtiyaç duyulan personelin türünün tespit edilmesi,</li> <li>Tespit edilen personel alımıyla ilgili çalışmaların yapılması planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Altyapıda ortaya çıkabilecek teknik sorunların olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altyapıda iyileştirmeler yapılırken teknik aksaklıkların ortaya çıkması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altyapıda ortaya çıkan ya da çıkabilecek kısa, orta ve uzun vadeli teknik sorunların program ve birim yöneticileriyle Üniversitenin görevlendireceği teknik ekip tarafından birlikte belirlenmesi ve raporlanması,</li> <li>Raporlanan bu teknik sorunların risk ve etki seviyeleri de dikkate alınarak önceliklendirilmesi planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilişim sistemi kullanıcılarına yönelik verilen eğitimin etkin olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verilen eğitimlerin, bilişim sistemlerinin üniversite personeli tarafından etkili şekilde kullanımını sağlama konusunda yetersiz kalması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilişim sistemi kullanıcıları tarafından talep edilen eğitimlerin program ve birimler bazında yıllık olarak belirlenmesi ve kayıt altına alınması,</li> <li>Sistem kullanıcılarına yönelik eğitim, bilgilendirme toplantıları yapılarak, eğitimin etkinliğinin ölçülmesi planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Süresi dolan bazı yazılımların lisanslarının yenilenmesinde aksaklıklar yaşanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite tarafından kullanılan lisanslı yazılımların bazılarının yenilenme sürecinde aksaklıklar olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talep edilen lisanslı yazılımların yıllık olarak program ve birimler bazında belirlenmesi ve kayıt altına alınması,</li> <li>Bu taleplerin Üniversitenin Vizyon, Misyon ve Stratejik Plan Hedefleri, programların ihtiyaçları ve ilgili mevzuat çerçevesinde değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve bütçelendirilmesi planlanmıştır.</li> </ul>
<b>Hedef (H.1.4.) Eğitim-öğretim alanındaki ulusal/uluslararası iş birliğini arttırmak</b>		
<b>RİSK</b>	<b>AÇIKLAMA</b>	<b>KONTROL FAALİYETİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Protokoller ve iş birliklerinin sürekliliğinin sağlanamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uygulanmakta olan protokol ve iş birliklerinin devamlılığının sağlanamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite ve/veya ilgili birim ya da program açısından stratejik öneme sahip olan, etkin yürütülen protokol ve iş birliklerinin sürekliliğinin sağlanmasında yaşanan zorlukların Üniversite ve karşı kurum açısından ayrı ayrı belirlenmesi,</li> <li>Sonuçların ilgili kurullarda görüşülerek karara bağlanması, paydaşlara duyurulması, uygulanması, izlenmesi ve periyodik olarak değerlendirilmesi planlanmıştır.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Değişim programları bütçelerinin kısıtlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Değişim programları kapsamında yapılması planlanan faaliyetler sırasında karşılaşılabilecek mali kısıtlamalar olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İlgili kurumlarla daha etkin iş birliği yapılması planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevzuattan kaynaklanan kısıtlamaların olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevzuatta sık sık değişiklikler olması nedeniyle planlanan iş birliği sayısına ulaşamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevzuat değişikliklerinin öngörülemezliğinden kaynaklı yaşanan zorlukların önlenmesine yönelik olarak ilgili devlet kurumları tarafından alınabilecek tedbir ve yaklaşımların Üniversite tarafından belirlenmesi ve kayıt altına alınması; bunlar arasında Üniversite tarafından uygulanabilecek olanların uygulamaya geçirilmesi,</li> <li>Raporlanan bu zorluklara ilişkin alınabilecek tedbir ve yaklaşımlar konusunda, ilgili devlet kurumlarıyla gerekli yazışmaların yapılması planlanmıştır.</li> </ul>
<b>Hedef (H.2.1.) Araştırma çıktılarının nitelik ve niceliğini arttırmak</b>		
<b>RİSK</b>	<b>AÇIKLAMA</b>	<b>KONTROL FAALİYETİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma motivasyonunun düşmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma faaliyetlerini yapacak personelin motivasyonunda düşüşler yaşanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma faaliyetlerinin artırılmasına yönelik tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri,</li> <li>Araştırma çıktılarının ve deneyimlerinin etkin bir şekilde paylaşılması,</li> <li>Ulusal/uluslararası araştırma çıktılarını arttırmaya yönelik olarak "Anadolu Üniversitesinde Öğretim Üyeliği Kadrolarına Başvurma ile İlgili Değerlendirme Ölçütleri"nin güncellenmesi planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevzuattan kaynaklanan kısıtlamaların olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma çıktılarının nicelik ve niteliği artırılırken mevzuatla ilgili karşılaşılabilecek mali ve idari engellerin olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma konusunda destek olabilecek alternatif paydaşların mali ve idari olanaklarının değerlendirilmesi planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırmacı personel sayısına ilişkin kısıtlamalar olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma çıktılarının nicelik ve niteliğinin artırılabilmesine katkı sağlayacak yeterli sayıda araştırmacı personel olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İhtiyaç duyulan personelin türünün tespit edilmesi,</li> <li>Tespit edilen personel alımıyla ilgili çalışmaların yapılması planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırmacı lisansüstü öğrenci eksikliği olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma çıktılarına katkı sağlayacak lisansüstü öğrenci sayısının eksikliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lisansüstü programların tanıtım ve ilan süreçleri ile lisansüstü burs imkânlarının daha etkin bir şekilde duyurulması planlanmıştır.</li> </ul>

<b>Hedef (H.2.2.) Üniversite içinde ve Üniversiteyle sektör arasında araştırma çeşitliliğini arttırmak</b>		
<b>RİSK</b>	<b>AÇIKLAMA</b>	<b>KONTROL FAALİYETİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fon sağlayıcı kuruluşların proje çağrısı/proje türü/sayı ve çeşitliliğini azaltması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma çeşitliliğinin artırılması hedefine ulaşırken fon sağlayıcı kuruluşların belirlemiş oldukları kriterlerin çerçevesinin dar olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alternatif fon sağlayıcı kuruluşların belirlenip bunlarla yapılacak görüşmeler sonucunda farklı olanakların değerlendirilmesi planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilimsel çalışmaların sektörde yeterince kullanım ve uygulama alanı bulamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilimsel çalışmalar kapsamındaki çıktıların sektörde kullanımının sınırlı olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sektörün ihtiyaçlarının daha etkin bir şekilde belirlenmesi,</li> <li>Sektörün ihtiyaçlarına yönelik bilimsel çalışmaların idari ve mali olarak önceliklendirilmesi planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sektörün Ar-Ge çalışmaları için yeterince istekli olmaması ve bütçe ayırmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sektörle iş birliği içinde yapılacak araştırmalarda projelerin tamamlanamaması endişesi ve sektörün bütçe ayırma konusunda isteksiz olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilimsel çalışmalar konusunda sektöre yönelik bilgilendirmenin artırılması ve sektörün ihtiyaçlarına yönelik uygulamalar yapılması planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversiteyle sektör arasındaki iletişim eksikliklerinin sürmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sektörle birlikte araştırma çeşitliliğini arttırmak için iletişimin yetersiz olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sektöre yönelik tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin artırılması planlanmıştır.</li> </ul>
<b>Hedef (H.2.3.) Ulusal Raylı Sistem Araştırma ve Test Merkezinin tamamlanarak, Merkez içinde enstitü ve araştırma merkezlerinin bulunduğu bir işletim modelinin hayata geçirilmesi</b>		
<b>RİSK</b>	<b>AÇIKLAMA</b>	<b>KONTROL FAALİYETİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin üst kurumlardan alacağı onaylarda aksaklıklar yaşanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin merkezin yapım sürecinin ilerleyen aşamalarında izin/onay alması gereken kurumlardan onay alamaması ya da onay aşamasında gecikmeler yaşanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İhtiyaçlar göz önüne alınarak planların kısa, orta ve uzun vadeli hazırlanması ve yatırım programlarına göre yıllık olarak gerekli görülen durumlarda güncellemelerin yapılması planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>İnşaat sürecinde yüklenici firmaların teknik ve mali sıkıntılar yaşaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İhale sonrasında, projedeki iş yüklenicisinin projeyi tamamlayabilmesi için gerekli mali kaynağı sağlamakta sıkıntılar yaşaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sözleşmelerin altyükleniciye devrinde; devredilen altyüklenicinin yeterlilik, sözleşmenin ise kapsam bakımından kontrol edilmesi planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevzuattan kaynaklanan kısıtlamaların olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yapılması planlanan proje sürecinde personel istihdamı ya da gerekli alanların kamulaştırılması gibi süreçlerde mevzuat kaynaklı kısıtlamalar olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faaliyetler yürütülürken resmî kurumlarla/kuruluşlarla iş birliği yapılarak kaynak ve hareket kabiliyetinden yararlanılması planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırmacı personel istihdamında kısıtlar ortaya çıkması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma çıktılarının nicelik ve niteliğinin artırılabilmesine katkı sağlayacak yeterli sayıda ve nitelikte araştırmacı personel olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İhtiyaç duyulan personel türünün tespit edilmesi,</li> <li>Tespit edilen personel alımıyla ilgili çalışmaların yapılması planlanmıştır.</li> </ul>

<b>Hedef (H.3.1.) Toplumsal öncelikler doğrultusunda sivil toplum ve diğer kamu/özel kurum ve kuruluşlarla işbirliğini ve faaliyetlerin çeşitliliğini arttırmak</b>		
<b>RİSK</b>	<b>AÇIKLAMA</b>	<b>KONTROL FAALİYETİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite personelinin veya STK ve diğer kamu/özel kurum ve kuruluşların yapılacak çalışmalara yeterli ilgiyi göstermemesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplumsal öncelikler doğrultusunda iş birliği ve faaliyetlerin çeşitlendirilmesi hedefine ulaşmaya çalışırken iç ve dış paydaşların ilgisiz olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paydaşlar belirlendikten sonra, bunlarla birebir iletişim kurularak bilgilendirme toplantıları yapılması,</li> <li>• Çalışmaların duyurulması için afiş ve broşür gibi iletişim yöntemleri kullanılması planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mevzuattan kaynaklanan kısıtlamaların olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yapılması planlanan iş birliği ve faaliyetlerde mevzuat kaynaklı kısıtlamalar olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faaliyetler yürütülürken resmî kurumlarla/kuruluşlarla iş birliği yapılarak kaynak ve hareket kabiliyetinden yararlanılması planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeterince proje önerisi geliştirilememesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite-sektör iş birliği kapsamında toplumsal sorumluluk alanındaki proje önerilerinin yeterli düzeyde olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü ve Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Merkezi tarafından proje süreçlerinin tanıtımının yapılması,</li> <li>• Proje süreçlerinde proje sahiplerine teknik yardımda bulunulması planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenci Kulüplerinin faaliyetlerinin yürütülmesinde sorunlar yaşanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenci Kulüplerinin, hedef kapsamındaki faaliyetlerini gerçekleştirirken engellerle karşılaşması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenci Kulüpleri faaliyetlerinin öğretim üyeleri ve idareciler tarafından desteklenmesi,</li> <li>• Sorunların daha etkin iş birliğiyle çözülmesi planlanmıştır.</li> </ul>
<b>Hedef (H.3.2.) Toplumla hizmet amacıyla yapılan faaliyetlerin bilinirlik düzeyini arttırmak</b>		
<b>RİSK</b>	<b>AÇIKLAMA</b>	<b>KONTROL FAALİYETİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medyayla ilişkilerin yeterli düzeye ulaşamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplumla hizmet kapsamında yürütülen faaliyetlerin, medyayla ilişkilerin yeterli düzeyde olmaması nedeniyle duyurulamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faaliyet öncesi yerel ve ulusal basın temsilcilerinin bilgilendirilerek etkinliklere basın mensuplarının da davet edilmesi,</li> <li>• Basınla düzenlenen etkinlik sayısının artırılması planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurum içi ve kurum dışı faaliyetler hakkında bilgi akışının yeterli düzeyde olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faaliyetlerle ilgili kurum içi ve kurum dışı tanıtımların yetersiz olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite medyasında yer alan haberlerin ulusal ve yerel basınla daha etkin şekilde paylaşılması ve sosyal medyanın etkinliğinin artırılması planlanmıştır.</li> </ul>

<b>Hedef (H.4.1.) Açık ve uzaktan öğrenme sisteminin öğrenci merkezli, esnek, erişilebilir ve teknoloji tabanlı niteliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak</b>		
<b>RİSK</b>	<b>AÇIKLAMA</b>	<b>KONTROL FAALİYETİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin üst kurumlardan alacağı onaylarda aksaklıklar yaşanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin hedefini gerçekleştirirken izin/onay alması gerektiği YÖK, Kalkınma Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı gibi kurumlardan onay alamaması ya da onaylarda gecikmeler yaşanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belirlenen aksaklık ve gecikme nedenleriyle bunlara yönelik olarak geliştirilen çözüm önerilerinin raporlanarak ilgili kurumlara iş birliğinin artırılması planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknik personel ve fiziki mekân ihtiyacının karşılanamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Açık ve uzaktan öğrenme sisteminin erişilebilir ve teknoloji tabanlı niteliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak için gereken mekân ve personel sayısının az olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İhtiyaç duyulan personelin türünün tespit edilmesi,</li> <li>• Tespit edilen personel alımıyla ilgili çalışmaların yapılması planlanmıştır.</li> <li>• Yeni fiziki mekân ihtiyacını giderecek projeler planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Açık ve uzaktan öğretim programları için akreditasyon süreçlerinde uzaktan eğitime uygun/özel ölçütlerin tanımlanmamış olması ve ilgili alanda uzman değerlendiricilerin bulunmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgün programları akredite eden kuruluşların uzaktan eğitim programlarını da değerlendirmesi, süreçte alana özgü ölçütlerin ve değerlendiricilerin olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akreditasyon kurumları nezdinde girişimlerde bulunulması planlanmıştır.</li> </ul>
<b>Hedef (H.4.2.) Yaşam boyu öğrenme faaliyetlerini arttırmak</b>		
<b>RİSK</b>	<b>AÇIKLAMA</b>	<b>KONTROL FAALİYETİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanıtım faaliyeti yapılacak kurumlardan alınması gereken izinlerde sorunlar yaşanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşam boyu öğrenme faaliyetlerinin arttırılması için tanıtım faaliyeti yapılması planlanan kurumlardan izin alınmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşam Boyu Öğrenim Uygulama ve Araştırma Merkezi ile iş birliği içinde ilgili kurumlara gerekli görüşme ve yazışmaların yapılması planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknik personel ve destek personeli ihtiyacının olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşam boyu öğrenme faaliyetleri kapsamında program ve materyal geliştirilirken gerekli teknik personel sayısının az olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İhtiyaç duyulan personelin türünün tespit edilmesi,</li> <li>• Tespit edilen personel alımıyla ilgili çalışmaların yapılması planlanmıştır.</li> </ul>
<b>Hedef (H.5.1.) Kurumsal iletişimin etkinliğini arttırmak</b>		
<b>RİSK</b>	<b>AÇIKLAMA</b>	<b>KONTROL FAALİYETİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde görev alacak personel sayısının yetersiz olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Birimleri tanıtım amaçlı basılı materyal hazırlanırken ihtiyaç duyulan teknik personel sayısının yeterli düzeyde olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İhtiyaç duyulan personelin tespit edilmesi,</li> <li>• Tespit edilen personel alımıyla ilgili çalışmaların yapılması planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mevzuattan kaynaklanan kısıtlamaların olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumsal iletişim etkinliği arttırılırken karşılaşılabilecek mevzuattan kaynaklanan kısıtlamaların olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faaliyetler yürütülürken resmî kurumlarla/kuruluşlarla iş birliği yapılarak kaynak ve hareket kabiliyetinden yararlanılması planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medyada yanıltıcı haberlerin yer alması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversiteyle ilgili medyada yanıltıcı haberlerin yer alması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlgili mevzuat çerçevesinde önleyici tedbirler alınması, haber içerikleri üretilirken ilgili birimlerden içerik doğruluğunun teyit edilmesi,</li> <li>• Basın açıklaması yapılmadan önce açıklamanın, Kurumsal İletişim Koordinatörlüğünün kontrolünden geçmesi planlanmıştır.</li> </ul>

<b>Hedef (H.5.2.) Kalite güvencesi uygulamalarını yaygınlaştırmak</b>		
<b>RİSK</b>	<b>AÇIKLAMA</b>	<b>KONTROL FAALİYETİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bazı birimlerde kalite güvencesine yönelik farkındalığın yeterince gelişmemiş olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kalite süreçlerine ilişkin prosedür ve uygulama aşamalarında bazı birimlerde yeterince farkındalık olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tespit edilen birimlere kalite sistemine yönelik eğitim ve bilgilendirme toplantıları yapılması planlanmıştır.</li> </ul>
<b>Hedef (H.5.3.) İnsan kaynaklarına yönelik mesleki gelişim ve motivasyonu güçlendirmek</b>		
<b>RİSK</b>	<b>AÇIKLAMA</b>	<b>KONTROL FAALİYETİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kişisel/mesleki gelişime yönelik yapılacak etkinliklere yeterli düzeyde katılımın olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● İnsan kaynaklarına yönelik kişisel/mesleki gelişim süreçlerine katılımın az olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Katılımı teşvik etmek için, sertifika, teşekkür belgesi vb. uygulamaların yapılması planlanmıştır.</li> </ul>
<b>Hedef (H.5.4.) Kampüsteki yaşam koşullarını geliştirmek</b>		
<b>RİSK</b>	<b>AÇIKLAMA</b>	<b>KONTROL FAALİYETİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Üniversitenin üst kurumlardan alacağı onaylarda aksaklıklar yaşanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Üniversitenin kampüsteki yaşam koşullarını geliştirmek için izin/onay alması gereken Kalkınma Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı gibi kurumlardan onay alamaması ya da onay aşamasında gecikmeler yaşanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● İhtiyaçlar göz önüne alınarak planların kısa, orta ve uzun vadeli hazırlanması ve yatırım programlarına göre yıllık olarak güncellenmesi planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● İnşaat sürecinde yüklenici firmaların teknik ve mali sıkıntılar yaşamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● İhale sonrasında, projedeki iş yüklenicisinin projeyi tamamlayabilmesi için gerekli mali kaynağı sağlamakta sıkıntılar yaşamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sözleşmelerin altyükleniciye devrinde; devredilen altyüklenicinin yeterlilik, sözleşmenin ise kapsam bakımından kontrol edilmesi planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mevzuattan kaynaklanan kısıtlamaların olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mevzuatta sıklıkla yapılan değişiklikler nedeniyle Üniversitenin kampüsteki yaşam koşullarını geliştirmek için yapmış olduğu iyileştirmelerde aksaklıklar yaşanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Yaşam koşullarını geliştirme gereksiminin yetkili mercilere daha etkin yöntemlerle ve iletişimle anlatılması ve yapılacak çalışmaların belgelendirilmesi planlanmıştır.</li> </ul>

<b>Hedef (H.6.1.) Girişimcilik kültürünün geliştirilmesine yönelik faaliyetleri arttırmak</b>		
<b>RİSK</b>	<b>AÇIKLAMA</b>	<b>KONTROL FAALİYETİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimiyle ilgili dersleri verecek öğretim elemanı ihtiyacının karşılanamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimcilik kültürünün geliştirilmesine yönelik dersleri verecek öğretim elemanı ihtiyacının karşılanamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimciliği geliştirebilecek dersleri verebilecek daha fazla sayıda öğretim elemanı yetiştirilmesi veya kurum dışından destek alınması planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon konularında birimlerde yeterli farkındalığın oluşmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon konularında birimlerde yeterli farkındalığın olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimciliği geliştirebilecek dersleri verebilecek öğretim elemanlarının tespit edilmesi ve sayısının artırılması,</li> <li>Akademik birimlerde girişimcilik ve inovasyon konularında bilgilendirme faaliyetleri yapılması,</li> <li>Hizmet içi eğitimlerin yapılması planlanmıştır.</li> </ul>
<b>Hedef (H 6.2) Üniversitede ekonomik katkı yaratacak girişimcilik faaliyetlerini desteklemek</b>		
<b>RİSK</b>	<b>AÇIKLAMA</b>	<b>KONTROL FAALİYETİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevzuattan kaynaklanan kısıtlamaların olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitede ekonomik katkı yaratacak girişimcilikle ilgili faaliyetlerde bulunurken mevzuattan kaynaklanabilecek kısıtlamaların olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İlgili kurumlar/kuruluşlarla ihtiyaçlara yönelik iletişimin güçlendirilmesi,</li> <li>Üniversiteye ait teknopark ve kuluçka merkezinin kurulması konusunda çalışmalar yapılması planlanmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanlarının şirket kurmaya yeterince istekli olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanlarının şirket kurmanın avantajlarının farkında olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilimsel çalışmaların ticarileşmesinin önemini vurgulayan tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması planlanmıştır.</li> </ul>

\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 21

## 6.6. Maliyetlendirme

Tahmini Maliyet Tablosu Tablo 21’de verilmektedir.

Tablo 21. Tahmini Maliyet Tablosu\*

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Amaç 1</b>	176.374.620,00 TL + 760.000,00 €	212.534.300,00 TL + 800.000,00 €	241.315.100,00 TL + 840.000,00 €	270.300.000,00 TL + 890.000,00 €	305.553.000,00 TL + 950.000,00 €
<b>Hedef 1.1</b>	172.217.000,00 TL	207.872.000,00 TL	236.246.000,00 TL	265.000.000,00 TL	300.000.000,00 TL
<b>Hedef 1.2</b>	760.000,00 € + 48.620,00 TL	800.000,00 € + 46.300,00 TL	840.000,00 € + 44.100,00 TL	890.000,00 € + 42.000,00 TL	950.000,00 € + 40.000,00 TL
<b>Hedef 1.3</b>	3.714.000,00 TL	4.217.000,00 TL	4.622.000,00 TL	4.850.000,00 TL	5.100.000,00 TL
<b>Hedef 1.4</b>	395.000,00 TL	399.000,00 TL	403.000,00 TL	408.000,00 TL	413.000,00 TL
<b>Amaç 2</b>	12.042.000,00 TL + 410.000,00 €	12.744.000,00 TL + 430.000,00 €	13.383.000,00 TL + 451.000,00 €	14.089.000,00 TL + 473.000,00 €	14.863.000,00 TL + 497.000,00 €
<b>Hedef 2.1</b>	8.892.000,00 TL	9.462.000,00 TL	9.963.000,00 TL	10.524.000,00 TL	11.143.000,00 TL
<b>Hedef 2.2</b>	3.150.000,00 TL + 410.000,00 €	3.282.000,00 TL + 430.000,00 €	3.420.000,00 TL + 451.000,00 €	3.565.000,00 TL + 473.000,00 €	3.720.000,00 TL + 497.000,00 €
<b>Hedef 2.3.</b>	10.000.000 TL	10.000.000 TL	10.000.000 TL	10.000.000 TL	10.000.000 TL
<b>Amaç 3</b>	2.730.000,00 TL	3.091.000,00 TL	3.302.000,00 TL	3.586.000,00 TL	4.048.000,00 TL
<b>Hedef 3.1</b>	2.718.000,00 TL	3.078.000,00 TL	3.288.000,00 TL	3.570.000,00 TL	4.030.000,00 TL
<b>Hedef 3.2</b>	12.000,00 TL	13.000,00 TL	14.000,00 TL	16.000,00 TL	18.000,00 TL
<b>Amaç 4</b>	90.000.000,00 TL	95.000.000,00 TL	100.000.000,00 TL	110.000.000,00 TL	120.000.000,00 TL
<b>Hedef 4.1</b>	45.000.000,00 TL	47.500.000,00 TL	50.000.000,00 TL	55.000.000,00 TL	60.000.000,00 TL
<b>Hedef 4.2</b>	45.000.000,00 TL	47.500.000,00 TL	50.000.000,00 TL	55.000.000,00 TL	60.000.000,00 TL
<b>Amaç 5</b>	154.941.000,00 TL	167.957.000,00 TL	179.522.000,00 TL	194.416.000,00 TL	204.121.000,00 TL
<b>Hedef 5.1</b>	425.000,00 TL	476.000,00 TL	512.000,00 TL	550.000,00 TL	600.000,00 TL
<b>Hedef 5.2</b>	708.000,00 TL	806.000,00 TL	886.000,00 TL	966.000,00 TL	1.046.000,00 TL
<b>Hedef 5.3</b>	117.794.000,00 TL	130.758.000,00 TL	142.444.000,00 TL	156.470.000,00 TL	166.045.000,00 TL
<b>Hedef 5.4</b>	26.014.000,00 TL	25.917.000,00 TL	25.680.000,00 TL	26.430.000,00 TL	26.430.000,00 TL
<b>Amaç 6</b>	1.225.000,00 TL	1.225.000,00 TL	1.225.000,00 TL	1.225.000,00 TL	1.225.000,00 TL
<b>Hedef 6.1</b>	612.500,00 TL	612.500,00 TL	612.500,00 TL	612.500,00 TL	612.500,00 TL
<b>Hedef 6.2</b>	612.500,00 TL	612.500,00 TL	612.500,00 TL	612.500,00 TL	612.500,00 TL
<b>Genel Yönetim Giderleri</b>	57.050.000,00 TL	59.845.000,00 TL	60.459.000,00 TL	65.181.000,00 TL	74.573.000,00 TL
<b>TOPLAM</b>	<b>494.362.620,00 TL + 1.170.000,00 €</b>	<b>552.396.300,00 TL + 1.230.000,00 €</b>	<b>599.206.100,00 TL + 1.291.000,00 €</b>	<b>658.797.000,00 TL + 1.363.000,00 €</b>	<b>724.383.000,00 TL + 1.447.000,00 €</b>

\* Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde Tablo 22





ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

7

İZLEME VE  
DEĞERLENDİRME

## 7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Anadolu Üniversitesinin 2019-2023 Dönemi stratejik planlama çalışmaları, Kalkınma Bakanlığı tarafından 2016 yılında taslak olarak yayımlanan ve 2018’de güncel hâle getirilen “Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi”ne uygun olarak yapılmıştır. Yayımlanan bu rehber doğrultusunda hazırlanan 2019-2023 Dönemi Stratejik Planında; ilk defa Üniversiteye özgü farklılaşma stratejileri, bu stratejileri gerçekleştirme yolları ve hedeflerle ilgili riskler, stratejiler, maliyetlendirmeler, tespitler ve ihtiyaçların belirtildiği “Hedef Kartları” yer almıştır.

2019-2023 Stratejik Planında 6 stratejik amaç, 17 hedef ve 60 performans göstergesi bulunmaktadır. Eğitim-öğretim, araştırma faaliyetleri, toplumsal sorumluluk, açık ve uzaktan öğrenme sistemi ve yönetim sistemiyle ilgili stratejik hedeflere bu plan döneminde; “Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi”nde tüm üniversitelere stratejik hedef olarak tavsiye edilen girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılmasıyla ilgili amaç, hedef ve stratejiler de eklenmiştir.

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 Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi olarak Üniversitemiz Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi tarafından geliştirilmiş olan Bütünleşik Bilgi Sistemi kullanılacaktır.

2019-2023 Stratejik Planı sisteme aktarıldıktan sonra, Üniversitenin Stratejik Planı’nda yer alan amaç ve hedeflerin 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, stratejik 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 alınacaktır.

Üniversitenin vizyonu, misyonu, temel değerleri ve kalite politikası doğrultusunda, yükseköğretim alanındaki değişimler göz önünde bulundurularak katılımcı bir yaklaşımla hazırlanan 2019-2023 Dönemi Stratejik Planı, tüm Üniversite çalışanlarının desteğiyle uygulanacaktır. Stratejik Planın uygulanmasında üç aylık/altı aylık/yıllık izleme tablosu ile izleme ve değerlendirme tablosu ayrı ayrı hazırlanacaktır. Yılsonu değerlendirme tabloları ise Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilecektir.

## EKLER

### Hedef Kartı Güncelleme Tablosu

Hedef Kartları		Mevcut İfade	Güncellenmiş İfade	Güncelleme Gerekçesi
Hedef 1.1	Hedef	H.1.1. Yeterlilikler çerçevesinde eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini sürekli iyileştirmek		
	Performans Göstergesi Değeri	P.G.1.1.1. Akredite olan program sayısı 2022:41 2023:42	P.G.1.1.1. Akredite olan program sayısı 2022:20 2023:20	Sağlık Bilimleri Enstitüsünde pilot uygulama olarak başlatılan ve 2022 yılı için hedeflenen değer, süreçte gecikme yaşanabilecek olması nedeniyle hedeflerden çıkarılmıştır.
Hedef 1.2	Hedef	H.1.2. Eğitim-öğretim programlarını paydaş ihtiyaçlarını gözetererek geliştirmek		
	Performans Göstergesi	P.G.1.2.1. Sektördeki paydaşlarla yapılan etkinlik sayısı	P.G.1.2.1. Dış paydaşlarla yapılan etkinlik sayısı	Söz konusu anlatım (dış paydaş) farklı paydaş gruplarını (sektör, kamu kurum-kuruluşları, mezunlar vb.) içermesi bakımından daha uygun görülmüştür.
		P.G.1.2.2. Mezun sistemine kayıtlı öğrenci sayısı	P.G.1.2.2. Mezun takip sistemine kayıtlı öğrenci sayısı	Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından Performans Programının takibi için zaten kullanılmakta olan göstergeler ile aynılaştırma çalışması yapılmıştır.
		P.G.1.2.3. Mezunlara yönelik düzenlenen faaliyet sayısı	P.G.1.2.3. Mezunlara yönelik gerçekleştirilen faaliyet sayısı	Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından Performans Programının takibi için zaten kullanılmakta olan göstergeler ile aynılaştırma çalışması yapılmıştır.
Performans Göstergesi Değeri	P.G.1.2.4. Öğrencilerin tamamladıkları staj sayısı	P.G.1.2.4. Öğrencilerin tamamladıkları isteğe bağlı staj sayısı	İlgili gösterge için zaten planın önceki dönemlerinde de isteğe bağlı olan stajlar takip edilmiş ve göstergelere ait kılavuzda da belirtilmişti. Ancak kılavuzdaki açıklamaya gerek kalmayacak şekilde, gösterge kendi ifadesinde değişiklik yapılarak daha anlaşılır hâle getirilmiştir.	
	P.G.1.2.4. Öğrencilerin tamamladıkları staj sayısı 2022:30.491 2023:36.927	P.G.1.2.4. Öğrencilerin tamamladıkları isteğe bağlı staj sayısı 2022:30.273 2023:36.724	Pandemi koşullarının uluslararası seyahatlerde kısıtlamalara sebep olması uluslararası staj olanaklarını azaltırken, yine öğrencilerin ulusal düzeyde staj yapabileceği özel sektör, kamu kurum/kuruluşları vb. yerlere getirilen kısıtlamalar staj olanaklarının azalmasına neden olmuş, bu nedenle kümülatif değer olarak ifade edilen hedeflenen değerler azaltılmıştır.	

Hedef Kartları		Mevcut İfade	Güncellenmiş İfade	Güncelleme Gerekçesi
Hedef 1.4	Hedef	H.1.4. Eğitim-öğretim alanındaki ulusal/uluslararası iş birliğini arttırmak		
	Performans Göstergesi Değeri	<b>P.G.1.4.1.</b> Uluslararası değişim programlarından yararlanan öğretim elemanı sayısı 2022:255 2023:309	<b>P.G.1.4.1.</b> Uluslararası değişim programlarından yararlanan öğretim elemanı sayısı 2022:198 2023:268	Pandemi koşulları nedeniyle uluslararası seyahatlerde kısıtlamalar olması nedeniyle hedeflenen değerler düşürülmüştür.  2018 yılında Üniversitemizden ayrılan fakülte, enstitü ve yüksekokullarca yapılmış olan bazı anlaşmaların, devir nedeniyle Üniversitemizce tekrar yapılması gerektiği için ikili iş birlikleri ve protokol sayıları hedefleri arttırılmıştır.
		<b>P.G.1.4.2.</b> Değişim programlarından yararlanan öğrenci sayısı 2022:2004 2023:2449	<b>P.G.1.4.2.</b> Değişim programlarından yararlanan öğrenci sayısı 2022:1433 2023:1783	
		<b>P.G.1.4.3.</b> Ulusal değişim programları (Farabi, ikili iş birlikleri vb.) kapsamında iş birliği yapılan program sayısı 2022:120 2023:120	<b>P.G.1.4.3.</b> Ulusal değişim programları (Farabi, ikili iş birlikleri vb.) kapsamında iş birliği yapılan program sayısı 2022:189 2023:194	
		<b>P.G.1.4.4.</b> Uluslararası değişim programları (Erasmus+, Mevlana vb.) kapsamında iş birliği yapılan program sayısı 2022:722 2023:742	<b>P.G.1.4.4.</b> Uluslararası değişim programları (Erasmus+, Mevlana vb.) kapsamında iş birliği yapılan program sayısı 2022:881 2023:931	
<b>P.G.1.4.5.</b> Uluslararası değişim programları dışındaki uluslararası iş birliği (çift diploma protokolleri, ikili anlaşmalar vb.) sayısı 2022:90 2023:95	<b>P.G.1.4.5.</b> Uluslararası değişim programları dışındaki uluslararası iş birliği (çift diploma protokolleri, ikili anlaşmalar vb.) sayısı 2022:133 2023:153			

Hedef Kartları		Mevcut İfade	Güncellenmiş İfade	Güncelleme Gerekçesi
Hedef 2.2	Hedef	H.2.2. Üniversite içinde ve Üniversiteyle sektör arasında araştırma çeşitliliğini arttırmak		
	Performans Göstergesi Değeri	<b>P.G.2.2.1.</b> Üniversite-sektör iş birliği kapsamındaki proje sayısı <b>2022:88</b> <b>2023:108</b>	<b>P.G.2.2.1.</b> Üniversite-sektör iş birliği kapsamındaki proje sayısı <b>2022:68</b> <b>2023:88</b>	Pandemi gibi öngörülemeyen bir olağanüstü durum ve Anadolu Üniversitesi içerisinde yer alan teknik bilimlere ait bölümlerin Eskişehir Teknik Üniversitesine devredilmesi sonrası sosyal bilimlerde daha fazla proje üretilmesi gerekliliği kapsamında daha gerçekçi sonuçlar üzerinden değerlendirmeyi mümkün kılabilmek için hedeflenen değerler azaltılmıştır.
	Riskler	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yaşanmakta olan küresel pandemi nedeniyle özel sektörün projelere fon sağlamak noktasında aşırı temkinli bir pozisyon alması</li> <li>Özellikle sosyal bilimler alanında gerçekleştirilmesi planlanan projelerin Ar-Ge çerçevesinde konumlandırılmasında zorluklar yaşanması</li> </ul>	Pandemi gibi öngörülemeyen bir olağanüstü durum ve Anadolu Üniversitesi içerisinde yer alan teknik bilimlere ait bölümlerin Eskişehir Teknik Üniversitesine devredilmesi sonrası sosyal bilimlerde daha fazla proje üretilmesi gerekliliği yeni risklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.
	Stratejiler	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anadolu Üniversitesinin ön plana çıktığı niş alanlara yönelik (örneğin; Açıköğretim, Özel Eğitim vb.) proje üretilmesi desteklenecek ve özel çalışma gruplarının tespiti ve/veya kurulması sağlanacaktır.</li> </ul>	Sektör ile iş birliği anlamında, özellikle Ar-Ge hâline getirilen sosyal bilimler projeleri bütçeleri ve topluma katkı öğeleri ile ön plana çıkmaktadır. Bu gerekçe ile ilgili projelerin sayısının yükseltilmesi için stratejik çalışmalar (örneğin Üniversite ile Kurumlar arasında imzalanan iş birliği protokolleri) yapılması gerekliliği ortaya çıktığı için ilgili hedefe ulaşabilmek için bu hedefi destekleyici strateji belirlenmesi gerekmektedir.
	Tespitler	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pandemi nedeniyle yüz yüze gerçekleştirilemeyen toplantıların çevrim içi ortama taşınması sonucu daha odaklı toplantı ve etkinlikler yapılabilmesi</li> <li>Sosyal bilimlerde proje geliştirme çabalarında özellikle öğretim üyelerinin taleplerinde bir artış gözlemlenmesi ve taleplerin özenle değerlendirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pandemi koşulları ile birlikte gelişen çevrim içi toplantı kültürü ve kısa sürede toplantı planlarının yapılarak aksiyon alınabilmesi nedeniyle verimli çıktılar elde edilebilmesi hedefi destekleyici tespit olarak eklenmiştir.</li> <li>Özellikle sosyal bilimlerde başarı hikâyelerinin ve örnek projelerin artışı nedeniyle öğretim üyelerinden pandemi sonrası daha yüksek bir talep olacağı beklentisi yine hedefi destekleyici tespit olarak eklenmiştir.</li> </ul>

Hedef Kartları		Mevcut İfade	Güncellenmiş İfade	Güncelleme Gerekçesi
Hedef 2.2	İhtiyaçlar	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Öğretim üyelerinin proje yapma konusunda Üniversite Yönetimi tarafından daha fazla teşvik ve motive edilmesi</li> <li>•Proje üretmesi potansiyel görülen öğretim üyelerinin özellikle Fakülte Dekanları tarafından tespiti ve konu hakkında TTO ile etkili iletişimin sağlanması</li> <li>•Daha fazla öğretim üyesinin projeler konusunda bilgilendirilmesinin ve proje sayısının artırılmasının sağlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Öğretim üyelerinin proje üretimindeki temel motivasyonlarının başında teşvik ve takdir unsurlarının yer aldığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle özellikle Rektörlük ve Dekanlıklar tarafından yapılan teşvik ve yönlendirmelerin proje sayılarının artışında rol oynayacağı düşünülerek ilgili hedefe ulaşabilmek için ihtiyaç olarak görülmüştür.</li> <li>•Özellikle pandemi dönemindeki çevrim içi etkinliklerin ve katılım sayılarındaki artışın birebir/çoklu bilgilendirmelerin/ toplantıların etkisinin yüksek olması nedeniyle artırılması da ilgili hedefe ulaşabilmek için ihtiyaç olarak görülmüştür.</li> </ul>
Hedef 2.3	Hedef	<b>H.2.3.</b> Ulusal Raylı Sistem Araştırma ve Test Merkezinin tamamlanarak, Merkez içinde enstitü ve araştırma merkezlerinin bulunduğu bir işletim modelinin hayata geçirilmesi		
	Performans Göstergesi	<p><b>P.G.2.3.2.</b> Projelendirilmiş olan raylı sistem araçları test ve sürüş yollarının tamamlanma oranı(Tamamlanan alan/Toplam proje alanı)  <b>2022:</b> %75  <b>2023:</b> %100</p> <p><b>P.G.2.3.3.</b> Tasarımı tamamlanan araştırma ve test ünitesi sayısı  <b>2022:</b> 7  <b>2023:</b>21</p>	<p><b>P.G.2.3.2.</b> Projelendirilmiş olan raylı sistem araçları test ve sürüş yollarının tamamlanma oranı(Tamamlanan alan/Toplam proje alanı)  <b>2022:</b> –  <b>2023:</b>%100</p> <p><b>P.G.2.3.3.</b> Tasarımı tamamlanan araştırma ve test ünitesi sayısı  <b>2022:</b> –  <b>2023:</b>21</p>	URAYSİM Projesi çalışmalarının sürdürülmesi amacıyla 6550 Sayılı Kanun çerçevesinde TÜBİTAK Başkanlığına başvuru yapılmıştır. TÜBİTAK Başkanlığı yeterlilik değerlendirme sürecini başlatmıştır. Ancak 6550 Sayılı Kanun çerçevesinde projenin yürütülmesi kararı verilmezse hedeflenen değerlere ulaşabilmek kamulaştırma süreçlerinin uzaması nedeniyle zorlaşabileceği için değerlerde güncelleme yapılmıştır.
	Stratejiler	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test Üniteleri İmalatı Teknik Şartnameleri, TÜRASAŞ'ın ihtiyaçları doğrultusunda gözden geçirilecektir.</li> <li>• Kent içi raylı sistem ve tramvay test yollarının teknik şartnameleri TCDD tarafından gözden geçirilecektir.</li> </ul>	URAYSİM projesinin On Birinci Kalkınma Planı ile Cumhurbaşkanlığı Yıllık Eylem Planında da yer alması nedeniyle test üniteleri, kent içi raylı sistem ve tramvay test yollarına ait teknik şartnamelerin hükümet düzeyinde ilgili kurum ve kuruluşlarca takip ve kontrol edilmesi gerektiği için hedefe ulaşabilmek adına yapılacak yeni stratejiler olarak eklenmiştir.

Hedef Kartları		Mevcut İfade	Güncellenmiş İfade	Güncelleme Gerekçesi
Hedef 3.1	Hedef	H.3.1. Toplumsal öncelikler doğrultusunda sivil toplum ve diğer kamu/özel kurum ve kuruluşlarla iş birliğini ve faaliyetlerin çeşitliliğini arttırmak		
	Performans Göstergesi	P.G.3.1.2. Topluma Hizmet Uygulamaları dersi kapsamında yapılan faaliyet sayısı	P.G.3.1.2. Üniversite bünyesinde gerçekleştirilen toplumsal sorumluluk projeleri, Topluma Hizmet Uygulamaları ve Gönüllülük Çalışmaları Dersi kapsamında yapılan faaliyet sayısı	Topluma hizmet faaliyetleri kapsamında yapılan diğer her türlü faaliyetler de göstergeye dahil edilerek kapsam genişletilmiştir.
	Stratejiler	—	AKADEMA'nın daha fazla sayıda kullanıcıya ulaşması için gerekli adımlar atılacaktır.	Uzaktan eğitim süreci düşünüldüğünde AKADEMA'nın toplumun pek çok kesiminde daha fazla kullanıcıya ulaştırılarak etkinliğinin artırılması yeni bir strateji olarak belirlenmiştir.
Hedef 3.2	Hedef	H.3.2. Topluma hizmet amacıyla yapılan faaliyetlerin bilinirlik düzeyini arttırmak		
	Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin toplumsal sorumluluk çerçevesindeki faaliyetlerinin yeterince tanıtılmaması</li> <li>• Topluma hizmet alanında yapılan çalışmaların etkisinin sorgulanıyor olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin toplumsal sorumluluk çerçevesinde gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerinin bilinirlik düzeyinin artırılması ve ilgili faaliyetlerin etki alanının genişletilmesi</li> <li>• Hâlihazırda gerçekleştirilen topluma hizmet alanında yapılan çalışmaların sürdürülebilir olmasını sağlamak</li> </ul>	Topluma hizmet faaliyetleri kapsamında yapılan diğer her türlü faaliyetler ile ilgili kapsamın genişletilmesi ihtiyacı yeni bir tespit olarak belirlenmiştir.
	İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin basın ve halkla ilişkiler bağlamındaki yapısının daha etkin kılınması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin basın ve halkla ilişkiler bağlamındaki yapısının online ve dijital süreçlere uygun olarak yapılandırılması</li> <li>• Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü tarafından, akademik ve eğitim süreçlerine ilişkin başarıların bilinirliğinin, dijital süreçler yardımıyla sağlanması</li> </ul>	Pandemi koşulları sonrası ortaya çıkacak yeni yapılanmanın gerekliliği olarak tanıtım ve bilgilendirme süreçlerinin online ve dijital süreçlere uygun olarak yapılandırılması yeni bir ihtiyaç olarak belirlenmiştir.



Hedef Kartları		Mevcut İfade	Güncellenmiş İfade	Güncelleme Gerekçesi
Hedef 4.1	Hedef	H.4.1. Açık ve uzaktan öğrenme sisteminin öğrenci merkezli, esnek, erişilebilir ve teknoloji tabanlı niteliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak		
	Performans Göstergesi	<p><b>P.G.4.1.2.</b> Sektör ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik faaliyet sayısı</p> <p><b>P.G.4.1.4.</b> Açıköğretim sisteminde akredite olan/akreditasyonu yenilenen program sayısı</p>	<p><b>P.G.4.1.2.</b> Dış paydaşların ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik faaliyet sayısı</p> <p><b>P.G.4.1.4.</b> Açıköğretim sisteminde akredite olan/ akreditasyonu yenilenen ve kalite etiketi belgesi alan/yenilenen program sayısı</p>	<p>Söz konusu anlatım farklı paydaş gruplarını (sektör, kamu kurum-kuruluşları, mezunlar vb.) içermesi bakımından daha uygun görülerek değiştirilmiştir.</p> <p>Açıköğretim sistemindeki programlarda dış kalite güvence süreçlerinde hem akreditasyon hem de kalite etiketi belgesi gibi sertifikasyon süreçleri bulunmaktadır. Bu nedenle göstergedeki ifade değiştirilmiştir.</p>
	Performans Göstergesi Değeri	<p><b>P.G.4.1.3.</b> Geliştirilen/ güncellenen ders malzemesi sayısı 2022:130.000 2023:150.000</p> <p><b>P.G.4.1.5.</b> Güncellenen/ tasarlanan yazılım sayısı 2022: 107 2023: 129</p>	<p><b>P.G.4.1.3.</b> Geliştirilen/ güncellenen ders malzemesi sayısı 2022: 260.000 2023: 280.000</p> <p><b>P.G.4.1.5.</b> Güncellenen/ tasarlanan yazılım sayısı 2022: 170 2023: 190</p>	<p>Hem program sayılarının artması hem de mevcutta var olan derslerin güncelleme ihtiyaçları nedeniyle ve 2020 yılında ilgili göstergede hedeflenen değerden yüksek oranda gözlenen pozitif sapma, plan döneminin kalan yılları için hedeflenen değerde güncelleme yapılmasını gerekli kılmıştır.</p> <p>2019 yılından itibaren AÖS'te program çeşitliliğiyle birlikte farklı öğrenme materyalleri ve hizmetlere yönelik ihtiyaçların artması nedeniyle güncellenen/tasarlanan yazılım sayılarında artış tespit edilmiştir. Ayrıca açık kaynak kodlu yazılımların yaygınlaştırılması ve bu alanda kurumsal kapasite geliştirilmesine yönelik politikalara verilen önem nedeniyle planın kalan yılları için performans göstergesinin hedeflenen değerleri arttırılmıştır.</p>
	Performans Göstergesinin Hedefe Etkisi	<p><b>P.G.4.1.2.</b> Dış paydaş ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik faaliyet sayısı : <b>Hedefe etkisi:</b> %10</p> <p><b>P.G.4.1.4.</b> Açıköğretim sisteminde akredite olan/akreditasyonu yenilenen program sayısı: <b>Hedefe etkisi:</b> %20</p>	<p><b>P.G.4.1.2.</b> Dış paydaş ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik faaliyet sayısı : <b>Hedefe etkisi:</b> %20</p> <p><b>P.G.4.1.4.</b> Açıköğretim sisteminde akredite olan/ akreditasyonu yenilenen ve kalite etiketi belgesi alan/yenilenen program sayısı <b>Hedefe etkisi:</b> %10</p>	<p>İlgili gösterge kalite güvence ve akreditasyon çalışmalarını da ilgilendirmesi ve desteklemesi bakımından daha yüksek oranda hedefe katkı sağlamaktadır.</p> <p>Dış paydaşların ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik yapılan faaliyetler (görüşme, anket vb.) kalite güvence ve akreditasyon süreçlerini de yakından ilgilendirmektedir. Bu nedenle paydaşların geri bildirimleri doğrultusunda yapılacak sürekli iyileştirme çalışmalarının katkı oranı (P.G.4.1.2.)%10 arttırılmış P.G.4.1.4 göstergesinin katkı oranı ise aynı oranda (%10) azaltılmıştır.</p>

Hedef 4.1	Riskler	•Açık ve uzaktan öğretim programları için akreditasyon süreçlerinin tanımlanmamış olması	•Açık ve uzaktan öğretim programları için akreditasyon süreçlerinde uzaktan eğitime uygun/özel ölçütlerin tanımlanmamış olması ve ilgili alanda uzman değerlendiricilerin bulunmaması	Örgün programları akredite eden kuruluşların uzaktan eğitim programlarını da değerlendirmesi süreçte alana özgü ölçütlerin ve değerlendiricilerin olmaması riskini ortaya çıkarmaktadır.
	Stratejiler	•Açıköğretim sisteminde akredite olan program sayısı arttırılacaktır.	•Açıköğretim sisteminde akredite olan/kalite etiketi alan program sayısı arttırılacaktır.	Güncellenen P.G.4.1.4 göstergesindeki ifade ile uyumlu olması açısından ilgili strateji de güncellenmiştir.
	Tespitler	•Sektör ihtiyaçlarının yeterince belirlenmemiş olması	•Dış paydaş ihtiyaçlarının yeterince belirlenmemiş olması	Güncellenen P.G.4.1.2 göstergesindeki ifade ile uyumlu olması açısından ilgili tespit de güncellenmiştir.
Hedef 4.2	Hedef	H.4.2. Yaşam boyu öğrenme faaliyetlerini arttırmak		
	Performans Göstergesi	P.G.4.2.2. Yaşam boyu öğrenmeyle ilgili geliştirilen program ve materyal sayısı	P.G.4.2.2. Yaşam boyu öğrenmeyle ilgili geliştirilen program (e-sertifika ve AKADEMA) sayısı  PG 4.2.3. Yaşam boyu öğrenmeyle ilgili güncellenen/geliştirilen materyal sayısı	İlgili performans göstergesi ifadesinde yer alan alt verilerin farklı değişkenleri içeriyor olması sebebiyle “program sayısı” ve “materyal sayısı” olarak ayrı iki gösterge olarak ifade edilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.
	Performans Göstergesi	P.G.4.2.3. İkinci üniversite kapsamında yapılan tanıtım faaliyeti sayısı	P.G.4.2.4. İkinci üniversite kapsamında yapılan tanıtım faaliyeti sayısı	Performans gösterge numarası araya eklenen yeni bir gösterge nedeniyle güncellenmiştir.
	Performans Göstergesi Değeri	P.G.4.2.2. Yaşam boyu öğrenmeyle ilgili geliştirilen program ve materyal sayısı 2022: 999 2023: 1.239	P.G.4.2.2. Yaşam boyu öğrenmeyle ilgili geliştirilen program (e-sertifika ve AKADEMA) sayısı : 2022:245 2023:250  PG 4.2.3. Yaşam boyu öğrenmeyle ilgili güncellenen/geliştirilen materyal sayısı: 2022: 1.500 2023: 1.700	İlgili performans göstergesi “program sayısı” ve “materyal sayısı” olarak ayrı iki gösterge olarak ifade edildiği için hedeflenen değerlerde ayrı ayrı iki gösterge için yeniden belirlenmiştir.
	Performans Göstergesinin Hedefe Etkisi	P.G.4.2.2. Yaşam boyu öğrenmeyle ilgili geliştirilen program ve materyal sayısı: <b>Hedefe etkisi: %40</b>	P.G.4.2.2. Yaşam boyu öğrenmeyle ilgili geliştirilen program (e-sertifika ve AKADEMA) sayısı: <b>Hedefe etkisi: %20</b>  PG 4.2.3. Yaşam boyu öğrenmeyle ilgili güncellenen/geliştirilen materyal sayısı <b>Hedefe etkisi: %20</b>	Yeni tanımlanan göstergeler sonrasında ilgili göstergelerin hedefe etki değerleri de yeniden belirlenmiştir.
	İş Birliği Yapılacak Birim	İşletme Fakültesi, İktisat Fakültesi	İşletme Fakültesi, İktisat Fakültesi, Öğrenme Teknolojileri Ar-Ge Birimi, AÖF Büroları, AÖF Tanıtım ve Etkinlik Birimi, ANADOLUSEM	Yaşamboyu öğrenmeyle ilgili yapılan faaliyetler ile geliştirilen program ve materyal sayısına yönelik veriler AÖS'te yer alan fakültele ek olarak “AÖF Tanıtım ve Etkinlik Birimi” ile “Öğrenme Teknolojileri Ar-Ge Birimi”nden de sağlanmaktadır. Ayrıca İkinci Üniversite tanıtım faaliyetleri yoğun olarak AÖF büro personelleri ile yürütüldüğü için iş birliği yapılacak birimlere dahil edilmeleri gerekmektedir.

Hedef Kartları		Mevcut İfade	Güncellenmiş İfade	Güncelleme Gerekçesi
Hedef 5.1	Hedef	H.5.1. Kurumsal iletişimin etkinliğini arttırmak		
	Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nün etkinliği arttırılacaktır.</li> <li>Birimleri tanıtan materyallerin geliştirilmesi ve dağıtımı planlanacaktır.</li> <li>Üniversite çalışanlarının bir araya geleceği aktiviteler gerçekleştirilecektir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü'nün etkinliği arttırılacaktır.</li> <li>Birimleri tanıtan materyallerin geliştirilmesi ve dağıtımı planlanacaktır.</li> <li>Üniversite çalışanlarının bir araya geleceği yüz yüze ve çevrimiçi aktiviteler gerçekleştirilecektir.</li> </ul>	Pandemi koşulları sonrası ortaya çıkacak yeni yapılanmanın gerekliliği olarak yapılacak aktivitelerin online ve dijital süreçlere uygun olarak yapılandırılması yeni bir strateji olarak belirlenmiştir.
Hedef 5.2	Hedef	H.5.2. Kalite güvencesi uygulamalarını yaygınlaştırmak		
	Performans Göstergesi Değeri	<b>P.G.5.2.2.</b> İç Kontrol Biriminin düzenlediği etkinlik sayısı <b>2022:27</b> <b>2023:32</b>	<b>P.G.5.2.2.</b> İç Kontrol Biriminin düzenlediği etkinlik sayısı <b>2022:25</b> <b>2023:29</b>	İç Kontrol Birimince düzenlenen bazı etkinliklerin dijital ortamda birleştirilerek yapılabilecek olması nedeniyle hedefler azaltılmıştır.
	İş Birliği Yapılacak Birim	İç Denetim Birimi Başkanlığı, Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Tüm Birimler	İç Denetim Birimi Başkanlığı, Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Kalite Koordinatörlüğü, Tüm Birimler	İlgili hedefe ulaşabilmek için düzenlenecek eğitim programlarında belli aşamalarda Kalite Koordinatörlüğünden de destek alınması kararlaştırılmıştır.
	Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birimlerde iç kontrol çalışmalarının etkinliği arttırılacaktır.</li> <li>Birim Kalite Komisyonlarının etkinliği arttırılacaktır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birimlerde iç kontrol çalışmalarının etkinliği yapılacak eğitimlerle arttırılacaktır.</li> <li>Birim Kalite Komisyonlarının etkinliği yapılacak eğitimlerle arttırılacaktır.</li> </ul>	İç Kontrol Birimi ve Birim Kalite Komisyonlarının etkinliğinin <u>eğitim programları aracılığıyla</u> arttırılması kararlaştırılmıştır.
	Sorumlu Birim	YÖMER	ANADOLUSEM	İlgili birimin yeni yönetmeliği yayımlanmış ve ismi ANADOLUSEM olarak değiştirilmiştir.
	İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışanların kişisel/mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin yapılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışanların kişisel/mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik yüz yüze ve çevrim içi etkinliklerin yapılması</li> </ul>	Pandemi koşulları sonrası ortaya çıkacak yeni yapılanmanın gerekliliği olarak yapılacak etkinliklerin online ve dijital süreçlere uygun olarak yapılandırılması yeni bir ihtiyaç olarak belirlenmiştir

Hedef Kartları		Mevcut İfade	Güncellenmiş İfade	Güncelleme Gerekçesi
Hedef 5.4	Hedef	H.5.4. Kampüsteki yaşam koşullarını geliştirmek		
	Performans Göstergesi	<p><b>P.G.5.4.2.</b> Yapımı onaylanan projelerin tamamlanma oranı (tamamlanan alan/toplam proje alanı)</p> <p><b>P.G.5.4.4.</b> Öğrenci memnuniyet düzeyi</p>	<p><b>P.G.5.4.2.</b> Yunus Emre Kampüsü içinde yapılan yapım işlerinin nakdi gerçekleşme oranı</p> <p><b>P.G.5.4.4.</b> Yükseköğretimde öğrenci yaşamından memnuniyet oranı</p>	<p>Onaya tabi projelerin büyük ve süreçlerinin uzun sürmesi nedeniyle ilgili göstergeye ait izleme işlemlerinin proje için yapılan nakdi ödeme açısından değerlendirilmesi daha uygun görülmüştür.</p> <p>Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından Performans Programının takibi için zaten kullanılmakta olan göstergeler ile aynılaştırma çalışması yapılmıştır.</p>
	Performans Göstergesi Değeri	<p><b>P.G.5.4.1.</b> Bakım ve onarımı yapılan tesis/bina vb. sayısı 2022:16 2023:17</p> <p><b>P.G.5.4.2.</b> Yapımı onaylanan projelerin tamamlanma oranı (tamamlanan alan/toplam proje alanı) 2022:%59,89 2023:61,29</p> <p><b>P.G.5.4.3.</b> Risk analizi yapılp tedbiri alınan bina sayısı 2022:3 2023:3</p>	<p><b>P.G.5.4.1.</b> Bakım ve onarımı yapılan tesis/bina vb. sayısı 2022:103 2023:108</p> <p><b>P.G.5.4.2.</b> Yunus Emre Kampüsü içinde yapılan yapım işlerinin nakdi gerçekleşme oranı 2022:%80 2023:%85</p> <p><b>P.G.5.4.3.</b> Risk analizi yapılp tedbiri alınan bina sayısı 2022:4 2023:5</p>	<p>Göstergeye dahil edilecek değerlerde güncellemeye gidilmesi nedeniyle hedeflenen değerler arttırılmıştır.</p> <p>Göstergenin ölçülenme şeklinde değişiklik olması nedeniyle hedeflenen değerler de değiştirilmiştir.</p> <p>Binalarda yapılan risk tespit çalışmaları sırasında ortaya çıkması muhtemel risk dâhilinde hedeflenen değerlerde güncelleme yapılması gerekmiştir.</p>
	Riskler	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pandemi süreci nedeniyle aksaklıklar yaşanması/ yaşanabilecek olması</li> </ul>	Pandemi koşullarının devam etmesi ihtimali hedefe ulaşabilmek için yapılması gereken stratejilerin aksamasına sebebiyet verebileceği için bu durum yeni bir risk olarak eklenmiştir.

Hedef Kartları		Mevcut İfade	Güncellenmiş İfade	Güncelleme Gerekçesi
Hedef 6.2	Hedef	H.6.2. Üniversitede ekonomik katkı yaratacak girişimcilik faaliyetlerini desteklemek		
	Performans Göstergesi Değeri	P.G.6.2.2. Akademisyen ve öğrenciler tarafından kurulan şirket sayısı 2022:24 2023:32	P.G.6.2.2. Akademisyen ve öğrenciler tarafından kurulan şirket sayısı 2022:18 2023:22	Pandemi koşulları nedeniyle gelen kısıtlamalar ve önlemler, mevcut girişimci havuzunda bulunan akademisyen ve öğrencilerle irtibatın azalmasına ve şirketleşme potansiyeli olan girişimci adayları ile değer yaratma fırsatının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmuştur. Bu nedenle hedeflenen değerler azaltılmıştır.
	Riskler	—	Pandemi süreci nedeniyle belirsizliklerin ortaya çıkması ile aksaklıklar yaşanması/ yaşanabilecek olması	Pandemi koşullarının devam etmesi ihtimali hedefe ulaşabilmek için yapılması gereken stratejilerin aksamasına sebebiyet verebileceği için bu durum yeni bir risk olarak eklenmiştir.
	Stratejiler	—	• Akademi ve özel sektör iş birliği teşvik edilecektir.	Gerçekleştirilen programlarda Eskişehir ve bölgesinde yer alan sanayi ve ticaret alanlarında faaliyet gösteren, bu tarz programlara ilgisi olan ve tecrübelerini aktarmak isteyen özel sektörde faaliyet gösteren kişi ve kurumlar ile iş birliği çalışmalarının yapılması gerekliliği fark edilmiş bu nedenle yeni bir strateji olarak eklenmiştir.
	Tespitler	—	Öğrenciler için yeterli düzeyde devlet destek mekanizmasının olmaması	Öğrenciler için yeterli seviyede devlet desteği olmaması ilgili hedefe ulaşmak adına dış bir tehdit olarak tespit edilmiştir.
	İhtiyaçlar	—	• Girişimcilik programlarına dâhil edilecek girişimci sayılarının artırılması • Başarılı ve başarısız girişimcilik deneyim örneklerinin paylaşılması	Başarılı ve başarısız girişim hikâyelerinin birebir kurucular ve durumu yaşayan ekip üyeleri tarafından girişimci adaylarıyla paylaşılmasının sağlanması ile ekosistemde farkındalık yaratılması ve bununla birlikte programlara alınan girişimci sayısının artırılması yeni bir ihtiyaç olarak belirlenmiştir.