

STRATEJİK PLAN

PERFORMANS SONUÇLARI 2024–2025

KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ

99 performans göstergesi, 20 hedef ve 4 stratejik amacın iki yıllık karşılaştırmalı değerlendirmesi ile ölçüm sisteminin metodolojik incelemesi

Kaynak belgeler

“2025 Yılı Stratejik Plan Performans Sonuçları — Özet Rapor”, Şubat 2026 (10 sayfa)

“2024 Yılı Stratejik Plan Performans Sonuçları — Özet Rapor”, Şubat 2025 (10 sayfa)

Her iki belge: KTÜ Rektörlüğü, Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörlüğü (KGPK)

Bu analiz raporu hakkında

Rapor, iki kaynak belgedeki 99 göstergenin baz, hedef, gerçekleşme ve performans değerlerinin tamamının yeniden okunması; kurumun kendi ağırlıklandırma formülleriyle doğrulanması; ve puanlama yönteminin tersine mühendislikle çözülmesi yoluyla üretilmiştir. Dış kaynak kullanılmamıştır.

Rapor tarihi: 15 Ağustos 2026

1. Yönetici Özeti

KTÜ’nün stratejik plan gerçekleşme performansı 2024’te %77,27 iken 2025’te %75,07’ye gerilemiştir — **2,20 puanlık bir düşüş**. Ancak bu rakam, tek başına okunduğunda yanıltıcıdır. Analiz, düşüşün kurumun daha kötü çalışmasından değil, **ölçüldüğü çıktının yükselmesinden** kaynaklandığını göstermektedir: 99 göstergenin 90’ının hedefi 2025 için zorlaştırılmıştır.

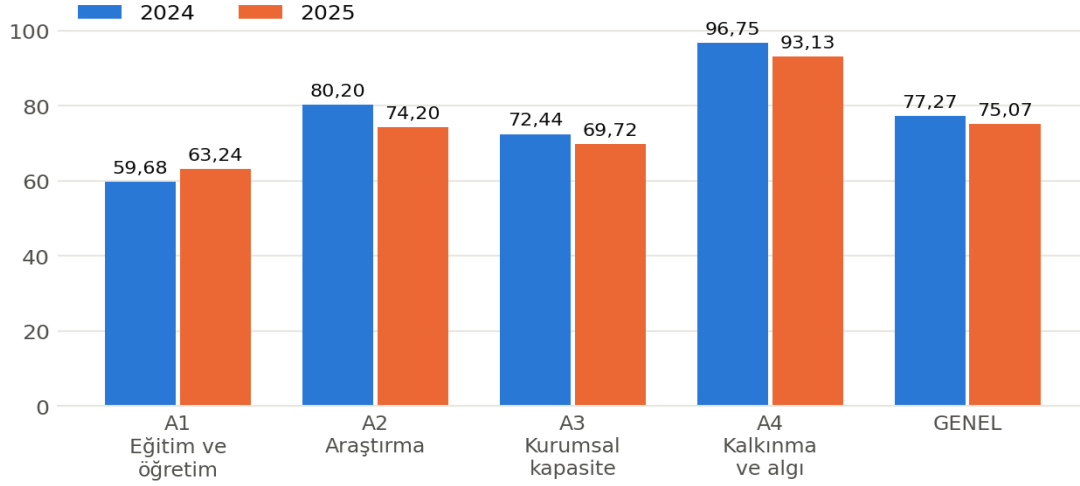
2. Genel Görünüm: 2024 → 2025

3.1. Amaç düzeyi

Genel gerçekleşme performansı %77,27’den %75,07’ye gerilemiştir. Dört stratejik amacın üçü düşmüş, yalnızca biri yükselmiştir.

Stratejik amaç	2024 (%)	2025 (%)	Fark (puan)
A1 — Nitelikli mezunlar için eğitim ve öğretim	59,68	63,24	+3,56
A2 — Araştırma odaklı üniversite olma	80,20	74,20	-6,00
A3 — Kurumsal kapasitenin kalite odaklı gelişimi	72,44	69,72	-2,72
A4 — Kalkınmaya katkı ve KTÜ algısı	96,75	93,13	-3,62
Genel gerçekleşme performansı	77,27	75,07	-2,20

Stratejik amaç bazında gerçekleştirme performansı (%)



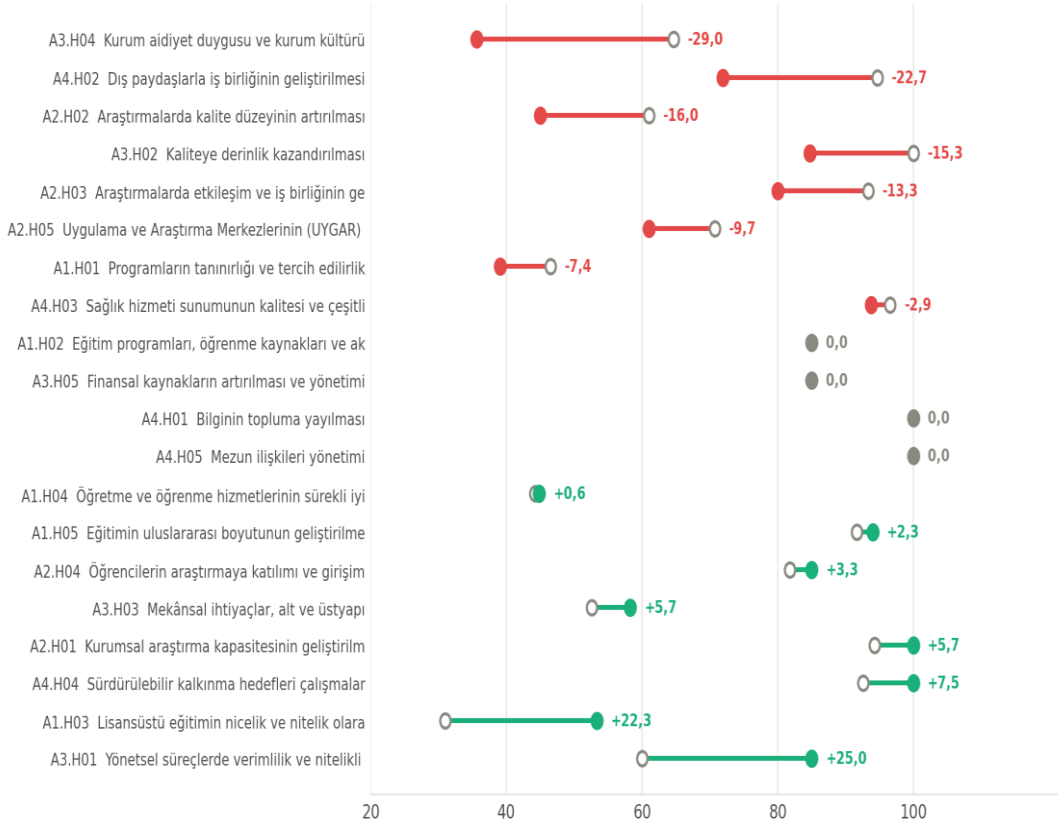
Şekil 1. Stratejik amaç bazında gerçekleştirme performansı. Yalnızca eğitim ve öğretim amacı yükselmiştir.

Dikkat çekici olan, **en düşük puanlı amacın yükselen, en yüksek puanlı amacın düşen amaç olmasıdır**. Amaç 1 (eğitim ve öğretim) iki yılda da en düşük puanlı amaçtır ve 2025'te 3,56 puan iyileşmiştir. Amaç 4 (kalkınma ve algı) ise iki yılda da en yüksek puanlıdır ve 3,62 puan gerilemiştir. Amaç 1 ile Amaç 4 arasındaki fark 2024'te 37,07 puan iken 2025'te 29,89 puana inmiştir; ancak bu 30 puanlık uçurum hâlâ sistemin en belirgin özelliğidir. Bölüm 6.2, bu farkın önemli bir kısmının performansla değil puanlama yöntemiyle ilgili olduğunu göstermektedir.

3.2. Hedef düzeyi

Yirmi hedefin sekizi gerilemiş, sekizi iyileşmiş, dördü aynı kalmıştır. Dağılım hem yönü hem büyüklüğü bakımından oldukça asimetriktir: en büyük düşüş 28,96 puan, en büyük artış 25,00 puandır.

Hedef bazında gerçekleştirme (%) – içi boş nokta 2024, dolu nokta 2025



En sert kayıp **A3.H04 “Kurum aidiyet duygusu ve kurum kültürü”** hedefindedir: %64,61’den %35,65’e (–28,96 puan). Bunu A4.H02 “Dış paydaşlarla iş birliği” (–22,71) ve A2.H02 “Araştırmalarda kalite düzeyi” (–16,00) izlemektedir. En büyük iyileşmeler ise A3.H01 “Yönetmelik süreçlerde verimlilik” (+25,00) ve A1.H03 “Lisansüstü eğitimin geliştirilmesi” (+22,33) hedeflerindedir.

Dört hedef iki yılda da tam %100 veya sabit kalmıştır: A4.H01 (bilginin topluma yayılması) ve A4.H05 (mezun ilişkileri) her iki yılda da %100; A1.H02 ve A3.H05 ise her iki yılda da tam %85,00 almıştır. Bir hedefin iki farklı yılda ondalık hanesine kadar aynı puanı alması, göstergelerin çoğunun tavan veya tabanda kilitlendiğine işaret etmektedir.

4. Amaç Bazında Değerlendirme

4.1. Amaç 1 — Eğitim ve öğretim (%59,68 → %63,24)

Dört amacın tek yükseleni, ancak yine de en düşük puanlısı. Artışın büyük bölümü tek bir hedeften gelmektedir: lisansüstü eğitim hedefi %31,00’den %53,33’e çıkmıştır (+22,33). Bu artışın kaynağı iki göstergedir: disiplinlerarası lisansüstü program sayısı (%0 → %66,67; 20 → 22 program, katkı +13,33 puan) ve kamu/özel sektöre yönelik tez sayısı (%55 → %100; 11 → 37 tez, katkı +9,00 puan). Yayın üretilen lisansüstü tez sayısı 68’den 90’a çıkmış olmakla birlikte her iki yılda da %100 aldığı için hedef puanına katkı yapmamıştır.

Buna karşılık A1.H01 “Programların tanınırlığı ve tercih edilebilirlik düzeyi” %46,47’den %39,04’e gerilemiştir. Bu hedefin beş göstergesinden ikisi 2025’te %0 almıştır ve her ikisi de **öğrenci talebiyle doğrudan ilgilidir**:

- **Üniversiteden ayrılan öğrenci sayısı**: 2023 bazı 2.368, 2024 hedefi 2.000, gerçekleşme 3.101; 2025 hedefi 1.700, gerçekleşme 4.358. Hedef her yıl zorlaştırılırken gerçekleşme her yıl artmıştır.
- **Lisansüstü öğrenci sayısı**: 4.835’ten 3.726’ya (–%22,9). 2024’te %65,38 alan bu gösterge 2025’te %0’a inmiştir. Belgede “kümülatif” olarak etiketlenmiş olmasına rağmen azalmaktadır.

Uluslararası boyut ise güçlüdür: A1.H05 %91,67’den %93,97’ye çıkmış, eğitim alanında kurulan uluslararası iş birliği sayısı 4’ten 19’a, uluslararası öğretim elemanı sayısı 7’den 11’e yükselmiştir. Puan bazında tek zayıflama dolaşımdaki öğrenci sayısındadır (265 → 197); ham değerde yabancı dilde eğitim veren lisansüstü program sayısı da 7’den 6’ya inmiştir.

4.2. Amaç 2 — Araştırma (%80,20 → %74,20)

Dönemin en büyük amaç düzeyi kaybı (–6,00 puan). Buradaki tablo iki katmanlıdır: araştırmanın hacmi büyürken kalite ve iş birliği göstergeleri gerilemiştir.

Hacim tarafında A2.H01 “Kurumsal araştırma kapasitesi” %94,27’den **tam %100’e** çıkmıştır: yıllık yayın 959’dan 1.200’e, proje sayısı 80’den 94’e, patent başvurusu 92’den 127’ye, patent belgesi 31’den 51’e yükselmiştir. Beş göstergesinin beşi de hedefini aşmıştır.

Kalite tarafında ise A2.H02 %61,00’den %45,00’e düşmüştür. Q1 yayın sayısı 304’ten 390’a çıkarken (hedef 275), **açık erişim oranı %57,73’ten %43,00’e** inmiş, %10’luk dilimde atıf alan yayın oranı %7,30’dan %7,14’e gerilemiş ve akademisyen bilim ödülü sayısı 1’den 0’a düşmüştür. Bu üç gösterge 2025’te %0 almıştır.

A2.H03 “Araştırmalarda etkileşim ve iş birliği” %93,33’ten %80,00’e inmiştir; tek kayıp kalemi TÜBİTAK 2244 doktora öğrenci sayısıdır (8 → 5, hedef 10). A2.H05 “UYGAR etkinliği” %70,67’den %61,00’e gerilemiş; UYGAR’ların uluslararası iş birliği sayısı 8’den 3’e düşmüş, akreditasyona sahip UYGAR sayısı iki yıldır 1’de kalmıştır (hedef 2).

4.3. Amaç 3 — Kurumsal kapasite (%72,44 → %69,72)

Bu amaçta iki hedef sert biçimde ayrılmaktadır. Yönetmelik süreçler hedefi (A3.H01) %60,00'dan %85,00'e çıkmıştır. Kurum aidiyeti hedefi (A3.H04) ise %64,61'den %35,65'e düşmüştür.

A3.H04'teki çöküşün ayrıştırması, ölçüm sisteminin nasıl çalıştığını göstermesi bakımından öğreticidir:

Gösterge	2024 gerç.	2025 gerç.	2025 hedefi	2024 (%)	2025 (%)
Karar ve inisiyatif alma memnuniyeti	65,6	64,97	72	0,00	0,00
Yetkinlik geliştirme eğitimi sayısı	48	90	115	43,64	78,26
Açık iletişim kanalları memnuniyeti	78,9	75,85	80	100,00	0,00
Kurum verilerine erişim memnuniyeti	77,3	74,2	80	79,41	0,00
Çalışan sosyal/kültürel etkinlik sayısı	511	805	135	100,00	100,00

Kaybın tamamı iki memnuniyet göstergesinden gelmektedir: açık iletişim (–20,00 puan katkı) ve bilgiye erişim (–15,88 puan katkı); yetkinlik eğitimi göstergesi kaybı +6,92 puanla kısmen dengelemiştir. “Açık iletişim” göstergesinde gerçekleşme yalnızca 3,05 puan düşmüş (%78,9 → %75,85), hedef ise 2 puan yükselmiştir (78 → 80); bu iki küçük hareket birlikte, göstergenin puanını **%100'den %0'a** indirmiştir. Aynı hedefte, gerçekleşmesi hedefinin altı katına çıkan etkinlik göstergesi ise yine %100 almaktadır — daha fazlasını almak mümkün değildir. Sonuç, gerçek performans değişimiyle orantısız bir puan hareketidir.

Amaç 3'ün diğer hedeflerinde tablo daha durağandır. Mekânsal ihtiyaçlar hedefi %52,59'dan %58,26'ya çıkmış; ancak engelsiz üniversite/çevrecilik ödülü ve yenilenebilir enerji oranı göstergeleri iki yılda da %0 almıştır. Finansal kaynaklar hedefi her iki yılda da tam %85,00'tir: dört gösterge tavanda, ticarileşen ürün göstergesi ise iki yıldır tabandadır (0 ürün).

4.4. Amaç 4 — Kalkınma ve kurumsal algı (%96,75 → %93,13)

İki yılın da en yüksek puanlı amacı. Beş hedefinin üçü 2025'te tam %100 almıştır (bilginin topluma yayılması, sürdürülebilir kalkınma, mezun ilişkileri); sağlık hizmetleri hedefi %93,71'dir. Tek zayıf halka dış paydaş iş birliği hedefidir (%94,64 → %71,93).

Ancak bu amacın yüksek puanı, kısmen hedef belirleme düzeyiyle ilgilidir. Amaç 4'ün 24 göstergesinin **10'u 2025 hedefini en az iki katıyla aşmıştır**; bunlardan sürdürülebilir kalkınmaya yönelik etkinlik sayısı hedefinin 36,6 katına (12 hedef, 439 gerçekleşme), yeni ders sayısı 31,0 katına (5 hedef, 155 gerçekleşme) ulaşmıştır. Bu ölçekteki sapmalar, göstergenin gerçek performansından çok hedefin gerçekçiliği hakkında bilgi vermektedir.

A4.H02'deki düşüş ise büyük ölçüde tek bir göstergeden kaynaklanmaktadır: dış paydaşların kurumsal iletişimden memnuniyet düzeyi 2024'te %80 iken 2025'te 0 olarak raporlanmıştır. Sıfır değeri, memnuniyetin sıfıra düştüğü anlamına gelmez; ölçümün yapılmadığı anlamına gelir (Bölüm 9). Bu tek satır, hedefin puanını yaklaşık 20 puan aşağı çekmiştir.

Sağlık hizmetleri hedefi (A4.H03) %96,56'dan %93,71'e inmiştir. Dört hasta memnuniyeti göstergesinin dördü de yükselmiş ve hedefini aşmıştır; düşüşün tek kaynağı uluslararası hasta sayısıdır (3.727 → 3.769, hedef 5.500 — %82,82'den %68,53'e).

5. Gösterge Düzeyi Analiz

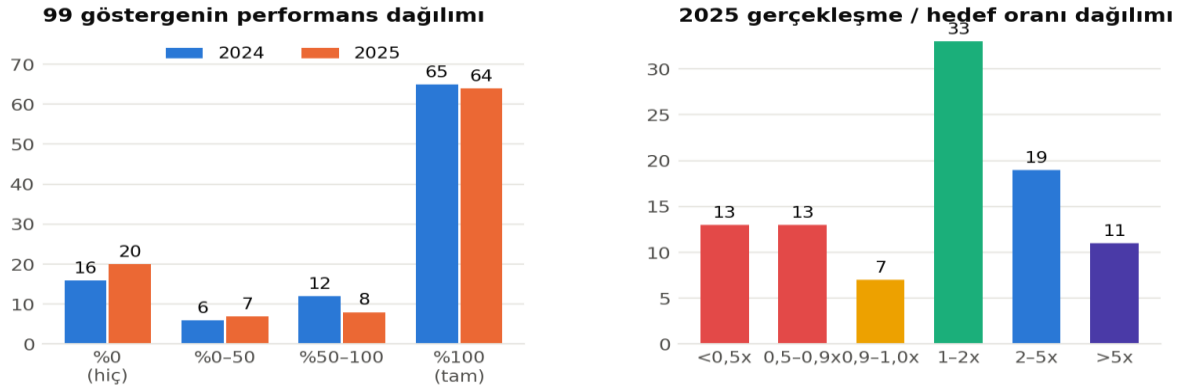
5.1. Dağılım: ikili bir puanlama

99 göstergenin performans yüzdeleri, sürekli bir dağılım oluşturmamaktadır. Değerler iki uçta yığılmaktadır:

Performans aralığı	2024 (gösterge)	2025 (gösterge)	Değişim
%100 (tam başarı)	65	64	–1

Performans aralığı	2024 (gösterge)	2025 (gösterge)	Değişim
%50 – %100 arası	12	8	–4
%0 – %50 arası	6	7	+1
%0 (hiç)	16	20	+4
Toplam	99	99	—

2025'te göstergelerin **%84,8'i ya tam %100 ya da tam %0 almıştır**. Yalnızca 15 gösterge aradaki bir değere düşmüştür. Yüzdeyle ifade edilen bir ölçüm sistemi, pratikte “tuttu / tutmadı” biçiminde ikili çalışmaktadır.



Şekil 3. Solda 99 göstergenin performans dağılımı; sağda 2025 gerçekleşme/hedef oranının dağılımı.

Sağdaki panel bunun nedenini göstermektedir. 2025'te 96 göstergenin (ters yönlü üç gösterge hariç) 61'i hedefini aşmış, bunların yarısı (30 gösterge) hedefini en az iki katıyla geçmiştir. Hedefinin 5 katından fazlasına ulaşan 10 gösterge bulunmaktadır. Tavan kuralı nedeniyle bu 61 göstergenin tamamı aynı puanı — %100 — almaktadır.

5.2. Kronik başarısızlıklar

On iki gösterge her iki yılda da %0 almıştır. Bu grup, tek yıllık dalgalanmalarla açıklanamayacak yapısal sorunlara işaret etmektedir.

Gösterge	2023 baz	2024 gerç.	2025 gerç.	2025 hedefi
Üniversiteden ayrılan öğrenci sayısı (azalması istenen)	2.368	3.101	4.358	1.700
Öğrenme ortamı ve altyapı memnuniyeti (%)	61,3	55,2	55,3	65
Uluslararası doktora öğrenci sayısı	113	102	86	124
Lisansüstü öğrenci oranı (%)	15,56	15,13	11,27	17,56
Ö-MER sosyal transkripti düzenlenen öğrenci sayısı	0	0	0	150
%10'luk dilimde atıf alan yayın oranı (%)	13,4	7,30	7,14	15
Akreditasyona sahip UYGAR sayısı	1	1	1	2
Birim yöneticilerinin aldığı liderlik eğitimi sayısı	0	0	0	3
Engelsiz üniversite / çevrecilik ödülü sayısı	2	0	0	2
Yenilenebilir enerji oranı (%)	31	0	0	33
Karar ve inisiyatif alma memnuniyeti (%)	65,7	65,6	64,97	72
Ticarileşen ürün sayısı	1	0	0	2

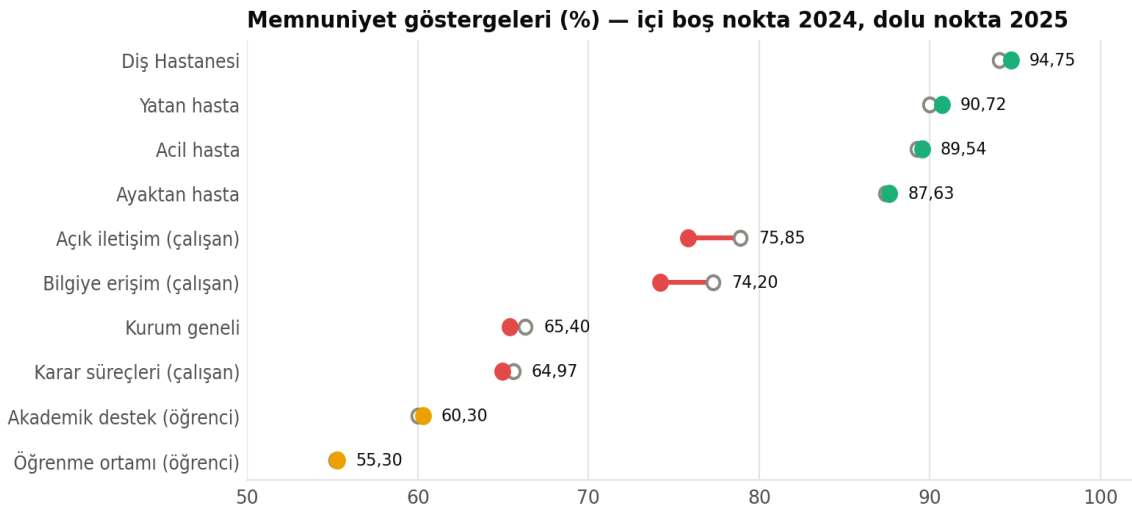
Bu on iki gösterge üç gruba ayrılmaktadır. Birincisi, faaliyetin hiç başlatılmadığı göstergeler (sosyal transkript, liderlik eğitimi, ticarileşen ürün, ödül) — bunlarda gerçekleşme iki yıldır tam sıfırdır. İkincisi, ölçülmemiş göstergeler (yenilenebilir enerji oranı; baz değeri %31 olmasına rağmen iki yıldır 0 raporlanmaktadır). Üçüncüsü, gerçekten kötüleşen göstergeler — ayrılan öğrenci sayısı, lisansüstü öğrenci oranı, uluslararası doktora öğrencisi

ve atıf etkisi. Yalnızca bu üçüncü grup gerçek bir performans sorununa işaret etmektedir; ilk iki grup ise izleme sisteminin sorunudur.

Buna karşılık dört gösterge 2024'teki %0'dan 2025'te toparlanmıştır: üniversite tanıtım etkinliği (0 → 3), disiplinlerarası lisansüstü program (20 → 22), Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi sıralaması (27. → 21.) ve kalite belgeli idari birim sayısı (1 → 3).

8. Memnuniyet Göstergeleri: İçeride Düşüş, Dışarıda İstikrar

Kaynak belgelerde toplam on üç memnuniyet göstergesi bulunmaktadır. Bu bölüm, kurumun kendi paydaşlarını (çalışan, öğrenci) ve hizmet ettiği kesimi (hasta) ölçen on tanesini karşılaştırmaktadır; kalan üçü — dış paydaş memnuniyeti (2025'te ölçülmemiştir) ve iki mezun memnuniyeti göstergesi (baz değeri 0 olduğu için trend okunamaz) — kapsam dışında bırakılmıştır. Bu on gösterge puanlama sisteminden bağımsız olarak ham değerleriyle karşılaştırılabildiği için, kurumun iç ve dış algısı hakkında en güvenilir sinyali sunmaktadır.



Şekil 7. On memnuniyet göstergesinin 2024 ve 2025 değerleri. Yeşil hasta memnuniyetini, kırmızı gerileyen kurum içi memnuniyeti gösterir.

Ayrışma nettir. Dört hasta memnuniyeti göstergesinin dördü de yükselmiş ve dördü de hedefini aşmıştır: acil %89,25 → %89,54, ayaktan %87,41 → %87,63, yatan %90,00 → %90,72, Dış Hastanesi %94,08 → %94,75. Hepsi %87'nin üzerindedir. Kurum içi memnuniyette ise altı göstergenin dördü gerilemiştir: açık iletişim %78,90 → %75,85, bilgiye erişim %77,30 → %74,20, kurum geneli %66,30 → %65,40, karar süreçleri %65,60 → %64,97. Yalnızca öğrenci memnuniyeti göstergeleri yatay kalmıştır (öğrenme ortamı %55,20 → %55,30; akademik destek %60,00 → %60,30). Kurum içi altı göstergenin beşi 2025 hedefini tutturamamıştır; en düşük değer olan öğrenme ortamı memnuniyeti (%55,3), 2023 baz değerinin (%61,3) 6 puan altındadır ve iki yıldır %0 puan almaktadır.

Aradaki mesafe büyüktür: en düşük hasta memnuniyeti (%87,63) ile en yüksek kurum içi memnuniyet (%75,85) arasında 11,8 puan; en düşük kurum içi değerle (%55,30) arasında ise 32,3 puan bulunmaktadır. Kurum, hizmet ettiği kesimden aldığı geri bildirimle kendi çalışanlarından ve öğrencilerinden aldığı geri bildirim arasında yapısal bir ayrışma yaşamaktadır. Bu ayrışma, A3.H04 hedefinin çöküşünü (Bölüm 4.3) ve A4.H03 hedefinin yüksek puanını birlikte açıklamaktadır. Ayrıca Bölüm 6.2'deki formül bulgusuyla da örtüşmektedir: kurum içi memnuniyet göstergeleri sert formülle, hasta memnuniyeti göstergeleri yumuşak formülle puanlanmıştır — yani puan farkı, ham veri farkından daha büyük görünmektedir.

10. Bulgular ve Öneriler

10.1. Performansa ilişkin bulgular

Bulgu 1 — Eğitim tarafında gerçek bir daralma sinyali var

Ayrılan öğrenci sayısı 3.101'den 4.358'e (+%40,5), lisansüstü öğrenci sayısı 4.835'ten 3.726'ya (-%22,9), lisansüstü öğrenci oranı %15,13'ten %11,27'ye, uluslararası doktora öğrencisi 102'den 86'ya inmiştir. Dördü de iki yıldır hedefinin altındadır ve dördü de ölçüm yönteminden bağımsız olarak kötüleşmektedir. İzlenecek eşik: 2026'da ayrılan öğrenci sayısının 4.358'in üzerine çıkması.

Bulgu 2 — Kurum içi memnuniyet iki yıldır aşağı yönlü

Kurum içi altı memnuniyet göstergesinin dördü gerilemiş, beşi hedefini tutturamamıştır (tek istisna akademik destek memnuniyeti: hedef %60, gerçekleşme %60,3). Öğrenme ortamı memnuniyeti (%55,3), 2023 baz değerinin 6 puan altındadır. Aynı dönemde dört hasta memnuniyeti göstergesinin dördü de yükselmiştir. İzlenecek eşik: 2026'da kurum geneli memnuniyetin %65,4'ün altına inmesi.

Bulgu 3 — Araştırma hacmi güçlü, araştırma kalitesi zayıflıyor

Yayın sayısı 959'dan 1.200'e, patent başvurusu 92'den 127'ye çıkarken; açık erişim oranı %57,73'ten %43,00'e, %10'luk dilimde atıf alan yayın oranı %7,30'dan %7,14'e inmiş, bilim ödülü sayısı 1'den 0'a düşmüştür. Kurumsal araştırma kapasitesi hedefi %100'e çıkarken kalite hedefi %61'den %45'e gerilemiştir.

Güçlü yan — Dört alanda net ilerleme

Yönetsel süreçler hedefi %60'tan %85'e (artışın tamamı kalite belgeli idari birim sayısından: 1 → 3, hedef 3); lisansüstü eğitim hedefi %31'den %53'e; kurumsal araştırma kapasitesi %94,27'den %100'e; sürdürülebilir kalkınma hedefi %92,55'ten %100'e yükselmiştir. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'nde sıralama 27.'den 21.'ye çıkmıştır.

Ek A. Hedef Bazında Karşılaştırma

Yirmi hedefin iki yıllık gerçekleşme yüzdeleri ve fark değerleri. Sıralama, 2024'ten 2025'e değişime göre dir.

Kod	Hedef	2024 (%)	2025 (%)	Fark (puan)
A3.H04	Kurum aidiyet duygusu ve kurum kültürü	64,61	35,65	-28,96
A4.H02	Dış paydaşlarla iş birliğinin geliştirilmesi	94,64	71,93	-22,71
A2.H02	Araştırmalarda kalite düzeyinin artırılması	61,00	45,00	-16,00
A3.H02	Kaliteye derinlik kazandırılması	100,00	84,69	-15,31
A2.H03	Araştırmalarda etkileşim ve iş birliği	93,33	80,00	-13,33
A2.H05	UYGAR'ların etkinliğinin artırılması	70,67	61,00	-9,67
A1.H01	Programların tanınırlığı ve tercih edilişliği	46,47	39,04	-7,43
A4.H03	Sağlık hizmeti sunumunun kalitesi	96,56	93,71	-2,85
A1.H02	Eğitim programları ve akademik destek	85,00	85,00	0,00
A3.H05	Finansal kaynakların artırılması	85,00	85,00	0,00
A4.H01	Bilginin topluma yayılması	100,00	100,00	0,00
A4.H05	Mezun ilişkileri yönetimi	100,00	100,00	0,00
A1.H04	Öğretme ve öğrenme hizmetleri	44,25	44,83	+0,58
A1.H05	Eğitimin uluslararası boyutu	91,67	93,97	+2,30
A2.H04	Öğrencilerin araştırmaya katılımı	81,72	85,00	+3,28
A3.H03	Mekânsal ihtiyaçlar, alt ve üstyapı	52,59	58,26	+5,67

Kod	Hedef	2024 (%)	2025 (%)	Fark (puan)
A2.H01	Kurumsal araştırma kapasitesi	94,27	100,00	+5,73
A4.H04	Sürdürülebilir kalkınma hedefleri	92,55	100,00	+7,45
A1.H03	Lisansüstü eğitimin geliştirilmesi	31,00	53,33	+22,33
A3.H01	Yönetmel süreçlerde verimlilik	60,00	85,00	+25,00

