



**ESKİŞEHİR TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
ESKİŞEHİR TECHNICAL UNIVERSITY

# 2021-2025

---

# **STRATEJİK**

---

# **PLANI**







# İÇİNDEKİLER

<b>REKTÖR SUNUŞU</b>	9
<b>1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN</b>	10
1.1 Misyon, Vizyon , Temel Değerler ve Politikalar	10
1.2 Amaçlar ve Hedefler	12
1.3 Temel Performans Göstergeleri	14
<b>2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ</b>	15
A. Planın Sahiplenilmesi	15
B. Planlama Sürecinin Organizasyonu	15
C. Hazırlık Programı	18
<b>3. DURUM ANALİZİ</b>	20
A. Kurumsal Tarihçe	20
B. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	21
C. Mevzuat Analizi	21
D. Üst Politika Belgeleri Analizi	27
E. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	35
F. Paydaş Analizi	35
G. Kuruluş İçi Analiz	46
H. Akademik Faaliyetler Analizi	55
İ. Yükseköğretim Sektörü Analizi	56
J. GZFT Analizi	64
K. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	66
<b>4. GELECEĞE BAKIŞ</b>	68
A. Misyon	68
B. Vizyon	68
C. Temel Değerler	68
<b>5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ</b>	70
A. Konum Tercihi	70
B. Başarı Bölgesi Tercihi	70
C. Değer Sunumu Tercihi	71
D. Temel Yetkinlik Tercihi	72
<b>6. STRATEJİ GELİŞTİRME</b>	74
A. Amaçlar	74
B. Hedefler	74
C. Hedef Kartları	76
D. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	99
E. Maliyetlendirme	105
<b>8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME</b>	106

# TABLolar

Tablo 1. ESTÜ 2021-2025 Stratejik Planı, Amaç ve Hedefler	13
Tablo 2. Temel Performans Göstergeleri ve 2025 Hedefleri	14
Tablo 3. Strateji Geliştirme Kurulu	15
Tablo 4. Stratejik Planlama Ekibi	16
Tablo 5. Stratejik Planlama Alt Ekipleri	16
Tablo 6. Eskişehir Teknik Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Plan Hazırlık Programı	18
Tablo 7a. Eskişehir Teknik Üniversitesinin Tabi Olduğu Kanunlar	22
Tablo 7b. Eskişehir Teknik Üniversitesi Yönetmelikleri	23
Tablo 7c. Eskişehir Teknik Üniversitesi Yönergeleri	23
Tablo 7d. Mevzuat Analizi	24
Tablo 8. Üst Politika Belgeleri Analizi	28
Tablo 9. Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi	35
Tablo 10. Paydaşların Önceliklendirilmesi	36
Tablo 11. Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi	38
Tablo 12. Paydaşlar-Bilgi Kaynakları	40
Tablo 13. Dış Paydaşlar Açısından ESTÜ'nün Olumlu ve Olumsuz Yönleri	43
Tablo 14. Paydaş Analizi-Hedef ve Stratejiler	45
Tablo 15. Akademik Personelin Kadro Durumu	48
Tablo 16. İdari Personelin Kadro Durumu	48
Tablo 17. Öğrenci Sayıları	48
Tablo 18. Kurum Kültürü Anketi Sonuçları	49
Tablo 19. 2020 Yılı Mevcut Fiziki Alanlar Tablosu	51
Tablo 20. Taşınmaz Alanlar Tablosu	52
Tablo 21. Bilgisayarlar (Donanım Altyapısı)	52
Tablo 22. Diğer Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar (*)	53
Tablo 23. Abone Olunan Veri Tabanları	53
Tablo 24. Mali Kaynak Analizi	54
Tablo 25. Akademik Faaliyetler Analizi	55
Tablo 26. Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi	57
Tablo 27. Sektörel Yapı Analizi	62
Tablo 28. GZFT Listesi	64
Tablo 29. Tespitler ve İhtiyaçlar	66
Tablo 30. Değer Sunumu Faktörleri ve Tercihleri	71
Tablo 31. Hedef Belirleme Türleri	75
Tablo 32. Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu	98
Tablo 33. Hedefler, Riskler, Açıklamalar ve Kontrol Faaliyetleri	99
Tablo 34. Tahmini Maliyetler	105

# ŞEKİLLER

Şekil 1. ESTÜ Performans Göstergeleri Hiyerarşisi	14
Şekil 2. Çalışanların Üniversitemizden Beklentileri	41
Şekil 3. Öğrencilerin Üniversitemizden Beklentileri	42
Şekil 4. Mezunların Üniversitemizden Beklentileri	42
Şekil 5. Dış Paydaşların Üniversitemizden Beklentileri	43
Şekil 6. Organizasyon Şeması	46
Şekil 7. Üniversitemizin Ekosistemi	69
Şekil 8. İzleme ve Değerlendirme Süreci	107

# KISALTMALAR

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ALSD</b>	Araştırma ve Lisansüstü Süreçler Direktörlüğü
<b>ARİKOM</b>	Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Merkezi
<b>ATAP</b>	Anadolu Teknoloji Araştırma Parkı
<b>BAP</b>	Bilimsel Araştırma Projeleri
<b>BEBKA</b>	Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı
<b>BİDB</b>	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
<b>ÇEVMER</b>	Çevre Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi
<b>ESTÜ</b>	Eskişehir Teknik Üniversitesi
<b>ESTUZEM</b>	Açık ve Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
<b>GZFT</b>	Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsat ve Tehditler
<b>İTAM</b>	İleri Teknolojiler Uygulama ve Araştırma Merkezi
<b>KGPD</b>	Kurumsal Gelişim ve Planlama Direktörlüğü
<b>KDDB</b>	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
<b>KOSGEB</b>	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>LEE</b>	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
<b>MEB</b>	Milli Eğitim Bakanlığı
<b>MÜDEK</b>	Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
<b>ÖİDB</b>	Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı
<b>ÖSYM</b>	Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi
<b>ÖYP</b>	Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı
<b>PDB</b>	Personel Dairesi Başkanlığı
<b>PESTLE</b>	Politik-Ekonomik-Sosyal-Teknolojik-Yasal-Çevresel Eğilimler Analizi
<b>SBB</b>	Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı
<b>SGDB</b>	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
<b>SKSDB</b>	Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı
<b>STK</b>	Sivil Toplum Kuruluşları
<b>TTO</b>	Teknoloji Transfer Ofisi
<b>TÜBİTAK</b>	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
<b>TYÇÇ</b>	Türkiye Yüksek Öğretim Yeterlilikler Çerçevesi
<b>YİTDB</b>	Yapı İşleri ve Teknik Dairesi Başkanlığı
<b>ÜSİMP</b>	Üniversite Sanayi İşbirliği Merkezleri Platformu
<b>VUCA</b>	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
<b>YÖK</b>	Yükseköğretim Kurulu
<b>YÖKAK</b>	Yükseköğretim Kalite Kurulu

2021-2025 STRATEJİK PLANI





# Rektör Sunuşu



Eskişehir Teknik Üniversitesi, 18.05.2018 tarih ve 30425 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Yükseköğretim Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanununun 193. Ek Maddesi uyarınca Anadolu Üniversitesinden ayrılarak kurulmuştur. Her ne kadar kuruluş tarihi itibarıyla yeni bir üniversite gibi görünse de 50 yılı aşan köklü geçmişini, öğrenci merkezli, bütünlük ve katılımcı yönetim anlayışı ile geleceğe taşıyan güçlü kurum kültürüne sahip bir Üniversitedir. “Değer yaratarak değişimin ve dönüşümün öncüsü bir Üniversite” olma vizyonu doğrultusunda birlikte başarıya, kapsayıcılık, liyakat, nesnellik, paydaş odaklılık, paylaşımcılık, sürdürülebilirlik ve sürekli iyileştirme temel ilkelerini benimseyen bir üniversite olma konusunda kararlılığını hazırladığı bu ilk stratejik planında ortaya koymuştur.

5 Fakülte, 3 Enstitü, 2 Meslek Yüksekokulu, 4 Uygulama ve Araştırma Merkezi bulunan Üniversitemiz, kurulduğumuz günden bu yana 14 bin öğrencisi, 1300 personeli, sahip olduğu güçlü altyapı olanakları ve nitelikli akademik kadrosu ile eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerinde iş birliklerini ve uluslararasılaşmayı da ön planda tutarak önemli gelişmeler göstermiştir.

Üniversitemizin 2021-2025 dönemi Stratejik Planı, Kurumumuz için öncelik taşıyan amaçların ve alanların belirlenmesi ve bu yönde yapılacak çalışmaların tüm paydaşlarımızla eşgüdüm içerisinde etkin şekilde yürütülebilmesi için yol gösterici ve Üniversitemizin geleceğini şekillendirecek ilk planı olması nedeniyle son derece değerlidir. Akademik ve idari personelimizi, öğrencilerimizi, mezunlarımızı ve diğer stratejik paydaşlarımızı içeren geniş paydaş katılımıyla şeffaf ve demokratik bir yaklaşımla yürüttüğümüz stratejik planlama çalışmaları; Üniversitemizin geçmişini ve mevcut durumunu, ülkemizdeki ve dünyadaki eğilimleri,

fırsatları ve tehditleri kapsamlı ve derinlemesine inceleme ve paydaşlarımızın beklentilerini daha iyi anlama fırsatını sunmuştur.

Günümüzün değişen ve karmaşık koşullarında hizmet alanlarımızın tümünde performans ölçütleri ile uyumlu biçimde sonuca ve etki yaratmaya odaklı faaliyetleri gerçekleştirirken ulusal ve uluslararası sıralamalarda yükselmemiz, Üniversitemizin öz gelirlerini artırmamız, Üniversitemize yeni projeler kazandırmamız gerektiğini de biliyoruz. Bir yandan akademik anlamda mükemmeliyete ulaşırken bir yandan da sahip olduğumuz kaynakları daha etkin ve etkili kullanmak suretiyle toplumsal ve ekolojik anlamda sürdürülebilir bir dünya için de çaba harcıyor olacağız.

Üniversitemizin kurum kültürünü geliştirme ve sürdürülebilir hale getirmeyi, bu çerçevede kurumsal değerlerimizle ESTÜ'yü farklı kılan Üniversite yönetim modelini kalıcı hale getirmeyi de hedeflemekteyiz. Üniversite olarak bugüne kadar başardıklarımızın ESTÜ ailesinin ortak çabası ve katkılarıyla mümkün olabildiğini, bu Planda yer alan stratejik amaç ve hedeflerimizi de birlikte başarıya yaklaşımımızla hayata geçireceğimizi gururla ifade etmek isterim. Üniversitemizin ilk stratejik planında öngörülen faaliyetlerin yürütülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi konusundaki niyet ve kararlılıklarının planın hayata geçirilmesinin en önemli güvencesi olacağına olan inancımı ifade ederken Stratejik Plan'mızın Üniversitemizin tüm üyelerine ilham verecek bir doküman olacağı ümidiyle Planın hazırlanmasında emeği geçen herkese çok teşekkür ediyorum.

Saygılarımla,  
Prof. Dr. Tuncay DÖĞEROĞLU  
Rektör

# 1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

## MİSYON ❖

## VİZYON ❖

## TEMEL DEĞERLER ❖

## POLİTİKALAR ❖

## AMAÇLAR VE HEDEFLER ❖

## TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ ❖

### 1. GİRİŞ

Eskişehir Teknik Üniversitesi (ESTÜ), 18 Mayıs 2018 tarih ve 30425 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Yükseköğretim Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanununun Ek Madde 193 uyarınca kurulmuştur.

ESTÜ'nün 2021-2025 dönemini kapsayan stratejik planı "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ile "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2018" dokümanları doğrultusunda hazırlanmıştır.

Stratejik Planın özellikle üst yönetim ve Üniversitemiz iç ve dış paydaşlarınca sahiplenilmesi, düzey bütünlüğü (üniversite ve alt birimleri arasında bağlantı) ve yatay bütünlüğü (benzer fonksiyon alanları arasında bağlantı) olması, bilinçli ve sistematik bir gayretle kurum kültürümüzde anlamlı değişiklik yaratacak tarzda yürütülmesi hedeflenmektedir.

#### 1.1 Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

##### Misyon

Birlikte başarmaya odaklı ve sürekli öğrenen bir kurum kültürü ile fark yaratan, küresel değişim ve dönüşüm sürecinde sürdürülebilir bir geleceğe giden yolda öncülük eden bir araştırma üniversitesi olarak; çalışanlarımızın, öğrencilerimizin ve mezunlarımızın eğitim-öğretim ve araştırma alanındaki faaliyetleriyle toplumda değer yaratmak.

##### Vizyon

Değer yaratarak değişim ve dönüşümün öncüsü bir üniversite olmak.

##### Temel Değerler

- Birlikte Başarmak
- Kapsayıcılık
- Liyakat
- Nesnellik
- Paydaş Odaklılık
- Paylaşıcılık
- Sürdürülebilirlik
- Sürekli İyileştirme

## Politikalar

### *Kalite Politikası*

- Üniversitemizin sürdürülebilir performansını güvence altına almak üzere, paydaş beklenti ve gereksinimlerini dikkate alarak, stratejiler doğrultusunda süreçleri yönetmek ve sürekli iyileştirmek.
- Sürekli öğrenmeye, iyileştirmeye ve inovasyona odaklanan bir kalite kültürü geliştirmek.
- Yükseköğretim Kalite Kurulunun standartlarını esas alarak, yeni EFQM yaklaşımıyla Misyonumuz ve amaçlarımız doğrultusunda Üniversitemize özgü standartları belirlemek.
- Üniversitemizde kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma, topluma hizmet, uluslararasılaşma ve yönetim faaliyetlerinin tümü için kurumsal standartlarımızı içerecek şekilde tanımlanmış olan PUKÖ döngülerinin kapatılmasını sağlayacak bir iç kalite güvence sistemi oluşturmak ve yürütmek.
- Ulusal mevzuat çerçevesinde tariflenen örgütlenmenin ötesinde, Üniversitemizin tüm faaliyet alanlarını içine alacak şekilde iç/dış değerlendirme ve akreditasyon süreçlerini de kapsayan bütünleşik bir kalite güvencesi örgüt yapısı kurmaktır.

### *Eğitim-Öğretim Politikası*

- Teknik alanlara yoğunlaşmış bir üniversite olarak, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerini etkileşimli yürütmek.
- Ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarımızın tümünün iç kalite güvence sistemimiz kapsamında ulusal ve/veya uluslararası akreditasyon ölçütlerine uyumunu güvence altına almak.
- Öğrenci merkezli ve yeterlilik temelli öğrenme, öğretme ve ölçme-değerlendirme boyutundaki yetkinliklerimizi geliştirerek öğrenci ve mezun odaklı eğitim-öğretim ekosistemi oluşturmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak.
- Yüz yüze eğitimi; uzaktan eğitim yöntemleri ve bilişim teknolojileri ile desteklemek.
- Lisansüstü program ve öğrenci sayısını artırarak lisans/lisansüstü öğrenci oranını dengelemek.

### *Araştırma Politikası*

- Araştırma odaklı bir üniversite olarak, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerini tüm süreçlerde etkileşimli yürütmek.
- Atama-yükseltme ve performans değerlendirme süreçlerinde öğretim elemanlarının araştırma yetkinliklerini öncelikli olarak dikkate almak.

- Araştırma sürecinin tüm bileşenlerini içeren etkileşimli, çıktı ve etki odaklı bir araştırma yönetimi ekosistemi geliştirmek ve uygulamak.
- Araştırmayı, iş dünyası ve uluslararası işbirliğine odaklanarak yürütmek ve değer yaratan araştırma çıktıları üretmek.
- Araştırmayı belirlenen öncelikli alanlara ve sürdürülebilirliğe odaklanarak yürütmek.
- Araştırma kültürünün akademik çalışanlar tarafından benimsenerek bir yaşam tarzı haline gelmesini sağlamak.

## 2021-2025 STRATEJİK PLANI

### **Topluma Hizmet Politikası**

- Üniversitenin bilgi birikimini ve araştırma kabiliyetini girişimciliği ve toplumsal kalkınmayı destekleyecek şekilde yönetmek.
- Üniversitenin imkanlarını ve yetkinliklerini bilimin topluma tanıtılması, farkındalığın geliştirilmesi ve sevdirilmesi için kullanmak.

### **Yönetişim Politikası**

- Birlikte yönetme kültürünü geliştiren, performansı dikkate alan ve çevik yönetim ilkelerine bağlı bir yönetim tarzını benimsemek.
- Hızla değişen, belirsizlikler içeren karmaşık ortamın getirdiği olası riskleri kurumsal kapasitemiz ve kurumsal çevikliğimiz ile yönetmek.
- Kurumsallaşmanın gerektirdiği yapılar ile tüm görev-yetki ve sorumluluklarının açıkça tanımlandığı, yatay yapılanma odaklı, gelişmeye açık, sağlam temelli bir kurumsal organizasyon geliştirmek, esnekliği ve yenileşimi özendirmek.
- Evrensel etik değerler çerçevesinde, şeffaf, hesap verebilir ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemek; Üniversitenin tüm faaliyetleri hakkında kamuoyunu açık, doğru, güncel ve kolay ulaşılabilir şekilde bilgilendirmek.
- Çalışanları motive etmek ve sürekli geliştirmek, başarıyı ödüllendirmek, temsiliyeti ve aidiyet duygusunu güçlendirmek, erişilebilir olmak ve etkin iletişim mekanizmalarını geliştirmek.
- Öğrencilere, çalışanlara ve tüm paydaşlara güvenli ve sağlıklı bir yaşam ortamı sunmak, kampüslerde sürdürülebilir eko-kampüs altyapısını ve bütünleşik afet ve acil durum yönetim sistemini oluşturmak.
- Temel faaliyetlerin sürdürülebilirliğini güvence altına almak için öz gelirleri artırmak.

### **Uluslararasılaşma Politikası**

- Eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerinin uluslararası işbirlikleri çerçevesinde yürütülmesine yönelik bir organizasyon yapısı oluşturmak ve teşvik mekanizmalarını hayata geçirmek.
- Öğretim planının uluslararası yaklaşımlarla uyumu kapsamında çift diploma ve ortak diploma programlarını artırmak.
- Uluslararası işbirliği ağını genişletmek için uluslararası ağlara ve organizasyonlara katılımı teşvik etmek.



## 1.2 Amaçlar ve Hedefler

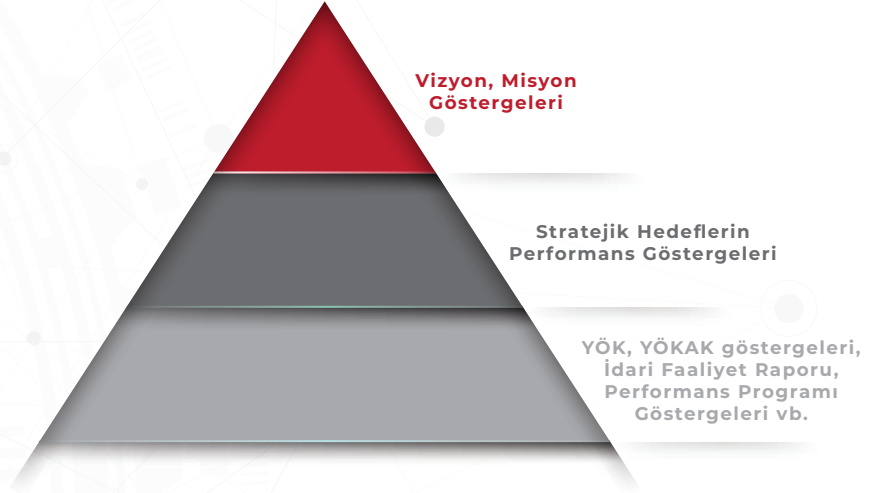
ESTÜ 2021-2025 Stratejik Planı kapsamındaki amaç ve hedefler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** ESTÜ 2021-2025 Stratejik Planı, Amaç ve Hedefler

<b>Amaç 1</b>		Ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarda öğrenme ortamlarını sürekli geliştirmek, verimliliğini ve etkililiğini artırarak küresel boyutta tercih edilen mezunlar yetiştirmek.
Hedef	1.1	Tüm programlarda tüm öğrencilerin kazanımlarını küresel boyutta güvence altına alarak, mezunların niteliğini artırmak.
	1.2	Lisansüstü öğrenci ve mezun sayısını artırmak.
	1.3	İş birliği odaklı, araştırmayı ve girişimciliği destekleyen eğitim hizmetlerini artırmak
	1.4	Örgün eğitimi açık ve uzaktan eğitim yöntemleriyle desteklemek
	1.5	Öğretim elemanlarının öğrenci merkezli öğrenme ve öğretme yetkinlikleri ile öğrencilerin öğrenmeyi öğrenme becerilerini geliştirmek
<b>Amaç 2</b>		Araştırma unsurlarını etkinleştirmek ve değer yaratan araştırma çıktıları üretmek
Hedef	2.1	Mevcut araştırma altyapısının verimliliğini ve teknolojik yeterliliğini artırmak
	2.2	Araştırma çıktılarının niteliğini artırmak
	2.3	Çıktı ve etki odaklı iş birliği ağlarını geliştirmek
	2.4	Kurum dışı proje sayısını ve bütçesini artırmak
<b>Amaç 3</b>		Toplum için sürdürülebilir değer yaratmak
Hedef	3.1	Üniversite çalışanlarının ve öğrencilerinin topluma hizmet farkındalığını artırmak, topluma bilimi sevdirmek.
	3.2	Toplumsal değer yaratmaya yönelik araştırma ve tasarım projelerini artırmak
	3.3	Toplumu Üniversitenin kabiliyetlerinden ve altyapı kaynaklarından etkin yararlandırmak
	3.4	Üniversite kaynaklı girişimciliği artırmak
<b>Amaç 4</b>		Uluslararasılaşmayı tüm boyutlarıyla bütünleşik, verimli ve sürdürülebilir olarak yönetmek
Hedef	4.1	Uluslararasılaşma kültür ve farkındalığını artırmak
	4.2	İngilizce yeterliliğini artırmak
	4.3	Uluslararası öğrenci ve çalışan sayılarını artırmak.
	4.4	Etkin ve sürdürülebilir uluslararası iş birlikleri kurmak.
<b>Amaç 5</b>		Doğa ve insan odaklı, yenilikçi, yaratıcı, sürekli öğrenen, sürdürülebilir ve bütünleşik bir yönetim ekosistemi geliştirmek
Hedef	5.1	Bütünleşik kurumsal bilgi yönetim sistemi kurmak, dijital hizmetlerin niteliğini ve niceliğini artırmak.
	5.2	Yatay yapılanma odaklı ve sürdürülebilir bir kurumsal yapı ile etkin bir iç kalite güvence sistemi oluşturmak
	5.3	Kurumsal performansı ve aidiyeti artırmak, kurum kültürünü güçlendirmek
	5.4	Üniversitemizin tanınırlığını ve görünürlüğünü artırmak, kurumsal iletişimini güçlendirmek
	5.5	Sürdürülebilir ekolojik ve sağlıklı kampüsler oluşturmak

### 1.3 Temel Performans Göstergeleri

Eskişehir Teknik Üniversitesinin izlediği performans göstergeleri hiyerarşisi Şekil 1'de sunulmuştur. Kurumumuz; Vizyonu ve Misyonu ile ilgili performans göstergelerini paydaşların da görüşlerini alarak temel performans göstergeleri olarak belirlemiştir (Tablo 2).



**Şekil 1.** ESTÜ Performans Göstergeleri Hiyerarşisi

**Tablo 2.** Temel Performans Göstergeleri ve 2025 Hedefleri

Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2025)
<b>Vizyon Göstergeleri</b>		
Döner Sermaye Geliri Oranı (%)	5,3	10
Times Higher Education (THE) World University Sıralaması	1000+	301-400
Üniversite Sıralama Endeksleri (URAP) Puanı	30	9
İtibar Endeksi	83	85
Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksindeki Sıralama	20	10
Lisanslanmış Patent/Ürün/Tasarım Sayısı	4	17
<b>Misyon Göstergeleri</b>		
YÖKAK Kurumsal Akreditasyon Puanı	650	800
Çalışan Memnuniyeti Oranı (%)	52	70
Öğrenci Memnuniyeti Oranı (%)	49,4	70
Mezun Memnuniyeti Oranı (%)	74	80
Mezun İstihdam Oranı (ilk 2 yıl içinde) (%)	59	70
Uluslararası İş Birliği ile Başlatılan Proje Sayısı	9	50
Öğretim Üyesi Başına Düşen Nitelikli (Q1, Q2 kategorisinde) Yayın Sayısı	0,5	0,9
Doktora Mezun Oranı (%)	4,2	12
Lisansüstü Uluslararası Öğrenci Oranı (%)	9,8	20

## 2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Eskişehir Teknik Üniversitesi, 2021-2025 yıllarını kapsayan ilk stratejik plan hazırlık çalışmalarını 28.11.2019 tarihinde Rektörün imzası ile yayımlanan “Stratejik Plan Genelgesi-2019” ile başlatmıştır. İlgili genelge ekinde aynı zamanda; Stratejik Plan Hazırlık Programı ile çalışmalarda görev alacak Strateji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibi üyelerinin listesi de tüm çalışanlarımız ile paylaşılmıştır.

### PLANIN SAHİPLENİLMESİ ❖

#### A. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik Plan Genelgesi-2019’un yayımlanmasının hemen sonrasında Rektör başkanlığında; Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Planlama Ekibi ve alt ekiplerinin de katılımıyla; stratejik yönetimin önemini anlatıldığı ve yol haritasının paylaşıldığı bilgilendirme toplantısı ve eğitimi ile çalışmalara hız kazandırılmıştır.

### PLANLAMA SÜRECİNİN ORGANİZASYONU ❖

#### HAZIRLIK PROGRAMI ❖

#### B. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Üniversitenin “birlikte başarmak ve kapsayıcılık” değerleri doğrultusunda stratejik plan hazırlık süreci kapsamında çalışan “Strateji Geliştirme Kurulu”, “Stratejik Planlama Ekibi” ve “Stratejik Planlama Alt Ekipleri” nde yer alan kişiler sırasıyla Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Strateji Geliştirme Kurulu

Doğal Üyeler	
Prof. Dr. Tuncay DÖĞEROĞLU	Rektör, Başkan
Prof. Dr. Ömer Nezir GEREK	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Cengiz TÜRE	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Semra KURAMA	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Alper ÇABUK	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Süleyman KAYTAKOĞLU	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. İlker YILMAZ	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Berna YAZICI	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Özlem ONAY	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Menderes ÜNAL	Üye, Raportör
Seçilmiş Üyeler	
Prof. Dr. Öktem VARDAR	Eskişehir Teknik Üniversitesi Dış Danışma Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Engin ATAÇ	Eskişehir Teknik Üniversitesi Dış Danışma Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Mustafa ŞENYEL	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Gürsoy ARSLAN	Rektör Yardımcısı, Koordinatör
Prof. Dr. Ömer Mete KOÇKAR	Ulaştırma Meslek Yüksekokulu Müdürü
Öznur OÇUZOĞLU	Kurumsal Gelişim ve Planlama Direktörü, Eş Koordinatör

**Tablo 4. Stratejik Planlama Ekibi**

Başkan	
Prof. Dr. Gürsoy ARSLAN	Rektör Yardımcısı- Kalite Güvenceden Sorumlu
Koordinatörler	
Öznur OÇUZOĞLU	Kurumsal Gelişim ve Planlama Direktörü
Elvin KUPA DOĞAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
Üyeler/Alt Ekip Koordinatörleri	
Prof. Dr. Müfide BANAR	Öğrenci Dekanı
Prof. Dr. Servet TURAN	Araştırma ve Lisansüstü Süreçler Direktörü
Prof. Dr. Ferhat KARA	Mühendislik Fakültesi
Prof. Dr. Nuray ÖZASLAN	Rektör Danışmanı
Prof. Dr. Serkan GÜNAL	Rektör Danışmanı
Prof. Dr. Aynur ŞENSOY ŞORMAN	ESTUZEM Müdür Yardımcısı, İnşaat Mühendisliği Bölüm Başkanı
Prof. Dr. Ertuğrul ALGAN	Rektör Danışmanı
Prof. Dr. Abidin KILIÇ	Rektör Danışmanı
Doç. Dr. Saye Nihan ÇABUK	Uluslararası İlişkiler Birimi Müdürü
Hasan AKIN	Genel Sekreter Yardımcısı
Ömer Mete BABACAN	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanı

**Tablo 5. Stratejik Planlama Alt Ekipleri**

Eğitim-Öğretim SP Alt Ekibi	
Prof. Dr. Müfide BANAR	Öğrenci Dekanı, Koordinatör
Prof. Dr. Murat TANIŞLI	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Osman TUTAL	Engelli Destek Birimi Müdürü, Mimarlık Bölüm Başkanı
Prof. Dr. Aynur ŞENSOY ŞORMAN	ESTUZEM Müdür Yardımcısı, İnşaat Mühendisliği Bölüm Başkanı
Prof. Dr. Uğur SERİNCAN	İleri Teknolojiler Araştırma Merkezi
Prof. Dr. Barış ERBAŞ	Fen Fakültesi-Dekan Yardımcısı
Doç. Dr. Hakan KATIRCI	Spor Bilimleri Fakültesi-Dekan Yardımcısı
Doç. Dr. Meserret NALÇAKAN	Ulaştırma Meslek Yüksekokulu-Müdür Yardımcısı
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet İnanç ONUR	Mühendislik Fakültesi-Dekan Yardımcısı
Dr. Öğr. Üyesi Savaş Selahattin ATEŞ	Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi -Dekan Yardımcısı
Dr. Öğr. Üyesi Engin KAPKIN	Mimarlık ve Tasarım Fakültesi-Dekan Yardımcısı
Elife GÜLER	Öğrenci İşleri Dairesi Başkanı
Araştırma-Geliştirme SP Alt Ekibi	
Prof. Dr. Servet TURAN	Araştırma ve Lisansüstü Süreçler Direktörü, İTAM Müdürü, Koordinatör
Prof. Dr. Eftade Emine GAGA	ÇEVMER Müdürü, Çevre Mühendisliği Bölüm Başkanı
Prof. Dr. Sevil ŞENTÜRK	Fen Fakültesi-Dekan Yardımcısı
Doç. Dr. Uğur AVDAN	Yer ve Uzay Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Doç. Dr. Haluk YAPICIOĞLU	BAP Temsilcisi
Doç. Dr. Veli Onur ÇELİK	Spor Bilimleri Fakültesi-Dekan Yardımcısı
Doç. Dr. Hicran Hanım HALAÇ	Mimarlık ve Tasarım Fakültesi-Dekan Yardımcısı
Doç. Dr. Ayşe KÜÇÜK YILMAZ	Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi-Dekan Yardımcısı
Doç. Dr. Burak IŞIKDAĞ	Porsuk Meslek Yüksekokulu-Müdür Yardımcısı
Dr. Öğr. Üyesi M. Mete ÖZTÜRK	Ulaştırma Meslek Yüksekokulu-Müdür Yardımcısı
Dr. Öğr. Üyesi Şener AĞALAR	Mühendislik Fakültesi-Dekan Yardımcısı
Öğr. Gör. Orkun BAŞKAN	ARİNKOM Temsilcisi



<b>Topluma Hizmet SP Alt Ekibi</b>	
Prof. Dr. Ferhat KARA	Mühendislik Fakültesi, Koordinatör
Prof. Dr. Ender GEREDE	Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
Prof. Dr. Engin TIRAŞ	ESTUZEM Müdürü
Prof. Dr. Berna ÜSTÜN	Mimarlık ve Tasarım Fakültesi
Doç. Dr. Süleyman MUNUSTURLAR	Spor Bilimleri Fakültesi
<b>Uluslararasılaşma SP Alt Ekibi</b>	
Doç. Dr. Saye Nihan ÇABUK	Uluslararası İlişkiler Birimi Müdürü, Koordinatör
Dr. Öğr. Üyesi Burcu YILMAZEL	Uluslararası İlişkiler Birimi
Dr. Öğr. Üyesi Semiha TÜRKAY	Mühendislik Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Uğur TURHAN	Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
Öğr. Gör. Dr. Neslihan ŞAHİN	Fen Fakültesi
Öğr. Gör. Emre KAÇMAZ	Uluslararası İlişkiler Birimi
<b>Bilişim Teknolojileri SP Alt Ekibi</b>	
Prof. Dr. Serkan GÜNAL	Rektör Danışmanı, Koordinatör
Doç. Dr. Cihan KALELİ	Mühendislik Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Alper BİLGE	Mühendislik Fakültesi
Öğr. Gör. Gizem ATAÇ KALE	Bilgi İşlem Dairesi Başkan V.
<b>İnsan Kaynakları SP Alt Ekibi</b>	
Prof. Dr. Aynur ŞENSOY ŞORMAN	ESTUZEM Müdür Yardımcısı, İnşaat Mühendisliği Bölüm Başkanı, Koordinatör
Dr. Öğr. Üyesi Ilgın ACAR	Mühendislik Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Özlem KANDEMİR	Mimarlık Tasarım Fakültesi
Öğr. Gör. Sabriye TOSUN ŞENTÜRK	Spor Bilimleri Fakültesi
Durmuş GÖKNAR	Personel Daire Başkanı
Av. Gökçen COŞKUN	Hukuk Müşaviri
Hülya Dikmen ÖZÖĞÜT	Porsuk Meslek Yüksekokulu Yüksekokul Sekreteri
Gökben DEMİRCİ	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı-Şube Müdürü
Metin ÇAM	Mühendislik Fakültesi
<b>Mali Kaynakları SP Alt Ekibi</b>	
Ömer Mete BABACAN	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanı, Koordinatör
Hasan AKIN	Genel Sekreter Yardımcısı
Mehmet GÜL	Mühendislik Fakültesi-Fakülte Sekreteri
Ayfer OLCAY	Fen Fakültesi-Fakülte Sekreteri
Recai ÇELİK	Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi-Fakülte Sekreteri
Nesrin ZÜLFİKAR	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı-Şube Müdürü
Mine İMRİ	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı-Şube Müdürü
Serap YETEN	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı - Şube Müdürü
Mustafa BUĞUR	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı - Şube Müdürü
<b>Kurumsal Kültür ve Değerler SP Alt Ekibi</b>	
Prof. Dr. Ertuğrul ALGAN	Rektör Danışmanı, Koordinatör
Prof. Dr. Cafer ARSLAN	Moda ve Tekstil Tasarımı Bölüm Başkanı
Prof. Dr. Ensar TAÇYILDIZ	Porsuk Meslek Yüksekokulu
Doç. Dr. Emin GERMEN	Mühendislik Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Özlem UÇAR	Mimarlık ve Tasarım Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Füsun CURAOĞLU	Mimarlık ve Tasarım Fakültesi
Öğr. Gör. Sinan GÜVEN	Porsuk Meslek Yüksekokulu
Ertuğrul BAKİ	Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanı
Aylin TEKİN	Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanı
Ergülhan BALTACIOĞLU	Mimarlık Tasarım Fakültesi-Fakülte Sekreteri
Hacer YÜKSELİR	Kurumsal İletişim Birimi

## 2021-2025 STRATEJİK PLANI

Kurumsal İletişim SP Alt Ekibi	
Prof. Dr. Abidin KILIÇ	Rektör Danışmanı, Koordinatör
Doç. Dr. Burçin YERSEL	Porsuk Meslek Yüksekokulu
Dr. Öğr. Üyesi Başak KALKAN	Porsuk Meslek Yüksekokulu
Öğr. Gör. Dr. Arzu ÇELEN ÖZER	Porsuk Meslek Yüksekokulu
Öğr. Gör. Dr. Okan AKSU	Porsuk Meslek Yüksekokulu
Semra TUNALIER	Rektörlük-Özel Kalem
Yeşim ÜNGÖR	Kurumsal İletişim Birimi
Sürdürülebilir Ekokampus ve Fiziksel Kaynaklar SP Alt Ekibi	
Prof. Dr. Nuray ÖZASLAN	Rektör Danışmanı, Koordinatör
Prof. Dr. Eftade Emine GAGA	ÇEVMER Müdürü, Çevre Mühendisliği Bölüm Başkanı
Prof. Dr. Osman TUTAL	Engelli Destek Birimi Müdürü, Mimarlık Bölüm Başkanı
Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR	Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Muammer TÜN	Yer ve Uzay Bilimleri Enstitüsü
Dr. Öğr. Üyesi Özge KANDEMİR	İç Mimarlık Bölümü
Hasan AKIN	Genel Sekreter Yardımcısı
Halil UMUR	Yapı İşleri ve Teknik Dairesi Başkanı
Ertuğrul BAKİ	Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanı
Hüsnü USLU	Spor Bilimleri Fakültesi -Fakülte Sekreteri
Ercan ARMUTLU	Ulaştırma Meslek Yüksekokulu-Meslek Yüksekokul Sekreteri
Akın AKMAN	Park Bahçeler Müdürü
Akif KIZILDENİZ	İş Sağlığı Güvenliği Uzmanı
Hacer YÜKSELİR	Kurumsal İletişim Birimi

### C. Hazırlık Programı

Stratejik planlama sürecinde rol alan birimlerin ve paydaşların izlediği çalışma takvimi Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Eskişehir Teknik Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Plan Hazırlık Programı

Faaliyetler	Takvim	Sorumlular
Hazırlık Çalışmaları ( <i>Planın Sahiplenilmesi, Planlama Sürecinin Organizasyonu, Hazırlık Programı</i> )	Kasım 2019	Senato Rektörlük Üst Yönetimi Kurumsal Gelişim ve Planlama Direktörlüğü Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Durum Analizi ( <i>Kurumsal tarihçe, Mevzuat analizi, Üst Politika belgeleri analizi, Faaliyet alanları ile Ürün ve Hizmetlerin belirlenmesi, Paydaş analizi, Kurum İçi analiz, Akademik Faaliyetler Analizi, Yükseköğretim Sektörü Analizi, GZFT analizi, Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi</i> )	Aralık 2019	Strateji Geliştirme Kurulu Stratejik Planlama Ekibi Kurumsal Gelişim ve Planlama Direktörlüğü Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Geleceğe Bakış ( <i>Misyon, Vizyon, Temel Değerler, Politikalar</i> )	Ocak 2020	Strateji Geliştirme Kurulu Stratejik Planlama Ekibi

Faaliyetler	Takvim	Sorumlular
Farklılaşma Stratejisi ( <i>Konum Tercih, Başarı Bölgesi Tercih, Değer sunumu Tercih, Temel Yetkinlik Tercih</i> )	Şubat 2020	Strateji Geliştirme Kurulu Stratejik Planlama Ekibi
Strateji Geliştirme ( <i>Amaçlar, Hedefler, Performans Göstergeleri, Stratejiler, Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri, Maliyetlendirme</i> )	Şubat-Nisan 2020	Strateji Geliştirme Kurulu Stratejik Planlama Ekibi
Stratejik Planın Sunulması	Mayıs 2020	Strateji Geliştirme Kurulu Stratejik Planlama Ekibi Senato



## 3. DURUM ANALİZİ

### KURUMSAL TARİHÇE ❖

### UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ ❖

### MEVZUAT ANALİZİ ❖

### ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ ❖

### FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ ❖

### PAYDAŞ ANALİZİ ❖

### KURULUŞ İÇİ ANALİZ ❖

### AKADEMİK FAALİYETLER ANALİZİ ❖

### YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ ❖

### GZFT ANALİZİ ❖

### TESPİTLER VE İHTİYAÇLARIN BELİRLENMESİ ❖

### A. Kurumsal Tarihçe

Eskişehir Teknik Üniversitesi, 18.05.2018 tarih ve 30425 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Yükseköğretim Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanununun Ek Madde 193'ü uyarınca kurulmuştur.

Eskişehir Teknik Üniversitesi, her ne kadar kuruluş yılı itibariyle yeni bir yükseköğretim kurumu olarak değerlendirilse de kökleri 1968 yılında kurulan Kimya Mühendisliği Yüksekokuluna kadar uzanmaktadır. Geçmiş 1986'ya uzanan bugünkü Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesinin ilk nüvesinin atıldığı, sivil havacılık sektörüne uluslararası standartlara uygun kalifiye insan kaynağı yetiştirmek amacıyla kurulan Sivil Havacılık Yüksekokulu, İki Eylül Kampüsü'ndeki ilk akademik birimimizdir. Sivil havacılık sektörüne pilot, hava trafik kontrolörü ve bakım elemanları yetiştiren alanında ülkemizdeki "İlk Okul" olma özelliğini taşımakla birlikte gerek sahip olduğu insan kaynağı gerekse altyapısı ile ayrıcalıklı bir öneme sahiptir. Havacılık sektörüne nitelikli insan kaynağı yetiştirme ve altyapısını sektörün kullanımına açma konusunda istekli olan Fakülte, aynı zamanda uluslararası uçuşa açık Hasan Polatkan Havaalanı'nı da işletmektedir.

1993 yılında Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu olarak kurulan ve 2012 yılında yeni ismiyle anılmaya başlanan Spor Bilimleri Fakültesini benzerlerinden farklı kılan husus güçlü araştırma altyapısı ve sportif performansın değerlendirildiği laboratuvarlarının olmasıdır.

Fen Fakültesi ve Mühendislik Fakültesi ise güçlü altyapısı ve nitelikli insan kaynağı ile nitelikli bilgi ve ürün üretme ve sanayi ile işbirliği yapma konusunda son derece isteklidir. Daha önceki yıllarda TÜBİTAK desteğiyle Anadolu Üniversitesi bünyesinde kurulan ARİNKOM-TTO, Ar-Ge ve yenilikçilikle ilgili olarak kamu ve özel sektör işbirliği yapma, üretilen bilgi ve yapılan buluşları fikri mülkiyet kapsamında koruma altına alma ve uygulamaya aktarma konularında hem Anadolu Üniversitesine hem de Eskişehir Teknik Üniversitesine hizmet vermektedir.

Geçmiş Mühendislik Mimarlık Fakültesi bünyesinde 1984 yılında kurulan Mimarlık Bölümüne dayanan Mimarlık ve Tasarım Fakültesi, tasarım alanındaki yetkinliği ile İki Eylül Kampüsü'nde Ar-Ge, İnovasyon ve Tasarım Vadisi oluşturma konusunda iddialı ve bu kapsamda Eskişehir Sanayi Odası ve Eskişehir Ticaret Odasıyla işbirliği ve güç birliği yapmaya hazırdır.

Eskişehir Teknik Üniversitesine bağlı Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Fen Bilimleri Enstitüsünün

kapatılması sonrasında, 18.04.2019 tarihli ve 30749 sayılı Resmî Gazete' de yayımlanan 967 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararıyla kurulmuş ve mevcut programlar yeni Enstitüye aktarılarak 2018-2019 Akademik Yılı Bahar Yarıyılında eğitim-öğretim faaliyetlerine başlamıştır.

Ulaştırma Meslek Yüksekokulu, ulaştırma ve raylı sistemler sektöründe, Porsuk Meslek Yüksekokulu ise basın-yayın, medya, bilgisayar teknolojileri gibi pek çok teknik alanda istihdam edilebilir nitelikli ara eleman yetiştirmektedir.

Anadolu Üniversitesinden ayrılma sonrasında yeniden yapılanma süreci kapsamında çalışmalar hızla başlatılmıştır. 2018 yılında, ilgili Kanun gereği, Eskişehir Teknik Üniversitesine bağlanan birimlerde görev yapan akademik kadronun ve öğrencilerin aktarımı yapılmıştır.

Eskişehir Teknik Üniversitesi ilk öğrencilerini 2018-2019 Akademik Yılı Güz Yarıyılında almıştır. 2018-2019 Akademik Yılı Güz Yarıyılından önceki dönemlerde Eskişehir Teknik Üniversitesine bağlanan programlara kayıt yaptırmış olan öğrencilere, mezuniyet aşamasında tercihleri doğrultusunda (Eskişehir Teknik Üniversitesi veya Anadolu Üniversitesi) diploma alabilmeleri konusunda seçenek sunulmuştur.

Eskişehir Teknik Üniversitesi, bilim, kültür ve aynı zamanda bir öğrenci kenti olan Eskişehir'in merkezinde yer alan 3 yerleşkedeki beş Fakülte, iki Meslek Yüksekokulu, üç Enstitü ve 4 Araştırma-Uygulama Merkezinden oluşmaktadır.

Üniversitenin kurumsal gelişim süreci kapsamında akreditasyona yönelik ilk çalışmalar 2007 yılında Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi üst yönetimi önderliğinde tüm Mühendislik Fakültesi lisans programlarının tam desteği alınarak başlamıştır. 2009 yılında Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneğine başvuran tüm mühendislik programları 5 yıl süreyle akredite edilerek, o dönemde ülkemizde bu başarıyı sağlayan ilk fakülte olmuştur.

Benzer şekilde Mimarlık Programı da 2008 yılında ülkemizde Mimarlık Akreditasyon Kurulu tarafından akredite edilen ilk program olmuştur.

Fen Fakültesinde de kalite kültürü köklüdür ve akreditasyon çalışmaları ülkemizdeki diğer Fen Fakülteleri için de öncü olmuştur. Fen Fakültesi 2013 yılında tüm lisans programlarıyla birlikte Fen, Edebiyat, Fen-Edebiyat, Dil ve Tarih, Coğrafya Fakülteleri Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (FEDEK) tarafından akredite edilen Türkiye'deki ilk Fen Fakültesi olmuştur.

Üniversitemizdeki 26 lisans programının 13'ü akredite programlardır.

## **B. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi**

2021-2025 dönemini kapsayacak olan mevcut Stratejik Plan Üniversitenin ilk planı olacaktır.

## **C. Mevzuat Analizi**

Eskişehir Teknik Üniversitesi, Anadolu Üniversitesinden ayrılarak, 18/05/2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 7141 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'un 7 nci maddesi ile 2809 sayılı Kanuna eklenen 193 üncü ek madde uyarınca kurulmuştur.

Ülkemizde yükseköğretim kurumlarının mevzuatının yasal sınırları, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 130 uncu maddesi ve çerçeve yasa niteliğini taşıyan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında tanımlanmıştır. Bu kapsamda üniversitelerin faaliyet alanları ile amaç ve hedeflerinin çerçevesini çizen görev ve sorumluluklar 2547 sayılı Kanun'un 12 nci maddesinde aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- a) 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) Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli 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,
- c) Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak,
- d) Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak,
- e) 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,

## 2021-2025 STRATEJİK PLANI

sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşları tarafından istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek,

f) Eğitim-öğretim seferberliği içinde; örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak,

g) Yörelereindeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetişmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak; sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artış sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılanlara katılmak, bununla ilgili kurumlarla iş birliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak,

h) Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak,

i) Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim-öğretim esaslarını geliştirmek; döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmaktır.

Üniversitelerin işleyişiyle ilgili kanun ve yönetmeliklerin listesi Yükseköğretim Kurulu'nun web sayfasında (<https://www.yok.gov.tr/kurumsal/mevzuat>) mevcuttur. Ayrıca Üniversitemizin yönetmelik ve yönergelerine üniversitemiz web sayfasından (<https://eskisehir.edu.tr/universitemiz/mevzuat>) erişilebilmektedir. Üniversitemizin 2021-2025 Stratejik Planı, yükseköğretim kurumları ile ilgili mevzuata uygun olarak hazırlanmıştır.

Stratejik plan hazırlıklarında dikkate alınan, yükseköğretim kurumlarının tabi olduğu kanunlar ile Üniversitemiz yönetmelik ve yönergelerinin listesi aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 12 nci maddesinde tanımlanan yükseköğretim kurumlarının görevleriyle alakalı olarak yapılan analizler ile tespit ve ihtiyaçlar aşağıdaki tabloda toplu halde sunulmuştur. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi çalışmaları ışığında ortaya çıkan yükseköğretim sistemimizin geneli ve/veya Üniversitemize özgü gereksinimler 2021-2025 Stratejik Planı çalışmaları kapsamında belirlenen amaç ve hedeflere yansıtılmıştır.

**Tablo 7a.** Eskişehir Teknik Üniversitesi-Tabi Olunan Kanunlar

Kanunlar	
1.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu
2.	124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname
3.	657 sayılı Devlet Memurları Kanunu
4.	2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu
5.	2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu
6.	5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
7.	4734 sayılı Kamu İhale Kanunu
8.	4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
9.	2886 sayılı Devlet İhale Kanunu
10.	5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun
11.	6550 sayılı Araştırma Altyapılarının Desteklenmesine Dair Kanun
12.	6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu
13.	5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu
14.	3308 sayılı Meslek Eğitimi Kanunu
15.	5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
16.	4857 sayılı İş Kanunu
17.	6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu
18.	5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun
19.	6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
20.	6245 sayılı Harcırah Kanunu
21.	5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun
22.	7126 sayılı Sivil Savunma Kanunu
23.	5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu
24.	6183 sayılı Kanun Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun
25.	7156 sayılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu
26.	488 sayılı Damga Vergisi Kanunu
27.	1416 sayılı Ecnabi Memleketlere Gönderilecek Talebe Hakkında Kanun

**Tablo 7b. Eskişehir Teknik Üniversitesi Yönetmelikleri**

Yönetmelikler	
1.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği
2.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Döner Sermaye İşletmesi Yönetmeliği
3.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Önlisans ve Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği
4.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği
5.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Yabancı Dil Hazırlık Programı Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği
6.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde Görevlendirilme, Şirket Kurabilme, Kurulu Bir Şirkete Ortak Olabilme ve/veya Bu Şirketlerin Yönetimlerinde Görev Alabilmelerine İlişkin Yönetmelik
7.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Pilotaj Bölümü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği
8.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Çevre Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği
9.	Eskişehir Teknik Üniversitesi İleri Teknolojiler Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği
10.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Sivil Havacılık Araştırma ve Uygulama Merkezi Yönetmeliği

**Tablo 7c. Eskişehir Teknik Üniversitesi Yönergeleri**

Yönergeler	
1.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Akademik Danışmanlık Yönergesi
2.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Akademik Politika ve İstisnalar Kurulları Yönergesi
3.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Araştırma ve Lisansüstü Süreçler Direktörlüğü Görev ve Çalışma Usulleri Yönergesi
4.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Yönergesi
5.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi Yönergesi
6.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulları Yönergesi
7.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Bilim, Teknoloji, Sanat ve Tasarım Ödülleri Yönergesi
8.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Dış Danışma Kurulu Yönergesi
9.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Döner Sermaye Gelirlerinden Yapılacak Ek Ödemelerin Dağıtılmasında Uygulanacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönerge
10.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Elektronik Belge Yönetim Sistemi ve İmza Yetki Yönergesi
11.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Engelli Destek Birimi Yönergesi
12.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Güvenlik Soruşturması ve Araştırma Yönergesi
13.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Kalite Güvencesi ve Kalite Komisyonu Yönergesi
14.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Kurumsal Gelişim ve Planlama Direktörlüğü Yönergesi
15.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Lisans Programları Özel Yetenek Sınavı Yönergesi
16.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Öğrenci Dekanlığı Görev ve Çalışma Usulleri Yönergesi
17.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Öğrenci Kulüpleri Yönergesi
18.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Öğrenme ve Öğretme Gelişimi Birimi Yönergesi
19.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Öğretim Üyeliği Kadrolarına Yükseltme ve Atanma Yönergesi
20.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı (ÖYP) Yönergesi
21.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Ön Lisans/Lisans Programlarına Yurt Dışından Kabul Edilecek Öğrenciler İçin Başvuru, Kabul ve Kayıt Yönergesi
22.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Proje Tabanlı Staj Yönergesi
23.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Sektör Destekli Bilimsel Araştırma Projeleri Yönergesi
24.	Eskişehir Teknik Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Birimi Yönergesi

**Tablo 7d. Mevzuat Analizi**

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
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.	2547/ 12. madde/a bendi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurum bütçesi belirlenirken kurumun stratejik planı doğrultusunda öngörülen bütçesinden ve kurum önceki yıllardaki performansından ziyade, sadece kurumun büyüklüğüne göre (öğrenci ve çalışan sayısına) bütçe tahsis edilecektir.</li> <li>Kurumlarda yatay yönetim yaklaşımı yerine dikey yönetim yaklaşımının hakim olması, sürdürülebilir ve kurum kültürüne yansyan yönetim sistemlerinin bulunmaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitelere, önceki yıllardaki performansıyla onaylanmış stratejik planı doğrultusunda bütçe tahsis edilmesi.</li> <li>Üniversitenin döner sermaye gelirleri ile kurum dışı kaynaklarının artırılması ve çeşitlendirilmesiyle özgelirlerinin artırılması</li> <li>Yatay yönetim yaklaşımı temelinde kurum kültürüne yansyan, sürdürülebilir bir yönetim sisteminin kurulması.</li> </ul>
Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli 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.	2547/ 12. madde/b bendi	<ul style="list-style-type: none"> <li>İhtiyaç analizinin etkin yapılamaması ve kontenjan tahsislerinin bu analizler doğrultusunda yapılması nedeniyle Ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmede zorluklar yaşanması.</li> <li>Eğitim-öğretim ve araştırma laboratuvarları, atölye, stüdyo gibi uygulama alt yapısının yeterli olmaması ve bu altyapının sürdürülebilirliği için kaynak yetersizliği.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ülkenin ihtiyacı olmayan alanlarda program açılmaması ve Üniversitenin planladığı öğrenci kontenjanın dikkate alınması, kontenjanın artırılması durumunda ise kurumun ihtiyacı doğrultusunda kaynak tahsisinin yapılması.</li> <li>Kurum tarafından eğitim-öğretim ve araştırma altyapısının sürdürülebilirliğini güvence altına alacak mekanizmaların kurulması.</li> <li>Doktoralı insan kaynağı yetiştirme konusunda YÖK100/2000, sanayi destekli doktora programları kapsamında burslu öğrenci sayısının artırılması.</li> </ul>
Yükseköğretimin amacı: Yükseköğretim kurumları olarak yüksek düzeyde bilimsel çalışmaya ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla iş birliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek,	2547/ 4. madde/c bendi 2547/ 12. madde /c bendi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumun Ar-Ge bütçesinin kısıtlı olması</li> <li>Kurum dışı araştırma fonunun yetersiz olması.</li> <li>Akademik kariyer yapan öğretim elemanlarının sektör deneyiminin kısıtlı olması.</li> <li>Ülkenin ve toplumun önceliklerine yönelik yapılan araştırmaların sayı, nitelik ve etkisinin istenilen düzeyde olmaması.</li> <li>Kamuoyunu aydınlatıcı bilimsel verilerin söz, yazı ve diğer araçlarla bilim insanları dışındaki paydaşlara düzenli ve etkin bir şekilde aktarılamaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Döner sermayeden araştırmaya ayrılacak fonun artırılması.</li> <li>Kurum dışı araştırma fonunun artırılmasına yönelik politikaların belirlenmesi.</li> <li>Öğretim elemanlarının işe alım ve atama ilanlarında kurumun ihtiyaçları doğrultusunda sektör deneyimine yönelik ek kriterler belirlenmesinin sağlanması.</li> <li>Ülkenin, toplumun ve kurumun araştırma önceliklerinin belirlenmesi ve araştırma sürecinin bu yaklaşımla yönetilmesi.</li> <li>Araştırma çıktılarının kamuoyu ve tüm paydaşlar ile paylaşılmasına yönelik etkin mekanizmaların kurulması.</li> </ul>
Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak.	2547/ 12. madde/d bendi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite sanayi iş birliğinin etkin yürütülmemesi.</li> <li>Öğretim elemanlarının topluma hizmet farkındalığının düşük olması, iş dünyasının</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite-sanayi iş birliğinin etkin yürütülmesine yönelik politika ve stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması.</li> </ul>



Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
<p>Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlere ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek.</p> <p>Eğitim-öğretim ve seferberliği içinde, örgün, yaygın, süreklili ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak.</p>	<p>2547/ 12. madde/e ve f bentleri</p>	<p>Üniversite ile iş birliği konusunda istekli olmaması.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumsal kabiliyetlerin iç ve dış paydaşlarca bilinirliğinin düşük olması</li> <li>• Üniversite ile kamu, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler, yükseköğretim sektörü vb. aktörler arasında etkin iletişimin kurulmaması,</li> <li>• Öğretim elemanlarının kamu, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler, yükseköğretim sektörü vb. kurumlarla işbirliği yaparak çalışma yapma isteği ve/veya deneyiminin kısıtlı olması</li> <li>• Mezunlarla olan iletişim ve işbirliğinin zayıf olması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş dünyası ile başarı bölgesi tercihimizle uyumlu, eğitim ve girişimcilik ekosisteminin oluşturulması ve yönetilmesi.</li> <li>• Toplumsal değer yaratmaya yönelik araştırmaya faaliyetlerinin özendirilmesi.</li> <li>• Kurumsal kabiliyetlerin iç ve dış paydaşlara etkin tanıtılmasına yönelik planlı faaliyetlerin düzenlenmesi.</li> <li>• Kurum dışı iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi ve etkinleştirilmesi.</li> <li>• Kamu, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler, yükseköğretim sektörü vb. kurumların ihtiyaçlarının belirlenmesi, önceliklendirilmesi ve kurumsal yetkinliklerle ilişkilendirilerek potansiyel işbirliği alanlarının tespit edilmesi.</li> <li>• Mezunlarla iletişim ve işbirliklerinin geliştirilmesi.</li> </ul>
<p>Yörelendeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetiştirilmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılara katılmak, bununla ilgili kurumlarla işbirliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirci önerilerde bulunmak.</p>	<p>2547/ 12. madde/g bendi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitemizin içinde yer aldığı bölgeye ilişkin sorunların çözümüne yönelik uygulama ve araştırma merkezlerinin açılmaması, açılan merkezlerin yeterince etkin olmaması, bölgedeki kamu kurumları ile iletişim ve işbirliğinin istenilen düzeyde olmaması.</li> <li>• Üniversite öğrencilerinin sanayi deneyimini artırmaya yönelik yapılan staj, proje tabanlı staj, Üniversite Sanayi İşbirliği Merkezleri Platformu (ÜSİMP) vb. gibi uygulamaların yeterince muhatap bulamaması ya da tam olarak amacına hizmet etmemesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite öğrencilerinin sanayimi deneyimini artırmaya yönelik yapılan staj, proje tabanlı staj, ÜSİMP vb. gibi uygulamalara AKTS kredisi verilerek ve ilgili sektör ile iletişime geçerek etkinliklerinin artırılması.</li> <li>• Öncelikli alanlar, savunma sanayi, raylı sistemler ve yakın çevredeki işletmeler göz önünde tutularak araştırmacı kadrosunun nicel ve nitel gelişiminin sağlanması,</li> <li>• Üniversitemizin içinde yer aldığı bölgeye ilişkin sorunların çözümüne yönelik uygulama ve araştırma merkezlerinin açılması ve bölgedeki kamu kurumları ile iletişim ve işbirliğinin etkin yürütülmesi.</li> </ul>
<p>Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak.</p>	<p>2547/ 12. madde/h bendi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devlet üniversitelerinde teknolojik altyapı ihtiyacına yönelik ayrılacak bütçenin kısıtlı olması.</li> <li>• Eğitim teknolojileri alanındaki insan kaynağının sayı ve nitelik bakımından kısıtlı olması.</li> <li>• Uzaktan öğretim teknolojileriyle ilgili altyapının ve uzaktan eğitim programlarının yeterli düzeyde olmaması.</li> <li>• E-öğrenme materyallerinin ve çeşitliliğinin az olması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzaktan öğretim teknolojilerine dayalı yenilikçi programların geliştirilmesi.</li> <li>• Uzaktan öğretim teknolojileri ile ilgili altyapının geliştirilmesi.</li> <li>• E-öğrenme materyallerinin geliştirilmesi ve çeşitliliğinin artırılması.</li> </ul>
<p>Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim-öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmak.</p>	<p>2547/ 12. madde/ı bendi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim ve öğretim tüm programlarda yeterli düzeyde uygulama esaslı yapılmaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim-öğretim faaliyetlerinin uygulama esaslı yürütülmesine yönelik stratejilerin belirlenmesi.</li> </ul>

## 2021-2025 STRATEJİK PLANI

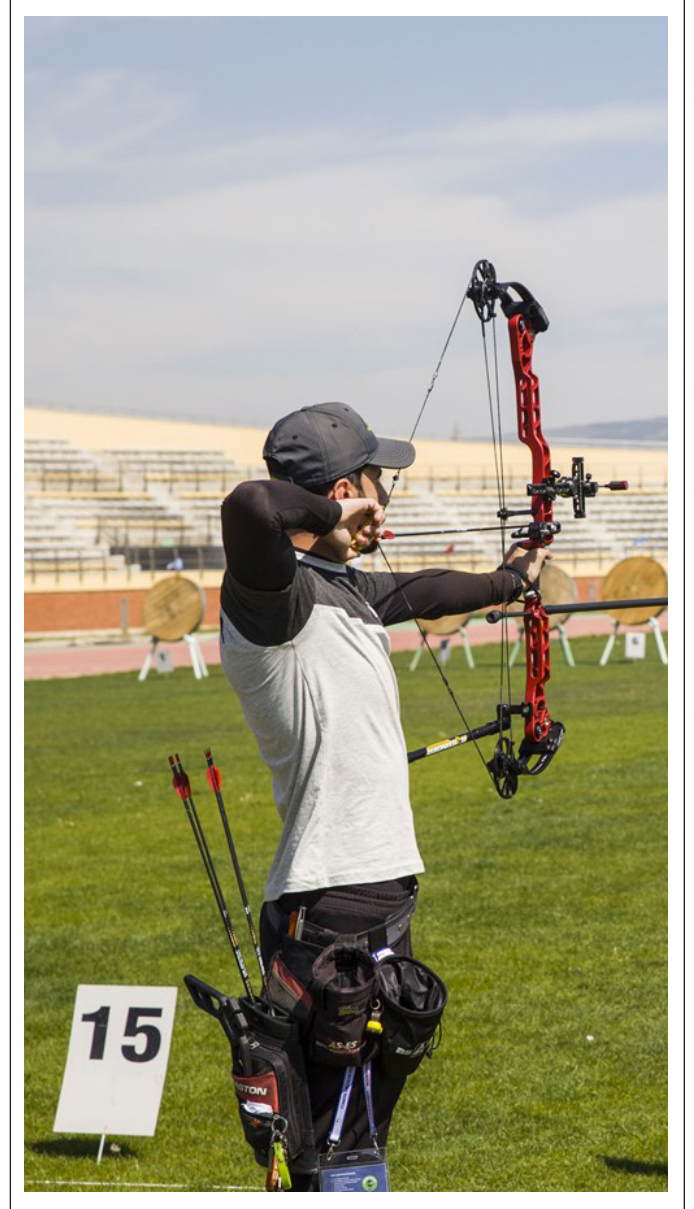


## D. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üniversitemizin 2021-2025 Stratejik Planı hazırlığı kapsamında incelenen Üst Politika Belgeleri aşağıda sunulmuştur;

- On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023),
  - On Birinci Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosu (346.2., 389.8. Politika Tedbirleri)
- Yeni Ekonomi Programı (Orta Vadeli Program) 2020-2022,
- 2020-2022 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi (2023),
- Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi, Vizyon 2023,
- Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi 2018-2022,
- Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları,
- Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA) 2014-2023 Bölge Planı,
- TÜBİTAK Süreçlerinde Kadın Araştırmacıların Katılımının Artırılmasına Yönelik Politika İlkeleri,
- Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi 2018 yılı Durum Raporu.

On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), Yeni Ekonomi Programı (Orta Vadeli Program), 2020-2022 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi (2023), Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA) ile 2014-2023 Bölge Planı analiz sonuçları Tablo 8'de özetlenmiştir. Üst Politika Belgeleri analizi çalışmaları ışığında ortaya çıkan gereksinimler, 2021-2025 Stratejik Planı çalışmaları kapsamında belirlenen amaç ve hedeflere yansıtılmıştır.



**Tablo 8. Üst Politika Belgeleri Analizi**

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Cörev/İhtiyaçlar
	İnsan Kaynağı 331.1	Eğitim-istihdam-üretim ilişkisini güçlendirmek amacıyla eğitim-sektör işbirliği protokolleri yapılacaktır.
	İnsan Kaynağı 331.2	Eğitim ve öğretim desteği verilen özel mesleki ve teknik Anadolu lise ve meslek yüksekokullarında destek verilen alanlar güçlenecek bu okulların öncelikli sektörlerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ihtisaslaşması sağlanacaktır.
	İnsan Kaynağı 331.6	Sanayinin ihtiyaç duyduğu işgücü profili belirlenecek, bu ihtiyaca dönük mesleki ve teknik eğitim ortaöğretim, fen liseleri ve yükseköğretim kurumlarının öğretim programları güncellenecektir.
	İnsan Kaynağı 331.10	Mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarında sektör talepleri ve ihtiyaçlar doğrultusunda öğretim programları güncellenecek, fiziki ortam ve malzeme ihtiyaçları giderilecektir.
	İnsan Kaynağı 332.4	Öncelikli sektörlerdeki firmaların Ar-Ge ve yenilik süreçlerinde yer alan insan kaynağı kapasitesini geliştirmeye yönelik olarak üniversite ve sanayi işbirliğinde lisansüstü programlar oluşturulacaktır.
	İnsan Kaynağı 332.5	Öncelikli sektörlerde yönelik ön lisans, lisans ve lisansüstü programların sayısı ve çeşitliliği artırılacak ve bu alandaki Ar-Ge faaliyetlerine üniversiteler nezdinde özel önem verilecektir.
	İnsan Kaynağı 349.1	Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite sanayi işbirliği ile yetiştirilmesi sağlanacak ve sanayide doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
	İnsan Kaynağı 349.3	Üniversite ve sanayi işbirliğinde, öncelikli sektörler başta olmak üzere sanayinin ihtiyacına yönelik lisansüstü programlar oluşturulacak, bu programları açan üniversiteler teşvik edilecektir.
	Ar-Ge ve Yenilik 350.1	Araştırma üniversiteleri yetkinlikleri dikkate alınarak öncelikli sektörlerle eşleştirilecek, belirlenen hedeflere ulaşmak için oluşturulan projelere dayalı iş modelleri uygulamaya konulacak ve bu işbirlikleri desteklenecektir.
On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)	Ar-Ge ve Yenilik 350.10	Öncelikli sektörler başta olmak üzere araştırma altyapılarının, alanlarına göre kendi aralarında ve sanayi ile ulusal ve bölgesel düzeyde işbirliği yapmasına imkân verecek Ar-Ge platformlarının oluşturulması sağlanacaktır.
	Kritik Teknolojiler 356.2	Yetenek ve yetkinliklerin karşılanmasına yönelik kritik teknolojilerde ihtisaslaşmış disiplinlerarası lisans ve lisansüstü programlar açılacaktır.
	İlaç ve Tıbbi Cihaz 363.1	İlaç ve tıbbi teknolojiler alanında, ülkemizin Ar-Ge ve üretim kapasitesini geliştirmek üzere üniversiteler, araştırma merkezleri, laboratuvarlar, teknoloji firmaları, uygulama merkezleri, hekim ve mühendisler gibi sektörün tüm paydaşlarının yer aldığı entegre bir sağlık ekosistemi olarak Sağlık Vadisi hayata geçirilecektir.
	Raylı Sistem Araçları 389.6	Üniversitelerle ortak çalışmalar yapılarak raylı sistem aracı ve yedek parçaları üreten kamu ve özel sektör kuruluşlarının kurumsal kapasiteleri artırılabilecek; satış, pazarlama ve markalaşma stratejileri oluşturularak yurt dışı pazar ve ihracat imkânları geliştirilecektir.
	Raylı Sistem Araçları 389.7	Raylı sistem araçlarının tasarım, geliştirme, üretim ile test ve sertifikasyonu süreçlerinde yer alacak proje yöneticisi, sistem yöneticisi, sistem mühendisi ve tasarım mühendisi ihtiyacını karşılamaya yönelik eğitim programları oluşturulacaktır.
	Raylı Sistem Araçları 389.8	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 Merkezi (URAYSİM) tamamlanacak, bağımsız bir yapı tesis edilerek ilgili enstitü ve araştırma merkezlerinin de içinde bulunduğu işletim modeli hayata geçirilecektir.
	Savunma Sanayi 421	Savunma sanayii ekosistemini güçlendirmek ve sürdürülebilirliği sağlamak üzere; nitelikli insan gücü ihtiyacını karşılamak amacıyla eğitim altyapısı güçlendirilecek, başta KOBİ'ler olmak üzere sektör firmalarına destek sağlanacak, ihracatı ve ekosistemdeki işbirliğini artırmaya yönelik tedbirler alınacaktır.
	Bilim Teknoloji ve Yenilik 440	Üniversitelerin Ar-Ge ekosistemindeki rolleri güçlendirilecektir.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
	Bilim Teknoloji ve Yenilik 441	Araştırma altyapılarının, öncül araştırmalar yapan, nitelikli insan gücü istihdam eden ve özel sektörle işbirliği içinde çalışan bir yapıyla Ar-Ge ve yenilik ekosistemindeki etkinliklerinin artırılması sağlanacaktır.
	Bilim Teknoloji ve Yenilik 442	Ar-Ge personeli sayısı ve niteliği artırılacaktır.
	Bilim Teknoloji ve Yenilik 442.6	Araştırma deneyimine sahip nitelikli insan kaynağının artırılmasını teminen kamu destekli Ar-Ge projelerinde daha fazla lisans, yüksek lisans ve doktora bursiyerinin yer alması sağlanacaktır.
	Bilim Teknoloji ve Yenilik 444	Başta AB ülkeleriyle olmak üzere Ar-Ge faaliyetleri, araştırma altyapıları ve araştırmacı insan gücü bakımından bölgesel ve küresel düzeyde işbirlikleri geliştirilecektir.
	Bilim Teknoloji ve Yenilik 447.	Ülkemizin havacılık ve uzay alanında küresel rekabette konumunun güçlendirilmesi sağlanacaktır.
	Fikri Mülkiyet Hakları 454.2	Fikri mülkiyet hakları, temel bilimler, ekonomi, işletme, mimarlık, mühendislik, iletişim, güzel sanatlar fakültelerinde lisans ve lisansüstü düzeyde ders programına alınacak, hukuk fakültelerinde anabilim dalı oluşturulması yaygınlaştırılacaktır.
	Fikri Mülkiyet Hakları 458.3	Üniversiteler dâhil kamu kurum ve kuruluşlarına ait patent, faydalı model, tasarımlar vb. fikri hakların envanteri çıkarılarak özel sektörün bu envantere faydalanabilmesi için bilgilendirme çalışmaları yapılacaktır ve özel sektörün bu hakları talebi halinde ticarileştirmeye yönelik teşviklerde öncelik verilecektir.
	Bilgi ve İletişim Teknolojileri 475.1	Siber güvenlik ekosisteminin faydalanması ve bu alanda katma değeri daha yüksek ürün ve çözümlerin geliştirilmesi amacıyla kamu araştırma kurumları ile üniversitelerin de dâhil olduğu siber güvenlik ürün ve teknoloji projeleri geliştirilecek ve bu projelerin çıktıları açık kaynak kodlu olarak siber güvenlik ekosistemiyle paylaşılacaktır.
	Bilgi ve İletişim Teknolojileri 476.3	Üniversitelerde siber güvenlik lisans ve yüksek lisans programları oluşturulacak, bilişim alanında mevcut lisans programlarının siber güvenlik müfredatı geliştirilecektir.
	Bilgi ve İletişim Teknolojileri 481.1	Yenilikçi internet girişimcilerinin gelişim ve başarı imkanlarını artıran hızlandırıcı merkezler kurularak üniversiteler, yatırımcılar ve iş dünyası arasında işbirlikleri geliştirilecektir.
	Bilgi ve İletişim Teknolojileri 483	Kamu, özel sektör, üniversiteler ve STK'lar arasındaki işbirliği geliştirilerek dijital dönüşüm ekosistemi oluşturulacaktır.
	Bilgi ve İletişim Teknolojileri 484.1	Dijital dönüşüm alanında teknik incelemeler, akademik çalışmalar, saha çalışmaları ve benzeri faaliyetleri kapsayan Dijital Dönüşüm Araştırmaları Programı hayata geçirilecektir.
	Eğitim 550.3	Eğitimde kalite güvence sistemi oluşturulacaktır.
	Eğitim 551	Milli, manevi ve evrensel değerler esas alınarak küresel gelişmelere ve ihtiyaçlara uygun eğitim içerikleri ve öğretim programları hazırlanacaktır.
	Eğitim 551.8	Ortaöğretim kademesindeki öğrencilerin üniversitelerdeki bilimsel etkinliklere katılmaları, üniversitelerin araştırma ve laboratuvar imkanlarından faydalanabilmeleri sağlanacaktır.
	Eğitim 551.9	Yabancı dil eğitimine ilişkin materyaller geliştirilecek, dinleme, konuşma, okuma ve yazma alanlarındaki becerilerin tümünü ölçmeye yönelik sistem geliştirilecektir.
	Eğitim 552	Özel eğitime gereksinim duyan bireylerin eğitim hizmetlerinden istifade edebilmeleri için beşeri ve fiziki imkânlar güçlendirilecektir.

**2021-2025 STRATEJİK PLANI**

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
	Eğitim 552.3	Öğrenme ortamlarının fiziki altyapısı, öğretim programı ve materyal zenginliği, öz bakım becerileri, bütünleştirme uygulamaları ve rehberlik hizmetlerinin standartları yükseltilecektir.
	Eğitim 553.4	Ehliyet ve İyakat temelli kariyer sistemi hayata geçirilecektir.
	Eğitim 554	Etkin ve etkili bir eğitim sisteminin oluşturulabilmesi için politikalar veriye dayalı olarak belirlenecek ve politika uygulamalarının etki analizleri yapılacaktır.
	Eğitim 555	Bireylerin kişilik ve kabiliyetlerinin sürekli olarak gelişimini hedefleyen hayat boyu öğrenme anlayışı toplumun tüm kesimlerine yaygınlaştırılacaktır.
	Eğitim 558	Öğrencilerin kazanımlarını çeşitlendirmeye ve artırmaya yönelik etkin bir ölçme, izleme ve değerlendirme sistemi oluşturulacaktır.
	Eğitim 558.3	Öğrencilerin bilimsel, kültürel, sportif ve toplum hizmeti alanlarındaki etkinliklere katılımları desteklenecek, öğrenci yeterliliği üzerindeki etkisi izlenecektir.
	Eğitim 559.7	Mesleki ve teknik eğitimde kariyer rehberliği etkinleştirilecek; mesleki ve teknik eğitim liseleri ile meslek yükseköğrencilerinin toplumdaki algısını güçlendirecek tanıtım faaliyetleri yürütülecektir.
	Eğitim 559.8	Öğrencilerin buluş, patent ve faydalı model başvurusu yapmaları teşvik edilecektir.
	Eğitim 559.9	Mesleki ve teknik eğitim kurumları ile sektör arasında işbirliği protokolleri artırılabilecektir.
	Eğitim 559.13	Bilgi ve becerilerin güncelliğinin sağlanması amacıyla mezunların sertifikalı eğitim ve sektör ile üniversiteler tarafından akredite edilen dersleri almaları teşvik edilecektir.
	Eğitim 559.14	Mesleki eğitim programları ile sınav ve belgelendirme faaliyetlerine esas teşkil eden ulusal meslek standartları ve yeterlilikleri güncellenecek ve sayıları artırılabilecektir.
	Eğitim 559.3	Sektör talepleri ve gelişen teknoloji doğrultusunda mesleki ve teknik eğitimde alan ve dalların öğretim programları güncellenecektir.
	Eğitim 560	Yükseköğretimde çeşitliliğinin artırılması sağlanacaktır.
	Eğitim 561	Yükseköğretim sistemi küresel rekabet gücü olan, kalite odaklı ve dinamik bir yapıya kavuşturulacak; yükseköğretim kurumlarının niteliklerinin artırılmasına yönelik uygulamalara devam edilecektir.
	Eğitim 561.1	Dünya akademik başarı sıralamalarında 2023 yılı itibarıyla en az 2 üniversitemizin ilk 100'e ve en az 5 üniversitemizin de ilk 500'e girmesi sağlanacaktır.
	Eğitim 561.2	Öncelikli sektörler başta olmak üzere plan döneminde doktora mezun sayısı yıllık ortalama 15 bine çıkarılacaktır.
	Eğitim 561.3	Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşımında açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla açık erişim altyapıları ile uyumu sağlanacaktır.
	Eğitim 561.7	Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite işbirliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sistemi kurulacaktır.
	Eğitim 563	Ülkemizin yükseköğretim alanında uluslararasılaşma düzeyi artırılabilecektir.
	Eğitim 563.1	Etkili tanıtım çalışmalarıyla yükseköğretim sistemine uluslararası erişim kolaylaştırılacaktır.
	Eğitim	Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı artırılabilecektir.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
	563	
	Eğitim 563.3	Nitelikli yabancı uyruklu akademisyenlerin toplam istihdamı oranı içindeki payı artırılabacaktır.
	Eğitim 563.4	Yabancı dilde eğitim veren programların sayısı artırılacaktır.
	İstihdam ve Çalışma Hayatı 571.1	Üniversite öğrencilerinin işgücü piyasasına geçişlerinin teminen başta ortak projeler olmak üzere üniversite-özel sektör işbirliklerinin yürütülmesi geliştirilecektir.
	İstihdam ve Çalışma Hayatı 571.2	Staj, girişimcilik ve işbaşı eğitim programlarının etkinleştirilmesi yoluyla gençlerin iş geçişleri kolaylaştırılacaktır.
	İstihdam ve Çalışma Hayatı 576.2	İş sağlığı ve güvenliği kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik ilgili kamu kurumları, üniversiteler, sendikalar ve STK'lar ile eğitim, seminer ve bilgilendirici faaliyetler düzenlenecektir.
	Spor 646.1	Halkın spora olan ilgisini artıracak proje ve kampanyalar geliştirilecek, spor tesislerine erişim imkânları iyileştirilecektir.
	Spor 652.2	Spor liselerinin ve spor bilimleri fakültelerinin öğretim programları güncellenerek spor alanında istihdam imkânları iyileştirilecektir.
	Çevrenin Korunması 712	Çevre ve doğal kaynakların korunması, kalitesinin iyileştirilmesi, etkin, entegre ve sürdürülebilir şekilde yönetiminin sağlanması, her alanda çevre ve iklim dostu uygulamaların gerçekleştirilmesi, toplumun her kesiminin çevre bilinci ile duyarlılığının artırılması temel amaçtır.
	Çevrenin Korunması 713.3	Toplumun çevre bilincini artırmaya yönelik çevre ve doğa koruma ile sürdürülebilir üretim ve tüketim konularında eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları gerçekleştirilecektir.
	İyi Yönetişim 780	Kamu yönetiminde hesap verme sorumluluğunun yerleştirilmesi, katılımıcılığın güçlendirilmesi, kamu hizmet sunumunda eşit ve adil muamele yapılmasının sağlanması ve şeffaflığın artırılması temel amaçtır.
	Kamuda Stratejik Yönetim 789	Kamuda stratejik yönetim uygulaması etkinliğinin artırılması ve hesap verebilirlik anlayışının, planlamadan izleme ve değerlendirilmeye kadar yönetim döngüsünün tüm aşamalarında hayata geçirilmesi temel amaçtır.
	Kamuda Stratejik Yönetim 792	Üst politika belgeleri ile kurumsal stratejik planlar daha etkin bir biçimde izlenerek bu belgelerin uygulanma ve birbirlerini yönlendirme düzeyi artırılacaktır.
	Kamuda Stratejik Yönetim 792.1	Başta kalkınma planı olmak üzere üst politika belgeleri ve kurumsal stratejik planların etkin bir biçimde raporlanmasına yönelik bir izleme ve değerlendirme sistemi oluşturulacaktır.
	Kamuda Stratejik Yönetim 793	Kamu idarelerinde iç kontrol sistemleri ve iç denetim uygulamalarının etkinliği güçlendirilecektir.
	Kamuda İnsan Kaynakları 804	Kamu personeline ilişkin kamu hizmetlerinin sunumunda önemli bir role sahip olan insan kaynağının temini, etkin ve verimli bir şekilde hizmet sunumu ve çalışan memnuniyeti artırılacaktır.
	Kamuda İnsan Kaynakları 806.2	Kamu personelinin niteliğini artırmaya yönelik hizmet içi eğitim programlarının oluşturulması ve düzenli olarak yürütülmesi sağlanacak ve her düzeydeki personele yönetim becerisi kazandırmayı amaçlayan eğitim programları geliştirilecektir.
	Kamuda İnsan Kaynakları 806.3	Hizmet içi eğitim uygulaması, kamu çalışanlarının mesleki ve temel becerilerini artıran uzaktan eğitim sistemleri kullanılmak suretiyle kolayca erişilebilen bir yapıya dönüştürülecektir.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Yeni Ekonomi Programı (Orta Vadeli Program) 2020-2022	<p>Türkiye'nin Küresel Kalkınma Gündemine Katkısının ve Görünürlüğünün Artırılması 838.</p> <p>Kamu maliyesi politika tedbirleri 14. sayfa ilk paragraf,</p> <p>Kamu maliyesi politika tedbirleri 14. sayfa 6. paragraf,</p> <p>Kamu maliyesi politika tedbirleri 14. sayfa 7. paragraf</p> <p>Verimlilik ile ilgili sy:18; 2. paragraf</p> <p>İstihdam ile ilgili Politika ve Tedbirler</p>	<p>Türk Yükseköğretiminin uluslararası kalkınma işbirliğimizin güçlü olduğu ülkeler açısından çekim merkezi haline getirilmesi için orta ve uzun vadeli stratejiler uygulanacaktır.</p> <p>Kamu kaynaklarının kullanımının etkinliğini takip etmeyi kolaylaştıracak, şeffaflığı ve hesap verebilirliği artıracak program bazlı performans esaslı bütçeleme hayata geçirilecektir.</p> <p>Kamu İç Denetim Koordinasyon Kurulunun etkinliği artırılarak tüm kamu kuruluşlarında iç denetim uygulamaları ve kültürü yaygınlaştırılacaktır.</p> <p>Kamuda kadro ve pozisyonların iş tanımları yapılacak, çalışanların yetkinlikleri belirlenecek, norm kadro çalışmaları genişletilecek, iş tanımı ve yetkinlikler dikkate alınarak norm fazlası personelin yeniden yerleştirilmesi yapılacak, hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi oluşturularak başarılı personelin ödüllendirilmesini sağlayacak Kamu İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Kurulacaktır.</p> <p>Büyük veri kaynaklarından ekonomik fayda sağlanmasına yönelik uygulamaların hayata geçirilmesi amacıyla Büyük Veri ve Yapay Zeka Enstitüsü kurulacaktır.</p> <p>Mesleki ve teknik eğitim içeriği ile hayat boyu öğrenme ve aktif işgücü programları, belirlenen odak sektörler başta olmak üzere reel sektörün gelecekteki ihtiyaçları da dikkate alınarak işgücü piyasasında talep edilecek becerileri kazandıracak ve nitelikli insan kaynağı ihtiyacını karşılayacak şekilde planlanacaktır.</p> <p>Dijital ekonomide nitelikli işgücü ihtiyacının karşılanabilmesi amacıyla gelişen sanayinin gerekliliklerine bağlı olarak ortaya çıkan yeni meslek alanlarında işgücünün yetiştirilmesine yönelik kurs ve programlar düzenlenecektir.</p> <p>Sanayinin ihtiyaçları ve dijital dönüşüm hedefleri çerçevesinde yenilikçi okul-sektör işbirliği modelleri geliştirilecektir.</p> <p>Gençlerin istihdam piyasasında talep edilen mesleklere yönelik hedef odaklı, beceri temelli mesleki eğitim ve sertifika programlarına dahil edilmesi suretiyle genç işsizliğin azaltılması, gençlerin işgücüne katılımının sağlanması ve istihdam olanaklarının artırılması hedeflenmektedir.</p> <p>Engellilerin meslek edinmesi amacıyla uzaktan eğitim programları geliştirilecektir.</p> <p>Kapsayıcı, bütünsel ve "paydaş odaklı" yaklaşım "Sanayici, girişimci ve teknoloji geliştiren bilim ve Ar-Ge insanları ile kamu kurumları arasında "paydaş odaklı" iş yapma yaklaşımı yaygınlaştırılacaktır.</p> <p>Türkiye'de Ar-Ge insan kaynağı 2017 yılında tam zaman eşdeğeri cinsinden 153 bin, araştırmacı sayısı 112 bindir. Bu rakamların 2023 yılında sırası ile 300 bin ve 200 bine çıkarılması hedeflenmektedir.</p> <p>Türkiye'de profesyonel yazılım geliştirici sayısının 2018 yılında 140 bin civarında olduğu tahmin edilmektedir. Bu sayı Almanya ve İngiltere'de yaklaşık 850 bin, Fransa'da 500 bin, Rusya'da 400 bin, Polonya'da 250 bin, Ukrayna'da ise 200 bin civarındadır.</p>
2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi Belgesi 2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi Belgesi	<p>Milli Teknoloji Hamlesinin 6 Temel Önceliği</p> <p>2023 Sanayi ve Teknoloji Hedefleri</p>	



Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi	2023 Türkiye Vizyonu ve Sosyoekonomik Hedefler/ Vizyonun eğitim alanı ögesi	<p>Dijital dönüşüm için gereken yazılım geliştirme yetenek kapasitesinin Türkiye'de 2023 yılına kadar 500 bin kişiyi geçmesi hedeflenmektedir.</p> <p>Geleneksel ürün ve hizmetler, sensörler, nesnelerin interneti, yapay zekâ, robotik, bulut bilişim gibi yıkıcı teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte yerini akıllı ürün ve hizmetlere bırakmaktadır. Türkiye'nin bu dönüşümde yıkıcı teknoloji alanlarından en az birinde, dünya lideri pazar payına veya marka değerine sahip en az 23 akıllı ürün çıkarması hedeflenmektedir.</p> <p>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.</p>
Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA) 2014-2023 Bölge Planı	<p>Önceki 2. İşgücü niteliklerinin ve istihdamın sektörlerin ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi ve geliştirilmesi.</p> <p>Tedbir 10. Özel sektör işletmeleri, ilgili eğitim kurumları ve üniversiteler arasında işbirliği ile staj programlarının oluşturulması ve bunların etkinliğinin artırılması.</p> <p>Önceki 6. Yatırım Ortamının İyileştirilmesi ve Girişimcilik Desteğlenmesi</p> <p>Tedbir 4. Üniversiteler başta olmak üzere diğer eğitim kurumları, kamu kurum ve kuruluşlarında girişimcilik ve yenilik kültürünün yaygınlaştırılması.</p> <p>Önceki 9. Güvenli gıda üretmek üzere kaynakların verimli kullanılmasıyla tarımın sürdürülebilirliğinin sağlanması.</p> <p>Tedbir 9. Tarımda eğitimin geliştirilmesi için üniversitelerle işbirliği içinde eğitim programlarının yapılması, örnek uygulamaların yapılması ve eğitimlerin koordinasyonunun sağlanması.</p> <p>Önceki 2. Eğitim Hizmetlerinde Kalitenin ve Erişilebilirliğin Artırılması</p> <p>Tedbir 9: Yüksek Lisans ve Doktora Programları ile üniversite bünyesinde yürütülen programların sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda ele alınmasının teşvik edilmesi.</p> <p>Ekonomik Gelişme</p> <p>Alt Tedbir 4: Üniversite sanayi işbirliğinin geliştirilmesi amacıyla sektörel Ar-Ge proje pazarı sayısının artırılması.</p> <p>Ekonomik Gelişme</p> <p>Alt Tedbir 10: Mesleki ve teknik eğitim veren kurumlar yanında üniversiteler ile işletmeler arasında stratejik planlama uygulamalarının yaygınlaştırılarak personel ihtiyacının ve niteliklerinin belirlenmesi, sektörlerin ihtiyacını karşılayacak eleman yetiştirilmesi.</p> <p>Ekonomik Gelişme</p> <p>Alt Tedbir 11: Mühendislik eğitimlerinin birebir sektör içinde ve uygulamalı olarak yapılmasına yönelik düzenlemelerin yapılması ve bu çerçevede kurumların ve eğitim kurumlarının desteklenmesi, üniversite ve sanayi ortak staj programlarının düzenlenmesi.</p>	

2021-2025 STRATEJİK PLANI



**Tablo 9.** Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
A. Eğitim-Öğretim (Ü1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezunlar (Ü1/H1)</li> <li>• Ön Lisans/Lisans Eğitim Programları (Ü1/H2)</li> <li>• Lisansüstü Eğitim Programları (Ü1/H3)</li> <li>• Uzaktan Öğretim (Ü1/H4)</li> </ul>
B. Araştırma-Geliştirme (Ü2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Araştırma Projeleri (Ü2/H1)</li> <li>• Yayınlar (Ü2/H2)</li> <li>• Patent/Faydalı Model/Marka/Tasarım Tescili (Ü2/H3)</li> <li>• Araştırma Merkezleri (Ü2/H4)</li> <li>• ARİNKOM TTO (Ü2/H5)</li> </ul>
C. Toplum Hizmet (Ü3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisanslanmış Patent/Faydalı Model/Marka/Tasarım Tescili (Ü3/H1)</li> <li>• Sertifika Eğitimleri (Ü3/H2)</li> <li>• Danışmanlık ve Test-Analiz hizmetleri (Ü3/H3)</li> <li>• Teknopark (Ü3/H4)</li> <li>• Toplumsal Sosyal Sorumluluk Hizmetleri (Ü3/H5)</li> <li>• Havacılık Hizmetleri (Ü3/H6)</li> <li>• Sportif Hizmetler (Ü3/H7)</li> </ul>

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

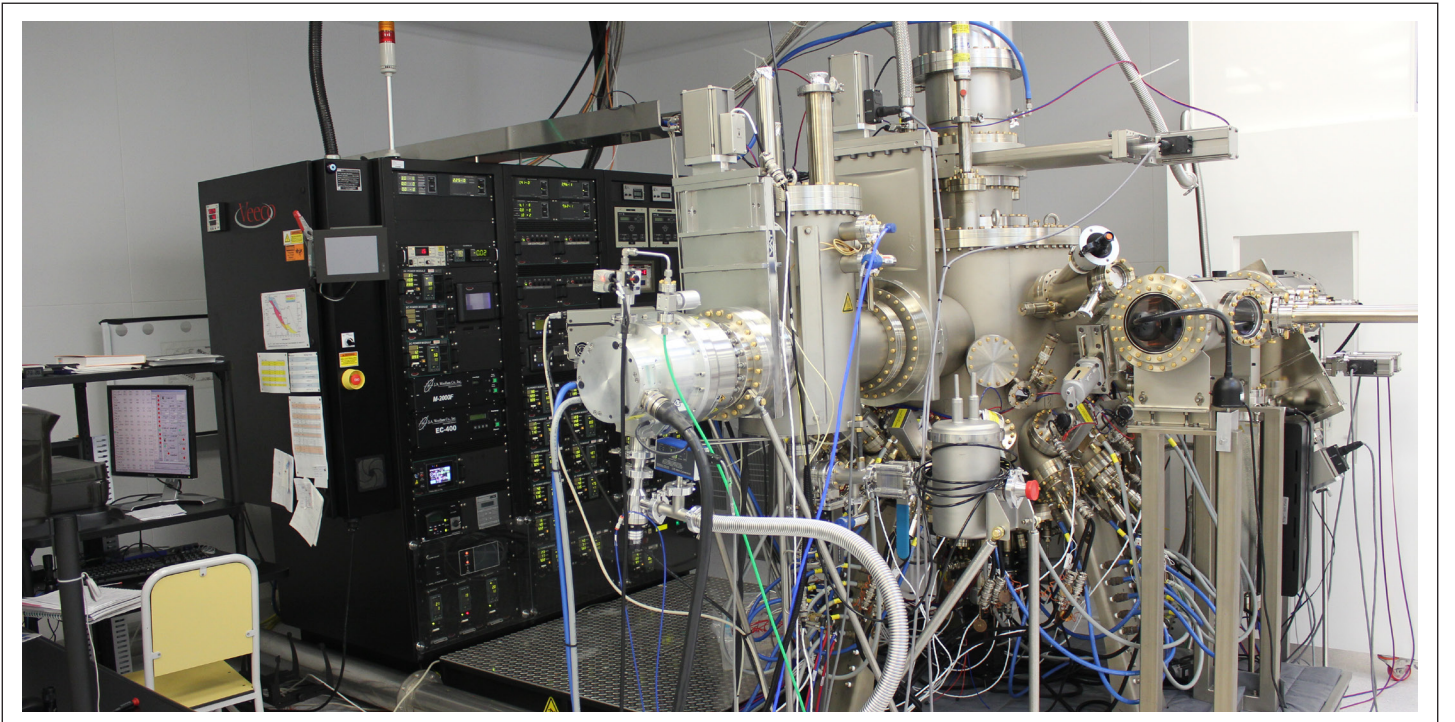
Eskişehir Teknik Üniversitesi'nin faaliyet alanları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

### F. Paydaş Analizi

#### Paydaşların Tespiti

Eskişehir Teknik Üniversitesinin etkileşim içerisinde olduğu iç ve dış paydaşları;

- Toplumsal Paydaşlar
- Stratejik Paydaşlar
- Denetleyici ve Düzenleyici Paydaşlar
- İş Paydaşları olmak üzere 4 grup altında ele alınmıştır.



### Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaşların önceliklendirilmesi paydaşların etki bağlamda, üniversitenin önceliklendirilmiş paydaş ve önem derecesi dikkate alınarak yapılmıştır. Bu listesi Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10.** Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş Adı	İç/Dış Paydaş	Kategori	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önem-Etki	Önceliği
Öğrenciler	İç Paydaş	Toplumsal P.	5	5	25	1
Mezunlar	Dış Paydaş	Toplumsal P.	5	5	25	1
Akademik Personel	İç Paydaş	Stratejik P.	5	5	25	1
İdari Personel	İç Paydaş	Stratejik P.	5	5	25	1
Yükseköğretim Kurulu (YÖK)	Dış Paydaş	Denetleyici ve Düzenleyici P.	5	5	25	1
Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)	Dış Paydaş	Denetleyici ve Düzenleyici P.	5	5	25	1
Dış Danışma Kurulu (Birim/Fakülte/Bölüm)	Dış Paydaş	Stratejik P.	5	5	25	1
Üniversitelerarası Kurul (ÜAK)	Dış Paydaş	Denetleyici ve Düzenleyici P.	4	5	20	1
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB)	Dış Paydaş	Denetleyici ve Düzenleyici P.	4	5	20	1
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış Paydaş	Denetleyici ve Düzenleyici P.	4	5	20	1
Anadolu Üniversitesi	Dış Paydaş	Stratejik P.	5	4	20	1
TÜBİTAK	Dış Paydaş	Stratejik P.	4	5	20	1
Milli Eğitim Bakanlığı	Dış Paydaş	Denetleyici ve Düzenleyici P.	4	4	16	2
Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	Denetleyici ve Düzenleyici P./Stratejik P.	4	4	16	2
Devlet Hava Meydanları İşletmesi	Dış Paydaş	Stratejik P.	4	4	16	2
Akreditasyon Kuruluşları (MİAK, MÜDEK, FEDEK, SPORAK vb.)	Dış Paydaş	Stratejik P.	4	4	16	2
ARINKOM TTO	Dış Paydaş	İş P.	4	4	16	2
ATAP	Dış Paydaş	İş P.	4	4	16	2
İş birliği yapılan Ulusal/uluslararası Yükseköğretim Kurumları	Dış Paydaş	Stratejik P.	4	4	16	2
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	Dış Paydaş	Stratejik P.	4	3	12	2
Eskişehir Valiliği	Dış Paydaş	Denetleyici ve Düzenleyici P.	3	4	12	2
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Dış Paydaş	İş P.	3	4	12	2
BEBKA	Dış Paydaş	Stratejik P.	4	3	12	2
Eskişehir Ticaret Odası (ETO)	Dış Paydaş	İş P.	3	4	12	2
Eskişehir Sanayi Odası (ESO)	Dış Paydaş	İş P.	3	4	12	2

Paydaş Adı	İç/Dış Paydaş	Kategori	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önem-Etki	Önceliği
Eskişehir Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü	Dış Paydaş	Stratejik P.	3	4	12	2
ÖSYM	Dış Paydaş	İş P.	3	3	9	3
Diğer Araştırma Kurumları (BOREN, vb.)	Dış Paydaş	Denetleyici ve Düzenleyici P.	3	3	9	3
Yerel Yönetimler (Tepebaşı/Odunpazarı Belediyeler)	Dış Paydaş	Denetleyici ve Düzenleyici P.	3	3	9	3
Diğer Kamu kurumları (İl Emniyet, Çevre Şehircilik, Tarım, Orman vb.)	Dış Paydaş	İş P.	3	3	9	3
KOSGEB	Dış Paydaş	İş P.	3	3	9	3
Diğer Yükseköğretim Kurumları	Dış Paydaş	Toplumsal P.	3	2	6	3
Sivil Toplum Kuruluşları/Meslek Odaları	Dış Paydaş	Stratejik P.	2	3	6	3
ESTÜ'nün Üyesi Olduğu Kuruluşlar (Alicanto, Türkiye Sivil Havacılık Meclisi)	Dış Paydaş	Stratejik P.	2	3	6	3



### Paydaşların Değerlendirilmesi

Önceliklendirilen paydaşlar; Üniversitemizin sunduğu ürün/hizmetlerle ilişkilendirilerek Tablo 11. Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi olarak verilmiştir.

**Tablo 11. Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi**

Paydaşlar	Eğitim-Öğretim (Ü1)							Araştırma (Ü2)							Toplum Hizmet (Ü3)						
	H1	H2	H3	H4	H1	H2	H3	H4	H5	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7					
Öğrenciler		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Mezunlar	✓	✓	✓	✓										✓							
Akademik Personel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
İdari Personel	✓	✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Yükseköğretim Kurulu (YÖK)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓												
Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓												
Dış Danışma Kurulu (Birim/Fakülte/Bölüm)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Üniversitelerarası Kurul (ÜAK)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓												
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
TÜBİTAK					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Anadolu Üniversitesi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Milli Eğitim Bakanlığı	✓	✓	✓	✓																	
Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü		✓								✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Devlet Hava Meydanları İşletmesi										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Akreditasyon Kuruluşları (MİAK, MÜDEK, FEDEK, SPORAK vb.)	✓	✓	✓	✓																	
ARINKOM TTO					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
ATAP					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
İş birliği yapılan Ulusal/		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					

Paydaşlar	Eğitim-Öğretim (Ü1)					Araştırma (Ü2)					Topluma Hizmet (Ü3)						
	H1	H2	H3	H4	H5	H1	H2	H3	H4	H5	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Uluslararası Yükseköğretim Kurumları																	
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓				✓				
Eskişehir Valiliği															✓	✓	✓
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi						✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
BEBKA						✓	✓	✓	✓	✓							
Eskişehir Ticaret Odası (ETO)		✓				✓	✓	✓	✓					✓			
Eskişehir Sanayi Odası (ESO)		✓				✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		
Eskişehir Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü		✓				✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓			
ÖSYM		✓	✓		✓												
Diğer Araştırma Kurumları (BOREN, vb.)						✓		✓				✓	✓	✓			
Yerel Yönetimler (Tepebaşı/ Odunpazarı Belediyeler)						✓		✓				✓		✓			✓
Diğer Kamu kurumları (İl Emniyet, Çevre Şehircilik, Tarım, vb.)						✓		✓				✓	✓	✓			✓
KOSGEB		✓				✓		✓				✓	✓	✓			
Diğer Yükseköğretim Kurumları	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓			
Sivil Toplum Kuruluşları/Meslek Odaları		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓			
ESTÜ'nün Üyesi Olduğu Kuruluşlar (Alicanto, Türkiye Sivil Havacılık Meclisi)		✓														✓	

## Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Paydaş analizinde öncelikli paydaşlar başta olmak üzere; farklı bilgi kaynaklarından yararlanarak iç ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerine yönelik geribildirimler alınmıştır. Öncelikli paydaşlarımıza yönelik Bilgi Kaynakları Tablo 12’de sunulmuştur.

Üniversitemiz, çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini almak üzere Çalışan Memnuniyeti Anketi’ni

uygulamıştır. Gönüllük esasına dayalı olarak uygulanan ankette; “Kurumsal kimlik, aidiyet ve marka”, “Kişisel ve mesleki gelişim”, “Kurum içi iletişim”, “Takdir, tanıma ve motivasyon”, “Kampüs olanakları ve çalışma ortamı”, “Üniversiteye/Fakülteye ilişkin memnuniyet”, “Liderlik yaklaşımı” ve “Genel memnuniyet” başlıklarında 33 Likert-Ölçek tipli ve bir açık uçlu soru sorulmuştur.

**Tablo 12.** Paydaşlar-Bilgi Kaynakları

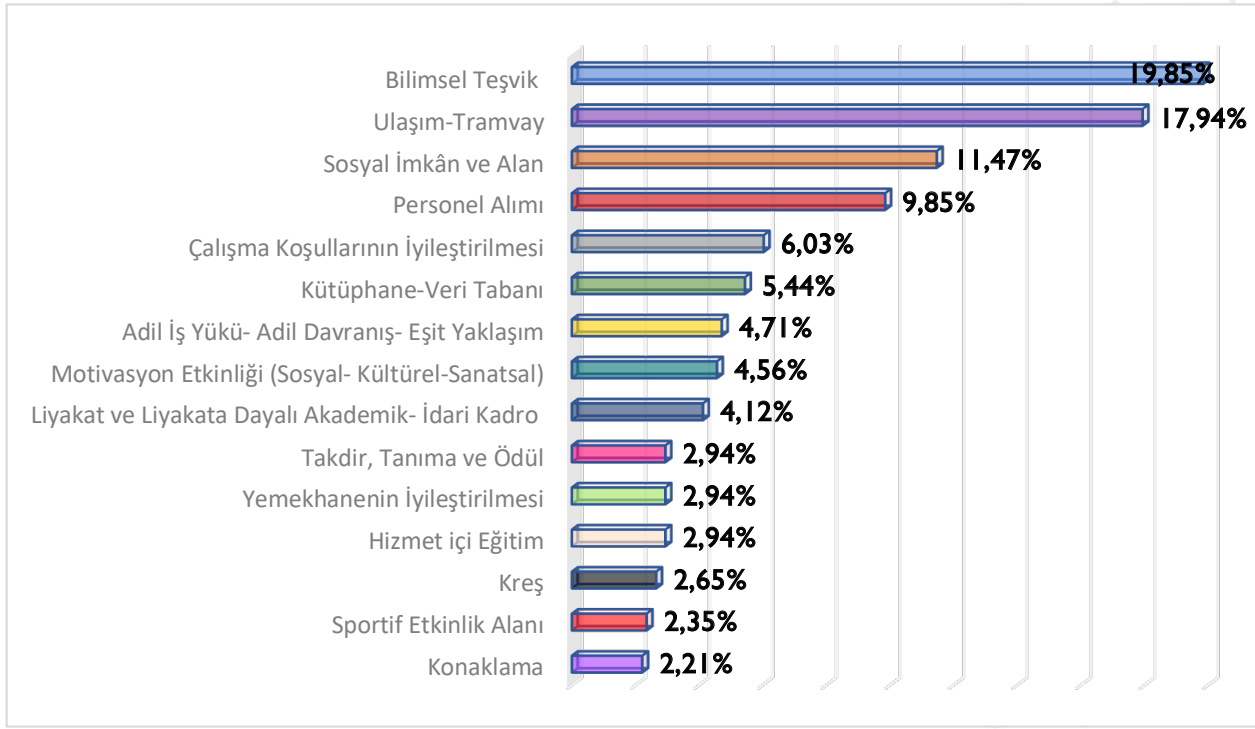
Paydaşlar	Paydaş Beklentileri Analizi Bilgi Kaynakları
Akademik ve İdari Çalışanlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışan Memnuniyeti Anketi (ÇMA)</li> <li>• Stratejik Planlama Ekipleri</li> <li>• Rektör-Akademik/İdari Çalışan Toplantıları</li> <li>• Birleşik Akıl ve Kurumsal Yetenek Çalıştayı</li> <li>• Birim SWOT Çalıştayları</li> <li>• E-Mail</li> </ul>
Öğrenciler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenci Memnuniyeti Anketi (ÖMA)</li> <li>• Rektör-Öğrenci Toplantıları</li> <li>• Birim/Bölüm Yönetimi -Öğrenci Toplantıları,</li> <li>• Öğretim Elemanı-Öğrenci Görüşmeleri</li> <li>• Birleşik Akıl ve Kurumsal Yetenek Çalıştayı</li> <li>• Birim SWOT Çalıştayları</li> <li>• E-Mail</li> </ul>
Mezunlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deneyimli Mezun Anketi (DMA)</li> <li>• Geleneksel Mezun Buluşmaları</li> <li>• Birleşik Akıl ve Kurumsal Yetenek Çalıştayı</li> <li>• Birim SWOT Çalıştayları</li> <li>• Birim Dış Danışma Kurulu Toplantıları</li> <li>• E-Mail</li> </ul>
Dış Danışma Kurulu (Rektörlük/Birim)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplum Memnuniyeti Anketi</li> <li>• Üst Yönetim-Dış Danışma Kurulu Toplantıları</li> <li>• Birim Üst Yönetimi- Dış Danışma Kurulu Toplantıları,</li> <li>• Birleşik Akıl ve Kurumsal Yetenek Çalıştayı</li> <li>• E-Mail</li> </ul>
Dış Paydaş (YÖK, YÖKAK, ÜAK, SBB, AÜ, ESOGÜ, vb.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplum Memnuniyeti Anketi</li> <li>• Birleşik Akıl ve Ortak Yetenek Çalıştayı</li> <li>• E-Mail</li> </ul>



Ankete katılan çalışanlarımızın genel olarak yaklaşık yarısının (%52,00) incelenen başlıklarda memnun, yaklaşık dörtte birinin ise (%26,70) memnuniyetsiz olduğu görülmüştür. Akademik çalışanların memnuniyeti %52,08 iken, idari personeldeki memnuniyet oranı %51,89 olmuştur. Akademik çalışanlar en çok “Kurum içi iletişim” başlığından memnun iken (%62,60), “Kampüs olanakları ve çalışma ortamı” başlığından (%38,60) memnun olmadıkları belirtmişlerdir. İdari çalışanlarda ise bu durum “Kurumsal

kimlik, aidiyet ve marka” başlığında memnun olma yönünde görüşe sahip oldukları ancak “Takdir, tanıma ve motivasyon”a ilişkin maddelerden memnun olmadıkları görülmüştür.

Çalışanlara yönelik sorulan açık-uçlu soru analiz edilerek çalışanların üniversiteden beklentileri ortaya konmuştur (Şekil 2). Öğrencilerimize; programlara özel değil, stratejik plana girdi olabilecek ortak sorular yöneltmiştir.



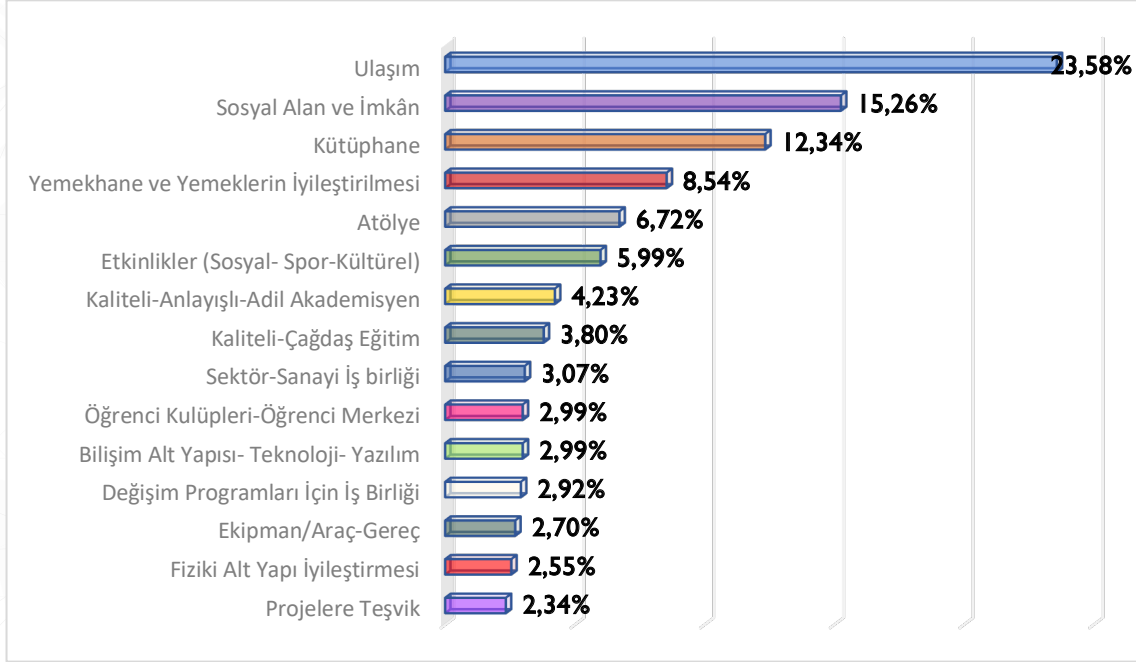
**Şekil 2.** Çalışanların Üniversitemizden Beklentileri

Öncelikli paydaşlarımızdan öğrencilere yönelik Öğrenci Memnuniyeti Anketi (ÖMA) uygulanmıştır. ÖMA’da katılımcılara özellikle Üniversitenin sunduğu ürün ya da hizmetlerin niteliği hakkında değerlendirme yapma fırsatı sunulmuş, ayrıca Üniversiteden beklentilerine dair geri bildirimler alınmıştır. Gönüllük esasına dayalı olarak uygulanan ankette “Kurumsal kimlik, aidiyet ve marka”, “Eğitim-öğretim”, “Öğrenci Dekanlığı”, “Kurum içi iletişim”, “Fiziksel koşullar, araç-gereç ve donanım”, “Sosyal ve kültürel olanaklar”, “Öğrencilerin birimlerine ilişkin memnuniyet” ve “Genel memnuniyet” başlıklarında 50 Likert-Ölçek tipli ve iki açık uçlu soru sorulmuştur. 1029 öğrencinin katıldığı anketin genel

memnuniyet yüzdesi %49,4’dür. Ankete katılım sağlayan öğrencilerin yarısı memnun olduğunu belirtirken dörtte biri de (%28,4) memnuniyetsizlik yönünde geri bildirimde bulunmuştur.

Öğrencilerimizin memnun olmayönündeki görüşlerinin en yüksek oranda gözlendiği anket alt bölümü, Kurumsal kimlik, aidiyet ve markaya yönelik maddelerde (%57,5); en düşük oranda gözlendiği alt bölüm ise, Sosyal ve kültürel olanaklara ilişkin maddelerde (%41,1) olmuştur. Öğrencilerimizin Üniversitesinden beklentileri Şekil 3’de özetlenmiştir.

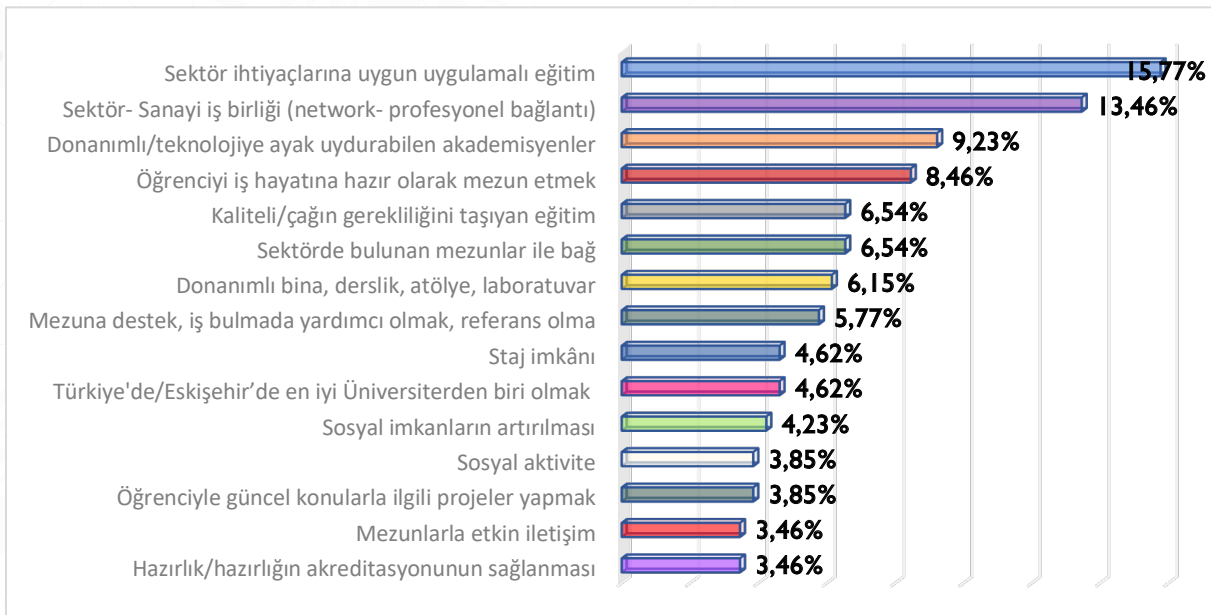
Öncelikli dış paydaşlar kapsamında ilk olarak Deneysel Mezun Anketi (DMA) uygulanmıştır. Üçü açık



**Şekil 3.** Öğrencilerin Üniversitemizden Beklentileri

uçlu soru olmak üzere toplamda 32 sorudan oluşan ve gönüllük esaslı temel alınan ankete 863 mezunumuz geri bildirimde bulunmuştur. Deneyimli mezunlarımızın beklentileri Şekil 4'te özetlenmiştir. Dış

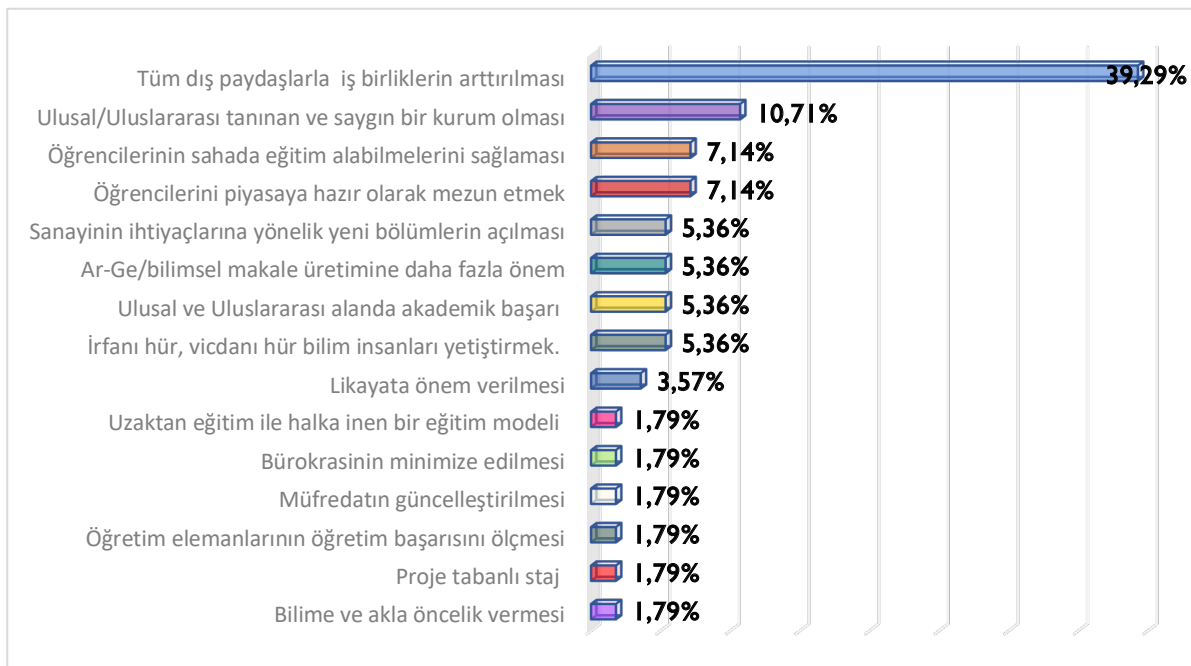
paydaşlar kapsamında öncelikli olarak Üniversitemiz Dış Danışma Kurulu, birimlerin dış danışma kurulları başta olmak üzere etkileşim içerisinde bulunan düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar, üniversiteler,



**Şekil 4.** Deneyimli mezunların Üniversitemizden Beklentileri

kurum kuruluşlar ve iş dünyası temsilcilerine yönelik Toplum Algı Anketi (TMA) yapılmıştır. Anket üçü açık uçlu olmak üzere toplam 28 sorudan oluşmuştur. Gönüllük esasına dayanan ankete 76 kişi/kuruluş katılım sağlamıştır. Dış paydaşların Üniversiteden beklentileri Şekil 5'te, dış paydaşlar açısından ESTÜ'nün

olumlu ve olumsuz yönleri ise Tablo 13'te sunulmuştur.



**Şekil 5.** Dış Paydaşların Üniversiteden Beklentileri

**Tablo 13.** Dış Paydaşlar Açısından ESTÜ'nün Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Olumlu Yön	Frekans Değeri	Yüzde
Güçlü öğretim elemanı kadrosu	25	52,1
Sanayi/STK işbirliği	12	25
Değişime açık/yenilikçi	11	22,9
Olumsuz Yön	Frekans Değeri	Yüzde
Bilinirliğinin ve tanınırlığının henüz az olması	20	45,4
Mali ve idari kaynaklarının sınırlılığı/kadro azlığı	16	36,4
Kampüsün fiziksel ve sosyal imkanları	8	18,2

## 2021-2025 STRATEJİK PLANI

Üniversite üst yönetiminin şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışı çerçevesinde 09.11.2018 tarih ve 7/4 sayılı Senato kararıyla oluşturulan Eskişehir Teknik Üniversitesi Dış Danışma Kurulu'nun 9 Şubat 2019 tarihinde yapılan ilk toplantısında kurul üyelerinin Üniversitenin yeniden yapılanma sürecindeki stratejik yönü, kurumsal yapılanma ve performans yönetimi yaklaşımlarına yönelik görüş ve önerileri alınmıştır. Üniversitenin 2021-2025 Stratejik Planının ana hatlarıyla oluşturulması sonrasında Mart-2020'de bu defa e-posta yöntemi ile Dış Danışma Kurulu'na görüş sorulmuş ve geribildirimler değerlendirilerek Stratejik Planın ilgili alanları (örneğin; Misyon) güncellenmiştir.

Üst yönetim yaklaşımına paralel olarak tüm birimlerimizin de (fakülteler, enstitüler, meslek yüksekokulları ve araştırma merkezleri) Dış Danışma Kurullarını kurması, yılda en az bir kez bir araya gelerek bu kurullardan beklenti ve önerilerinin alınmasına yönelik süreç 2019 yılı sonunda başlatılmıştır. Böylelikle akredite programlar başta olmak üzere, birimler bazında gerektiği durumlarda düzenlenen dış paydaş toplantılarının da kurumsal bir şekle dönüştürülmesi, sistematik geribildirim alınması sağlanmıştır.

Kasım-Aralık 2019 tarihlerinde tüm birimlerimiz tarafından (fakülteler, enstitüler, meslek yüksekokul-

ları, araştırma merkezleri) mevcut durum analizi boyutlarında toplamda 363 kişinin katılımı ile birimlere özel Güçlü Yön-Zayıf Yön-Fırsat-Tehdit (GZFT) analizleri yapılmıştır. Birimler tarafından yapılan GZFT analizlerine ilgili paydaşlardan dengeli katılımı (195 akademik çalışan-%54, 46 idari çalışan-%13, 19 mezun-%5, 82 öğrenci-%22 ve 21 dış paydaş-%6) sağlanmıştır. Birimlerin bu çalışma sonuçları Kurumsal Yetenek ve Birleşik Akıl Çalıştayına girdi oluşturmuştur.

28 Aralık 2019 tarihinde tüm paydaşlarımızdan dengeli katılım sağlayacak şekilde, dört ayrı oturumda, 12 ayrı temalı masada, toplamda 128 kişinin katılımı ile "Kurumsal Yetenek ve Birleşik Akıl Çalıştayı" gerçekleştirilmiştir. Çalıştay çıktısı olarak son oturumda taslak Misyon, Vizyon, Temel Değerler, Farklılaşma Stratejisi, Stratejik Amaçlar, Hedefler ve Üniversitenin geneli için Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme, Topluma Hizmet ve Yönetim İletişim boyutlarında GZFT analizi çalışmaları sunulmuştur.

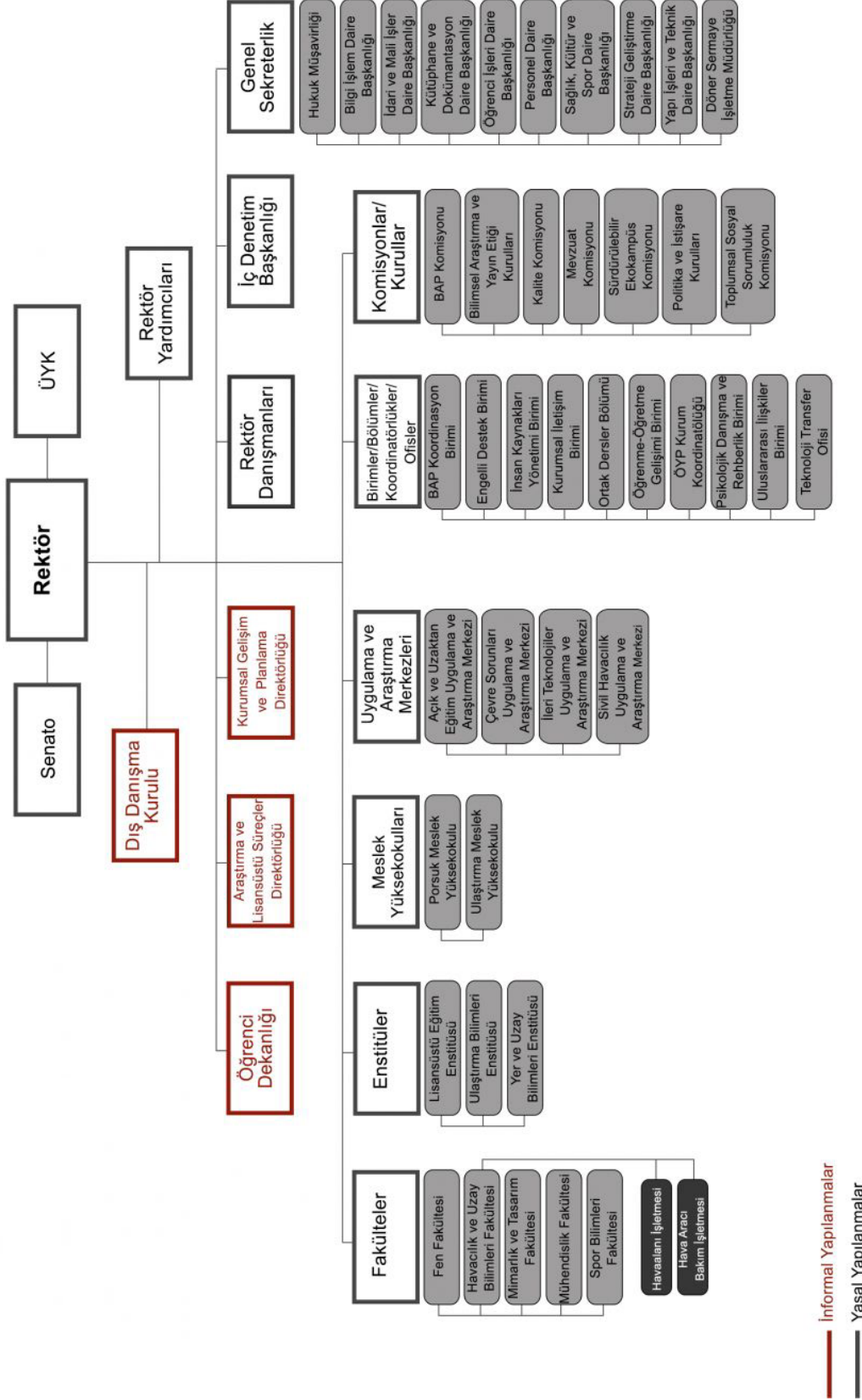
Gerek algıya dayalı (anket) gerekse çalıştay toplantı vb. planlı ve kayıtlı geribildirim kanalları aracılığıyla paydaşlardan alınan geribildirimler, paydaş grupları bazında değerlendirilerek ve önceliklendirilerek Üniversitenin 2021-2025 stratejik planındaki stratejik amaç ve hedeflerine girdi oluşturmuştur. Bu kapsamda paydaş gruplarının öncelikli beklentileri ile stratejik plan ilişkisi Tablo 14'te örneklenmiştir.



**Tablo 14.** Paydaş Analizi-Hedef ve Stratejiler

Paydaş	Bilgi Kaynağı	Paydaş beklentisi	Hedef/ Stratejiler (Örnektir)
Akademik ve İdari Çalışanlar	Çalışan Memnuniyeti Anketi (ÇMA) (Akademik)	Bilimsel teşvik	Amaç2_H2.2: Öğretim elemanları nitelikli yayın yapmak için özendirilecek ve desteklenecektir.
	Çalışan Memnuniyeti Anketi (İdari)	Takdir, tanıma ve motivasyon	Amaç 5_H5.2_S1-2: Çalışanların yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitim, seminer vb. faaliyetler yapılması sağlanacaktır. Takdir-tanıma mekanizmasının kapsamı genişletilecektir.
Mezunlar	DMA	%100 İngilizce eğitim	Amaç4_Hedef 4.2_S1: Yabancı dilde öğretim yapan (%100 İngilizce) programların yaygınlaştırılması sağlanacaktır.
	DMA	Uzaktan lisansüstü eğitim	Amaç1_Hedef1.2_S3: Uzaktan öğrenme teknolojilerine dayalı yenilikçi lisansüstü programların geliştirilmesi sağlanacaktır.
	Birleşik Akıl ve Ortak Yetenek Çalıştayı	Sektör-Sanayi ile işbirliği	Amaç2_Hedef2.5: Çıktı ve etki odaklı işbirliği ağları geliştirilecektir.
Öğrenciler	Birim/Bölüm Yönetimi -Öğrenci Toplantıları	Uluslararası üniversitelerle ortak dersler verilmesi	Amaç4_Hedef4.3_S3: Çift diploma ve ortak diploma programlarının artırılması sağlanacaktır.
	Rektör-Öğrenci Toplantıları	Uzaktan eğitimle verilen derslerin etkileşimli yapılması	Amaç1_H1.4_S2: İnteraktif ve Uzaktan Eğitimle verilen derslerin sayısı artırılabilecektir.
	ÖMA- Meslek yüksekokulu öğrencileri	Kaliteli eğitim, uygulamalı eğitim	Amaç1:H1.1_S2: Sanayinin ihtiyaç duyduğu işgücü profili belirlenerek, ön lisans (mesleki eğitim) programlarının ulusal/uluslararası meslek standartlarına uyumu sağlanacaktır.
	ÖMA (Lisansüstü)	Sektör ve sanayi ile işbirliği	Amaç2_H2.5_ Kurumun üniversite-sanayi işbirliği modeli esas alınarak, üniversite-sanayi işbirliği alanları geliştirilecektir.
Akademik Personel	ÇMA	Bilimsel teşvik	Amaç2_H2.2: Öğretim elemanları nitelikli yayın yapmak için özendirilecek ve desteklenecektir.
Dış Danışma Kurulu	Rektörlük-Dış Danışma Kurulu Toplantısı	Kurumsal ve bireysel hedeflerin tanımlanması ve takibi, Kurumsal performans yönetimi	Amaç 5_H5.3_S5.3.2: Hedef ve yetkinlik bazlı kurumsal performans sistemi temelinde, takdir- tanıma mekanizmasının kapsamı genişletilecektir.
	E-Posta	Misyonun yol gösterici ve profil tanımlayıcı olması	Misyon ifadesi netleştirildi.
Dış Paydaş	TMA	Sanayi, iş dünyası, yerel yönetimler ve bölgedeki diğer üniversitelerle iş birliklerinin ve ortak çalışmalarının artırılması	Amaç2_H2.5_S2: Kurumun üniversite-sanayi işbirliği modeli esas alınarak, Üniversite-Sanayi işbirliği alanları geliştirilecektir.
Dış Paydaş (YÖK, YÖKAK, AÜ, ESOGÜ vb.)	Birleşik Akıl ve Kurumsal Yetenek Çalıştayı	Öğrenci merkezli eğitim anlayışının yaygınlaştırılması	Amaç1_H1.5_S2: Öğretim elemanlarının öğretme yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik eğitimler verilecektir.

**G. Kuruluş İçi Analiz**



**Şekil 6.** Organizasyon Şeması

— Informal Yapılanmalar  
— Yasal Yapılanmalar

## G.1 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

ESTÜ'nün Anadolu Üniversitesinden ayrılması sonrasında, yeniden yapılanma süreci kapsamında çalışmalar hızla başlatılmıştır. 2018 yılında, ilgili Kanun gereği, Eskişehir Teknik Üniversitesine bağlanan birimlerde görev yapan akademik kadronun ve öğrencilerin aktarımı yapılmıştır.

Üniversitemizde akademik çalışanların sayısı bölüm ve birimlere göre farklılıklar göstermesine karşılık sayıca yeterlidir. Akademik personele yönelik özellikle "eğiticilerin eğitimi" kapsamında öğrenci merkezli eğitime yönelik teknolojik öğretim yöntemlerinin geliştirilmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Araştırma boyutunda ise; dış kaynaklı projeler üretmeye yönelik alışkanlığın olmaması nedeniyle başta uluslararası olmak üzere dış kaynaklı proje üretme konusunda gelişme ihtiyacı bulunmaktadır.

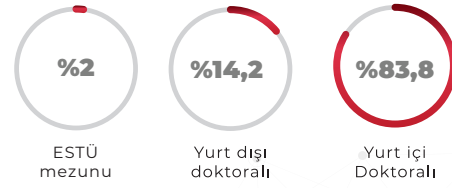
İdari çalışanlara yönelik gerek nicel gerekse çalışanların sahip oldukları niteliklerin geliştirilmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Bu kapsamda öncelikle iş tanımlarının yapılması ve iş süreçleri ile görev tanımlamalarının yapılması ve sonrasında farklı pozisyonlarda çalışanların hangi temel yetkinliklere sahip olması gerektiğinin belirlenmesi yapılacaktır.

Üniversitemizin ilk stratejik planı olan 2021-2025 Stratejik Planının hazırlanması kapsamında kurulan alt ekiplerden biri "İnsan Kaynakları Stratejik Plan Ekibi"dir. %45 akademik ve %55 idari çalışanın oluşturduğu toplamda dokuz kişiden oluşan ekibin titiz çalışmaları; insan kaynaklarına yönelik stratejilerin geliştirilmesinde önemli girdi oluşturmuştur. Çalışanların motivasyonlarının artırılması, kurumsal aidiyetin güçlendirilmesi, bireysel performanslara kadar inen kurumsal performans sisteminin kurulması, takdir-tanıma mekanizmalarının geliştirilmesi, çalışanların geribildirimlerinin alınacağı kanalların iyileştirilmesi de öncelikli stratejilerimiz arasındadır.

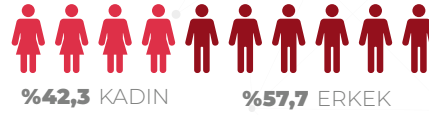
## 2019 yılı sonu itibarıyla;



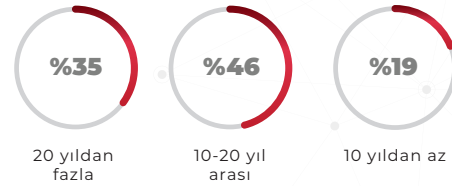
### Öğretim üyelerinin;



### Öğretim elemanlarının



### Öğretim elemanlarının hizmet süreleri:



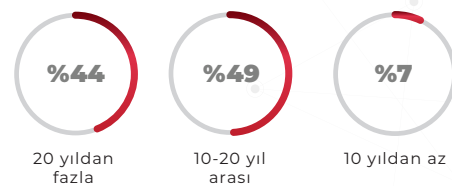
### İdari personelin (657-4A) eğitim durumu:



### İdari personelin



### İdari personelin hizmet süreleri:



### Yöneticilerin



**Tablo 15. Akademik Personel Kadro Durumu**

Ünvan	Toplam
Profesör	138
Doçent	92
Dr. Öğretim Üyesi	155
Öğretim Görevlisi	101
Araştırma Görevlisi	138
Toplam	624

**Tablo 16. İdari Personel Kadro Durumu**

Statü	Toplam
657 4/A (Memur)	128
657 4/D (Sürekli İşçi)	457
Yabancı Uyruklu Söz. Öğr. El.	5
657 4/B (Sözleşmeli Personel)	64
Geçici İşçi (Öz Gelir İşçisi)	18
Toplam	672

**Tablo 17. Öğrenci Sayıları**

Birimler	Öğrenci Sayısı
Porsuk Meslek Yüksekokulu	1.706
Ulaştırma Meslek Yüksekokulu	1.746
<b>Önlisans Toplamı</b>	<b>3.452</b>
Fen Fakültesi	1.717
Havacılık ve Uzay Fakültesi	1.077
Mimarlık ve Tasarım Fakültesi	1.834
Mühendislik Fakültesi	3.497
Spor Bilimleri Fakültesi	894
<b>Lisans Toplamı</b>	<b>9.019</b>
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü (Yüksek Lisans)	1.731
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü (Doktora)	578
<b>Lisansüstü Toplamı</b>	<b>2.309</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>14.780</b>

Akademik ve İdari personelin kadro durumlarına yönelik nicel bilgiler sırasıyla Tablo 15 ve Tablo 16'da sunulmuştur.

## G.2 Öğrenciler

Üniversite, 2018-2019 Akademik Yılı Güz Yarıyılı itibarıyla Eskişehir Teknik Üniversitesi adıyla ilk öğrencilerini almıştır. 2018-2019 Akademik Yılı Güz Yarıyılından önceki dönemlerde Eskişehir Teknik Üniversitesine bağlanan programlara kayıt yaptırmış olan öğrencilere, mezuniyet aşamasında tercihleri doğrultusunda (Eskişehir Teknik Üniversitesi veya Anadolu Üniversitesi) diploma alabilmeleri konusunda seçenek sunulmuştur.

2019 yılı sonu itibarıyla İngilizce Hazırlık Okulu dahil toplam öğrenci sayıları Tablo 17'de sunulmuştur.

## G.3 Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü, üniversitenin tüm çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan inanç, tutum ve değerler bütünüdür. Kültür, çalışanların birbirleriyle ve dış paydaşlarla etkileşimini etkiler. ESTÜ'de kurumsal performansı destekleyecek ve sektörde fark yaratacak bir kurumsal kültür oluşturulması hedeflenmektedir. Bunun için öncelikle; üst yönetim değişimine bağlı olmayacak şekilde, iş yapış şeklinin, eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet süreçlerinden oluşan operasyonel süreçlerin, öğrenciye ve diğer paydaşlara bakış açısının değişmeyeceği kurumsal yapılar kurulması ve ortak davranış kalıplarının geliştirilmesi sağlanmalıdır.

Bu kapsamda mevcut kurum kültürünün belirlenmesine yönelik bir kurum kültürü modeli olan "Double S Cube" modeli kullanılarak "Kurum Kültürü Anketi" yapılmıştır. Ankette 5'i demografik ve 23'ü 5'li likert ölçekli olmak üzere toplamda 28 soru sorulmuştur. Ankete, 396'sı akademik (%58), 291'i idari (%42) olmak üzere toplam 687 çalışan katılmıştır.



**Tablo 18.** Kurum Kültürü Anketi Sonuçları

İş Odaklılık/Dayanışma (Yüksek Olumlu Algı ile Sonuçlanmış Sorular)	İş Odaklılık/Dayanışma (Yüksek Olumsuz Algı ile Sonuçlanmış Sorular)
Üniversitemiz çalışanları iş hedeflerini çok iyi bilmektedir.	Yetersiz performans göstermesi durumunda, anında ve sert bir şekilde müdahale edilmektedir.
Çalışanlar, kazanmayı gönülden arzulamaktadır	Ödül ve ceza kavramları kesin, nettir.
Hedefleri tutturmak en önemli şeydir.	
Başlanılan projeler sonuna kadar götürülmektedir.	
<b>Değerlendirme;</b> Bu durum, hedefleri tutturma, başarmayı isteme, hedefleri bilme ve proje gerçekleştirme konularında yüksek algının, yüksek motivasyonun olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, kurumsal performansın yönetilmesi (stratejik yönetim) konusunda yönetime güven duyulmaktadır.	<b>Değerlendirme;</b> Cezaya ve başarısızlığa müdahale edilmesine negatif algı var. Çalışanın adil bir şekilde ödüllendirileceği güven artırıcı ödül sistemi oluşturmak ihtiyacı bulunmakta. Dolayısıyla, kurumsal performans aksine, bireysel performansın yönetilmesine yönelik güven sorunu bulunmaktadır. Bu kapsamda, kurumsal performans sistemi ile uyumlu bireysel performans sistemi ve performansa dayalı tanıma ve ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi ve yönetimin bu kapsamda hassasiyet ve duruş sergilemesi önem arz etmektedir.
Mevcut sorunların çözümlenebilmesi için yalnızca var olan imkanlar çerçevesinde hareket edilir.	Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya gelmektedir.
Çalışanlar birbirleri ile çok iyi geçinmekte ve nadiren tartışmaktadır.	Çalışanlar birbirlerinin ailelerini de yakından tanımaktadır.
	Çalışan işten ayrıldıktan sonra da iş arkadaşları onunla ilişkilerini hep sıcak tutmaktadır.
<b>Değerlendirme;</b> Bu durum, var olan sistemler içinde hareket etme, birbirleriyle iyi geçinme, esnek olma ve birbirlerini sevme konularında yüksek algının olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, kuruma bağlılık temelinde samimiyet, saygı ve nezakete dayalı iyi bir ilişki ortamı bulunmaktadır. Çalışanlar nadiren tartışıyorlar, esnekler, sistem içinde hareket ediyorlar ve birbirlerine güveniyorlar.	<b>Değerlendirme;</b> Bu durum, iş dışında da bir araya gelme ve aileleri hakkında bilme konularında negatif algının olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, sosyalleşme kurum içi ve mesai saatleri kapsamında daha formal ilişkiler ile sınırlıdır. Bu kapsamda, süreç yönetimi anlayışıyla sosyal ortamların yaratılmasına ve planlı sosyal faaliyetlerin yürütülmesine yönelik yaklaşımların geliştirilmesi ve yönetimin iş-yaşam dengesini gözetmesi ve sosyalleşmede görünür bir duruş sergilemesi önemlidir. Çalışanların iş dışında bir araya gelme yani sosyalleşmeye negatif algıları var. İş dışına bir araya gelinecek sosyalleşme ortamlarının geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Anket genel sonucu; İlişki Odaklılık (Sosyalleşme) boyutunda 38,39; İş Odaklılık (Dayanışma) boyutunda 36,37 olarak değerlendirilmiş olup; ilgili metodolojiye göre;

- ESTÜ'nün genelinde Topluluksal Kültür'ün hakim olduğu görülmektedir. Uzmanlığa dayalı sektörlerin genelinde Bölümlenmiş Kültür görüldüğü göz önünde tutulduğunda, ESTÜ'nün konumu dikkat çekicidir.
- İlişki odaklılığın (sosyalleşme) ve iş odaklılığın (dayanışmanın) dengede olduğu, çalışanlarının kurum değerlerine bağlı, kendilerini birimlerinden öte üniversitenin bir parçası olarak gördükleri ve "ben" değil "biz" kültürünü yansıtan bu kültürün hassasiyetle korunması ve geliştirilmesi bir gerekliliktir. Aksi halde, bireylerin yaşayabileceği hayal kırıklıkları ve güven sorunları, kurum kültürünü bireyselleştirmeye ve bölümlenmiş kültüre doğru çekebilecektir.

Tüm kırılımlara ve yüksek ile düşük algılı soruların analizine göre;

Kurum Kültürü Anketi yüksek ve düşük algılı sorulara yönelik cevaplara yönelik ortaya çıkan beklentiye uygun olarak 2021-2025 Stratejik Planında "Bireysel hedeflere dayalı kurumsal performans yönetimi" stratejisi konulmuştur.

Ülkemizin içinde bulunduğu coğrafya gereği ulusal kültürümüzde "belirsizlikten kaçınma" çok güçlüdür. Türk kültürüne göre belirsizlik stres kaynağıdır. İçinde bulunulan VUCA (belirsizlik/karmaşıklık) ortamında; değişime etkin bir şekilde uyum sağlama becerimizi geliştirmek yani çevik olmak zorunluluğu bulunmaktadır. Kurum kültürü ve strateji boyutuna bakıldığında; bundan sonra VUCA'lı yaşamın kalıcılığına dönüştüğünü ve ortaya çıkan etmenlerin (belirsizlik, vb.) kalıcı olacağı görülmektedir. Yeni döneme uyum sağlamak için "öngörülü" olmak ve öngörülemez şeylerde çevik yönetim anlayışı ile geleceği şekillendirmeye heyecan duyan bir kültür yaratmak gerekmektedir.

## 2021-2025 STRATEJİK PLANI

Eskişehir Teknik Üniversitesi, VUCA ile baş edebilecek yüksek dayanışma ve yüksek sosyalleşme odaklı bir kültürünün kökleşmesini hedeflemektedir.

### G.4 Fiziki Kaynak Analizi

Eskişehir Teknik Üniversitesi; İki Eylül Kampüsü, Porsuk Kampüsü, Borabey Kampüsü, olmak üzere toplam 5.696.400 m<sup>2</sup> alanda hizmet vermektedir. Ayrıca Anadolu Üniversitesi Kampüs alanı içerisinde Fen Fakültesi ve Mimarlık ve Tasarım Fakültesi hizmet binaları ile Nanoboyut Laboratuvarı bulunmaktadır. ESTÜ, kampüs içinde kendi havaalanı bulunan küresel ölçekteki iki üniversiteden biridir.

#### İki Eylül Kampüsü

İki Eylül Kampüsü, şehrin kuzeyinde ve şehre 5 km uzaklıktadır. Kampüsün toplam alanı 4.530.000 m<sup>2</sup> olup, bunun 273.330 m<sup>2</sup> si yeşil alandır. İki Eylül Kampüsünde bulunan birimler;

- Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi,
- Mühendislik Fakültesi,
- Spor Bilimleri Fakültesi,
- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,
- Yer ve Uzay Bilimleri Enstitüsü,
- Yabancı Diller Yüksekokulu,
- AçıkveUzaktanEğitimUygulamaveAraştırmaları Merkezi (ESTUZEM),
- Çevre Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi (ÇEVMER),
- İleri Teknolojiler Uygulama ve Araştırma Merkezi (İTAM),

- Sivil Havacılık Araştırma ve Uygulama Merkezi,
- Hasan Polatkan Havalimanı, Terminal Bloğu, Kule ve Hangarlar,
- Akademik Kulüp,
- Mediko Sosyal Merkezi,
- Öğrenci ve Personel Yemekhaneleri,
- Açık alan spor tesisi (bir tartan pist ve bir çim futbol sahası),
- Kapalı spor tesisi (5.000 kişilik spor salonu ve branş salonları).

#### Porsuk Kampüsü

Porsuk kampüsü şehir merkezinde yer almakta olup, toplam alanı 20.700 m<sup>2</sup>'dir. Bunun 13.977 m<sup>2</sup>'si yeşil alan geri kalanı ise yüksekokul binası, sosyal mekânlar ve spor tesislerinden oluşmaktadır.

Porsuk Kampüsünde bulunan birimler:

- Porsuk Meslek Yüksekokulu
- Ulaştırma Meslek Yüksekokulu,
- Ulaştırma Bilimleri Enstitüsü.

#### Borabey Kampüsü

Borabey kampüsü toplam alanı 1.145.700 m<sup>2</sup>'dir.

**Tablo 19. 2020 Yılı Mevcut Fiziki Alanlar Tablosu**

KAMPUS/BİRİM ADI	İDARİ BİNALAR	EĞİTİM ALANLARI	LABORATUVAR	ARAŞTIRMA MERKEZLERİ	LABORATUVAR	TOPLANI / KONGRESAN SALONU	SOSYAL-KÜLTÜREL ALANLAR			SAĞLIK	SPOR ALANLARI	KAPALI SPOR TESİSLERİ	HAVAALANI APRONLAR, PİST, TAKSI YOLU..	TOPLAM (SIRKILASYON, DEPO, WC., DAHİL)
							KÜTÜPHANE OKUMA SALONU	KAFETERYA - KANTİN YEMEKHANE	ACIK SPOR TESİSLERİ					
REKTÖRLÜK	4685					308		54					5047	
<b>TOPLAM</b>	<b>4685</b>					<b>308</b>		<b>54</b>					<b>5047</b>	
<b>FAKÜLTELER</b>														
MİMARLIK VE TASARIM (Mimarlık-İç Mimarlık Bölümü)	4392	6233		3716		787	330	743					44736	
	554	72			28	28	56	41					4454	
SPOR BİLİMLERİ	1119	1065			441	441	51	689			4089		12486	
HAVACILIK VE UZAY BİLİMLERİ	8587	12184		0	4319	1501	528	1724	0	0	4089	0	75330	
<b>ENSTİTÜLER</b>														
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM YER VE UZAY BİLİMLERİ	776				118	85	18	0	0	0	0	0	776	
<b>TOPLAM</b>	<b>1326</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>118</b>	<b>85</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2444</b>	
<b>ARAŞTIRMA MERKEZLERİ</b>														
SİVİL HAVACILIK UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ	718		1336			130							5564	
ESTÜZEM														
ÇEVRE	308	102		584		74	42						2123	
<b>TOPLAM</b>	<b>1026</b>	<b>168</b>	<b>0</b>	<b>584</b>	<b>204</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7687</b>	
<b>DİĞER</b>														
HAVAALANI	3105	265				71		521			70	943320	951713	
STADYUM	40	898				83			14	17500	5025		29521	
SPOR SALONU	290					228			157		6837		19014	
SERAMİK ARAŞTIRMA MERKEZİ A.Ş.	249			716									1811	
SİSMİK İZALATOR TEST LABARATUVARI	79			600		77							996	
ZEMİN MAKİNALARI ATÖLYESİ	233	1389			44	44		2482	24				1900	
YEMEKHANE	84				83			518					6562	
AKADEMİK KLUP	24												700	
PARK BAĞÇELER	25												450	
İSTİ MERKEZİ	83												1686	
SU DEPOSU													1177	
<b>TOPLAM</b>	<b>35451</b>	<b>27429</b>	<b>13486</b>	<b>11358</b>	<b>4782</b>	<b>1177</b>	<b>1177</b>	<b>7076</b>	<b>195</b>	<b>17500</b>	<b>20109</b>	<b>0</b>	<b>1196526</b>	
<b>YUNUS EMRE KAMPUSU</b>														
MİMARLIK VE TASARIM (MİMARLIK BÖLÜMÜ HARİC)	1097	1105		11	194	12		58					4944	
FEN FAKÜLTESİ	3147	2228		3227	376	663							20304	
<b>TOPLAM</b>	<b>4244</b>	<b>3333</b>	<b>0</b>	<b>3238</b>	<b>569</b>	<b>12</b>	<b>720</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25248</b>	
<b>PORSUK KAMPUSU</b>														
PORSUK VE ULAŞTIRMA MNO	1282	1669	534		120	224		1100	16		679		8888	
ULAŞTIRMA BİLİMLERİ ENSTİTUSU	<b>1282</b>	<b>1669</b>	<b>534</b>		<b>120</b>	<b>224</b>	<b>224</b>	<b>1100</b>	<b>16</b>	<b>679</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8888</b>	
<b>TOPLAM</b>														
<b>BORABEY KAMPUSU</b>														
SOSYAL TESİS								815					815	
ASTROFİZİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA BİRİMİ (İTAM)	95			285									360	
<b>TOPLAM</b>	<b>95</b>			<b>285</b>				<b>815</b>					<b>1195</b>	
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>56697</b>	<b>44870</b>	<b>21556</b>	<b>19901</b>	<b>7570</b>	<b>2002</b>	<b>11489</b>	<b>211</b>	<b>17500</b>	<b>24877</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1322365</b>	

**Tablo 20. Taşınmaz Alanlar Tablosu**

Yerleşkeler	Toplam kapalı alan	Toplam açık alan	Toplam yerleşke alanı
İki Eylül	95.670 m <sup>2</sup>	4.434.330 m <sup>2</sup>	4.530.000 m <sup>2</sup>
Porsuk	8.807 m <sup>2</sup>	11.892 m <sup>2</sup>	20.700 m <sup>2</sup>
Borabey	1.550 m <sup>2</sup>	82.571 m <sup>2</sup>	1.145.700 m <sup>2</sup>
<b>Toplam</b>	<b>106.027 m<sup>2</sup></b>	<b>4.528.793 m<sup>2</sup></b>	<b>5.696.400 m<sup>2</sup></b>

Üniversitemiz 2019 yılında kendi kurumsal sorumluluklarını dikkate alarak, sürdürülebilirlik ekolojik planlama, etkin enerji ve su kullanımı ile atık yönetimi konularında öncü girişimler ve stratejiler doğrultusunda İki Eylül kampüs alanının organizasyonundan başlayarak 15 yıllık "Sürdürülebilir Eko-Kampüs Gelişim Planı"nı hazırlamıştır. Planda, yeni akademik ve idari birimlerin ihtiyaçlarına uygun mekansal gereksinimler; bütçe kısıtlamaları, eğitim ve araştırma olanakları ve kurum önceliklerine uygun olarak belirlenmiştir.

### G.5 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Üniversitemizin başta Öğrenci Bilgi Sistemi ve Personel Bilgi Sistemi olmak üzere tüm bilgi sistemlerine yönelik yazılım ve donanım desteği iki kurum arasındaki protokol gereği Anadolu Üniversitesi tarafından sağlanmaktadır. Bu bağlamda; öncelikli

hedeflerimiz arasında yer alan Bütünleşik Bilgi Yönetimi Sistemini kurmaya yönelik ön çalışmalar da tamamlanarak 2020 yılı içerisinde yazılım ve donanım ihtiyacına yönelik hizmet alımı süreci başlatılmıştır.

Eskişehir Teknik Üniversitesi; Merkez İki Eylül Kampüsü ile Porsuk ve Borabey yan kampüslerindeki 10 Gbps'lik üç Ethernet hattı ile Anadolu Üniversitesi'ne bağlıdır. Anadolu Üniversitesi ve Eskişehir Teknik Üniversitesi 3 Gbps Metro Ethernet hattı ile ULAKNET omurgasına bağlıdır ve bu altyapı ortak kullanılmaktadır.

Üniversitede öğrencilerine ve çalışanlara kaliteli bilgi teknolojileri hizmetinin sürdürülebilir şekilde sunulmasının önemi büyüktür. Bu kapsamda çalışanlar ve öğrencilerin kullanmış olduğu bilgi teknoloji kaynakları Tablo 21 ve 22'de verilmiştir.

**Tablo 21. Bilgisayarlar (Donanım Altyapısı)**

	ADET		Toplam
	Eğitim Amaçlı	İdari Amaçlı	
Sunucular	147	6	153
Masaüstü Bilgisayar Sayısı	3127	942	4069
Taşınabilir Bilgisayar Sayısı	677	347	1024
<b>TOPLAM</b>	<b>3951</b>	<b>1295</b>	<b>5246</b>

**Tablo 22.** Diğer Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar (\*)

Cinsi	İdari Amaçlı	Eğitim Amaçlı	Toplam
Projeksiyon	150	275	425
Slayt Makinesi	2		2
Tepegöz	10	22	32
Barkot Yazıcı	20		20
Barkot Okuyucu	9		9
Baskı Makinesi	21	5	26
Fotokopi Makinesi	72	17	89
Faks	23		23
Fotoğraf Makinesi	28	53	81
Kamera	539	32	571
Televizyon	85	9	94
Tarayıcı	136	4	140
Müzik Seti	8	13	21
Mikroskop	287	52	339
DVD	19	1	20
Akıllı Tahta	4	7	11
Optik Okuyucu	1	4	5
<b>TOPLAM</b>	<b>1414</b>	<b>494</b>	<b>1908</b>

### G.6 Kütüphane Kaynakları

Üniversitemiz fiziki kütüphane ihtiyaçları, iki kurum arasındaki protokol gereği Anadolu Üniversitesi kütüphanesinden sağlanmaktadır. Fiziki kütüphanenin kurulması için sürdürülen çalışmaların yanında Üniversite çalışanları ve öğrencilerinin yararlanabilmeleri için elektronik veri tabanlarına

abonelikler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda EBSCO Discovery Service üzerinden erişim sağlanan EBSCO veri tabanları, diğer yayıncı ve derleyicilere ait veri tabanlarını da kapsayacak şekilde tam metin dergi sayımız 62.897'dir. Toplam kaynak sayımız 700.00 adedin üzerinde olup, ayrıntıları Tablo 23'te sunulmuştur.

**Tablo 23.** Abone Olunan Veri Tabanları

Veri tabanı	İçerik	Firma	Yayın Sayısı
Advanced Technologies & Aerospace Collection	Havacılık	Proquest	2.250 dergi
Art, Design and Architecture Collection	Mimarlık ve Tasarım	Proquest	596 adet dergi
AIAA (American Institute of Aeronautics and Astronautics)	Uzay ve Havacılık	Accucoms	1.603 adet konferans bildiri kitabı, 1963- günümüze sınırsız arşiv, 8 hakemli dergi
ASCE: American Society of Civil Engineering	İnşaat Mühendisliği	Accucoms	342 adet e-kitap, 35 dergi, 80 adet standart, 520 adet konferans bildirisi
ASTM: American Society of Testing Materials	Malzeme Bilimi	Online Bilgi	12.500 ASTM standardı
DAAI: Design & Applied Art Index	Endüstriyel Tasarım, İç Mimarlık, Grafik Tasarımı, Tekstil	Proquest	212.000 makale

## 2021-2025 STRATEJİK PLANI

EBSCO E books	Çok Disiplinli	EBSCO	470.000 adet elektronik kitap
Rosetta Stone	Yabancı Dil Öğretim Programı	EBSCO	30 adet yabancı dil paketi
SportDiscus	Spor Bilimleri ve Spor Hekimliği	EBSCO	650 adet tam metin dergi, 120 tam metin kitap, konferans bildirileri
ECS: Electro Chemical Society	Elektrokimya ve Katı Hal Bilimi	Accucoms	8 adet hakemli dergi
Engineering Village	Mühendislik kaynakları	ELSEVIER	
KNOVEL	Mühendislik Elektronik Kitaplar	ELSEVIER	9.000 adet elektronik kitap
PNAS: Proceedings of The National Academy of Sciences	Matematik konferansları	Accucoms	Bildiri özetleri
Project Euclid Prime	Matematik	Gemini Bilgi	49 adet hakemli dergi
Sae Mobilus AMS	Havacılık Standardı	Online Bilgi	3.305 adet AMS standardı
SciVal	Akademik Araştırma Veritabanı	ELSEVIER	
SIAM: Society for Industrial and Applied Mathematics	Endüstriyel Tasarım ve Matematik	Accucoms	18 adet hakemli matematik dergisi
Ulrichsweb	Bibliyografik Atıf Veritabanı	Proquest	

### G.7 Mali Kaynak Analizi

Üniversitenin mali kaynakları tahmin edilirken ilk üç yıl için orta vadeli mali plandan yararlanılmıştır. Büt-

çe dışı kaynaklar ile ilk üç yıldan sonraki kaynaklar ise üniversite tarafından tahmin edilmiştir. Mali kaynak analizi Tablo 24'te sunulmuştur.

**Tablo 24.** Mali Kaynak Analizi (Bin TL)

KAYNAKLAR	2021	2022	2023	2024	2025	TOPLAM
<b>Özel Bütçe</b>	212.310.000	225.230.000	241.912.000	257.513.000	277.643.000	1.214.608.000
<b>Döner Sermaye</b>	12.500.000	16.000.000	19.200.000	23.000.000	27.000.000	97.700.000
<b>Dış Kaynak (YÖK BÜTÇESİ)</b>	2.200.000	2.300.000	2.400.000	2.500.000	2.600.000	12.000.000
<b>Dış Kaynak (SSB BÜTÇESİ)</b>	12.000.000	15.000.000	10.000.000	13.000.000	10.000.000	60.000.000
<b>Dış Kaynak (TÜBİTAK)</b>	5.760.000	6.112.000	6.508.000	6.918.000	7.354.000	32.652.000
<b>Dış Kaynak (AB)</b>	2.500.000	2.657.000	2.824.000	3.002.000	3.192.000	14.175.000
<b>Dış Kaynak (ERASMUS)</b>	817.000	868.000	923.000	981.000	1.043.000	4.632.000
<b>Diğer Kaynaklar (BAP)</b>	2.500.000	3.200.000	3.840.000	4.600.000	5.400.000	19.540.000
<b>TOPLAM</b>	250.587.000	271.367.000	287.607.000	311.514.000	334.232.000	1.455.307.000

## H. Akademik Faaliyetler Analizi

Üniversitenin temel akademik faaliyetleri olan eğitim, araştırma ve topluma hizmet boyutlarında; güçlü ve zayıf yönleri ile bu faaliyet alanlarına yö-

nelik güçlü yönlerinden nasıl yararlanacağı ve zayıf yönlerini nasıl iyileştireceğine yönelik önerilerini sunduğu akademik faaliyetler analizi Tablo 25'te sunulmuştur.

**Tablo 25.** Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf/Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim-Öğretim	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nitelikli ve uzmanlaşmış öğretim elemanı kadrosunun olması</li> <li>Uygulamalı eğitim altyapısının olması ve bunu sağlayacak yeterli donanımın sahip fiziksel mekanların (Laboratuvarlar, atölyeler, vb.) olması</li> <li>Öğrenen merkezli öğrenme kazanımlarını esas alan yaklaşımın benimsenmiş olması</li> <li>Çok sayıda akredite programın bulunması</li> <li>Öğretim elemanı-öğrenci iletişiminin güçlü olması</li> <li>Sektörle doğrudan ilişkili farklı programları bünyesinde bulundurması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezunlarla iletişimin yetersizliği</li> <li>Uzaktan eğitim programlarının sayısının az olması</li> <li>Öğretim elemanlarının öğretim başarısının ölçülememesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uzaktan öğrenme teknolojilerine dayalı programların geliştirilmesiyle örgün eğitimin desteklenmesi sağlanabilir.</li> <li>Mezunlarla daha etkin bir iletişim kurulmasına yönelik çözümler geliştirilebilir.</li> <li>İç kalite güvence çalışmaları kapsamında akredite programlardan edinilen deneyimlerle, program değerlendirme sürecinin tüm programlarda akreditasyon standartlarına uygun olarak yürütülmesi sağlanabilir.</li> <li>Öğrenme ve Öğretme Gelişimi Birimi'nin etkinliği artırılarak eğitimcilerin eğitimine yönelik faaliyetler gerçekleştirilebilir.</li> <li>Öğretim elemanlarının başarısının ölçülmesine yönelik mekanizmalar geliştirilebilir.</li> </ul>
Araştırma-Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nitelikli akademik kadro ve özel alanlar ile farklı disiplinlerde uzmanlaşmış kadronun bulunması</li> <li>Araştırma altyapı olanakları</li> <li>Üniversite sektör iş birliği</li> <li>Disiplinlerarası çalışma olanakları</li> <li>Yönetimin ve akademik kadronun araştırma odaklı Üniversite olma konusundaki isteği ve inancı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma altyapısının sürdürülebilirliğine yönelik endişenin olması</li> <li>Mevcut altyapının ve işgücünün etkin kullanılmaması</li> <li>Üniversite kabiliyetlerinin sektörlerde yeterince bilinmiyor olması</li> <li>Araştırmacı sayısının ve araştırmacı başına düşen çıktıların azlığı</li> <li>Akademik kadronun dış kaynaklı proje yapma konusunda alışkanlığının olmaması</li> <li>Araştırma destek personeli azlığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma altyapısının sürdürülebilirliğine yönelik etkin mekanizmalar ve çözüm önerileri geliştirilebilir.</li> <li>Öğretim elemanlarının araştırma performansına göre ödül mekanizması ve/veya kariyer olanakları yaratılabilir.</li> <li>Mevcut altyapının kullanılabilir durumda olup olmadığı ve kullanım sürelerinin takibine yönelik bir mekanizma kurularak atık durumdaki teçhizatların kullanım etkinliğini artıracak önlemler alınabilir.</li> <li>Üniversitenin yetkinlik ve yeteneklerinin yükseköğretim sektöründe ve iş dünyasında bilinirliğini artırıcı faaliyetler yapılabilir.</li> <li>Üniversite-sanayi iş birliklerinden yararlanılarak çıktı odaklı projeler geliştirilebilir.</li> <li>Dış kaynaklı proje sayısının artırılması kapsamında araştırmacı kadrosuna yönelik teşvik mekanizmaları kurulabilir.</li> <li>Uluslararası ve ulusal Ar-Ge merkezlerinde çalışan mezunlarla iletişimin kuvvetlendirilmesi sağlanarak iş dünyası ile iş birliklerinin geliştirilmesine öncelik verilebilir.</li> </ul>

## 2021-2025 STRATEJİK PLANI

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf/Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Topluma Hizmet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altyapı ve nitelikli insan gücünün varlığı</li> <li>Üniversitenin Bölgeye hava taşımacılığı hizmeti sunuyor olması</li> <li>Üniversitenin geçmişten gelen bir üniversite-sanayi iş birliği kültürüne sahip olması</li> <li>Teknoparkın ve ARİNKOM TTO'nun varlığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Topluma hizmet kültürünün yetersiz olması</li> <li>Bölünmenin getirdiği araştırma altyapısına yönelik finansal sıkıntılar</li> <li>Kampüsün 24 saat yaşanabilir olmaması</li> <li>Toplum ile iletişim eksikliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İnovasyonun kurum kültürümüzün bir parçası haline getirilmesi sağlanabilir.</li> <li>3. kuşak Üniversite kavramı ve bu bağlamda üniversitenin yapması gerekenler hakkında hizmet içi bilgilendirme toplantıları düzenlenebilir.</li> <li>Üniversitenin altyapı olanakları ile yeteneklerini içeren katalog hazırlanabilir.</li> <li>Üniversite bünyesinde girişimcilğe yönelik teşvik mekanizmaları oluşturulabilir.</li> <li>Atama yükseltme kriterlerinde topluma hizmet alanındaki ölçütlerin kuvvetlendirilmesi sağlanabilir.</li> <li>Üniversite kampüsünün daha yaşanır olmasını sağlayacak ve Üniversitenin tüm paydaşlarının yararlanabileceği sosyal alanlar yaratılabilir.</li> </ul>



### İ. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Üniversitenin faaliyet gösterdiği dış çevrenin analiz edildiği sektörel eğilim ve sektörel yapı analizleri Tablo 26 ve Tablo 27'de sunulmuştur.



**Tablo 26. Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi**

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Eskişehir ili yatırım ve destek stratejisi kapsamında ilin rekabet gücü yüksek sektörleri; yapılan 3 yıldız analizleri sonucu havacılık, raylı sistemler ve makine-metal sanayi; gelişme potansiyeli yüksek sektörleri ise turizm, animasyon ve madencilik olarak belirlenmiş olması (Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA) 2014-2023 Bölge Planı).	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite, araştırma çalışmalarını ve desteklerini havacılık, raylı sistemler ve makine-metal sanayi alanlarına yönlendirmelidir.</li> </ul>
	Sektörün Raylı Sistemler, Havacılık vb. alanlardaki ihtiyacının artması ve buna paralel olarak ulaşım ve lojistik altyapı yatırımlarının artma eğiliminde olması.	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Raylı sistemler ve Havacılık alanları ile elektrikli kara ulaşım araçlarını sıfır karbon stratejisi ve dijital dönüşüm kapsamında ele alan Ar-Ge projeleri teşvik edilmelidir.</li> </ul>
	TÜBİTAK destek programları kapsamında öncelikli alanlar içerisinde çeşitli alanların belirlenmiş olması,			<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin öncelikli araştırma alanlarının belirlenmesinde üst politika belgeleri doğrultusunda hareket edilmelidir.</li> </ul>
	BYK Vizyon 2023 kapsamında hedefler ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından verilen desteklerin kapsamı vb. üst politika belgelerindeki politika ve hedeflerin belirlenmiş olması.	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni alınacak öğretim elemanları alım sürecinde ve araştırma görevilerinin tez konularının belirlenmesinde öncelikli alanlar gözetilmelidir.</li> </ul>
	Milli Teknoloji hamlesi ve Savunma Sanayi'nin hayata geçirilen teknoloji geliştirme projelerinin olması (2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi).	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Savunma teknolojilerinin geliştirilmesi, analizi ve imalatı öncelikli alanlar kapsamında değerlendirilmelidir.</li> </ul>
	Ülkemizin içinde bulunduğu jeopolitik konum, sınır ülkelerinde yaşanan politik, siyasi belirsizlikler, iç savaş nedeniyle ülkemize gelen mülteci sorunları ve ülkemizi hedef alan terör grupları nedeniyle ülkenin güvenli olarak algılanmaması.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Güvensiz ülke algısını değiştirmek için öncelikli olarak etkin bir pazarlama yönetimi oluşturulmalı ve etkin iletişim yöntemleri geliştirilmelidir.</li> <li>Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı sayısını arttırmak ve uluslararası iş birlikleri geliştirmek için daha etkin tanıtım araçları geliştirilmeli, iletişim kuvvetlendirilmelidir.</li> </ul>
Eskişehirde üç üniversite ile sanayi ve sektörel kümelenmeler olmasının araştırma iş birlikleri için fırsat yaratması.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma altyapımız ve kurumsal yeteneklerimizin üniversiteler ve sanayide bilinirliğinin sağlanmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmelidir.</li> <li>İlimizdeki diğer üniversiteler ve sanayi ile olan iş birlikleri kuvvetlendirilmelidir.</li> </ul>	
Batı Anadolu'nun merkezinde yüksek teknoloji odaklı Eskişehir ekosisteminin varlığı,			<ul style="list-style-type: none"> <li>Potansiyel öğrencilere yönelik tanıtımlarda şehrin yaşanabilirlik boyutu ön plana çıkartılarak, üniversitenin tercih edilebilirliği artırılmalıdır. Bu kapsamda kurumun web sayfası ile sosyal iletişim kanalları aracılığı ile sunulan tanıtım stratejisinde; araştırma potansiyeli ve kurumsal yeteneklerinin</li> </ul>	
Eskişehirin yaşanabilir kentler listesinde üst sıralarda olması ile modern ve öğrenci şehri imajına sahip olması.		✓		

**2021-2025 STRATEJİK PLANI**

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
				de yaygın ve pozitif bir biçimde duyurulmasına öncelik verilmelidir.
	YÖK'ün üniversitelerin farklılaşmasını desteklemesi ve Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşması Projesini başlatmış olması	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temel önceliğimiz belirlenerek, ihtisaslaşmaya yönelik teşviklerden yararlanmada hızlı davranılmalıdır.</li> </ul>
	Öğrenci kontenjanlarının üniversitenin eğitim-öğretim ve araştırma altyapısı olanakları ile insan kaynağı kapasitesinin üzerinde ve kurumun isteği dışında artırılması.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Araştırma odaklı bir üniversite olarak ulusal ve uluslararası rekabet gücümüzü geliştirmek için ön lisans ve lisans öğrenci sayılarının artırılmasından ziyade lisansüstü öğrenci sayılarının artırılması yönündeki strateji benimsenmeli ve uygulanmalıdır.</li> <li>• Kalite kültürünün, kurum kültürünün bir parçası haline getirilmesi sağlanmalıdır.</li> <li>• Tüm paydaşlarla daha etkili ve sistematik ilişkiler kurulması sağlanmalıdır.</li> <li>• Kurumsal performansın daha etkin yönetilmesine yönelik mekanizmalar geliştirilmelidir.</li> </ul>
	On Birinci Kalkınma Planında "Yükseköğretim sistemi küresel rekabet gücü olan, kalite odaklı ve dinamik bir yapıya kavuşturulacaktır" ifadesinin yer alması.	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim dili İngilizce olan program sayısı artırılmalıdır.</li> <li>• Uluslararasılaşmaya yönelik politika ve stratejiler geliştirilmelidir.</li> <li>• Ortak çift diploma programları geliştirilmelidir.</li> <li>• Uzaktan öğretim altyapısı güçlendirilerek alanında tanınmış uluslararası uzmanların eğitim-öğretim sürecine katkı vermeleri sağlanmalıdır.</li> </ul>
	On Birinci Kalkınma Planında "Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci ve yabancı uyruklu akademisyen sayısının artırılması" hükmünün yer alması	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tüm Eğitim-Öğretim programlarının ulusal ve uluslararası standartlara uyumunu güvence altına alacak çalışmalar yapılmalıdır.</li> <li>• Yeni program tasarımlarında ulusal/uluslararası meslek standartlarının esas alınması sağlanmalıdır.</li> </ul>
	On Birinci Kalkınma Planında "Mesleki eğitim programlarına referans olan ulusal meslek standartları ve yeterliliklerinin güncellenmesi" ifadesinin yer alması.	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uluslararası fonlardan daha fazla yararlanmaya yönelik farkındalık yaratılması, fon yaratmaya yönelik destekleyici mekanizmalar kurulması sağlanmalıdır.</li> </ul>
	Kamu tasarrufları nedeniyle yeni yapılan yatırımların tamamlanma süreçlerinin uzaması ve ulusal düzeyde bütçe konusundaki kısıtlamaların olması		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uluslararasılaşmaya yönelik politika ve stratejiler geliştirilmelidir.</li> <li>• Potansiyeli ortaya çıkarmak için uluslararası proje getiren kişiler teşvik edilmelidir.</li> <li>• Uluslararası proje deneyimi ve proje alma potansiyeli yüksek olan araştırmacıları üniversiteye kazandırmaya yönelik mekanizmalar geliştirilmelidir.</li> </ul>
Ekonomik	Başta Erasmus ve Avrupa Birliği Çerçeve Programları başta olmak üzere Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler gibi yurt dışı fon kaynaklarının varlığı ile hibelerden yararlanma olanağının bulunması.	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yurt içi fon kaynakları ve desteklerine yönelik farkındalık yaratılmalı ve bu olanaklardan azami yararlanmaya yönelik stratejiler geliştirilmelidir.</li> </ul>
	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve TÜBİTAK gibi ulusal kamu fon kaynaklarının ve desteklerinin varlığı.	✓		

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
	On Birinci Kalkınma Planında "Şeffaflığı ve hesap verebilirliği artıracak program bazlı performans esaslı bütçeleme hayata geçirilecektir." ibaresinin yer alması. Yeni Ekonomi Programı (Orta Vadeli Program:2020-2022)'de "Büyük veri kaynaklarından ekonomik fayda sağlanmasına yönelik uygulamaların hayata geçirilmesi amacıyla Büyük Veri ve Yapay Zeka Enstitüsü kurulacaktır." ifadesinin yer alması. Yeni Ekonomi Programı (Orta Vadeli Program:2020-2022)'de "Kamuda kadro ve pozisyonların iş tanımları yapılacak, çalışanların yetkinlikleri belirlenecek, norm kadro çalışmaları genişletilecek, iş tanımı ve yetkinlikler dikkate alınarak norm fazlası personelin yeniden yerleştirilmesi yapılacak, hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi oluşturularak başarılı personelin ödüllendirilmesini sağlayacak Kamu İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Kurulacaktır" ifadesinin yer alması. 3. nesil Girişimci ve Yenilikçi Üniversite kavramı ile birlikte üniversitelerden ekonomik değer üreten çıktılar üretmesine konusunda beklentinin olması. Kurumun Stratejik Planı doğrultusunda talep edilen bütçenin merkezi bütçe tahsisinde yeterince dikkate alınmaması.	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Program bazlı performans esaslı bütçeleme ve yönetme anlayışı yaygınlaştırılmalıdır.</li> <li>Büyük Veri ve Yapay Zeka alanındaki yetkinliklerimiz ve yeteneklerimizin geliştirilmesi sağlanmalıdır.</li> <li>Büyük Veri ve Yapay Zeka alanlarına yönelik eğitim programlarındaki ders çeşitliliği artırılmalıdır.</li> <li>Akademik ve İdari İnsan Kaynaklarına yönelik hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır.</li> <li>Başarılı personelin ödüllendirilmesine yönelik mekanizmalar oluşturulmalıdır.</li> <li>Topluma Hizmet farkındalığı yaratılmalı, 3. nesil üniversite olma yönünde öncelikli stratejiler belirlenmelidir.</li> <li>Merkezi bütçe tahsisinde Kurumun geçmiş dönem kurumsal performansı değerlendirilmelidir.</li> <li>Döner sermaye gelirlerinin artıracak stratejiler belirlenmelidir.</li> <li>Önlisans, lisans ve lisansüstü ders programları değişen dünya koşullarına göre güncellenmelidir.</li> <li>21. YY yetkinlikleri çerçevesinde kariyer planlamayla ilgili öğrencilere yönelik dersler ve etkinlikler düzenlenmelidir.</li> <li>Disiplinlerarası / çok disiplinli yenilikçi programlar açılmalıdır.</li> <li>Öğrenciler çift anadal veya yandal programlarına teşvik edilmelidir.</li> </ul>
	Küresel değişimler nedeniyle yeni mesleklerin oluşması ve ekonomik nedenlerden dolayı hızla değişime uyum sağlama ihtiyacı.  Uzaktan eğitimin giderek daha fazla önem kazanması.	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uzaktan eğitim altyapısının iyileştirilmesine ve açık ders materyallerinin sayısının artırılmasına yönelik stratejiler geliştirilmelidir.</li> <li>Uzaktan eğitim ve açık ders materyallerinin örgün eğitim programları içinde etkin bir biçimde kullanılması sağlanmalıdır.</li> </ul>
Sosyokültürel	Sınır komşularımızda yaşanan iç çatışma, istikrarlılık ve terörizm nedeniyle ülkemize göç eden mültecilerin uyum probleminin olması.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası, Mülteci ve özel gereksinim gerektiren öğrencilere yönelik farkındalık ve iletişimi artırıcı mekanizmalar geliştirmelidir.</li> </ul>

**2021-2025 STRATEJİK PLANI**

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Teknolojik	Ülkemizde ortalama yaşam ömrünün uzaması ve yaşam boyu öğrenim kapsamında özellikle yetişkin bireylerin ikinci üniversite okumaya yönelik taleplerinin giderek artması.	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Yaşam boyu öğrenmeye yatırım yapılmalıdır.</li> <li>Yaşam boyu öğrenmeye yönelik sertifika programları çeşitlendirilmelidir.</li> </ul>
	Ortaöğretim kurumlarından gelen öğrencilerin eğitim seviyesinin özellikle teknik birimler açısından yeterli düzeyde olmaması.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Başarılı öğrencileri çekmeye yönelik politikalar geliştirilmesi ve bölgenin başta gelen ortaöğretim kurumlarına etkin tanıtım faaliyetleri yapılmalıdır.</li> <li>Eğitim seviyesi yeterli düzeyde olmayan öğrencilere yönelik destek programları uygulanmalıdır.</li> </ul>
	Gençlerin ülke geleceğine yönelik duydukları güvensizlik ve özellikle başarılı öğrencilerin mezuniyet sonrası yurt dışına gitmeleri ve geri dönme eğiliminde olmaları.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin marka değerinin üst seviyelere çıkartılmasına yönelik orta ve uzun vadeli strateji ve politikalar belirlenmelidir.</li> </ul>
	Yeni nesilde sosyal medya odaklı yaşam tarzı ve farklı öğrenme tekniklerine ihtiyaç duyması.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitede farklı öğrenme ve öğretim teknikleri konusunda çalışmalar yapılmalı, öğretim elemanlarının yetkinlikleri bu yönde geliştirilmelidir.</li> </ul>
	On Birinci Kalkınma Planında "Üniversitelerin Ar-Ge ekosistemindeki rollerinin artırılması" ifadesinin yer alması.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma yetkinliğimiz ve yeteneklerimiz geliştirilmelidir.</li> </ul>
	On Birinci Kalkınma Planında "Kamu destekli Ar-Ge projelerinde daha fazla lisans, yüksek lisans ve doktora bursiyerinin yer alması sağlanacaktır." ifadesinin yer alması.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kamu destekli Ar-Ge projelerine lisans, yüksek lisans ve doktora bursiyerleri dahil edilmelidir.</li> </ul>
	Endüstri 4.0 kapsamındaki uygulama ihtiyaçları.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Endüstri 4.0 uygulamalarına yönelik araştırmalar yapılması gerekmektedir.</li> <li>Toplum 5.0 uygulamalarına yönelik araştırma/araştırmacılar desteklenmelidir.</li> </ul>
	On Birinci Kalkınma Planında "Üniversitelerin açık erişim altyapıları ile uyumu sağlanacaktır." ifadesinin yer alması.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilgi Sistemleri, açık erişim altyapıları ile uyumlu olacak şekilde kurulmalı ve geliştirilmelidir.</li> </ul>
	On Birinci Kalkınma Planında "Kamu, özel sektör, üniversiteler ve STK'lar arasındaki iş birliği geliştirilerek dijital dönüşüm ekosistemi oluşturulacaktır." ifadesinin yer alması.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kamu, özel sektör, üniversiteler ve STK'lar ile dijital dönüşüm süreci kapsamında iletişim kuvvetlendirilmeli ve iş birliği ortamları yaratılmalıdır.</li> </ul>
	On Birinci Kalkınma Planında "Dijital Dönüşüm Araştırmaları Programı hayata geçirilecektir." ifadesinin yer alması.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dijital Dönüşüm Araştırma Programı kapsamında etkin rol üstlenilmelidir.</li> <li>Dijital Dönüşümün en hızlı gerçekleştiği alanlardan olan tasarım ve geleceğin kenti konusunda araştırma faaliyetleri desteklenmelidir.</li> <li>Paydaşlara verilen dijital hizmetlerin niceliği ve niteliği artırılmalıdır.</li> </ul>
Yükseköğretime gelen öğrenci profilinin teknolojinin içinde doğmuş bir kuşak olması nedeniyle eğitim ile teknolojinin entegrasyonu konusundaki beklentilerin artması.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ders içeriklerinin ve uygulama yöntemlerinin teknolojik gelişmelere göre sürekli güncellenmesi sağlanmalıdır.</li> </ul>	
Uzaktan eğitim ve açık ders malzemeleri tüm dünyada hızla artan bir şekilde yükseköğretimde kullanılmaktadır.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uzaktan eğitime yönelik yetenek ve yetkinliklerimiz artırılmalıdır.</li> <li>Yatırımlarımız uzaktan eğitim ve açık ders malzemelerinin erişilebilirliği düşünülerek planlanmalıdır.</li> </ul>	
Dijital Dönüşüm Ofisi kurulması ve bu kapsamda Siber Güvenlik ve Bilgi Güvenliği, Dijital Teknolojilerin Geliştirilmesi ve Kullanımı, Siber Silahlar/Savaşlar ve Savunma alanları öne çıkması.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dijital Dönüşüm Ofisi kurularak dijitalleşme tüm süreçlere yansıtılmalıdır.</li> <li>Siber Güvenlik ve Bilgi Güvenliği, Dijital Teknolojilerin Geliştirilmesi ve Kullanımı, Siber Silahlar/Savaşlar ve Savunma alanları Üniversitenin öncelikli araştırma alanları içerisinde yer almalıdır.</li> </ul>	
Tasarım, patent, markalaşma ve fikri mülkiyet haklarının korunması konularında yasal düzenlemelerin zayıf olması		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasarım, patent, markalaşma ve fikri mülkiyet haklarının korunması konularındaki yasal düzenlemelerin ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmesi için girişimlerde bulunulması.</li> </ul>	

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Yasal	<p>Akademik personel ve araştırmacı istihdam sürecinin mevzuattan kaynaklanan nedenlerden dolayı yavaş ilerlemesi. İdari Personel alımında sıkıntılar yaşanması.</p> <p>On Birinci Kalkınma Planında "Mezun-üniversite iş birliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sistemi kurulacaktır." ibaresinin yer alması.</p> <p>On Birinci Kalkınma Planında "Yükseköğretim alanında uluslararasılaşma düzeyi artırılabilecektir." ifadesinin yer alması.</p> <p>On Birinci Kalkınma Planında "Çevre ve doğal kaynakların korunması, kalitesinin iyileştirilmesi, için toplumun her kesiminin çevre bilinci ile duyarlılığının artırılması temel amaçtır." ifadesinin yer alması.</p> <p>On Birinci Kalkınma Planında "Toplumun çevre bilincini artırmaya yönelik eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları gerçekleştirilecektir." ifadesinin yer alması.</p>	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevcut İdari personelin yetkinliklerini artırıcı eğitimler yapılmalıdır.</li> <li>Akademik personel ihtiyacı ve temini sürecinin üniversite sorumluluğundaki kısımları etkinleştirilmelidir.</li> <li>Mezunlarla iletişim süreci ve mezun izleme mekanizmaları bu sisteme entegre edilmelidir.</li> <li>Uluslararasılaşmaya yönelik politika ve stratejiler belirlenmelidir.</li> <li>Başta öğrenciler ve çalışanlar olmak üzere toplumda çevre bilincine yönelik farkındalık artırıcı faaliyetler yapılmalıdır.</li> <li>Çevre bilinci artırılmasına yönelik sosyal sorumluluk projeleri, gönüllülük faaliyetleri yapılmalıdır.</li> <li>Çevre bilincini artırmaya ve doğayı korumaya yönelik seminer, eğitim ve sertifikasyon programları yapılmalıdır.</li> <li>Sürdürülebilir Ekokampus projesi kapsamında yapılanlar ve proje çıktıları toplumla paylaşılabılır, enerji verimliliği ve tüketimin azaltılması kültürümüzün bir parçası haline getirilmelidir.</li> <li>Üniversitemizdeki Engelli Destek Birimi vasıtasıyla dezavantajlı öğrencilerin eğitimine ilişkin iyileştirici çalışmalar yapılmalıdır.</li> <li>Dijital dönüşüm, iletişim araç ve biçimlerindeki yeniliklere bağlı olarak değişen öğrenme ortamlarının sürdürülebilirlik ilkelerine göre ele alınması sağlanmalıdır.</li> <li>Üniversite çalışanlarına BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda bilinçlendirme faaliyetleri yapılmalıdır.</li> <li>Öğrencilerimizin çevresel sorunlar, toplumsal eşitsizlikler ve adalet, yoksulluk ve açlık, temiz enerji ve suya erişim, sorumlu üretim ve tüketim ile sürdürülebilir kentler alanlarında küresel farkındalıklarını arttırmaya yönelik derslerin, konferans ve panellerin yapılması desteklenmelidir.</li> <li>Öğrencilerimizin bitirme projeleri ve tez çalışmalarında ulusal ve uluslararası sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda araştırma konuları seçmeleri teşvik edilmelidir.</li> <li>Mezunlarımızın sürdürülebilir kalkınma amaçlarını benimsemeleri ve bunu iş yaşamlarında da devam ettirecek ulusal kalkınma hamleimizde sürdürülebilirlik niteliğinin zenginleşerek çoğalmasına katkı sağlanmaları teşvik edilmelidir.</li> </ul>
Çevresel	<p>Enerji verimliliğinin artması üst politika belgelerinde önceliklendirilmiş ve ekolojik dengenin korunmasının gittikçe artan bir oranda önem kazanması.</p> <p>Dezavantajlı öğrencilerin eğitimine ilişkin amaçların hak temelli bir yaklaşımla ve kapsayıcı eğitim vurgusuyla ele alınması.</p> <p>Yükseköğretimde farklı öğrenme ortamlarının her geçen gün daha fazla önem kazanması.</p> <p>Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda üniversite çalışanlarının ve öğrencilerin bilinçlendirilmesi ihtiyacı.</p>	✓	✓	

**b. Sektörel Yapı Analizi**
**Tablo 27. Sektörel Yapı Analizi**

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
	Ulusal ölçekte üniversite sayılarının hızla artması, yeni kurulan üniversitelerin daha çok misyon odaklı olması.	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite, farklılaşmasını sağlayacak tercihlerini ortaya koymalıdır.</li> <li>• Rekabet edilecek üniversiteler belirlenmeli, belirlenen bu üniversitelerin stratejik planları analiz edilerek Üniversitenin rakiplerinden üstün olduğu ve/veya fark yaratabileceği alanlar dikkate alınarak politika ve stratejiler belirlenmelidir.</li> <li>• Üniversitenin gücü yönleri ön plana çıkarılarak ve hedef kitleye yönelik etkin tanıtım faaliyetleri yapılarak, nitelikli öğrenciler tarafından tercih edilebilirliği artırılması sağlanmalıdır.</li> <li>• Tüm programlarda eğitim-öğretim süreci, ulusal/uluslararası akreditasyon ölçütlerine göre yürütülmelidir.</li> <li>• Araştırma sürecinin çıktı ve etki odaklı yönetilmesi sağlanmalıdır.</li> </ul>
Rakipler (Diğer üniversiteler)	Uluslararası yükseköğretim sektöründe yaşanan küresel gelişmeler.	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uluslararası ağlara katılım sağlanmalı ve iş birlikleri geliştirilmelidir.</li> </ul>
	Ulusal ölçekte üst sıralarda yer alan marka üniversitelerin (ODTÜ, Boğaziçi, Koç, Sabancı, Bilkent vb.) kamu desteklerinden faydalanma becerileri ile güçlü uluslararası ilişkileri.	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulusal ölçekte üst sıralarda yer alan üniversitelerin iyi uygulama örneklerinden yararlanılmalıdır.</li> <li>• Ulusal ölçekte üst sıralarda yer alan üniversiteler ile iş birlikleri geliştirilmelidir.</li> <li>• Araştırmaçılarımızın kurum dışı fonlarından yararlanma ve uluslararası iş birlikleri konularında daha güçlü hale gelmelerini sağlamak üzere yetkinlikleri artırılmalıdır.</li> </ul>
	Eskişehir'deki Anadolu ve Osmangazi Üniversiteleri'nin sahip olduğu uzmanlık ve kaynaklar.	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlderi diğer üniversitelerin altyapı olanaklarından da faydalanılabilmesine yönelik işbirliklerinin kurumsal düzeyde güvence altına alınması sağlanmalıdır.</li> <li>• Alanında uzman olan ve ilderi diğer üniversitelerde çalışan personel ile ortak projeler ve/veya çalışmalar yürütülmelidir.</li> </ul>
	Yabancı dilde eğitim yapan programlara sahip veya tüm programları yabancı dilde eğitim veren üniversitelerin varlığı.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yabancı dilde eğitim yapan program sayısı artırılmalıdır.</li> </ul>
Paydaşlar (Öğrenciler, kamu idareleri, iş dünyası, STK'lar vb.)	Paydaş ilişkilerinin yönetilmesi ihtiyacı.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paydaşlar önceliklendirilerek, yer aldığı grup ve özellikleri doğrultusunda tanımlanmış, sistematik ve sürdürülebilir iletişim mekanizmaları oluşturulmalıdır.</li> </ul>
	Öğrencilerin kampüsteki sosyal, kültürel faaliyetleri ile kampüse ulaşım ihtiyaçlarına yönelik beklentileri.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrencilere yönelik iletişim mekanizmaları kuvvetlendirilmeli ve çeşitlendirilmeli, öğrencilere etkin geri bildirimler yapılmalıdır.</li> <li>• Kampüste sosyalleşme ortamları artırılmalı, öğrencilere yönelik ders içi veya ders dışı ortamlar kullanılarak kültürel faaliyetlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır.</li> </ul>

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
	Üniversitenin bazı programlarına yerleşen nitelikli öğrenci oranının düşük olması.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin tüm programlarında yirmi birinci yüzyıl yetkinliklerinin tüm öğrencilere kazandırılmasına yönelik sürdürülebilir ve çevik bir iç kalite güvence sistemi kurulmalı ve uygulanmalıdır.</li> <li>Mevcut programların eğitim planı, çağın hızla değişen ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde düzenli olarak güncellenmeli; ihtiyaç olan alanlarda özgün disiplinlerarası yeni programlar açılmalıdır. Çift anadal ve yandal programları güçlendirilmeli; çeşitlendirilmeli ve yaygın hale getirilmelidir.</li> <li>Mezunlarla sürdürülebilir iletişim kanalları oluşturulmalı, mezunların aidiyet duygusu güçlendirilmelidir.</li> <li>Üniversitenin sosyal medya araçlarından mezunlara ulaşılabilmelidir.</li> <li>KOBI ve STK'lar ile etkin iletişim kanalları kurularak, potansiyel iş birliği alanları belirlenmeli ve ortak projeler geliştirilmelidir.</li> <li>Sanayi ve Ticaret Odası ile iş birliği yaparak, sanayi bölgesi ve ticari şirketlere ulaşılarak ihtiyaç ve beklenti analizi yapılmalı, varsa buna yönelik tespit ve raporları dikkate alınarak ortak projeler geliştirilmeli ve bu projelerin sürdürülebilirliğini güvence altına alacak bir platform oluşturulmalıdır.</li> <li>Araştırma konuları belirlenirken iş dünyasının ihtiyaçları da gözétilmelidir.</li> </ul>
	Mezunlarla iletişimin yetersizliği.		✓	
	Üniversitenin KOBI ve STK ile ilişkilerinin istenilen düzeyde olmaması.	✓		
	Eskişehir'de sanayi ve ticaret odası ile sanayi bölgesinin olması.	✓		
Tedarikçiler (üniversitenin ürün ve hizmet aldığı diğer kuruluşlar)	Kamu üniversitelerinin mal ve hizmet tedariki süreçlerindeki yasal şartlar ve kısıtlar nedeniyle; tedarikçi seçme ve değerlendirme uygulamalarının olmayışı ve/veya yetersizliği.		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yasal mevzuatlarla uyumlu "tedarikçi seçme ve değerlendirme" ölçütleri tanımlanmalı ve uygulanmalıdır.</li> </ul>
Düzenleyici/Denetleyici Kuruluşlar (MEB, YÖK, akreditasyon kuruluşları, YÖKAK)	YÖKAK'ın kurumsal akreditasyon ve dış değerlendirme süreci.	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumsal İç Değerlendirme ve sürekli iyileşme yaklaşımının kurum kültürünün bir parçası haline getirilmesine yönelik bilinçlendirme ve bilgilendirme faaliyetleri yapılmalıdır.</li> <li>Dış Değerlendirme ve Kurumsal Akreditasyon süreçlerinde öncü rol üstlenilerek kurumsal gelişim açısından sürecin kazanımlarından azami fayda sağlanmalıdır.</li> <li>Araştırma üniversitesi olma hedefi doğrultusunda altyapımız, yetkinliklerimiz ve çıktılarımızın iyileştirilmesine yönelik stratejiler oluşturulmalıdır.</li> <li>100/2000 YÖK Doktora Burs Programı kapsamındaki duyuru, seçme, başvuru, izleme ve değerlendirme sürecinin hızlı, şeffaf, etkin ve adil yürütülmesine yönelik sistematik geliştirilmeli ve sürdürülebilirliği güvence altına alınmalıdır.</li> <li>TÜBİTAK destek fonlarından azami ölçüde faydalanabilmek için; TÜBİTAK projeleri hakkında düzenli duyuru ve bilgilendirme toplantılarının yapılmasını, proje yazma ve değerlendirme konularında hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesini, iyi uygulama örnekleri ile tecrübelerin paylaşılmasını ve sürecin etkin ve sürdürülebilir şekilde yürütülmesi sağlanmalıdır.</li> </ul>
	YÖK'ün misyon farklılaşması projesi.	✓		
	100/2000 YÖK Doktora Burs Programı	✓		
	TÜBİTAK destek fonları	✓		

**2021-2025 STRATEJİK PLANI**
**J. GZFT Analizi**
**Tablo 28. GZFT Listesi**

İlgili Alan	Cüçü yönler	Zayıf yönler	Fırsatlar	Tehditler
Eğitim-Öğretim	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nitelikli ve deneyimli öğretim elemanı kadrosu</li> <li>Donanımlı laboratuvarların ve uygulamalı eğitim altyapısının olması</li> <li>Öğrenen merkezli öğrenme kazanımlarını esas alan yaklaşımın benimsenmiş olması, çok sayıda akredite programın bulunması</li> <li>Öğretim elemanı- öğrenci iletişimi</li> <li>Sektörle doğrudan ilişkili farklı programların olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezunlarla iletişimin yetersizliği</li> <li>Uzaktan eğitim programlarının sayısının az olması</li> <li>Öğretim elemanlarının başarısının ölçülememesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>YÖKAK'ın eğitim öğretim kalite güvencesine yönelik uygulamaları</li> <li>Eskişehir'in imajı, coğrafi konumu ve ulaşım imkanlarının iyi olması</li> <li>Uzaktan eğitim ile ilgili artan talep ve ihtiyaçlar</li> <li>Sektörün raylı sistemler, havacılık vb. alanlardaki ihtiyaçları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğrenci kontenjanlarının kapasitenin üzerinde artırılması</li> <li>Ulusal ve uluslararası konjonktür nedeniyle yaşanan ekonomik sıkıntılar</li> <li>Bazı birimlerin başka bir üniversitenin kampüsü içinde yer alması</li> <li>Norm kadro uygulaması nedeniyle akademik ve idari kadro teminindeki kısıtlar</li> </ul>
Araştırma-Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nitelikli akademik kadro ve özel alanlar ile farklı disiplinlerde uzmanlaşmış kadronun bulunması</li> <li>Araştırma altyapı olanakları</li> <li>Üniversite-sektör iş birliği</li> <li>Disiplinlerarası çalışma olanakları</li> <li>Yönetimin ve akademik kadronun araştırma odaklı Üniversite</li> <li>konusundaki isteği ve inancı</li> <li>Araştırma çıktısına yönlendirilebilecek lisans ve lisansüstü öğrenci sayısının fazlalığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma altyapısının sürdürülebilirliğine yönelik endişenin olması</li> <li>Mevcut altyapının ve işgücünün etkin kullanılmaması</li> <li>Üniversite kabiliyetlerinin yeterince değerlendirilmemesi</li> <li>Araştırmacı ve araştırmacı başına düşen çıktılarının azlığı</li> <li>Akademik kadronun dış kaynaklı proje yapma alışkanlığının olmaması</li> <li>Araştırma destek personeli azlığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kentte üç üniversite ile sanayi ve sektörel kümelenmeler olmasının araştırma iş birlikleri için fırsat yaratması</li> <li>Kurum dışı araştırma destekleri (TÜBİTAK, AB, vb.)</li> <li>Batı Anadolu'nun merkezinde yüksek teknoloji odaklı Eskişehir ekosisteminin varlığı</li> <li>Teknik Üniversite kimliği ile Araştırma Üniversitesi olma imkanı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zayıflayan göstergeler</li> <li>Dış kaynaklı projeler için rekabetin giderek artması</li> </ul>
Topluma Hizmet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altyapı ve nitelikli insan gücünün varlığı</li> <li>Üniversitenin Bölgeye hava taşımacılığı hizmeti sunuyor olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Topluma hizmet kültürünün yetersiz olması</li> <li>Bölümlerin getirdiği araştırma altyapısına yönelik finansal sıkıntılar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknik bilimlerin toplum gözünde değer kazanması</li> <li>Ar-Ge merkezi sayısının artması ve Rekabet koşullarının sanayi-üniversite iş birliğini zorlaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Belediyeler, STK vb. toplum katmanlarının üniversite ile iş birliği kültürünün düşük olması</li> <li>Toplumun üniversite ile iş birliğine girme isteğinin olmayışı</li> </ul>



İlgili Alan	Güçlü yönler	Zayıf yönler	Fırsatlar	Tehditler
Uluslararasılaşma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin geçmişten gelen bir üniversite sanayi/iş birliği kültürüne sahip olması</li> <li>Teknoparkın ve ARİNKOM TTO'nun varlığı</li> <li>Üst yönetimin uluslararasılaşma konusundaki kararlı tutumu ve desteği</li> <li>Eğitim ve araştırma alanında uluslararası deneyimin olması</li> <li>Uluslararası tanınır eğitim programlarının bulunması</li> <li>Üniversite kampüsünde uluslararası havaalanı ve Avrupa'ya doğrudan uçuşların bulunması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası düzeyde biliminin henüz az olması</li> <li>uluslararasılaşmaya yönelik bileşenlerin birbirinden kopuk yürütülüyor olması</li> <li>Eğitim dili İngilizce olan özellikle lisansüstü program sayısının az olması</li> <li>Personel ve öğrencilerin yabancı dilde iletişim yetkinliğinin yetersizliği</li> <li>Uluslararası öğrenci kabullerinde esas alınan kriterlerin (sınavların) yeterince kapsayıcı olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kente havacılık ve raylı sistemler sektörünün olması</li> <li>TUBİTAK ile iletişim ve bu konuda sağladığı destekler</li> <li>Yerel yönetimler ile ilişkiler</li> <li>YÖK'ün uluslararasılaşma konusunda bir strateji dokümanının bulunması</li> <li>Mevlana ve Erasmus gibi değişim hareketlerini destekleyen dış kaynaklı programların olması</li> <li>Başta Erasmus olmak üzere uluslararasılaşma stratejisine katkı sağlayacak çeşitli fon ve hibelerden yararlanma imkanları</li> <li>Uluslararası proje ve iş birlikleri potansiyeli</li> <li>Eskişehir'in "modern bir öğrenci şehri" imajı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sanayi Ar-Ge kültürünün düşük olması</li> <li>Sanayi teknoloji seviyesinin düşük olması</li> <li>Ülke içinde finansal kaynakların azalması</li> <li>Ulusal düzeyde bütçe konusundaki kısıtlamalar</li> <li>Kadro tahsis konusundaki kısıtlamaların bulunması</li> <li>Ekonomik, politik ve siyasi belirsizlikler</li> <li>Ülkenin güvenli olarak algılanmaması</li> <li>Yabancı üniversitelerin Türkiye'den sadece belirli üniversitelerle iş birliği yapma konusundaki önyargılı tutumu</li> <li>Yabancı dilde dokümantasyonun ve web sayfalarının bulunmaması (YÖK, vb.)</li> </ul>
Yönetim-İletişim	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite üst yönetiminin yetkin, deneyimli, gelişmeye ve yeniliğe açık, vizyon sahibi, ulaşılabilir, iletişime ve eleştiriye açık gelmiş olması</li> <li>Yatay yapılanmayı oluşturma konusunda yönetsel kararlılığın olması</li> <li>Değişim ve dönüşümün gerekliliğine inanan çalışanların varlığı</li> <li>Kalite Güvence sistemi yaklaşımının Üniversite kültürüne yerleşmiş olması</li> <li>Üst yönetimin Üniversite üstü Kurum ve Kurullarda bu konudaki temsil yetileri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilgi teknolojilerinin hizmetlerinin dışa bağımlı olması ile butünleşik bir bilgi yönetim sisteminin henüz bulunmaması</li> <li>Dikey iletişime yatkın bir kurum kültürünün hakim olması ve yatay iletişim kanallarının zayıf olması</li> <li>Tanınırlık ve görünürlüğü az olması, kurumsal iletişimin yönetilmesi ihtiyacı</li> <li>Öğretim üyesi dışındaki akademik kadronun sayıca yetersiz olması ile idari kadrolardaki sayıca ve nitelik olarak yetersizlikler</li> <li>Kampüse ulaşımın güç olması, sosyal ve kültürel olanakların yetersizliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>YÖKAK dış değerlendirme ve akreditasyon süreci</li> <li>Yükseköğretim alanında artan rekabet</li> <li>Bölünme sonrasında yeniden yapılanan bir teknik üniversite olmak</li> <li>Kentteki sosyo-kültürel ortamla iş birliği olanakları</li> <li>İki Eylül Kampüsünün planlanan Kuzey Çevre Yoluna Yakınlığı, İki Eylül Kampüsü-kent ulaşımı için Raylı sistemin projelendirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kamu tasarrufları nedeniyle yeni yapılan yatırımların tamamlanma süreçlerinin uzaması</li> <li>Stratejik Plandaki hedef ve stratejileri gerçekleştirilememek üzere planla uyumlu bütçe alınmaması</li> <li>Yeterli ekonomik kaynak tahsis edilememesi ve/veya tahsis edilen ekonomik kaynakların kullanımına izin verilmemesi</li> <li>Hazineden gelen bütçenin kısıtlanması</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite üst yönetiminin yetkin, deneyimli, gelişmeye ve yeniliğe açık, vizyon sahibi, ulaşılabilir, iletişime ve eleştiriye açık gelmiş olması</li> <li>Yatay yapılanmayı oluşturma konusunda yönetsel kararlılığın olması</li> <li>Değişim ve dönüşümün gerekliliğine inanan çalışanların varlığı</li> <li>Kalite Güvence sistemi yaklaşımının Üniversite kültürüne yerleşmiş olması</li> <li>Üst yönetimin Üniversite üstü Kurum ve Kurullarda bu konudaki temsil yetileri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilgi teknolojilerinin hizmetlerinin dışa bağımlı olması ile butünleşik bir bilgi yönetim sisteminin henüz bulunmaması</li> <li>Dikey iletişime yatkın bir kurum kültürünün hakim olması ve yatay iletişim kanallarının zayıf olması</li> <li>Tanınırlık ve görünürlüğü az olması, kurumsal iletişimin yönetilmesi ihtiyacı</li> <li>Öğretim üyesi dışındaki akademik kadronun sayıca yetersiz olması ile idari kadrolardaki sayıca ve nitelik olarak yetersizlikler</li> <li>Kampüse ulaşımın güç olması, sosyal ve kültürel olanakların yetersizliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>YÖKAK dış değerlendirme ve akreditasyon süreci</li> <li>Yükseköğretim alanında artan rekabet</li> <li>Bölünme sonrasında yeniden yapılanan bir teknik üniversite olmak</li> <li>Kentteki sosyo-kültürel ortamla iş birliği olanakları</li> <li>İki Eylül Kampüsünün planlanan Kuzey Çevre Yoluna Yakınlığı, İki Eylül Kampüsü-kent ulaşımı için Raylı sistemin projelendirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kamu tasarrufları nedeniyle yeni yapılan yatırımların tamamlanma süreçlerinin uzaması</li> <li>Stratejik Plandaki hedef ve stratejileri gerçekleştirilememek üzere planla uyumlu bütçe alınmaması</li> <li>Yeterli ekonomik kaynak tahsis edilememesi ve/veya tahsis edilen ekonomik kaynakların kullanımına izin verilmemesi</li> <li>Hazineden gelen bütçenin kısıtlanması</li> </ul>

**K. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi**
**Tablo 29. Tespitler ve İhtiyaçlar**

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	-	
Mevzuat Analizi	Mevzuat Analizi kapsamında yapılan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablo 7'de sunulmuştur.	
Üst Politika Belgeleri Analizi	Üst Politika Belgeleri Analizi kapsamında yapılan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablo 8'de sunulmuştur.	
Paydaş Analizi	Paydaş Analizleri kapsamında yapılan Tespitler ve İhtiyaçlar Şekil 2, 3, 4, 5 ile Tablo 13 ve Tablo 14'te sunulmuştur.	
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi, Kurum Kültürü Analizi, Fiziki Kaynak Analizi, Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi, Mali Kaynak Analizi sonuçları Tablo 15, 16, 18, 19, 21, 22 ve 24'te sunulmuştur.	
Kurum Kültürü Analizi		
Fiziki Kaynak Analizi		
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi		
Mali Kaynak Analizi		
Akademik Faaliyetler Analizi	Akademik Faaliyetler Analizi kapsamında yapılan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablo 25'te sunulmuştur.	
Yükseköğretim Sektörü Analizi	Yükseköğretim Sektörü Analizi kapsamında yapılan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablo 26 ve Tablo 27'de sunulmuştur.	



# 4. GELECEĞE BAKIŞ

## MİSYON

## VİZYON

## TEMEL DEĞERLER

## GELECEĞE BAKIŞ

Eskişehir Teknik Üniversitesinin Şekil 7’de özetlenen ekosistemindeki faaliyet alanları kapsamında; paydaşların katkılarıyla ulusal ve uluslararası eğilimler gözetilerek geleceğe bakışı şekillenmiştir. Amaç, hedef ve stratejilerimiz de geleceğe bakışımız doğrultusunda belirlenmiştir.

### A. Misyon

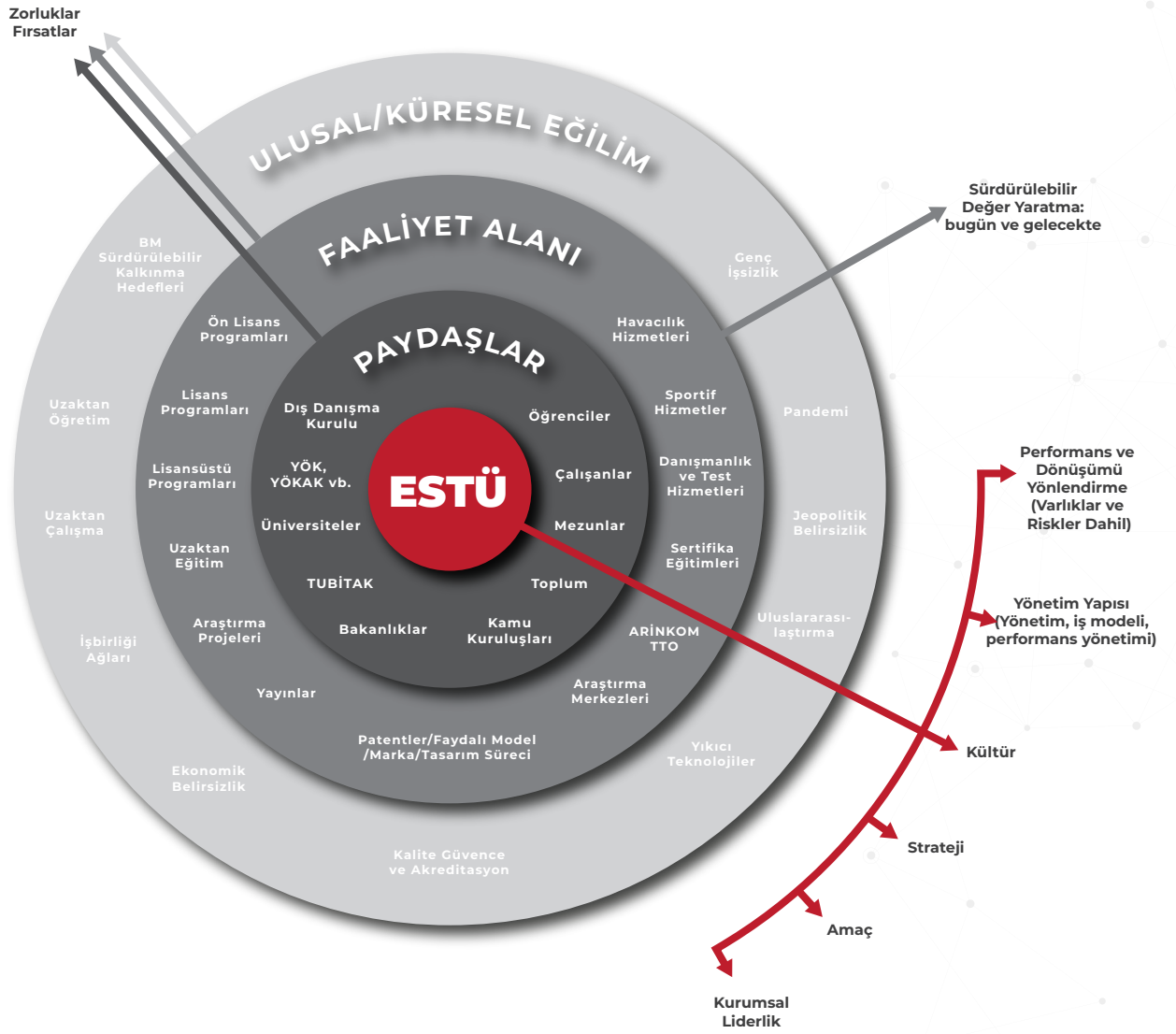
Birlikte başarmaya odaklı ve sürekli öğrenen bir kurum kültürü ile fark yaratan, küresel değişim ve dönüşüm sürecinde sürdürülebilir bir geleceğe giden yolda öncülük eden bir araştırma üniversitesi olarak; çalışanlarımızın, öğrencilerimizin ve mezunlarımızın eğitim-öğretim ve araştırma alanındaki faaliyetleriyle toplumda değer yaratmak.

### B. Vizyon

Değer yaratarak değişim ve dönüşümün öncüsü bir üniversite olmak.

### C. Temel Değerler

- Birlikte Başarmak
- Kapsayıcılık
- Liyakat
- Nesnellik
- Paydaş Odaklılık
- Paylaşıcılık
- Sürdürülebilirlik
- Sürekli İyileştirme



Şekil 7. Üniversitemizin Ekosistemi

# 5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

## KONUM TERCİHİ ❖

## BAŞARI BÖLGESİ TERCİHİ ❖

## DEĞER SUNUMU TERCİHİ ❖

## TEMEL YETKİNLİK TERCİHİ ❖

## FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Farklılaşma stratejisi; misyon, vizyon, temel değerler, politikalar doğrultusunda geleceğe bakış ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında bir köprü görevi görür. Eskişehir Teknik Üniversitesinin farklılaşma stratejisi aşağıda sunulan temel tercihlerden oluşmaktadır.

### A. Konum Tercihî

Eskişehir Teknik Üniversitesi 3 üncü nesil bir üniversite olarak hizmetlerini; eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet olarak sınıflandırmıştır. Üniversitelerden devlet politikaları çerçevesinde, yükseköğretim sektörü içinde araştırma, eğitim veya girişim odaklı üniversite olma yönünde konumunu belirlemesi beklenmektedir.

ESTÜ konum tercihini “Topluma hizmet için araştırma odaklı üniversite olmak” olarak belirlemiştir. Kurumumuzun topluma hizmet yaklaşımı; Üniversitemiz genelinde sunulan ve yönetilen hizmetlerin yanı sıra; üniversitenin kendi uzmanlık alanının kullanılması suretiyle toplumun (Üniversitenin ürettiği değerlerden faydalanan veya faydalanabilecek, kişiler, topluluklar ile kurum/kuruluşlar) beklentilerini karşılayacak hizmetler sunarak değer yaratmasıdır. Değer yaratmak “Toplumun refah ve gelişmişlik seviyesini arttıracak ve etki yaratacak çıktılar” olarak tanımlanmıştır. “Topluma hizmet için araştırma odaklı üniversite olmak” konum tercihi ile; değer yaratan araştırmalar yapılmasına odaklanılmıştır.

Geniş paydaş katılımıyla yürütülen stratejik plan hazırlama sürecinde tüm paydaşların isteği doğrultusunda ESTÜ konum tercihini “Araştırma Üniversitesi olmak” olarak belirlemiştir. Sunduğu programların çeşitliliği ve özgünlüğü ile Ülke genelinde tercih edilebilirlikte üst sıralarda yer alan ve uluslararası tanınırlığa sahip olan programları ile ESTÜ “Eğitim” boyutunda da uluslararası nitelikte mezunlar yetiştirmeyi öncelikli hedefleri arasında görmektedir. Ayrıca, araştırmayı destekleyen, etkileşimli uzaktan eğitim-öğretim teknolojilerinden etkin yararlanan eğitim-öğretim hizmetleri yaklaşımıyla, nitelikli lisansüstü öğrenci sayısının artırılması hedeflenmiştir.

## B. Başarı Bölgesi Tercihi

Eskişehir Teknik Üniversitesi; Ülke öncelikleri (Cumhurbaşkanlığı Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları Kurulu), üst politika belgeleri (On Birinci Kalkınma Planı, TÜBİTAK öncelikli alanları, vb.) ve Birleşmiş Milletlerin 17 temel amaç için küresel hedefler listesi referansında temel yetkinliklerini de gözeterak araştırma-geliştirmede ve eğitim-öğretimde farklılaşmak için öncelikli alanlarını aşağıdaki şekilde belirlemiştir:

Üniversitenin araştırma alanındaki öncelikleri;

- Akıllı ürün ve hizmetler
- Biyoteknolojik ilaç
- Büyük veri ve veri analitiği
- Çevresel sürdürülebilirlik
- Enerji depolama
- İleri fonksiyonel malzeme ve enerjik malzeme teknolojileri
- Mikro-nano-optik elektromekanik sistemler
- Motor teknolojileri
- Yapay zeka ve makine öğrenme teknolojileri

Üniversitenin Eğitim-Öğretim alanındaki öncelikleri;

- Kurum ve birim düzeyinde öğrenme çıktıları temelli yaklaşım
- Tüm önlisans, lisans, lisansüstü programlarda yeterlilik temelli öğrenme kazanımları
- Lisansüstü öğrenci ve mezun sayıları
- Disiplinlerarası ve/veya yenilikçi lisansüstü programlar
- Etkileşimli öğrenme ve öğretme süreçleri
- Havacılık ve Raylı sistemler programları olarak belirlenmiştir.

## C. Değer Sunumu Tercihi

Üniversitenin “Toplum için değişim ve dönüşümü yönlendiren tasarım ve araştırmalar ile bu değişim ve dönüşümü destekleyen eğitim, ürün ve hizmetler sunmak” şeklindeki değer önermesi doğrultusunda ve aynı konum ile başarı bölgesi tercihi yapmış diğer üniversitelerin değer sunumu tercihlerini de dikkate alarak; değer sunumu için etkili olan faktörleri ve tercihlerini belirlemiştir (Tablo 30).

**Tablo 30.** Değer Sunumu Faktörleri ve Tercihleri

Faktörler/ Tercihler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal İmkanlar			✓	
Destekler (Burslar, vb.)			✓	
Eğitim Yöntemleri			✓	✓
Eğitim Programları (Önlisans-Lisans)				✓
Eğitim Programları (Lisansüstü)			✓	✓
İşbirlikleri			✓	
Eğitim, Araştırma ve Tasarım Projeleri			✓	✓
Araştırma Çıktıları (Yayın, atıf vb.)			✓	
Patent, İnovasyon			✓	
Kurumsal Kimlik ve Markalaşma			✓	
Kurum Kültürü			✓	✓
Öğrenci Sayısı (Lisansüstü)			✓	
Nitelikli Çalışan Sayısı (Akademik)			✓	
Nitelikli Çalışan Sayısı (İdari)				✓
Finansal Kaynaklar-Fon Yaratma			✓	✓

## 2021-2025 STRATEJİK PLANI

### D. Temel Yetkinlik Tercihii

Konum, başarı bölgesi ve değer sunumu ile yükseköğretim sektörüne ilişkin tercihlerini ortaya koyan Üniversitenin kurumsal yetkinlik ve kabiliyetleri iki başlık altında sunulmuştur:

1. Bütünleşik ve katılımcı yönetim farkındalığı ve yetkinliği
2. Fark yaratan programları ve araştırma faaliyetleri ile değer ve etki odaklı teknoloji ve ürün tasarımı ekosistemi;

- Bilişim Teknolojileri
- Biyoteknoloji
- Çevre ve Atık Yönetimi
- Malzeme Bilimi ve Teknolojileri
- Sismik Araştırmalar
- Sportif Performans Araştırmaları
- Ulaştırma Teknolojileri
- Uzaktan Algılama ve Coğrafi Bilgi Sistemleri
- Ürün Tasarımı
- Veri Analitiği

2021-2025 stratejik plandaki amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik öncelikli yetkinlik tercihleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

- Kurum kültürünün yüksek dayanışma ve yüksek sosyalleşme odaklı geliştirilmesi,
- Çok disiplinli, disiplinlerarası ve disiplinler ötesi çalışmalarda yetkinleşme,
- Ulusal ve uluslararası iş birlikleri geliştirmede yetkinleşme,
- Etkileşimli uzaktan öğretimde yetkinleşme,
- Ticarileşmiş patent üretiminde yetkinleşme.





# 6. STRATEJİ GELİŞTİRME

## STRATEJİ GELİŞTİRME

### A. Amaçlar

#### Eğitim-Öğretim

- Ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarda öğrenme ortamlarını sürekli geliştirmek, verimliliğini ve etkililiğini artırarak küresel boyutta tercih edilen mezunlar yetiştirmek.

#### Araştırma-Geliştirme

- Araştırma unsurlarını etkinleştirmek ve değer yaratan araştırma çıktıları üretmek

#### Topluma Hizmet

- Toplum için sürdürülebilir değer yaratmak

#### Uluslararasılaşma

- Uluslararasılaşmayı tüm boyutlarıyla bütünleşik, verimli ve sürdürülebilir olarak yönetmek

#### Yönetişim

- Doğa ve insan odaklı, yenilikçi, yaratıcı, sürekli öğrenen, sürdürülebilir ve bütünleşik bir yönetim ekosistemi geliştirmek

### B. Hedefler

#### Eğitim-Öğretim

- Tüm programlarda tüm öğrencilerin kazanımlarını küresel boyutta güvence altına alarak, mezunların niteliğini artırmak
- Lisansüstü öğrenci ve mezun sayısını artırmak.
- İş birliği odaklı, araştırmayı ve girişimciliği destekleyen eğitim hizmetlerini artırmak.
- Örgün eğitimi açık ve uzaktan eğitim yöntemleriyle desteklemek.
- Öğretim elemanlarının öğrenci merkezli öğrenme ve öğretme yetkinlikleri ile öğrencilerin öğrenmeyi öğrenme becerilerini geliştirmek.

### AMAÇLAR ❖

### HEDEFLER ❖

### HEDEF KARTLARI ❖

### HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ ❖

### MALİYETLENDİRME ❖

### Araştırma-Geliştirme

- Mevcut araştırma altyapısının verimliliğini ve teknolojik yeterliliğini artırmak.
- Araştırma çıktılarının niteliğini artırmak.
- Çıktı ve etki odaklı işbirliği ağlarını geliştirmek.
- Kurum dışı proje sayısını ve bütçesini artırmak.

### Topluma Hizmet

- Üniversite çalışanlarının ve öğrencilerinin topluma hizmet farkındalığını artırmak, topluma bilimi sevdirmek.
- Toplumsal değer yaratmaya yönelik araştırma ve tasarım projelerini artırmak.
- Toplum Üni versitenin kabiliyetlerinden ve altyapı kaynaklarından etkin yararlandırmak.
- Üniversite kaynaklı girişimciliği artırmak.

### Uluslararasılaşma

- Uluslararasılaşma kültür ve farkındalığını artırmak.
- İngilizce yabancı dil yeterliliğini artırmak.
- Uluslararası öğrenci ve çalışan sayılarını artırmak.
- Etkin ve sürdürülebilir uluslararası iş birlikleri kurmak.

### Yönetişim

- Bütünleşik kurumsal bilgi yönetim sistemi kurmak, dijital hizmetlerin niteliğini ve niceliğini ar-

tırmak.

- Yatay yapılanma odaklı ve sürdürülebilir bir kurumsal yapı ile etkin bir iç kalite güvence sistemi oluşturmak.
- Kurumsal performansı ve aidiyeti artırmak, kurum kültürünü güçlendirmek.
- Üniversitenin tanınırlığını ve görünürlüğünü artırmak, kurumsal iletişimini güçlendirmek.
- Sürdürülebilir ekolojik ve sağlıklı kampüsler oluşturmak.

### Hedef Belirleme Sistematiği

Üni versitenin 2021-2025 stratejik planını hazırlama sürecinde kullanılan hedef belirleme türleri Tablo 31'de sunulmuştur.

**Tablo 31.** Hedef Belirleme Türleri

Hedef Türü	Tanımı
H1	Geçmiş performans verileri (eğilimi) göz önünde tutularak konulan hedef
H2	Üstün performansın sürdürülmesi
H3	İdeal duruma göre konulan hedef
H4	Konjonktür (Pazar şartlarında değişim, force majör haller, rekabet, kıyaslama)
H5	Paydaş talepleri

## 2021-2025 STRATEJİK PLANI

### C. Hedef Kartları

<b>Amaç (A1)</b>	Ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarda öğrenme ortamlarını sürekli geliştirmek, verimliliğini ve etkililiğini artırarak küresel boyutta tercih edilen mezunlar yetiştirmek.									
<b>Hedef (H1.1)</b>	Tüm programlarda tüm öğrencilerin kazanımlarını küresel boyutta güvence altına alarak, mezunların niteliğini artırmak									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG1.1.1</b> Mezunların istihdam oranı (%)	30	59	60	60	65	65	70	6 Ay	6 Ay	
<b>PG1.1.2</b> Akredite edilen program oranı (%)	30	72	83	83	94	94	100	6 Ay	6 Ay	
<b>PG1.1.3</b> Seçmeli ders oranı (%)	10	6,3	6,3	10	10	10	10	6 Ay	6 Ay	
<b>PG1.1.4</b> Alan yeterlilikleri ve program çıktıları ulusal/uluslararası düzeyde tanımlanmış meslek standartlarına uyumu sağlanan program oranı (%)	30	30	40	50	60	70	80	6 Ay	6 Ay	
<b>Sorumlu Birim</b>	Rektör Yardımcılığı (Eğitim-Öğretim)									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Fakülteler, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Meslek Yüksekokulları, Öğrenci Dekanlığı, Kurumsal Gelişim ve Planlama Direktörlüğü, Engelli Destek Birimi, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Birimi									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Program akreditasyonun yaygınlaştırılmasında öğretim elemanlarının direnç göstermesi</li> <li>Mesleki eğitim programlarının geliştirilmesine yönelik deneyim eksikliği</li> <li>Özel gereksinimli öğrencilere yönelik yardımcı teknolojiler sağlanmasına yönelik mali kaynak ihtiyacı</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1-Program akreditasyonun yaygınlaştırılması sağlanacak ve öğrencilerin 21 inci yüzyıl becerileri güçlendirilecektir.</li> <li>S2-Sanayinin ihtiyaç duyduğu işgücü profili belirlenerek, önlisans (mesleki eğitim) programlarının ulusal/uluslararası meslek standartlarına uyumu sağlanacaktır.</li> <li>S3-Tüm özel gereksinimli öğrencilerin eğitim-öğretim süreçlerine tam katılımlarını sağlanacak ve gerekli donanımlar temin edilecektir.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini (TL)</b>	523.623.000									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulusal boyutta yaşanan işsizlik oranındaki artış.</li> <li>YÖKAK'ın eğitim öğretim kalite güvencesine yönelik uygulamaları.</li> <li>On Birinci Kalkınma Planında "Mesleki eğitim programları ile sınav ve belgelendirme faaliyetlerine esas teşkil eden ulusal meslek standartları ve yeterlilikleri güncellenecek ve sayıları artırılacaktır" ifadesinin yer alması.</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim-Öğretim programlarının ulusal ve uluslararası standartlara uyumu sağlanarak tüm öğrencilere 21.yy yetkinliklerinin kazandırılması.</li> <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> <li>Eğitim Hizmetlerinde Kalitenin ve Erişilebilirliğin Artırılması.</li> <li>Mesleki ve teknik eğitim sanayinin ihtiyaç duyduğu işgücü profili belirlenecek, bu ihtiyaca dönük yükseköğretim kurumlarının mesleki ve teknik eğitim programları güncellenecektir.</li> <li>Yeni program tasarımlarında ulusal/uluslararası meslek standartlarının esas alınması sağlanmalıdır.</li> </ul>									

<b>Amaç (A1)</b>	Ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarda öğrenme ortamlarını sürekli geliştirmek, verimliliğini ve etkililiğini artırarak küresel boyutta tercih edilen mezunlar yetiştirmek.									
<b>Hedef (H1.2)</b>	Lisansüstü öğrenci ve mezun sayısını artırmak									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG1.2.1</b> Yüksek lisans öğrenci oranı (%)	10	14,7	16	17	18	19	20	6 Ay	6 Ay	
<b>PG1.2.2</b> Yüksek lisans mezun oranı (%)	20	7,2	8	9	10	11	12	6 Ay	6 Ay	
<b>PG1.2.3</b> Doktora öğrenci oranı (%)	30	4,9	6	8	10	13	15	6 Ay	6 Ay	
<b>PG1.2.4</b> Doktora mezun oranı (%)	40	4,2	4	6	8	9	12	6 Ay	6 Ay	
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Rektör Yardımcılığı (Eğitim-Öğretim), Ana Bilim Dalı Başkanlıkları, Araştırma Lisansüstü Süreçler Direktörlüğü									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lisansüstü programların uluslararası standartlara uyumu kapsamında öğretim üyelerinin direnç göstermesi</li> <li>Öğretim üyelerinin Uzaktan eğitime yönelik yetkinliklerinin geliştirilmesi ihtiyacı</li> <li>Açılan disiplinlerarası/çok disiplinli lisansüstü programların talep görmemesi</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1-Lisansüstü programlar uluslararası standartlara uyumlu hale getirilecektir.</li> <li>S2-Disiplinlerarası/çok disiplinli lisansüstü programların geliştirilmesi sağlanacaktır.</li> <li>S3-Uzaktan öğrenme teknolojilerine dayalı yenilikçi lisansüstü programların geliştirilmesi sağlanacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini (TL)</b>	• 36.019.000									
<b>Tespitler</b>	• Küresel değişimler nedeniyle yeni mesleklerin oluşması Kurumun, Yükseköğretim Kurumunun "Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi" kapsamında Araştırma Üniversitesi olma isteğinin bulunması									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On Birinci Kalkınma Planında; Öncelikli sektörlerdeki firmaların Ar-Ge ve yenilik süreçlerinde yer alan insan kaynağı kapasitesini geliştirmeye yönelik olarak üniversite ve sanayi işbirliğinde lisansüstü programların oluşturulması.</li> <li>Önlisans, lisans ve lisansüstü ders programlarının değişen dünya koşullarına göre güncellenmesi.</li> <li>İhtiyaç olan alanlarda Disiplinler arası /çok disiplinli yenilikçi programların açılması.</li> <li>Onbirinci kalkınma planında öncelikli sektörler başta olmak üzere plan döneminde doktoralı mezun sayısının yıllık ortalama 15 bine çıkarılacak olması.</li> </ul>									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	• Rektör Yardımcılığı (Eğitim-Öğretim), Ana Bilim Dalı Başkanlıkları, Araştırma Lisansüstü Süreçler Direktörlüğü									

**2021-2025 STRATEJİK PLANI**

<b>Amaç (A1)</b>	Ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarda öğrenme ortamlarını sürekli geliştirmek, verimliliğini ve etkililiğini artırarak küresel boyutta tercih edilen mezunlar yetiştirmek.									
<b>Hedef (H1.3)</b>	İş birliği odaklı, araştırmayı ve girişimciliği destekleyen eğitim hizmetlerini artırmak									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG1.3.1</b> Proje tabanlı staj yapan öğrenci sayısı	10	23	50	75	100	150	200	6 Ay	6 Ay	
<b>PG1.3.2</b> Üniversite-Sektör Akademi iş birliği sayısı	30	5	6	7	8	9	10	6 Ay	6 Ay	
<b>PG1.3.3</b> Yenilikçilik ve girişimcilik temalı zorunlu ders sayısı	10	3	3	6	10	14	18	6 Ay	6 Ay	
<b>PG1.3.4</b> Proje destekli tamamlanan tez oranı (Bitirme tezi, yüksek lisans ve doktora tezleri) (%)	20	80	80	80	100	100	120	6 Ay	6 Ay	
<b>PG1.3.5</b> Araştırma projelerine dahil edilen öğrenci sayısı	30	40	90	150	200	250	300	6 Ay	6 Ay	
<b>Sorumlu Birim</b>	Öğrenci Dekanlığı									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Rektör Yardımcılığı (Eğitim-Öğretim), Araştırma ve Lisansüstü Süreçler Direktörlüğü, ARİNKOM TTO, Fakülteler, Meslek Yüksekokulları, Ortak Dersler Bölüm Başkanlığı, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş dünyasının üniversite ile iş birliği yapma konusundaki deneyiminin kısıtlı olması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1-Başarı bölgesi tercihimize uyumlu eğitim- sektör işbirliği protokolleri geliştirilecektir.</li> <li>S2-Eğitim planları araştırma ve girişimcilik boyutları gözetilerek geliştirilecektir.</li> <li>S3-Öğrencilere proje esaslı çalışma becerisi kazandırılacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini (TL)</b>	9.229.000									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğrencilerin 1. sınıftan itibaren araştırma süreçlerine entegre edilmesi</li> <li>Öğrencilerin sektörü ve sektör dinamiklerini bilmemesi</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Özel sektör işletmeleri, ilgili eğitim kurumları ve üniversiteler arasında iş birliği ile staj programlarının oluşturulması ve bunların etkinliğinin artırılması.</li> <li>Eğitim-istihdam-üretim ilişkisini güçlendirmek amacıyla eğitim-sektör iş birliği protokolleri yapılacaktır.</li> <li>Üniversite öğrencilerinin işgücü piyasasına geçişlerinin sağlanmasını teminen başta ortak projeler olmak üzere üniversite-özel sektör iş birliklerinin yürütülmesi geliştirilecektir.</li> <li>Gençlerin istihdam piyasasında talep edilen mesleklere yönelik hedef odaklı, beceri temelli mesleki eğitim ve sertifika programlarına dahil edilmesi suretiyle genç işsizliğin azaltılması, gençlerin işgücüne katılımının sağlanması ve istihdam olanaklarının artırılması hedeflenmektedir.</li> </ul>									

<b>Amaç (A1)</b>	Ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarda öğrenme ortamlarını sürekli geliştirmek, verimliliğini ve etkililiğini artırarak küresel boyutta tercih edilen mezunlar yetiştirmek.									
<b>Hedef (H1.4)</b>	Örgün eğitimi açık ve uzaktan eğitim yöntemleriyle desteklemek									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG1.4.1</b> Dijital ders oranı (%)	20	70	75	80	80	85	85	6 Ay	6 Ay	
<b>PG1.4.2</b> Etkileşimli ve uzaktan eğitimle verilen senkron ders oranı (%)	50	15	20	25	30	30	30	6 Ay	6 Ay	
<b>PG1.4.3</b> Uzaktan eğitim yöntemleri konusunda verilen kişi başı eğitim saati	30	6	10	12	14	16	18	6 Ay	6 Ay	
<b>Sorumlu Birim</b>	Rektör Yardımcılığı (Eğitim-Öğretim)									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksekokulları, ESTUZEM, Öğrenme ve Öğretme Gelişimi Birimi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Engelli Destek Birimi									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilişim altyapısının yetersiz olması</li> <li>Öğretim elemanlarının yüz yüze ders vermeye yönelik alışkanlığının olması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1-Online eğitim platformları oluşturulacaktır.</li> <li>S2-İnteraktif ve uzaktan eğitimle verilen derslerin sayısı artırılabilecektir.</li> <li>S3-Öğretim elemanlarının uzaktan eğitim yöntemleri kapsamındaki yetkinlikleri geliştirilecektir.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	1.600.000									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumda uzaktan eğitim program sayısının az olması.</li> <li>Uzaktan eğitime ve açık ders malzemelerine dünya genelinde bir yönelimin olması.</li> <li>Yeni neslin teknolojinin içinde doğmuş bir kuşak olması nedeniyle, eğitim ile teknolojinin entegrasyonu konusundaki beklentinin yüksek olması.</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uzaktan öğrenme teknolojilerine dayalı programların geliştirilmesiyle örgün eğitimin desteklenmesi.</li> <li>Uzaktan eğitim altyapısının iyileştirilmesi ve açık ders materyallerinin sayısının artırılması.</li> <li>Üniversitede farklı öğrenme ve öğretme teknikleri konusunda çalışmalar yapılarak, öğretim elemanlarının yetkinliklerinin bu yönde geliştirilmesi.</li> </ul>									

**2021-2025 STRATEJİK PLANI**

<b>Amaç (A1)</b>	Ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarda öğrenme ortamlarını sürekli geliştirmek, verimliliğini ve etkililiğini artırarak küresel boyutta tercih edilen mezunlar yetiştirmek.									
<b>Hedef (H1.5)</b>	Öğretim elemanlarının öğrenci merkezli öğrenme ve öğretme yetkinlikleri ile öğrencilerin öğrenmeyi öğrenme becerilerini geliştirmek									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG1.5.1</b> Eğiticilerin eğitimini alan öğretim elemanı oranı (%)	40	0	20	30	40	50	70	6 Ay	6 Ay	
<b>PG1.5.2</b> Eğiticilerin eğitimine yönelik etkinlik sayısı	20	0	9	18	27	36	45	6 Ay	6 Ay	
<b>PG1.5.3</b> Öğrenci memnuniyet oranı (Ders değerlendirme anketindeki öğrenme ve öğretme ile ilgili sorular) (%)	20	80	80	82	85	85	85	6 Ay	6 Ay	
<b>PG1.5.4</b> Öğrenmeyi öğrenme becerileri etkinliğine katılan öğrenci oranı (%)	20	10	20	30	40	50	70	6 Ay	6 Ay	
<b>Sorumlu Birim</b>	Öğrenme ve Öğretme Gelişimi Birimi									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Rektör Yardımcılığı (Eğitim-Öğretim), Kurumsal Gelişim ve Planlama Direktörlüğü									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim elemanlarının yenilikçi ve aktif öğrenme ve öğretme tekniklerine direnç göstermeleri</li> <li>• Eğitim verecek eğitmen sayısının yetersizliği</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S1-Öğretim elemanlarının eğitim-öğretim boyutundaki başarısının ölçülmesine yönelik mekanizmaların geliştirilmesi sağlanacaktır.</li> <li>• S2-Öğretim elemanlarının öğretme yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik eğitimler verilecektir.</li> <li>• S3-Öğrencilerin Öğrenmeyi öğrenme becerilerini artırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilecektir.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	7.900.000									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim elemanlarının öğretim başarısının somut olarak ölçülememesi.</li> <li>• YÖKAK'ın kalite güvencesi yaklaşımında öğrenci merkezli anlayışının önemli bir yere sahip olması.</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğiticilerin eğitimine yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi.</li> <li>• Öğretim elemanlarının eğitim-öğretim boyutundaki başarısının ölçülmesine yönelik mekanizmaların geliştirilmesi.</li> </ul>									



<b>Amaç (A2)</b>	Araştırma unsurlarını etkinleştirmek ve değer yaratan araştırma çıktıları üretmek									
<b>Hedef (H2.1)</b>	Mevcut araştırma altyapısının verimliliğini ve teknolojik yeterliliğini artırmak									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG2.1.1</b> Altyapı kapasite kullanımı (%)	50	50	50	55	60	65	70	6 Ay	6 Ay	
<b>PG2.1.2</b> İlgili yılda yeni eklenen araştırma altyapısı makine/teçhizat bütçesi (BAP destekli) (Milyon TL)	10	6	10	11	12	13	14	6 Ay	6 Ay	
<b>PG2.1.3</b> İlgili yılda yeni eklenen araştırma altyapısı makine/teçhizat bütçesi (Dış destekli) (Milyon TL)	40	5	10	20	40	45	55	6 Ay	6 Ay	
<b>Sorumlu Birim</b>	Rektör Yardımcılığı (Araştırma)									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	BAP Komisyonu, İTAM, Araştırma ve Lisansüstü Süreçler Direktörlüğü									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma altyapısına yönelik makine ve teçhizatların tamir ettirilmesi için yeterli bütçe olmaması</li> <li>Altyapı geliştirmek için üniversitemizde yeterli fon bulunmaması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1-Araştırma altyapısının iç ve dış paydaşlarca bilinirliğinin sağlanmasına yönelik faaliyetler yapılacaktır.</li> <li>S2-Araştırma altyapısının sürekli kullanımını güvence altına almaya yönelik mekanizmalar kurulacaktır.</li> <li>S3-Ülkenin öncelikli teknolojik gereksinimleri de gözetilerek kurumun mevcut araştırma altyapısının teknolojik yetersizliklerini giderecek yatırımlar yapılacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	139.973.000									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma altyapısının sürdürülebilirliğine yönelik endişenin olması.</li> <li>Mevcut altyapının ve işgücünün etkin kullanılmaması.</li> <li>Araştırma destek personeli sayıca yetersiz olması.</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma altyapısının sürdürülebilirliğine yönelik etkin mekanizmaların ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi.</li> <li>Mevcut altyapının kullanım süreleri takip edilerek atıl durumdaki teçhizatlar ve araştırmalarda kullanım etkinliğini artıracak teçhizatların tespit edilmesi.</li> <li>Araştırma altyapısının teknolojik yeterliliğinin, öncül araştırmalar yapacak, nitelikli insan gücü istihdamına katkı sağlayacak ve üniversite-sanayi iş birliğini destekleyecek seviyeye yükseltilmesi.</li> <li>Araştırma üniversitesi olma hedefi doğrultusunda altyapımız, yetkinliklerimiz ve çıktılarımızın iyileştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulması.</li> </ul>									

**2021-2025 STRATEJİK PLANI**

<b>Amaç (A2)</b>	Araştırma unsurlarını etkinleştirmek ve değer yaratan araştırma çıktıları üretmek									
<b>Hedef (H2.2)</b>	Araştırma çıktılarının niteliğini artırmak									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG2.2.1</b> Öğretim üyesi başına SCI, SCI-Expanded, SSCI ve A&HCI dergilerdeki yayın sayısı	30	0,78	0,85	0,88	0,94	1	1,05	3 Ay	6 Ay	
<b>PG2.2.2</b> Öğretim üyesi başına düşen patent/faydalı model/tasarım başvuru sayısı (/1000)	20	8,1	8,5	8,8	9,2	9,6	10	3 Ay	6 Ay	
<b>PG2.2.3</b> Bilimsel yayın puanı	30	2,32	2,4	2,6	2,8	2,9	3	6 Ay	6 Ay	
<b>PG2.2.4</b> Atıf puanı	10	19,97	21	21,3	21,6	22	22,5	6 Ay	6 Ay	
<b>PG2.2.5</b> Incites dergi etki değerinde ilk %10'luk dilime giren yayın sayısı	10	19	22	30	34	40	50	3 Ay	6 Ay	
<b>Sorumlu Birim</b>	Rektör Yardımcılığı (Araştırma)									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Araştırma ve Lisansüstü Süreçler Direktörlüğü, Fakülteler, Meslek Yüksekokulları, Enstitüler, Araştırma Merkezleri, ARİNKOM TTO									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dış kaynaklardan araştırmacı için burs bulmada yaşanan zorluklar</li> <li>Nitelikli araştırmacıların kuruma kazandırılması kapsamındaki kısıtlar</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1-Öğretim elemanları nitelikli yayın yapmak için özendirilecek ve desteklenecektir.</li> <li>S2-Kurum içi ve kurum dışı burslu araştırmacı sayısının artırılması sağlanacaktır.</li> <li>S3-Yeni öğretim elemanı alımlarında kurumun araştırma öncelikleri ile adayın araştırma konusundaki yetkinlikleri esas alınacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	19.890.000									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevcut altyapının ve işgücünün etkin kullanılmaması.</li> <li>Araştırmacı ve araştırmacı başına düşen çıktıların az olması.</li> <li>Kurum dışı araştırma desteklerinin var olması.</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanlarının araştırma performansına göre ödül mekanizması ve/veya kariyer olanaklarının geliştirilmesi.</li> <li>Kamu destekli Ar-Ge projelerine lisans, yüksek lisans ve doktora bursiyerlerinin dahil edilmesi.</li> <li>Uluslararası proje deneyimi ve proje alma potansiyeli yüksek olan araştırmacıları üniversiteye kazandırmaya yönelik mekanizmalar geliştirilmesi.</li> </ul>									

<b>Amaç (A2)</b>	Araştırma unsurlarını etkinleştirmek ve değer yaratan araştırma çıktıları üretmek									
<b>Hedef (H2.3)</b>	Çıktı ve etki odaklı iş birliği ağlarını geliştirmek									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG2.3.1</b> Uluslararası iş birliği ile başlatılan proje sayısı	30	9	11	14	17	21	26	6 Ay	6 Ay	
<b>PG2.3.2</b> Uluslararası iş birliği ile başlatılan projelerin bütçesi (Milyon TL)	10	6.14	8.14	12.14	16.14	21.14	27.14	6 Ay	6 Ay	
<b>PG2.3.3</b> Ulusal iş birliği ile başlatılan proje sayısı	30	10	20	20	25	30	40	6 Ay	6 Ay	
<b>PG2.3.4</b> Ulusal iş birliği ile başlatılan projelerin bütçesi (Milyon TL)	10	3	12	32	38	39	40	6 Ay	6 Ay	
<b>PG2.3.5</b> Uluslararası iş birliği ile yapılan yayın sayısı	10	53	64	82	120	155	198	3 Ay	6 Ay	
<b>PG2.3.6</b> Sanayi iş birliği ile yapılan yayın sayısı	10	5	12	22	32	54	60	3 Ay	6 Ay	
<b>Sorumlu Birim</b>	Rektör Yardımcılığı (Araştırma)									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	BAP Komisyonu, Fakülteler, Meslek Yüksekokulları, Enstitüler, Araştırma Merkezleri, ARİNKOM TTO, Araştırma ve Lisansüstü Süreçler Direktörlüğü									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezun bilgi sisteminin olmaması ve mezunlarla iletişimin zayıflığı</li> <li>Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası kurumlarla ortak araştırma projesi yapma konusunda alışkanlığının olmaması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1-Uluslararası araştırma kurumları ve üniversiteler başta olmak üzere araştırma-geliştirme boyutunda iş birliği ağlarının geliştirilmesine yönelik mekanizmalar kurulacaktır.</li> <li>S2-Kurumun Üniversite-Sanayi iş birliği modeli esas alınarak, Üniversite-Sanayi iş birliği alanları geliştirilecek ve Eskişehir'deki Ulusal Raylı Sistemler Test ve Araştırma Merkezinin (URAYSİM) işbirliği yapılan kuruluşlar ile tamamlanması sağlanacaktır.</li> <li>S3-Uluslararası ve ulusal Ar-Ge merkezlerinde çalışan mezunlarla iş birliklerini geliştirmeye öncelik verilecektir.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	49.000									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İlimizdeki diğer üniversiteler, kamu kurum ve kuruluşları, sanayi, KOBİ ve STK'lar ile iş birliği yapılabilecek alanların belirlenmemiş olması</li> <li>Ulusal ve uluslararası ölçekte kurumsal ölçekte iş birliklerinin yeterli düzeyde olmaması</li> <li>Kentte 3 Üniversite ile sanayi ve sektörel kümelenmeler olmasının araştırma iş birlikleri için fırsat yaratması.</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İlimizdeki diğer üniversiteler, kamu kurum ve kuruluşları, sanayi, KOBİ ve STK'lar ile iş birliği yapılabilecek alanların belirlenmesi ve iş birliklerinin geliştirilmesi.</li> <li>Uluslararası ağlara katılımın sağlanması ve iş birliklerinin geliştirilmesi.</li> <li>Ulusal ölçekte araştırma alanında üst sıralarda yer alan üniversitelerle iş birliklerinin geliştirilmesi.</li> <li>Sanayi ve Ticaret Odası ile iş birliği yaparak, sanayi bölgesi ve ticari şirketlere ulaşılarak ihtiyaç ve beklenti analizinin yapılması ve iş birliklerinin geliştirilmesi.</li> <li>Uluslararası ve ulusal Ar-Ge merkezlerinde çalışan mezunlarla iletişimin kuvvetlendirilmesi sağlanarak iş dünyası ile iş birliklerinin geliştirilmesine öncelik verilmesi.</li> </ul>									

**2021-2025 STRATEJİK PLANI**

<b>Amaç (A2)</b>	Araştırma unsurlarını etkinleştirmek ve değer yaratan araştırma çıktıları üretmek									
<b>Hedef (H2.4)</b>	Kurum dışı proje sayısını ve bütçesini artırmak									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG2.4.1</b> İlgili yılda yeni başlatılan kurum dışı proje sayısı	40	10	15	20	23	26	30	6 Ay	6 Ay	
<b>PG2.4.2</b> İlgili yılda yeni başlatılan kurum dışı proje bütçesi (Milyon TL)	60	14	38	48	58	68	80	6 Ay	6 Ay	
<b>Sorumlu Birim</b>	Rektör Yardımcılığı (Araştırma)									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	ARİNKOM TTO, Fakülteler, Meslek Yüksekokulları, Enstitüler, Araştırma Merkezleri, Araştırma ve Lisansüstü Süreçler Direktörlüğü									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurum dışı projelere yönelik talebin arzın çok üzerinde olması</li> <li>Akademik kadronun dış kaynaklı proje yapma konusunda isteksiz olması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1-Öğretim elemanlarının kurum dışı projeler konusundaki farkındalık düzeyleri artırılacak ve kurum dışı proje yazımı konusundaki yetkinlikleri geliştirilecektir.</li> <li>S2-BAP projelerinde başta uluslararası olmak üzere kurum dışı iş birliklerinin desteklenmesine, ayrıca kurum dışı projelerinin ödüllendirilmesine yönelik mekanizmaların kurulacaktır.</li> <li>S3-Kurumun öncelikli araştırma alanları başta olmak üzere, ülkelerinde farklı sektörlerde çalışan uluslararası mezunlarımızla araştırma projeleri geliştirilecektir.</li> <li>S4-Disiplinlerarası çalışma olanaklarını ön plana çıkararak dış kaynaklı proje desteklerine rekabetçi projeler hazırlanacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	255.871.000									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik kadronun dış kaynaklı proje yapma konusunda alışkanlığının olmaması.</li> <li>Üniversite kabiliyetlerinin sektörlerde yeterince bilinmiyor olması.</li> <li>Kurum dışı araştırma desteklerinin var olması.</li> <li>Dış kaynaklı projeler için rekabetin giderek artması.</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırmacılarımızın kurum dışı fonlarından yararlanma ve uluslararası iş birlikleri konularında daha güçlü hale gelmelerini sağlamak üzere yetkinliklerinin artırılması ve teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi.</li> <li>Yurt içi fon kaynakları ve desteklerine yönelik farkındalık yaratılması ve bu olanaklardan azami yararlanmaya yönelik stratejiler geliştirilmesi.</li> </ul>									

<b>Amaç (A3)</b>	Toplum için sürdürülebilir değer yaratmak								
<b>Hedef (H3.1)</b>	Üniversite çalışanlarının ve öğrencilerinin topluma hizmet farkındalığını artırmak, topluma bilimi sevdirmek								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG3.1.1</b> Toplumsal değer yaratmaya yönelik etkinliklerine çalışan katılım oranı (%)	25	5	20	30	40	50	60	6 Ay	6 Ay
<b>PG3.1.2</b> Toplumsal değer yaratmaya yönelik etkinliklerine öğrenci katılım oranı (%)	25	5	10	20	30	40	50	6 Ay	6 Ay
<b>PG3.1.3</b> Topluma bilimi sevdirmeye yönelik yapılan proje sayısı	25	1	2	3	4	5	6	6 Ay	6 Ay
<b>PG3.1.4</b> Topluma bilimi sevdirmeye yönelik yapılan tanıtım/etkinlik sayısı	25	2	5	10	15	20	25	6 Ay	6 Ay
<b>Sorumlu Birim</b>	Rektör Yardımcılığı (Topluma Hizmet)								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	ARİNKOM TTO, Araştırma ve Lisansüstü Süreçler Direktörlüğü, Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksekokulları, Araştırma Merkezleri, Ortak Dersler Bölüm Başkanlığı, Engelli Destek Birimi, Toplumsal Sosyal Sorumluluk Komisyonu								
<b>Riskler</b>	• ARİNKOM'un yönetimde ve ESTÜ'ye olan sorumluluğundaki belirsizlik								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1-Üniversite çalışanlarına ve öğrencilerine yönelik 3.kuşak üniversite kavramı ve bu bağlamda üniversitenin yapması gerekenler hakkında hizmet içi bilgilendirme toplantıları düzenlenerek topluma hizmet farkındalığı artırılacaktır.</li> <li>S2-Üniversitemizin imkânlarının ve yetkinliklerinin; bilimin topluma tanıtılması, farkındalığın geliştirilmesi ve sevdirmesine yönelik projeler ve etkinliklerin yapılması sağlanacaktır.</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	325.000								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Topluma hizmet kültürünün yaygın olmaması.</li> <li>Toplum ile iletişimin ve iş birliğinin yetersiz olması.</li> <li>TÜBİTAK'ın kapsamlı destek olanaklarının var olması.</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onbirinci kalkınma planında; "Öğrencilerin buluş, patent ve faydalı model başvurusu yapmaları teşvik edilecektir" ifadesinin yer alması.</li> <li>3 üncü kuşak üniversite kavramı ve bu bağlamda üniversitenin yapması gerekenler hakkında hizmet içi bilgilendirme toplantıları düzenlenmesi.</li> </ul>								

**2021-2025 STRATEJİK PLANI**

<b>Amaç (A3)</b>	Toplum için sürdürülebilir değer yaratmak									
<b>Hedef (H3.2)</b>	Toplumsal değer yaratmaya yönelik araştırma ve tasarım projelerini artırmak									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG3.2.1</b> Toplumsal değer unsuru içeren araştırma veya tasarım projesi oranı (%)	30	30	34	38	42	46	50	6 Ay	6 Ay	
<b>PG3.2.2</b> Toplumsal değer unsuru içeren araştırma veya tasarım projesi bütçesi oranı (%)	40	45	48	51	54	57	60	6 Ay	6 Ay	
<b>PG3.2.3</b> TÜBİTAK bilim ve toplum projeleri sayısı	30	3	3	5	5	7	8	6 Ay	6 Ay	
<b>Sorumlu Birim</b>	Rektör Yardımcılığı (Topluma Hizmet)									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	ARİNKOM TTO, Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksekokulları, Araştırma Merkezleri, BAP Komisyonu, Engelli Destek Birimi, Araştırma ve Lisansüstü Süreçler Direktörlüğü									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim elemanlarının araştırma ve tasarım projelerinde toplumsal değer yaratma boyutunu öncelikli görmemesi</li> <li>• ARİNKOM'un yönetimde ve ESTÜ'ye olan sorumluluğundaki belirsizlik</li> <li>• BAP bütçesinin kısıtlı olması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S1-Öğretim elemanlarının toplumsal değer yaratmaya yönelik araştırma ve tasarım projelerine yönelik destek, ödül ve kariyer olanakları geliştirilecektir.</li> <li>• S2-TÜBİTAK Bilim ve Toplum projelerinden etkin yararlanılması sağlanarak birim düzeyinde toplumsal değer unsuru içeren (TDP) projelerin yapılması sağlanacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	171.604.000									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplum ile iletişimin ve iş birliğinin yetersiz olması.</li> <li>• TÜBİTAK'ın kapsamlı destek olanaklarının var olması.</li> <li>• Nesil Girişimci ve Yenilikçi Üniversite kavramı ile birlikte üniversitelerden ekonomik değer üreten çıktılar üretmesine konusunda beklentinin olması.</li> <li>• Tasarım, patent, markalaşma ve fikri mülkiyet haklarının korunması konularında yasal düzenlemelerin zayıf olması.</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atama yükseltme kriterlerinde topluma hizmet alanındaki ölçütlerin kuvvetlendirilmesi.</li> </ul>									

<b>Amaç (A3)</b>	Toplum için sürdürülebilir değer yaratmak									
<b>Hedef (H3.3)</b>	Toplumu üniversitenin kabiliyetlerinden ve altyapı kaynaklarından etkin yararlandırmak									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG3.3.1</b> Topluma yönelik tanıtım faaliyeti sayısı	20	50	60	70	80	90	100	6 Ay	6 Ay	
<b>PG3.3.2</b> Altyapı gelirleri (test analiz, havaalanı, stadyum ve spor salonları) (Milyon TL)	20	4,26	8	13	20	29	39	6 Ay	6 Ay	
<b>PG3.3.3</b> Eğitim gelirleri (Milyon TL)	20	3,38	6	11	18	27	37	6 Ay	6 Ay	
<b>PG3.3.4</b> Sertifika ve kurs programları gelirleri (Milyon TL)	20	0,6	0,6	1	1,4	1,7	2	6 Ay	6 Ay	
<b>PG3.3.5</b> Danışmanlık hizmeti veren öğretim üyesi sayısı	20	60	75	90	105	120	130	6 Ay	6 Ay	
<b>Sorumlu Birim</b>	Rektör Yardımcılığı (Topluma Hizmet)									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Araştırma ve Lisansüstü Süreçler Direktörlüğü, ARINKOM TTO, Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksekokulları, Araştırma Merkezleri									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplumun beklentilerinin belirsiz olması/toplumun talepkar olmaması</li> <li>• Öğretim elemanlarının eğitim-danışmanlık hizmeti uygulamaları konusundaki bilgisinin yetersiz olması</li> <li>• Araştırma altyapısına yönelik makine ve teçhizatların tamir ettirilmesi için yeterli bütçe olmaması</li> <li>• ARINKOM'un yönetimde ve ESTÜ'ye olan sorumluluğundaki belirsizlik</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S1-Üniversitenin altyapı kaynaklarına yönelik etkin tanıtımlar yapılacak ve sürdürülebilir iletişim mekanizmaları kurulacak, toplumun öncelikli ihtiyaçları doğrultusunda potansiyel yararlanıcılar belirlenecektir.</li> <li>• S2-Alan/Sektör bazlı eğitim ve danışmanlık portföyünün oluşturulması ve yönetilmesi sağlanacaktır.</li> <li>• S3-Sertifika programlarının geliştirilmesi sağlanacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	39.125.000									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Topluma hizmet kültürünün yaygın olmaması.</li> <li>• Toplum ile iletişimin ve iş birliğinin yetersiz olması.</li> <li>• Kentte havacılık ve raylı sistemler sektörünün olması.</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin altyapı olanakları ile yeteneklerini içeren katalog hazırlanabilir.</li> <li>• Öğretim elemanlarının toplumsal değer yaratmaya yönelik araştırma ve tasarım projelerine yönelik destek, ödül ve kariyer olanakları geliştirilecektir.</li> </ul>									

**2021-2025 STRATEJİK PLANI**

<b>Amaç (A3)</b>	Toplum için sürdürülebilir değer yaratmak									
<b>Hedef (H3.4)</b>	Üniversite kaynaklı girişimciliği artırmak									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG3.4.1</b> Teknoparktaki üniversite bazlı şirket sayısı	30	18	19	20	21	22	23	6 Ay	6 Ay	
<b>PG3.4.2</b> Şirketlerdeki tam zamanlı istihdam sayısı	30	52	55	60	70	80	100	6 Ay	6 Ay	
<b>PG3.4.3</b> Girişimcilik endeksi sıralaması	20	20	20	16	14	12	10	6 Ay	6 Ay	
<b>PG3.4.4</b> Yaratılan değer (ciro) (Milyon TL)	20	13	18	24	29	34	40	6 Ay	6 Ay	
<b>Sorumlu Birim</b>	Rektör Yardımcılığı (Topluma Hizmet)									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	ARİNKOM TTO, Araştırma ve Lisansüstü Süreçler Direktörlüğü									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kampüs içerisinde Teknopark binasının olmaması</li> <li>Girişim fonunun yaratılmaması</li> <li>Girişimcilik kültürünün zayıflığı</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1-Üniversite bünyesinde girişimciliğe yönelik mekanizmaların oluşturulması sağlanacaktır.</li> <li>S2-Girişimcilik altyapısının güçlendirilmesi sağlanacaktır.</li> <li>S3-Buluşlarda girişimciliğin teşvik edilmesi sağlanacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	70.000									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TÜBİTAK ile iletişim ve bu konuda sağladığı destekler.</li> <li>Girişimciliğin küresel ölçekte önem kazanması.</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onbirinci Kalkınma Planında "Öğrencilerin buluş, patent ve faydalı model başvurusu yapmaları teşvik edilecektir" ifadesinin bulunması.</li> <li>Onbirinci Kalkınma Planında" Staj, girişimcilik ve işbaşı eğitim programlarının etkinleştirilmesi yoluyla gençlerin işe geçişleri kolaylaştırılacaktır. Bilgi ve becerilerin güncelliğinin sağlanması amacıyla mezunların sertifikalı eğitim ve sektör ile üniversiteler tarafından akredite edilen dersleri almaları teşvik edilecektir." ifadesinin bulunması.</li> <li>2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi Belgesi, Milli Teknoloji Hamlesinin 6 Temel Önceliği'nde "Sanayici, girişimci ve teknoloji geliştiren bilim ve Ar-Ge insanları ile kamu kurumları arasında "paydaş odaklı" iş yapma yaklaşımı yaygınlaştırılacaktır" ifadesinin bulunması</li> <li>Kalkınma Ajansı (BEBKA) 2014-2023 Bölge Planı'nda "Öncelik 6. Yatırım Ortamının İyileştirilmesi ve Girişimciliğin Desteklenmesi" "Tedbir 4. Üniversiteler başta olmak üzere diğer eğitim kurumları, kamu kurum ve kuruluşlarında girişimcilik ve yenilik kültürünün yaygınlaştırılması" ifadesinin bulunması.</li> </ul>									



<b>Amaç (A4)</b>	Uluslararasılaşmayı tüm boyutlarıyla bütünleşik, verimli ve sürdürülebilir olarak yönetmek									
<b>Hedef (H4.1)</b>	Uluslararasılaşma kültür ve farkındalığını artırmak									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG4.1.1</b> Yabancı uyruklu öğrenci memnuniyet oranı (%)	25	55	60	65	70	72	75	6 Ay	6 Ay	
<b>PG4.1.2</b> Yabancı uyruklu öğretim elemanı memnuniyet oranı (%)	25	60	65	70	75	80	85	6 Ay	6 Ay	
<b>PG4.1.3</b> Sosyo-kültürel entegrasyona yönelik faaliyet sayısı	25	0	2	4	7	10	14	6 Ay	6 Ay	
<b>PG4.1.4</b> Uluslararasılaşmaya yönelik eğitim sayısı	25	1	3	6	10	15	20	6 Ay	6 Ay	
<b>Sorumlu Birim</b>	Uluslararası İlişkiler Birimi									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Rektör Yardımcılığı (Uluslararasılaşma), Rektör Yardımcılığı (Kaynakların Yönetimi), Fakülteler, Meslek Yüksekokulları, Enstitüler, Araştırma Merkezleri									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların uluslararasılaşma yönündeki değişime direnç göstermesi</li> <li>• Kampüs olanaklarının iyileştirilmesine yönelik bütçe ihtiyacı</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S1-Uluslararasılaşmanın tüm boyutlarını kapsayan kurumsal bir yapı geliştirilecektir.</li> <li>• S2-Yabancı öğretim elemanı ve öğrenci ilişkilerinin güçlendirilmesi sağlanacaktır.</li> <li>• S3-Fiziksel ortamların ve unsurların uluslararası boyutlar düşünülerek iyileştirilmesi ile sosyokültürel entegrasyona yönelik faaliyetler gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	4.469.000									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• YÖK'ün Uluslararasılaşma konusunda bir strateji dokümanının bulunması.</li> <li>• Uluslararasılaşmaya yönelik bileşenlerin birbirinden kopuk yürütülüyor olması</li> <li>• On Birinci Kalkınma Planında "Ülkemizin yükseköğretim alanında uluslararasılaşma düzeyi artırılacaktır." ifadesinin yer alması.</li> <li>• Uluslararası öğrenciler ve çalışanların iletişim ve entegrasyonuna yönelik mekanizmaların yeterli düzeyde olmaması.</li> <li>• Kampüste olanaklarının çok kültürlü/çok uluslu yapıda olmaması.</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uluslararasılaşmaya yönelik politika ve stratejilerin belirlenmesi.</li> <li>• Üniversitenin uluslararasılaşma düzeyinin geliştirilmesi.</li> <li>• Uluslararası öğrenci ve çalışanlara yönelik iletişim ve entegrasyonu artırıcı mekanizmaların geliştirilmesi.</li> </ul>									

**2021-2025 STRATEJİK PLANI**

<b>Amaç (A4)</b>	Uluslararasılaşmayı tüm boyutlarıyla bütünlük, verimli ve sürdürülebilir olarak yönetmek									
<b>Hedef (H4.2)</b>	İngilizce yabancı dil yeterliliğini artırmak									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG4.2.1</b> İngilizce dil yeterliliği olan öğretim elemanı oranı (%)	35	12,8	13	15	20	25	30	6 Ay	6 Ay	
<b>PG4.2.2</b> İngilizce hazırlık sınıfı başarı oranı (%)	15	11,1	15	20	25	30	35	6 Ay	6 Ay	
<b>PG4.2.3</b> Yabancı dilde öğretim yapan (%30 veya %100 İngilizce) program sayısı	50	26	26	30	32	34	35	6 Ay	6 Ay	
<b>Sorumlu Birim</b>	Rektör Yardımcılığı (Uluslararasılaşma)									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Uluslararası İlişkiler Birimi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ortak Dersler Bölüm Başkanlığı, İnsan Kaynakları Yönetimi Birimi, Öğrenme ve Öğretme Gelişimi Birimi									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programlarda yer alan derslerin öğretim dilinin %100 İngilizce olması konusunda öğretim elemanları tarafından direnç gösterilmesi</li> <li>• İngilizce Hazırlık Programındaki derslerin başka bir üniversitenin İngilizce okutmanları tarafından veriliyor olması</li> <li>• İdari çalışanların yabancı dil yetkinliklerini geliştirecek faaliyetlere katılmaması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S1-Yabancı dilde öğretim yapan (%100 İngilizce) programların yaygınlaştırılması sağlanacaktır.</li> <li>• S2-Akademik ve idari personelin İngilizce yabancı dil yeterliliğinin artırılması desteklenecektir.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	574.000									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim dili İngilizce olan özellikle lisansüstü program sayısının az olması.</li> <li>• Personel ve öğrencilerin yabancı dilde iletişim yetkinliğinin yeterli düzeyde olmaması.</li> <li>• On Birinci Kalkınma Planı'nda "Ülkemizin yükseköğretim alanında uluslararasılaşma düzeyi artırılacaktır." ifadesinin yer alması.</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenci ve çalışanların yabancı dil yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik platformların ve uygulamaların çeşitlendirilmesi.</li> <li>• Yabancı dilde eğitim yapan program sayısının artırılması.</li> </ul>									

<b>Amaç (A4)</b>	Uluslararasılaşmayı tüm boyutlarıyla bütünlük, verimli ve sürdürülebilir olarak yönetmek									
<b>Hedef (H4.3)</b>	Uluslararası öğrenci ve çalışan sayılarını artırmak									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG4.3.1</b> Değişim programları ile gelen yabancı uyruklu öğrenci oranı (%)	20	1,6	2	4	6	8	10	3 Ay	6 Ay	
<b>PG4.3.2</b> Lisansüstü programlarda eğitim gören yabancı uyruklu öğrenci oranı (%)	20	9,8	10	12	15	18	20	3 Ay	6 Ay	
<b>PG4.3.3</b> Değişim programları ile gelen yabancı uyruklu öğretim elemanı sayısı	20	8	10	13	17	22	27	6 Ay	6 Ay	
<b>PG4.3.4</b> Üniversitede görev yapan yabancı uyruklu öğretim elemanı sayısı	20	5	5	6	8	9	10	6 Ay	6 Ay	
<b>PG4.3.5</b> Ortak diploma programı sayısı	20	0	0	1	2	3	4	6 Ay	6 Ay	
<b>Sorumlu Birim</b>	Uluslararası İlişkiler Birimi									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Rektör Yardımcılığı, Fakülteler, MYO'lar, Araştırma Merkezleri, Enstitüler									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevcut değişim programlarındaki kısıtlılıklar</li> <li>Yabancı dilde verilen ders sayısının az olması nedeniyle yabancı uyruklu öğrencilerin Üniversitemizi tercih etmemesi</li> <li>Bölümlerin yabancı uyruklu öğrenci kontenjanı vermek istememesi</li> <li>İstihdam koşullarının yabancı uyruklu öğretim elemanlarına cazip gelmemesi</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1-Değişim programları ve iş birliği protokolleri ile gelen yabancı uyruklu öğrenci kabul sınavlarının; kurumumuzca yapılması sağlanacaktır.</li> <li>S2-Yabancı öğrenci kontenjanını arttırmak için altyapı, mevzuat ve kaynaklarının geliştirilmesi sağlanacaktır.</li> <li>S3-Çift diploma ve ortak diploma programlarının artırılması sağlanacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	53.000									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası öğrenci kabullerinde esas alınan kriterlerin (sınavların) yeterince kapsayıcı olmaması.</li> <li>Mevlana ve Erasmus gibi değişim hareketlerini destekleyen dış kaynaklı programların olması.</li> <li>Eskişehir'in "modern bir öğrenci şehri" imajı.</li> <li>On Birinci Kalkınma Planında "Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısının ve nitelikli yabancı uyruklu akademisyenlerin toplam istihdam oranı içindeki payının artırılması" şeklinde ifadeye yer verilmiş olması.</li> <li>Ülkenin güvenli olarak algılanmaması.</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı sayısını artırmak ve uluslararası iş birlikleri geliştirmek için daha etkin tanıtım araçları geliştirilmeli, iletişim kuvvetlendirilmelidir.</li> <li>Ortak çift diploma programları geliştirilmelidir.</li> <li>Yabancı dilde eğitim yapan program sayısı arttırılmalıdır.</li> <li>Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı arttırılacaktır.</li> <li>Nitelikli yabancı uyruklu akademisyenlerin toplam istihdamı oranı içindeki payı arttırılacaktır.</li> </ul>									

**2021-2025 STRATEJİK PLANI**

<b>Amaç (A4)</b>	Uluslararasılaşmayı tüm boyutlarıyla bütünlük, verimli ve sürdürülebilir olarak yönetmek								
<b>Hedef (H4.4)</b>	Etkin ve sürdürülebilir uluslararası iş birlikleri kurmak								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG4.4.1</b> Uluslararası tanıtım sayısı	20	3	4	6	9	13	17	3 Ay	6 Ay
<b>PG4.4.2</b> Değişim anlaşmalarının sayısı (Erasmus + Mevlana)	20	396	400	410	420	430	440	3 Ay	6 Ay
<b>PG4.4.3</b> İş birliği protokollerinin sayısı	20	12	20	30	40	52	64	6 Ay	6 Ay
<b>PG4.4.4</b> Uluslararası paydaşlarımızın memnuniyet oranı (%)	20	50	50	60	65	70	75	6 Ay	6 Ay
<b>PG4.4.5</b> Üye olunan uluslararası ağ sayısı	20	2	3	4	5	6	7	6 Ay	6 Ay
<b>Sorumlu Birim</b>	Uluslararası İlişkiler Birimi								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Rektör Yardımcılığı (Uluslararasılaşma), Fakülteler, Meslek Yüksekokulları, Araştırma Merkezleri, Enstitüler								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tanıtım faaliyetlerine ayrılan bütçenin yeterli olmaması</li> <li>Hala Anadolu Üniversitesi olarak tanınıyor olunması</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1-Uluslararası iş birliklerine yönelik tanıtım faaliyetleri arttırılacaktır.</li> <li>S2-Değişim anlaşmaları ve protokoller vasıtasıyla iş birliği içinde olduğumuz uluslararası paydaşlarımızla iletişim ve etkileşim arttırılacaktır.</li> <li>S3-Uluslararası ağlara kurumsal üyelikler sağlanacaktır.</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	163.000								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası düzeyde bilinirliğin henüz az olması.</li> <li>Yabancı dilde dokümantasyonun ve web sayfalarının bulunmaması (YÖK, vb.).</li> <li>Eskişehir'in "modern bir öğrenci şehri" imajı.</li> <li>Yabancı üniversitelerin Türkiye'den sadece belirli üniversitelerle iş birliği yapma konusundaki önyargılı tutumu.</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı sayısını arttırmak ve uluslararası iş birlikleri geliştirmek için daha etkin tanıtım araçları geliştirilmeli, iletişim kuvvetlendirilmelidir.</li> <li>Etkili tanıtım çalışmalarıyla yükseköğretim sistemine uluslararası erişim kolaylaştırılacaktır.</li> </ul>								

<b>Amaç (A5)</b>	Doğa ve insan odaklı, yenilikçi, yaratıcı, sürekli öğrenen, sürdürülebilir ve bütünlük bir yönetim ekosistemi geliştirmek									
<b>Hedef (H5.1)</b>	Bütünlük kurumsal bilgi yönetim sistemi kurmak, dijital hizmetlerin niteliğini ve niceliğini artırmak									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG5.1.1</b> Kurumsal bilgi yönetim sistemi bünyesindeki (eğitim/araştırma/yönetişim vb.) otomasyon yazılımlarının devreye alınma oranı (%)	30	0	30	60	70	80	90	6 Ay	6 Ay	
<b>PG5.1.2</b> Bilişim teknolojileri donanım altyapısının tamamlanma oranı (%)	30	0	30	60	70	80	90	6 Ay	6 Ay	
<b>PG5.1.3</b> ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikasının alınması	20	0	0	0	0	100	100	6 Ay	6 Ay	
<b>PG5.1.4</b> Dijital dönüşümü tamamlanan hizmet sayısı	20	0	3	6	9	12	15	6 Ay	6 Ay	
<b>Sorumlu Birim</b>	Rektör Yardımcılığı (Kaynakların Yönetimi)									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Rektör Danışmanı (Bilişim Teknolojileri), Tüm Birimler,									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mali kaynakların yetersizliği</li> <li>İnsan kaynağının yetersizliği</li> <li>Dijital dönüşüm süreçlerine yönelik ihtiyaç analizinin doğru yapılamaması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1-Altyapı yatırımlarında ve insan kaynağı temininde bilişim teknolojileri alanına öncelik verilecektir.</li> <li>S2-Dijital dönüşümüne yönelik kurumsal yapının geliştirilmesi sağlanacaktır.</li> <li>S3-Paydaş ihtiyaçları ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda, tüm birimlerimizin koordinesinde gerek iş süreçlerinin gerek sunulan hizmetlerin dijital dönüşümü sağlanacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	6.900.000									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilişim teknolojisi hizmetlerinin dışa bağımlı olması ile bütünlük bir bilgi yönetim sisteminin henüz bulunmaması.</li> <li>Paydaşların verilen dijital hizmetlerin artırılmasına yönelik isteklerinin artması.</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onbirinci Kalkınma Planı; Kamu, özel sektör, üniversiteler ve STK'lar arasındaki iş birliği geliştirilerek dijital dönüşüm ekosistemi oluşturulacaktır.</li> <li>On Birinci Kalkınma Planı; Dijital dönüşüm alanında teknik incelemeler, akademik çalışmalar, saha çalışmaları ve benzeri faaliyetleri kapsayan Dijital Dönüşüm Araştırmaları Programı hayata geçirilecektir.</li> <li>On Birinci Kalkınma Planı; Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşımında açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla açık erişim altyapıları ile uyumu sağlanacaktır.</li> <li>On Birinci Kalkınma Planı; Sanayinin ihtiyaçları ve dijital dönüşüm hedefleri çerçevesinde yenilikçi okul-sektör iş birliği modelleri geliştirilecektir.</li> <li>2023 Sanayi ve Teknoloji Hedefleri; Dijital dönüşüm için gereken yazılım geliştirme yetenek kapasitesinin Türkiye'de 2023 yılına kadar 500 bin kişiyi geçmesi hedeflenmektedir.</li> </ul>									

**2021-2025 STRATEJİK PLANI**

<b>Amaç (A5)</b>	Doğa ve insan odaklı, yenilikçi, yaratıcı, sürekli öğrenen, sürdürülebilir ve bütünleşik bir yönetim ekosistemi geliştirmek								
<b>Hedef (H5.2)</b>	Yatay yapılanma odaklı ve sürdürülebilir bir kurumsal yapı ile etkin bir iç kalite güvence sistemi oluşturmak								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG5.2.1</b> İç kalite güvence sistemine yönelik yapılan etkinlik (toplantılar, eğitimler, seminerler vb.) sayısı	20	3	15	30	45	60	75	6 Ay	6 Ay
<b>PG5.2.2</b> YÖKAK Kurumsal akreditasyon puanı	30	650	700	700	750	750	800	6 Ay	6 Ay
<b>PG5.2.3</b> İç kalite güvence sistemi kapsamında değerlendirilen program oranı (%)	30	0	21,8	42,8	68,2	100	100	6 Ay	6 Ay
<b>PG5.2.4</b> Görev tanımı/iş tanımı tanımlanma oranı (%)	20	20	70	100	100	100	100	6 Ay	6 Ay
<b>Sorumlu Birim</b>	Rektör Yardımcılığı (Kalite Güvence)								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Kurumsal Gelişim ve Planlama Direktörlüğü, Kalite Komisyonu, Tüm Birimler								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Süreç bazlı iş yapış yöntemlerinin olmaması</li> <li>Üst yönetimin değişmesine bağlı olarak kurumsal dönüşümün sürdürülebilirliğinin sağlanamaması</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1-Süreç bazlı kurumsal yapılar (organizasyonlar) geliştirilecek, görev ve iş tanımları yapılacaktır.</li> <li>S2-Kurumsal akreditasyona yönelik etkin iç kalite güvence mekanizmaları kurulacak, tüm paydaşlara yönelik bilinçlendirme çalışmaları yapılacaktır.</li> <li>S3-Süreçlerin ve kurumsal risk yönetiminin etkinleştirilmesi sağlanacaktır.</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	3.862.000								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bölünme sonrasında yeniden yapılanan bir teknik üniversite olunması.</li> <li>Kurumsal akreditasyon ve dış değerlendirme sürecinin giderek daha fazla önem kazanması.</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On Birinci Kalkınma Planındaki; "Yükseköğretim sisteminin küresel rekabet gücü olan, kalite odaklı ve dinamik bir yapıya kavuşturulması; yükseköğretim kurumlarının niteliklerinin artırılmasına yönelik uygulamalara devam edilmesi" ifadesinin yer alması.</li> <li>Kurumsal iç değerlendirme ve sürekli iyileşme yaklaşımının kurum kültürünün bir parçası haline getirilmesine yönelik bilinçlendirme ve bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması.</li> <li>Dış Değerlendirme ve Kurumsal Akreditasyon süreçlerinde öncü rol üstlenilerek kurumsal gelişim açısından sürecin kazanımlarından azami fayda sağlanması.</li> </ul>								

<b>Amaç (A5)</b>	Doğa ve insan odaklı, yenilikçi, yaratıcı, sürekli öğrenen, sürdürülebilir ve bütünlük bir yönetim ekosistemi geliştirmek									
<b>Hedef (H5.3)</b>	Kurumsal performansı ve aidiyeti artırmak, kurum kültürünü güçlendirmek									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG5.3.1</b> Kurum/Birim/Bölüm/Program/Kişi performans hedefi gerçekleştirme oranı (%)	30	0	100	100	100	100	100	3 Ay	6 Ay	
<b>PG5.3.2</b> Kişi başına eğitim saati (Akademik-idari kırılımlı)	20	10	18	24	30	36	42	6 Ay	6 Ay	
<b>PG5.3.3</b> Kurumsal aidiyet memnuniyet oranı (%)	20	65	65	70	70	75	75	6 Ay	6 Ay	
<b>PG5.3.4</b> Danışma ve sosyalleşme becerisi	20	38,4-36,4	38,4-36,4	42,0-42,0	42,0-42,0	45,0-45,0	45,0-45,0	6 Ay	6 Ay	
<b>PG5.3.5</b> Toplumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılan çalışan oranı (%)	10	5	5	10	15	17	20	6 Ay	6 Ay	
<b>Sorumlu Birim</b>	Rektör Yardımcılığı (Kaynakların Yönetimi)									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Rektör Danışmanı (Kültür ve Sanat), Kalite Komisyonu, Kurumsal Gelişim ve Planlama Direktörlüğü, Toplumsal Sosyal Sorumluluk Komisyonu, Öğrenme ve Öğretme Gelişimi Birimi, Tüm Birimler									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekonomik kısıtlar</li> <li>Yeniden yapılanan bir üniversite olunması nedeniyle aidiyet duygusunun zayıflaması</li> <li>Kişisel performans temelli çalışma alışkanlığının bulunmaması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1-Çalışanların yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitim, seminer vb. faaliyetler yapılması sağlanacaktır.</li> <li>S2-Hedef ve yetkinlik bazlı kurumsal performans sistemi temelinde, takdir-tanım mekanizmasının kapsamı genişletilecektir.</li> <li>S3-Yüksek dayanışma ve yüksek sosyalleşme kültürünü destekleyecek faaliyetler gerçekleştirilecek, toplumsal sosyal sorumluluk bilincinin yaygınlaştırılması sağlanacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	233.347.000									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim üyesi dışındaki akademik kadronun sayıca yetersiz olması ile idari kadrolardaki sayıca ve nitelik olarak yetersizlikler</li> <li>Yeni Ekonomi Programı 2020-2022; "Kamuda hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi oluşturularak başarılı personelin ödüllendirilmesini sağlayacak Kamu İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Kurulacaktır" ifadesi yer almaktadır.</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onbirinci Kalkınma Planında; "Kamu personelinin niteliğini artırmaya yönelik hizmet içi eğitim programlarının oluşturulması ve düzenli olarak yürütülmesi sağlanacak ve her düzeydeki personele yönetim becerisi kazandırmayı amaçlayan eğitim programları geliştirilecektir" ifadesinin yer alması.</li> <li>Hizmet içi eğitim uygulaması, kamu çalışanlarının mesleki ve temel becerilerini artıran uzaktan eğitim sistemleri kullanılmak suretiyle kolayca erişilebilen bir yapıya dönüştürülmesi.</li> <li>Akademik ve idari İnsan Kaynaklarına yönelik hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi oluşturulması.</li> <li>Kurumsal performansın daha etkin yönetilmesine yönelik mekanizmaların geliştirilmesi.</li> <li>Çevre bilinci artırılmasına yönelik sosyal sorumluluk projeleri, gönüllülük faaliyetlerinin yapılması.</li> </ul>									

**2021-2025 STRATEJİK PLANI**

<b>Amaç (A5)</b>	Doğa ve insan odaklı, yenilikçi, yaratıcı, sürekli öğrenen, sürdürülebilir ve bütünlük bir yönetim ekosistemi geliştirmek									
<b>Hedef (H5.4)</b>	Üniversitemizin tanınırlığını ve görünürlüğünü artırmak, kurumsal iletişimini güçlendirmek									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG5.4.1</b> Kurum içi iletişim memnuniyeti (öğrenci ve çalışan) (%)	20	58	60	62	65	68	70	6 Ay	6 Ay	
<b>PG5.4.2</b> Kurum dışı iletişim memnuniyeti (%)	20	65	65	70	70	75	75	6 Ay	6 Ay	
<b>PG5.4.3</b> Zamanında çözümlenen şikayet (%)	10	50	60	70	80	90	100	6 Ay	6 Ay	
<b>PG5.4.4</b> Ödül sistemine girdi olan öneri sayısı	10	0	5	10	15	20	25	6 Ay	6 Ay	
<b>PG5.4.5</b> Sosyal medya hesaplarının görüntülenme sayısı	20	7500	8500	9500	10500	11500	12500	3 Ay	6 Ay	
<b>PG5.4.6</b> Web sayfası görüntülenme sayısı (xBin) (Aylık)	20	100	110	120	130	140	150	3 Ay	6 Ay	
<b>Sorumlu Birim</b>	Kurumsal İletişim Birimi									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Rektör Danışmanı (Kurumsal İletişim), Genel Sekreterlik, Öğrenci Dekanlığı, Kurumsal Gelişim ve Planlama Direktörlüğü, İnsan Kaynakları Yönetimi Birimi, Engelli Destek Birimi									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nitelikli personel ihtiyacı</li> <li>Mali kaynakların kısıtlılığı</li> <li>Bilişim teknolojilerinin yetersizliği</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1-Kurumsal kimlik çalışmaları etkinleştirilerek tanınırlık/görünürlüğü artırmaya yönelik faaliyetler yapılması sağlanacaktır.</li> <li>S2-Öğrenci, mezun, çalışan ve toplum ilişkilerini iyileştirici çalışmalar gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.</li> <li>S3-İletişim kanallarının çeşitlendirilerek etkinleştirilmesi, öneri-şikâyet sistemi kurulması ve çalışanların iletişim becerilerin güçlendirilmesi sağlanacaktır.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	121.000									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dikey iletişime yatkın bir kurum kültürünün hâkim olması ve yatay iletişim kanallarının zayıf olması.</li> <li>Tanınilık ve görünürlüğün az olması, kurumsal iletişimin yönetilmesi ihtiyacı.</li> <li>Mezunlarla iletişimin yetersizliği.</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezunlarla iletişim süreci ve mezun izleme mekanizmaları bu sisteme entegre edilmelidir.</li> <li>Tüm paydaşlarla daha etkili ve sistematik ilişkiler kurulması sağlanmalıdır.</li> <li>On Birinci Kalkınma Planında; Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite iş birliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sistemi kurulması ifadesinin yer alması.</li> <li>Bölünme sonrasında yeniden yapılanan bir teknik üniversite olunması nedeniyle Tanınırlık ve görünürlüğü artıracak bir kurumsal iletişim yapılanmasının oluşturulması.</li> </ul>									



<b>Amaç (A5)</b>	Doğa ve insan odaklı, yenilikçi, yaratıcı, sürekli öğrenen, sürdürülebilir ve bütünleşik bir yönetim ekosistemi geliştirmek									
<b>Hedef (H5.5)</b>	Sürdürülebilir ekolojik ve sağlıklı kampüsler oluşturmak									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
<b>PG5.5.1</b> Yerleşkelerin enerji tüketim miktarı ve maliyetinde azalma oranı (%)	40	2	10	15	20	25	30	3 Ay	6 Ay	
<b>PG5.5.2</b> Yerleşkenin yeşil alan miktarını artış oranı (%)	20	2,7	10	15	20	25	30	6 Ay	6 Ay	
<b>PG5.5.3</b> Greenmetric sıralaması	15	617	550	500	450	400	350	6 Ay	6 Ay	
<b>PG5.5.4</b> Times Higher Education (THE) World University sıralaması	15	1000+	801-900	701-800	601-700	501-600	301-400	6 Ay	6 Ay	
<b>PG5.5.5</b> Bütünleşik Afet ve Acil Durum Yönetim Sistemi kurulununun tamamlanma oranı (%)	10	10	50	70	80	90	100	3 Ay	6 Ay	
<b>Sorumlu Birim</b>	Rektör Yardımcılığı (Kaynakların Yönetimi)									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Rektör Danışmanı (Mimarlık ve Tasarım), Genel Sekreterlik, Sürdürülebilir Eko Kampüs Komisyonu, Tüm Birimler, Kurumsal Gelişim ve Planlama Direktörlüğü									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eskişehir'in depremsel açıdan riskli yapısı nedeniyle altyapı ve yapılaşmaya gelen ek maliyet</li> <li>Havaalanı mania hattı</li> <li>Altyapı yatırım ödeneklerinin giderek azalıyor olması</li> <li>Eğitim, Araştırma ve sosyal yapı ve alan ihtiyaçları</li> <li>Yerleşke içinde kontrolümüz dışında olan su kanallarının varlığı</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S1-Mevcut yapı ve açık alanların altyapılarının enerji etkin, atık yönetimi planlanan sistemlere dönüştürülmesi ve yeni yapılacak yapıların tasarım ve teknolojilerinin sürdürülebilirlik ilkelerine göre planlanması.</li> <li>S2-Üniversitenin sürdürülebilirlik ilkelerine göre planlanan yerleşkelerinde mekanların erişiminin ve güvenli kullanımının sağlanması.</li> <li>S3-Sürdürülebilirlik referans sistemlerinden Times Higher Education (THE) World University Rankings, Greenmetric ve ISCN (International Sustainable Campus Network) sistemlerine dahil olmak, Sürdürülebilir Çevre Kültürünün eğitim ve araştırma sistemiyle bütünleşmesini sağlamak.</li> <li>S4-Yerleşkelerde çalışanların ve öğrencilerin sağlığı ve güvenliği için bütünleşik Afet ve Acil Durum Yönetim Sistemini oluşturmak.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini(TL)</b>	540.000									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Küresel iklim değişiklikleri ve tükenen doğal kaynaklar</li> <li>Ekonomik eşitsizlik ve yoksulluk</li> <li>Enerji verimliliğinin artmasının üst politika belgelerinde önceliklendirilmiş olması ve ekolojik dengenin korunmasının gittikçe artan bir oranda önem kazanması.</li> <li>Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda üniversite çalışanlarının ve öğrencilerin bilinçlendirilmesi ihtiyacı.</li> <li>Doğal yaşama müdahale ve kentleşmenin sağlığa olumsuz etkileri</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumun çevre bilincini artırmaya yönelik çevre ve doğa koruma ile sürdürülebilir üretim ve tüketim konularında eğitim ve bilinçlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi.</li> <li>Üniversite çalışanlarına yönelik BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda bilinçlendirme faaliyetlerinin yapılması ile, enerji verimliliği ve tüketimin azaltılmasının kurum kültürünün bir parçası haline getirilmesi.</li> <li>Öğrencilerin; çevresel sorunlar, toplumsal eşitsizlikler ve adalet, yoksulluk ve açlık, temiz enerji ve suya erişim, sorumlu üretim ve tüketim ile sürdürülebilir kentler alanlarında küresel farkındalıklarını arttırmaya yönelik derslerin, konferans ve panellerin yapılmasının desteklenmesi</li> </ul>									

**Tablo 32.** Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu

	A1H1	A1H2	A1H3	A1H4	A1H5	A2H1	A2H2	A2H3	A2H4	A3H1	A3H2	A3H3	A3H4	A4H1	A4H2	A4H3	A4H4	A5H1	A5H2	A5H3	A5H4	A5H5	
Tüm Birimler																							
Anabilim Dalı Başkanlıkları																							
ARİNKOM TTO																							
Toplumsal Sosyal Sor. Komisyonu																							
Sürdürülebilir Eko Kampüs Komisyonu																							
BAP Komisyonu																							
Kalite Komisyonu																							
Meslek Yüksekokulları																							
Fakülteler																							
İTAM																							
ESTÜZEM																							
Araştırma Merkezleri																							
LEE																							
Enstitüler																							
Kurumsal İletişim Birimi																							
Psikolojik Danışma ve Rehberlik Birimi																							
Engelli Destek Birimi																							
Uluslararası İlişkiler Birimi																							
İnsan Kaynakları Yönetimi Birimi																							
Öğrenme ve Öğretme Gelişimi Birimi																							
Ortak Dersler Bölümü																							
ALSD																							
Öğrenci Dekanlığı																							
KGPD																							
Genel Sekreterlik																							
Rektör Danışmanı (Mimarlık ve Tasarım)																							
Rektör Danışmanı (Kurumsal İletişim)																							
Rektör Danışmanı (Kültür ve Sanat)																							
Rektör Danışmanı (Bilişim Teknolojileri)																							
Rektör Yrd. (Kaynakların Yönetimi)																							
Rektör Yrd. (Uluslararası)																							
Rektör Yrd. (Kalite Güvence)																							
Rektör Yrd. (Topluma Hizmet)																							
Rektör Yrd. (Araştırma)																							
Rektör Yrd. (Eğitim-Öğretim)																							
Amaç-Hedef																							
Stratejik Plan																							

## D. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

**Tablo 33.** Hedefler, Riskler, Açıklamalar ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef 1.1. Tüm programlarda tüm öğrencilerin kazanımlarını küresel boyutta güvence altına alarak, mezunların niteliğini artırmak.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Program akreditasyonun yaygınlaştırılmasında öğretim elemanlarının direnç göstermesi</li> <li>Mesleki eğitim programlarının geliştirilmesine yönelik deneyim eksikliği</li> <li>Özel gereksinimli öğrencilere yönelik yardımcı teknolojiler sağlanmasına yönelik mali kaynak ihtiyacı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İç kalite güvence sistemi kurulması kapsamında öğretim elemanlarının eğitim-öğretim, araştırma ve varsa idari yüklerinin üstüne bu iş yüküne karşı direnç göstermesi</li> <li>Mesleki eğitim programları müfredatı ile meslek standartları uyumu konusunda deneyim eksikliği bulunması</li> <li>Özel gereksinimli öğrencilerin engel türlerine göre ders materyallerinin sağlanması amacıyla teknik araç gereç teminine yönelik mali kaynak ihtiyacı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanlarına yönelik sistematik bilgilendirme ve farkındalık artırıcı faaliyetlerin düzenlenmesi</li> <li>Mesleki eğitim programları müfredatı ile meslek standartları uyumu konusunda bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetleri düzenlenmesi ile eğitimlerin yapılması</li> <li>Mali imkânlar gözetilerek gerekli ihtiyacın sağlanması</li> </ul>
Hedef 1.2. Lisansüstü öğrenci ve mezun sayısını artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lisansüstü programların uluslararası standartlara uyumu kapsamında öğretim üyelerinin direnç göstermesi</li> <li>Öğretim üyelerinin Uzaktan eğitime yönelik yetkinliklerinin geliştirilmesi ihtiyacı</li> <li>Açılan disiplinlerarası/çok disiplinli lisansüstü programların talep görmemesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lisansüstü programların uluslararası standartlara uyumu kapsamında öğretim üyelerinin eğitim-öğretim, araştırma ve varsa idari yüklerinin üstüne bu iş yüküne karşı direnç göstermesi</li> <li>Öğretim üyelerinin genellikle örgün eğitime yakınlıklarının olması ve Uzaktan eğitim araçları kullanarak yapılan eğitimlerdeki deneyim eksikliği</li> <li>Yeni açılan çok disiplinli, yenilikçi programların öğrencilerden talep görmemesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim üyelerine yönelik sistematik bilgilendirme ve farkındalık artırıcı faaliyetlerin düzenlenmesi</li> <li>Öğretim üyelerinin uzaktan eğitime yönelik teknolojileri ve farklı öğrenme-öğretme araçlarını kullanma becerilerinin geliştirilmesi</li> <li>Pazar analizi ve tanıtımın etkin yürütülmesi</li> </ul>
Hedef 1.3. İşbirliği odaklı, araştırmayı ve girişimciliği destekleyen eğitim hizmetlerini artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
<ul style="list-style-type: none"> <li>İş dünyasının üniversite ile işbirliği yapma konusundaki deneyiminin kısıtlı olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş dünyasının üniversite ile işbirliği konusunda isteksiz olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş dünyasına yönelik etki n bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri</li> </ul>
Hedef 1.4. Örgün eğitimi açık ve uzaktan eğitim yöntemleriyle desteklemek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilişim altyapısının yetersiz olması</li> <li>Öğretim elemanlarının yüz yüze ders vermeye yönelik alışkanlığının olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğrenme kaynaklarını geliştirecek, açık ders malzemelerinin tasarlanmasına imkan sağlayacak bilişim altyapısının oluşturulamaması</li> <li>Öğretim elemanlarının ders işlerken yüz yüze ders vermeye yönelik alışkanlığının olması nedeniyle değişime karşı gösterilen direnç</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilişim altyapısının geliştirilmesine yönelik gerekli finansal gereksinimlerin sağlanması</li> <li>Öğretim elemanlarının uzaktan eğitim yöntemleriyle ders verme konusunda desteklenmesi</li> </ul>

## 2021-2025 STRATEJİK PLANI

Hedef 1.5. Öğretim elemanlarının öğrenci merkezli öğrenme ve öğretme yetkinlikleri ile öğrencilerin öğrenmeyi öğrenme becerilerini geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim elemanlarının yenilikçi ve aktif öğrenme ve öğretme tekniklerine direnç göstermeleri</li> <li>• Eğitim verecek eğitimci sayısının yetersizliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenci merkezli öğrenme ve öğretme yetkinliklerini geliştirmek amacıyla düzenlenecek eğitim faaliyetlerine öğretim elemanlarının direnç göstermesi</li> <li>• Öğrenme ve öğretme yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik eğitim verecek eğitimci sayısının yetersizliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu süreç kapsamında öğretim elemanlarına yönelik farkındalık faaliyetlerinin düzenlenmesi</li> <li>• “Eğiticilerin Eğitimi” eğitimini verecek yetkinlikte eğitimcinin temin edilmesi</li> </ul>
Hedef 2.1. Mevcut araştırma altyapısının verimliliğini ve teknolojik yeterliliğini artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Araştırma altyapısına yönelik makine ve teçhizatların tamir ettirilmesi için yeterli bütçe olmaması</li> <li>• Altyapı geliştirmek için üniversitemizde yeterli fon bulunmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitemizin güçlü olan altyapısı yavaş yavaş eskimekte ve bakım-onarım ihtiyaçları artmakta olup buna yönelik bütçe kalemi bulunmamaktadır.</li> <li>• BAP bütçesinin yüksek bütçeli altyapılı projeleri için yetersiz olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Döner sermaye gelirlerinin belirli bir miktarının en çok kullanılan makine ve teçhizatların bakımı-onarımı için ayrılması. BAP proje bütçelerinin de belli bir miktarının bakım-onarım amacıyla kullanılmasına yönelik gerekli yönetsel mekanizmaların uygulanması.</li> <li>• Döner sermaye gelirlerinin ve BAP'a ayrılan payın artırılması, araştırma üniversitesi olunması, 6550-Araştırma Altyapılarını Destekleme Projesine başvurulması</li> </ul>
Hedef 2.2. Araştırma çıktılarının niteliğini artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dış kaynaklardan araştırmacı için burs bulmada yaşanan zorluklar</li> <li>• Nitelikli araştırmacıların kuruma kazandırılması kapsamındaki kısıtlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş dünyasının burs vermede isteksiz davranmasının yanı sıra kamu kaynaklarının yarışmacı ve düşük olması</li> <li>• Devlet üniversitelerinin nitelikli araştırmacıları çekme konusunda vakıf üniversiteleri ile rekabet edememesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş dünyası ile iş birliklerini artırıcı mekanizmalar kurulması. BAP proje bütçelerinin de belli bir miktarının öğrenci istihdamı amacıyla kullanılmasına yönelik gerekli yönetsel mekanizmaların uygulanması.</li> <li>• Nitelikli araştırmacılara yönelik kariyer olanaklarının sunulması</li> </ul>
Hedef 2.3. Çıktı ve etki odaklı işbirliği ağlarını geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezun bilgi sisteminin olmaması ve mezunlarla iletişimin zayıflığı</li> <li>• Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası kurumlarla ortak araştırma projesi yapma konusunda alışkanlığının olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulusal ve uluslararası Ar-Ge merkezlerinde çalışan mezunlarımızla iletişim kurabilecek altyapının olmaması ile birlikte mezunlarla iletişimin zayıf olması</li> <li>• Bölünmeden önce üniversitenin iç kaynaklarının çok yüksek olması nedeniyle dış kaynaklı projelere gereksinim duymaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezun bilgi sisteminin kurulması ve mezunlarımızla etkin iletişim mekanizmalarının kurulması</li> <li>• Ulusal ve uluslararası kurumlarla ortak araştırma projelerinin oluşturulması için BAP kaynaklarından teşvik mekanizmalarının kurulması</li> </ul>

Hedef 2.4. Kurum dışı proje sayısını ve bütçesini artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurum dışı projelere yönelik talebin arzun çok üzerinde olması</li> <li>Akademik kadronun dış kaynaklı proje yapma konusunda isteksiz olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurum dışı proje bütçelerinin kısıtlı olmasının yanı sıra çoğunlukla öncelikli alanlarda proje çağrılarında çıkılması ve bu bütçelerden pay almak isteyen çok sayıda kurum ve kuruluşun mevcut olması</li> <li>Akademik kadronun iç kaynakların geçmişte güçlü olması nedeniyle dış kaynaklara yönelme ihtiyacının bulunmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurum dışı proje önerilerinin niteliğinin artırılması</li> <li>Öğretim elemanlarına yönelik teşvik ve ödüllendirme mekanizmalarının kurulması</li> </ul>
Hedef 3.1. Üniversite çalışanlarının ve öğrencilerinin topluma hizmet farkındalığını artırmak, topluma bilimi sevdirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
<ul style="list-style-type: none"> <li>ARINKOM'un yönetimde ve ESTÜ'ye olan sorumluluğundaki belirsizlik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ARINKOM'un fiziki olarak ve davranışsal olarak kendini daha çok Anadolu Üniversitesi tarafında görmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ARINKOM'un ESTÜ tarafından eş yönetiminin sağlanması veya benzer yapının ESTÜ'de kurgulanması</li> </ul>
Hedef 3.2. Toplumsal değer yaratmaya yönelik araştırma ve tasarım projelerini artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanlarının araştırma ve tasarım projelerinde toplumsal değer yaratma boyutunu öncelikli görmemesi</li> <li>ARINKOM'un yönetimde ve ESTÜ'ye olan sorumluluğundaki belirsizlik</li> <li>BAP bütçesinin kısıtlı olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanlarının toplumsal değer yaratmaya yönelik farkındalığının kısıtlı olması nedeniyle araştırma ve tasarım projelerinde toplumsal değer yaratma boyutunu öncelikli görmemesi</li> <li>ARINKOM'un fiziki olarak ve davranışsal olarak kendini daha çok Anadolu Üniversitesi tarafında görmesi</li> <li>BAP gelirlerinin sınırlı olmasından ötürü toplumsal değer unsuruna yeterli kaynağın ayrılamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanlarına yönelik bilgilendirme faaliyetleri ile teşvik mekanizmalarının kurulması sağlanmalıdır.</li> <li>ARINKOM'un ESTÜ tarafından eş yönetiminin sağlanması veya benzer yapının ESTÜ'de kurgulanması</li> <li>Döner sermaye gelirlerinin artırılması</li> </ul>
Hedef 3.3. Toplumu üniversitenin kabiliyetlerinden ve altyapı kaynaklarından etkin yararlandırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumun beklentilerinin belirsiz olması/toplumun talepkar olmaması</li> <li>Öğretim elemanlarının eğitim-danışmanlık hizmeti uygulamaları konusundaki bilgisinin yetersiz olması</li> <li>Araştırma altyapısına yönelik makine ve teçhizatların tamir ettirilmesi için yeterli bütçe olmaması</li> <li>ARINKOM'un yönetimde ve ESTÜ'ye olan sorumluluğundaki belirsizlik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumu oluşturan farklı kesimlerin beklentilerinin belirlenmesi ve önceliklendirilmesi</li> <li>Eğitim ve danışmanlık hizmeti veren öğretim elemanı sayısının nispeten az olması nedeniyle bu uygulamalar konusundaki bilginin kurum genelinde yetersiz olması</li> <li>Üniversitemizin güçlü olan altyapısı yavaş yavaş eskimekte ve bakım-onarım ihtiyaçları artmakta olup buna yönelik bütçe kalemi bulunmamaktadır</li> <li>ARINKOM'un fiziki olarak ve davranışsal olarak kendini daha çok Anadolu Üniversitesi tarafında görmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> <li>Eğitim ve danışmanlık hizmeti süreçlerinin tanımlanması</li> <li>Döner sermaye gelirlerinin belirli bir miktarının en çok kullanılan makine ve teçhizatların bakım-onarım için ayrılması. BAP proje bütçelerinin de belli bir miktarının bakım-onarım amacıyla kullanılmasına yönelik gerekli yönetsel mekanizmaların uygulanması.</li> <li>ARINKOM'un ESTÜ tarafından eş yönetiminin sağlanması veya benzer yapının ESTÜ'de kurgulanması</li> </ul>

**2021-2025 STRATEJİK PLANI**

<b>Hedef 3.4. Üniversite kaynaklı girişimciliği artırmak</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyeti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kampüs içerisinde Teknopark binasının olmaması</li> <li>• Girişim fonunun yaratılmaması</li> <li>• Girişimcilik kültürünün zayıflığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çevredeki Teknopark binalarının uzakta olmasından ötürü erişilebilirliğinin zor olması</li> <li>• Risk içermesi nedeniyle yatırımcıların uzak durması</li> <li>• Öğretim elemanlarının girişimcilik farkındalığının zayıflığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kampüs içerisine Teknopark binasının kurulması</li> <li>• Muhtemel yatırım projelerinin teknolojilerinin ve gelir modellerinin iyi anlatılması</li> <li>• Girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılmasına yönelik planlı faaliyetler gerçekleştirilmesi ve yeni istihdamlarda girişimcilik yetkinliğinin önceliklendirilmesi</li> </ul>
<b>Hedef 4.1. Uluslararasılaşma kültür ve farkındalığını artırmak</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyeti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların uluslararasılaşma yönündeki değişime direnç göstermesi</li> <li>• Kampüs olanaklarının iyileştirilmesine yönelik bütçe ihtiyacı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uluslararasılaşma kültür ve farkındalığının artırılmasına yönelik gerçekleştirilecek süreçlerin içselleştirilmesi konusunda sorunlar oluşması</li> <li>• Kampüs olanaklarının istenilen nitelik ve nicelikte iyileştirilmesi için bütçe ihtiyacı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değişim yönetimi uygulamalarının ve teşvik sisteminin kullanılması</li> <li>• Gerekli bütçenin tahsis edilmesi</li> </ul>
<b>Hedef 4.2. İngilizce yabancı dil yeterliliğini artırmak</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyeti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programlarda yer alan derslerin öğretim dilinin %100 İngilizce olması konusunda öğretim elemanları tarafından direnç gösterilmesi</li> <li>• İngilizce Hazırlık Programındaki derslerin başka bir üniversitenin İngilizce okutmanları tarafından veriliyor olması</li> <li>• İdari çalışanların yabancı dil yetkinliklerini geliştirecek faaliyetlere katılmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim elemanlarının ana dilde ders vermek istemeleri veya yabancı dil yetkinliklerinin istenilen düzeyde olmaması nedeniyle dersleri İngilizce vermek konusundaki motivasyonlarının düşük olması.</li> <li>• Eskişehir Teknik Üniversitesi'nin Anadolu Üniversitesi'nden ayrılma sürecinde Yabancı Diller Yüksekokulunun KHK ile Anadolu Üniversitesine bağlanmış olması nedeniyle, iki kurum arasında imzalanan 3 yıllık protokol kapsamında İngilizce Hazırlık Programındaki dersleri veren İngilizce okutmanlarının Kurumun kadrolu çalışanları olmaması.</li> <li>• İdari çalışanların yabancı dil öğrenme/yabancı dil yetkinliğini geliştirmek için girişimde bulunmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İngilizce ders vermeye yönelik ölçütlerin atanma/yükseltme ve ödüllendirme ölçütlerine eklenmesi</li> <li>• İlgili iki kurum arasındaki söz konusu protokolün 3 yıl süreyle yenilenmesi ve Ortak Dersler Birimi kurularak, birime İngilizce ve ikinci yabancı dil okutmanlarının alınması.</li> <li>• Yabancı dil yetkinliğinin geliştirilmesini teşvik edecek ödül mekanizmalarının kurulması</li> </ul>

Hedef 4.3. Uluslararası öğrenci ve çalışan sayılarını artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevcut değişim programlarındaki kısıtlılıklar</li> <li>Yabancı dilde verilen ders sayısının az olması nedeniyle yabancı uyruklu öğrencilerin Üniversitemizi tercih etmemesi</li> <li>Bölemlerin yabancı uyruklu öğrenci kontenjanı vermek istememesi</li> <li>İstihdam koşullarının yabancı uyruklu öğretim elemanlarına cazip gelmemesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erasmus, Mevlana gibi değişim programlarındaki kontenjan ve bütçe kısıtlamaları, faaliyetlerin askıya alınması veya iptal edilmesi gibi sorunların oluşması</li> <li>Lisansüstü programlardaki İngilizce ders sayısının ya da doğrudan İngilizce program sayısının yetersiz olması nedeniyle yabancı uyruklu öğrencilerin Üniversitemize başvuru yapmaması</li> <li>Ders yükü, öğretim elemanı ve altyapı eksikliği, yabancı dil yetersizlikleri gibi nedenlerle bölümlerde yabancı uyruklu öğrenci kabulüne sıcak bakılmaması</li> <li>Maaş ve diğer imkanların yabancı uyruklu öğretim elemanları için beklentinin altında olması ve nitelikli istihdam talebinin yeterli düzeyde olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mutabakat Zaptları (MoU) ve uluslararası projeler kapsamında hareketliliklere izin verecek hibe ve fonların araştırılması ve kullanılması; farklı değişim programlarının araştırılması</li> <li>İngilizce ders sayısının artırılması, ortak/çift diploma programlarının arttırılması</li> <li>Yabancı dil yeterliği bulunan öğretim elemanlarının ders yükünün azaltılması ve yabancı dilde ders verme isteğini artırıcı teşvik sisteminin oluşturulması</li> <li>Çeşitli proje fonlarından yararlanılarak yabancı uyruklu öğretim elemanı istihdam etmeye yönelik imkanların araştırılması</li> </ul>
Hedef 4.4. Etkin ve sürdürülebilir uluslararası iş birlikleri kurmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tanıtım faaliyetlerine ayrılan bütçenin yeterli olmaması</li> <li>Hala Anadolu Üniversitesi olarak tanınıyor olunması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tanınırlığı/görünürlüğü sağlayacak faaliyet ve etkinlikler ile performansın ölçülmesinde kullanılacak yazılımların teminine ayrılacak bütçelerin yeterli gelmemesi</li> <li>Yayınlar, projeler, belirli anlaşmalar ve süreçler kapsamında uluslararası platformlarda hala Anadolu Üniversitesine kayıtlı hesapların, bilgilerin bulunması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etkinlik ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve performans göstergelerinin takibini sağlayacak yazılımların temini için farklı proje ve fonların kullanımına (BAP projeleri, TÜBİTAK destekleri, AB destekleri vb.) yönelmek</li> <li>Hatalı kayıtların veri tabanlarında güncellenmesine yönelik çalışmaların hızlandırılması, halihazırda iletişimde bulunan kurumlara, kişilere etkili bilgilendirmeler yapılması</li> </ul>
Hedef 5.1. Bütünleşik kurumsal bilgi yönetim sistemi kurmak, dijital hizmetlerin niteliğini ve niceliğini artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mali kaynakların yetersizliği</li> <li>İnsan kaynağının yetersizliği</li> <li>Dijital dönüşüm süreçlerine yönelik ihtiyaç analizinin doğru yapılamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bütünleşik kurumsal bilgi sisteminin devreye alınabilmesi için gerek donanım gerek yazılım yatırımlarına yönelik maliyetin yüksek olması</li> <li>Bilgi İşlem Daire Başkanlığı bünyesinde yazılım geliştirme, ağ yönetimi, veri tabanı yönetimi vb. alanlarda uzman personelin sayısının azlığı</li> <li>Birimlerdeki süreç sorumlularının, hizmetlerin nasıl dijitalleştirileceği hususunda yeterli bilgiye sahip olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurum bütçesinden gerekli finansal desteğin sağlanması</li> <li>Personel istihdamında Bilgi İşlem Daire Başkanlığı personeline öncelik verilmesi</li> <li>Dijital dönüşümün motivasyonuna yönelik bilgilendirme yapılması</li> </ul>
Hedef 5.2. Yatay yapılanma odaklı ve sürdürülebilir bir kurumsal yapı ile etkin bir iç kalite güvence sistemi oluşturmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyeti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Süreç bazlı iş yapış yöntemlerinin olmaması</li> <li>Üst yönetimin değişmesine bağlı olarak kurumsal dönüşümün sürdürülebilirliğinin sağlanamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş yapış yöntemlerinin sistematik ve tanımlı olmaması</li> <li>Gerek yatay yapılanmayı oluşturma konusunda gerekse iç kalite güvencesi sistemi kurma konusunda yönetsel kararlılığın sürdürülememesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş süreçlerinin tanımlanması</li> <li>İç kalite güvence ile yatay yönetim yaklaşımının çalışanlar ve öğrenciler tarafından içselleştirilmesi ve kurum kültürünün bir parçası haline getirilmesi</li> </ul>

**2021-2025 STRATEJİK PLANI**

<b>Hedef 5.3. Kurumsal performansı ve aidiyeti artırmak, kurum kültürünü güçlendirmek</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyeti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomik kısıtlar</li> <li>• Yeniden yapılanan bir üniversite olunması nedeniyle aidiyet duygusunun zayıflaması</li> <li>• Kişisel performans temelli çalışma alışkanlığının bulunmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurum dışı eğitim hizmetleri için mali kaynak ihtiyacı</li> <li>• Yeni kurulmuş bir üniversite olmak, Anadolu Üniversitesi geleneği/özleminin devamı/aidiyet duygusunun kaybolması</li> <li>• Kurumsal performansın kurum ve birim düzeyinde yönetilmiş olmasından dolayı çalışanların kişisel performans temelli çalışma alışkanlığının bulunmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim ihtiyaçları kapsamında kurumsal bilgi birikimimiz ve yetkinliklerimizden azami faydalanacak, gerektiğinde kurum dışındaki uzmanlardan hizmet alabilmek için bütçe ayrılacaktır.</li> <li>• Aidiyet duygusunu artırıcı faaliyetler gerçekleştirmek</li> <li>• Kişisel performans yönetiminin gerekliliği konusundaki farkındalık artırılacak ve teşvik mekanizmaları ile çalışanlar desteklenecektir.</li> </ul>
<b>Hedef 5.4. Üniversitemizin tanınırlığını ve görünürlüğünü artırmak, kurumsal iletişimini güçlendirmek</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyeti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nitelikli personel ihtiyacı</li> <li>• Mali kaynakların kısıtlılığı</li> <li>• Bilişim teknolojilerinin yetersizliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknik bir Üniversite olunması sebebiyle, özellikle iletişim alanında nitelikli eleman teminin güç olması</li> <li>• Üniversitenin tanınırlığını ve görünürlüğünü artırıcı etkinlikler için mali kaynakların kısıtlı olması</li> <li>• Etkin iletişim kanallarını devreye sokmak için bilişim altyapısı, bilgisayar, donanım ve yazılımın yetersizliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlgili birimde çalışan personelin niteliğini artırıcı kurum içi veya kurum dışı destek sağlayıcı faaliyetlerde bulunmak</li> <li>• Tanıtım etkinliklerine yönelik bütçe tahsisinin sağlanması</li> <li>• İlgili iletişim kanallarının gereksinim duyduğu altyapı, gerekli araç ve gereçleri temin etmek</li> </ul>
<b>Hedef 5.5. Sürdürülebilir ekolojik ve sağlıklı kampüsler oluşturmak</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyeti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eskişehir'in depremsel açıdan yapısı nedeniyle altyapı ve yapılaşmaya gelen ek maliyet</li> <li>• Havaalanı mania hattı</li> <li>• Altyapı yatırım ödeneklerinin giderek azalıyor olması</li> <li>• Eğitim, Araştırma ve sosyal yapı ve alan ihtiyaçları</li> <li>• Yerleşke içinde kontrolümüz dışında olan su kanallarının varlığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eskişehir'in depremsel açıdan riskli yapısı ve yerleşke alanının zemin koşulları nedeniyle altyapı ve yapılaşmaya gelen ek maliyet</li> <li>• Havaalanı mania hattı nedeniyle yatay yapılaşma gereği ve bunun zemin seviyesinde yeşil alanların artırılmasına negatif etkisi</li> <li>• Konjonktür gereği altyapı yatırım ödeneklerinin giderek azalıyor olması</li> <li>• Artan öğrenci sayısı nedeniyle artan eğitim, araştırma ve sosyal yapı ve alan ihtiyaçları</li> <li>• Yerleşke alanındaki su kanalları Eskişehir'in genel su taşkınına önleme amacıyla yapıldığından olası su baskını yerleşkeyi de etkileyecektir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni yapılar ve açık alanlar tasarlanırken yatayda planlama tercihi yapılması</li> <li>• Mimari tasarım aracılığıyla açık ve kapalı alanlar arasında denge kurulması</li> <li>• Alternatif fon olanaklarının yaratılması</li> <li>• Öncelikli ihtiyaçların mevcut ihtiyaçlara en uygun çözümlerinin bulunması</li> <li>• Bu kapsamda yerel yönetimlerle işbirliği içinde olunması</li> </ul>



## E. Maliyetlendirme

**Tablo 34.** Tahmini Maliyetler

	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı	Toplam Maliyet
<b>Amaç 1</b>	<b>101.625.000</b>	<b>108.112.000</b>	<b>115.933.000</b>	<b>123.065.000</b>	<b>129.636.000</b>	<b>578.371.000</b>
Hedef 1.1	91.844.000	97.830.000	105.017.000	111.532.000	117.400.000	523.623.000
Hedef 1.2	6.348.000	6749000	7177000	7.631.000	8.114.000	36.019.000
Hedef 1.3	1.633.000	1.733.000	1.839.000	1.952.000	2.072.000	9.229.000
Hedef 1.4	300.000	300.000	300.000	350.000	350.000	1.600.000
Hedef 1.5	1.500.000	1.500.000	1.600.000	1.600.000	1.700.000	7.900.000
<b>Amaç 2</b>	<b>70.833.000</b>	<b>80.139.000</b>	<b>82.239.000</b>	<b>88.826.000</b>	<b>93.746.000</b>	<b>415.783.000</b>
Hedef 2.1	25.353.000	29.884.000	26.210.000	30.194.000	28.332.000	139.973.000
Hedef 2.2	2.550.000	3.260.000	3.910.000	4.680.000	5.490.000	19.890.000
Hedef 2.3	5.000	7.000	10.000	12.000	15.000	49.000
Hedef 2.4	42.925.000	46.988.000	52.109.000	53.940.000	59.909.000	255.871.000
<b>Amaç 3</b>	<b>31.557.000</b>	<b>36.406.000</b>	<b>41.857.000</b>	<b>47.983.000</b>	<b>53.321.000</b>	<b>211.124.000</b>
Hedef 3.1	60.000	60.000	65.000	70.000	70.000	325.000
Hedef 3.2	24.925.000	29.069.000	33.944.000	39.460.000	44.206.000	171.604.000
Hedef 3.3	6.542.000	7.267.000	7.838.000	8.443.000	9.035.000	39.125.000
Hedef 3.4	30.000	10.000	10.000	10.000	10.000	70.000
<b>Amaç 4</b>	<b>934.000</b>	<b>989.000</b>	<b>1.047.000</b>	<b>1.110.000</b>	<b>1.179.000</b>	<b>5.259.000</b>
Hedef 4.1	787.000	838.000	892.000	945.000	1.007.000	4.469.000
Hedef 4.2	107.000	111.000	114.000	118.000	124.000	574.000
Hedef 4.3	10.000	10.000	10.000	11.000	12.000	53.000
Hedef 4.4	30.000	30.000	31.000	36.000	36.000	163.000
<b>Amaç 5</b>	<b>45.638.000</b>	<b>45.721.000</b>	<b>46.531.000</b>	<b>50.530.000</b>	<b>56.350.000</b>	<b>244.770.000</b>
Hedef 5.1	2.000.000	1.100.000	1.200.000	1.300.000	1.300.000	6.900.000
Hedef 5.2	728.000	752.000	774.000	794.000	814.000	3.862.000
Hedef 5.3	42.790.000	43.749.000	44.420.000	48.294.000	54.094.000	233.347.000
Hedef 5.4	20.000	20.000	27.000	27.000	27.000	121.000
Hedef 5.5	100.000	100.000	110.000	115.000	115.000	540.000
<b>TOPLAM</b>	<b>250.587.000</b>	<b>271.367.000</b>	<b>287.607.000</b>	<b>311.514.000</b>	<b>334.232.000</b>	<b>1.455.307.000</b>

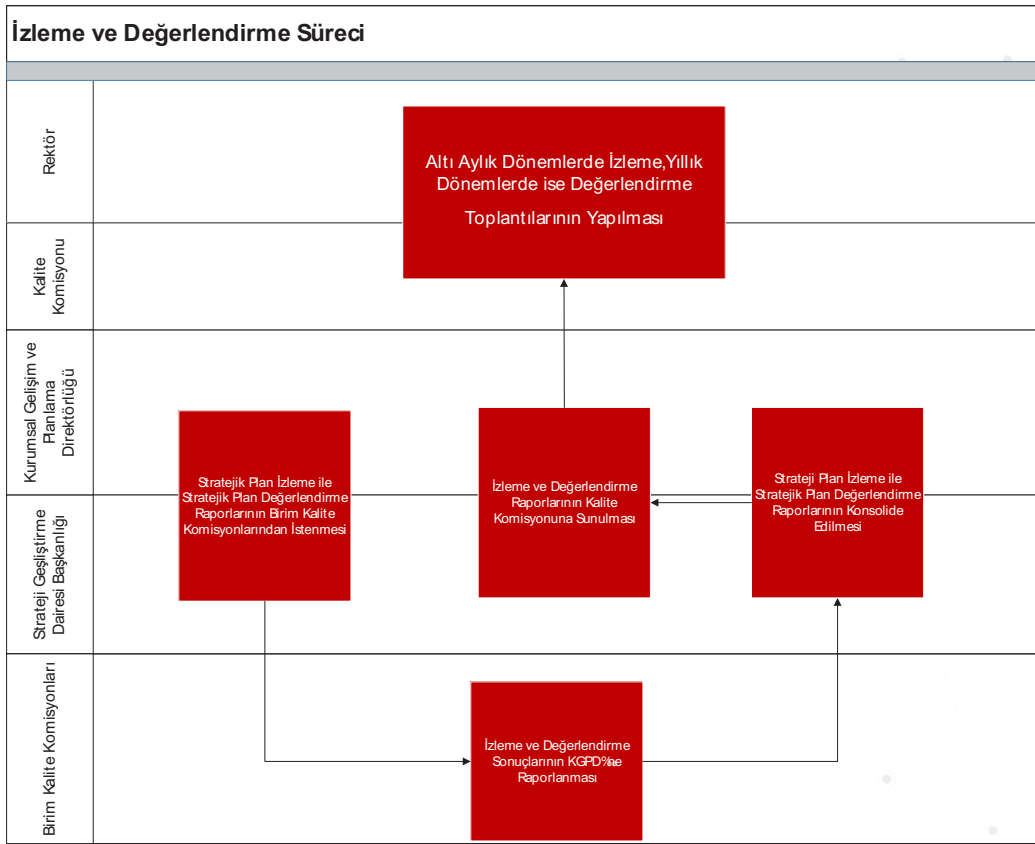
# 8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

## İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Eskişehir Teknik Üniversitesinin 2021-2025 dönemi stratejik planlama çalışmaları, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından 2018 yılında yayımlanan “Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi”ne uygun olarak yapılmıştır. Yayımlanan bu rehber doğrultusunda hazırlanan üniversitenin ilk Stratejik Planında; Vizyon, Misyon, Temel Değerler, Politikalar, Stratejik Amaçlar ile hedeflerle ilgili risklerin, stratejilerin, maliyetlendirmelerin, tespitlerin ve ihtiyaçların belirtildiği “Hedef Kartları” oluşturulmuştur. 2021-2025 Stratejik Planında 5 stratejik amaç, 22 hedef, 14’ü temel performans göstergesi olmak üzere toplam 105 performans göstergesi belirlenmiştir.

Stratejik Planlama Rehberi gereği; hedef kartlarında ilgili hedeften “sorumlu birim” belirlenmiştir. Sorumlu birimin koordinasyonunda ilgili hedefe ait performans göstergeleri; birim/bölüm-program/kişi düzeyinde sahiplendirilmiştir. İzleme ve değerlendirme süreci kapsamında hedef bazında belirlenen “izleme sıklığı” periyodu doğrultusunda performans göstergesi sonuçları takip edilerek 6 ayda bir değerlendirilecek ve raporu Rektöre sunulacaktır. İzleme ve Değerlendirme sürecinde; Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve Kurumsal Gelişim ve Planlama Direktörlüğü’nün koordinasyonunda Birim Kalite Komisyonları ile Kalite Komisyonu süreç sorumluları olarak aktif rol üstleneceklerdir.

Kurumsal performansın temelini oluşturan ve Stratejik Planda yer alan tüm performans göstergelerinin etkin bir şekilde izlenebilmesi ve yönetilmesi amacıyla “Bütünleşik Bilgi Yönetim Sistemi” kurulumu çalışmaları devam etmektedir. Söz konusu sistemde oluşturulacak Stratejik Yönetim Modülü ile performans sonuçlarının izlenmesi-değerlendirilmesi sahiplendirmeye bağlı olarak en alt birimler düzeyinden kurumsal düzeye kadar sistem üzerinden takip edilecektir.



Şekil 8. İzleme ve Değerlendirme Süreci







ESKİŞEHİR TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
ESKİŞEHİR TECHNICAL UNIVERSITY

2021-2025  
**STRATEJİK  
PLANI**