



Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Stratejik Planı 2023-2027

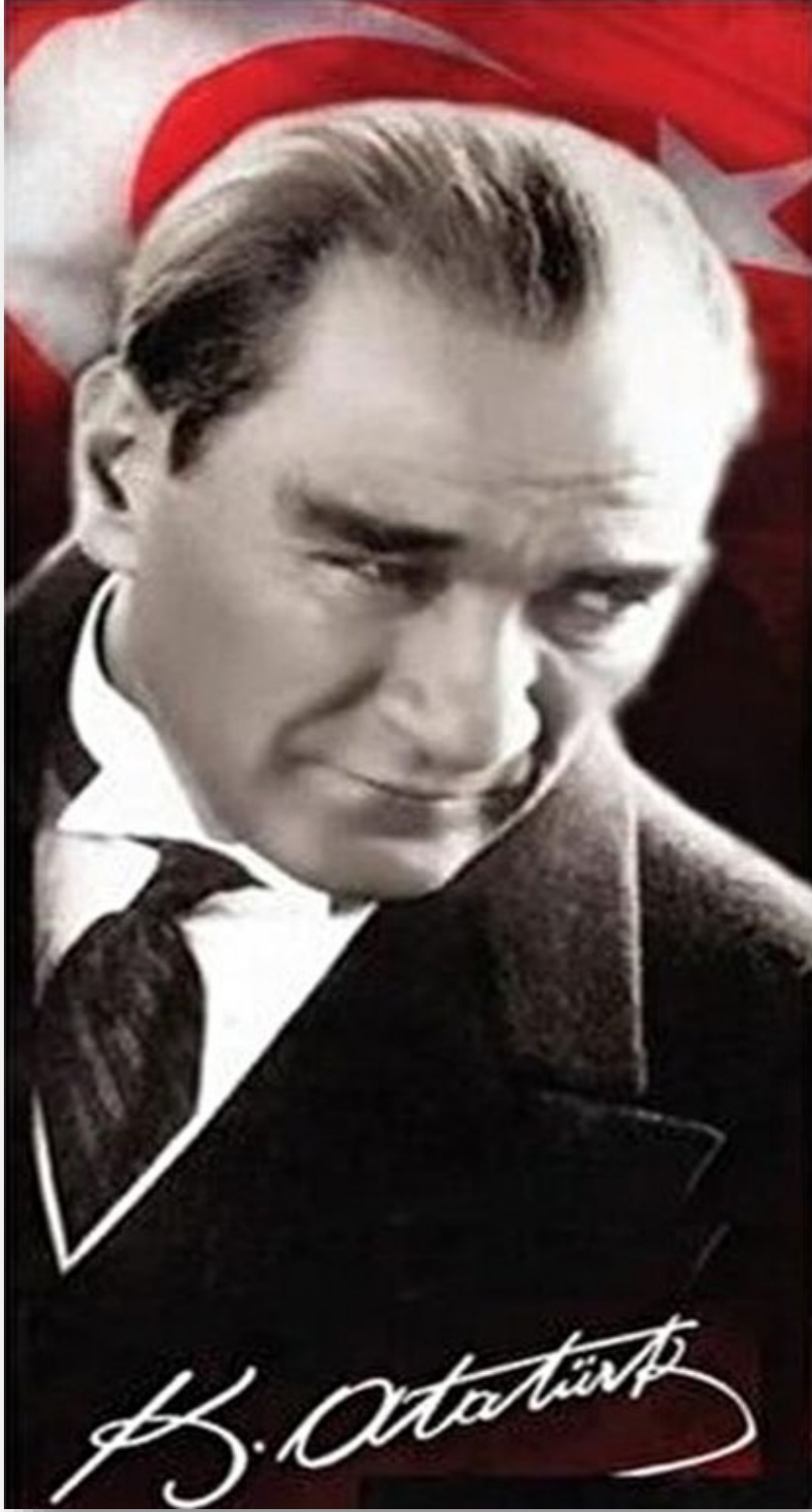
Eskişehir 2022



ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ
Stratejik Planı (2023-2027)

“ Geçmişten Geleceğe, Bilgiden Değere ”

Eskişehir 2022



“Benden sonra beni benimsemek isteyenler bu temel mihver üzerinde akıl ve ilmin rehberliğini kabul ederlerse, manevi mirasçılarım olurlar.”

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	2
REKTÖR SUNUŞU	6
1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	7
2. TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ.....	9
3. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ.....	9
4. DURUM ANALİZİ	11
4.1 Kurumsal Tarihçe.....	11
4.2 Stratejik Planın Değerlendirilmesi (2018-2022 Dönemi).....	12
4.3 Mevzuat Analizi	14
4.4 Üst Politika Belgeleri Analizi	16
4.5 Program – Alt Program Analizi	23
4.6 Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi.....	26
4.7 Paydaş Analizi	29
4.8 Kuruluş İçi Analiz	34
4.8.1 Teşkilat Yapısı.....	34
4.8.2 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi.....	36
4.8.3 Kurum Kültürü Analizi	39
4.8.4 Fiziki Kaynak Analizi	40
4.8.5 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	41
4.8.6 Mali Kaynak Analizi	43
4.9 Akademik Faaliyetler Analizi	44
4.10 Yükseköğretim Sektörü Analizi.....	52
4.11 Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi	57
4.12 Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	62
5. GELECEĞE BAKIŞ.....	63
5.1 Misyon	63
5.2 Vizyon	63
5.3 Temel Değerler	64
6. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	64
6.1 Konum Tercihi	65
6.2 Başarı Bölgesi Tercihi.....	68
6.3 Değer Sunumu Tercihi	71
6.4 Temel Yetkinlik Tercihi	73
7. STRATEJİ GELİŞTİRME	73
7.1 Amaçlar ve Hedefler	73
7.2 Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler	75
7.3 Hedef Kartları	76
7.4 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	90
7.5 Tahmini Maliyetler	93
8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	94

Tablolar

Tablo 1. Stratejik Amaç ve Hedefler	8
Tablo 2. Temel Performans Göstergeleri	9
Tablo 3. Strateji Geliştirme Kurulu	10
Tablo 4. Stratejik Planlama Ekibi	10
Tablo 5. Mevzuat Analizi	15
Tablo 6. Üst Politika Belgeleri Analizi	17
Tablo 7. Program – Alt Program Analizi	23
Tablo 8. Faaliyet Alanı / Ürün ve Hizmetler.....	26
Tablo 9. Paydaş Etki/Önem Matrisi	30
Tablo 10. Paydaş Önceliklendirme Tablosu.....	31
Tablo 11. Paydaş - Ürün/Hizmet Tablosu	32
Tablo 12. Akademik Personel Sayılarının Dağılımı	36
Tablo 13. İdari, Sözleşmeli Personel ve İşçi Sayılarının Dağılımı.....	37
Tablo 14. İdari, Personel Eğitim Düzeyi (%).....	37
Tablo 15. Öğretim Üyesi Başına Düşen Öğrenci Sayısı Dağılımı	38
Tablo 16. Öğrenci Sayısı Dağılımı.....	38
Tablo 17. Fiziki Alanlar (m ²).....	41
Tablo 18. 2021 Yılı Teknolojik Altyapı ve Olanaklar.....	42
Tablo 19. Diğer Teknolojik Bilgiler	43
Tablo 20. Yıllara Göre Bütçe Giderlerinin Dağılımı (TL)	43
Tablo 21. Yıllara Göre Giderlerin Bütçe İçindeki Dağılım Oranı.....	43
Tablo 22. Tahmini Kaynaklar (TL)	44
Tablo 23. Akademik Faaliyetler Analizi.....	45
Tablo 24. SCI, SSCI ve A&HCI İndeksli Yayın Sayısı ve Öğretim Üyesi Başına Düşen Yayın Oranındaki Değişim	49
Tablo 25. URAP Sıralamaları	50
Tablo 26. SCI Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi.....	50
Tablo 27. Dış Destekli Projeler (TL).....	51
Tablo 28. BAP Proje Sayıları Değişimi	51
Tablo 29. BAP Proje Bütçeleri.....	52
Tablo 30. Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi.....	54
Tablo 31. Sektörel Yapı Analizi	56
Tablo 32. GZFT Listesi (Eğitim).....	57
Tablo 33. GZFT Listesi (Araştırma).....	58
Tablo 34. GZFT Listesi (Girişimcilik)	59
Tablo 35. GZFT Listesi (Toplumsal Katkı)	60
Tablo 36. GZFT Listesi (Yönetim ve Diğer)	61
Tablo 37. GZFT Stratejileri	62
Tablo 38. Tespitler ve İhtiyaçlar	63
Tablo 39. Değer Sunumu Belirleme.....	72
Tablo 40. Amaçlar ve Hedefler	74
Tablo 41. Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler	75

Tablo 42. Hedef Kartı (H 1.1)	76
Tablo 43. Hedef Kartı (H 1.2)	77
Tablo 44. Hedef Kartı (H 1.3)	78
Tablo 45. Hedef Kartı (H 1.4)	79
Tablo 46. Hedef Kartı (H 2.1)	80
Tablo 47. Hedef Kartı (H 2.2)	81
Tablo 48. Hedef Kartı (H 2.3)	82
Tablo 49. Hedef Kartı (H 2.4)	83
Tablo 50. Hedef Kartı (H 3.1)	84
Tablo 51. Hedef Kartı (H 3.2)	85
Tablo 52. Hedef Kartı (H 3.3)	86
Tablo 53. Hedef Kartı (H 3.4)	87
Tablo 54. Hedef Kartı (H 4.1)	88
Tablo 55. Hedef Kartı (H 4.2)	89
Tablo 56. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	90
Tablo 57. Tahmini Maliyetler.....	94

Grafikler

Grafik 1. Yıllara Göre Öğretim Üyesi ve Öğretim Elemanı Sayılarının Dağılımı	36
Grafik 2. Yıllara Göre Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Öğrenci Sayısı Dağılımı	39
Grafik 3. Kütüphane Olanaklarının Yıllara Göre Dağılımı	41
Grafik 4. SCI, SSCI ve A&HCI endeksli dergilerdeki yıllık yayın sayısı değişimi	49

Şekiller

Şekil 1. Organizasyon Şeması	35
------------------------------------	----



Rektör Sunuşu

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi saygın, köklü geçmişe sahip; sunduğu eğitim, bilimsel araştırma ve sağlık hizmetlerinin yanı sıra yenilikçilik ve girişimcilik yeteneğini geliştirmeyi önemseyen bir kurumdur. Yaklaşık 32.500 öğrencisi, çalışanları ve güçlü altyapısı ile başarısını artırma ve insan kaynağını geliştirme çabası içerisinde.

Araştırma politikaları ve süreçlerini geliştirmek, araştırmacıların çalışmalarını kolaylaştırmak ve yön vermek amacıyla yeni yapılanma ve teşvik mekanizmaları oluşturulmakta; sahip olunan araştırma altyapısı ve nitelikli akademik kadro ile araştırma odaklı değer üretme süreci kararlılıkla sürdürülmektedir.

Son dönemde Üniversitede kalite güvencesi alanındaki yapılanmalar ile çalışmaların tüm birimlerde yaygınlaştırılması hız kazanmıştır. Üniversitenin Türkiye ve Dünya sıralamalarındaki yerini yükseltme ve görünürlüğünü artırma çalışmalarına ağırlık verilmektedir.

Önümüzdeki yıllarda iklim değişikliği ve çevre sorunlarının küresel anlamda sosyo ekonomik alanda önemli değişiklikler yaratması ile kaynak verimliliği ve enerji tasarrufu gibi başlıkların ön plana çıkması beklenmektedir. Bu kapsamda; Küresel Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik araştırma ve toplumun ihtiyaçlarına katkı sunma çalışmaları paydaşlarla işbirliği içerisinde sürdürülecektir.

2023-2027 Dönemi Stratejik Planının Üniversitenin amaçlarına ulaşmasında ve izleyen yıllarda gerçekleştirilecek Performans Programı, Faaliyet Raporu ve Stratejik Plan izleme süreçlerinin sağlıklı şekilde yürütülmesinde önemli bir katkı sağlayacağı inancındayım. Üniversitedeki çalışmaları yürüten Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Planlama Ekibi üyeleri, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı çalışanları ve planın hazırlanmasına katkıda bulunan bütün paydaşlarımıza en içten dileklerle teşekkür ederim.

Prof. Dr. Kamil ÇOLAK
Rektör

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

Vizyonumuz

“Bilgiyi değere dönüştüren, topluma öncü, ulusal ve uluslararası ölçekte tanınır, tercih edilir ve saygın bir araştırma üniversitesi olmak.”

Misyonumuz

“Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, eğitim-öğretimde mükemmeliyet hedefiyle ulusal ve uluslararası düzeyde tercih edilmeyi, bilimsel çalışmaların sonuçlarını toplumun talepleri doğrultusunda faydaya ve ekonomik ürüne dönüştürmeyi, etkin ve rekabetçi sağlık hizmetleri sunmayı, girişimci ve yenilikçi mezunlar ve araştırmacılar yetiştirmeyi görev edinmiştir.”

Temel Değerlerimiz

- Şeffaflık, Katılımcılık ve Hesap Verilebilirlik
- Adil, İnkeli ve Dürüst Yönetim
- Ehliyet ve Liyakat
- Bilimsellik ve Etik
- Çevreye Saygı ve Estetik
- Topluma ve Ülkeye Hizmet
- Özgürlük ve Değerlere Saygı
- Kalite Güvencesi

Stratejik Amaç ve Hedeflerimiz

Stratejik amaç ve hedeflerimiz aşağıdaki tabloda (Tablo 1) gösterilmiştir.

Tablo 1. Stratejik Amaç ve Hedefler

Amaç 1. Eğitim programlarının mezun yeterlilikleri ve paydaş beklentilerini karşılayacak biçimde güncellenerek yürütülmesi ile uluslararası öğrenci hareketliliğinin ve öğrenci merkezli eğitim yaklaşımlarının geliştirilmesi
Hedef 1.1 Eğitim programlarını uygulama ağırlıklı, TYYÇ (Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi) gerekliliklerini sağlayacak ve paydaş beklentilerini karşılayacak şekilde geliştirmek
Hedef 1.2 Eğitim öğretim altyapısı ve kaynaklarını geliştirmek
Hedef 1.3 Uluslararası işbirliklerini geliştirmek
Hedef 1.4 Uzaktan eğitim sistemini geliştirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak
Amaç 2. Bilimsel araştırma altyapısı ile yenilikçi, girişimci insan kaynağının güçlendirilmesi ve sektörel işbirliklerine yönelik faaliyetlerin artırılması
Hedef 2.1 Öğretim elemanları ile öğrencilerin bilimsel araştırma, yenilikçilik ve girişimcilik yeteneğini geliştirmek
Hedef 2.2 Araştırma altyapısı ve kaynaklarını güçlendirmek
Hedef 2.3 İç ve dış kaynaklı projeleri desteklemek
Hedef 2.4 Sektörel işbirliklerini geliştirmek
Amaç 3. Toplumsal katkı ile değer yaratan hizmet ve işbirliklerinin geliştirilmesi
Hedef 3.1 Toplumsal hizmet alanları (eğitim, sağlık, ziraat, turizm, hukuk vb.) ile sanat ve tasarım faaliyetlerindeki çalışmalarını desteklemek
Hedef 3.2 Toplumsal katkı yaratan işbirliklerini ve mezunlarla iletişimi geliştirmek
Hedef 3.3 Toplumun sağlık hizmeti ihtiyacını etkin şekilde karşılamak
Hedef 3.4 İklim değişikliği, döngüsel ekonomi ve toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik uygulamalar geliştirmek
Amaç 4. Yönetim kapasitesinin geliştirilmesi
Hedef 4.1 Hizmet sunumunda etkinliği arttırmak ve kalite güvencesi uygulamalarını yaygınlaştırmak
Hedef 4.2 Çalışanların gelişimini sağlamak ve kurumsal düzeyde toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı uygulamalar geliştirmek

2. TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Performans göstergeleri arasından seçilerek belirlenen temel performans göstergeleri aşağıdaki tabloda (Tablo 2) gösterilmiştir.

Tablo 2. Temel Performans Göstergeleri

Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)*	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2027)
PG 1.1.1 Kalite dış değerlendirme belgesi (akreditasyon) alan program sayısı	11	19
PG 1.2.1 Öğrenci başına düşen basılı kaynak sayısı	5,72	5,77
PG 2.1.1 Uluslararası endekslerde yer alan bilimsel yayın sayısı	750	800
PG 2.3.2 Uluslararası fonlara dayalı araştırma projesi sayısı	13	16
PG 3.1.2 Sürekli Eğitim Merkezi ve Dil Merkezi tarafından verilen sertifika sayısı	790	1075
PG 3.2.1 Farklı sektör ve hizmet kuruluşlarının talebi doğrultusunda tamamlanan lisans ve lisansüstü tez sayısı	22	22
PG 3.3.1 Polikliniklerde hizmet verilen hasta sayısı (Hastane ve Dış Hastanesi)	892.500	895.000
PG 4.2.2 Akademik personel memnuniyet oranı (%)	70	70
PG 4.2.3 İdari personel memnuniyet oranı (%)	62	62

*Stratejik Plan hazırlık sürecinde henüz 2022 yılı verileri oluşmadığı için plan dönemi başlangıç değeri, 2021 yılı verileri dikkate alınarak tahmini olarak yazılmıştır.

3. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi 2023-2027 Dönemi Stratejik Plan çalışmaları Rektör tarafından yayımlanan genelgeyle başlatılmıştır. Genelgede üst yönetimin stratejik planlama çalışmalarını önemseydiği ve destek verdiği belirtilmiş, çalışmaların katılımcı yöntemlerle sürdürüleceği tüm personele bildirilmiştir. Hazırlık Programı da tüm birimlere duyurulmuş ayrıca web sayfasından paylaşılmıştır. Stratejik Plan çalışmalarında mümkün olduğunca geniş bir tabana yayılan, paydaşların öneri ve görüşlerinin dikkate alındığı ve mutabakata varıldığı bir ortam oluşturulmaya çalışılmıştır.

Strateji Geliştirme Kurulu (Tablo 3) aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3. Strateji Geliştirme Kurulu

Adı Soyadı	Görevi/Birimi
Prof. Dr. Kemal ŞENOCAK	Başkan (Rektör)
Prof. Dr. Ali ARSLANTAŞ	Üye (Rektör Yardımcısı)
Prof. Dr. Kamil ÇOLAK	Üye (Rektör Yardımcısı)
Prof. Dr. Rifat EDİZKAN	Üye (Rektör Yardımcısı)
Prof. Dr. Emin UĞURLU	Üye (Fen Edebiyat Fakültesi Dekanı)
Prof. Dr. A. Mesud KÜÇÜKKALAY	Üye (İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı)
Prof. Dr. Muammer KAYA	Üye (Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dekanı)
Prof. Dr. İ. Özkan ALATAŞ	Üye (Tıp Fakültesi Dekanı)
Prof. Dr. Yusuf Ersoy YILDIRIM	Üye (Ziraat Fakültesi Dekanı)
Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM	Üye (İlahiyat Fakültesi Dekanı)
Prof. Dr. Özden TEZEL	Üye (Eğitim Fakültesi Dekanı)
Prof. Dr. Batu Can YAMAN	Üye (Dış Hekimliği Fakültesi Dekanı)
Prof. Düriye KOZLU İSMAİLOĞLU	Üye (Sanat ve Tasarım Fakültesi Dekanı)
Prof. Dr. Yaşar SARI	Üye (Turizm Fakültesi Dekanı)
Prof. Dr. Varol ŞAHİNTÜRK	Üye (Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı)
Prof. Dr. İbrahim ŞAHİN	Üye (Fen Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi)
Prof. Dr. Selahattin KADİR	Üye (Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Öğretim Üyesi)
Prof. Dr. Mahmut KEBAPÇI	Üye (Tıp Fakültesi Öğretim Üyesi)
Bayram KAPLAN	Üye (Genel Sekreter)

Rektör Yardımcısı başkanlığında, Strateji Geliştirme Daire Başkanının koordinasyonunda, harcama birimleri temsilcilerinden oluşan Stratejik Planlama Ekibi (Tablo 4) belirlenmiştir.

Tablo 4. Stratejik Planlama Ekibi

Adı Soyadı	Görevi/Birimi
Prof. Dr. Rifat EDİZKAN	Başkan (Rektör Yardımcısı)
Prof. Dr. Atilla Özcan ÖZDEMİR	Üye (Tıp Fakültesi)
Prof. Dr. İdris AKYÜZ	Üye (Fen Bilimleri Enstitüsü)
Prof. Dr. Nevzat KONAR	Üye (Ziraat Fakültesi)
Prof. Dr. Şirin ŞENGEL	Üye (Sanat ve Tasarım Fakültesi)

Doç. Dr. Ender DEMİREL	Üye (Mühendislik Mimarlık Fakültesi)
Doç. Dr. İlnur ŞENTÜRK	Üye (Eğitim Fakültesi)
Dr. Öğr. Üyesi Barış TORAMAN	Üye (Hukuk Fakültesi)
Öğr. Gör. Dr. Burcu SEZGİN	Üye (Eskişehir MYO)
Öğr. Gör. Mutlu KORKMAZ	Üye (Yabancı Diller YO)
Süleyman MANTAR	Üye (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)
Hülya ŞENYÜCEL	Üye (Genel Sekreterlik)
Sevinç ÇOLAK	Üye (Bilgi İşlem Daire Başkanlığı)
Ersin ÇALIŞKAN	Üye (İdari Mali İşler Daire Başkanlığı)
Songül YAZAR	Üye (Kütüphane Dokümantasyon DB)
Aynur CANASLAN	Üye (Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)
Levent BAL	Üye (Personel Daire Başkanlığı)
Özlem KARTOPU	Üye (Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığı)
Hüseyin GÖRGÜLÜ	Üye (Yapı İşleri Teknik Daire Başkanlığı)
Ayla MANTAR	Üye (Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı)
Nermin KURT	Üye (Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı)
Ece DEMİRKAN SÜLOĞLU	Üye (Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı)
Zuhal ESİN	Üye (Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı)
Ebru SEZGİN	Üye (Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı)

Stratejik Planlama Ekibinin yürüttüğü çalışmalar belirli aşamalarda Strateji Geliştirme Kurulu'nun yönlendirme ve onayı ile sürdürülmüştür. Stratejik Planlama Ekibi "Farklılaşma Stratejisi" başlığı için Bilim ve Araştırma Politikaları Kurulu'ndan gelen bilgi ve yönlendirmeleri dikkate alarak çalışmalarını tamamlamıştır.

4. DURUM ANALİZİ

4.1 Kurumsal Tarihçe

Osmangazi Üniversitesi, 18 Ağustos 1993'te 496 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kurulmuştur. Üniversitesinin adı 1 Temmuz 2005 tarihinde 5379 sayılı Kanun ile "Eskişehir Osmangazi Üniversitesi" olarak değiştirilmiştir. Yasal olarak 1993'te kurulmasına rağmen, alınan Senato Kararı ile Eskişehir

Devlet Mühendislik Mimarlık Akademisi'nin kuruluş tarihi olan '1970' yılı "kuruluş yılı" olarak kullanılmaktadır.

- Dış Hekimliği Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Hukuk Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Sanat ve Tasarım Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Tıp Fakültesi, Turizm Fakültesi ve Ziraat Fakültesi olmak üzere toplam on iki Fakülte;
- Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü olmak üzere toplam dört Enstitü;
- Devlet Konservatuvarı ve Yabancı Diller Yüksekokulu olmak üzere iki Yüksekokul;
- Adalet Meslek Yüksekokulu, Eskişehir Meslek Yüksekokulu, Mahmudiye Atçılık Meslek Yüksekokulu, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu ve Sivrihisar Meslek Yüksekokulu olmak üzere beş adet Meslek Yüksekokulu ve
- Enformatik Bölümü ve Güzel Sanatlar Bölümü olmak üzere iki adet bölüm ve otuz dokuz adet Uygulama ve Araştırma Merkezi ile bilgi üretmeye devam etmekte, çağdaş bilim yolunda kararlı adımlarla ilerlemektedir. 2019 yılında kurulan Adalet Meslek Yüksekokulu'nda henüz eğitim-öğretime başlanmamıştır.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesinin toplam yerleşke alanı 2.880.830 m² olup, Meşelik, Bademlik, Ali Numan Kırac, Organize Sanayi Bölgesi, Sivrihisar, Sarıcakaya, Mahmudiye ve Çifteler Yerleşkelerinde eğitim-öğretim, araştırma ve sağlık alanlarında hizmet üretilmektedir. Öğrencilerimizin yabancı dil hazırlık eğitimi, Yabancı Diller Yüksekokulu tarafından verilmektedir. Köklü bilimsel birikimi ile güçlü bir üniversite olan Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, bilgi üretmeye devam etmekte, çağdaş bilim yolunda kararlı adımlarla ilerlemektedir.

4.2 Stratejik Planın Değerlendirilmesi (2018-2022 Dönemi)

2018-2022 dönemi Stratejik Planı, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nun ikinci sürümü esas alınarak 2017 yılı içerisinde hazırlanmıştır. 2018 yılı Stratejik Plan Değerlendirme Raporu hazırlama sürecinde Stratejik Planda bulunan performans göstergelerinden bazılarının takip edilmesinin anlamlı olmadığı, güncelliğini ve önemini yitirdiği, ayrıca çok sayıda göstergenin izlenmesinin birimlere ek yük getirdiği fark edilmiştir. Bu nedenle, planın kalan dönemi (2020-2022) için güncellenmesinin stratejik yönetim sürecini daha etkin kılacağı öngörülmüştür.

2018-2022 dönemi Stratejik Planı güncellenme çalışmalarında Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'nde belirtilen hususların uygulanması ve buna yönelik sadeleştirmeler yapılmasına özen gösterilmiştir. Güncellenmiş Stratejik Planda Durum Analizi, Geleceğe Bakış (misyon, vizyon ve temel

değerler) ile Farklılaşma Stratejisi bölümleri ve amaçlarda değişiklik yapılmamış sadece hedef, strateji, performans göstergeleri ve maliyetlendirme başlıkları daha önce yapılan analiz ve değerlendirmeler ışığında güncellenmiştir. Güncellenen stratejik planda aşağıda sıralanan alanlar altında 5 adet amaç, 16 adet hedef, 43 adet strateji ve 61 adet performans göstergesi belirlenmiştir.

- Eğitim-Öğretim
- Bilimsel Araştırma
- Toplumsal Katkı
- Etkin ve Bölgesel Sağlık Merkezi
- Kurumsal Kapasite ve İnsan Kaynaklarının Güçlendirilmesi

2018-2021 yılları için Stratejik planda bulunan alanlara ilişkin hedeflerin gerçekleşme yüzdesi aşağıda verilmiştir.

- Eğitim öğretim faaliyetleri: % 83,4
- Bilimsel araştırma faaliyetleri: % 76,9
- Toplumsal hizmet faaliyetleri: % 69,5
- İdari faaliyetler: % 75.8

Tüm faaliyet alanlarında yaklaşık olarak % 70'in üzerinde başarı gösterilmesi sevindiricidir. Özellikle temel faaliyet alanları olan eğitim öğretim ve bilimsel araştırma alanlarının başarı düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Toplumsal katkı için ayrılmış bir bütçenin bulunmayışı ve bu alandaki çalışmaların son yıllarda önem kazanması nedeni ile bu alandaki başarı düzeyi diğerlerine göre daha düşük seyretmiştir. 2020 ve 2021 yıllarında Covit 19 Pandemisinin getirdiği kısıtlamalar nedeni ile pek çok faaliyet yapılamamış ve başarı oranları düşmüştür. 2022 yılında performans göstergesi gerçekleştirmelerinin biraz daha yükselmesi beklenmektedir.

2023-2027 dönemi Stratejik Planı Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'nin güncel sürümü ve elde edilen deneyimler ışığında hazırlanmıştır. Çalışmalar 2021 yılı Eylül ayında başlatılmış ve 2022 yılı Temmuz ayı içerisinde tamamlanmıştır. Önceki dönem stratejik planına uygun olarak Farklılaşma Stratejisi belirlenmiş çalışma alanları detaylı olarak açıklanmıştır. Belirlenen misyon, vizyon, temel değerler ve farklılaşma stratejisi yönünde hazırlanan strateji geliştirme aşamasında aşağıda sıralanan dört alan ortaya çıkmıştır. Bu alanlar için 4 adet amaç, 14 adet hedef, 49 adet strateji ve 51 adet performans göstergesi belirlenmiştir.

- Eğitim-Öğretim
- Bilimsel Araştırma

- Toplumsal Katkı
- Kurumsal Kapasite

Yeni dönem Stratejik Planında misyon, vizyon, amaç ve hedefler belirlenirken 2018-2022 dönemi Stratejik Planından kopuk olmamasına dikkat edilmiş; Kurumun Eğitim-Öğretim, Bilimsel Araştırma, Toplumsal Katkı, Kurumsal Kapasite alanlarında benimsemiş olduğu yaklaşımda sürdürülebilirliğin sağlanması önemsenmiştir. Önceki plandan farklı olarak iklim değişikliği, çevre ve toplumsal cinsiyet eşitliği konuları daha belirgin şekilde gündeme alınmış ve döngüsel ekonomiye vurgu yapılmıştır.

Yeni dönemde daha sade, anlaşılır ve izlemesi kolay bir plan oluşturulmasına özen gösterilmiştir. Önceki dönem Stratejik Planında bulunan sağlık alanına toplumsal katkı içerisinde yer verilmiştir. Performans göstergeleri belirlenirken Cumhurbaşkanlığı tarafından istenen performans göstergeleri, Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından istenen Kurumsal Göstergeler, YÖK tarafından istenen İzleme ve Değerlendirme Kriterleri'nde yer alan göstergelerin kullanılmasına çaba sarf edilmiştir. Bu kapsamda performans göstergeleri için anlamlı ve erişilebilir yıllık hedefler belirlenmeye çalışılmıştır.

4.3 Mevzuat Analizi

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 130. ve 131. maddeleri ile yükseköğretim kurumları ve üst kuruluşlarının görev, yetki ve sorumlulukları düzenlenmiştir. Yükseköğretim ile ilgili amaç ve ilkeleri belirlemek, yükseköğretim kurumlarının ve üst kuruluşlarının teşkilatlanma, işleyiş, görev, yetki ve sorumlulukları ile eğitim - öğretim, araştırma, yayım, öğretim elemanları, öğrenciler ve diğer personel ile ilgili esasları bir bütünlük içinde düzenlemek amacı ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 1981 yılında yürürlüğe girmiştir. Bu mevzuattaki yasal yükümlülükler ile bunlara yönelik tespit ve ihtiyaçlar belirlenerek gösterilmiştir (Tablo 5).

18 Ağustos 1993'te 496 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Osmangazi Üniversitesi kurulmuş, 01.07.2005 tarih ve 5379 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan yasa ile ismi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi olarak değişmiştir. Üniversitede sunulan eğitim ve sağlık hizmetlerinde özellikle Yükseköğretim Kurulu, Sağlık Bakanlığı ve Sosyal Güvenlik Kurumu'nun mevzuatından etkilenilmektedir. Mevzuattaki karşılaşılan kısıtlamalar ve sıkça yapılan değişiklikler nedeni ile uygulamada zaman zaman sıkıntı yaşanmaktadır.

Mevzuatın yanı sıra yazılı olarak ifade edilmeyen, toplumun devlet yönetiminden beklentileri ise etik değerlerle karşılanmaktadır. Kamu yönetiminde karar alırken, hizmetleri yürütürken tarafsızlık, dürüstlük, adalet, saydamlık ve hesap verebilirlik gibi ahlaki değerler ve ilkeler bütününe- etik değerlere

uyulması beklenmektedir. Etik değerler iç ve dış paydaşlar ile toplumun beklentilerini karşılar; iyiye ve doğruya ulaşmayı, usulsüzlüklerden kaçınmayı sağlar.

Mevzuatta tabi olunan hükümlerin yanında ortaya çıkan yeni yapılanma ve uygulamalara yönelik işleyiş kurallarının belirlenmesi amacı ile Üniversitede çeşitli yönetmelik, yönerge, usul ve esaslar hazırlanarak yürürlüğe konmuş, diğer karar ve emirler hazırlanarak uygulanmıştır. Bu kapsamda 2021 yılı sonuna kadar 53 adet yönetmelik, 70 adet yönerge ve 1 adet usul ve esaslar uygulamaya alınmıştır.

Tablo 5. Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
<p>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</p> <p>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</p>	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu (12)	<p>*Üniversiteye yerleşen öğrencilerin eğitim düzeylerinde görülen gerileme</p> <p>*Artan öğrenci sayısı nedeni ile öğretim üyeleri iş yüklerinin artması ve bilimsel araştırmaya zaman ayırma konusunda sıkıntı yaşanması</p> <p>*Yeni program açılması ve kontenjan belirlenmesinde işgücü planlaması yapılmaması</p> <p>*Mali kaynak sıkıntısı</p>	<p>*İlk ve orta öğretim eğitim sisteminde iyileştirici tedbirler alınması</p> <p>*Program kontenjanlarının altyapı olanakları ve ülke ihtiyaçlarına göre belirlenmesi</p> <p>*Mezun fazlası görülen programların azaltılması</p> <p>*Stratejik planda yeni ve farklı alanlar için amaç ve hedefler belirlendiğinde öngörülen bütçe miktarının değiştirilebilmesi</p>
<p>c)Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak</p> <p>e) Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden 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 kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek</p>	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu (12)	<p>*Bilimsel çalışmaların teorik düzeyde kalması</p> <p>*Bütçeden ya da farklı bir kaynaktan (döner sermaye gibi) toplumsal katkı için pay ayrılmaması</p>	<p>*Öğretim elemanlarının bilimsel çalışma sonuçları ve kamuoyunu aydınlatıcı bilgileri duyurma ve yayma alanında uygulamaya dönük bir yapının oluşturulması</p> <p>*Akademik Teşvik mevzuat yapısının genişletilmesi</p> <p>*Kurum, kuruluş, meslek odası, yerel yönetim ve STK'larla işbirliği kurulması</p> <p>*Lisansüstü öğrencileri destekleyecek burs vb. imkânların oluşturulması</p>
<p>d) Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak</p> <p>ı) Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim - öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmelerini kurmak verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmak</p>	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu (12)	<p>*Eğitimin uygulama ağırlıklı yapılamaması (altyapı, öğretim elemanı vb. eksikler), açık ve uzaktan eğitim modellerinde bu durumun daha fazla belirginleşmesi</p> <p>*Öğrenci sayısının fazla olmasının ders uygulamalarını zorlaştırması</p>	<p>*Sanayi, tarım veya diğer sektörel işbirliklerini özendirici mekanizmaların oluşturulması</p> <p>*Özel üniversite, hastane vb. hizmet sağlayıcılarla rekabet edilebilecek mekanizmaların geliştirilmesi</p>

Tablo 5. Devamı

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
f) Eğitim - öğretim ve seferberliği içinde, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu (12)	*İlk ve ortaöğretimdeki yönetim yapısının yükseköğretimden farklılık göstermesi *Çeşitli eğitim kurumları ile işbirlikleri kurulmakla birlikte bu çalışmaların yaygınlaştırılmaması	*İlk ve orta öğretimde kurulan işbirliklerinin yaygınlaştırılmasında İl Millî Eğitim Müdürlüklerinin kolaylaştırıcı rol üstlenmesi *Özellikle ilde ve komşu illerde bulunan diğer yükseköğretim kurumları ile işbirliklerinin geliştirilmesi *Yaşam boyu eğitim faaliyetlerinin artırılması *Öğretim elemanlarının tamamına Eğiticilerin Eğitimi programlarının uygulanması
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 artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılanlara katılmak, bununla ilgili kurumlarla işbirliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu (12)	*Meslek yüksekokullarına yerleşen öğrencilerin eğitim seviyesinin düşük olması *Sanayi, tarım ve diğer sektörel işbirliklerinin zayıflığı	*Orta öğretimde mesleki eğitim sisteminde iyileştirici tedbirler alınması *Tarım, sanayi ve diğer sektörel işbirliklerini özendirici mekanizmalar oluşturulması *Toplumsal katkı yaratan çalışmaları teşvik edici BAP benzeri yapının oluşturulması
h) Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu (12)	*Teknolojinin hızlı değişim ve gelişimi *Satın alma süreçlerinin uzun zaman alması	*Kurumda bulunan çok sayıda derslik, amfi vb. yapının eğitim teknolojileri açısından yenilenmesi *Öğretim elemanlarının hızlı değişen eğitim teknolojisi alanında bilgilendirme ihtiyacı (hizmet içi eğitim) *Uzaktan eğitimde uygulamaya yönelik teknikler geliştirilmesi

4.4 Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst politika belgeleri; Kalkınma Planı, Cumhurbaşkanlığı Programı, Orta Vadeli Mali Plan ve Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı ile üniversitemizi ilgilendiren diğer ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini ifade eder.

Üst politika belgeleri ve stratejik plan ilişkisini gösteren üst politika belgeleri analizi ile üniversitemize getirdiği görev ve ihtiyaçlar aşağıda sunulmuştur (Tablo 6).

Tablo 6. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm	Verilen Görev/İhtiyaçlar
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI	251.1. madde	Öncelikli sektörlerle yönelik ön lisans, lisans ve lisansüstü programların sayısı ve çeşitliliği artırılacak ve bu alandaki Ar-Ge faaliyetlerine üniversiteler nezdinde özel önem verilecektir.
	331.1. madde	Eğitim-istihdam-üretim ilişkisini güçlendirmek amacıyla eğitim-sektör iş birliği protokolleri yapılacaktır.
	331.6. madde	Sanayinin ihtiyaç duyduğu iş gücü profili belirlenecek, bu ihtiyaca dönük mesleki ve teknik eğitim ortaöğretim, fen liseleri ve yükseköğretim kurumlarının öğretim programları güncellenecektir.
	332.4. madde	Öncelikli sektörlerdeki firmaların Ar-Ge ve yenilik süreçlerinde yer alan insan kaynağı kapasitesini geliştirmeye yönelik olarak üniversite ve sanayi iş birliğinde lisansüstü programlar oluşturulacaktır.
	332.5. madde	Öncelikli sektörlerle yönelik ön lisans, lisans ve lisansüstü programların sayısı ve çeşitliliği artırılacak ve bu alandaki Ar-Ge faaliyetlerine üniversiteler nezdinde özel önem verilecektir.
	349.1. MADDE	Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite sanayi iş birliği ile yetiştirilmesi sağlanacak ve sanayide doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
	349.3. madde	Üniversite ve Sanayi iş birliğinde, öncelikli sektörler başta olmak üzere sektörler başta olmak üzere sanayinin ihtiyacına yönelik lisansüstü programlar oluşturulacak, bu programları açan üniversiteler teşvik edilecektir.
	350.7. madde	Yükseköğretim kurumları adına tescil edilmiş fikri hakların farklı statüdeki TTO'lar aracılığıyla ticarileştirilmesi, elde edilen gelirin üniversiteye dönüşü ve buluş sahibine ödeme yapılabilmesi ve TTO'ların finansal sürdürülebilirliğinin sağlanması konularında mevzuatta iyileştirmeler yapılacaktır.
	366.4. madde.	Performans, akademik atama ve yükselme kriterleri arasına klinik araştırmada yer alınması eklenecektir.
	416.2. madde	Araştırma enstitülerinde hayvan ve bitki ıslahı, biyoteknoloji ve biyoçeşitliliğin korunması alanları öncelikli olmak üzere yürütülen çalışmalar kamu, üniversite ve özel sektör işbirliği çerçevesinde desteklenecektir.
	440.2. madde	Üniversitelerin bilimsel araştırma proje bütçelerinin makro hedeflerle uyumunu sağlamak, projelerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini temin etmek, üniversiteler arasında eş güdüm ve iş birliğini artırmak ve Plan hedefleriyle projeler arasındaki uyumu güçlendirmek için YÖK bünyesinde bir koordinasyon ve destek birimi kurulacak, bilimsel araştırma projelerine ilişkin bir politika dokümanı oluşturulacak, proje izleme mekanizmaları ve kaynak tahsisinde performans esaslı yeni yöntemler geliştirilecektir.
	441.1. madde	Yükseköğretim ve kamu kurumları bünyesindeki araştırma altyapılarının erişilebilirliğini artırılması ve mükerrer yatırımların önlenmesini teminen altyapılardaki makine-teçhizat, insan kaynağı, araştırma faaliyetleri ve test hizmetlerine ilişkin güncel bilgilerin yer aldığı envanter hazırlanacaktır.
	458.3. madde	Üniversiteler dâhil kamu kurum ve kuruluşlarına ait patent, faydalı model, tasarım vb. fikri hakların envanteri çıkarılarak özel sektörün bu envantere faydalanabilmesi için bilgilendirme çalışmaları yapılacak ve özel sektörün bu hakları talebi halinde ticarileştirmeye yönelik teşviklerde öncelik verilecektir.
	483. madde	Kamu, özel sektör, üniversiteler ve STK'lar arasındaki iş birliği geliştirilerek dijital dönüşüm ekosistemi oluşturulacaktır.
	484. madde	Dijital dönüşüm alanında ihtiyaç duyulan araştırmalar yürütülecek ve istatistikler oluşturulacaktır.
	484.1. madde	Dijital dönüşüm alanında teknik incelemeler, akademik çalışmalar, saha çalışmaları ve benzeri faaliyetleri kapsayan Dijital Dönüşüm Araştırmaları Programı hayata geçirilecektir.
	550.1. madde	Öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimleri için destek programları uygulanacaktır.
	551.8. madde	Ortaöğretim kademesindeki öğrencilerin üniversitelerdeki bilimsel etkinliklere katılımları, üniversitelerin araştırma ve laboratuvar imkânlarından faydalanabilmeleri sağlanacaktır.
	554. madde	Etkin ve etkili bir eğitim sisteminin oluşturulabilmesi için politikalar veriye dayalı olarak belirlenecek ve politika uygulamalarının etki analizleri yapılacaktır.
	555. madde	Bireylerin kişilik ve kabiliyetlerinin sürekli olarak gelişimini hedefleyen hayat boyu öğrenme anlayışı toplumun tüm kesimlerine yaygınlaştırılacaktır.
	558. madde	Öğrencilerin kazanımlarını çeşitlendirmeye ve artırmaya yönelik etkin bir ölçme, izleme ve değerlendirme sistemi oluşturulacaktır.
	558.1. madde	Her öğrencinin akademik ve diğer faaliyetlerine ilişkin kayıtların tutulduğu e-dosya oluşturulacaktır.
	559.3. madde	Sektör talepleri ve gelişen teknoloji doğrultusunda mesleki ve teknik eğitimde alan ve dalların öğretim programları güncellenecektir.
	559.5. madde	Başta OSB'lerde olmak üzere meslek liseleri ile yükseköğretim kurumları program, yönetim, insan kaynakları, finansman ve fiziki altyapı açısından birbirini destekleyecek şekilde yeniden yapılandırılacaktır.
	559.8. madde	Öğrencilerin buluş, patent ve faydalı model başvurusu yapmaları teşvik edilecektir.
	560. madde	Yükseköğretimde çeşitliliğinin artırılması sağlanacaktır.
	561.1. madde	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.
	561.2. madde	Öncelikli sektörler başta olmak üzere plan döneminde doktora mezun sayısı yıllık ortalama 15 bine çıkarılacaktır.
	561.3. madde	Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşımında açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla açık erişim altyapıları ile uyumu sağlanacaktır.
	561.4. madde	Akademik personelin atama ve yükselme kriterleri alt sınırı merkezi olarak yükseltilecektir.
561.5. madde	Yükseköğretim kurumlarının kontenjanları, sektörel ve bölgesel beceri ihtiyaçları, üniversitelerin kapasiteleri, arz-talep dengesi ve mevcuttaki programların asgari doluluk oranları dikkate alınarak belirlenecek; eğitim-istihdam bağlantısı güçlendirilecektir.	

Tablo 6. Devamı

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm	Verilen Görev/İhtiyaçlar
ONBİRİNCİ KALKINMA PLANI	561.6. madde	Mezuniyet sonrasında doğrudan meslek icra yetkisi veren yükseköğretim programlarında asgari başarı puanı şartı uygulaması genişletilecektir.
	561.7. madde	Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite işbirliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sistemi kurulacaktır.
	561.8. madde	Yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma ve yenilik çıktıklarına ilişkin verileri düzenli olarak takip edilecek ve raporlanacaktır.
	563. madde	Ülkemizin yükseköğretim alanında uluslararasılaşma düzeyi artırılacaktır.
	563.1. madde	Etkili tanıtım çalışmalarıyla yükseköğretim sistemine uluslararası erişim kolaylaştırılacaktır.
	563.2. madde	Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı artırılacaktır.
	563.3. madde	Nitelikli yabancı uyruklu akademisyenlerin toplam istihdamı oranı içindeki payı artırılacaktır.
	563.4. madde	Yabancı dilde eğitim veren programların sayısı artırılacak, yükseköğretim kurumlarının uluslararası öğrencilere yönelik barınma imkânları geliştirilecek ve uluslararasılaşmada kurumsal kapasite artırılacaktır.
	571.1. madde	Üniversite öğrencilerinin işgücü piyasasına geçişlerinin sağlanmasını teminen başta ortak projeler olmak üzere üniversite-özel sektör işbirliklerinin yürütülmesi geliştirilecektir.
	571.2. madde	Staj, girişimcilik ve işbaşı eğitim programlarının etkinleştirilmesi yoluyla gençlerin işe geçişleri kolaylaştırılacaktır.
	576.2. madde	İş sağlığı ve güvenliği kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik ilgili kamu kurumları, üniversiteler, sendikalar ve STK'lar ile eğitim, seminer ve bilgilendirici faaliyetler düzenlenecektir.
	619.1. madde	Gençlerin sportif, kültürel ve sanatsal aktiviteler ile özellikle fen, teknoloji, mühendislik ve matematik alanlarına yönelmesini özendirilecek programlar geliştirilecektir.
	776.4. madde	Üniversite öğrencilerinin gönüllülük ve STK faaliyetlerine katılımı ile STK'larda staj imkânlarının kolaylaştırılması teşvik edilecektir.
	776.5. madde	Üniversitelerde sivil toplum merkezlerinin yaygınlaştırılması ve sivil toplum sertifika ve yüksek lisans programlarının açılması için çalışma yapılacaktır.
	804. madde	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.
806. madde	Kamu kurum ve kuruluşlarında personele yönelik eğitimler çeşitlendirilecek ve geliştirilecektir.	
ORTA VADELİ MALİ PLAN (2021-2023)	1.2.7	Kamu idareleri tarafından dijital ortamlarda sunulan hizmetler daha da genişletilecek, hizmet sunum kanalları çeşitlendirilecek, kamunun verimliliğini, etkinliğini, şeffaflığını ve hesap verebilirliğini artırmak için e-devlet hizmetlerinin sunumunda yeni teknoloji ve yönelimlerden yararlanılacaktır.
	1.2.9	Sağlık harcamalarında etkinliğin sağlanması için arz ve talep yönlü düzenlemeler hayata geçirilecek, birinci basamak sağlık hizmetleri güçlendirilerek sağlık sistemi içerisinde etkinliği artırılacaktır. Akılcı ilaç kullanımı konusunda farkındalık ve izleme - değerlendirme faaliyetleri yürütülerek ilaç kullanımının optimize edilmesi ve ilaç maliyetlerinin azaltılmasına ilişkin projeler uygulamaya konulacaktır. İlaç, aşı, tıbbi cihaz başta olmak üzere sağlık alanında ve ülkemizin kalkınmasına katkı sağlayacak ileri teknoloji yatırımlarına DMO tarafından alım garantisi sağlanacaktır.
	1.2.14	Bütünlük Kamusal Mali Yönetim Bilişim Projesi kapsamında, Devlet Muhasebesi Bilişim Sistemi ile Harcama Yönetim Sistemi geliştirilecek, e-belge altyapısına yeni belgeler dahil edilerek kamu harcama süreçlerinde kullanılan belgelerin elektronik ortama taşınması yaygınlaştırılacak, kamu tahsilat süreci tahakkuka dayalı olarak elektronik ortamda gerçekleştirilecek ve Döner Sermaye Mali Yönetim Sistemi'nin Bütünlük Kamusal Mali Yönetim Bilişim Sistemine entegrasyonu tamamlanacaktır.
	1.2.18	Kamu binalarında, sanayi ve genel aydınlatmada enerji verimliliği yatırımlarıyla çevreyle dost enerji uygulamaları yaygınlaştırılacak ve enerji tasarrufu sağlanacaktır.
	1.2.19	Kamu yatırımlarında, On Birinci Kalkınma Planının öncelikli imalat sanayii sektörlerine ve bu sektörlerle yönelik beşeri ve fiziki altyapıyı güçlendirecek Ar-Ge, dijitalleşme, insan kaynakları, lojistik ve enerji gibi yatay alanlar ile tarım, turizm ve savunma sanayii alanlarına öncelik verilecektir.

Tablo 6. Devamı

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm	Verilen Görev/İhtiyaçlar
YENİ EKONOMİ PROGRAMI (2021-2023)	EĞİTİM -Sayfa 37	Uzaktan eğitim sürecinin <i>Harmanlanmış Eğitim Sistemini</i> destekleyecek şekilde etkin hâle getirilmesi için içerik, altyapı, tasarım ve yönetim ile ilgili geliştirmeleri kapsayan bütünsel bir sistem hayata geçirilecek; dezavantajlı öğrencilerin uzaktan eğitimden daha fazla faydalanmaları sağlanacaktır.
	EĞİTİM -Sayfa 37	Eğitim kurumlarında hijyen şartları iyileştirilecek, enfeksiyon önlemeye yönelik çalışmalar planlı ve sürekli bir şekilde uygulanacaktır.
	EĞİTİM -Sayfa 38	Mesleki eğitim kurumlarındaki öğrencilerin edindikleri bilginin beceri ve üretime dönüştürülmesi sağlanacak, bu sayede sektörün işgücü ihtiyacına cevap verebilecek niteliğe sahip bireyler sektörle iş birliği içinde yetiştirilecektir.
	EĞİTİM -Sayfa 38	Sanayinin ihtiyaçları ve dijital dönüşüm hedefleri çerçevesinde yenilikçi okul-sektör iş birliği modelleri kurulacak, mesleki ve teknik eğitim kurumlarının kapasiteleri sektörün işgücü ihtiyacına cevap verebilecek şekilde geliştirilecektir.
	FINANSAL SİSTEM-Sayfa 39	Ülkemizde fikri mülkiyet varlıklarının değerlendirme kapasitesi geliştirilerek ülke ekonomisine katkısı artırılacak ve üniversitelerde, araştırma kurumlarında ve teknoloji geliştirme bölgelerinde geliştirilen patentli teknolojilerin sanayiye etkin bir şekilde aktarılması sağlanacaktır.
	TURİZM-Sayfa 53	Üniversitelerle düzenlenecek protokoller çerçevesinde başta gastronomi ve kültür olmak üzere ilgili alanlarda öğrenim gören öğrencilerin turizm işletmelerinde staj yapmaları ve üniversitelerle işletmeler arası işbirliğinin artırılması sağlanacaktır.
	İŞ GÜCÜ ve İSTİHDAM-Sayfa 47	Kamuda kadro ve pozisyonların iş tanımları yapılacak, çalışanların yetkinlikleri belirlenecek, norm kadro çalışmaları gerçekleştirilecek, 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.
	KAMU MALİYESİ-Sayfa 49	Kamu taşıtlarının tedarikinde, kullanımında ve tasfiyesinde etkinlik ve verimliliği artıracak politikaların sağlıklı şekilde yürütülmesine imkân tanıyacak kamu taşıt filo yönetim sistemi kurulacak, uygulama modeli yaygınlaştırılacaktır.
	SAĞLIK-Sayfa 50	Geleneksel ve tamamlayıcı tıp uygulamalarının kanıt dayalı bir şekilde sağlık sistemine entegrasyonu sağlanacak, klinik araştırma kapasitesi artırılarak inovasyon ve Ar-Ge altyapısı güçlendirilecektir.
	SAĞLIK-Sayfa 50	Ülkemizdeki yaşlı bireylerin tıbbi bakım ihtiyacının tespit edilmesi ve yaşlılıkta tanı, tedavi ve izleme hizmetlerinin uygun ve etkin işleminin sağlanması amacıyla Türkiye Yaşlılık ve Sağlık Araştırması yapılacak ve Yaşlı İzlem Projesi hayata geçirilecektir.
	TARIM-Sayfa 49	Kenevir ve tıbbi/aromatik bitkiler başta olmak üzere katma değeri ve stratejik önemi yüksek tarımsal faaliyetlere yönelik birim alandan yüksek verim alınması için çalışmalar yapılarak kırsal alanda refah yükseltilecek ve istikrarlı gıda arzı sağlanacaktır.
	TURİZM-Sayfa 53	Üniversitelerle düzenlenecek protokoller çerçevesinde başta gastronomi ve kültür olmak üzere ilgili alanlarda öğrenim gören öğrencilerin turizm işletmelerinde staj yapmaları ve üniversitelerle işletmeler arası işbirliğinin artırılması sağlanacaktır.
	TÜBİTAK STRATEJİK PLANI (2019-2023)	Hedef 4.1.
Hedef 5.3.		Üniversitelerde üretilen bilgi ve teknolojinin, uygulamaya dönüştürülerek ticarileştirilmesi, üniversite ve sanayi arasında bilgi ve teknoloji aktarımı ve somut çıktılarının geliştirilmesi süreçlerinde ara yüz görevi üstlenmesi amaçlarıyla Teknoloji Transfer Ofislerini performans odaklı desteklemek.
Hedef 9.2		Savunma, Uzay ve Havacılık alanında ülkemizin ihtiyaç duyduğu rekabet gücü ve katma değeri yüksek teknoloji, ürün ve hizmetleri geliştirmek.
Hedef 9.3		Yapay zekâ, büyük veri, bulut bilişim, dijital dönüşüm, haberleşme, nesnelerin interneti, multimedya işleme ve iletimi, yazılım alanlarında ülkemizin ihtiyaçlarına yönelik yenilikçi ve milli çözümler üretmek.
Hedef 9.4		Biyoteknoloji, ilaç ve biyomedikal eki pmanlar alanlarında yerli ve milli teknoloji/ürünler geliştirmek.
Hedef 9.5		Enerji ve ulaştırma alanlarında yerli ve milli teknoloji/ürünler geliştirmek.
Hedef 9.6		Kimya, malzeme ve gıda alanlarında yerli ve milli teknoloji/ürünler geliştirmek.
Hedef 9.7		Çevre ve yer bilimlerini alanlarında ülkemizin ihtiyaç duyduğu yerli ve milli teknoloji/ürünleri geliştirmek, bu alanlarda araştırma yapmak.
Hedef 9.8		Eğitim ve araştırma e-altyapılarını gelişen teknolojileri takip ederek güçlendirmek, açık bilime destek sağlamak, kurumsal ihtiyaçlar için açık kaynak çözümler üretmek ve destek vermek
Hedef 9.9		Milli teknoloji hamlesi kapsamında ülkemizin ihtiyaç duyduğu Karakterizasyon, sertifikasyon ve test alanına yönelik ihtiyaçları yerli imkânlarla karşılamak, yeni test/analiz, muayene metotları ve ulusal ölçüm standartları geliştirmek ve uygulamak.
Hedef 9.10		Kamu ve özel sektörde kurumların/firmaların kurumsal kapasitesini geliştirmeye yönelik projeler yürütmek.
Hedef 9.11	Temel bilim alanlarında ülkemize uluslararası düzeyde rekabet gücü kazandıracak Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri yürütmek, bu faaliyetleri desteklemek, araştırmacı insan gücünün nitelik ve niceliğinin artmasına katkı sağlamak.	

Tablo 6. Devamı

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm	Verilen Görev/İhtiyaçlar
2022 YILI CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI	Tedbir 349.1.	Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite sanayi işbirliği ile yetiştirilmesi sağlanacak ve sanayide doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
	Tedbir 350.3.	Öncelikli sektörlerde yetkinliği olan araştırma altyapılarının 6550 sayılı Kanun kapsamına alınması sağlanacaktır.
	Tedbir 350.4.	Araştırma altyapılarının, özel sektör Ar-Ge merkezleri ve kamu Ar-Ge birimleri ile işbirliği içinde
	Tedbir 350.6.	TTO'ların kurumsal yapısı ve insan kaynağı kapasitesi geliştirilerek performans odaklı olarak desteklenecektir.
	Tedbir 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.
	Tedbir 351.5.	Öncelikli sektörlerde ihtiyaç duyulan kritik bileşenlerin, cihazların ve malzemelerin ihtiyaç makamı kamu kurumlarının eş finansmanı ile geliştirilmesi sağlanacaktır.
	Tedbir 356.3.	Kritik teknoloji alanlarında yetkinliği kanıtlanmış yurt dışı eğitim kurumlarına diğer alanlara göre farklılaşan destek miktarlarıyla lisansüstü öğrenci gönderilmesine yönelik burs programları oluşturulacaktır.
	Tedbir 356.4.	Kritik teknolojilerde ihtisaslaşmış programı olan üniversitelerde yurt dışından yetkin akademisyen ve araştırmacıların kısmi zamanlı olarak çalışması teşvik edilecektir.
	Tedbir 357.1.	Kritik teknolojilerde ihtisaslaşmış programı olan üniversitelerin laboratuvar altyapısının bu teknolojilere yönelik Ar-Ge çalışmalarının ihtiyaçlarına göre geliştirilmesi sağlanacaktır.
	Tedbir 358.2.	Büyük ölçekli firmaların ürün geliştirmeye yönelik olarak kritik teknoloji alanlarında yapacağı Ar-Ge çalışmalarını üniversite veya kamu araştırma kurumlarıyla gerçekleştirmesi halinde, projenin girişimciye yansıyan maliyetinin belirli bir bölümü kamu tarafından karşılanacaktır.
	Tedbir 358.4.	Kritik teknoloji alanlarında Ar-Ge ve yenilik işbirliği yapılacak stratejik ülkeler belirlenecek, bu ülkeler ile özel sektör-üniversite; özel sektör-özel sektör işbirliklerini içeren ikili ve çoklu Ar-Ge ve yenilik işbirlikleri desteklenecektir.
	Tedbir 428.2.	Turizm sektöründe ürün geliştirme, tanıtım ve pazarlamada kullanılmasına yönelik büyük verinin toplanması ve analizi çalışması yürütülecektir.
	Tedbir 561.4.	Akademik personellerin atama ve yükselme kriterleri alt sınırı merkezi olarak yükseltilecektir.
2022 YILI CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI	Tedbir 440.3.	Üniversitelerin, yüksek katma değerli üretimi destekleyecek nitelikte Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri Gerçekleştirebilmeleri için Araştırma Üniversitesi programı güçlendirilecek, bu programa dâhil üniversitelerin özel desteklerle kapasiteleri artırılacaktır.
	Tedbir 441.1.	Yükseköğretim ve kamu kurumları bünyesindeki araştırma altyapılarının erişilebilirliğinin artırılması ve Mükerrer yatırımların önlenmesini teminen altyapılardaki makine teçhizat, insan kaynağı, araştırma faaliyetleri ve test hizmetlerine ilişkin güncel bilgilerin yer aldığı envanter hazırlanacaktır.
	Tedbir 441.2.	6550 sayılı Araştırma Altyapılarının Desteklenmesine Dair Kanun kapsamında kritik teknolojilerde uzmanlaşmış altyapı sayısı artırılacaktır.
	Tedbir 441.3.	6550 sayılı Kanun kapsamındaki araştırma altyapılarının çıktı ve etki odaklı performanslarının izlenmesine ve kritik teknoloji alanlarında ürün misyonları doğrultusunda çalışmalarını teşvik etmeye yönelik düzenlemeler yapılacaktır.
	Tedbir 442.1.	Araştırma üniversitelerinde doktora sonrası sözleşmeli araştırmacı istihdamı artırılacaktır.
	Tedbir 442.2.	Yurt dışında üst seviye bilimsel ve teknolojik çalışmalar yürüten nitelikli araştırmacıların Uluslararası Lider Araştırmacılar Programı kapsamında Türkiye'ye gelmeleri ve araştırmacı yetiştirmeleri desteklenecektir.
	Tedbir 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.
	Tedbir 443.1.	Temel bilimlere yönelik lisansüstü burs miktarı ve faydalanan sayısı artırılacaktır.
	Tedbir 443.3.	Temel ve uygulamalı alanlarda katma değer açısından yüksek etki yaratması muhtemel öncül araştırma projeleri desteklenecektir.
	Tedbir 443.4.	Bilim alanlarına yönelik nitelikli çalışmalar ile öncü ve çığır açıcı araştırmaları desteklemek üzere ve özellikle temel bilimler alanında araştırmacı insan gücü kapasitesinin artırılmasına yönelik ulusal ve uluslararası eğitim ve araştırma temalı bilimsel etkinlikler gerçekleştirilecektir.
	Tedbir 444.1.	AB Araştırma ve İnovasyon Çerçeve Programlarına nitelikli projeler yoluyla katılımın sağlanması ve programların geri dönüş oranının artırılmasına yönelik tanıtım, bilgilendirme ve kapasite geliştirme çalışmaları ile destek ve ödül programları gerçekleştirilecek ve Avrupa Araştırma Alanına entegrasyonun sağlanmasını teminen ulusal programlar AB Çerçeve Programlarıyla uyumlu ve tamamlayıcı hale getirilecektir.
	Tedbir 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.
	Tedbir 550.3.	Eğitimde kalite güvence sistemi oluşturulacaktır.
	Tedbir 559.3.	Sektör talepleri ve gelişen teknoloji doğrultusunda mesleki ve teknik eğitimde alan ve dalların öğretim programları güncellenecektir.
	Tedbir 560.3.	Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi kapsamındaki üniversiteler akademik kapasite ve fiziksel altyapı oluşturulması doğrultusunda desteklenecektir.
	Tedbir 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.
	Tedbir 561.2.	Öncelikli sektörler başta olmak üzere plan döneminde doktora mezun sayısı yıllık ortalama 15 bine çıkarılacaktır.
Tedbir 561.3.	Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşımda açık erişim ve açık bilim Uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla açık erişim altyapıları ile uyumu sağlanacaktır.	
Tedbir 561.5.	Yükseköğretim kurumlarının kontenjanları, sektörel ve bölgesel beceri ihtiyaçları, üniversitelerin kapasiteleri, arz-talep dengesi ve mevcuttaki programların asgari doluluk oranları dikkate alınarak belirlenecek; eğitim-istihdam bağlantısı güçlendirilecektir.	

Tablo 6. Devamı

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm	Verilen Görev/İhtiyaçlar
2022 YILI CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI	Tedbir 561.6.	Mezuniyet sonrasında doğrudan meslek icra yetkisi veren yükseköğretim programlarında asgari başarı puanı şartı uygulaması genişletilecektir.
	Tedbir 561.8.	Yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma ve yenilik çıktıklarına ilişkin verileri düzenli olarak takip edilecek ve raporlanacaktır.
	Tedbir 563.1.	Etkili tanıtım çalışmalarıyla yükseköğretim sistemine uluslararası erişim kolaylaştırılacaktır.
	Tedbir 563.2.	Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı artırılabilecektir.
	Tedbir 563.4.	Yabancı dilde eğitim veren programların sayısı artırılabilecek, yükseköğretim kurumlarının uluslararası öğrencilere yönelik barınma imkânları geliştirilecek ve uluslararasılaşmada kurumsal kapasite artırılabilecektir.
	Tedbir 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.
	Tedbir 580.6.	Birinci basamak sağlık personeline yönelik hizmet içi eğitimler yeniden tasarlanacaktır.
	Tedbir 584.2.	Akredite olan sağlık hizmet kuruluşu sayısı artırılabilecektir.
	Tedbir 589.1.	Sağlık turizmine yönelik hukuki düzenlemeler tamamlanacak, akreditasyon ve denetim altyapısı güçlendirilecektir.
	Tedbir 600.1.	Kadınların ekonomik ve sosyal hayatta güçlenmelerine yönelik araştırmalar yapılacak, projeler yürütülecek, eğitimler verilecektir.
	Tedbir 633.1.	Kültür ve sanatın bir yaşam alışkanlığı olarak gelişmesi için erken yaşlardan itibaren kültür ve sanat eğitimi verilecektir.
	Tedbir 633.3.	Gezici kütüphane sayısı artırılabilecektir.
	Tedbir 646.1.	Halkın spora olan ilgisini artıracak proje ve kampanyalar geliştirilecek, spor tesislerine erişim imkânları iyileştirilecektir.
BEBKA STRATEJİK PLANI (2020-2024)	Hedef 1.1.	Ulaşım sistemleri, savunma sanayi ve makine sektörlerinde rekabetçiliğin, yerli ve/veya milli üretimin desteklenmesi, ileri malzeme, nanoteknoloji, mekatronik, kompozit, teknik tekstil gibi akıllı uzmanlaşma alanlarında ihtisaslaşmanın teşvik edilmesi.
	Hedef 1.2.	1.2 Ar-Ge, yenilik, dijitalleşme ve verimlilik odaklı teknik altyapı, kurumsal kapasite ve iş birliklerinin geliştirilmesi.
	Hedef 2.1. Faaliyet 2.1.5.	Tekstil sektöründe girişimcilik kapasitesinin geliştirilerek üniversite-sanayi özel sektör iş birliklerinin hayata geçirilmesi.
	Hedef 4.1. Faaliyet 4.1.4.	4.1.4. Akıllı/İyi Tarım ve Hayvancılık Uygulamaları ile Kırsal Kalkınma Yönetim Danışmanlığı Programı.
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU STRATEJİK PLANI (2019-2023)	Hedef 1.1.	Yükseköğretim kurumlarının, birimlerinin ve programlarının açılması, açılan bu programlara öğrenci alınması taleplerini, ülke ve bölge planları ile iş dünyasının ihtiyaçlarını ve küresel eğilimleri dikkate alarak bununla ilişkili karar alma süreçlerini geliştirmek
	Hedef 1.2.	Yükseköğretim sistemindeki insan kaynağını nicelik ve nitelik olarak geliştirmek
	Hedef 1.3.	Yükseköğretim sistemindeki öğrenci kapasitesini nicelik ve nitelik olarak geliştirmek
	Hedef 1.4.	Türkiye yükseköğretim sisteminin uluslararasılaşma düzeyini arttırmak
	Hedef 1.5.	Yükseköğretim kurumlarının araştırma kapasitesinin geliştirilmesi yönünde stratejiler belirlemek, ilgili süreçleri tanımlamak ve izlemek
	Hedef 1.6.	Yükseköğretim kurumlarının paydaşları ile işbirliklerinin geliştirilmesi yönünde stratejiler belirlemek, ilgili süreçleri tanımlamak ve izlemek
	Hedef 2.5.	Yükseköğretim Kurulu Tarafından Yönetilen Değişim Programları (Mevlana, Farabi) ve Yurtdışı Destek Programlarını Daha Etkin Şekilde Yönetmek

Tablo 6. Devamı

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm	Verilen Görev/İhtiyaçlar
BİRLEŞMİŞ MİLLETLER SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI	2. Açlığa Son	Her türlü açlık ile yetersiz beslenmenin sona erdirilmesi, sürdürülebilir tarım uygulamalarının özendirilmesi, tarımsal verimi artırmak amacıyla altyapı eksikliklerinin giderilmesi ve teknolojik yatırımlar yapılmasının desteklenmesi gerekmektedir.
	4.Nitelikli Eğitim	Kaliteli/Nitelikli eğitim hedefiyle kız-erkek ayrımı yapılmaksızın tüm çocukların ücretsiz ve nitelikli eğitim (ilk ve ortaöğretim) almış olmasının, aynı zamanda kaliteli üniversitelere ve maliyeti yüksek olmayan mesleki eğitime tüm insanların eşit biçimde erişmesinin, varlıklı olmanın ve cinsiyetin eğitimde yarattığı eşitsizliğe son verilmesinin gerçekleşmesi beklenmektedir.
	5.Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Sürdürülebilir kalkınmanın ivme kazanmasında büyük rol oynayan "kız çocukları ile kadınlara yönelik ayrımcılıkların bertaraf edilmesi" konusunda yol kat edilmiş ancak yine de bazı bölgelerde ve özellikle iş gücü piyasası ile kamu görevlerindeki eşitsizlikler sifra indirilememiştir. Öte yandan istismar ve cinsel şiddetin de önüne tamamiyle geçilememiştir. 2030 yılına kadar toplumsal cinsiyet eşitliği hedefine ulaşılacak için politika ve mevzuatlarla desteklenerek eşitlik artırılabilecek, cinsel ve üreme sağlığı konusunda kadınlara söz hakkı verilecek, iş üreten kadınlar teşvik edilecek, ekonomik kaynaklarda kadınların da erkekler kadar hak sahibi olması sağlanacaktır.
	7. Erişilebilir ve Temiz Enerji	Elektrik enerjisine ulaşım oranının geçmiş yıllarda artmış olmasının karşısında dünya nüfustaki artış devam etmekte ve bu durumun da ucuz enerji kaynaklarına gösterilen rağbeti artıracağı tahmin edilmektedir. Erişilebilir ve temiz enerji hedefi kapsamında temiz, tükenmeyen enerji kaynaklarına (güneş, rüzgâr, jeotermal vb.) yatırım yapılması, teknolojinin yükseltilmesi ve altyapı olanaklarının artırılması gerekmektedir.
	12. Sorumlu Tüketim ve Üretim	Doğal kaynaklar tükenme tehlikesiyle karşı karşıyayken sorumlu tüketim ve üretim hedefi öne çıkmaktadır. Bu hedef doğrultusunda geri dönüşüme önem vermek, gıda ve diğer atıkların yarı yarıya azaltılması, doğal kaynakları verimli kullanması, verimli üretime yönelmek, zehirli atıkları doğaya zarar vermeden yok edilmesi beklenmektedir
	13. İklim Eylemi	Kuraklık, çölleşme, doğal afet gibi olumsuzlukları doğuran iklim değişikliği tüm dünya için ciddi bir tehdit durumundadır. İklim eylemi hedefi doğrultusunda küresel ısınma ile mücadele etmek için gerekli önlemlerin kurumsal seviyede alınması önemlidir.
ORTA VADELİ PROGRAM 2022-2024	1. Büyüme Sayfa 14	6.Fikri mülkiyet varlıklarının değerlendirilmesine dönük çalışmalar hızlandırılacak, değerlendirilmiş ve patent gibi gayri maddi varlıkların şirket bilançolarına ve ülke ekonomisine katkısı artırılacak, üniversitelerde, araştırma kurumlarında ve Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde geliştirilen patentli teknolojilerin sanayiye etkin bir şekilde aktarılması sağlanacaktır.
	1. Büyüme Sayfa 14	7. Başta yükselen ve yıkıcı teknolojiler olmak üzere yeni açılacak çağrılar ile Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programının uygulanmasına etkin şekilde devam edilecek, desteklenmekte olan projeler için yenilikçi finansman modelleri geliştirilecektir.
	1. Büyüme Sayfa 14	8. Çığır açıcı teknolojilere yönelik yeni Ar-Ge projeleri başlatılacak, kuantum, yapay zekâ, biyoteknoloji, genetik, yeni nesil nükleer enerji gibi alanlarda öncül araştırmalar desteklenecektir.
	1. Büyüme Sayfa 15	9. Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin niteliği artırılarak Ar-Ge ve yenilik kapasitesi güçlendirilecek, teknolojik standartların belirlendiği yurtdışı komitelerde özel sektörün daha fazla temsil edilmesi teşvik edilecektir.
	2. Yeşil Dönüşüm Sayfa 15	2. Yeşil dönüşümü hızlandırmak amacıyla Ar-Ge çalışmaları desteklenerek yeşil üretim için gerekli teknolojiler geliştirilecek ve yaygınlaştırılacaktır.
	3.İstihdam Sayfa 16	3. Eğitim-istihdam-üretim ilişkisini güçlendirmek için yenilikçi eğitim sektör işbirlikleri artırılarak mesleki eğitim programlarının aynı zamanda dijital ekonominin değişen gereklerine cevap verecek şekilde uyumlaştırılması sağlanacaktır.
	3.İstihdam Sayfa 16	4. Öğrencilere yönelik staj ve diğer yetenek yönetimi faaliyetleri yaygınlaştırılacak; mesleki rehberlik desteklenecek, öğrencilerin iş hayatına geçiş öncesi kariyer farkındalıkları kariyer merkezleri ile güçlendirilerek reel sektörün talep ettiği temel becerileri ve yetkinlikleri artırılabilecektir.
	3.İstihdam Sayfa 16	5.Hayat boyu öğrenme programlarının çeşitliliği artırılacak, Mesleki Yeterlilik Kurumu ile koordineli olarak meslek standartları belirlenerek kazanımların ulusal ve uluslararası alanda geçerli olacak şekilde belgelendirilmesi ile bireylerin niteliklerinin artırılması sağlanacaktır.

4.5 Program – Alt Program Analizi

Program – Alt Program Analizinde; Üniversitenin sorumlu olduğu alt programların listesi oluşturulmuş, programlara ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar ortaya koyulmuştur (Tablo 7).

Tablo 7. Program – Alt Program Analizi

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
<i>Araştırma, Geliştirme ve Yenilik Programında;</i> Bilimsel araştırma altyapısı ve yenilikçi girişimci insan gücü güçlendirilmesi amaçlanmıştır.	<i>"Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme"</i> alt programında; inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların arttırılması hedeflenmiştir.	<ul style="list-style-type: none"> • Yıllık atıf sayısı hedeflerinin tutturulamaması • Patent, tescil edilmiş buluş ve faydalı model başvuru sayısının az olması • Araştırma laboratuvarlarında verilen hizmet sayısı ve çeşidinin yetersiz olması • Laboratuvarlarda ve uygulama alanlarında donanım ve teknik personel yetersizliği • Akredite laboratuvarın yetersizliği • Proje başvurularının yetersizliği • Dış paydaşlarla işbirliği eksikliği • Pandeminin proje başvurularını olumsuz etkilemesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretim elemanlarının bilimsel çalışma sonuçları ve kamuoyunu aydınlatıcı bilgileri duyurma ve yayma alanında uygulamaya dönük bir yapının oluşturulması • Akademik teşvik mevzuat yapısının genişletilmesi
<i>Hayat Boyu Öğrenme Programında;</i> Üniversite yerleşkeleri sosyal ve fiziki mekânlarının paydaşların ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde geliştirilmesi, toplumsal fayda ve paydaşlarla etkileşimi arttıracak faaliyetlerde bulunulması amaçlanmıştır.	<i>"Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri"</i> alt programında; Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunulması hedeflenmiştir.	<ul style="list-style-type: none"> • Pandemi nedeniyle eğitim talebi ve eğitim sayısının düşmesi • Pandemi nedeniyle sürekli eğitim faaliyetlerine ara verilmesi • Pandemi nedeniyle dış paydaşların işbirliklerini ertelemeleri 	<ul style="list-style-type: none"> • Yaşam boyu eğitim kapsamında sertifika programları düzenlenmesine ağırlık verilmesi • Dış paydaşlarla işbirliğine ağırlık verilmesi

Tablo 7. Devamı

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
<p><i>Tedavi Edici Sağlık Programında;</i> Toplumun sağlık hizmeti ihtiyaçlarının karşılanması ve stratejik alanlarda merkezler kurularak etkin sağlık hizmeti sunulması amaçlanmıştır.</p>	<p><i>"Tedavi Hizmetleri"</i> alt programında; Tedavi edici sağlık hizmetinin erişilebilir ve etkili olarak sunulmasının sağlanması hedeflenmiştir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Polikliniklerde hizmet verilen hasta sayısı ve yatan hasta sayısının düşmesi • Organ nakli ve obezite ameliyatı sayısının yetersizliği • Sağlık personeli yetersizliği • Tedarikçilere ödemelerin zamanında yapılamaması nedeni ile tıbbi malzeme eksikliği yaşanması • Pandemi nedeniyle Hastanede Covid tedavisinde hizmet veren birimlerde sağlık personeli ihtiyacının artması 	<ul style="list-style-type: none"> • Özel üniversite, hastane vb. hizmet sağlayıcılarla rekabet edilebilecek mekanizmaların geliştirilmesi
<p>Yükseköğretim Programında; 1) Bilimsel araştırma altyapısı ve yenilikçi girişimci insan gücü güçlendirilmesi, 2) Tüm paydaşların beklentileri dikkate alınarak, eğitim-öğretim programlarının bölgesel, ulusal ve uluslararası alanlarda rekabet edebilecek şekilde geliştirilmesi, 3) Üniversite yerleşkeleri sosyal ve fiziki mekânlarının paydaşların ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde geliştirilmesi, toplumsal fayda ve paydaşlarla etkileşimi arttıracak faaliyetlerde bulunulması amaçlanmıştır.</p>	<p><i>"Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler"</i> alt programında; Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi hedeflenmiştir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenci sayısının yükselmesi nedeni ile öğretim üyeleri iş yükünün artması ve bilimsel araştırmaya zaman ayırma konusunda sıkıntı yaşanması • Lisansüstü öğrenci sayısının yetersiz olması • Öğretim elemanı başına düşen yayın sayısının düşük kalması 	<ul style="list-style-type: none"> • Lisansüstü öğrencileri destekleyecek burs vb. imkânların oluşturulması

Tablo 7. Devamı

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
<p>Yükseköğretim Programında;</p> <p>1) Bilimsel araştırma altyapısı ve yenilikçi girişimci insan gücü güçlendirilmesi,</p> <p>2) Tüm paydaşların beklentileri dikkate alınarak, eğitim-öğretim programlarının bölgesel, ulusal ve uluslararası alanlarda rekabet edebilecek şekilde geliştirilmesi,</p> <p>3) Üniversite yerleşkelerindeki sosyal ve fiziki mekânların paydaşların ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde geliştirilmesi, toplumsal fayda ve paydaşlarla etkileşimi arttıracak faaliyetlerde bulunulması amaçlanmıştır</p>	<p>"Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim" alt programında;</p> <p>Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi hedeflenmiştir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nitelikli öğrencilerin üniversiteyi tercih etmemesi • Uygulamalı derslerin etkin yürütülememesi • Akredite program sayısının az olması • Ders içeriklerinin güncel olmaması • Öğrenci kontenjanlarının artması • Yeterli mali kaynak bulunmaması • Altyapı hizmetlerinde çalışan teknik personel (kütüphane, laboratuvar, atölye vb. yerler) yetersizliği • Bazı birimlerde nitelikli öğretim elemanı eksikliği • Tüm öğretim elemanlarına Eğiticilerin Eğitimi programının verilememesi • Ulusal ve uluslararası işbirliklerinin yetersizliği • Pandemi nedeniyle uzun süre eğitime uzaktan devam edilmesi • Pandemi nedeniyle değişim programlarının durması • Yeterli mali kaynak bulunamaması • Öğrenci kulüplerinin etkin çalıştırılmaması 	<ul style="list-style-type: none"> • İlk ve orta öğretim eğitim sisteminde iyileştirici tedbirler alınması • Program kontenjanlarının altyapı olanakları ve ülke ihtiyaçlarına göre belirlenmesi • Mezun fazlası görülen programların azaltılması • Orta öğretimde mesleki eğitim sisteminde iyileştirici tedbirler alınması • Tarım, sanayi ve diğer sektörel işbirliklerini özendirici mekanizmalar oluşturulması • Kurumda bulunan çok sayıda derslik, amfi vb. yapının eğitim teknolojileri açısından yenilenmesi
<p>Yükseköğretim Programında;</p> <p>1) Bilimsel araştırma altyapısı ve yenilikçi girişimci insan gücü güçlendirilmesi,</p> <p>2) Tüm paydaşların beklentileri dikkate alınarak, eğitim-öğretim programlarının bölgesel, ulusal ve uluslararası alanlarda rekabet edebilecek şekilde geliştirilmesi,</p> <p>3) Üniversite yerleşkelerindeki sosyal ve fiziki mekânların paydaşların ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde geliştirilmesi, toplumsal fayda ve paydaşlarla etkileşimi arttıracak faaliyetlerde bulunulması amaçlanmıştır</p>	<p>"Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı" alt programında;</p> <p>Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi hedeflenmiştir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pandemi nedeniyle etkinlik sayısının düşmesi • Kampüste yer alan restoran, kafe gibi hizmet alanlarının öğrenciler ve personel tarafından tercih edilmemesi • Pandemi nedeniyle uzun bir süre eğitime uzaktan devam edilmesi • Yemekhane binası ve kullanılan donatıların eski ve yetersiz olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenci kulüplerinin etkin hale getirilmesi • Pandemi sonrası öğrencileri kampüste tutacak sosyal, kültürel ve sportif faaliyet sayısını arttırmak (Bahar şenlikleri, spor müsabakaları vb.) • Öğrenci kulüplerine çalışma odası tahsis edilmesi • Öğrenci kulüplerine maddi destek veya sponsor sağlanması

4.6 Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Üniversitemizin faaliyet alanlarını sunduğu ürün ve hizmete bağlı olarak eğitim, araştırma, toplumsal katkı ve girişimcilik başlıkları altında toplamak mümkündür. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmet ilişkisini gösteren Faaliyet Alanı / Ürün ve Hizmetler tablosu (Tablo 8) aşağıda gösterilmiş ve faaliyet alanları hakkında kısaca açıklamalar yapılmıştır.

Tablo 8. Faaliyet Alanı / Ürün ve Hizmetler

Faaliyet Alanı	Ürün ve Hizmetler
Eğitim	Ü/H1.1 Ön Lisans, Lisans, Lisansüstü ve Yabancı Dil Hazırlık Programları
	Ü/H1.2 Uzmanlık ve Yan Dal Uzmanlık Programları
	Ü/H1.3 Sürekli Eğitim, Türkçe Eğitimi ve Sertifika Programları
	Ü/H1.4 Kalite Güvencesi Farkındalık Eğitimleri
	Ü/H1.5 Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları
	Ü/H1.6 Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri
Araştırma	Ü/H2.1 Araştırma Projeleri
	Ü/H2.2 Yayınlar
	Ü/H2.3 Bilimsel Etkinlikler, Toplantılar
	Ü/H2.4 Araştırma Laboratuvarları Hizmetleri
Toplumsal Katkı	Ü/H3.1 Sağlık
	Ü/H3.2 Toplumsal Katkı Projeleri
	Ü/H3.3 Danışmanlık
	Ü/H3.4 Kültürel ve Sosyal Organizasyonlar
	Ü/H3.5 Konaklama, Beslenme ve Kampüs İçi Ulaşım
	Ü/H3.6 Kamu İşbirlikleri
	Ü/H3.7 Medya Paylaşımları
Girişimcilik	Ü/H4.1 Patent/Faydalı Model/Marka Tescili
	Ü/H4.2 Öğretim üyelerinin Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde şirket kurması, ortak olması
	Ü/H4.3 Yenilikçilik ve Kuluçka Merkezi Çalışmaları

Eğitim:

Üniversitemizin ana faaliyet alanını, eğitim oluşturmaktadır. Yüz yüze eğitimin yanı sıra Pandemi döneminde uzaktan eğitime yönelik altyapı ve uygulamaya dönük süreçleri geliştirici düzenlemeler yapılmış, Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezinin UZEM Öğrenme Yönetim Sistemi (UZEMÖYS) ile eğitim hizmeti oldukça hızlı ve kaliteli şekilde yürütülmüştür. Ayrıca Öğrenci Bilgi Sistemi üzerinden öğrencilere eğitim alanına yönelik hizmet verilmektedir. Üniversitenin tamamen yabancı dilde (İngilizce) eğitim yapan birimler ve derslerinin yaklaşık %30'unu yabancı dilde (İngilizce, Almanca, Fransızca ve Arapça) yapan birimler için hazırlık eğitimi, Yabancı Diller Yüksekokulu tarafından yürütülmektedir. Üniversitemizde, ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora, sanatta yeterlilik, tıp/dış hekimliğinde uzmanlık ve tıp alanında yan dal uzmanlık eğitimi verilmektedir. Yaşam boyu eğitim kültürü ile üniversite toplum buluşmasını geliştirmek amacıyla kurulan Sürekli Eğitim Merkezi tarafından çeşitli alanlarda eğitim ve sertifika programları, kurslar, seminerler açılmaktadır. Sürekli Eğitim Merkezi yaşanan Pandemi sürecinde de uzaktan eğitim sistemiyle eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir. Erasmus, Farabi ve Mevlana değişim programları kapsamında öğrenci, öğretim elemanı ve idari personel hareketlilikleri yürütülmektedir.

Araştırma:

Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi, Araştırma Koordinatörlüğü, Teknoloji Transfer Ofisi, Merkezi Araştırma Laboratuvarı, uygulama ve araştırma merkezleri, diğer araştırma laboratuvarları ile araştırma geliştirme alanında faaliyetler yürütülmektedir. Fen, eğitim, sağlık ve sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalarla ülke kalkınmasına ve evrensel bilime katkıda bulunmak amacıyla çalışmalar sürdürülmektedir. Bu araştırma faaliyetleri kapsamında çeşitli kurum ve kuruluşların desteği veya ortaklığında ulusal ve uluslararası yayınlar, projeler vb. gibi çıktılar elde edilmektedir.

Toplumsal Katkı:

Topluma sunulan sağlık hizmetleri kapsamında Üniversitenin Sağlık, Uygulama ve Araştırma Hastanesi 1.200 kişilik yatak kapasitesi ile Eskişehir merkezinin yanında Bilecik, Afyon, Kütahya'nın yer aldığı bölgede 3. Basamak sağlık hizmetlerini sunmakta olup, bölge hastanesi konumunda hizmet vermektedir.

Dış Hekimliği Fakültesi, hizmet vermeye başladığı günden bu yana genç, dinamik, uzman kadrosu ile önde gelen dış hekimliği fakülteleri arasında yer almayı, üst düzeyde eğitim vermeyi ve ileri teknoloji imkânlarını kullanarak Eskişehir ve bölge halkına ağız ve dış sağlığıyla ilgili her türlü sağlık hizmeti sunmayı amaçlamaktadır. Hastaların tanı ve tedavi işlemleri, tamamen dijital alt yapıyla kurulmuş

bilgisayar donanımlı ünitelerde gerçekleştirilmektedir. Diş Hekimliği Fakültesinde, bugünkü donanımla yıllık 300.000 tetkik ve tedavi yapılabilmektedir.

Üniversitemiz, Psikolojik Danışma ve Rehberlik ile Gençlik Danışma Birimi, öğrenci ve personele sağlık hizmeti sağlamaktadır. Bu birimlere başvuruda bulunan öğrencilere duygusal, sosyal alanlarda; eğitim, meslek, iş seçimi gibi konulara ilişkin sorunların çözümünde danışmanlık, rehberlik hizmeti verilerek psiko sosyal destek sağlanmakta ve yönlendirme yapılmaktadır.

Engelsiz Yaşam Biriminin amacı; üniversitede yükseköğrenim gören engelli öğrencilerin, öğrenim hayatlarını ve toplumsal katılımlarını kolaylaştırmak için gerekli tedbirleri almak ve bu yönde düzenlemeler yapmaktır.

Turizm Fakültesi Uygulama Oteli; 55 odalı olup, restoranında 100 kişiye kadar hizmet verebilmektedir. Ayrıca 300 kişi kapasiteli iki ayrı toplantı salonuna sahiptir. Üniversite konukevi; 10 adet tek kişilik ve 2 adet çift kişilik oda ile hizmet vermektedir.

Öğrencilerin beden ve ruh sağlığının geliştirilmesi ve kendilerini sosyal, kültürel ve sportif yönden ifade edebilmelerine yönelik hizmetler 84 adet öğrenci kulübü aracılığıyla sunulmaktadır.

Konaklama, beslenme, çalışma, dinlenme, spor yapma ve serbest zaman değerlendirme gibi sosyal ihtiyaçların karşılanması amacıyla Üniversitemiz yerleşkelerinde bulunan kantinler, büfeler, kitabevi, konukevi, otel, spor tesisleri, kapalı yüzme havuzu, cami vb. tesisler ile hizmet verilmektedir.

Üniversite matbaasında kitap, broşür-afiş basımı ve dergi üretimi faaliyetleri yürütülmektedir.

Girişimcilik:

TÜBİTAK tarafından yayınlanan ve üniversitelerin yenilikçilik ve girişimcilik alanlarındaki başarılarının değerlendirildiği "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi" 2021 sonuçlarına göre; Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği, Fikri Mülkiyet Havuzu, İşbirliği ve Etkileşim ile Ekonomik ve Toplumsal Katkı alanlarında aldığı toplam puanla (41.88) 29. sırada yer almıştır. 2018 yılında 41. sırada, 2020 yılında 32. sırada yer alan Üniversite, 2021 yılında 29. sırada yer alarak son üç yıl içerisinde puanını 12 basamak yükseltmiş ve girişimciliğe verilen önemi belgelemiştir.

Üniversitemiz 2003 yılında kurulan Eskişehir Teknoloji Geliştirme Bölgesi yönetici şirketi ATAP A.Ş.'nin ortakları arasında yer alarak girişimcilik faaliyetlerine başlamış olup, Meşelik Yerleşkesinde 44 girişimcinin faaliyet yürüttüğü Teknopark'a sahiptir. Ayrıca ETTOM ile girişimcilik ve teknoloji transfer faaliyetleri organize edilmektedir.

2021 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi içerisinde kurulan TEKNOGİM Girişimcilik Merkezi kurma çalışmaları, Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA) desteği ile başlatılmıştır.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Meşelik Yerleşkesi içerisinde Teknoloji Geliştirme Bölgesi (TEKNOGÜ) üzerinde kurulacak Teknopark içerisinde girişimci şirketlere sağlanacak ofis hizmetleri, eğitim ve toplantı salonları, prototipleme atölyesi ve yaşam alanları yer alacaktır. 25 bin metrekarelik alanın Teknoloji Geliştirme Bölgesi ilan edilmesi ile birlikte, bilimin merkezinde kurulacak AR-GE şirketleri; bilginin ekonomik çıktı haline gelmesini sağlamakla kalmayıp ayrıca istihdama da katkı sağlayacaktır.

Teknoloji Geliştirme Bölgesi yazılım, akıllı sistemler, enerji, sağlık, medikal, biyoteknoloji, ileri malzemeler başta olmak üzere birçok inovatif fikre ve girişimciye kapılarını açacaktır. İçerisinde kurulacak girişimci şirketler hem ulusal hem de uluslararası alanda rekabet edebilirliklerini arttırarak markalaşma, dijitalleşme ve ticarileştirme kapasitelerini geliştirebileceklerdir.

TEKNOGÜ Eskişehir Sanayi Odası, Eskişehir Organize Sanayi Bölge Başkanlığı, KOSGEB, Eskişehir Ticaret Odası, Eskişehir Valiliği, Eskişehir Büyükşehir Belediyesi, Teknoloji Geliştirme Bölgesi yönetici şirketi ATAP AŞ, meslek odaları, diğer kamu kurum, kuruluş ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği içerisinde çalışacaktır.

4.7 Paydaş Analizi

Paydaş analizi çalışmalarında öncelikle iç ve dış paydaşlar belirlenmiş, neden paydaşımız oldukları ve Kuruma olan etki ile Kurum için önem düzeyleri tespit edilmiştir. Paydaş analizi sonucunda oluşturulan paydaş önceliklendirme tablosu aşağıda (Tablo 10) gösterilmiştir.

Paydaş analizi yapılırken iç ve dış paydaşların görüş ve önerileri ile memnuniyet düzeylerini ölçmeye yönelik anketler hazırlanarak uygulanmıştır. Ankette, paydaşlarımızdan üniversitenin eğitim-öğretim hizmetlerini, bilimsel araştırma çalışmalarını, sağlık hizmetlerini, ulusal-uluslararası işbirliklerini, doğaya duyarlılığını, girişimci ve yenilikçi çalışmalarını vb. değerlendirmeleri istenmiş olup toplamda 269 paydaşımızın memnuniyet düzeyi % 63 olarak tespit edilmiştir. Mezunlarımızdan bu ankete 61 kişi katılmıştır. Ankete katılım çoğunluk sırasına göre kamu kurumları, üniversiteler, yerel yönetim, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları çalışanlarından oluşmaktadır.

Çalışan ve öğrencilerimize uygulanan anket sonuçlarına göre personel memnuniyeti % 68, 2021-2022 eğitim-öğretim yılı öğrenci memnuniyeti % 61 olarak ölçülmüştür. Ayrıca işlenen derslerin eğitim-öğretim kalitesini ölçmeye yönelik Ders Değerlendirme Memnuniyet Anketleri uygulanmaktadır. Personelin ankette sorulan 'sorun ve önerilerinizi alt birim yöneticinize (bölüm başkanı, şube müdürü,

fakülte sekreteri, enstitü sekreteri, vb.) ifade edebilme düzeyi' % 78' ile en yüksek memnuniyet ölçülmüştür. Personelin ankette sorulan 'çalışmalarının üstlerince takdir edilmesi ya da ödüllendirilmesini değerlendirilmeleri' istendiğinde ise % 58' ile en düşük memnuniyet gerçekleşmiştir. Öğrencilerimize uygulanan memnuniyet anketi sonucunda en yüksek memnuniyet düzeyine sahip hizmet ve fiziksel koşullar sırasıyla, sağlık hizmetleri, fiziksel ortamın kalitesi, kütüphane hizmetleri, mimari erişilebilirlik düzenlemeleri, güvenlik hizmetleri, spor hizmetleri, öğrenim gördüğü eğitim programı hizmetleri, internet erişim olanakları, yabancı dil hizmetleri (hazırlık eğitimi ve yabancı dil dersleri) vb. şeklinde ölçülmüştür.

Paydaş önceliklendirilmesi tablosunu oluşturabilmek için Paydaş Etki/Önem Matrisinin yer aldığı tablodan (Tablo 9) yararlanılmıştır.

Tablo 9. Paydaş Etki/Önem Matrisi

Önem Düzeyi / Etki Düzeyi	Zayıf	Güçlü
Düşük	İzle (takip et)	Bilgilendir
Yüksek	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dahil et	Birlikte çalış

Tablo 10. Paydaş Önceliklendirme Tablosu

Paydaş Adı	İç-Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
İÇ PAYDAŞLAR				
Çalışanlar (Personel)	İP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
DIŞ PAYDAŞLAR				
Öğrenciler	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Mezunlar	DP	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dahil et
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Türkiye Büyük Millet Meclisi	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Hazine ve Maliye Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Sayıştay Başkanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Yükseköğretim Kurumu	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Yükseköğretim Kalite Kurulu	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Milli Eğitim Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Sağlık Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
İçişleri Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Dışişleri Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Gençlik ve Spor Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Milli Savunma Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Kültür ve Turizm Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Eskişehir Valiliği	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Yerel Yönetimler	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Sivil Toplum Kuruluşları	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
TÜBİTAK	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
BEBKA	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA)	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Birleşmiş Milletler	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Meslek Odaları	DP	Düşük	Güçlü	Bilgilendir
Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Türk Patent ve Marka Kurumu	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
KOSGEB	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Ticaret ve Sanayi Odaları	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Kamu İhale Kurumu	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Tedarikçiler	DP	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dahil et
Medya	DP	Düşük	Güçlü	Bilgilendir
Sanayi Kuruluşları	DP	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dahil et
ATAP	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Eskişehir TEKNOKENT	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Eskişehir Hastaneleri	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Diğer Üniversiteler	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Diğer Kamu Kuruluşları	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Hastalar	DP	Düşük	Güçlü	Bilgilendir
Hasta yakınları, Öğrenci Velileri, Çalışan Yakınları, Öğrenci Adayları	DP	Düşük	Güçlü	Bilgilendir

Paydaşların değerlendirilmesi aşamasında, önceliklendirilen paydaşlar kapsamlı olarak değerlendirilmiştir. Paydaş analizinde üniversitenin sunduğu ürün/hizmetlerin (Tablo 8) hangi paydaşları ilgilendirdiği aşağıdaki Tablo 11’ de verilmiştir.

Tablo 11. Paydaş - Ürün/Hizmet Tablosu

Paydaşlar	Faaliyet Alanı 1 (Eğitim)						Faaliyet Alanı 2 (Araştırma)			
	Ü/H1.1	Ü/H1.2	Ü/H1.3	Ü/H1.4	Ü/H1.5	Ü/H1.6	Ü/H2.1	Ü/H2.2	Ü/H2.3	Ü/H2.4
Çalışanlar (Personel)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Öğrenciler	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	
Mezunlar	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	✓	✓	✓		✓		✓	✓		
Türkiye Büyük Millet Meclisi	✓	✓	✓				✓		✓	
Hazine ve Maliye Bakanlığı	✓	✓	✓				✓		✓	
Sayıştay Başkanlığı	✓	✓	✓				✓		✓	
Yükseköğretim Kurumu	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
Yükseköğretim Kalite Kurulu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Milli Eğitim Bakanlığı	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)	✓	✓								
Sağlık Bakanlığı	✓	✓					✓			✓
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	✓	✓					✓		✓	
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	✓	✓					✓			
İçişleri Bakanlığı	✓	✓					✓			
Dışişleri Bakanlığı					✓		✓			
Gençlik ve Spor Bakanlığı	✓	✓					✓			
Milli Savunma Bakanlığı	✓						✓			
Kültür ve Turizm Bakanlığı	✓	✓	✓				✓			
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	✓	✓					✓		✓	
Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı	✓	✓					✓			
Eskişehir Valiliği	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
Yerel Yönetimler	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓
Sivil Toplum Kuruluşları							✓			
TÜBİTAK	✓	✓					✓	✓	✓	✓
BEBKA							✓	✓	✓	✓
Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA)							✓	✓	✓	✓
Birleşmiş Milletler							✓		✓	
Meslek Odaları	✓	✓					✓		✓	
Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu	✓	✓					✓			
Türk Patent ve Marka Kurumu							✓		✓	
KOSGEB	✓	✓					✓		✓	✓
Ticaret ve Sanayi Odaları	✓	✓	✓				✓		✓	
Kamu İhale Kurumu							✓		✓	
Tedarikçiler	✓	✓					✓		✓	
Medya	✓	✓	✓				✓		✓	
Sanayi Kuruluşları	✓	✓	✓				✓		✓	
ATAP	✓	✓	✓				✓		✓	
Eskişehir TEKNOKENT	✓	✓	✓				✓		✓	
Eskişehir Hastaneleri	✓	✓	✓				✓			
Diğer Üniversiteler	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
Diğer Kamu Kuruluşları	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓
Hastalar							✓			
Hasta yakınları, Öğrenci Velileri, Çalışan Yakınları, Öğrenci Adayları	✓	✓	✓				✓			

Tablo 11. Devamı

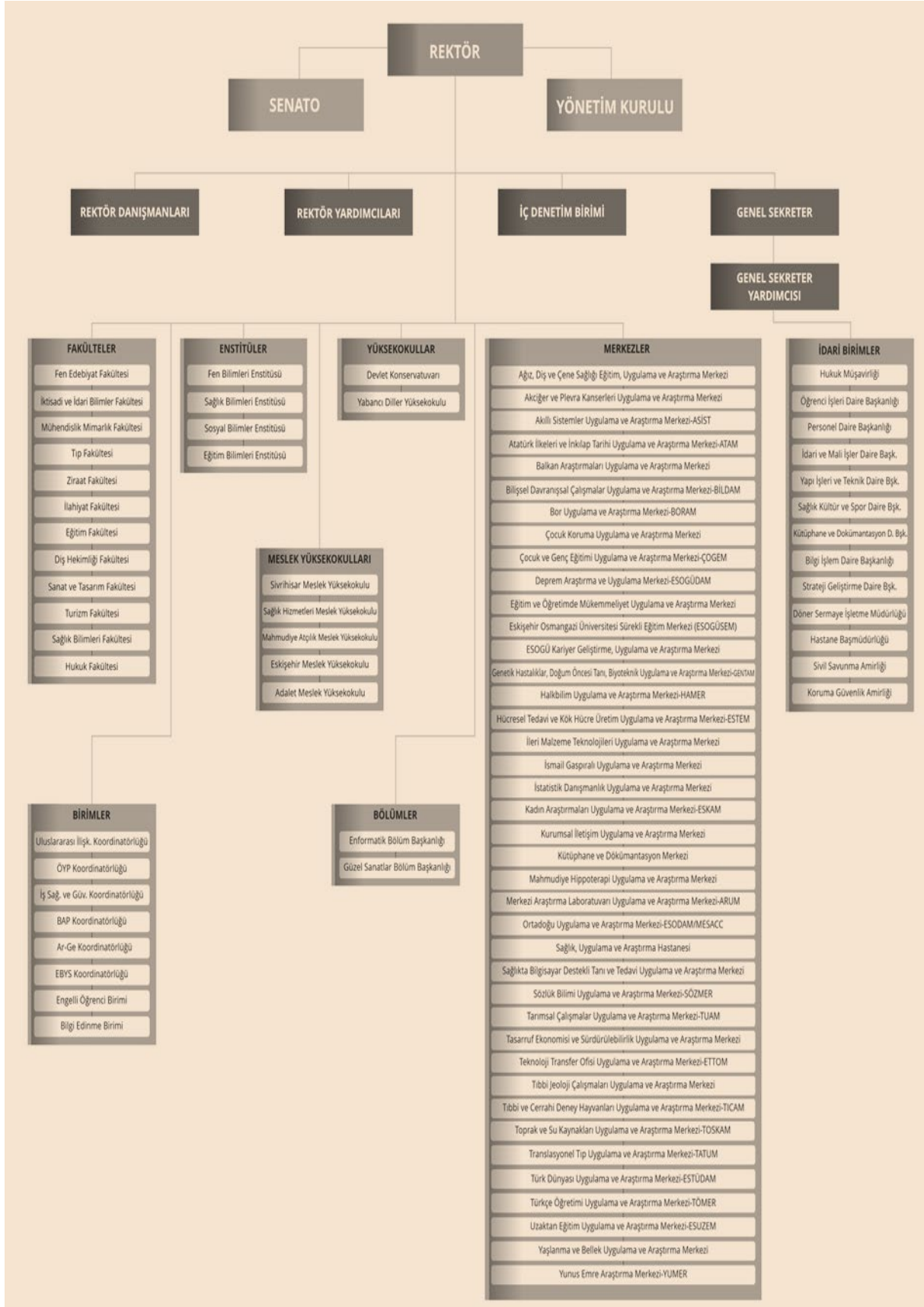
Paydaşlar	Faaliyet Alanı 3 (Toplumsal Katkı)							Faaliyet Alanı 4 (Girişimcilik)		
	Ü/H3.1	Ü/H3.2	Ü/H3.3	Ü/H3.4	Ü/H3.5	Ü/H3.6	Ü/H3.7	Ü/H4.1	Ü/H4.2	Ü/H4.3
Çalışanlar (Personel)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Öğrenciler	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓
Mezunlar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	✓					✓		✓		✓
Türkiye Büyük Millet Meclisi	✓					✓		✓		✓
Hazine ve Maliye Bakanlığı	✓					✓		✓		✓
Sayıştay Başkanlığı	✓					✓		✓		✓
Yükseköğretim Kurumu	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
Yükseköğretim Kalite Kurulu	✓	✓	✓					✓	✓	✓
Milli Eğitim Bakanlığı		✓	✓	✓		✓				
Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)										
Sağlık Bakanlığı	✓	✓	✓			✓				
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı						✓		✓	✓	✓
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	✓								✓	
İçişleri Bakanlığı						✓				
Dışişleri Bakanlığı						✓				
Gençlik ve Spor Bakanlığı		✓		✓	✓	✓				
Milli Savunma Bakanlığı						✓				
Kültür ve Turizm Bakanlığı		✓		✓		✓				
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı		✓				✓				
Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı		✓				✓				
Eskişehir Valiliği	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Yerel Yönetimler	✓	✓	✓	✓		✓	✓			
Sivil Toplum Kuruluşları		✓		✓						
TÜBİTAK	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓
BEBKA		✓				✓		✓	✓	✓
Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA)								✓	✓	✓
Birleşmiş Milletler		✓	✓	✓						
Meslek Odaları	✓	✓		✓		✓				
Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu				✓						
Türk Patent ve Marka Kurumu								✓		
KOSGEB									✓	
Ticaret ve Sanayi Odaları		✓	✓			✓			✓	
Kamu İhale Kurumu										
Tedarikçiler	✓			✓	✓					
Medya	✓	✓		✓			✓			
Sanayi Kuruluşları		✓	✓			✓			✓	
ATAP		✓	✓			✓			✓	
Eskişehir TEKNOKENT		✓	✓			✓			✓	
Eskişehir Hastaneleri	✓		✓	✓						
Diğer Üniversiteler	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓
Diğer Kamu Kuruluşları	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Hastalar	✓			✓	✓					
Hasta yakınları, Öğrenci Velileri, Çalışan Yakınları, Öğrenci Adayları	✓	✓		✓	✓					

4.8 Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analiz kapsamında insan kaynakları, öğrencileri, bilimsel araştırma ve yayın, fiziki yapı ve teknolojik kaynaklar, mali kaynaklar alanlarında önceki stratejik plan dönemine ait bilgiler incelenmiş bunlara yönelik tablo ve grafikler oluşturulmuştur. Ortaya çıkan durum, üniversitemizin bu alanlarda önceki stratejik plan dönemine ait genel bir değerlendirmesidir.

4.8.1 Teşkilat Yapısı

Üniversitemizin akademik ve idari birimlerini içeren teşkilat şeması, mevzuata uygun olarak yapılandırılmış olup organizasyon detayları (Şekil 1) aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 1. Organizasyon Şeması

4.8.2 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Stratejik Planda belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmeyi sağlayacak en önemli unsurlardan biri insan kaynağıdır. Üniversitenin vizyon, misyon, değerler, amaç ve hedefleri çerçevesinde garanti altına alınmış kurumsal kimliğinin sürdürülebilirliği ile ulusal ve uluslararası düzeyde hedeflerine ulaşmada akademik ve idari personelin yetkinliğinin sağlayacağı katkı önemlidir. Üniversitedeki akademik ve idari personele ilişkin nicel bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

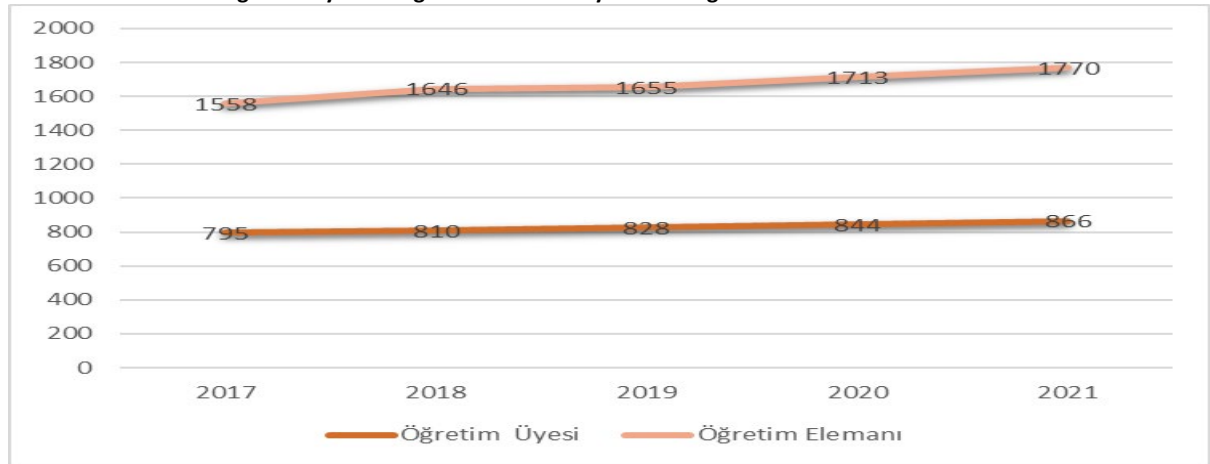
Akademik Personel

İnsan kaynakları alanında üniversitemizin 2017-2021 yılları arasındaki idari ve akademik personel sayıları, idari personelin eğitim durumu ve öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayıları incelenmiştir. Akademik personel sayılarının yıllara göre dağılımı (Tablo 12) ve grafik (Grafik 1) aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 12. Akademik Personel Sayılarının Dağılımı

Yıllar	Profesör	Doçent	Dr. Öğretim Üyesi
2017	291	179	325
2018	317	161	332
2019	345	125	358
2020	358	172	314
2021	381	183	302

Grafik 1. Yıllara Göre Öğretim Üyesi ve Öğretim Elemanı Sayılarının Dağılımı



2017-2021 Yılları arasında Profesör kadrosundaki öğretim üyesi sayısında belirgin bir artış gözlenirken, Doçent kadrosunda küçük bir artış, Dr. Öğretim üyesi sayısında ise düşüş görülmektedir. Ancak genel

olarak incelendiğinde söz konusu yıllar arasında öğretim üyesi sayısının % 8,9, öğretim elemanı sayısının ise % 13,6 artış gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte özellikle yeni kurulan bazı birimlerde akademisyen sayısının yeterli olmadığı bilinmektedir. Personel yetkinliklerine ilişkin çalışmalar sürdürülmektedir.

İdari, Sözleşmeli Personel ve İşçiler

İdari, sözleşmeli personel ve işçi sayılarının dağılımını gösteren tablo (Tablo 13) aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 13. İdari, Sözleşmeli Personel ve İşçi Sayılarının Dağılımı

Yıllar	İdari	Sözleşmeli	İşçi	Toplam
2017	1.647	215	1.871	3.733
2018	1.604	404	1.380	3.388
2019	1.549	457	1.354	3.360
2020	1.524	676	1.511	3.711
2021	1.475	689	1.472	3.636

İdari ve işçi personel sayılarının 2017-2021 yılları içinde azaldığı, buna karşın sözleşmeli personel sayısının dikkat çekici şekilde arttığı görülmektedir. Toplam personel sayısında ise yaklaşık % 3 oranında azalma olduğu görülmektedir. Üniversitemizin bazı birimlerinde özellikle mühendis, istatistikçi, programcı, teknisyen vb. teknik personel ihtiyacı bulunmaktadır. Deneyimli personelin emekliliği veya ayrılması da kayıpları arttırmaktadır. İmkân dâhilinde personel sayısı arttırılmaya çalışılmakta ve personeli geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri yürütülmektedir. Personel yetkinliğine yönelik başlatılan çalışmalar sürdürülmektedir.

Tablo 14. İdari, Personel Eğitim Düzeyi (%)

Yıllar	Sınıflar	İlköğretim	Lise	Ön lisans	Lisans	Yüksek Lisans ve Doktora
2017		5,4	16,1	24,3	43,5	10,7
2018		5,2	17	19,8	47	11
2019		4,78	17	17,81	48,74	11,88
2020		4,19	13,97	16,07	57,68	8,09
2021		3,06	12,55	15,72	58,64	9,49

İdari personelin eğitim düzeyinin yıllara göre dağılımını gösteren tablo (Tablo 14) ve öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayılarının yıllara göre dağılımını gösteren tablo (Tablo 15) aşağıda gösterilmiştir. Buna göre öğretim üyesi sayısı bir önceki yıla göre sırasıyla %1,2 , %2,2 , %1,9, %2,6 artmış; öğrenci sayısı ise, aynı yıllarda sırasıyla %7,4 artmış, %5,6 azalmış, %0,6 ve %1,7 artmıştır. Fen Edebiyat Fakültesi'ndeki temel bilimler programlarının kontenjanlarının düşürülmesinin ve ikinci öğretim programlarına yeni öğrenci alınmamasının, öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayılarının artmasını engellediği ancak kayda değer bir düşüş yaratmadığı görülmüştür.

Tablo 15. Öğretim Üyesi Başına Düşen Öğrenci Sayısı Dağılımı

Yıl	Öğretim Üyesi Sayısı	Öğretim Üyesi Sayısındaki Değişim Oranı	Öğrenci Sayısı	Öğrenci Sayısındaki Değişim Oranı	Öğrenci Sayısı / Öğretim Üyesi Sayısı
2017	795		31.292		39
2018	810	%1,2	33.604	%7,4	41
2019	828	%2,2	31.728	-%5,6	38
2020	844	%1,9	31.915	%0,6	38
2021	866	%2,6	32.459	%1,7	37,5

Öğrenciler

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nde, 12 fakülte, 1 yüksekokul, 5 meslek yüksekokulu, 4 enstitü ve tıpta uzmanlık alanlarında eğitim verilmektedir.

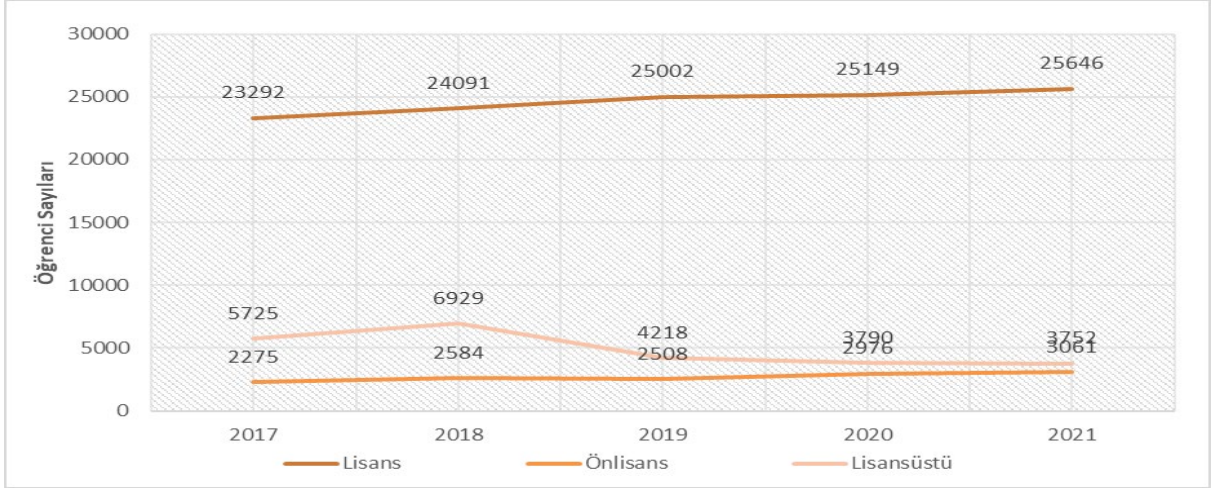
2017 yılında 31.292 olan toplam öğrenci sayısı, %3,73 artışla 2021 yılında 32.459 olmuştur.

2017 yılına göre 2021 yılında ön lisans öğrenci sayısı %34,5 artmış, lisans öğrenci sayısı %10,1 artmış, lisansüstü (yüksek lisans doktora, tıpta uzmanlık) % 34,5 azalmıştır (Tablo 16 ve Grafik 2).

Tablo 16. Öğrenci Sayısı Dağılımı

Yıllar	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü	Toplam
2017	2.275	23.292	5.725	31.292
2018	2.584	24.091	6.929	33.604
2019	2.508	25.002	4.218	31.728
2020	2.976	25.149	3.790	31.915
2021	3.061	25.646	3.752	32.459

Grafik 2. Yıllara Göre Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Öğrenci Sayısı Dağılımı



4.8.3 Kurum Kültürü Analizi

Katılım: Üniversitede farklı amaçlar doğrultusunda kurulan komisyon ve kurullarla akademik ve idari personelin yönetim süreçlerine katılımı mümkün olduğunca sağlanmaya çalışılmaktadır. Söz konusu kurul ve komisyonlarda yapılan toplantılar aracılığıyla personelin fikirlerini almak ve yönetim sürecine aktif katılımını sağlamak mümkün olmaktadır.

İş Birliği: Kurumda iç ve dış paydaşlarla işbirliğine önem verilmektedir. İş birliğinin daha verimli ve etkili olmasını sağlamak amacıyla iç ve dış paydaşların görüşleri alınmaktadır. Bunun için anket ve toplantı yöntemleri uygulanmakta, elde edilen sonuçlar değerlendirilmektedir. Özellikle akademik birimlerin sanayiyle ve toplumla işbirliğini artırmaya yönelik dış paydaş geri bildirimleri dikkate alınmaktadır. Ayrıca, iç kontrol, kalite ve stratejik plan çalışmaları kapsamında paydaşlarla iş birliklerinin artırılmasına yönelik toplantılar yapılmaktadır.

Bilginin Yayılımı: Üniversitede çalışanların birbirleriyle bilgi paylaşımını sağlamak üzere EBYS (Elektronik Belge Yönetim Sistemi), Öğrenci Bilgi Sistemi, Personel Bilgi Sistemi AVESİS, BAPSİS vb. farklı yazılımlar ve kurum web sayfası aktif olarak kullanılmaktadır. Ayrıca Yönetim Bilgi Sistemi çalışmalarına da başlanmıştır. Bu sayede bilginin güvenilir, doğru ve hızlı yayılması sağlanacak ve bütün bilgi sistemleri bütünleşik hale getirilmiş olacaktır.

Öğrenme: Akademik ve idari personelin gelişimine yönelik farklı alanlarda hizmet içi eğitimler düzenlenmesinin yanı sıra, Sürekli Eğitim Merkezi aracılığıyla da çeşitli kurslar açılmaktadır. Ancak kurumda sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi destekleyen iyi yapılandırılmış bir insan kaynakları yönetim mekanizmasının oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Kurum İçi İletişim: İletişim; EBYS, Microsoft Teams uygulaması, kurum internet sayfası, kurumsal e-posta, yüz yüze görüşmeler, mesaj sistemi gibi kanallarla sağlanmaktadır.

Paydaşlarla İlişkiler: Üniversitede dış paydaşlarla ilişkiler; düzenlenen toplantılar, konferanslar, çalıştaylar, anketler, Sürekli Eğitim Merkezinde verilen kurslar, imzalanan protokoller ile yürütülmektedir. Akademik ve idari süreçlerin yönetimi için oluşturulan kurul ve komisyonlarda temsiliyetin ilgili tüm birimleri dengeli bir şekilde kapsaması önemsenmektedir.

Değişime Açıklık: Kurum küresel ve bölgesel düzeyde meydana gelen değişimleri analiz ederek, kendi içsel dinamikleriyle ve kurumsal değerleriyle uyumlu şekilde, toplumsal faydaya katkı sağlayacak stratejiler oluşturmayı önemsemektedir.

Stratejik Yönetim: Üst yönetim, Stratejik Plan sürecinin tüm aşamalarında ilgili birimlerle koordinasyon halinde olmuş, gerçekçi ve uygulanabilir stratejik amaç ve hedefler oluşturulması için tüm ilgili paydaşların süreçte sorumluluk almasını sağlamıştır.

Stratejik Planın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi sürecinde üst yönetim etkin çalışarak tüm birimlerin görüşlerine yer vermiştir. Yıllık olarak da performans programı ve idari faaliyet raporlarında Stratejik Planın değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Stratejik Plan hazırlama sürecinde tüm çalışanların gerekli özveriye göstermeleri ve katılımı sağlanmaları hususları vurgulanmıştır.

Ödül ve Ceza Sistemi: Üniversitede ödül ve ceza sistemi, ilgili mevzuat dâhilinde uygulanmaktadır. Kurumda yeni hazırlanan bir yönerge ile ödül sistemi tanımlanmış, 2022 yılından itibaren, onur, hizmet, sanat, eğitim, bilim, bilimsel araştırma başarı, bilimsel araştırma teşvik, bilimsel araştırma projesi onur ve başarı, bilimsel araştırma projesi teşvik, yılın tezi başlıklarında ödüller verilecektir.

4.8.4 Fiziki Kaynak Analizi

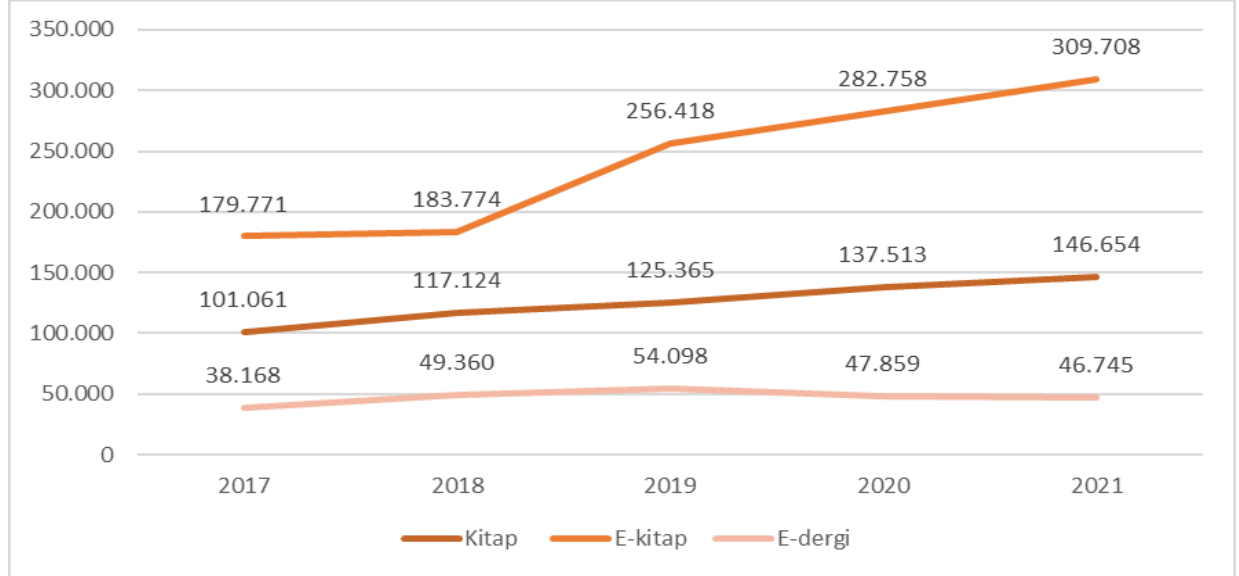
Üniversitemizin fiziki olanakları; hizmet alanları, eğitim alanları, sosyal alanlar, spor alanları ve sağlık alanları (Tablo 17) ile kütüphane olanakları (Grafik 3) aşağıda verilmiştir.

Tablo 17. Fiziki Alanlar (m²)

Alanlar (m ²)	2017	2018	2019	2020	2021
Hizmet alanları	47.684	48.068	49.221	51.662	52.825
Derslik ve Laboratuvar alanları	43.645	40.417	50.638	55.909	60.214
Sosyal Alanlar ve Spor Alanları	35.920	37.793	27.509	32.405	32.405
Sağlık Alanları	62.915	62.915	95.853	98.644	95.871

2017-2021 yılları arasında tüm fiziki mekânlar yaklaşık %27; kitap sayısı %45; e-kitap sayısı %72; e-dergi sayısı ise %22 artarak altyapıda büyük gelişim sağlanmıştır. Üniversitede yeni fiziki mekânlar oluşturulmakta, tadilat, tamirat, yeniden düzenleme faaliyetleri sürdürülmektedir. Bu kapsamda eski binalara yalıtım, asansör, rampa, kaldırımlara sarı şeritler vb. yapılarak fiziksel eksiklikler giderilmekte; su, enerji vb. alanlarda tasarruf sağlayıcı yenilemeler yapılarak bütçe olanakları doğrultusunda altyapı olanakları iyileştirilmektedir.

Grafik 3. Kütüphane Olanaklarının Yıllara Göre Dağılımı



4.8.5 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Bu bölümde Üniversitenin teknolojik altyapı ve olanakları (Tablo 18) ile diğer teknolojik bilgilerini içeren tablo yer almaktadır (Tablo 19). Kampüslerde kablosuz ağ erişim alanları şu anda kısıtlı olmakla birlikte bütçe imkânları doğrultusunda eksiklikler giderilmeye çalışılmaktadır.

Tablo 18. 2021 Yılı Teknolojik Altyapı ve Olanaklar

Cihaz Türü	Meşelik Kampüsü	Bademlik Kampüsü	Sivrihisar Kampüsü	Mahmudiye Kampüsü	Çifteler Kampüsü	Eskişehir MYO Kampüsü	Ali Numan Kırac Kampüsü	Toplam
Sunucu Bilgisayar	83	0	0	0	1	0	0	84
Router Cihazı	1	0	0	0	0	0	0	1
Omurga Anahtarlama Cihazı	2	0	0	0	0	0	0	2
Ağ Anahtarlama Cihazı	268	7	3	2	2	1	9	292
Basit Ağ Anahtarlama Cihazı	30	0	0	0	0	0	0	30
Firewall Cihazı	1	0	0	0	0	0	0	1
Kablosuz İnternet Cihazı	125	5	1	3	1	0	9	144
İnternet Bağlantısı (ULAKBİM)	1	0	0	0	0	0	0	1
BİD'nin Hizmet Verdiği Kamera Sayısı	328	0	5	0	0	0	0	333
BİD'nin Hizmet Verdiği Bilgisayar Sayısı	4.000	71	152	22	51	76	200	4.572

Tablo 19. Diğer Teknolojik Bilgiler

Kaynak	Miktarı (Adet)
Personele ait kayıtlı mail adresi sayısı	7.643
Öğrenciye ait kayıtlı mail adresi sayısı	38.341
Gerçek ip kullanarak bağlantı sağlayan cihaz sayısı	2.540
Sanal ip kullanarak bağlantı sağlayan cihaz sayısı	6.885

4.8.6 Mali Kaynak Analizi

Üniversitemizin 2017-2021 yıllarına ait bütçe gerçekleştirmeleri aşağıda (Tablo 20, 21) gösterilmiştir.

Tablo 20. Yıllara Göre Bütçe Giderlerinin Dağılımı (TL)

Giderler	2017	2018	2019	2020	2021
Personel Giderleri	187.522.365,54	235.063.467,87	286.130.421,55	322.299.805,42	413.781.574,86
SGK	30.344.862,98	38.589.957,92	49.509.445,75	56.023.877,79	72.124.275,54
Mal ve Hizmet	48.554.594,44	35.262.338,36	31.292.752,06	28.572.196,31	48.044.416,44
Cari Transfer	7.316.025,47	9.568.569,63	13.077.493,23	16.491.009,00	106.076.911,52
Sermaye	70.572.082,26	55.720.252,40	30.448.202,03	35.848.075,71	49.431.861,97
TOPLAM	344.309.930,69	374.204.586,18	410.458.314,62	459.234.964,23	689.459.040,33

Tablo 21. Yıllara Göre Giderlerin Bütçe İçindeki Dağılım Oranı

Gider Oranları (%)	2017	2018	2019	2020	2021
Personel Giderleri	54,46	62,82	69,71	70,18	60,02
SGK	8,81	10,31	12,06	12,20	10,46
Mal ve Hizmet	14,10	9,42	7,62	6,22	6,97
Cari Transfer	2,12	2,56	3,19	3,59	15,39
Sermaye	20,50	14,89	7,42	7,81	7,17
TOPLAM	100	100	100	100	100

2023-2027 yıllarına ilişkin tahmini kaynaklar tablosu (Tablo 22) aşağıda verilmiştir. Elde edilmesi beklenen bu kaynaklar, yeni dönem stratejik planımızda belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde kullanılacaktır.

Tablo 22. Tahmini Kaynaklar (TL)

KAYNAKLAR	2023	2024	2025	2026	2027	Toplam Kaynak
Özel Bütçe	802.850.000	889.525.000	1.015.900.000	1.160.592.000	1.326.294.000	5.195.161.000
Döner Sermaye	701.341.000	735.412.000	773.863.000	814.393.000	857.122.000	3.882.131.000
TÜBİTAK Projeleri	11.000.000	12.000.000	13.000.000	14.000.000	15.000.000	65.000.000
Afet ve Acil Durum Projeleri	100.000	110.000	120.000	130.000	140.000	600.000
Kakınma Ajanslarına Desteklenen Projeler	110.000	120.000	130.000	140.000	150.000	650.000
EURODESK Temas Noktalarına Yönelik Mali Destek Programı- Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	6.000.000
AB Hibeleri	7.000.000	7.500.000	8.000.000	8.500.000	9.000.000	40.000.000
TOPLAM	1.523.601.000	1.645.867.000	1.812.213.000	1.998.955.000	2.208.906.000	9.189.542.000

4.9 Akademik Faaliyetler Analizi

Üniversitede yürütülen temel faaliyetler, öncelikle eğitim ve araştırmadır. Bu başlıkta temel faaliyetlerin yanı sıra gündeme son yıllarda giren üretilen bilginin uygulamaya girerek ürüne dönüştürülmesini sağlayan girişimcilik ve toplumsal katkı gibi faaliyet alanları da dikkate alınmıştır. Bu başlıklarda Üniversitenin güçlü yönleri, iyileştirmeye açık alanları ve bu alanlarda neler yapılabileceğine yer verilerek hazırlanan akademik faaliyetler analizi tablosu (Tablo 23) aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 23. Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	İyileştirmeye Açık Alanlar	Ne Yapılmalı?
Eğitim	<ul style="list-style-type: none"> Güncel ders programlarının varlığı Ders Bilgi Paketlerinin tamamının hazır ve erişilebilir olması Akreditasyon belgesine sahip programların bulunması Güçlü öğretim elemanı kadrosunun bulunması Eğitim için yeterli bina ve donanıma sahip olunması Kütüphane kaynaklarının zenginliği ve erişilebilir olması Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezinin bulunması ve öğrenciler ile öğretim elemanlarına uzaktan eğitime yönelik destek hizmetlerinin sunulması TÖMER'de Avrupa Dil Portfolyosu'na uygun ölçme-değerlendirme sisteminin kullanılması Kalite çalışmalarının yaygınlaştırılması amacı ile Kalite Koordinatörlüğü'nün kurulması Öğrencilerin akademik ve kişisel gelişimleri için çok sayıda öğrenci kulübünün bulunması Engelli öğrencilere yönelik düzenleme ve faaliyetlere önem verilmesi Öğrenci eserlerinin sergilenebilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Akredite program sayısının yetersizliği Uygulamalı derslerin etkin yürütülememesi Bazı ders içeriklerinin güncel olmaması Tüm öğretim elemanlarına Eğitimcilerin Eğitimi programının verilememesi Ölçme ve değerlendirme eğitim programı eksikliği Bazı programlarda nitelikli öğretim elemanı eksikliği Bazı birimlerde fiziksel altyapı eksikliği Araştırma görevlisi ve destek personeli ihtiyacının karşılanamaması Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının bazı bölümlerde çok yüksek olması Yabancı dil ile eğitim olanağının kısıtlı olması Öğretim elemanlarının yabancı dil bilgisinin yetersizliği Uluslararası öğrenci değişim programlarına katılımın yetersizliği Öğrenci Bilgi Sisteminin çeşitli hizmetlerde yetersiz kalması Öğrenci öneri, istek ve sorunlarının alınmasına yönelik merkezi bir uygulamanın bulunmaması Öğrenci ve dış paydaşlardan alınan geri bildirimlerin uygulama süreçlerine yeterince yansıtılmaması Öğrencilerin kampüs içerisinde ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri sosyal, kültürel alanların yetersiz olması Teknik personel (kütüphane, laboratuvar, atölye vb. yerler) yetersizliği 	<ul style="list-style-type: none"> Akredite programların artırılması Disiplinler arası programlar açılması Seçmeli derslerin artırılması Nitelikli öğrencilerin Üniversitemizi tercih etmesine yönelik çalışmaların yaygınlaştırılması Kariyer planlama etkinliklerinin artırılması Öğretim elemanlarının ders yüklerinin azaltılması Yabancı uyruklu öğretim elemanı sayısının artırılması İhtiyaç duyulan programlarda kontenjan düşürülmesi için girişimlerde bulunulması Akademik danışmanlık hizmetinin geliştirilmesi Derslik, laboratuvar, kütüphane, internet ve diğer altyapı olanaklarının geliştirilmesi Teknik destek hizmetlerinin genişletilmesi Lisansüstü öğrencileri maddi olarak destekleyecek mekanizmalar oluşturulması Engelli öğrencilerin erişimlerini kolaylaştıracak altyapı ve uygulamaların artırılması Eğitim programları paydaşların görüşleri doğrultusunda güncellenmesi Teknik gezi, staj vb. uygulamaların etkinliğinin artırılması Uluslararası değişim programlarına yönelik bilgilendirme ve yönlendirmelerin artırılması Lisansüstü öğrencilere yönelik öğrenci bilgi sistemi oluşturulması Güncel öğretim yöntem ve tekniklerinin kullanılması ve yaygınlaştırılması Öğretim elemanlarına Eğitimcilerin Eğitimi programının verilmesi

Tablo 23. (Devamı)

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	İyileştirmeye Açık Alanlar	Ne Yapılmalı?
Araştırma	<ul style="list-style-type: none"> • 2020-2021 dönemi URAP Türkiye sıralamalarında 25. Sırada olunması • Akademik bilgilere erişimin kolaylaştırılması için AVESİS bilgi sisteminin uygulamaya alınması • Bilimsel araştırma projeleri işleyişinin etkinleştirilmesi için BAPSİS programının uygulamaya alınması • Araştırma Koordinatörlüğü'nün kurulması • Bilim ve Araştırma Politikaları Kurulu'nun çalışmaya başlaması • Merkezi Araştırma Laboratuvarının bulunması • Teknoloji Transfer Ofisinin bulunması • Araştırma üniversitesine dönüşüm için gerekli, güçlü öğretim üyesi kadrosunun bulunması • Disiplinler arası çalışma olanağının bulunması • Disiplinler arası yüksek lisans ve doktora programlarının bulunması • Stratejik plandaki öncelikli alanlar ve bölge sanayisindeki kümelenmeler ile uyumlu (havacılık, raylı sistemler, seramik) lisansüstü programların bulunması • Dış paydaşlarla (Sanayi Odası-Meslek Örgütleri-Sanayi Kuruluşları-STK'lar Yurt içindeki ve Yurt dışındaki Üniversiteler vb.) güçlü ilişkilerin bulunması • Üniversitenin köklü geçmişi nedeniyle, mezunlarının kamu ve özel sektörde önemli kademelerde yer alması • Akademik Yükseltilme ve Atanma İlkeleri'nde puan sisteminin getirilmesi • Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin Performans Programı ve Stratejik Plandaki ilgili göstergeler yolu ile periyodik olarak izlenmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretim elemanlarının iş yükünün fazla olması • Öğretim elemanlarının büyük ölçüde üniversite içinden gelmesi • Uluslararası araştırma geliştirme çalışmalarının sayıca yetersiz olması • Laboratuvarların yeterince etkin kullanılmaması • Proje başvurularının yetersiz olması • Disiplinler arası proje sayısının yetersiz olması • Üniversitenin araştırmacı insan kaynağını geliştirmeye dönük politikasının olmaması • Yabancı uyruklu araştırmacı sayısının yetersiz olmaması • Bazı araştırma laboratuvarında cihaz, donanım eksikliği • Yolluk ve katılım ücretlerinin temininde zorluklar yaşanması • Lisansüstü öğrenci sayısının yetersiz olması • Araştırma laboratuvarlarında verilen hizmet sayısı ve çeşidinin yetersiz olması • Uluslararası işbirliklerinin yetersiz olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Disiplinler arası çalışmaların desteklenmesi • Akademik personelin araştırmacı niteliğinin geliştirilmesi • Akademik personele yönelik yabancı dil eğitimleri düzenlenmesi • Akademik personelin bilimsel etkinliklere katılımının teşvik edilmesi • Nitelikli yayın, proje ve diğer akademik çalışmaların teşvik edilmesi, ödüllendirilmesi • Akademik birimler arası işbirliklerinin artırılması • Lisansüstü öğrencileri destekleyecek burs, proje desteği vb. imkânların oluşturulması • Araştırma altyapısının iyileştirilmesi • Araştırma laboratuvarlarındaki uzman personelin artırılması • Araştırma laboratuvarlarındaki cihaz ve donanım için bakım, kalibrasyon ve sarf ihtiyaçların karşılanması • Dış kaynaklı projelerin artırılması • Bilimsel yayın ve ticarileşen çalışmaların artırılması • Öğrencilerin araştırma projelerine katılımının teşvik edilmesi • Üniversite Teknokent işbirliğinin artırılması • Kamu, özel sektör, meslek odası, yerel yönetim, STK ve yurtdışı iş birliklerinin özendirilmesi • Öncelikli alanlarda yapılacak çalışmalara yönelik kolaylaştırıcı uygulamalar geliştirilmesi • Yeni istihdam edilecek öğretim elemanı adaylarında araştırma, proje, yayın deneyimi olanların tercih edilmesi • Öğretim elemanlarının bilimsel çalışma sonuçları ve kamuoyunu aydınlatıcı bilgilerin duyurulmasına yönelik bir yapının oluşturulması

Tablo 23. (Devamı)

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	İyileştirmeye Açık Alanlar	Ne Yapılmalı?
Girişimcilik	<ul style="list-style-type: none"> • Merkezi Araştırma Laboratuvarının bulunması • Teknoloji Transfer Ofisinin bulunması • Teknoparkın bulunması • Araştırma çıktılarının (proje-patent-yayın vb.) desteklenmesi • Yeni Araştırma ve Uygulama Merkezleri kurulması • Girişimcilik derslerinin verilmesi • Değişimi yönlendirebilecek genç dinamik ve yeniliklere açık akademik çalışan kadrosunun bulunması • Dış paydaşlarla etkileşimin sürekli güçlendirilmeye çalışılıyor olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Patent, tescil edilmiş buluş ve faydalı model başvurularının az olması • Bilimsel çalışmaların patente dönüşmesinin yeterli olmaması 	<ul style="list-style-type: none"> • Disiplinler arası çalışmaların desteklenmesi • Bilimsel toplantı, çalıştay vb. etkinliklerin artırılması, teşvik edilmesi • Girişimcilik, yenilikçilik vb. derslerin artırılması • Kamu, özel sektör ve yurtdışı iş birliklerinin özendirilmesi • Girişimcilğe destek sağlayacak iş birliklerinin geliştirilmesi • Lisanslı programların temin edilmesi • Akademik personele patent, faydalı Model vb. konularda bilgilendirme yapılması • Kalkınma amaçları ve sürdürülebilirlik çalışmalarının özendirilmesi • Akademik personelin, mezunların Teknoparkta şirket kurmaya özendirilmesi • Özel üniversite, hastane vb. hizmet sağlayıcılarla rekabet edilebilecek mekanizmaların geliştirilmesi • Sanayi, tarım ve diğer sektörel işbirliklerinin özendirilmesi • İldeki ve coğrafi yakınlığı bulunan yükseköğretim kurumları ile işbirliklerinin geliştirilmesi

Tablo 23. (Devamı)

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	İyileştirmeye Açık Alanlar	Ne Yapılmalı?
Toplumsal Katkı	<ul style="list-style-type: none"> Yaşam boyu eğitim kapsamında düzenlenen eğitimlerin bulunması Yabancılara yönelik Türkçe Öğretimi Sertifika Programı düzenlenmesi Bölgeye hizmet veren tam teşekküllü bir Araştırma ve Uygulama Hastanesi ile Ağız Diş ve Çene Sağlığı Merkezi'nin bulunması Öncelikli alanlarda yapılan bilimsel çalışmalarda toplum yararına projeler üretilmesi Şehrin ve bölgenin bilim, spor, kültür, sanat ve turizm alanlarına katkı sunulması Kampüs içinde halka açık kütüphane, uygulama oteli, spor tesisleri ve sosyal alanların bulunması Toplumsal katkı üreten mesleklere yönelik eğitim programlarının (Tıp, Eğitim, Sağlık Bilimleri, Turizm, Ziraat Fakülteleri gibi) bulunması Sağlık, edebiyat, rehabilitasyon vb. pek çok alanda aydınlatıcı metin, video gibi çeşitli içeriklerin topluma paylaşılması Pandemiye yönelik bilgilendirici yazı, video vb. hazırlanarak çeşitli iletişim kanalları üzerinden topluma paylaşılması Öğretim elemanı ve öğrenciler tarafından yerel yönetimler, çeşitli STK'lar ile iş birliği içinde sosyal sorumluluk faaliyetleri düzenlenmesi YÖK Raporunda Dezavantajlı gruplara yönelik düzenlenen faaliyet sayısında 2018 ve 2019 Yıllarında en yüksek 2. Üniversite, 2020 Yılında en yüksek 4. Üniversite olunması 	<ul style="list-style-type: none"> Yaşam boyu eğitim kapsamında verilen eğitimlerin çeşit ve sayısının yetersizliği Mezunlarla iletişimin istenen düzeyde olmaması Toplumun ihtiyaçlarının tespit edilerek üniversite tarafından çözüm üretilmesi konusunda yetersiz kalınması Öğrenci Kulüplerinin etkin çalıştırılmaması Bütçede toplumsal katkı alanında mali kaynak ayrılmaması Sosyal sorumluluk proje ve faaliyetlerine ilişkin kaynak bulunamaması Toplumsal katkı çalışmalarının Akademik Yükseltme ve Atama ilkelerinde dikkate alınmaması Dış kaynaklı sosyal sorumluluk projelerinin yetersiz olması Gerçekleştirilen etkinliklerin yeterince paylaşılıp duyurulmaması Personel ve öğrencilerin kampüs dışına çıkmadan ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri (yeme, içme, barınma, alışveriş, sosyal kültürel gereksinimler vb) alanların yetersiz olması 	<ul style="list-style-type: none"> Hastane ve Diş Hastanesi hizmetlerinin ulusal ve uluslararası tanıtımının yapılması Web üzerinden sunulan hasta işlem ve bilgilendirme hizmetlerinin artırılması Kültür, sanat ve spor etkinliklerinin duyurulması Sosyal sorumluluk çalışmalarını yaygınlaştırıcı ders, kulüp ve diğer etkinliklerin artırılması Sosyal bilimler ve toplumsal katkı çalışmalarını destekleyici bir yapı oluşturulması Yaşam boyu eğitim faaliyetlerinin artırılması Toplumsal katkı için öncelikli alanlar belirlenmesi ve bu alanlarda yapılacak çalışmaların teşvik edilmesi Öğrenci topluluklarını destekleyici uygulamalar oluşturulması Orta öğretim kurumlarıyla işbirliklerinin geliştirilmesi Toplumu bilgilendirme amaçlı paylaşımların artırılması Sosyal medyanın etkin şekilde kullanılması Rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetini artırılması ilave mekan ve personel sağlanması Öğrenci kulüplerine maddi destek veya sponsor sağlanması

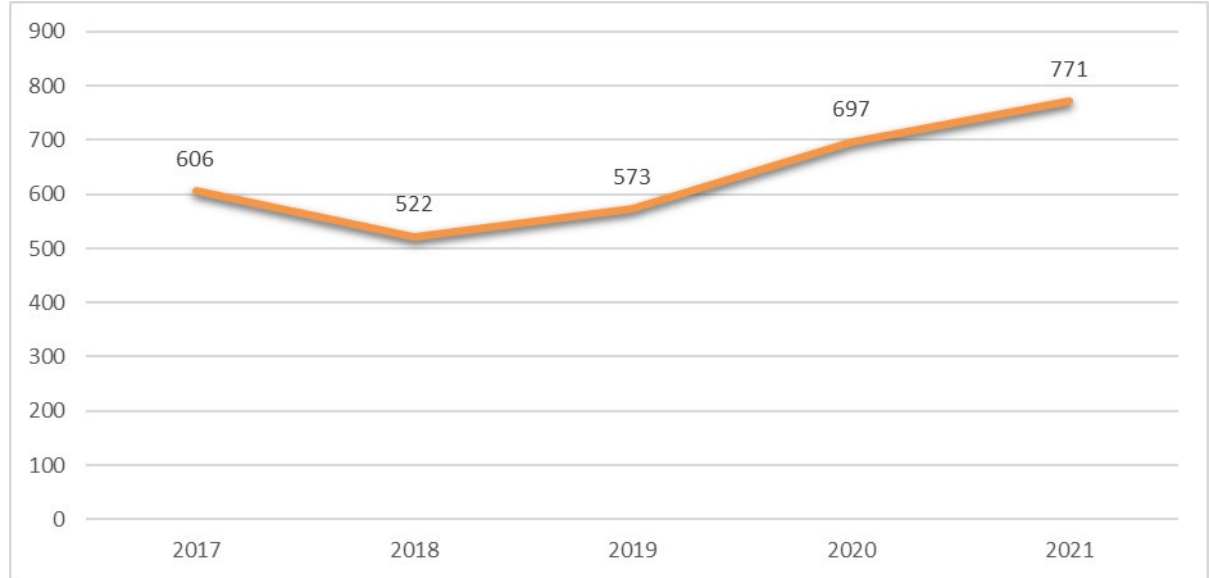
Akademik Faaliyetler

Bu bölümde üniversitemizin geçtiğimiz stratejik plan dönemine ait yıllara göre SCI, SSCI ve A&HCI endeksli dergilerdeki yayın sayıları ve öğretim üyesi başına düşen yayın oranındaki değişim (Tablo 24), yıllık yayın sayısı değişimleri (Grafik 4) yer almaktadır. Ayrıca üniversitemizin URAP sıralamasındaki yeri ve 2010-2021 yılları arasında URAP sıralamasındaki yeri sırasıyla Tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 24. SCI, SSCI ve A&HCI İndeksli Yayın Sayısı ve Öğretim Üyesi Başına Düşen Yayın Oranındaki Değişim

Yıl	Yayın Sayısı	Öğretim Üyesi Sayısı	Yayın Sayısı/ Öğretim Üyesi Sayısı
2017	606	795	0,76
2018	522	810	0,64
2019	573	828	0,69
2020	697	844	0,83
2021	771	866	0,89

Grafik 4. SCI, SSCI ve A&HCI endeksli dergilerdeki yıllık yayın sayısı değişimi



Tablo 25. URAP Sıralamaları

Yıl	Tıp Fakültesi Olan Üniversiteler Sıralaması	Devlet Üniversiteleri Sıralaması	Tüm Üniversitelerin Sıralaması
2010	24	31	35
2011	25	31	35
2012	29	33	40
2013	30	32	41
2014	25	27	34
2015	24	27	35
2016	18	22	26
2017	16	20	24
2018	13	17	21
2019	16	20	24
2020	17	21	25
2021	17	22	26

URAP raporuna göre 2021 Yılında, 11 dünya sıralamasından en az 6'sında yer alan Türk Üniversiteleri arasında Üniversitemiz 8 sıralamada yer alarak 17. sıraya yükselmiştir.

- 1-SCI MAGO (761)
- 2-THE (1201)
- 3-LEIDEN (1149)
- 4-WEBOMETRICS (1353)
- 5-URAP (1612)
- 6-USNEWS (1527)
- 7-CWUR (1722)
- 8-ROUND UNIVERSITY RANKING (646)

Üniversitemiz 2021 yılında URAP sıralamalarında Devlet üniversiteleri arasında 22. sırada (Tablo 25), tüm üniversiteler arasında ise 26. sırada yer almıştır.

TÜBİTAK verilerine göre girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi'nde 2021 yılında 29. sırada yer alarak önceki yıllara göre gelişme göstermiştir (Tablo 26).

Tablo 26. SCI Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi

Yıl	Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Sırası
2018	41
2019	-
2020	32
2021	29

Ayrıca bilimsel araştırma ve yayın verilerinin incelenmesi sonucunda, dış destekli ve BAP destekli proje bütçeleri ve sayılarının yıllara göre dağılımını gösteren tablolar (Tablo 27-29) aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 27. Dış Destekli Projeler (TL)

Dış Desteği Veren	2017		2018		2019		2020	
	Proje Sayısı	Bütçesi	Proje Sayısı	Bütçesi	Proje Sayısı	Bütçesi	Proje sayısı	Bütçesi
AB							1	1.212.750,00
SANTEZ								
TÜBİTAK	13	4.295.489,45	12	4.137.668,00	11	2.643.724,50	16	2.093.606,00
BEBKA								
AFAD			1		1	49.0000,00	1	172.200,00
BOREN			1	93.000,00	1	36.000,00		
BİRLEŞMİŞ MİLLETLER (Toplumsal Katkı)	1	955.913	1	861.398	1	1.244.712	1	1.252.099
TOPLAM	14	5.251.402,45	15	5.092.066,00	14	4.414.436,50	19	4.730.655,00

*26.10.2021 (1 Euro= 11,00)

110 250,00 *11=1212750,00

Tablo 28. BAP Proje Sayıları Değişimi

Birim Adı	2017	2018	2019	2020	Toplam
Diş Hekimliği Fakültesi	7	7	12	8	34
Eğitim Fakültesi	13	10	9	7	39
Fen Edebiyat Fakültesi	39	38	17	26	120
İktisadi-İdari Bilimler Fakültesi	7	8	4	3	22
İlahiyat Fakültesi	2	5	1	2	10
Mühendislik-Mimarlık Fakültesi	43	30	28	33	134
Sağlık Bilimleri Fakültesi	8	11	8	6	33
Turizm Fakültesi	14	7	2		23
Tıp Fakültesi	47	51	56	37	191
Ziraat Fakültesi	10	11	9	18	48
Eskişehir MYO	2			1	3
Mahmudiye Atçılık MYO	2	1	2	1	6
Sağlık Hizmetleri MYO	1	6	3	6	16
Fen Bilimleri Enstitüsü		3			3
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	1				1
Rektörlük		4		2	6
Toplam	196	192	151	150	689

Tablo 29. BAP Proje Bütçeleri

Birim Adı	2017	2018	2019	2020	Toplam
Diş Hekimliği Fakültesi	163.938,15	249.920,44	378.399,60	845.040,92	1.637.299,11
Eğitim Fakültesi	146.909,47	243.025,32	332.850,17	131.904,19	854.689,15
Fen Edebiyat Fakültesi	7.594.932,19	2.384.785,47	786.116,91	897.615,38	11.663.449,95
İktisadi-İdari Bilimler Fakültesi	126.155,13	353.862,91	370.145,90	93.757,60	943.921,54
İlahiyat Fakültesi	10.448,00	64.820,70	19.900,00	30.839,00	126.007,70
Mühendislik-Mimarlık Fakültesi	3.004.066,20	1.996.443,75	1.773.505,02	3.330.124,52	10.104.139,49
Sağlık Bilimleri Fakültesi	140.130,23	167.918,77	86.175,15	136.496,20	530.720,35
Turizm Fakültesi	179.182,15	4.527.411,58	44.944,00		4.751.537,73
Tıp Fakültesi	3.103.789,31	1.923.992,67	10.703.344,93	4.340.110,19	20.071.237,10
Ziraat Fakültesi	591.539,90	360.406,00	484.124,81	835.925,53	2.271.996,24
Eskişehir MYO	64.887,27			80.191,00	145.078,27
Mahmudiye Atçılık MYO	79.582,66	99.981,39	34.990,24	18.395,50	232.949,79
Sağlık Hizmetleri MYO	99.995,65	278.874,40	69.634,22	380.703,55	829.207,82
Fen Bilimleri Enstitüsü		79.332,14			79.332,14
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	10.000,00				10.000,00
Rektörlük		99.189,50		149.928,72	249.118,22
Toplam	15.315.556,31	12.829.965,04	15.084.130,95	11.271.032,30	54.500.684,60

4.10 Yükseköğretim Sektörü Analizi

Türkiye’de kırsaldan kente göçün artışıyla birlikte yükseköğretim alanındaki büyüme hızlanmıştır. Genç nüfus yoğunluğu nedeni ile yükseköğretime yönelik talepte artış yaşanmaktadır. Üniversitelerde, Avrupa yükseköğretim alanına uyum çerçevesinde yürütülen Bologna Süreci ile Avrupa Kredi Toplama ve Transfer Sistemi (AKTS), diploma eki vb. gibi uygulamaların başlatılması, yükseköğretimin niteliğini ve uluslararası tanınırlığını arttırmıştır. Bu gelişmelerle yabancı uyruklu öğrenci sayısı artmaya devam etmektedir.

2021 yılı Yükseköğretim Kurulu istatistiklerine göre yükseköğretim sektöründe 129 devlet, 74 vakıf üniversitesi ve 4 adet vakıf meslek yüksekokulu ile 8 milyonun üzerinde öğrenciye yaklaşık 181 bin öğretim elemanı ile hizmet verilmektedir. Yükseköğretim sektörü eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı alanlarında üretilen hizmeti öğretim elemanları, idari, sözleşmeli, işçi çalışanları, tedarikçileri ve diğer paydaşları ile gerçekleştirmekte ve sektör çok sayıda insana dokunmaktadır.

Üretilen bilginin hızla artması, bilgiye erişimin kolaylaşması ve değişen koşullar nedeni ile yükseköğretim kurumları arasında uluslararası düzeyde yoğun bir rekabet görülmeye başlanmıştır. Dünyada ve ülkemizde yükseköğretim kurumlarının akademik performanslarının değerlendirilmesi, diğer üniversitelerle karşılaştırılabilmesi amacı ile çeşitli ölçütlere göre üniversite sıralamaları yapılmaya başlanmıştır.

Orta öğretimden gelen öğrencilerin eğitim düzeyinde görülen gerileme, bazı programlara çok düşük puan ile öğrenci yerleşmesi, benzer programların pek çok üniversitede bulunması, sürekli yükseltelen kontenjanlar ile kalabalık, altyapısı yetersiz sınıflarda eğitim verilmesi, uygulamaların etkin şekilde gerçekleştirilememesi sonucunda, mezunların niteliğinde gerileme görülmektedir. İş bulamayan ya da çok düşük ücretle çalışmak zorunda kalan gençler, hayal kırıklığı yaşamakta ve geleceğe yönelik umut ve güvenlerini kaybetmektedir. Nitelikli mezun ve çalışanlar ise yurtdışında yaşamaya yönelmektedir.

Öğretim elemanlarının öncelikli görevleri olan eğitim ve araştırma hizmetini gerçekleştirirken oluşan iş yükünün ağırlığı sonucu, motivasyon ve araştırma yapma kapasitesinde düşüş yaşanmaktadır.

Yükseköğretim kurumlarında eğitim, araştırma veya girişimcilik alanlarından birine ağırlık verilmesi ve belirlenecek "Farklılaşma Stratejisi" ile bunun ortaya konması istenmektedir. Bu kapsamda araştırma üniversiteleri, araştırma üniversitesi adayları ve bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması ve ihtisaslaşması programı kapsamına alınan üniversiteler belirlenmiştir. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi sahip olduğu araştırma altyapısı, güçlü akademik kadrosu ve üretilen değerli araştırma çıktıları ile araştırma ağırlıklı bir üniversite olduğunu kanıtlamaktadır.

Sektörde kalite güvencesi çalışmaları Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun kurulması ile birlikte hız kazanmıştır. Eğitim programları ile birlikte laboratuvar ve çeşitli birimlerin akredite olması sağlanmakta, ilgili alanlarda sunulan hizmet kalitesi güvence altına alınmaktadır. Yükseköğretim kurumlarındaki niteliğin yükseltilmesi ve kalite güvencesine katkı sağlanması amacıyla Kurumsal Akreditasyon Programı uygulamaya alınmıştır.

Bulduğumuz coğrafi bölgede yaşanan savaş, terör ve göç olayları ülkemizdeki güven ortamını olumsuz etkilemektedir. Bu olayların ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel açıdan yansımaları pek çok sektörde olduğu gibi yükseköğretim sektöründe de görülmektedir. İklim değişikliği ve çevre sorunlarının ise küresel anlamda ekonomik, sosyal alanda önemli değişiklikler yaratması beklenmektedir. Ekonomik dalgalanmalar ve kur artışları, yatırımlar, mal ve hizmet satın alımlarının yanı sıra araştırma projeleri ve diğer süreçleri derinden etkilemekte, hazırlanan planların uygulamasını zorlaştırmaktadır.

Yükseköğretim sektöründe görülen değişimler ve Üniversitedeki gelişmeler sonucunda hazırlanan Sektörel Eğilim için PESTLE analizi (Tablo 30) ve sektörel yapı analizi (Tablo 31) aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 30. Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler / Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	<ul style="list-style-type: none"> • Ülkenin jeopolitik konumu nedeniyle savaş, terör, göç vb. siyasal gelişim ve değişimlerin sıkça yaşanması • Çok sayıda üniversite ve program açılması • Kontenjanların yükseltilmesi • Avrupa Birliği uyum sürecinde bulunmamız nedeni ile çeşitli proje alma olanaklarının bulunması • Bologna Deklarasyonu çerçevesinde “Yükseköğretimde kalite güvencesi sistemleri ağını oluşturmak ve yaygınlaştırmak” maddesinin belirlenmiş olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Eskişehir’e duyulan ilgi nedeni ile öğrencilerin Eskişehir Osmangazi Üniversitesini tercih etmesi • Avrupa Birliği fonlu çeşitli proje ilanlarının bulunması • Kalite güvencesi kavramının yükseköğretimde önem kazanması 	<ul style="list-style-type: none"> • Sektörde yaşanan yoğun rekabet • Orta öğretimde kalitenin düşmesi • Avrupa Birliği proje başvuruları için gerekli proje ortağı bulunamaması • Kalite güvencesi farkındalığının kurumda henüz yerleşmemiş olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanıtım, bilgilendirme faaliyetleri artırılmalı • Altyapısı yetersiz programlar için kontenjan azaltma talebi bildirilmeli • Uygulamaya dönük programlara yerleştirme için ek kriterler belirlenmeli • Avrupa Birliği fonlu projeler akademisyenlere duyurulmalı ve olası proje ortakları bilgilendirilmeli • Değişim programlarına katılım teşvik edilmeli • Göç sonucu gelen öğrencilerin kabulüne yönelik kriterler belirlenmeli • Kalite güvencesi bilinçlendirme çalışma ve eğitimlerine ağırlık verilmeli
Ekonomik	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik dalgalanmalar nedeni ile kamuda tasarruf tedbirlerinin uygulamaya alınması • Yükseköğretim unsurlarının yarattığı hareketlilik ile Şehirde ekonomik canlanma görülmesi • Ekonomik dalgalanmalar nedeni ile satın alımlara teklif gelmemesi veya başlatılan yatırımların yarım kalması • Yıllık bütçe artışlarının yetersiz kalması 	<ul style="list-style-type: none"> • Çeşitli kurum ve kuruluşlarca araştırmaya verilen desteklerin artırılması • Ekonomik canlanma ile farklı hizmet sunucu, tedarikçi girişimlerinin artması 	<ul style="list-style-type: none"> • Sektörde yaşanan yoğun rekabet • Pandemi gibi durumlarda uzaktan eğitime geçilmesi ile Şehirde ekonomik durgunluk yaşanması 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurum, kuruluşlarla işbirlikleri geliştirilerek ek kaynak yaratılmalı • Akademisyenlerin proje başvurularını destekleyici çalışmalar artırılmalı • Kurumsal ve bireysel tasarrufu artıracak çalışmalar yapılmalı
Sosyo-kültürel	<ul style="list-style-type: none"> • Genç nüfus yoğunluğu • Sanayide mesleki eğitim almış mezun ihtiyacı • Toplumda şiddet vakalarında görülen artış • Sosyal faaliyetler için bütçede pay ayrılmaması • Çok sayıda düzensiz göçmen / sığınmacı girişi 	<ul style="list-style-type: none"> • Yükseköğretimde görülen talep artışı • Şiddet konusunda pek çok kurum ve STK’nın eğitim, farkındalık oturumu vb. çalışmaları yürütmesi • Göçmenlere hizmet vermeye ve uyum sağlamalarına yönelik proje desteği veren kurumların bulunması 	<ul style="list-style-type: none"> • Sektörde yaşanan yoğun rekabet • TV programlarında ve sosyal medyada şiddet içerikli paylaşımların artması • Göçmenlerin yoğun olduğu bölgelerde hizmetlerin aksaması ve sosyal uyum sorunları ile karşılaşılması • Göçmenler nedeni ile demografik yapının bozulması • Toplumsal cinsiyete yönelik şiddet ve genel suç oranlarının artması 	<ul style="list-style-type: none"> • Gençlere nitelikli eğitim verilmesinin yanı sıra kişisel gelişimlerini ön plana çıkaran uygulamalara ağırlık verilmeli • Mesleki eğitim uygulama ağırlıklı olarak yapılandırılmalı • Gençlerde görülen internet bağımlılığı ve diğer zararlı alışkanlıklarla mücadele çalışmaları artırılmalı • Sosyal alanlarda dış kaynaklı proje başvuruları yapılmalı • Özellikle dezavantajlı gruplara yönelik bilinçlendirme, güçlendirme, koruma, şiddeti önleme çalışmaları yapılmalı • Göçmenlerin ülkedeki uyumunu artırıcı, suçtan uzak tutucu toplum yararına çalışma ve projeler için kamu kurumları ve STK’larla işbirliği yapılmalı

Tablo 30. (Devamı)

Etkenler	Tespitler (Etkenler / Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Teknolojik	<ul style="list-style-type: none"> •Teknolojinin hızlı değişim ve gelişimi •Uzaktan eğitim modelinin hızla yaygınlaşması 	<ul style="list-style-type: none"> •Daha az maliyet ile teknolojik ve yeni ürünlere erişim kolaylığı •Uzaktan eğitim yöntemi ile daha fazla kişiye erişme olanağı 	<ul style="list-style-type: none"> •Mevcut altyapının kısa süre içerisinde teknolojik olarak geri kalması •Uygulamanın önemli olduğu alanlarda dahi uzaktan erişimle eğitime geçilmesi •Kurumların teknolojik imkânlarla ulaşım ve yenileme maliyetlerinin her geçen gün artması •Yüksek teknolojlili ürün geliştirme alanında rekabet edilememesi 	<ul style="list-style-type: none"> •Altyapı yatırımlarında yeni model ve uygulamalar satın alınmalı •Satın alımlarda kapasite artırımına uygun esneklikte cihazlar seçilmeli •Elverişli olması halinde mevcut cihaz ve donanımın ilave parça vb. ile kapasitesi artırılarak kullanımı sürdürülmeli •Uygulamalı bilimlerde uzaktan erişim tercih kriterleri belirlenmeli
Yasal	<ul style="list-style-type: none"> •Yükseköğretim, sağlık, personel, mali vb. alanlarla ilgili sıkça değişen mevzuat 	<ul style="list-style-type: none"> •Yükseköğretimde görülen talep artışı 	<ul style="list-style-type: none"> •Yükseköğretimde ve hizmet verilen diğer alanlarda rekabetin artması 	<ul style="list-style-type: none"> •Mevzuatta aksayan yönler ilgili kurumlara bildirilmeli •Yasal boşluklarla ilgili yönetmelik, yönerge, usul ve esaslar belirlenerek kurum içerisinde uygulama yöntemi belirlenmeli
Çevresel	<ul style="list-style-type: none"> •İklim değişikliği ve savurgan kaynak tüketimi sonucu doğal kaynakların azalması ya da bozulması •Paris İklim Anlaşmasının imzalanmış olması •Çevre örgütlerinin toplumu bilinçlendirici faaliyetlerde bulunması ve genç kuşağın iklim değişikliği konusunda hassas olması •Kampüs içi trafik ve otopark sorunu 	<ul style="list-style-type: none"> •Artan sıcaklık nedeni ile ısınma giderlerinin azalması •Temiz ve yenilenebilir enerji alanındaki yatırımların kolaylaşması •Çevre bilincini artırmaya dönük, toplumsal fayda yaratacak faaliyetlerin artması 	<ul style="list-style-type: none"> •İklim değişikliğinin olumsuz etkileri 	<ul style="list-style-type: none"> •Atık toplama ve ayırma noktaları artırılmalı •Yenilenebilir enerji kaynakları (güneş, rüzgâr) kurulmalı •Yağmur suyunun toplanmasına yönelik düzenek oluşturulmalı •Doğal kaynakların verimli kullanılması için farkındalık çalışmaları yapılmalı •Tasarruf sağlayan aydınlatma vb. donanımlar yaygınlaştırılmalı •Trafikçi rahatlatıcı yol, kavşak, otopark düzenlemeleri yapılmalı •Temiz ve yenilenebilir enerji alanındaki proje ve patent süreçlerine destek artırılmalı •Çevre bilincini artırmaya dönük faaliyetler artırılmalı

Tablo 31. Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler / Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversite sayısındaki artış • Özel hastane sayısındaki artış • Yaşam boyu eğitim kapsamında hizmet veren kuruluşlardaki artış 	<ul style="list-style-type: none"> • Özel sektörün ağır çalışma şartları ve iş bulamama ihtimali nedeni ile kamuda çalışmanın tercih edilmesi • Yaşam boyu eğitim alanında üniversiteye güven duyulması ve tercih edilmesi • Pandemi sürecinde bazı kamu sağlık kurumlarının kısıtlı hizmet sunması (Üniversite hizmetlerine talebi artırmakta) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sektörde yaşanan yoğun rekabet • Özel üniversitelerin mali, sosyal vb. alanlarda esnek çalışma kabiliyeti • Nitelikli öğrenci adaylarının fiziksel ve sosyal olanakları üstün özel üniversiteleri tercih etmesi • Özellikle sağlık alanında nitelikli çalışanların özel sektöre geçmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanıtım, bilgilendirme faaliyetleri artırılmalı • Kurum, kuruluşlarla işbirlikleri geliştirilmeli • Özel üniversitelerle rekabet edilebilecek alanlar ve stratejiler belirlenmeli • Laboratuvarlardan dışarıya verilen analiz hizmetleri paydaşlara duyurulmalı • Yaşam boyu eğitim kapsamında sertifika programları düzenlenmesine ağırlık verilmeli
Paydaşlar	<ul style="list-style-type: none"> • Köklü bir Üniversite olunması nedeni ile Kamu ve özel sektörün işbirliğine açık olması • Mezunlarla iletişim ve işbirliği eksikliği 	<ul style="list-style-type: none"> • Eskişehir'e duyulan ilgi nedeni ile öğrencilerin Eskişehir Osmangazi Üniversitesini tercih etmesi • Eğitim, sağlık ve diğer hizmetlerde görülen yoğun talep 	<ul style="list-style-type: none"> • Sektörde yaşanan yoğun rekabet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurum, kuruluş ve mezunlarla işbirlikleri geliştirilmeli • Eğitim, araştırma ve diğer alanlarda paydaş görüşleri düzenli olarak alınmalı, süreçlere yansıtılmalı • Mezunlarla iletişim ve işbirliği geliştirilmeli
Tedarikçiler	<ul style="list-style-type: none"> • Kamu İhale Kanunu'nun sık sık değişmesi • Web sayfasında ilan edilen alımlara fazla teklif gelmemesi • Satın alma sürecinin uzun zaman alması 	<ul style="list-style-type: none"> • Toplu alımlarda uygun fiyat tekliflerinin gelmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik dalgalanmalar • Döviz kurundaki artış • Satın alma işlemleri için teklif gelmemesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Satın alma isteklerini farklı tedarikçilere duyurmak için girişimlerde bulunulmalı • Tedarikçi değerlendirmesi başlatılmalı • Tedarikçi geri bildirimleri alınmalı
Düzenleyici / Denetleyici Kuruluşlar	<ul style="list-style-type: none"> • Düzenleyici / Denetleyici Kuruluşların düzeltici, geliştirici, rehberlik etme yönlerine kıyasla eksik ve yanlışları tespit etme ağırlıklı hareket etmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından başlatılan kalite güvencesi çalışmaları 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalite güvencesi çalışmalarının birimlere ilave yük getirmesi • Kalite güvencesi alanındaki farkındalığının yeterli düzeyde olmaması • Kalite güvencesi eğitimlerinin yeterli olmaması 	<ul style="list-style-type: none"> • Düzenleyici / Denetleyici Kuruluşlarla iletişim kurularak Kurumdan beklentileri alınmalı ve ilgili birimlere duyurulmalı • Tüm birimlerde kalite güvencesi çalışmaları yaygınlaştırılmalı

4.11 Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi

Üniversitenin güçlü yönleri, iyileştirmeye açık alanları, dış çevrede karşılaştığı fırsat ve tehditler belirlenerek GZFT listesi (Tablo 32-36) ve GZFT stratejileri (Tablo 37) aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 32. GZFT Listesi (Eğitim)

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü Yönler	İyileştirmeye Açık Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> •Güncel ders programlarının varlığı •Ders Bilgi Paketlerinin tamamının hazır ve erişilebilir olması •Akreditasyon belgesine sahip programların bulunması •Güçlü öğretim elemanı kadrosunun bulunması •Eğitim Komisyonunun kurulması •Eğitim için yeterli bina ve donanımına sahip olunması •Kütüphane kaynaklarının zenginliği ve erişilebilir olması •Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezinin bulunması ve bu alanda destek hizmeti verilmesi •Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezinde "Avrupa Dil Portfolyosu"na göre ölçme-değerlendirme sisteminin uygulanması •Kalite çalışmalarının yaygınlaştırılması amacı ile Kalite Koordinatörlüğünün kurulması •Öğrencilerin akademik ve kişisel gelişimleri için çok sayıda öğrenci kulübünün bulunması •Engelli öğrencilere yönelik düzenleme ve faaliyetlere önem verilmesi •Öğrenci eserlerinin sergilenebilmesi •Ödül Yönergesinin uygulamaya konması 	<ul style="list-style-type: none"> •Akredite program sayısının yetersizliği •Uygulamalı derslerin etkin yürütülmemesi •Bazı ders içeriklerinin güncel olmaması •Öğretim elemanlarının tamamına Eğitimcilerin Eğitimi programının verilememesi •Bazı programlarda nitelikli öğretim elemanı eksikliği •Bazı birimlerde fiziksel altyapı eksikliği •Araştırma görevlisi ve destek personeli ihtiyacı •Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının bazı bölümlerde çok yüksek olması •Yabancı dil ile eğitim olanağının kısıtlı olması •Öğretim elemanlarının yabancı dil bilgisinin yetersizliği •Uluslararası değişim programlarına katılımın yetersizliği •Öğrenci Bilgi Sisteminin çeşitli hizmetlerde yetersiz kalması •Öğrenciden öneri ve isteklerinin alınması için bir uygulamanın bulunmaması •Öğrenci ve dış paydaşlardan alınan geri bildirimlerin süreçlere yeterince yansıtılmaması •Kampüs içerisinde sosyal, kültürel alanların yetersiz olması •Teknik personel (kütüphane, laboratuvar, atölye vb.) yetersizliği 	<ul style="list-style-type: none"> •Yükseköğretimde görülen talep artışı •Ulusal ve uluslararası öğrenciler için tercih edilen bir üniversite olunması •Eskişehir'e duyulan ilgi nedeni ile öğrencilerin Eskişehir Osmangazi Üniversitesini tercih etmesi •Eskişehir'in coğrafi konumu (merkezi konumu ve ulaşımın kolay olması) •Eskişehir'de öğrenci ihtiyaçlarına erişim kolaylığı •Genç nüfus oranının yüksek olması •Uluslararası öğrenci sayısının artması •Öğrenci ve öğretim elemanı değişim programları 	<ul style="list-style-type: none"> •Orta öğretimde eğitim kalitesinin azalması ile Üniversiteye gelen öğrencilerin niteliğinin düşmesi •Pek çok programda öğrenci kontenjanlarının fazla olması ve YÖK'ün kontenjan artırmayı sürdürmesi •Bazı programların çok düşük puanla öğrenci alması •Temel bilimlere öğrenci talebinin düşük olması •Eskişehir'deki diğer üniversitelerde benzer programların bulunması •Ulusal ve uluslararası işbirliklerinin yetersizliği •Yeterli mali kaynak bulunamaması •Çok sayıda Üniversitenin açılması •Bazı alanlarda çok fazla mezun bulunması •Pandemi nedeni ile uzaktan eğitimde ders uygulamalarında yaşanan sıkıntılar •Staj mevzuatı nedeni ile öğrencilerin uygulama yeri bulamaması

Tablo 33. GZFT Listesi (Araştırma)

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü Yönler	İyileştirmeye Açık Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> •2020-2021 dönemi URAP Türkiye sıralamalarında 25. Sırada olunması •Akademik bilgilere erişimde kullanılan AVESİS sisteminin uygulamaya alınması •Bilimsel araştırma projeleri işleyişinin etkinleştirilmesi için BAPSİS'in uygulamaya alınması •Araştırma Koordinatörlüğü'nün kurulması •Bilim ve Araştırma Politikaları Kurulu'nun çalışmaya başlaması •Merkezi Araştırma Laboratuvarının bulunması •Teknoloji Transfer Ofisinin bulunması •Araştırma üniversitesine dönüşüm için güçlü öğretim üyesi kadrosunun bulunması •Disiplinler arası yüksek lisans ve doktora programlarının bulunması •Stratejik plandaki öncelikli alanlar ve bölge sanayisindeki kümelenmeler ile uyumlu (havacılık, raylı sistemler, seramik) lisansüstü programların bulunması •Dış paydaşlarla (Kamu, meslek odaları, sanayi, STK, üniversiteler vb.) güçlü ilişkilerin bulunması •Mezunlarının kamu ve özel sektörde önemli kademelerde görev alması •Akademik Yükseltme ve Atama alanında puan sisteminin getirilmesi •Araştırma faaliyetlerinin Performans Programı ve Stratejik Plandaki ilgili göstergeler ile periyodik olarak izlenmesi 	<ul style="list-style-type: none"> •Öğretim elemanlarının iş yükünün fazla olması •Öğretim elemanlarının büyük ölçüde üniversite içinden gelmesi •Uluslararası araştırma geliştirme çalışmalarının sayıca yetersiz olması •Laboratuvarların yeterince etkin kullanılmaması •Proje başvurularının yetersiz olması •Disiplinler arası proje sayısının yetersiz olması •Üniversitenin araştırmacı insan kaynağını geliştirmeye dönük politikasının olmaması •Yabancı uyruklu araştırmacı sayısının yetersiz olmaması •Bazı araştırma laboratuvarında cihaz, donanım eksikliği •Yolluk ve katılım ücretlerinin temininde zorluklar yaşanması •Lisansüstü öğrenci sayısının yetersiz olması •Araştırma laboratuvarlarında verilen hizmet sayısı ve çeşidinin yetersiz olması •Uluslararası işbirliklerinin yetersiz olması 	<ul style="list-style-type: none"> •Kalkınma hedefleri doğrultusunda öncelikli alanlarda AR-GE desteklerinin artırılması •Ulusal ve uluslararası proje desteklerinin gelişmesi •Kamu kurumlarının merkezi birimlerinin bulunduğu Başkent Ankara ve fuar, kongre, vb. organizasyonların yapıldığı İstanbul'a ulaşım kolaylığı •Eskişehir'de işbirliğine açık üniversitelerin bulunması •Eskişehir'de işbirliğine açık sanayi ve kamu kurumlarının bulunması •Teknolojinin gelişmesi ve internet üzerinden bilgiye erişimin kolaylaşması •Avrupa Birliği fon desteklerinin bulunması •Üniversitenin köklü geçmişi nedeniyle işbirliği sağlayabilecek mezunların kamu ve özel sektörde önemli kademelerde görev alması •Eskişehir'de çeşitli alanlarda kümelenmelerin bulunması •Eskişehir'in ekonomik, kültürel gelişmişliği ve güvenli olması 	<ul style="list-style-type: none"> •Teknolojinin hızla gelişmesi ile kullanılan bilgi ve altyapının güncelliğini yitirmesi •Mevzuatın hızlı değişmesi •Döviz kurlarındaki değişim nedeni ile proje ve diğer faaliyetlerdeki bütçenin yetersiz kalması •Bölgede yaşanan savaş, göç vb. tehditler nedeni ile uluslararası işbirliklerinin olumsuz etkilenmesi •Nitelikli mezunların akademisyenliği tercih etmemesi •Özel sektörde çalışma imkânı olan (sağlık vb.) nitelikli çalışanların kurumdan ayrılması

Tablo 34. GZFT Listesi (Girişimcilik)

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü Yönler	İyileştirmeye Açık Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> •Merkezi Araştırma Laboratuvarının bulunması •Teknoloji Transfer Ofisinin bulunması •Teknoparkın bulunması •Araştırma çıktılarının (proje-patent-yayın vb.) desteklenmesi •Yeni Araştırma ve Uygulama Merkezleri kurulması •Girişimcilik derslerinin açılması •Değişimi yönlendirebilecek genç, dinamik ve yeniliklere açık akademik çalışan kadrosunun bulunması •Dış paydaşlarla iletişimin güçlendirilmeye çalışılması 	<ul style="list-style-type: none"> •Patent, tescil edilmiş buluş ve faydalı model başvurularının az olması •Bilimsel çalışmaların patente dönüşmesinin yeterli olmaması 	<ul style="list-style-type: none"> •TÜBİTAK'ın girişimcilik projelerine destek vermesi •Ulusal ve uluslararası proje desteklerinin gelişmesi •Girişimcilik, yenilikçilik alanında farkındalığın artması 	<ul style="list-style-type: none"> •Patent, faydalı model başvuru sürecinin uzun zaman alması •Bilimsel çalışma ve etkinlikleri destekleyecek yeterli kaynak bulunmaması •Ekonomik dalgalanmaların girişimcilik için güvensiz bir ortam yaratması •Ekonomik sıkıntılar nedeni ile işbirliklerinde sektörel destek bulunamaması

Tablo 35. GZFT Listesi (Toplumsal Katkı)

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü Yönler	İyileştirmeye Açık Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> Yaşam boyu eğitim kapsamında eğitimler düzenlenmesi Yabancılara yönelik Türkçe Öğretimi Sertifika Programı düzenlenmesi Bölgeye hizmet veren tam teşekküllü bir Hastane ile Diş Hastanesi'nin bulunması YÖK İzleme ve Değerlendirme Kriterleri içerisinde Dezavantajlı gruplara yönelik düzenlenen faaliyet sayısında en yüksek 4. Üniversite olunması Öncelikli alanlarda yapılan bilimsel çalışmalarda toplum yararına projeler üretilmesi Şehrin ve bölgenin bilim, spor, kültür, sanat ve turizm alanlarına katkı sunulması Kampüs içinde halka açık kütüphane, uygulama oteli, spor tesisleri ve sosyal alanların bulunması Toplumsal katkı üreten eğitim programlarının (Tıp, eğitim, sağlık, turizm, ziraat vb.) varlığı Sağlık, edebiyat vb. alanlarda aydınlatıcı metin, video gibi içeriklerin toplumla paylaşılması Pandemiye yönelik bilgilendirici içeriklerin hazırlanarak paylaşılması Öğretim elemanı ve öğrenciler tarafından yerel yönetimler, çeşitli STK'lar ile sosyal sorumluluk faaliyetleri düzenlenmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Yaşam boyu eğitim kapsamında verilen eğitimlerin çeşit ve sayısının yetersizliği Mezunlarla iletişimin istenen düzeyde olmaması Toplumun ihtiyaçlarının tespit edilerek üniversite tarafından çözüm üretilmesi konusunda yetersiz kalınması Öğrenci Kulüplerinin etkin çalıştırılmaması Bütçede toplumsal katkı alanında mali kaynak ayrılmaması Sosyal sorumluluk proje ve faaliyetlerine ilişkin kaynak bulunamaması Toplumsal katkı çalışmalarının Akademik Yükseltme ve Atanma ilkelerinde dikkate alınmaması Dış kaynaklı sosyal sorumluluk projelerinin yetersiz olması Gerçekleştirilen etkinliklerin yeterince paylaşıp duyurulamaması Personel ve öğrencilerin kampüs dışına çıkmadan ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri (yeme, içme, barınma, alışveriş, sosyal kültürel gereksinimler vb.) alanların yetersiz olması 	<ul style="list-style-type: none"> Hastane ve Diş Hastanesine yurtdışından hasta gelme potansiyelinin yüksek olması (Eskişehir'de yurtdışında yakını veya bağlantısı bulunan kişilerin varlığı) Yaşam boyu eğitim faaliyetlerine ilginin artması Yaşam boyu eğitim faaliyetlerinde uzaktan erişim yönteminin tercih edilmesi Eskişehir'in sürdürülebilir turizm potansiyelinin bulunması Eskişehir halkının kültürel, sanatsal faaliyetlere ilgi göstermesi Eskişehir'de farklı kültürlerden gelen kişilerin bulunması 	<ul style="list-style-type: none"> Sağlık alanındaki mevzuatın sık değişmesi nedeni ile sunulan hizmetlerin aksaması Pandemi nedeniyle Hastane ve Diş Hastanesine gelen hasta sayısının düşmesi Pandemi nedeniyle Hastanede Covid tedavisinde hizmet veren birimlerde sağlık personeli ihtiyacının artması Özel hastane sayısının artması Organ nakli için yeterli donör bulunamaması Hastane gelirlerinin toplanamaması Pandemi nedeniyle etkinliklerin yasaklanması Çok sayıda düzensiz göçmen / sığınmacı girişi Toplumda gönüllü çalışma yapma alışkanlığının bulunmaması

Tablo 36. GZFT Listesi (Yönetim ve Diğer)

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü Yönler	İyileştirmeye Açık Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> •Üniversitenin köklü bir kurum olması •Kalite güvencesi çalışmalarının önem kazanması •Dijitalleşme çalışmalarının başlatılması •Nitelikli ve deneyimli akademik ve idari kadro •Kamu kurumları giriş sınavında başarı seviyesi yüksek kişilerin atanması •İç Kontrol Uyum Eylem Planının uygulanması •Kurumsal Risk Yönetim Strateji Belgesinin yürürlüğe konması •Hizmet İçi Eğitim Şube Müdürlüğü'nün kurulması •ISO 27001 Bilgi Güvenliği akreditasyonunun bulunması •Engellilere yönelik alt yapı hizmetlerinin iyileştirilmesi •Atık toplama ve ayırma noktalarının artırılması •Kamu kurumları, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri ve özel sektör ile iş birlikleri bulunması 	<ul style="list-style-type: none"> •İstatistik ve Risk Değerlendirme biriminin oluşturulmaması •Akademik ve idari personel alımı, yükselme vb. süreçleri için uygulama politikasının bulunmaması •Bütünleşik Yönetim Bilgi Sisteminin bulunmaması •Kampüs içi trafik ve otopark sorunu •Çevre duyarlılığının zayıflığı ve yenilenebilir enerji kaynağı uygulamalarının başlatılmaması •Hizmet içi eğitimlerin yetersizliği •Kadın yönetici sayısının az olması •Liderlik özelliklerinin yeterli olmaması •İç ve dış paydaşlardan alınan geribildirimlerin etkin bir şekilde değerlendirmeye alınmaması •Yemekhane binası ve kullanılan donatıların eski ve yetersiz olması 	<ul style="list-style-type: none"> •Kalite güvencesi alanında farkındalığın artması •Kamu kurumlarında teknolojik imkânların artması •Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun kalite güvencesi alanında başlattığı olumlu uygulamalar 	<ul style="list-style-type: none"> •Akademik ve idari kadro ihtiyaçlarının karşılanamaması •Mevzuatın sık değişmesi nedeni ile uygulamalarda sıkıntı yaşanması •Hastane ile Dış Hastanesine yoğun giriş çıkışa bağlı trafik sıkışıklığı ve güvenlik tehdidi •Pandemi nedeni çalışma hayatının kesintiye uğraması •Tasarruf tedbirleri uygulamaları ile satın alımlardaki kısıtlamalar •İklim değişikliğinin olumsuz etkileri •Artan işsizlik nedeni ile öğrencilerde görülen motivasyon eksikliği •Eskişehir'de üç üniversitenin bulunması •Öğrencilerde zararlı alışkanlıkların artması •Özellikle gençlerde internet bağımlılığının artması

Üniversitede güçlü yönler, iyileştirmeye açık yönler, fırsatlar ve tehditler belirlendikten sonra strateji geliştirme sürecine yön vermek üzere aşağıda GZFT stratejileri tablosu (Tablo 37) oluşturulmuştur.

Tablo 37. GZFT Stratejileri

Stratejiler	Fırsatlar	Tehditler
Güçlü Yönler	<ul style="list-style-type: none"> •İkinci öğretimlerin kapatılması ve bazı programlarda kontenjanların düşürülmesi ile öğretim elemanı iş yüklerinin azalması ve araştırma yapma kapasitesinin gelişmesi •Köklü bir Üniversite olunması nedeni ile mezunların işbirliklerinin geliştirilmesinde olumlu etki yaratması •Araştırma Koordinatörlüğü ve Bilim ve Araştırma Politikaları Kurulu'nun kurulması ile araştırma çalışmalarının geliştirilmesi •ETOM ile ARUM'un güçlü yapısı ve desteği sonucu araştırma çalışmalarının ve işbirliklerinin artırılabilmesi •Eskişehir'e yurtdışından hasta gelme potansiyelinin yüksek olması sonucu tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin artırılması ile sağlık turizminin geliştirilebilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> •Pandemi sürecinde uzaktan eğitime geçilmesi sonucu, uzaktan eğitim altyapısının geliştirilmesi •Eskişehir'de üç üniversitenin bulunmasının getirdiği rekabet sonucu, tanıtım, bilgilendirme ve işbirliği faaliyetlerinin gelişmesi •Ekonomik sıkıntılar nedeniyle sektörel işbirliği desteklerinin BAP kaynakları ile karşılanması
İyileştirmeye Açık Yönler	<ul style="list-style-type: none"> •Eskişehir'e duyulan ilgi nedeni ile nitelikli öğrencilerin Üniversiteyi tercih etmesi •Eskişehir'e duyulan ilgi nedeni ile yabancı öğrenci ve öğretim elemanlarının Üniversiteyi tercih etmesi •Pandemi nedeni ile uzaktan eğitime geçilmesi sonucu öğretim elemanlarının dersleri farklı mekânlarda yürütebilmesi •Kalite Koordinatörlüğünün kurulması ile kalite güvencesi çalışmalarının geliştirilmesi •Pandemi sürecinde uzaktan eğitimin tercih edilmesi sonucu, yaşam boyu eğitim kapsamında toplumun farklı kesimlerine (çalışanlar, öğrenciler vb.) ulaşılabilmesi •Pandemi nedeni ile kongre, toplantı vb. bilimsel etkinliklerin uzaktan erişim yöntemi ve cüzi katılım ücreti ile düzenlenmesi sonucu daha çok akademisyenin etkinliklere katılım sağlayabilmesi •Eskişehir'de turistik faaliyetlerin artması ile öğrencilere uygulama alanı bulunabilmesi ve bu alanda araştırmaların artırılabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> •Öğrencileri zararlı alışkanlıklardan korumak için ders dışı etkinliklerin artırılabilmesi •Ekonomik sıkıntılar nedeni ile girişimciler için Teknoparkta işyeri açmanın daha cazip hale gelmesi •Mevzuatın hızlı değişmesinin yarattığı problemlerin birimlerde üretilen çözüm ve uygulamalarla giderilmeye çalışılması •Özel sektörde çalışma imkânı olan nitelikli akademik çalışanların kurumdan ayrılmasını engellemek amacı ile bilimsel çalışmalarını destekleyici ödül mekanizmasının geliştirilmesi •Pandemi nedeni ile uzaktan eğitime geçilmesi ve etkinliklerin iptal edilmesi sonucu çeşitli giderlerin azalması •Döviz kurlarındaki hızlı değişim sonucu yabancı uyruklu öğrencilerin Türkiye'de eğitim almayı tercih etmesi

4.12 Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum Analizi ana başlığı altında bulunan alt başlıklarda, ilgili açıklamalar yapılmış, ayrıca hazırlanan tespitler ve ihtiyaçlar tablosunda (Tablo 38) bu durum açıklanarak detaylar gösterilmiştir.

Tablo 38. Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi başlığı altında verilmiştir	
Mevzuat Analiz	Mevzuat Analizi başlığı altında verilmiştir	
Üst Politika Belgeleri Analizi	Üst Politika Belgeleri Analizi başlığı altında verilmiştir	
Program - Alt Program Analizi	Program - Alt Program Analizi başlığı altında verilmiştir	
Paydaş Analizi	Paydaş Analizi başlığı altında verilmiştir	
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi başlığı altında verilmiştir	
Kurum Kültürü Analizi	Kurum Kültürü Analizi başlığı altında verilmiştir	
Fiziki Kaynak Analizi	Fiziki Kaynak Analizi başlığı altında verilmiştir	
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi başlığı altında verilmiştir	
Mali Kaynak Analizi	Mali Kaynak Analizi başlığı altında verilmiştir	
Akademik Faaliyetler Analizi	Akademik Faaliyetler Analizi başlığı altında verilmiştir	
Yükseköğretim Sektörü Analizi	Yükseköğretim Sektörü Analizi başlığı altında verilmiştir	

5. GELECEĞE BAKIŞ

5.1 Misyon

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, eğitim-öğretimde mükemmeliyet hedefiyle ulusal ve uluslararası düzeyde tercih edilmeyi, bilimsel çalışmaların sonuçlarını toplumun talepleri doğrultusunda faydaya ve ekonomik ürüne dönüştürmeyi, etkin ve rekabetçi sağlık hizmetleri sunmayı, girişimci ve yenilikçi mezunlar ve araştırmacılar yetiştirmeyi görev edinmiştir.

5.2 Vizyon

Bilgiyi değere dönüştüren, topluma öncü, ulusal ve uluslararası ölçekte tanınır, tercih edilir ve saygın bir araştırma üniversitesi olmak.

5.3 Temel Değerler

- **Şeffaflık, Katılımcılık ve Hesap Verilebilirlik:** Her düzeydeki yönetsel faaliyetlerimiz açık, şeffaf ve hesap verilebilirdir. Yönetim sürecinde tüm paydaşlarımızın görüş ve düşünceleri ile katılımına değer verilir.
- **Adil, İkelik ve Dürüst Yönetim:** Üniversitemizde görev alan tüm bireylere, hiçbir ayırım gözetmeksizin adil ve ikelik biçimde davranılır. Doğruluktan ve dürüstlükten taviz verilmez.
- **Ehliyet ve Liyakat:** Üniversitemizde yönetim kademelerinde görev alacak akademik ve idari personelin konusunda ehliyetli ve liyakatli olması esastır.
- **Bilimsellik ve Etik:** Üniversitemizde yapılan çalışmalar, bilimsellik temelinde yapılır, elde edilen bilgi bilimsel etiğe uygun şekilde kullanılır.
- **Çevreye Saygı ve Estetik:** Üniversitemiz, eğitim-öğretim faaliyetlerinde çevreye saygı bilincini aşılarken, fiziksel mekânlarını estetik duyarlılıkta ve çevreye uygun olarak geliştirir.
- **Topluma ve Ülkeye Hizmet:** Eğitim ve araştırma faaliyetlerini topluma ve ülkeye hizmet önceliği ile gerçekleştirir, üretilen bilginin değere dönüştürülmesi için çalışılır.
- **Özgürlük ve Değerlere Saygı:** Üniversite mensupları akademik çalışma ve eğitim-öğretim faaliyetleri sırasında özgür iradelerini kullanırlar. Özgürlüğün sınırlarını insani, toplumsal ve akademik etik değerler ile yasa ve yönetmelikler belirler.
- **Kalite Güvencesi:** Eğitim-öğretim, araştırma, topluma hizmet ve idari alanlarda kaliteli ve iyi hizmet sunumu için sürekli gelişim ve iyileştirme düşüncesiyle hareket edilir.

6. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, son yıllarda uluslararası düzeyde nitelikli bilgi üretmek, teknoloji gelişimine katkı sağlamak, tanınır bir araştırma üniversitesine dönüşmek için güçlü bir iradeyle yoğun çaba harcamaktadır. Ar-Ge odaklı organizasyon düzenlemeleri yapılmakta; politika ve stratejiler geliştirilmektedir. Bu kapsamda, bilimsel araştırma alt yapısı geliştirilerek çok disiplinli bir yapıyla araştırma, girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin güçlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Üniversite içi araştırma alanları oluşturulması, katma değeri yüksek alanlara yönelinmesi ile iş birliği ağlarının güçlendirilip geliştirilmesi öncelikler arasına alınmıştır. Üniversitede; ulusal, uluslararası gelişmeler ve bölgesel ihtiyaçlar dikkate alınarak, araştırmacılara yönelik eğitimler düzenlenmesi ve dış kaynaklı projelerin arttırılması amaçlanmaktadır.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi;

- Bilim ve araştırmada sürdürülebilirlik ilkesini benimseyen,
- Araştırmalarda mükemmelliğe odaklanıp, güçlü olduğu alanları destekleyerek ve gelişme potansiyeline açık alanları teşvik eden,
- Yeni araştırma alanları oluşturulması için çalışan ve uzmanları bir araya getiren,
- Araştırmaları sektör, uygulayıcılar ve politika yapıcılarla iş birliği halinde geliştirmek ve girişimci ve yenilikçi anlayışla hareket eden ve
- Akademik saygınlık ve tanınırlığını ulusal ve uluslararası alanlarda artırmaya odaklı bir kurumdur.

6.1 Konum Tercihi

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi 52 yıllık bilimsel birikimiyle bölgesinde sağlık, mühendislik ve fen bilimleri alanlarında araştırmacı kimliği ile öne çıkan, köklü ve güçlü bir kurumdur. Kuruluşundan itibaren çağdaş bilim yolunda kararlı adımlarla ilerlerken, “2018-2022 Dönemi Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi” kapsamında konum tercihinin araştırma odaklı olduğunu beyan etmiş, bu amaç doğrultusunda planlama ve gelişim faaliyetlerini sürdürmüştür. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2023-2027 Stratejik Plan Döneminde eğitim ve araştırma odaklı başarılarının yanı sıra girişimcilik odaklı çalışmalara da öncelik verme kararlılığındadır.

2018-2022 Stratejik Plan döneminde üniversitede araştırma odaklı konum tercihi kapsamında aşağıda sıralanan gelişmeler sağlanmıştır:

1. Enstitülerdeki yüksek lisans ve doktora öğrenci sayıları artırılmıştır:

2017 yılında 297 yüksek lisans, 73 doktora mezunu verilmiş, 2021 yılı için bu sayılar sırasıyla 552 ve 138’e ulaşmıştır. Böylelikle toplam lisansüstü mezun sayısında %186, doktora eğitiminde ise %189 düzeyinde artış gerçekleşmiştir. Enstitülerde gerçekleştirilen tezlerin indeksli dergilerde makaleye dönüşümünü artırmaya yönelik teşvik mekanizmaları düzenlenmiştir. 2018-2021 dönemi için TÜBİTAK-ARDEB programlarında 173, BAP kaynaklı projelerden ise toplam 57 bursiyere destek sağlanmıştır.

2. Uluslararası indekslerde yer alan bilimsel, mesleki yayın ve atıf sayıları yükselmiştir:

2017 yılı için Science Citation Index (SCI)’de yayınlanan toplam makale sayısı 598 iken, 2021 yılında yayınlanan makale sayısı %49’luk artış oranı ile 893 olmuştur. 2018- 2022 yılları arasında ulusal ve uluslararası nitelikli yayınevleri tarafından 334 kitap ve 1967 kitap bölümü yayımlanmıştır. ESOGÜ, 2021-2022 yılı URAP Türkiye sıralamaları sonuçlarına göre Türkiye’deki Devlet üniversiteleri arasında 22.sıradadır. URAP ‘ın 2 Ocak 2022 tarihli raprunda açıklanan bilgiye göre “2021 yılında, 11 dünya sıralamasından en az 6’sında yer alan Türk üniversiteleri ” değerlendirmesinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 8 dünya sıralamada yer alarak Türk üniversiteleri arasında 17. sıraya yükselmiştir.

3. Yeni uygulama ve araştırma merkezleri (UAM) kurulmuştur:

Araştırma üniversitesine dönüşümü ve hedeflenen öncelikli alanların organizasyonunu sağlamak üzere 2018-2021 yılları arasında aşağıda verilen yeni UAM'leri kurulmuştur. Halen 40 UAM aktif olarak faaliyetini sürdürmektedir.

- Akıllı Sistemler Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Balkan Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Bilişsel Davranışsal Çalışmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Eğitim ve Öğretimde Mükemmeliyet Uygulama ve Araştırma Merkezi
- İleri Malzeme Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi
- İsmail Gaspıralı Uygulama ve Araştırma Merkezi
- İstatistik Danışmanlık Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Sağlıkta Bilgisayar Destekli Tanı ve Tedavi Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Tasarruf Ekonomisi ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Tarımsal Çalışmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Tıbbi Jeoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Translasyonel Tıp Uygulama ve Araştırma Merkezi

4. Bilimsel Araştırma Projeleri uygulamalarında düzenlemeler yapılmıştır:

Üniversitemiz BAP kaynaklarından 2018-2021 yılları boyunca toplam 627 araştırma projesine 55.485.843,00 TL destek sağlanmıştır. Proje Süreçleri Yönetim Sistemi olan BAPSİS kullanıma açılmıştır. BAP Koordinasyon Birimi tarafından üniversitenin tematik konuları, Bilim-Araştırma Politikaları Kurulu tarafından Öncelikli Alanlar Araştırma Projeleri (ÖNAP), güdümlü proje süreçleri yeniden düzenlenmiştir.

İç ve dış araştırmacıların üniversitemiz araştırmacılarına erişimini sağlamak üzere akademisyenlerin çalışma alanları ve iletişim bilgileri paylaşılan web tabanlı **Araştırmacı Bilgi Sistemi** kullanıma açılmıştır.

5. Ulusal ve uluslararası fon sağlayıcı kurumlardan alınan destekler arttırılmıştır:

2018-2021 yılları arasında TÜBİTAK'ın ARDEB ve TEYDEB gibi fonları kapsamında desteklenen toplam 17.426.178,00 TL bütçeli 92 proje yürütülmüştür. Bunların üçünde uluslararası iş birlik ve ortaklıklar bulunmaktadır. BOREN-UDAP destekli toplam 791.000,00 TL destekli 4 proje tamamlanmıştır. Kalkınma Ajansı destekli 2 proje 1.310.665,00 TL bütçe ile yürütülmüştür. 12 milyon bütçe ile yürütülmekte olan

4 yıllık 1004-Rejeneratif, restoratif tıp araştırmaları ve uygulamaları projesi kapsamında bir Faz-2 klinik çalışması sürdürölmektedir.

2021 yılı itibariyle toplam 425.000 Euro bütçeli 2 AB Horizon ve AB Europe projesi ile toplam 324.812,00 Euro bütçeli 6 adet ERASMUS Stratejik Ortaklık Projesi yürütölmüştür. Ayrıca 5 farklı uluslararası fon tarafından 5.203.897 TL bütçeyle desteklenen çeşitli projeler de yürütölmektedir.

6. Uluslararası ilişki ve iş birlikleri geliştirilmiştir:

Üniversite bünyesinde 2021 yılı itibariyle yurt dışı bilim insanı ve araştırmacı tarafından alana özgü araştırma eğitimi için 13 toplantı düzenlenmiştir. Üniversitemizde dört (4) yabancı uyruklu araştırmacı çalışmaktadır. 171 akademisyen eğitim veya araştırma işbirliği kapsamında yurt dışında farklı merkezlerde görev almıştır.

7. Bilimsel araştırma organizasyonları yeniden yapılandırılmıştır:

Üniversitemiz bünyesinde bilimsel araştırma ve projeleri desteklemek, kolaylaştırmak, güçlendirmek, çok disiplinli, çok merkezli hale getirmek, koordine ederek konu ve hedef alanları ile iş birliklerini genişletmek amacıyla üniversiteye özgün yapısal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu alanda gerçekleştirilen önemli gelişmeler aşağıda sıralanmıştır.

- Bilim Araştırma Politikaları Kurulu oluşturulmuştur.
- Bilim Araştırma Politikaları Kurulu tarafından hazırlanan “Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilim Araştırma Strateji Belgesi” yayımlanmıştır.
- Tematik araştırma konuları ve alt yapı proje desteği öncelikli araştırma alanları belirlenmiştir.
- Ar-Ge Koordinatörlüğü kurulmuştur.
- Akademik Veri Yönetimi Sistemi hizmete alınmıştır.
- Üniversite araştırma ekosistemine tek noktadan erişilmesi amacı ile arastirma.ogu.edu.tr internet adresi faaliyete geirilmifitir.
- Patent Portföyü <https://ettom.ogu.edu.tr> adresinden paylaşıma açılmıştır.
- Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Girişimcilik Merkezi (TEKNOGİM) kurulma süreci başlatılmıştır.

2021 yılı itibariyle girişimci fikirlerin geliştirilmesi, şirketleşme sürecinin başlatılması ve sürdürülebilir bir yapı oluşturulması amacıyla Teknoloji Transfer Ofisi Uygulama ve Araştırma Merkezi (ETTOM) tarafından sunulan proje ile Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansından (BEBKA) alınacak 1,6 milyon TL destekle Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Girişimcilik Merkezi (TEKNOGİM) kurulma süreci başlatılmıştır. TEKNOGİM’de girişimcilerin kullanabileceği prototipleme atölyesi, toplantı ve telekonferans odaları, ön kuluçka, kuluçka merkezleri bulunacaktır.

2018-2022 yılları arasında Üniversite kaynaklı 49 adet ulusal ve 27 adet uluslararası patent / faydalı model / tasarım başvurusu gerçekleştirilmiş, bunlardan 4 ulusal ve 7 uluslararası başvuru kabul edilerek tescillenmiştir.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi konum olarak araştırma üniversitesi olmayı tercih etmiş, araştırma ve eğitimdeki stratejik hedeflerin birbirini tamamlaması ile öğrenci çalışmalarında araştırma ve sorgulamayı ön planda tutarak, uygulamalı öğrenim süreçlerinin yaygınlaşması ile eğitimde kaliteyi arttırmak için önemli yapılanmalara gitmiştir. Üniversitede eğitim formasyonu yükseköğretim üyelerinden “Eğitim Politikaları Geliştirme Kurulu” ve “Eğitim ve Öğretimde Mükemmeliyet Uygulama ve Araştırma Merkezi” kurulmuştur.

6.2 Başarı Bölgesi Tercih

Üniversitenin, başarı bölgesi oluşturulması için farklılaşma stratejisi alanları belirlenirken üniversitenin yetenek ve faaliyetleri ile bölgenin bilim, sanayi, tarım, üretim, eğitim özellik, öncelik ve ihtiyaçları dikkate alınmıştır.

Üniversitenin başarı bölgesi oluşturmak için ve rekabet gücünün artırılması, dışa bağımlılığın azaltılması, nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi, Ar-Ge faaliyetlerinin artması, sektörel, kamu ve uluslararası iş birliklerinin geliştirilmesi amacı ile belirlediği öncelikli alanları ve bu alanların seçimine ilişkin açıklamalar aşağıda verilmiştir.

- Yapay zekâ, robotik teknolojileri
- Döngüsel ekonomi
- Fonksiyonel gıdalar ve biyoerişilebilirlik-biyoyararlılık
- Gen-çevre etkileşimi
- Kök hücre, organ-on-chip teknolojileri
- Havacılık ve uzay teknolojileri
- Raylı sistem teknolojileri
- Translasyonel tıp
- Yenilikçi malzeme
- Enerji

Yapay zekâ, robotik teknolojileri: Gelişmiş ülkelerde en fazla yatırım yapılan alanlardan biri olan yapay zekâ ve derin öğrenme, sanayi devriminden sonra ikinci büyük devrim olarak nitelendirilmektedir. Milli savunma sanayii, sağlık, eğitim, tarım, bankacılık, endüstri, turizm ve tarım gibi alanlarda kullanılan ve disiplinler arası çalışmalara uygun olan bu alanda Dış Hekimliği ile Matematik ve Bilgisayar Bölümleri

tarafından Türkiye’de ilk olan Dental Yapay Zekâ Laboratuvarı kurulmuştur. Ayrıca Akıllı Fabrika ve Robotik Laboratuvarı (IFARLAB), Yapay Zekâ ve Robotik Laboratuvarı (AIRLAB), Akıllı Sistemler Uygulama ve Araştırma Merkezi bulunmaktadır. Bunların yanında Bilgisayar Mühendisliği Bölümünde Yapay Zekâ ve Robotik Anabilim dalları açılmıştır. Önemli katma değer üreten alanda ulusal ve uluslararası fon ve burs önceliklerinin bulunmasının yanı sıra sektörden ortak çalışma talepleri de alınmaktadır.

Döngüsel ekonomi: İklim değişikliği ve demografik değişimler tarım odaklı döngüsel ekonomik süreç ve ürünleri ön plana çıkarmaktadır. Öngörülen gıda krizi için yenilikçi ve akıllı tarım uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Ülkelerin gıda üretiminde kendi-kendine yetmesi önem kazanmakta, farklı coğrafya ve iklimlerde tarımsal faaliyetler ile gıda güvencesine yönelik gen teknoloji ve uygulamalarının yaygınlaştırılması kabul görmektedir. Döngüsel ekonomi ile kaynak verimliliği, sürdürülebilir ekonomik gelişim, çevre koruma ve sosyal gelişme süreçlerinin yürütülmesi beklenmektedir.

Fonksiyonel gıdalar ve biyoerişilebilirlik - biyoyararlılık: Tüm dünyada yaşam kalitesini geliştirme, hastalık risklerini azaltma ve önleyici tedbir alma gibi amaçlar ile fonksiyonel gıda ve gıda takviyelerine yönelik ilgi artmaktadır. Minimal işlenmiş veya işlem görmemiş tarımsal ürün tüketimi de yaygınlaşmaktadır. Ancak fonksiyonel gıda ve gıda takviyeleri ile minimal işlenmiş veya işlem görmemiş gıdalarda yer alan besin öğeleri ve biyoaktif bileşiklerden tüketicilerin daha çok yararlandığına dair bilgi oldukça sınırlıdır. Bir gıda maddesinde bir bileşenin yüksek düzeyde bulunması, tüketimi sonucunda yüksek düzeyde vücudumuza alınacağı ve yararlanılacağı anlamını taşımamaktadır. Bu nedenle gıda ve gıda takviyelerinin biyoyararlılığına ilişkin çalışmalar, endüstriye önemli katkı sunacaktır.

Gen-çevre etkileşimi: Kanserler için yatkınlık oluşturan mutasyonların belirlenmesi, bu mutasyonların çevresel faktörlerle ilişkisinin tespit edilmesi önem kazanmaktadır. Organ naklinde, kök hücre çalışmalarının öne çıkması ve Hücre Tedavi ve Kök Hücre Üretim Uygulama ve Araştırma Merkezinin bulunması önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Havacılık ve uzay teknolojileri: Eskişehir, Hava İkmal Bakım Merkezi, TUSAŞ Motor Sanayii AŞ'nin (TEI) ardından özel sektör yatırımlarıyla havacılık ve savunma sanayi merkezi konumuna gelmiştir. 2022 yılı verilerine göre Eskişehir’de 30 firma sektörde faaliyet göstermekte ve yapılan ihracat Eskişehir bölge ihracatının %15’ini oluşturmaktadır. Sektör çalışmalarına yön vermek amacıyla Eskişehir Havacılık Kümelenmesi, 2011 yılında kurulmuştur. Üniversitemizde Uçak Mühendisliği Bölümü ve Uçak Teknolojisi programlarında eğitim verilmektedir. Ayrıca, İHA Hava Aracı Teknolojisi ve Operatörlüğü programının açılması onaylanmıştır. 2014 yılında kurulan disiplinler arası Havacılık Bilimi ve Teknolojileri Anabilim Dalında, 2020 yılında DR programı açılmıştır. Ülkemizin öncelikli kalkınma

hedefleri içinde yer alan havacılık ve uzay teknolojilerine yönelik firma sayısı ve istihdamın artması ile milli teknolojiler kullanılarak dışa bağımlılık azaltılacaktır. Bu nedenlerle havacılık ve uzay teknolojileri alanı, stratejik öncelikli alan olarak belirlenmiştir.

Raylı sistem teknolojileri: Eskişehir raylı sistemler alanında ulusal ve uluslararası merkez olma yolunda ilerlemektedir. 1986'da kurulan Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş. TCDD'nin ihtiyaçlarını karşılamak üzere lokomotif, demiryolu bakım aracı, bojlili yük vagonu, çeşitli tipte dizel motor, alternatör ve cer motoru vb. üretimlerini gerçekleştirmiş; yerel ve ulusal yan sanayinin oluşmasında önemli rol oynamıştır. Halen TÜLOMSAŞ'ın faaliyetleri 2020'de kurulan TÜRASAŞ tarafından yürütülmektedir. Üniversitemiz Eskişehir'de 2011 yılında kurulan ve 57 üyesi bulunan Raylı Sistemler Kümelenmesi üyesidir. Türkiye'de üretilen bütün raylı sistemlerle ilgili test ve sertifikasyon işlemleri yapılacak olan Ulusal Raylı Sistemler Test ve Araştırma Merkezi (URAYSİM)'in 2022 yılı içinde kurulması hedeflenmektedir. Üniversitemizde, 2012 yılında disiplinlerarası Raylı Sistemler yüksek lisans programı açılmış ve önceki dönem Stratejik Planında olduğu gibi 2023-2027 Stratejik Planında da raylı sistemler stratejik öncelikli alanlar arasına alınmıştır.

Translasyonel tıp: Sağlıkta, bilgisayar destekli tanı ve tedavi uygulamaları ile hastalıkların tanı, tedavi ve prognoz analizinde biyoteknolojik ürünler; biyosensörler, implantlar, hareket ve ekleme malzemeleri yaygınlaşmaktadır. Genetik ve moleküler biyolojik çalışmalar ise biyo/tıbbi-informatik ile anlamlandırılabilir. Klinik ilaç çalışmaları ve ilaç keşifleri ile özgün molekül geliştirilmesi insan hayatındaki olumlu etkilerinin yanı sıra yüksek katma değer sağlamaktadır.

Yenilikçi malzeme: Farklı özelliklere sahip akıllı ve yenilikçi malzemeler; enerji sektörü, otomobil endüstrisi, petrol çıkarma teknolojileri, deniz, hava ve uzay araçları, tarım sektörü, tıp uygulamaları, çevre kirliliği, optik, elektro-optik ve fotonik gibi alanlarda ileri teknolojilerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu alandaki çalışmalar (yaklaşık 1000 yayın, 15.000 den fazla atıf, yüzlerce lisansüstü tez, çok sayıda proje, ulusal ve uluslararası ödüller) Üniversitenin güçlü yanı olarak ortaya çıkmaktadır.

Enerji: Hızla tükenen, fiyatları yükselen ve çevreyi kirleten fosil yakıtlara alternatif olarak yenilenebilir enerji kaynakları ve teknolojilerinin kullanılması, enerji depolama teknolojilerinin geliştirilmesi dünya genelinde artan bir öneme sahiptir. Kıt kaynakların etkin kullanımı için sürdürülebilir yapılar oluşturulması ve enerji verimliliği öne çıkmaktadır. Bu alanda tamamlanmış 70'in üzerinde lisansüstü tez, çok sayıda araştırma projesi, 250'nin üzerinde makale ve 5000'in üzerinde atıf bulunması güçlü yönümüz olarak şekillenmektedir.

6.3 Değer Sunumu Tercihi

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nin eğitim-öğretim, araştırma ve girişimci yönü olan bir üniversite olma politikasına bağlı konum tercihi ve başarı bölgesi seçiminden hareketle, hizmet sunumuna değer katmak üzere öngörülen faaliyetler aşağıda (Tablo 39) gösterilmiştir.

Tablo 39. Değer Sunumu Belirleme

Faktörler/Tercihler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal imkanlar			✓	
Destekler (Burslar, Araştırma teşvikleri, Ödüller vb.)			✓	
Öğrenci Sayısı (Önlisans, Lisans)		✓		
Öğrenci Sayısı (Lisansüstü)			✓	
Yabancı uyruklu lisansüstü öğrenci sayısı			✓	
İkinci öğretim programları	✓			
Çift anadal/Yandal programları			✓	
Disiplinlerarası lisansüstü programlar				✓
Değişim programları (Erasmus, Mevlana, Farabi)			✓	
Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı		✓		
Akademisyen verimliliği			✓	
Öncelikli alanlara katkı sağlayacak araştırma ve uygulama merkezleri				✓
Uygulama ve araştırma merkezi sayısı			✓	
Akredite edilmiş bölümler, birimler, laboratuvarlar vb.			✓	
Araştırma alt yapıları			✓	✓
Öncelikli alan proje sayısı ve destek miktarı			✓	
Doktora sonrası araştırma imkânları			✓	✓
İşbirlikleri (Sanayi, Akademik, Yerel Yönetim, STK'lar,)			✓	
Öncelikli alanlardaki araştırma görevlisi sayısı			✓	
Dış kaynaklı projeler (TÜBİTAK, Diğer kamu ve özel destekli projeler)			✓	
Uluslararası araştırma projeleri (AB vb)			✓	
Nitelikli yayın sayısı (Q1-Q2/ Etki faktörü >5)			✓	
Patent, faydalı model, yenilikçi ürünler			✓	
Eğitim programları (Proje yazma, fikri ve sınai haklar, girişimcilik, şirketleşme vb.)			✓	
Sertifika programları			✓	✓
Uluslararası iş birlikleri ile uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliğini artırmak amacıyla verilen danışmanlık ve destek hizmetleri			✓	
Bütünleşik doktora programı (Tıp-Bilim Doktorası)				✓

6.4 Temel Yetkinlik Tercihi

Üniversitemizin temel yetkinlik tercihi oluşturulurken konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin uyumuna önem verilmiş ve durum analizi verilerinden yararlanılarak tercihler belirlenmiştir. TÜBİTAK Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları Daire Başkanlığı tarafından 2020 ve 2021 yıllarında yayımlanmış olan “Üniversitelerin Alan Bazında Yetkinlik Analizi” raporu verileri sağlık, fen, mühendislik ve sosyal bilimler alanlarındaki yetkinlikler açısından ayrı ayrı değerlendirildiğinde;

- Fen bilimlerinde çevre bilimleri-arıtma teknolojileri, polimer ve plastik, atomik fizik, fizikokimya, yüzey kaplama ve film, inorganik kimya alanları,
- Sağlık bilimleri alanında akredite edilen anabilim dallarıyla paralellik gösterecek şekilde; kulak burun boğaz hastalıkları, solunum dolaşım, pediatri, ortopedi, epidemiyoloji, oftalmoloji, acil-yoğun bakım, sinir bilimleri ve beyin, romatoloji ve translasyonel tıp alanları,
- Mühendislik bilimlerinde bilgi ve iletişim, robotik sistemler, madencilik, inşaat teknolojileri, kimya mühendisliği, havacılık ve uzay, raylı sistemler, malzeme, biyomalzeme, enerji sistemleri,
- Sosyal bilimlerde coğrafya, eğitim, işletme ve kentleşme alanlarının ön plana çıktığı görülmektedir.

7. STRATEJİ GELİŞTİRME

7.1 Amaçlar ve Hedefler

Bu bölüm hazırlanırken Durum Analizi, Geleceğe Bakış ve Farklılaşma Stratejisinde elde edilen bilgi ve bulgular ile önceki dönem stratejik planlarında belirlenen amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerinden yararlanılmıştır. Amaç ve hedefler (Tablo 40) belirlendikten sonra önceki dönemlerde elde edilen deneyimlerden hareketle ölçülebilir, Üniversite açısından anlamlı ve izlenebilir performans göstergeleri seçilmesine özen gösterilmiştir. Eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, toplumsal katkı ve kurumsal kapasite alanları için dört amaç ve bunların altında bulunan 14 hedef belirlenmiştir. Hedeflerin gerçekleşmesini izleyebilmek için 51 adet performans göstergesi, 49 adet strateji ve bunlara yönelik riskler belirlenerek hedef kartları oluşturulmuştur.

Tablo 40. Amaçlar ve Hedefler

AMAÇLAR	HEDEFLER
Amaç 1. Eğitim programlarının mezun yeterlilikleri ve paydaş beklentilerini karşılayacak biçimde güncellenerek yürütülmesi ile uluslararası öğrenci hareketliliğinin ve öğrenci merkezli eğitim yaklaşımlarının geliştirilmesi	Hedef 1.1 Eğitim programlarını uygulama ağırlıklı, TYYÇ gerekliliklerini sağlayacak ve paydaş beklentilerini karşılayacak şekilde geliştirmek
	Hedef 1.2 Eğitim öğretim altyapısı ve kaynaklarını geliştirmek
	Hedef 1.3 Uluslararası işbirliklerini geliştirmek
	Hedef 1.4 Uzaktan eğitim sistemini geliştirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak
Amaç 2. Bilimsel araştırma altyapısı ile yenilikçi, girişimci insan kaynağının güçlendirilmesi ve sektörel işbirliklerine yönelik faaliyetlerin artırılması	Hedef 2.1 Öğretim elemanları ile öğrencilerin bilimsel araştırma, yenilikçilik ve girişimcilik yeteneğini geliştirmek
	Hedef 2.2 Araştırma altyapısı ve kaynaklarını güçlendirmek
	Hedef 2.3 İç ve dış kaynaklı projeleri desteklemek
	Hedef 2.4 Sektörel işbirliklerini geliştirmek
Amaç 3. Toplumsal katkı ile değer yaratan hizmet ve işbirliklerinin geliştirilmesi	Hedef 3.1 Toplumsal hizmet alanları (eğitim, sağlık, ziraat, turizm, hukuk vb.) ile sanat ve tasarım faaliyetlerindeki çalışmalarını desteklemek
	Hedef 3.2 Toplumsal katkı yaratan işbirliklerini ve mezunlarla iletişimi geliştirmek
	Hedef 3.3 Toplumun sağlık hizmeti ihtiyacını etkin şekilde karşılamak
	Hedef 3.4 İklim değişikliği, döngüsel ekonomi ve toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik uygulamalar geliştirmek
Amaç 4. Yönetim kapasitesinin geliştirilmesi	Hedef 4.1 Hizmet sunumunda etkinliği arttırmak ve kalite güvencesi uygulamalarını yaygınlaştırmak
	Hedef 4.2 Çalışanların gelişimini sağlamak ve kurumsal düzeyde toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı uygulamalar geliştirmek

7.2 Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

Hedefler oluşturulurken her bir birim mutlaka en az bir hedef için sorumlu veya işbirliği yapılacak birim olarak belirlenir ve bu birimler hedeflerle ilişkilendirilir (Tablo 41).

Tablo 41. Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

Hedefler	Harcama Birimleri																							
	Fakülte, YO, MYO, Enstitüler	Kütüphane DDB	Yapı İşler ve Teknik DB	Personel DB	Bilgi İşlem DDB	Sağlık Kültür Spor DB	Strateji Geliştirme DB	Genel Sekreterlik	Uluslararası İlişkiler Birimi	UZEM	ESOGÜSEM	TÖMER	Mühendislik Mimarlık Fakültesi	Tıp Fakültesi	Fen Fakültesi	Ziraat Fakültesi	Kalite Koordinatörlüğü	ETTOM, AF-GE Koordinatörlüğü	BAP	Uygulama ve Araştırma Merkezleri	ARUM	Ağzı Dış ve Çene Sağlığı Hastanesi	Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi	
Hedef 1.1	İB												SB											
Hedef 1.2	İB	SB	İB	İB																				
Hedef 1.3	İB								SB															
Hedef 1.4	İB					İB			SB	İB														
Hedef 2.1	İB													SB				İB	İB					
Hedef 2.2	İB	İB																		İB	İB	SB		
Hedef 2.3	İB												SB					İB	İB	İB				
Hedef 2.4	İB												SB					İB	İB	İB				
Hedef 3.1	İB					İB				SB										İB				
Hedef 3.2	İB														SB					İB				
Hedef 3.3														İB								İB	SB	
Hedef 3.4	İB															SB				İB				
Hedef 4.1					İB		İB	SB										İB						
Hedef 4.2				SB				İB																

*SB: Sorumlu Birim

*İB: İş Birliği Yapılacak Birim

7.3 Hedef Kartları

Hedef kartlarında (Tablo 42-55) her bir hedef altında ölçülebilir performans göstergeleri belirtilmiştir. Bir hedefin başarısı, hedefe ait performans göstergelerinin gerçekleşmesi sonucunda belirlenecektir. Performans göstergeleri için yıllara göre ulaşılması öngörülen değerler gösterilmiştir.

Amaç 1. Eğitim programlarının mezun yeterlilikleri ve paydaş beklentilerini karşılayacak biçimde güncellenerek yürütülmesi ile uluslararası öğrenci hareketliliğinin ve öğrenci merkezli eğitim yaklaşımlarının geliştirilmesi

Tablo 42. Hedef Kartı (H 1.1)

Amaç (A1)	Eğitim programlarının mezun yeterlilikleri ve paydaş beklentilerini karşılayacak biçimde güncellenerek yürütülmesi ile uluslararası öğrenci hareketliliğinin ve öğrenci merkezli eğitim yaklaşımlarının geliştirilmesi						
Hedef (H1.1)	Eğitim programlarını uygulama ağırlıklı, TYYÇ gerekliliklerini sağlayacak ve paydaş beklentilerini karşılayacak şekilde geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)*	2023	2024	2025	2026	2027
PG 1.1.1 Kalite dış değerlendirme belgesi (akreditasyon) alan program sayısı**	25	11	11	13	15	17	19
PG 1.1.2 Lisansüstü öğrencilerin toplam öğrenciler içindeki payı**	25	0,11	0,11	0,12	0,12	0,12	0,12
PG 1.1.3 Öğrencilerin yer aldığı projelerin sayısı**	25	63	66	69	75	80	85
PG 1.1.4 Öğrencilerin kayıtlı oldukları programdan memnuniyet oranı (%)	25	63	63	63	63	63	63
Sorumlu Birim	Mühendislik Mimarlık Fakültesi						
İşbirliği Yapılacak Birimler	Fakülte, YO, MYO, Enstitü						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Uygulamalı derslerin etkin yürütülememesi • Akredite program sayısının az olması • Ders içeriklerinin güncel olmaması • Öğrenci kontenjanlarının artması 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim Programlarının TYYÇ gerekliliklerine uygun hale getirilmesi sağlanacaktır. • Kalite dış değerlendirme (akreditasyon) sürecinden geçmiş program sayısı arttırılacaktır. • Ders programları uygulama ağırlıklı olarak geliştirilecektir. • Uygulamalı alanlarda 7+1 eğitim modeli / staj /proje vb. faaliyetler özendirilecektir. 						
Maliyet Tahmini	3.209.261.000,00 TL						
Tespitler	<p>Öğretim elemanları iş yükünün, program akreditasyonu için gerekli çalışmaların yapılmasını zorlaştırması</p> <p>Uygulamalı ders sayısının arttırılmasını sağlayacak yöntemlerin belirsizliği</p> <p>Öğrenci kontenjanlarındaki artışın engellenememesi</p>						
İhtiyaçlar	<p>Program akreditasyonlarına destek verecek ve konuyla ilgili iş yükünü hafifletecek mekanizmalar oluşturulmalı</p> <p>Uygulama imkânı sunacak dış paydaşlarla iletişim ve işbirliği geliştirilmeli</p>						

*Stratejik Plan hazırlık sürecinde henüz 2022 yılı verileri oluşmadığı için plan dönemi başlangıç değeri, 2021 yılı verileri dikkate alınarak tahmini olarak yazılmıştır.

**Performans gösterge değerleri kümülatif belirlenmemiştir. İlgili takvim yılı gerçekleşmeleri dikkate alınacaktır.

Tablo 43. Hedef Kartı (H 1.2)

Amaç (A1)	Eğitim programlarının mezun yeterlilikleri ve paydaş beklentilerini karşılayacak biçimde güncellenerek yürütülmesi ile uluslararası öğrenci hareketliliğinin ve öğrenci merkezli eğitim yaklaşımlarının geliştirilmesi							
Hedef (H1.2)	Eğitim öğretim altyapısı ve kaynaklarını geliştirmek							
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim							
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)*	2023	2024	2025	2026	2027	
PG 1.2.1 Öğrenci başına düşen basılı kaynak sayısı	25	5,72	5,69	5,66	5,63	5,70	5,77	
PG 1.2.2 Öğrenci başına düşen elektronik kaynak sayısı	25	189,47	187,93	186,44	185,00	186,67	188,33	
PG 1.2.3 Öğrenci başına düşen eğitim alanı (derslik, atölye, laboratuvar)	25	8,15	8,06	7,92	8,48	9,14	9,14	
PG 1.2.4 Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı	25	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	
Sorumlu Birim	Kütüphane DDB							
İşbirliği Yapılacak Birimler	Fakülte, YO, MYO, Enstitü, Yapı İşleri TDB, Personel DB							
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Yeterli mali kaynak bulunmaması • Altyapı hizmetlerinde çalışan teknik personel (kütüphane, laboratuvar, atölye vb. yerler) yetersizliği 							
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Basılı ve elektronik kaynaklarla ilgili olanaklar geliştirilecektir. • Birimlerin derslik-laboratuvar imkânları arttıracak ve iyileştirilecektir. • Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısını azaltmaya yönelik önlemler alınacaktır. 							
Maliyet Tahmini	147.948.000,00 TL							
Tespitler	Bazı birimlerde fiziksel altyapı eksikliği bulunması Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının bazı bölümlerde çok yüksek olması Laboratuvarlarda ve uygulama alanlarında donanım ve teknik personel yetersizliği bulunması							
İhtiyaçlar	Derslik ve laboratuvar altyapılarının geliştirilmesi için gerekli yatırım ve düzenlemeler yapılmalı Derslik, laboratuvar vb. yetersizliği yaşayan birimlerin diğer birim kaynaklarından faydalanabilmesi için düzenlemeler yapılmalı Mevcut ikinci öğretim programları kapatılmalı ve yeni ikinci öğretim programları açılmamalı							

*Stratejik Plan hazırlık sürecinde henüz 2022 yılı verileri oluşmadığı için plan dönemi başlangıç değeri, 2021 yılı verileri dikkate alınarak tahmini olarak yazılmıştır.

Tablo 44. Hedef Kartı (H 1.3)

Amaç (A1)	Eğitim programlarının mezun yeterlilikleri ve paydaş beklentilerini karşılayacak biçimde güncellenerek yürütülmesi ile uluslararası öğrenci hareketliliğinin ve öğrenci merkezli eğitim yaklaşımlarının geliştirilmesi						
Hedef (H1.3)	Uluslararası işbirliklerini geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)*	2023	2024	2025	2026	2027
PG 1.3.1 Uluslararası değişim programlarından yararlanan öğrenci sayısı**	25	135	140	145	147	149	150
PG 1.3.2 Uluslararası değişim programlarından yararlanan öğretim elemanı sayısı**	25	35	37	44	46	48	50
PG 1.3.3 Yabancı uyruklu öğrenci sayısı**	25	1.800	1.900	2.000	2.100	2.200	2.300
PG 1.3.4 Uluslararası işbirliği ile yürütülen ortak program sayısı**	25	0	1	1	1	2	2
Sorumlu Birim	Uluslararası İlişkiler Birimi						
İşbirliği Yapılacak Birimler	Fakülte, YO, MYO, Enstitü						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Ulusal ve uluslararası işbirliklerinin yetersizliği Değişim programları için yeterli bütçe sağlanamaması 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Erasmus, Mevlana vb. programlar kapsamında işbirliği anlaşması yapılan üniversite, enstitü ve program sayısı arttırılacaktır. Uluslararası öğrenciler için sunulan eğitim öğretim, sosyal imkânlar geliştirilecek ve hedef ülkeler için tanıtımlar yapılacaktır. Uluslararası Değişim Projelerine (AB) katılım özendirilecektir. Uluslararası alanda ortak eğitim programları düzenlenecektir 						
Maliyet Tahmini	40.000.000,00 TL						
Tespitler	Değişim programlarında öğretim elemanı hareketliliğinin düşük olması Değişim programlarında gelen öğrenci sayısının giden öğrenciye oranla düşük olması Uluslararası işbirliklerinin yetersizliği Türk Lirasının değer kaybetmesi nedeni ile yurtdışı değişim programlarına olan talebin düşmesi						
İhtiyaçlar	Değişim programları ile gelen öğrenci sayısının arttırılmasına yönelik tanıtım vb. faaliyetler arttırılmalı Değişim programlarında öğretim elemanı hareketliliğinin arttırılmasına yönelik tanıtım vb. faaliyetler arttırılmalı Uluslararası işbirlikleri geliştirilmeli						

*Stratejik Plan hazırlık sürecinde henüz 2022 yılı verileri oluşmadığı için plan dönemi başlangıç değeri, 2021 yılı verileri dikkate alınarak tahmini olarak yazılmıştır.

**Performans gösterge değerleri kümülatif belirlenmemiştir. İlgili takvim yılı gerçekleştirmeleri dikkate alınacaktır.

Tablo 45. Hedef Kartı (H 1.4)

Amaç (A1)	Eğitim programlarının mezun yeterlilikleri ve paydaş beklentilerini karşılayacak biçimde güncellenerek yürütülmesi ile uluslararası öğrenci hareketliliğinin ve öğrenci merkezli eğitim yaklaşımlarının geliştirilmesi						
Hedef (H1.4)	Uzaktan eğitim sistemini geliştirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)*	2023	2024	2025	2026	2027
PG 1.4.1 Uzaktan eğitim altyapısı kullanılan ders sayısı**	50	5.589	3.500	4.500	5.500	6.500	7.250
PG 1.4.2 Uzaktan eğitimle verilen sertifika sayısı**	50	420	420	440	460	485	510
Sorumlu Birim	UZEM						
İşbirliği Yapılacak Birimler	Fakülte, YO, MYO, Enstitü, ESOĞUSEM, TÖMER, Bilgi İşlem DB						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Uygulama ağırlıklı derslerde uzaktan eğitimde yeterli etkinliğin sağlanamaması • Yaşam boyu öğrenme kapsamındaki uzaktan eğitim faaliyetlerinde çeşitliliğin düşük olması 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Uzaktan eğitim altyapısı geliştirilecektir. • Uzaktan eğitim altyapısının tüm derslerde kullanımı yaygınlaştırılacaktır. • Toplumun ihtiyaçları doğrultusunda uzaktan eğitim sertifika programları düzenlenecektir. 						
Maliyet Tahmini	77.000,00 TL						
Tespitler	Yüz yüze yapılan derslerde uzaktan eğitim altyapısından yeterince yararlanılmaması Sertifikalı eğitim program sayı ve çeşidinin az olması ESOĞUSEM faaliyetlerini etkin şekilde yürütecek personel sayısının yetersizliği						
İhtiyaçlar	Yüz yüze yapılan derslerde uzaktan eğitim altyapısının etkin şekilde (doküman paylaşımı, ödev, quiz vb.) kullanımını arttırmak için öğretim elemanlarına yönelik eğitim ve tanıtım faaliyetleri düzenlenmeli ESOĞUSEM eğitmeni sayısı arttırılmalı Uzaktan eğitimle yürütülen sertifikalı eğitim programları arttırılmalı Uzaktan eğitim yöntemiyle verilen eğitimlerin duyurulması için farklı iletişim araçlarından yararlanılmalı						

*Stratejik Plan hazırlık sürecinde henüz 2022 yılı verileri oluşmadığı için plan dönemi başlangıç değeri, 2021 yılı verileri dikkate alınarak tahmini olarak yazılmıştır.

**Performans gösterge değerleri kümülatif belirlenmemiştir. İlgili takvim yılı gerçekleşmeleri dikkate alınacaktır.

Amaç 2. Bilimsel araştırma altyapısı ile yenilikçi, girişimci insan kaynağının güçlendirilmesi ve sektörel işbirliklerine yönelik faaliyetlerin artırılması

Tablo 46. Hedef Kartı (H 2.1)

Amaç (A2)	Bilimsel araştırma altyapısı ile yenilikçi, girişimci insan kaynağının güçlendirilmesi ve sektörel işbirliklerine yönelik faaliyetlerin artırılması						
Hedef (H2.1)	Öğretim elemanları ile öğrencilerin bilimsel araştırma, yenilikçilik ve girişimcilik yeteneğini geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)*	2023	2024	2025	2026	2027
PG 2.1.1 Uluslararası endekslerde yer alan bilimsel yayın sayısı**	20	750	760	770	780	790	800
PG 2.1.2 Başvurulan patent, faydalı model veya tasarım sayısı**	20	18	19	19	20	20	21
PG 2.1.3 Akademisyenlerin Teknoparkta kurduğu veya ortağı olduğu firma sayısı**	20	23	25	27	29	31	33
PG 2.1.4 Yenilikçilik ve girişimcilik programlarına (TÜBİTAK BIGG vb.) başvuran öğrenci sayısı**	20	95	100	105	110	115	120
PG 2.1.5 Teknokent veya Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) projelerine katılan öğrenci sayısı**	20	60	65	70	75	80	85
Sorumlu Birim	Tıp Fakültesi						
İşbirliği Yapılacak Birimler	Fakülte, YO, MYO, BAP, ETTOM, AR-GE Koordinatörlüğü						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Atıf sayısının düşük olması Nitelikli yayın sayısının yetersizliği Lisansüstü öğrenci sayısının düşük olması Patent, faydalı model veya tasarım başvuru sayısının az olması 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Öğretim elemanı ve öğrencilerin proje hazırlama, yenilikçilik ve girişimcilik yeteneği geliştirilecek, bu konularla ilgili eğitimler düzenlenecektir. Akademik personel yükseltilme ve atanma ölçütlerinde dış kaynaklı (ulusal-uluslararası) araştırma projeleri ile girişimcilik, yenilikçilik ve fikri mülkiyet faaliyetlerinin ağırlığı arttırılacaktır. Öğrencilerin burs, proje ve diğer bilimsel etkinliklere katılımları özendirilecektir. 						
Maliyet Tahmini	70.411.000,00 TL						
Tespitler	Nitelikli yayın sayısının yetersizliği Patent, tescil edilmiş buluş ve faydalı model başvuru sayısının düşük olması Proje başvurularının yetersizliği						
İhtiyaçlar	Akademik personel ve öğrencilerin araştırma ve girişimcilik yeteneği geliştirilmeli Akademik teşvikler arttırılmalı Bilimsel yayın ve ticarileşen ürün çalışmaları arttırılmalı						

*Stratejik Plan hazırlık sürecinde henüz 2022 yılı verileri oluşmadığı için plan dönemi başlangıç değeri, 2021 yılı verileri dikkate alınarak tahmini olarak yazılmıştır.

**Performans gösterge değerleri kümülatif belirlenmemiştir. İlgili takvim yılı gerçekleşmeleri dikkate alınacaktır.

Tablo 47. Hedef Kartı (H 2.2)

Amaç (A2)	Bilimsel araştırma altyapısı ile yenilikçi, girişimci insan kaynağının güçlendirilmesi ve sektörel işbirliklerine yönelik faaliyetlerin artırılması						
Hedef (H2.2)	Araştırma altyapısı ve kaynaklarını güçlendirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)*	2023	2024	2025	2026	2027
PG 2.2.1 Üye olunan veri tabanı sayısı**	35	39	40	40	41	41	41
PG 2.2.2 Laboratuvar altyapısını destekleyen BAP proje sayısı**	35	70	75	80	85	90	95
PG 2.2.3 Araştırma laboratuvarlarında dışarıya verilen hizmet sayısı**	30	650	675	700	725	750	775
Sorumlu Birim	ARUM						
İşbirliği Yapılacak Birimler	Fakülte, YO, MYO, Uygulama Araştırma Merkezleri, Kütüphane DDB, BAP						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Araştırma laboratuvarlarından dışarıya verilen hizmet sayısı ve çeşidinin yetersiz olması Laboratuvarlarda ve uygulama alanlarında donanım ve teknik personel yetersizliği 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Kütüphane tarafından üye olunan veri tabanı üyelikleri ve basılı kaynaklar arttırılacaktır. BAP projeleri içinde laboratuvar altyapısını destekleyen proje sayısı arttırılacaktır. Araştırma laboratuvarlarından dışarıya verilen hizmet sayısı arttırılacaktır. 						
Maliyet Tahmini	43.503.000,00 TL						
Tespitler	Dışarıya hizmet veren laboratuvarların olanak ve hizmetlerinin kurum ve kuruluşlarca bilinmemesi Bazı laboratuvarda cihaz, donanım vb. eksikliği bulunması						
İhtiyaçlar	Araştırma laboratuvarlarında verilen hizmet çeşitlendirilmeli, bunlara yönelik tanıtım ve duyurular arttırılmalı Laboratuvar altyapısını destekleyen bilimsel araştırma projeleri desteklenmeli						

*Stratejik Plan hazırlık sürecinde henüz 2022 yılı verileri oluşmadığı için plan dönemi başlangıç değeri, 2021 yılı verileri dikkate alınarak tahmini olarak yazılmıştır.

**Performans gösterge değerleri kümülatif belirlenmemiştir. İlgili takvim yılı gerçekleşmeleri dikkate alınacaktır.

Tablo 48. Hedef Kartı (H 2.3)

Amaç (A2)	Bilimsel araştırma altyapısı ile yenilikçi, girişimci insan kaynağının güçlendirilmesi ve sektörel işbirliklerine yönelik faaliyetlerin arttırılması						
Hedef (H2.3)	İç ve dış kaynaklı projeleri desteklemek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların arttırılması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)*	2023	2024	2025	2026	2027
PG 2.3.1 Ulusal fonlara dayalı araştırma projesi sayısı (BAP hariç)**	25	106	108	110	112	114	116
PG 2.3.2 Uluslararası fonlara dayalı araştırma projesi sayısı**	25	13	14	14	15	15	16
PG 2.3.3 Disiplinler arası yürütülen proje sayısı**	25	86	88	90	92	94	96
PG 2.3.4 Üniversitemiz öncelikli alanlarında (Havacılık, raylı sistemler, sağlık, akıllı ve yenilikçi malzeme) BAP tarafından desteklenen proje sayısı**	25	27	29	31	33	35	37
Sorumlu Birim	Mühendislik Mimarlık Fakültesi						
İşbirliği Yapılacak Birimler	Fakülte, YO, MYO, Uygulama ve Araştırma Merkezleri, BAP, ETTOM, AR-GE Koordinatörlüğü						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Proje başvurularının yetersizliği Proje başvuruları ile ilgili bilgilendirme ve eğitimlerin yetersiz olması 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Akademik personel yükseltme ve atanma ölçütlerinde dış kaynaklı projelerin puan katkı değeri arttırılacaktır. Uluslararası işbirliği ile gerçekleştirilen projelerini tamamlayan araştırmacıların yeni projelerini destekleyecek düzenlemeler sürdürülecektir. Disiplinler arası proje sayısını arttıracak mekanizmalar geliştirilecektir. Üniversitemiz öncelikli alanlarında yapılan çalışmalar özendirilecektir 						
Maliyet Tahmini	66.250.000,00 TL						
Tespitler	Araştırmacı insan kaynağını geliştirmeye dönük politika bulunmaması Disiplinler arası proje sayısının yetersizliği Dış kaynaklı proje başvurularının yetersizliği						
İhtiyaçlar	Nitelikli proje ve diğer akademik çalışmalar teşvik edilmeli Öncelikli alanlarla ilgili projeler desteklenmeli Dış kaynaklı projelere yönelik bilgilendirme ve eğitimler arttırılmalı						

*Stratejik Plan hazırlık sürecinde henüz 2022 yılı verileri oluşmadığı için plan dönemi başlangıç değeri, 2021 yılı verileri dikkate alınarak tahmini olarak yazılmıştır.

**Performans gösterge değerleri kümülatif belirlenmemiştir. İlgili takvim yılı gerçekleşmeleri dikkate alınacaktır.

Tablo 49. Hedef Kartı (H 2.4)

Amaç (A2)	Bilimsel araştırma altyapısı ile yenilikçi, girişimci insan kaynağının güçlendirilmesi ve sektörel işbirliklerine yönelik faaliyetlerin artırılması						
Hedef (H2.4)	Sektörel işbirliklerini geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)*	2023	2024	2025	2026	2027
PG 2.4.1 Üniversite-sanayi işbirliği ile gerçekleştirilen proje sayısı (BAP hariç)**	35	10	11	13	15	17	19
PG 2.4.2 Ulusal işbirliği ile devam eden proje sayısı (BAP Hariç)**	35	11	11	12	13	14	15
PG 2.4.3 Sektörel veya kamu kurumları işbirliği ile yürütülen proje sayısı (BAP)**	30	123	125	127	129	131	133
Sorumlu Birim	Mühendislik Mimarlık Fakültesi						
İşbirliği Yapılacak Birimler	Fakülte, YO, MYO, Uygulama ve Araştırma Merkezleri, ETTOM, BAP, AR-GE Koordinatörlüğü						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Dış paydaşlarla işbirliği eksikliği Akademik personelin araştırma faaliyetlerine yeterince zaman ayıramaması 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Sanayi Doktora programı kapsamında hazırlanacak tezler teşvik edilecektir. Sektörel işbirliği projeleri için akademisyenler ve öğrenciler desteklenecek ve teşvik edilecektir. Sektörel eğitim ve danışmanlık hizmetleri arttırılacaktır. 						
Maliyet Tahmini	427.000,00 TL						
Tespitler	Ulusal ve uluslararası işbirliklerinin yetersiz olması Öğretim elemanlarının ders yüklerinin fazla olması						
İhtiyaçlar	İşbirliklerini arttırma konusunda politikalar belirlenmeli ETTOM tarafından sektörel buluşmalar düzenlenmeli						

*Stratejik Plan hazırlık sürecinde henüz 2022 yılı verileri oluşmadığı için plan dönemi başlangıç değeri, 2021 yılı verileri dikkate alınarak tahmini olarak yazılmıştır.

**Performans gösterge değerleri kümülatif belirlenmemiştir. İlgili takvim yılı gerçekleştirmeleri dikkate alınacaktır.

Amaç 3. Toplumsal katkı ile değer yaratan hizmet ve işbirliklerinin geliştirilmesi**Tablo 50. Hedef Kartı (H 3.1)**

Amaç (A3)	Toplumsal katkı ile değer yaratan hizmet ve işbirliklerinin geliştirilmesi						
Hedef (H3.1)	Toplumsal hizmet alanları (eğitim, sağlık, ziraat, turizm, hukuk vb.) ile sanat ve tasarım faaliyetlerindeki çalışmalarını desteklemek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	1-Hayat Boyu Öğrenme/Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri 2-Yükseköğretim/Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	1-Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunulması 2-Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)*	2023	2024	2025	2026	2027
PG 3.1.1 Tamamlanan sosyal sorumluluk projesi sayısı**	20	12	13	13	14	14	14
PG 3.1.2 Sürekli Eğitim Merkezi ve Dil Merkezi tarafından verilen sertifika sayısı**	20	790	845	900	955	1.010	1.075
PG 3.1.3 Toplumsal katkıya yönelik düzenlenen sergi, çalıştay vb. faaliyet sayısı**	20	100	100	100	100	100	100
PG 3.1.4 Dezavantajlı gruplara yönelik sosyal entegrasyon ve kapsayıcılığa ilişkin düzenlenen faaliyet sayısı**	20	1.200	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
PG 3.1.5 Öğrenci yaşamından memnuniyet oranı (%)	20	53	53	53	53	53	53
Sorumlu Birim	ESOGÜSEM						
İşbirliği Yapılacak Birimler	Fakülte, YO, MYO, Enstitü, Uygulama ve Araştırma Merkezleri, Sağlık Kültür Spor DB						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Paydaşlarla işbirliğinin istenen düzeyde olmaması • Kulüp faaliyetlerine mali kaynak, yer vb. ayrılabilmesi • Toplumsal katkı faaliyetlerine yeterli kaynak ayrılabilmesi • Danışman hizmetlerinin yeterli düzeyde olmaması 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal sorumluluk projeleri ve faaliyetleri desteklenecektir. • Meslek edinme, geliştirme ve kişisel gelişime yönelik sertifika programları düzenlenecektir. • Sanat, tasarım faaliyetleri ve danışmanlık hizmetleri arttırılacaktır. • Dezavantajlı gruplara yönelik faaliyetler sürdürülecektir. • Öğrenci yaşamından memnuniyeti arttıracak düzenlemeler yapılacaktır. 						
Maliyet Tahmini	125.150.000,00 TL						
Tespitler	Topluma sunulan eğitim, sağlık, ziraat, turizm, hukuk vb. ile sanat, tasarım alanlarında uygulama, danışmanlık vb. faaliyetlerin az olması Sosyal sorumluluk faaliyetlerine ayrılan bütçe bulunmaması						
İhtiyaçlar	Dezavantajlı gruplara yönelik sosyal entegrasyon ve kapsayıcılığa ilişkin faaliyetler artırılmalı Tarım, turizm, hukuk vb. ile sanat, tasarım alanlarında toplumu özendirici, bilgilendirici uygulamalara yer verilmeli Toplumsal katkı yaratan ve öğrenci gelişimini destekleyen gönüllülük çalışmaları arttırılmalı						

*Stratejik Plan hazırlık sürecinde henüz 2022 yılı verileri oluşmadığı için plan dönemi başlangıç değeri, 2021 yılı verileri dikkate alınarak tahmini olarak yazılmıştır.

**Performans gösterge değerleri kümülatif belirlenmemiştir. İlgili takvim yılı gerçekleştirmeleri dikkate alınacaktır.

Tablo 51. Hedef Kartı (H 3.2)

Amaç (A3)	Toplumsal katkı ile değer yaratan hizmet ve işbirliklerinin geliştirilmesi						
Hedef (H3.2)	Toplumsal katkı yaratan işbirliklerini ve mezunlarla iletişimi geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme/Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)*	2023	2024	2025	2026	2027
PG 3.2.1 Farklı sektör ve hizmet kuruluşlarının talebi doğrultusunda tamamlanan lisans ve lisansüstü tez sayısı**	35	22	22	22	22	22	22
PG 3.2.2 İşbirlikleri kapsamında düzenlenen toplantı, çalıştay vb. etkinlik sayısı**	35	56	56	56	56	56	56
PG 3.2.3 Mezun Bilgi Sistemine üye olan mezun sayısı**	30	280	290	300	310	320	330
Sorumlu Birim	Fen Fakültesi						
İşbirliği Yapılacak Birimler	Fakülte, YO, MYO, Enstitü, Uygulama ve Araştırma Merkezleri						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Kamu, sektör işbirliklerinin istenen düzeyde olmaması Mezunlarla iletişimin yetersizliği 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Farklı sektör ve hizmet kuruluşlarının talebi doğrultusunda lisans ve lisansüstü tezlerin yapılması teşvik edilecektir. Bilimsel, kültürel, sanatsal, tasarımsal ve sportif etkinlikler desteklenecek ve duyurulması için iletişim araçları etkin olarak kullanılacaktır. Mezunların takibi ve kurulacak işbirlikleri için Mezunlar Derneği çalışmaları geliştirilecektir. 						
Maliyet Tahmini	431.000,00 TL						
Tespitler	Topluma katkı yaratan işbirliklerini geliştirecek ortam ve düzenlemelerin azlığı Mezunlarla ortak çalışmaların azlığı						
İhtiyaçlar	Kamu ve sektörel işbirlikleri geliştirilmeli Kamu, sektör vb. paydaşlarla ortak sosyal ve akademik çalışmalar arttırılmalı Mezunlara yönelik yaşam boyu eğitim faaliyetleri arttırılmalı						

*Stratejik Plan hazırlık sürecinde henüz 2022 yılı verileri oluşmadığı için plan dönemi başlangıç değeri, 2021 yılı verileri dikkate alınarak tahmini olarak yazılmıştır.

**Performans gösterge değerleri kümülatif belirlenmemiştir. İlgili takvim yılı gerçekleşmeleri dikkate alınacaktır.

Tablo 52. Hedef Kartı (H 3.3)

Amaç (A3)	Toplumsal katkı ile değer yaratan hizmet ve işbirliklerinin geliştirilmesi						
Hedef (H3.3)	Toplumun sağlık hizmeti ihtiyacını etkin şekilde karşılamak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Tedavi Edici Sağlık/Tedavi Hizmetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Tedavi edici sağlık hizmetinin erişilebilir ve etkili olarak sunulmasının sağlanması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)*	2023	2024	2025	2026	2027
PG 3.3.1 Polikliniklerde hizmet verilen hasta sayısı (Hastane ve Dış Hastanesi)**	25	892.500	893.000	893.500	894.000	894.500	895.000
PG 3.3.2 Yatan hasta sayısı**	25	42.000	42.500	43.000	43.500	44.000	44.500
PG 3.3.3 Ameliyat sayısı (Hastane ve Dış Hastanesi)**	25	31.500	32.000	32.500	33.000	33.000	33.000
PG 3.3.4 Hasta memnuniyet oranı (%) (yatan, ayakta, acil ve dış hastaları ortalaması)	25	78	78	78	78	78	78
Sorumlu Birim	Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi						
İşbirliği Yapılacak Birimler	Ağız, Diş ve Çene Sağlığı Hastanesi, Tıp Fakültesi						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Polikliniklerde hizmet verilen hasta sayısı ve yatan hasta sayısının düşmesi Hasta memnuniyetinin düşmesi Randevuların ileri tarihe verilmesi Sağlık personeli sayısının yetersizliği 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Poliklinik, servis ve tıbbi tanı hizmetleri geliştirilecektir. İleri teknolojiye sahip tedavi, rehabilitasyon ve bakım merkezleri kurulacak veya geliştirilecektir. Tam donanımlı Dış Hastanesi hizmete alınacaktır. Hastalıklara özel uzmanlaşmış merkezlerin kurulması teşvik edilecektir. 						
Maliyet Tahmini	4.918.322.000,00 TL						
Tespitler	Yeni sağlık personeli istihdamının zor olması Hastanenin bazı bölümlerinin yıpranmış olması Yeni Dış Hastanesinin tamamlanamaması						
İhtiyaçlar	Yeterli sayıda sağlık personeli istihdam edilmeli Hastanede yıpranan bölümlere tadilat yapılmalı Yeni Dış Hastanesi tamamlanmalı						

*Stratejik Plan hazırlık sürecinde henüz 2022 yılı verileri oluşmadığı için plan dönemi başlangıç değeri, 2021 yılı verileri dikkate alınarak tahmini olarak yazılmıştır.

**Performans gösterge değerleri kümülatif belirlenmemiştir. İlgili takvim yılı gerçekleşmeleri dikkate alınacaktır.

Tablo 53. Hedef Kartı (H 3.4)

Amaç (A3)	Toplumsal katkı ile değer yaratan hizmet ve işbirliklerinin geliştirilmesi						
Hedef (H3.4)	İklim değişikliği, döngüsel ekonomi ve toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik uygulamalar geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme/Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)*	2023	2024	2025	2026	2027
PG 3.4.1 İklim değişikliği ve toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik düzenlenen etkinlik sayısı**	35	32	32	32	32	32	32
PG 3.4.2 Gıda güvencesine yönelik düzenlenen faaliyet sayısı**	35	2	4	4	4	6	8
PG 3.4.3 Döngüsel ekonomi alanında gerçekleştirilen faaliyet sayısı (Toplama ayırma istasyonu, yenilenebilir enerji kaynağı temelli uygulamalar vb.)**	30	3	4	4	4	5	5
Sorumlu Birim	Ziraat Fakültesi						
İşbirliği Yapılacak Birimler	Fakülte, YO, MYO, Enstitü, Uygulama ve Araştırma Merkezleri						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Çevre duyarlılığının düşük olması Toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığının yetersiz olması 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> İklim değişikliği ve toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik ders, proje, eğitim vb. faaliyetler düzenlenecektir Gıda güvencesine yönelik faaliyetler arttırılacaktır. Sürdürülebilirlik ve döngüsel ekonomi ile ilgili düzenlenen etkinlik, toplantı, çalıştay vb. sayısı arttırılacaktır. Sosyal sorumluluk ve iklim değişikliği alanında seçmeli dersler arttırılacaktır. Çevre Komisyonu ve bu alandaki öğrenci faaliyetleri desteklenecektir. 						
Maliyet Tahmini	0						
Tespitler	Gıda güvencesine yönelik faaliyetlerin yetersiz olması İklim değişikliği ve toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik farkındalığın yetersiz olması						
İhtiyaçlar	İklim değişikliği ve toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığı oluşturulmasına yönelik faaliyetler düzenlenmeli Çevre konusunda eğitim ve örnek uygulamalar geliştirilmeli Toplama ayırma istasyonu sayısı arttırılmalı Kampüslerde yenilenebilir enerji kaynakları (güneş, rüzgâr, yağmur) hizmete alınmalı						

*Stratejik Plan hazırlık sürecinde henüz 2022 yılı verileri oluşmadığı için plan dönemi başlangıç değeri, 2021 yılı verileri dikkate alınarak tahmini olarak yazılmıştır.

**Performans gösterge değerleri kümülatif belirlenmemiştir. İlgili takvim yılı gerçekleşmeleri dikkate alınacaktır.

Amaç 4. Yönetim kapasitesinin geliştirilmesi**Tablo 54. Hedef Kartı (H 4.1)**

Amaç (A4)	Yönetim kapasitesinin geliştirilmesi						
Hedef (H4.1)	Hizmet sunumunda etkinliği arttırmak ve kalite güvencesi uygulamalarını yaygınlaştırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)*	2023	2024	2025	2026	2027
PG 4.1.1 Kalite kültürünü yaygınlaştırma amacıyla düzenlenen faaliyet (Toplantı, çalıştay vb.) sayısı**	35	4	4	4	4	4	4
PG 4.1.2 Kalite çalışmalarına yönelik düzenlenen toplantı sayısı**	30	60	60	60	60	60	60
PG 4.1.3 Yönetim Bilgi Sistemlerinin geliştirilmesine yönelik düzenlenen toplantı sayısı**	35	2	2	2	2	2	2
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik						
İşbirliği Yapılacak Birimler	Bilgi İşlem DB, Strateji Geliştirme DB, Kalite Koordinatörlüğü						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Hizmet kalitesinin düşmesi Kalite güvencesi farkındalığının düşük düzeyde olması Yönetim bilgi sisteminin bulunmaması 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Kalite Güvencesi uygulamaları yaygınlaştırılacaktır. Yeni Yönetim Bilgi Sistemleri kurulacak, eski sistemlerle entegrasyonu sağlanacaktır. 						
Maliyet Tahmini	390.037.000,00 TL						
Tespitler	Yönetim Bilgi Sisteminin oluşturulmasına yönelik çalışmalara başlanması Kalite güvencesi çalışmalarına ağırlık verilmesi						
İhtiyaçlar	Yeni Yönetim Bilgi Sistemi uygulamaya alınmalı Kalite güvencesi çalışmaları yaygınlaştırılmalı						

*Stratejik Plan hazırlık sürecinde henüz 2022 yılı verileri oluşmadığı için plan dönemi başlangıç değeri, 2021 yılı verileri dikkate alınarak tahmini olarak yazılmıştır.

**Performans gösterge değerleri kümülatif belirlenmemiştir. İlgili takvim yılı gerçekleşmeleri dikkate alınacaktır.

Tablo 55. Hedef Kartı (H 4.2)

Amaç (A4)	Yönetim kapasitesinin geliştirilmesi						
Hedef (H4.2)	Çalışanların gelişimini sağlamak ve kurumsal düzeyde toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı uygulamalar geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2022)*	2023	2024	2025	2026	2027
PG 4.2.1 Akademik ve idari personel için düzenlenen hizmetçi eğitim, kurs vb. sayısı **	25	150	150	150	150	150	150
PG 4.2.2 Akademik personel memnuniyet oranı (%)	25	70	70	70	70	70	70
PG 4.2.3 İdari personel memnuniyet oranı (%)	25	62	62	62	62	62	62
PG 4.2.4 Akademik ve idari görevlerdeki kadın yönetici oranı	25	0,34	0,34	0,35	0,35	0,35	0,36
Sorumlu Birim	Personel Daire Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birimler	Genel Sekreterlik						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Hizmet içi eğitimlerin yetersizliği Personel memnuniyet oranlarının istenen düzeyde olmaması Kadın ve erkek yönetici sayılarındaki dengenin sağlanamaması 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Hizmet içi eğitim ihtiyaçları tespit edilecek ve eğitimler düzenlenecektir. Akademik ve idari görevlerdeki kadın ve erkek yönetici sayısında denge sağlanmaya çalışılacaktır. Çalışanlara toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda eğitimler verilecektir. 						
Maliyet Tahmini	177.725.000,00 TL						
Tespitler	Toplumsal cinsiyete duyarlı uygulamaların az olması Çalışanların mesleki yeterliliğini artıracak düzenlemelerin yetersizliği						
İhtiyaçlar	Hizmet içi eğitim ihtiyaçları belirlenerek eğitimler arttırılmalı Atama ve yükseltmelerde toplumsal cinsiyet eşitliği göz ardı edilmemeli Personel memnuniyetini artırmaya yönelik faaliyet ve düzenlemeler yapılmalı Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabileceği yeni mekân ve hizmet alanları oluşturulmalı						

*Stratejik Plan hazırlık sürecinde henüz 2022 yılı verileri oluşmadığı için plan dönemi başlangıç değeri, 2021 yılı verileri dikkate alınarak tahmini olarak yazılmıştır.

**Performans gösterge değerleri kümülatif belirlenmemiştir. İlgili takvim yılı gerçekleşmeleri dikkate alınacaktır.

7.4 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Amaç 1. Eğitim programlarının mezun yeterlilikleri ve paydaş beklentilerini karşılayacak biçimde güncellenerek yürütülmesi ile uluslararası öğrenci hareketliliğinin ve öğrenci merkezli eğitim yaklaşımlarının geliştirilmesi. Amaç 1 için hedef riskleri ve kontrol faaliyetlerini gösteren tablo (Tablo 56) aşağıda verilmiştir.

Tablo 56. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef 1.1: Eğitim programlarını uygulama ağırlıklı, TYYÇ gerekliliklerini sağlayacak ve paydaş beklentilerini karşılayacak şekilde geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> Uygulamalı derslerin etkin yürütülmemesi Akredite program sayısının az olması Ders içeriklerinin güncel olmaması Öğrenci kontenjanlarının artması 	<ul style="list-style-type: none"> Öğretim elemanları iş yükünün fazla olması nedeni ile program akreditasyonu çalışmalarının zorluğu Uygulamalı ders sayısının artırılmasını sağlayacak yöntemlerin belirsizliği Bazı bölümlerin akreditasyonu sürdürmekte zorlanması Öğrenci kontenjanlarındaki artışın engellenememesi 	<ul style="list-style-type: none"> İkinci öğretim programlarının pek çoğu kaldırılmıştır. Kalite Koordinatörlüğü kurulmuştur. Kurumda kalite kültürünü yaygınlaştırıcı faaliyetlere önem verilmektedir. Her program için ders bilgi paketleri oluşturulmuş ve web sayfasında yayımlanmıştır. Bazı programlar için staj anlaşmaları yapılmıştır. Laboratuvar altyapı geliştirme çalışmaları sürdürülmektedir.
Hedef 1.2: Eğitim öğretim altyapısı ve kaynaklarını geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> Yeterli mali kaynak bulunmaması Altyapı hizmetlerinde çalışan teknik personel (kütüphane, laboratuvar, atölye vb. yerler) yetersizliği 	<ul style="list-style-type: none"> Bazı birimlerde fiziksel altyapı eksikliği bulunması Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının bazı bölümlerde çok yüksek olması Laboratuvarlarda ve uygulama alanlarında donanım ve teknik personel yetersizliği bulunması 	<ul style="list-style-type: none"> İhtiyaç duyulan yeni yatırımlar için gerekçeli rapor hazırlanarak ödenek talep edilmektedir.
Hedef 1.3 Uluslararası işbirliklerini geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> Ulusal ve uluslararası işbirliklerinin yetersizliği Değişim programları için yeterli bütçe sağlanamaması 	<ul style="list-style-type: none"> Değişim programlarında öğretim elemanı hareketliliğinin düşük olması Değişim programlarında gelen öğrenci sayısının giden öğrenciye oranla düşük olması Uluslararası işbirliklerinin yetersizliği Türk Lirasının değer kaybetmesi nedeni ile yurtdışı değişim programlarına olan talebin düşmesi 	<ul style="list-style-type: none"> 1.Teknoloji Transfer Ofisi, Uluslararası İlişkiler ve çeşitli birimler aracılığıyla uluslararası işbirlikleri geliştirilmeye çalışılmaktadır.
Hedef 1.4: Uzaktan eğitim sistemini geliştirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> Uygulama ağırlıklı derslerde uzaktan eğitimde yeterli etkinliğin sağlanamaması Yaşam boyu öğrenme kapsamındaki uzaktan eğitim faaliyetlerinde çeşitliliğin düşük olması 	<ul style="list-style-type: none"> Yüz yüze yapılan derslerde uzaktan eğitim altyapısından yeterince yararlanılmaması Sertifikalı eğitim programı sayı ve çeşidinin az olması ESOGÜSEM faaliyetlerini etkin şekilde yürütecek personel sayısının yetersizliği 	<ul style="list-style-type: none"> Uzaktan eğitim sürecinde ders ve uygulamalar uzaktan eğitime uygun hale getirilmiştir. ESUZEM tarafından öğretim elemanlarına yönelik çeşitli uzaktan eğitim materyalleri hazırlanmıştır.

Amaç 2. Bilimsel araştırma altyapısı ile yenilikçi, girişimci insan kaynağının güçlendirilmesi ve sektörel işbirliklerine yönelik faaliyetlerin artırılması. Amaç 2 için hedef riskleri ve kontrol faaliyetlerini gösteren tablo aşağıdadır.

Tablo 56. (Devamı)

Hedef 2.1: Öğretim elemanları ile öğrencilerin bilimsel araştırma, yenilikçilik ve girişimcilik yeteneğini geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> Atıf sayısının düşük olması Nitelikli yayın sayısının yetersizliği Lisansüstü öğrenci sayısının düşük olması Patent, faydalı model veya tasarım başvuru sayısının az olması 	<ul style="list-style-type: none"> Ulusal yayınlara ağırlık verilmesi nedeni ile nitelikli yayın sayısının yetersizliği Patent, tescil edilmiş buluş ve faydalı model süreçlerinin uzun zaman alması 	<ul style="list-style-type: none"> Ödül Yönergesi hazırlanmış ve uygulamaya alınmıştır. Teknoloji Transfer Ofisi tarafından patent, faydalı model ve tasarım başvuru süreçlerine destek verilmektedir.
Hedef 2.2: Araştırma altyapısı ve kaynaklarını güçlendirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> Araştırma laboratuvarlarından dışarıya verilen hizmet sayısı ve çeşidinin yetersiz olması Laboratuvarlarda ve uygulama alanlarında donanım ve teknik personel yetersizliği 	<ul style="list-style-type: none"> Dışarıya hizmet veren laboratuvarların olanak ve hizmetlerinin kurum ve kuruluşlarca bilinmemesi Bazı laboratuvarlarda cihaz, donanım, malzeme vb. eksikliği bulunması 	<ul style="list-style-type: none"> Dışarıya hizmet veren laboratuvarların olanak ve hizmetlerinin artırılması ile tanıtımına önem verilecektir. Laboratuvardaki cihaz, donanım vb. eksiklikler için BAP ve dış kaynaklı projelerden satın alımlar yapılmaktadır.
Hedef 2.3: İç ve dış kaynaklı projeleri desteklemek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> Proje başvurularının yetersizliği Proje başvuruları ile ilgili bilgilendirme ve eğitimlerin yetersiz olması 	<ul style="list-style-type: none"> Araştırmacı insan kaynağını geliştirmeye dönük yeterli politika ve ilkelerin bulunmaması Disiplinler arası proje sayısının yetersizliği Dış kaynaklı projelerin sınırlı sayıdaki çalışma alanında başvuru kabul etmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Nitelikli proje ve diğer akademik çalışmalar teşvik edilmektedir Öncelikli alanlara yönelik projeler desteklenmektedir. Dış kaynaklı projelere yönelik bilgilendirme ve eğitimler yapılmaktadır.
Hedef 2.4: Sektörel işbirliklerini geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> Dış paydaşlarla işbirliği eksikliği Akademik personelin araştırma faaliyetlerine yeterince zaman ayıramaması 	<ul style="list-style-type: none"> Ulusal ve uluslararası işbirliklerini yürütmek için mali kaynak ayıramaması Öğretim elemanlarının ders yüklerinin fazla olması 	<ul style="list-style-type: none"> İşbirliklerini arttırmaya yönelik politikalar belirlenmelidir. Üniversiteyi tanıtıcı faaliyetlere önem verilmektedir. Teknoloji Transfer Ofisi tarafından sektörel buluşmalar düzenlenmektedir.

Amaç 3. Toplumsal katkı ile değer yaratan hizmet ve işbirliklerinin geliştirilmesi. Amaç 3 için hedef riskleri ve kontrol faaliyetlerini gösteren tablo aşağıdadır.

Tablo 56. (Devamı)

Hedef 3.1: Toplumsal hizmet alanları (eğitim, sağlık, ziraat, turizm, hukuk vb.) ile sanat ve tasarım faaliyetlerindeki çalışmaları desteklemek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> • Paydaşlarla işbirliğinin istenen düzeyde olmaması • Kulüp faaliyetlerine mali kaynak, yer vb. ayrılamaması • Toplumsal katkı faaliyetlerine yeterli kaynak ayrılamaması • Danışmanlık hizmetlerinin yeterli düzeyde olmaması 	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal sorumluluk faaliyetlerine ayrılan bütçe bulunmaması • Pandemi sürecinde öğrenci kulüp faaliyetleri ve diğer etkinliklerin olumsuz etkilenmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Mali kaynak sağlayabilecek kurum ve kuruluşlarla işbirlikleri geliştirilmektedir. • Araştırma merkezleri ve akademik birimler aracılığıyla topluma katkı sunacak faaliyetler düzenlenmektedir. • Toplumsal katkı yaratan ve öğrenci gelişimini destekleyen gönüllülük çalışmaları artırılmalıdır.
Hedef 3.2: Toplumsal katkı yaratan işbirliklerini ve mezunlarla iletişimi geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> • Kamu sektör işbirliklerinin istenen düzeyde olmaması • Mezunlarla iletişimin yetersizliği 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanıtım faaliyetlerinin artırılması, sosyal medyanın etkin şekilde kullanılması • Pandemi sürecinde paydaşlarla düzenlenen ortak etkinliklerin olumsuz etkilenmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Faaliyetler uzaktan erişim yöntemiyle yapılmaya başlanmıştır. • Mezun Bilgi Sisteminin hizmete girmiştir. • Dış paydaşlarla belirli alanlarda kurulan işbirlikleri farklı alanlara yayılarak güçlendirilmelidir.
Hedef 3.3 Toplumun sağlık hizmeti ihtiyacını etkin şekilde karşılamak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> • Polikliniklerde hizmet verilen hasta sayısı ve yatan hasta sayısının düşmesi • Hasta memnuniyetinin düşmesi • Randevuların ileri tarihe verilmesi • Sağlık personeli sayısının yetersizliği 	<ul style="list-style-type: none"> • Sağlık alanındaki mevzuatın sık sık değişmesi nedeni ile tüm uygulamaların güncellenmesinin yarattığı iş yükü • Devlet üniversitesi olunması nedeni ile yeni personel istihdamının zorluğu • Ekonomik dalgalanmalar nedeni ile yarım kalan Dış Hastanesi ihalelerine başvuruların yetersiz kalması 	<ul style="list-style-type: none"> • Yoğun bakım, acil servis için ek bina ve düzenlemeler yapılmıştır. • Yıpranan servis ve polikliniklerdeki tadilatlar sürdürülmektedir. • Yarım kalan Dış Hastanesi için proje güncelleme ve ihale süreçleri yürütülmektedir.
Hedef 3.4: . İklim değişikliği, döngüsel ekonomi ve toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik uygulamalar geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> • Çevre duyarlılığının düşük olması • Toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığının yetersiz olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Çevre Komisyonu ve ESKAM'ın bu alandaki çalışmaları yön verebilecek olması • Kadın Sağlığı Danışma Merkezi Projesinin sürdürülmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Toplama ve ayırma istasyonları kurulmuştur. • Yenilenebilir enerji kaynakları (güneş, rüzgâr, yağmur) ve çevre alanında uygulamalar geliştirilmelidir. • İklim değişikliği ve toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığı oluşturulmasına yönelik faaliyetler düzenlenmelidir. • Kadın Sağlığı Danışma Merkezi Projesi kapsamında dezavantajlı gruplara yönelik sosyal entegrasyon ve kapsayıcılığa ilişkin çok sayıda faaliyet düzenlenmektedir.

Amaç 4. Yönetim kapasitesinin geliştirilmesi. Amaç 4 için hedef riskleri ve kontrol faaliyetlerini gösteren tablo aşağıdadır.

Tablo 56. (Devamı)

Hedef 4.1: Hizmet sunumunda etkinliği arttırmak ve kalite güvencesi uygulamalarını yaygınlaştırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> Hizmet kalitesinin düşmesi Kalite güvencesi farkındalığının düşük düzeyde olması Yönetim bilgi sisteminin bulunmaması 	<ul style="list-style-type: none"> Kalite güvencesi çalışmalarının birimlere getirdiği ek yük ve bu çalışmaların yeterince benimsenmemiş olması Yönetim Bilgi Sistemi satın alınması ve yıllık işletimi için yeni bütçe ihtiyacı 	<ul style="list-style-type: none"> ISO 27001 Akreditasyonu alınmıştır. Kalite güvencesi çalışmalarının yaygınlaştırılması amacı ile alt çalışma grupları oluşturulmuştur. Yönetim Bilgi Sistemi kurulması konusunda çalışmalar sürdürülmektedir. AVESİS, BAPSİS gibi yazılımlar alınarak hizmete girmiştir.
Hedef 4.2: Çalışanların gelişimini sağlamak ve kurumsal düzeyde toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı uygulamalar geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> Hizmet içi eğitimlerin yetersizliği Personel memnuniyet oranlarının istenen düzeyde olmaması Kadın ve erkek yönetici sayılarındaki dengenin sağlanamaması 	<ul style="list-style-type: none"> Uzaktan eğitimin yaygınlaşması ile hizmet içi eğitimlerde çalışanlara erişimin kolaylaşması Toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik farkındalığın düşük olması 	<ul style="list-style-type: none"> Personel Daire Başkanlığında Hizmet İçi Eğitim Biriminin kurulması ile hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek Yıllık Eğitim Planları hazırlanmaya başlamıştır. Personel memnuniyeti her yıl düzenli olarak ölçülmektedir. İnsan Kaynakları Yönergesi tamamlanmıştır. ESKAM tarafından akademik personele yönelik "ESOGÜ'de Üst Düzey Yönetimde Toplumsal Cinsiyet Karnesi (1993-2020)" adlı çalışma hazırlanmıştır.

7.5 Tahmini Maliyetler

Yeni dönem Stratejik Plan (2023-2027) için yıllara göre tahmini maliyet dağılım tablosu (Tablo 57) aşağıda verilmiştir.

Tablo 57. Tahmini Maliyetler

Stratejik Amaç ve Hedefler	2023	2024	2025	2026	2027	Toplam Maliyet (TL)
Amaç 1	524.603.000	581.769.000	664.418.000	759.053.000	867.443.000	3.397.286.000
Hedef 1.1	492.940.000	547.594.000	627.146.000	718.421.000	823.160.000	3.209.261.000
Hedef 1.2	24.650.000	26.662.000	29.257.000	32.115.000	35.264.000	147.948.000
Hedef 1.3	7.000.000	7.500.000	8.000.000	8.500.000	9.000.000	40.000.000
Hedef 1.4	13.000	13.000	15.000	17.000	19.000	77.000
Amaç 2	30.464.000	33.088.000	35.941.000	38.954.000	42.144.000	180.591.000
Hedef 2.1	11.943.000	12.878.000	14.038.000	15.301.000	16.678.000	70.411.000
Hedef 2.2	7.311.000	7.980.000	8.653.000	9.383.000	10.176.000	43.503.000
Hedef 2.3	11.210.000	12.230.000	13.250.000	14.270.000	15.290.000	66.250.000
Hedef 2.4	75.000	82.000	88.000	90.000	92.000	427.000
Amaç 3	880.977.000	934.369.000	1.001.053.000	1.073.895.000	1.153.609.000	5.043.903.000
Hedef 3.1	20.312.000	22.131.000	24.626.000	27.446.000	30.635.000	125.150.000
Hedef 3.2	78.000	82.000	86.000	90.000	95.000	431.000
Hedef 3.3	860.587.000	912.156.000	976.341.000	1.046.359.000	1.122.879.000	4.918.322.000
Hedef 3.4	0	0	0	0	0	0
Amaç 4	87.557.000	96.641.000	110.801.000	127.053.000	145.710.000	567.762.000
Hedef 4.1	59.929.000	66.582.000	76.232.000	87.300.000	99.994.000	390.037.000
Hedef 4.2	27.628.000	30.059.000	34.569.000	39.753.000	45.716.000	177.725.000
TOPLAM	1.523.601.000	1.645.867.000	1.812.213.000	1.998.955.000	2.208.906.000	9.189.542.000

8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik planın izleme süreci, stratejik plandaki amaçlara erişim için hedeflerin tutturulması ve gerçekleştirmelerin ölçülmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Geçmiş plan dönemlerinde olduğu gibi önümüzdeki plan döneminde de izleme sürecinde periyodik veri toplama ile performans programı, faaliyet raporlarının hazırlanması, stratejik plan değerlendirmelerinin yapılması ve sonuçların raporlanması işlemleri gerçekleştirilecektir.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi 2023-2027 Dönemi Stratejik Plan çalışmaları kapsamında amaç, hedef, strateji ve performans göstergeleri ve bunların 2021 yılı gerçekleşme değerleri ile plan dönemi için beş yıllık hedefler ve hedeflerin gerçekleştirilmesinden sorumlu birimler belirlenmiştir (Tablo 41). Bazı performans göstergelerinde hedeflerden sorumlu birimler ile veri toplanan birimler değişebilmektedir.

Performans programları, stratejik planın yıllık hedeflere ulaşmadaki başarısını ölçmede önemli bir araçtır. Performans programında seçilen amaç, hedef ve göstergeler ile planın üçer aylık dönemlerde takibinin yapılması sağlanacak, hedefleri tutturamayan birimlere geri bildirimlerde bulunulacak ve sonuçlar yıllık idare faaliyet raporunda kamuoyu ile paylaşılacaktır. Tutturulamayan hedeflere ulaşmak için gerekli tedbir ve önlemlerin alınması ile süreçleri iyileştirici çalışmaların sürdürülmesine, PUKÖ döngüsünün kapatılması açısından özen gösterilecektir.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonu ve harcama birimlerinin etkin katılımı ile izleme ve değerlendirme süreci yürütülecektir. Ön çalışmaları sürdürülen bütünleşik yönetim bilgi sisteminin hizmete girmesi bu sürecin etkin ve güvenilir şekilde yürütülmesinde önemli rol oynayacaktır.