



TRABZON ÜNİVERSİTESİ

2026

-

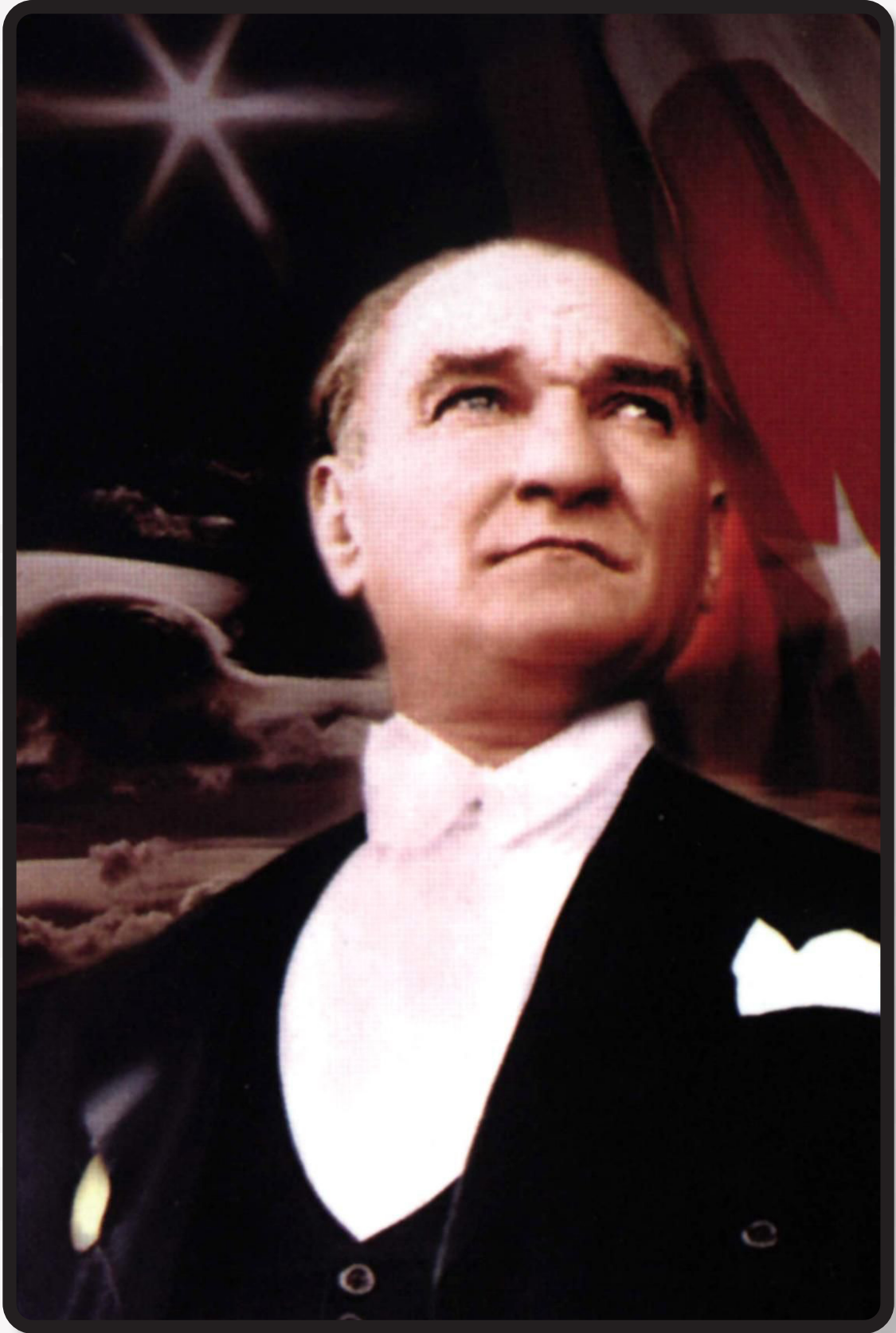
2030

STRATEJİK PLAN



TRABZON
ÜNİVERSİTESİ

2026 - 2030
STRATEJİK PLAN
-TRABZON-







Üniversiteler, bilimsel özgürlük, akademik anlayış, etik değerler ışığında bir taraftan ihtiyaç duyulan nitelikli ve erdemli insan yetiştirmek üzere bir yandan ulusal ve uluslararası standartlarda eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı faaliyetleri yürütmek; öte yandan yeni bilgi üretmek, geliştirmek, ürettiği ve geliştirdiği bilgiyi paylaşmak, yaymak, toplum ve insanlık yararına üretime, yönetime ve teknolojiye dönüştürmek, farklı alanlarda toplumsal gelişmeye, ulusal ve küresel kalkınmaya katkı sunmak amacıyla faaliyet gösteren evrensel bilim kurumlarıdır.

2018 yılında, kadim bir ilim, kültür, tarih, turizm, ticaret ve spor kenti olan Trabzon/Akçaabat'ta kurulan ve birçok birimiyle köklü bir geçmişe sahip olan Trabzon Üniversitesi, evrensel bir anlayışla belirlediği misyon-vizyon doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektedir. Bu kapsamda bir taraftan bölgesel, ulusal ve evrensel ihtiyaçlar ve beklentiler yönünde nitelikli ve erdemli insan gücü yetiştirmek için kalite esaslı eğitim-öğretim süreçlerini sürdürürken, diğer taraftan bu süreçlerde etkin rol oynayan nitelikli, tecrübeli ve dinamik idari ve akademik kadrosu, ayrıca eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme vb. faaliyetlere uygun kalite ve kapasitede üst yapı mekanları yanında teknolojik donanıma sahip alt yapı imkanlarıyla en çok tercih edilen üniversitelerden biri olma yolunda kararlılıkla ilerlemektedir.

Elinizdeki bu plan, üniversitemizin II. Stratejik Planı olup 2026-2030 yıllarını kapsamaktadır. Üniversitemizin misyon ve vizyonuna uygun olarak, yükseköğretimde kalite güvencesi esasları, ülkemizin genel eğitim-öğretim politikaları, ulusal kalkınma planları ve hedefleri ile yükseköğretim politikaları ve programları çerçevesinde, iç ve dış paydaşların görüşleri, ihtiyaçları ve beklentileri de dikkate alınarak hazırlanmıştır. Üniversitemizin halihazırdaki durumunun analiz edilmesiyle elde edilen bulgular ışığında belirlenen stratejik amaçlar, ölçülebilir hedefler, performans göstergeleri ile uygulama takvimini içeren bu plan, üniversitemizin gelecek dört yıllık yol haritası olması yanında kurumsal performansın izlenmesi ve iyileştirilmesi açısından da yönetsel önem taşımaktadır.

Bu düşüncelerle, hazırlanan bu stratejik planın üniversitemizin idari, akademik, bilimsel ve toplumsal misyonunu daha etkin şekilde icra etmesine katkı sağlayacağı inancıyla üniversitemiz, şehrimiz, bölgemiz ve ülkemiz için hayırlı ve başarılı olmasını dilerim. Planın hazırlanmasında emeği ve katkısı geçen başta hazırlama ekibi olmak üzere tüm iç ve dış paydaşlarımıza, mesai arkadaşlarıma, özellikle hayata geçirilmesinde etkin çabaları ve yakın iş birlikleri büyük önem arz eden tüm idari ve akademik personelimiz ile sevgili öğrencilerimize gönülden teşekkür ederim.

Prof. Dr. Emin AŞIKKUTLU
Rektör

İÇİNDEKİLER

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN.....	2
A. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler.....	2
B. Amaç, Hedefler ve Temel Performans Göstergeleri	2
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ.....	5
A. Planın Sahiplenilmesi.....	5
B. Planlama Sürecinin Organizasyonu.....	6
C. Hazırlık Programı	6
3. DURUM ANALİZİ	8
A. Kurumsal Tarihçe	8
B. 2021-2025 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi	9
C. Mevzuat Analizi.....	14
D. Üst Politika Belgeleri Analizi.....	18
E. Program – Alt Program Analizi	26
F. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	27
G. Paydaş Analizi	28
H. Kuruluş İçi Analiz	30
a. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi.....	30
b. Kurum Kültürü Analizi.....	36
c. Fiziki Kaynak Analizi	37
d. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	39
e. Mali Kaynak Analizi.....	39
İ. Akademik Faaliyet Analizi.....	40
J. Yükseköğretim Sektörü Analizi.....	43
K. GZFT Analizi	46
L. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi.....	47
4. GELECEĞE BAKIŞ.....	51
A. Misyon.....	51
B. Vizyon.....	51
C. Temel Değerler	52
5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	54
A. Konum Tercihi.....	54
B. Başarı Bölgesi Tercihi.....	54
a. Eğitim ve Öğretimde Farklılaşma.....	55
b. Araştırma ve Geliştirme Odaklı Farklılaşma.....	55
c. Toplumsal Katkı Alanında Farklılaşma	55
c.1 Turizm Odaklı Farklılaşma	55
c.2 Spor Odaklı Farklılaşma	55
C. Değer Sunumu Tercihi.....	56
D. Temel Yetkinlik Tercihi	57
a. Uzaktan Eğitim ve Dijital İçerik Üretiminde Yetkinlik	57
b. Disiplinler Arası Eğitim Yeterliliği.....	57
c. Akademik Kadro Kalitesinin Yükseltilmesi	57
d. Yerel Topluluklarla Etkileşim Kapasitesi	57
6. STRATEJİ GELİŞTİRME (Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi İle Stratejilerin Belirlenmesi).....	59
A. Amaçlar	59
B. Hedefler	60
C. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	76
D. Maliyetlendirme	80
7. İZLEME ve DEĞERLENDİRME.....	83
8. EKLER.....	85

TABLolar

Tablo 1. Temel Performans Göstergeleri.....	3
Tablo 2. 2021-2025 Stratejik Planının Performans Ölçütleri	10
Tablo 3. Mevzuat Analizi Sonuçları	14
Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi	18
Tablo 5. Program – Alt Program Analizi	26
Tablo 6. Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi	27
Tablo 7. Paydaş Analizi	29
Tablo 8. Akademik Personelin Unvana Göre Dağılımı.....	30
Tablo 9. Akademik Personelin Hizmet Süreleri Açısından Dağılım.....	31
Tablo 10. Akademik Personelin Yaş Aralığı Açısından Dağılım.....	31
Tablo 11. Akademik Personelin Unvan Bazında Birimlere Göre Dağılımı	32
Tablo 12. İdari Birimlerde Görev Yapan Personelin Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı.....	33
Tablo 13. İdari Personelin Eğitim Durumu	34
Tablo 14. İdari Personelin Hizmet Süreleri Açısından Dağılımı	34
Tablo 15. İdari Personelin Yaş Aralıklarına Dağılımı	34
Tablo 16. Öğrenci Cinsiyet ve Sayılarının Akademik Birimlere Dağılımı	35
Tablo 17. Personel Başına Düşen Öğrenci Sayısı	36
Tablo 18. Eğitim Birimlerinin Bulunduğu Yer ve Alanları	37
Tablo 19. Fiziki Alanlar.....	38
Tablo 20. Kaynakların Yıllar İtibarıyla Dağılımı	39
Tablo 21. Akademik Faaliyet Analizi	40
Tablo 22. Sektörel Yapı Analizi.....	43
Tablo 23. GZFT Listesi	46
Tablo 24. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	47
Tablo 25. Değer Sunumu Tercihi.....	56
Tablo 26. Amaç ve Hedefler Tablosu	59
Tablo 27. Hedef Kartları Tablosu	60
Tablo 28. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri	76
Tablo 29. Tahmini Maliyet Tablosu.....	80

EK TABLO

Ek Tablo 1. Strateji Geliştirme Kurulu Üyeleri	85
Ek Tablo 2. Stratejik Planlama Ekibi.....	86
Ek Tablo 3. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Personeli.....	87
Ek Tablo 4. Stratejik Plan Çalışma Takvimi	88
Ek Tablo 5. Akademik Birimlerinin Kuruluş Süreçleri.....	90

KISALTMALAR

TRÜ	:Trabzon Üniversitesi
KTÜ	:Karadeniz Teknik Üniversitesi
YKS	:Yükseköğretim Kurumlar Sınavı
MYO	:Meslek Yüksekokulu
YO	:Yüksekokul
SGK	:Strateji Geliştirme Kurulu
SPE	:Stratejik Planlama Ekibi
UAM	:Uygulama ve Araştırma Merkezi
TGB	:Teknoloji Geliştirme Bölgesi
TTO	:Teknoloji Transfer Merkezi
STK	:Sivil Toplum Kuruluşu
YÖK	:Yükseköğretim Kurulu
YZ	:Yapay Zekâ
KASAUM	:Kadın Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi
MEB	:Milli Eğitim Bakanlığı
YÖKAK	:Yükseköğretim Kalite Kurulu
ÖSYM	:Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
AB	:Avrupa Birliği
BAP	:Bilimsel Araştırma Projesi
DOKAP	:Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı Projesi



TRABZON
ÜNİVERSİTESİ

*BİR BAKIŞTA
STRATEJİK PLAN*

1.

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

A. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

Trabzon Üniversitesi, evrensel değerler ışığında bilimsel bilgi üretmek; bilim, kültür, spor, sanat gibi alanlarda araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle nitelikli ürün ve hizmetler sunmak; akademik mükemmeliyet ve etik ilkeleri merkeze alarak bölgesel ve küresel sorunların çözümünde etkin rol oynayan bir kurum olmak; insani, ilmî ve meslekî açıdan yüksek karakterli bireyler yetiştirerek insanlığın barış ve huzur içinde kalkınmasına katkıda bulunmak misyonuyla kurulmuştur.

Üniversitemiz, “evrensel değerler ve ilkeler ışığında sunduğu kaliteli yükseköğretim hizmetleri, gerçekleştirdiği nitelikli araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile oluşturduğu düzeyli eğitim, kültür, sanat ve spor ortamı sayesinde; insani, ilmî ve meslekî açıdan yüksek karakterli ve üstün nitelikli bireyler yetiştiren, tercih edilen ve saygın bir üniversite olmak” vizyonunu gerçekleştirmek amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

Trabzon Üniversitesi; adalet ve liyakat esaslı, temel hak ve hürriyetlere saygılı, Türkiye Cumhuriyeti’nin temel değerlerine bağlı, evrensel ve bilimsel etik anlayışı olan, kurumsal kimliği güçlü, dürüst, şeffaf ve hesap verebilirlik ilkesini benimsemiş; toplam kalite yönetimini esas alan, üretken, hoşgörülü, alçakgönüllü, özgürlükçü ve sorumlu bir yönetim anlayışıyla; doğaya ve çevreye saygılı, toplumsal sorumluluğu ve paylaşımı önemseyen, öğrenci merkezli bir yaklaşımla hayat boyu öğrenmeyi temel değer olarak benimseyen bir üniversitedir.

B. Amaç, Hedefler ve Temel Performans Göstergeleri

Amaç 1: Eğitim programlarının niteliğini arttırmak.

Hedef 1.1: Eğitim ve öğretimi kalite süreçleri doğrultusunda ulusal ve uluslararası standartlara uygun hale getirmek.

Hedef 1.2: Eğitim programlarının etkinliğini arttırmak.

Hedef 1.3: Eğitimde uluslararası iş birliklerini güçlendirmek.

Hedef 1.4: Bilgi kaynak çeşitliliğini arttırmak.

Hedef 1.5: Alanında yetkin, bilgi üreten ve bilgiyi paylaşan akademik personelin yetişmesine yönelik imkânları arttırmak.

Hedef 1.6: Üniversitemizin eğitim ve öğretim programlarını iyileştirmek.

Hedef 1.7: Çağın gerektirdiği disiplinler arası/çok disiplinli eğitim ve öğretimi güçlendirmek.

Amaç 2: Araştırma-geliştirme kalitesini ve kapasitesini arttırmak.

Hedef 2.1: Bilimsel araştırma proje sayısını arttırmak.

Hedef 2.2: Projelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için araştırma altyapısını geliştirmek.

Amaç 3: Paydaşlarla iletişim ve etkileşimi geliştirmek.

Hedef 3.1: Paydaşlarla birlikte toplumsal duyarlılığın artırılmasında üniversite-paydaş işbirliğini geliştirmek.

Hedef 3.2: Paydaşlarla etkileşimi güçlü ve nitelikli hale getirmek.

Amaç 4: Kurumsal kapasiteyi arttırmak.

Hedef 4.1: Personel niteliğini ve niceliğini arttırmak.

Hedef 4.2: Mekân kapasitesini arttırmak.

Hedef 4.3: Üniversitenin yapısal ve teknik alt yapısını güçlendirmek.

Amaç 5: Üniversitemizdeki hizmet ve süreçlerin dijital ortamda sunulması yönünde yazılımlar geliştirmek ve desteklemek.

Hedef 5.1: Dijital dönüşüm ile ilgili yenilikleri takip etmek ve kurum içi ihtiyaçlara yönelik faaliyetler gerçekleştirmek.

Hedef 5.2: Üniversitemizdeki hizmet ve süreçlerin dijitalleştirilmesi için yazılım projeleri geliştirmek ve talepleri karşılamak.

Tablo 1. Temel Performans Göstergeleri

Plan Dönemi Başlangıç Değerleri (2025)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değerleri (2030)
0	Akredite program sayısı	18
21,42	Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı	19
0,16	Lisansüstü/Doktora öğrenci sayısının lisans öğrenci sayısına oranı	0,21
28	Uluslararası hareketlilik kapsamında gelen giden öğrenci sayısı	60
115	Yabancı öğrenci sayısı	200
20	Kütüphanede bulunan öğrenci başına düşen basılı ve elektronik kaynak sayısı	18
0,15	SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI Kapsamındaki Dergilerde Öğretim Elemanı Başına Düşen Yayın Sayısı	0,80
0	Öz değerlendirme yapılan program sayısı	18
34	Kurum dışı (TÜBİTAK vb.) proje sayısı	50
0	Sosyal sorumluluk projesi sayısı	20
0	Öğrencinin Memnuniyet düzeyi	95
3	Personele yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim sayısı	7
0	Merkezi Derslik (I) tamamlanma oranı %	100
50	Personelin aldığı hizmet içi eğitimleri sayısı	75
3	Dijitalleştirilmeye yönelik yazılım sayısı	13



TRABZON
ÜNİVERSİTESİ

*STRATEJİK PLAN
HAZIRLIK SÜRECİ*

2.

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

A. Planın Sahiplenilmesi

Rektörlük Makamının 02.05.2024 tarihli ve 65572973-602.04-2300060216 sayılı 1 No'lu Genelgesi ile Üniversitemizde 2026-2030 Dönemi Stratejik Planının hazırlık çalışmaları başlatılmıştır. Bu çalışmalar, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından 2021 yılında yayımlanan 'Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi' doğrultusunda yürütülmektedir.

Rektörümüz Sayın Prof. Dr. Emin ÂŞIKKUTLU tarafından stratejik amaç ve hedeflere yönelik ön perspektifler belirlenmiştir. Bu perspektif ile yola çıkılan Üniversitemizde, öncelikle Strateji Geliştirme Kurulu (SGK) güncellenmiş ve bu Kurul tarafından yapılan ilk toplantı ile Stratejik Planlama Ekibi (SPE) kurulmuştur. SPE tarafından 2026-2030 Dönemi Stratejik Plan Hazırlık Programı yapılmış ve bu program doğrultusunda planlama çalışmaları yürütülmüştür.

Stratejik planın amacı; belirlenmiş olan misyon, vizyon ve temel değerler dikkate alınarak kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde orta ve uzun vadede odaklanmak istediği öncelikleri belirlemek, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak ve etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ile bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesini sağlamaktır.

Genelge ile Strateji Geliştirme Kurulu, Strateji Geliştirme Kurulu'nun 06.06.2024 tarih 2024/1 No'lu kararı ile de ilgili Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Hüseyin SERENCAM başkanlığında 27 kişilik Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuştur. Stratejik Planlama Ekibi tarafından hazırlanan hazırlık programı 04.07.2024 tarih ve 2024/2 No'lu Strateji Geliştirme Kurulu Kararı ile onaylanmıştır.

Strateji Geliştirme Kurulu; Üniversitemiz Rektörü Prof. Dr. Emin ÂŞIKKUTLU başkanlığında Üniversite Yönetim Kurulu Üyeleri ve Genel Sekreterden oluşmuştur.

Stratejik Planlama Ekibinin başkanlığı Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Hüseyin SERENCAM tarafından yürütülmüştür. Strateji Geliştirme Kuruluna ve Stratejik Planlama Ekibine ilave olarak, 2024/1 No'lu Genelge ile tüm harcama birimlerinde, stratejik planlama sürecine katkı sağlamak amacıyla, en az 3 kişiden oluşan Stratejik Planlama Alt Çalışma Grupları oluşturulmuştur. Stratejik planın her aşaması Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından koordine edilmiş, sekreteryaya hizmetleri yürütülmüştür. Oluşturulan kurul, ekip ve alt çalışma grupları sayesinde katılımı yüksek bir stratejik planın hazırlanması hedeflenmiştir.

B. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik Planlama Ekip Üyelerini ve Hazırlık Programını onaylamak, sürecin ana aşamaları ile çıktılarını kontrol etmek, harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlamak ve tartışmalı konuları karara bağlamak üzere oluşturulan Strateji Geliştirme Kurulu **Ek Tablo 1**'de verilmiştir. Hazırlık programını oluşturmak, stratejik planlama sürecini hazırlık programına uygun olarak yürütmek, gerekli faaliyetleri koordine etmek ve Strateji Geliştirme Kurulu'nun uygun görüşüne ve Rektör onayına sunulacak belgeleri hazırlamak üzere oluşturulan Stratejik Planlama Ekibi ise **Ek Tablo 2**'de verilmiştir.

Stratejik plan çalışmalarını koordine etmek, Stratejik Plan Genelgesi'ni hazırlayarak Rektör onayına sunmak, toplantıları organize etmek, üniversite içi ve dışı iletişimi sağlamak, belge yönetimini tesis etmek ve resmi yazışmaları yapmak üzere görevlendirilen Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı personeli **Ek Tablo 3**'te yer almaktadır.

Stratejik Planlama Ekibi, 07.06.2024 tarihinde toplanarak, stratejik plan çalışma takvimini hazırlamış ve Strateji Geliştirme Kurulu'nun onayına sunulmasına karar vermiştir. Aynı toplantıda, ekip üyeleri arasından alt çalışma grupları oluşturulmuş ve bu gruplar arasında görev dağılımı yapılmıştır. Strateji Geliştirme Kuruluna sunulan stratejik plan çalışma takvimi, 04.07.2024 tarih ve 2024/2 No'lu kurul kararı ile kabul edilmiştir.

C. Hazırlık Programı

Hazırlık programına dayanarak bir iş paketi oluşturulmuş, iş ve işlemlerin bu tarihlere göre yürütülmesine başlanmıştır. Oluşturulan Stratejik Plan Çalışma Takvimi **Ek Tablo 4**'te verilmiştir.



TRABZON
ÜNİVERSİTESİ

DURUM ANALİZİ

3.

3. DURUM ANALİZİ

A. Kurumsal Tarihçe

Trabzon Üniversitesi, 18 Mayıs 2018 tarih ve 30425 sayılı Resmî Gazete 'de yayımlanan, 7141 sayılı *Yükseköğretim Kurumları Teşkilâtı Kanununda ve Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye Ekli Cetvellerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun* ile kurulmuştur.

İlgili Kanun'un Ek 188. maddesi uyarınca, Trabzon'un Akçaabat ilçesinde "Trabzon Üniversitesi" adıyla yeni bir yükseköğretim kurumu kurulmuştur.

Fakülteler: Fatih Eğitim Fakültesi, Hukuk Fakültesi, Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, İletişim Fakültesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Tıp Fakültesi ve Yabancı Diller ve Turizm Fakültesi

Yüksekokullar: Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Yabancı Diller Yüksekokulu

Devlet Konservatuvarı: Devlet Konservatuvarı

Meslek Yüksekokulları: Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu, Şalpazarı Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, Tonya Meslek Yüksekokulu, Çarşıbaşı Meslek Yüksekokulu, Vakfıkebir Meslek Yüksekokulu ve Düzköy Meslek Yüksekokulu

Enstitüler: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü ve Kuran-ı Kerim Araştırmaları ve Kıraat İlmi Enstitüsü

Trabzon Üniversitesi, 2018 yılında kurulmuş olmasına rağmen, bünyesinde yer alan akademik birimlerin kökeni oldukça eskiye dayanmaktadır. 1963 yılında kurulan Fatih Eğitim Fakültesi, köklü akademik geçmişi ve güçlü kadrosuyla Trabzon Üniversitesi'ne tarihî bir kimlik kazandırmaktadır.

Üniversitemiz; ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim vermekte; toplumun ihtiyaçları doğrultusunda bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Türkiye Cumhuriyeti'nin temel değerlerine bağlılık anlayışıyla; evrensel etik ilkeler, şeffaflık, dürüstlük, hesap verebilirlik, toplam kalite yönetimi, üretkenlik ve alçakgönüllülük esaslarına dayalı, özgür ve öğrenci merkezli bir akademik ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir.

Üniversite bünyesinde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren 11 adet uygulama ve araştırma merkezi bulunmaktadır. Bu merkezler, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetleri desteklemenin yanı sıra yenilenebilir enerji odaklı ve doğa ile uyumlu yerleşke geliştirme çalışmalarında da hizmet vermektedir.

Üniversitenin gelişim süreci **Ek Tablo 5**'te özetlenmiştir.

B. 2021-2025 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

Trabzon Üniversitesi 2021–2025 Stratejik Planı kapsamında; 5 amaç, 18 hedef ve bu hedeflerin gerçekleştirmelerini ölçmeye yönelik 66 performans göstergesi belirlenmiştir. Hedef kartlarında yer alan “hedefe etkisi” sütunundaki oranlar esas alınarak yapılan hesaplamalar sonucunda hedeflere ulaşma oranı;

- 2021 yılında %59,65,
- 2022 yılında %58,98 ve
- 2023 yılında %52,67 olarak tespit edilmiştir.

2023 yılında meydana gelen 6 Şubat depreminin etkisiyle, bu yılın hedeflerinde beklenen düzeyin altında kaldığı görülmektedir.

2021–2025 Stratejik Planı, amaç kategorilerine göre incelendiğinde, üç yıllık gerçekleştirme ortalamaları aşağıdaki gibidir:

- Amaç 1: %57,98
- Amaç 2: %72,54
- Amaç 3: %33,59
- Amaç 4: %43,62
- Amaç 5: %77,78

Bu bulgular doğrultusunda amaçlara ilişkin değerlendirmeler şöyledir:

Amaç 1 kapsamında, yükseköğretimde eğitim-öğretim faaliyetlerinin ulusal ve uluslararası standartlara taşınması ile sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik hedeflerde, eldeki veriler doğrultusunda beklenen başarının altında kaldığı görülmektedir. Ancak bu kategorideki puanları artırması beklenen akreditasyon çalışmalarına 2024 yılında başlanmış olması nedeniyle, dönemin son iki yılında hedeflere daha fazla yaklaşılması öngörülmektedir.

Amaç 2 ile ilgili veriler, bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin güçlendirilmesine yönelik hedeflerde yüksek oranda başarıya ulaşıldığını, hatta bazı hedeflerin tamamen karşılandığını göstermektedir. Özellikle proje kültürünün yaygınlaştırılmasına yönelik hedefin başarıyla gerçekleştirildiği görülmektedir.

Amaç 3 altında yer alan, paydaşlarla iletişim ve etkileşimin geliştirilmesine yönelik hedeflerde; gerçekleştirilen faaliyetlerin yeterli düzeyde olmadığı, performans verilerinden anlaşılmaktadır.

Amaç 4 kapsamında oluşturulan “mezunlarla iletişim” hedefine yönelik ise herhangi bir çalışmanın gerçekleştirilemediği tespit edilmiştir. Bu durum, kurumsal kültür ve altyapının güçlendirilmesine yönelik hedeflerde sınırlı bir ilerleme kaydedildiğini göstermektedir.

Amaç 5 kapsamındaki hedeflerde ise özellikle farklı programlarda harmanlanmış, uzaktan veya açık lisans/lisansüstü ders sayısının artırılmasına yönelik hedeflerin belirgin bir biçimde karşılandığı görülmektedir.

2021-2025 Stratejik Planının Değerlendirme Tablosu **Tablo 2**'de yer almaktadır.

Tablo 2. 2021-2025 Stratejik Planının Performans Ölçütleri

Amaç / Hedef / Performans Göstergesi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)	2021			2022			2023			2024		
		HEDEFLENEN	GERÇEKLEŞEN	GERÇEKLEŞME ORANI (%)	HEDEFLENEN	GERÇEKLEŞEN	GERÇEKLEŞME ORANI (%)	HEDEFLENEN	GERÇEKLEŞEN	GERÇEKLEŞME ORANI (%)	HEDEFLENEN	GERÇEKLEŞEN	GERÇEKLEŞME ORANI (%)
AMAÇ 1													
Yükseköğretimde eğitimin-öğretimin uluslararası standartlara taşınması ve sürdürülebilir olmasının sağlanması													
Eğitim programlarının niteliğini artırmak													
HEDEF 1.1		29,86	22,39	125,1	27	22,37	120,7	26	21,27	25	21,42	85,68	
P.G. 1.1.1	Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı	16,7	15	104,7	15,5	13,35	116,1	15,2	12,49	15	13,11	87,40	
P.G. 1.1.2	Öğretim elemanı başına düşen haftalık ders saati	0,15	0,16	100,0	0,17	0,14	121,4	0,18	0,1	0,19	0,16	84,21	
P.G. 1.1.3	Lisansüstü öğrenci sayısının lisans öğrenci sayısına oranı (%)	0	1	0,0	1	0	0,0	2	0	2	0	0	
P.G. 1.1.4	Akredite eğitim programı sayısı												
Eğitimi destekleyen hizmetlerin niteliğini geliştirmek ve sürdürmek													
HEDEF 1.2		-	70	0,0	75	0	0,0	80	0	90	0	0	
P.G. 1.2.1	Öğrenci kullanımına yönelik tesis ve altyapılardan memnuniyet oranı (%)	55	43	61,4	75	121	161,3	80	178	85	169	199	
P.G. 1.2.2	Öğrencinin gelişimine yönelik sosyal, kültürel, sportif faaliyetlerin sayısı	120	160	39,4	200	127	63,5	220	58	250	82	32,80	
P.G. 1.2.3	Rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetlerinden yararlanan öğrenci sayısı												
Eğretim elemanlarının niteliğini geliştirmek ve sürdürülebilir hale getirmek													
HEDEF 1.3		0,1	0,17	105,9	0,2	0,10	50,2	0,21	0,8	0,24	0,48	200	
P.G. 1.3.1	Öğretim elemanı başına düşen uluslararası indekslerdeki yayın sayısı (SCI, SSCI-exp, AHCI)	20	5	16,7	45	24	53,3	65	24	80	63	78,75	
P.G. 1.3.2	Eğiticilerin eğitimine katılan öğretim elemanı sayısı	10	13	30,8	16	12	75,0	19	25	20	30	150	
P.G. 1.3.3	Yurtdışı bilimsel etkinlikler için yapılan akademisyen görevlendirme sayısı	-	9	0,0	9	0	0,0	9	0	9	0	0	
P.G. 1.3.4	Öğrencilerin öğretim elemanları değerlendirme memnuniyet oranı (1-10 arası)												

Tablo 2. Devami

Ulusal ve uluslararası düzeyde değişim programları yaygınlaştırmak														
HEDEF 1.4	Ulusal ve uluslararası değişim programlarına katılan öğrenci sayısı	28	30	23	76,7	35	53	151,4	40	52	130,0	45	27	60
P.G. 1.4.1	Ulusal ve uluslararası değişim programlarından gelen öğrenci sayısı	9	10	3	30,0	15	1	6,7	15	1	6,7	20	1	0,5
P.G. 1.4.2	Ulusal ve uluslararası değişim programlarından gelen öğrenci sayısı	11	12	1	8,3	14	20	142,9	16	39	243,8	18	6	33,3
P.G. 1.4.3	Ulusal ve uluslararası değişim programları için yapılan iş birliği sayısı	39	40	28	70,0	42	61	145,2	45	6	13,3	50	138	276
AMAÇ 2														
Bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin güçlendirilmesi														
Bilimsel araştırma çıktılarının nicelik ve niteliğini arttırmak														
HEDEF 2.1	Ulusal ve uluslararası indekslerde taranan dergilerdeki yayın sayısı	143	185	116	62,7	184	247	134,2	197	218	110,7	214	252	117,76
P.G. 2.1.1	Ulusal ve uluslararası indekslerde taranan dergilerdeki ulusal yayın sayısı	122	180	138	76,7	193	208	107,8	195	165	84,6	215	177	70,52
P.G. 2.1.2	Ulusal ve uluslararası indekslerde taranan dergilerdeki ulusal yayın sayısı	59	71	116	163,4	72	165	229,2	81	293	361,7	82	193	235,37
P.G. 2.1.3	Ulusal ve uluslararası indekslerde taranan dergilerdeki ulusal yayın sayısı	79	108	39	36,1	114	56	49,1	123	40	32,5	128	30	23,44
P.G. 2.1.4	Ulusal ve uluslararası indekslerde taranan dergilerdeki ulusal yayın sayısı	3201	2963	4.139,0	139,7	3005	6.755,0	224,8	3210	4.100,0	127,7	3270	4.376	133,83
HEDEF 2.2	Ulusal, uluslararası ve kurumsal bilimsel araştırma projelerinin sayısını arttırmak, proje kültürünün yaygınlaştırılmasını sağlamak	8	10	16	160,0	15	12	80,0	15	65	433,3	20	34	170
P.G. 2.2.1	Kurum dışı destekli (TÜBİTAK, DOKA vb.) ulusal proje sayısı	4	12	12	100,0	17	4	23,5	19	16	84,2	21	7	33,3
P.G. 2.2.2	BAP destekli proje sayısı	1	2	2	100,0	3	3	100,0	3	1	33,3	4	1	25
P.G. 2.2.3	Uluslararası destekli (AB Programları vb.) proje sayısı	1	3	5	166,7	3	20	666,7	4	7	175,0	5	16	320
P.G. 2.2.4	Düzenlenen proje eğitimi sayısı	14	30	26	86,7	40	33	82,5	45	46	102,2	50	31	62
HEDEF 2.3	Akademik personele yönelik bilimsel araştırma imkân ve desteklerini geliştirmek	50.000	85.000	75.000	88,2	110.000	67.000	60,9	200.000	102.000	51,0	250.000	98.883	39,56
P.G. 2.3.1	Ulusal ve uluslararası bilimsel etkinliklere katılım için (sempozyum/ kongre/ konferans vb.) verilen destek sayısı	29,86	28	22	127,3	27	22	122,7	26	21,53	120,8	25	21,42	85,68
P.G. 2.3.2	Ulusal ve uluslararası bilimsel etkinliklere toplam katılım destek miktarı (TL)	29,86	28	22	127,3	27	22	122,7	26	21,53	120,8	25	21,42	85,68
P.G. 2.3.3	Öğretim elemanı başına öğrenci sayısı	29,86	28	22	127,3	27	22	122,7	26	21,53	120,8	25	21,42	85,68

Tablo 2. Devamı

Öğrencilerin bilimsel araştırma yapma, yenilikçilik ve girişimcilik becerilerinin/kapasitelerini geliştirmek														
HEDEF 2.4	Öğrencilere yönelik ulusal/uluslararası bilimsel etkinlik (kongre, sempozyum, proje eğitimi, seminer vb.) sayısı	20	25	21	84,0	30	48	160,0	35	68	194,3	40	95	237,5
P.G. 2.4.1	Öğrencilere yönelik ulusal ve uluslararası bilimsel etkinlik (kongre, sempozyum, proje eğitimi, seminer vb.) sayısı	20	25	21	84,0	30	48	160,0	35	68	194,3	40	95	237,5
P.G. 2.4.2	Öğrencilere yönelik ulusal ve uluslararası sanatsal ve sportif etkinlik (sergi/gösteri/atölye/ müsabaka vb.) sayısı	23	25	5	20,0	30	46	153,3	33	36	109,1	35	45	128,58
P.G. 2.4.3	Öğrenci kulüplerinin yaptığı etkinliklerinin (akademik, sosyal, sanat vb.) sayısı	8	10	8	80,0	15	121	806,7	17	85	500,0	20	196	980
P.G. 2.4.4	Üniversitemizin öğrenci kulüplerinin yaptığı etkinliklere toplam destek miktarı (TL)	-	10.000	0	0,0	12.000	0	0,0	15.000	0	0,0	15.000	0	0
P.G. 2.4.5	Öğrencilerin yürütücü/araştırmacı ve bursiyer olarak yer aldığı proje sayısı (ulusal/uluslararası destekler)	8	10	0	0,0	12	14	116,7	14	7	50,0	16	5	31,25
HEDEF 2.5	Tamamlanan lisansüstü tez sayısının ve tezlerden üretilen bilimsel çıktılar arttırmak													
P.G. 2.5.1	Öğretim üyesi başına düşen tamamlanmış tez sayısı	0,4	0,4	0,4	100,0	0,5	0,32	71,1	0,5	0,36	72,0	0,55	0,59	107,28
P.G. 2.5.2	Yayına dönlüşen lisansüstü tez	10	20	0	0,0	30	10	33,3	40	0	0,0	45	19	42,23
P.G. 2.5.3	Proje ile desteklenen lisansüstü tez sayısı	1	3	3	100,0	5	0	0,0	7	4	57,1	10	4	40
HEDEF 2.6	Disiplinler arası öncelikli araştırma alanlarının geliştirilmek ve güçlendirilmek													
P.G. 2.6.1	Disiplinler arası proje sayısı	-	2	4	200,0	3	6	200,0	4	7	175,0	5	7	140
P.G. 2.6.2	Disiplinler arası lisansüstü program sayısı	-	2	0	0,0	2	0	0,0	2	0	0,0	2	1	50
P.G. 2.6.3	Disiplinler arası temalı etkinlik (kongre, sempozyum, seminer vb.) sayısı	-	2	11	550,0	2	5	250,0	2	28	1400,0	2	16	800
AMAÇ 3	Paydaşlarla iletişim ve etkileşimin geliştirilmesi													
HEDEF 3.1	Paydaşlarla iletişim ve etkileşimi arttırmak													
P.G. 3.1.1	Tanıttıcı etkinlik sayısı	-	2	2	100,0	2	0	0,0	3	0	0,0	3	3	1
P.G. 3.1.2	Eğitimcilerin Eğitimine yönelik düzenlenen etkinlik sayısı	1	2	2	100,0	2	0	0,0	2	0	0,0	2	0	0
P.G. 3.1.3	Dış paydaşlarla yapılan işbirliği/protokol sayısı	10	10	11	110,0	15	14	93,3	20	11	55,0	20	24	120
P.G. 3.1.4	Danışma Kurulu Toplantı Sayısı	-	1	0	0,0	1	0	0,0	1	0	0,0	1	1	100
HEDEF 3.2	Paydaşların memnuniyet düzeyinin arttırılmak													
P.G. 3.2.1	Öğrenciyi üniversitede tutma oranı	95	97	98	101,0	98	99	101,0	98	99	101,0	99	92	92,93
P.G. 3.2.2	Öğretim elemanlarının memnuniyet düzeyi	-	80	0	0,0	85	0	0,0	90	0	0,0	95	66,60	70,11
P.G. 3.2.3	İdari personelin memnuniyet düzeyi	-	80	0	0,0	85	0	0,0	90	0	0,0	95	69,40	73,06
P.G. 3.2.4	Öğrenci memnuniyet düzeyi	-	70	0	0,0	80	0	0,0	90	0	0,0	95	69	72,64
P.G. 3.2.5	Dış paydaşların üniversiteden beklenti düzeyi	-	70	0	0,0	80	0	0,0	85	0	0,0	90	-	-

Tablo 2. Devami

HEDEF 3.3	Paydaşlarla birlikte toplumsal duyarlılığın artırılmasında üniversite-paydaş işbirliğini geliştirmek													
P.G. 3.3.1	Toplama katkı amaçlı düzenlenen etkinlik sayısı	15	18	32	177,8	20	92	460,0	25	174	696,0	30	369	1230
P.G. 3.3.2	Meslek edinme ve gelişimye yönelik sertifikalı eğitim programı sayısı	86	94	2	2,1	103	2	1,9	113	4	3,5	124	8	6,40
P.G. 3.3.3	Sosyal sorumluluk projesi sayısı	10	15	2	13,3	18	3	16,7	21	0	0,0	24	0	0
P.G. 3.3.4	Sosyal sorumluluk projelerine katılım sayısı	10	15	8	53,3	20	250	1250,0	20	0	0,0	25	0	0
HEDEF 3.4	Öğrencilerin sosyal ve kişisel gelişimlerini desteklemek													
P.G. 3.4.1	Uluslararası değişim programlarına katılan öğrenci sayısı	7	10	8	80,0	13	53	407,7	17	52	305,9	20	27	135
P.G. 3.4.2	Öğrenciler tarafından alınan ödül sayısı	4	7	4	57,1	10	6	60,0	14	5	35,7	20	7	35
P.G. 3.4.3	Girişimcilik sertifikası alan öğrenci sayısı	16	20	0	0,0	50	0	0,0	80	0	0,0	150	0	0
P.G. 3.4.4	Girişimcilik temalı öğrenci gruplarına katılan öğrenci sayısı	-	40	0	0,0	60	0	0,0	80	0	0,0	100	122	122
AMAÇ 4	Kurumsal kültür ve altyapının güçlendirilmesi													
HEDEF 4.1	Üniversitenin yapısal ve teknik alt yapısını güçlendirmek													
P.G. 4.1.1	(Eğitim alanı miktarı) / (Toplam öğrenci sayısı) oranı	5,36	5,5	6,34	115,3	6,0	23,08	384,7	6,5	5,97	91,8	7	1,98	28,29
P.G. 4.1.2	(Araştırma alanı miktarı) / (Toplam öğretim elemanı sayısı) oranı	3,41	3,41	2,43	71,3	4	2,32	58,0	4,5	2,25	50,0	5	4,22	84,4
P.G. 4.1.3	(İdari alan miktarı) / (Toplam personel sayısı) oranı	31,2	32	41,74	130,4	34	36,05	106,0	36	34,09	94,7	40	13,72	34,30
P.G. 4.1.4	(Sosyal alan miktarı) / (Toplam öğrenci sayısı) oranı	0,55	0,6	0,85	141,7	0,8	1,1	137,5	1	0,81	81,0	1,1	1,81	164,55
HEDEF 4.2	Mezunlarla iletişim ve iş birliğini güçlendirmek													
P.G. 4.2.1	Mezunlarla yapılan etkinlik sayısı	-	2	0	0,0	4	0	0,0	6	0	0,0	8	0	0
P.G. 4.2.2	Mezun sistemine kayıtlı mezun sayısı	-	500	0	0,0	1500	0	0,0	2000	0	0,0	3000	0	0
AMAÇ 5	Hayat boyu öğrenme bağlamında uluslararası standartları sağlamak ve sürdürülebilir kılmak													
HEDEF 5.1	Farklı programlarda harmanlanmış, uzaktan veya açık lisans ve lisansüstü ders sayısı arttırmak													
P.G. 5.1.1	Harmanlanmış ders sayısı	0	4	0	0,0	8	9	112,5	12	121	1008,3	16	105	1750
P.G. 5.1.2	Uzaktan ders sayısı	10	30	7.900	26333,3	40	185	462,5	50	3896	7792,0	60	6.479	10.798,34
P.G. 5.1.3	Açık ders sayısı	0	2	121	6050,0	4	4.610	115250,0	6	21	350,0	8	2	25
HEDEF 5.2	Hayat boyu öğrenme kapsamında uzaktan eğitime yürütülen programların ve sertifikaların sayısını arttırmak													
P.G. 5.2.1	Uzaktan eğitime yürütülen programların sayısı	2	6	20	333,3	8	9	112,5	10	5	50,0	12	22	183,34
P.G. 5.2.2	Uzaktan eğitime yürütülen sertifikaların sayısı	3	4	3	75,0	5	0	0,0	6	1	16,7	7	0	0

C. Mevzuat Analizi

Kamu idarelerinin görev, yetki ve sorumlulukları ile faaliyet alanları; Anayasa, kanunlar, Cumhurbaşkanlığı kararnameleri, yönetmelikler, tebliğler ve ilgili diğer düzenleyici işlemler çerçevesinde belirlenmektedir.

Trabzon Üniversitesi'nin stratejik plan hazırlık sürecinde, Üniversitenin tabi olduğu mevzuat hükümleri sistematik biçimde incelenmiş ve stratejik hedeflere yön verecek şekilde analiz edilmiştir. Bu kapsamda:

- Üniversitenin kuruluşunu düzenleyen 7141 sayılı Kanun,
- 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu,
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu,
- Cumhurbaşkanlığı'nın 1 No'lu Teşkilat Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi,
- Yükseköğretim Kurulu kararları ve yönergeleri,
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

başta olmak üzere ilgili tüm mevzuat düzenlemeleri dikkate alınmıştır.

Mevzuat analizinin amacı; Trabzon Üniversitesi'nin faaliyet alanları, görev ve sorumluluklarının yasal sınırlarını belirlemek, stratejik hedeflerin mevzuata uygunluğunu sağlamak ve planlama sürecinde yol gösterici bir çerçeve oluşturmaktır.

Bu çerçevede yürütülen analiz çalışmalarında, planlama döneminde dikkate alınması gereken yasal yükümlülükler ve mevzuata dayalı görev alanları tespit edilmiştir. Tespit edilen hususlar, hem mevcut durumun değerlendirilmesinde hem de stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde temel girdi olarak kullanılmıştır. 2547 sayılı Kanunla tanımlanan üniversitelerin görevleriyle alakalı olarak yapılan analizler sonrasında yapılan tespit ve ihtiyaçlar tablo halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3. Mevzuat Analizi Sonuçları

Yasal Yükümlülükler	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
<ul style="list-style-type: none">• 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, 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.	<ul style="list-style-type: none">• T.C. Anayasası'nın 130. maddesi• 2547 sayılı Kanun'un 12. maddesinin (a) ve (b) bentleri	<ul style="list-style-type: none">• Maddi kaynak eksikliği,• Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programların üniversite bazlı ayrılmaması değişen yönetimler ile farklı bakış açıları gelmesi ve kurumsal hafızanın oluşmaması	<ul style="list-style-type: none">• Etkin insan kaynakları planlaması ve kadro yapılarının oluşturulması önündeki sınırlamaların azaltılması.• Üniversitelerin kadro yapılarını Yükseköğretimde Misyon Farklılaştırması stratejilerine göre organize edilebilmesi.

Tablo 3. Devamı

<ul style="list-style-type: none"> Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak 	<ul style="list-style-type: none"> 2547 sayılı Kanun'un 12. maddesinin (h) bendi 	<ul style="list-style-type: none"> Teknolojik ürün üretimde yetersiz kalınması. Eğitim teknolojilerinin üretimi konusunda yeterince destek ve imkânların olmaması. 	<ul style="list-style-type: none"> Özellikle eğitim teknolojilerinin üretilmesine, geliştirilmesine yönelik özel desteklerin sağlanması. Eğitim teknolojilerinin kullanımının artırılması.
<ul style="list-style-type: none"> 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 ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek. Eğitim - öğretim ve seferberliği içinde, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak. 	<ul style="list-style-type: none"> 2547 sayılı Kanun'un 12. maddesinin (e) ve (f) bentleri 	<ul style="list-style-type: none"> Üniversite ile toplumun diğer aktörleri arasında iletişimin tam anlamıyla kurulamaması. Üniversite ile kamu ve sivil toplum kuruluşları arasında iletişimin tam anlamıyla kurulamaması. Kamunun ve bölgenin talep ve sorunlarının çözümüne yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tezlerin artırılması ihtiyacının olması. 	<ul style="list-style-type: none"> Kamu kurumları ve toplumun tüm kesimlerinin ihtiyaçları belirlenerek ilgili kurumlarla iş birliği yapılması, protokol imzalanması. Öğretim elemanlarının Kalkınma Ajansı ve TÜBİTAK gibi kuruluşlardan aldığı proje sayıları artırılması. Lisansüstü eğitime öğrencilerin teşvik edilmesi.
<ul style="list-style-type: none"> Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak. Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak. 	<ul style="list-style-type: none"> 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 12. maddesinin (c) ve (d) bentleri 	<ul style="list-style-type: none"> Üniversitede konferans, sempozyum, panel gibi etkinlikler düzenlenmekte; bilimsel dergiler yayımlanmakta ve öğretim elemanları yazılı-görsel-işitsel medya vasıtasıyla halkı bilgilendirmektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> Hâlihazırda yapılmakta olan faaliyetlerin çeşitlendirilerek artırılmasına, sosyal sorumluluk projelerinin genişletilmesine ihtiyaç olması.
<ul style="list-style-type: none"> Yükseköğretim kurumlarının ihtiyacı için yurt içinde ve dışında, kalkınma planı ilke ve hedeflerine ve Yükseköğretim Kurulunun belirteceği ihtiyaca ve esaslara göre öğretim elemanı yetiştirmek. 	<ul style="list-style-type: none"> 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 35. maddesi 	<ul style="list-style-type: none"> Üniversite, gelecekte çeşitli yükseköğretim kurumlarında öğretim üyesi olarak çalışacak çok sayıda öğretim elemanına Yükseköğretim Kanununun 35. maddesi çerçevesinde lisansüstü eğitim sunmakta ve onları yetiştirmektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> Lisansüstü program çeşitliliğinin artırılmalıdır.

Tablo 3. Devamı

<ul style="list-style-type: none">Lisansüstü öğretim konusundaki istekleri karşılamak üzere gerekli planlamayı yapmak ve önlemleri almak.	<ul style="list-style-type: none">2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 50. maddesinin (b) bendi	<ul style="list-style-type: none">Üniversite, bünyesindeki Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği çerçevesinde söz konusu görevi yerine getirmektedir.	<ul style="list-style-type: none">Çeşitli kurum ve kuruluşlarla lisansüstü eğitim talepleri doğrultusunda imzalanan protokollerin sayısı artırılması.
<ul style="list-style-type: none">Yükseköğretim kurumları, yurt dışındaki yükseköğretim kurumları ve diğer kuruluşlarla iş birliği tesis ederek ön lisans ve lisans programları da dâhil olmak üzere uluslararası ortak eğitim ve öğretim programları yürütebilirler.	<ul style="list-style-type: none">2547 sayılı Kanun'un 43. maddesinin (d) bendi	<ul style="list-style-type: none">Trabzon Üniversitesi öğrenci ve öğretim elemanlarının uluslararası hareketliliğine imkân tanıyan Mevlana ve Erasmus+ projeleri kapsamında uluslararası ortak eğitim ve öğretim faaliyetleri yürütülmektedir. Bu programlar Dış İlişkiler Koordinatörlüğü tarafından organize edilmektedir.	<ul style="list-style-type: none">Yurt dışındaki üniversitelerle ortaklık öğrenci ve öğretim elemanları ve idari personelin hareketliliğine imkân veren protokollerin sayısının artırılması ve ülke sayısının çeşitlendirilmesi.
<ul style="list-style-type: none">Bilimsel araştırma ve yayın faaliyetleri yürütmek.Ülkenin ihtiyacı olan alanlarda ve nitelikte insan gücü yetiştirmek.Sosyal ve ekonomik ihtiyaçlara cevap verebilen, mevcut pazarlara başarıyla sunulabilecek ya da yeni pazarlar yaratabilecek; yeni bir ürün, uygulama, yöntem veya iş modeli fikri ile oluşturulan süreçleri yönetmek.Topluma ve iş dünyasına katkılar oluşturabilecek ana ve tali faaliyetlerde bulunmak.	<ul style="list-style-type: none">Anayasa'nın 130. maddesi2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 12. maddesi5746 sayılı Kanun'un 2. maddesi5018 sayılı Kanun'un 9. maddesi	<ul style="list-style-type: none">Üniversitelerin buldukları bölgelerdeki paydaşlar ile yeterince iş birliği yapmasına imkân oluşturacak mevzuatın eksik olması.Öğretim elemanlarının iş dünyası ile ortaklaşa proje üretmesini teşvik eden protokollerin yetersizliği.Mali mevzuatın, kamu idarelerinin bütçeleri ile kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmasını zorunlu kılması.	<ul style="list-style-type: none">Üniversitelerin buldukları bölgelerdeki paydaşlar ile yeterince iş birliği kurmasına ilişkin gerekli düzenlemeler yapılması.Öğretim elemanlarının iş dünyası ile ortaklaşa proje üretmesini teşvik eden gerekli düzenlemelerin yapılması.Özellikle yeni kurulan üniversitelerin ihtiyaçları kapsamında stratejik planlarında belirledikleri amaçlarına ulaşabilmeleri için bütçe ve kaynak tahsislerinde kısıtlamaların giderilmesine yönelik mevzuatın düzenlenmesi.
<ul style="list-style-type: none">Uygulamalı eğitim-öğretim yapılması, döner sermayeli işletmelerin kurulması ve gerekli eğitim teknolojilerinin geliştirilmesi.	<ul style="list-style-type: none">2547 sayılı Kanun'un 12. maddesinin (h) ve (ı) bentleri	<ul style="list-style-type: none">Üniversite döner sermaye gelirleri olmasına rağmen istenilen düzeyde olmaması.	<ul style="list-style-type: none">Döner sermaye gelirlerini artıracak imkânların geliştirilmesi ve girişimlerin desteklenmesi.

Tablo 3. Devamı

<ul style="list-style-type: none"> • Yükseköğretim kurumlarında pratik, uygulamalı dersler ve staj; öğrencinin tercih edeceği ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile bunlara muadil özel kuruluşlarda yapılabilir. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2547 sayılı Kanun ek madde 23 	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversitenin ilgili fakülte ve yüksekokullarında uygulamalı dersler de öğrenciler staj ve uygulamalı eğitimlerini kamu ve özel sektörde yapabilmektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrencilerin staj ve uygulamalı eğitimlerini yapabildikleri kamu ve özel sektör kuruluşu sayısı artırılmalı, stajların etkinliği değerlendirilmeli, stajlar öğrencilerin kariyer yollarıyla bağdaştırılması.
<ul style="list-style-type: none"> • Yükseköğretim kurumlarında yapılan bilimsel çalışmalar veya araştırmalar sonucunda bir buluş gerçekleştiğinde buluşu yapan, buluşunu yazılı olarak ve geciktirmeksizin yükseköğretim kurumuna bildirmekle yükümlüdür. Patent başvurusu yapılmışsa yükseköğretim kurumuna başvuru yapıldığına dair bildirim yapılır. Yükseköğretim kurumu, buluş üzerinde hak sahipliği talebinde bulunması durumunda, patent başvurusu yapmakla yükümlüdür. Aksi takdirde buluş, serbest buluş niteliği kazanır. 	<ul style="list-style-type: none"> • 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu'nun 121/2-3. maddesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversitemizde patent konusunda danışmanlık desteği verecek özel bir birim bulunmamaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proje ve patent konularında danışmanlık desteği geliştirilmelidir. Mevzuat ve süreçler konusunda tüm birimlere düzenli olarak bilgilendirmeler yapılması.
<ul style="list-style-type: none"> • Öğrencilere burs, kredi ve iş bulma alanlarında yardımcı olacak hizmetlerde bulunmak; hizmetlerine ihtiyaç duyulan öğrencilere geçici işlerde kısmi zamanlı olarak çalışma imkânı sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> • 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Madde 46/1K 5/1-c) 	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversite öğrencileri ve mezunlarına hizmet sunulmasına yönelik Kariyer Geliştirme Merkezi faaliyetlerinden yeterince faydalanılamaması 	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrencilerin sektör ve işletme seçme sürecinde yönlendirilmeleri ve bilgilendirilmeleri ile kısmi zamanlı çalışmalarını için ek kaynaklar temin edilerek desteklenen öğrenci sayısı artırılması.
<ul style="list-style-type: none"> • Öğrencilerin beden ve ruh sağlığının korunması, barınma, beslenme, çalışma, dinlenme ve boş zamanlarını değerlendirme gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamak. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Madde 47) 	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrencilere sağlanan beslenme hizmetlerinin maliyetlerinin artması nedeniyle elde edilen öz gelirlerimizle karşılanmaması. Spor tesislerimizin kullanımının sınırlı olması. 	<ul style="list-style-type: none"> • Öz gelirlerin arttırılmasına yönelik yeni faaliyetler geliştirilmelidir. Spor tesislerinin kullanımının usul ve esasa bağlanarak yürütülmesi.

D. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üniversitenin üst politika belgeleri analizi, kalkınma planı orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel stratejiler dikkate alınarak oluşturulmuş ve **Tablo 4**'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
12. Kalkınma Planı	Küresel Gelişme ve Eğilimler	Ar-Ge ve yenilik süreçlerinde üniversite-sanayi-kamu işbirliğinin artırılması, açık bilim ve yeniliği destekleyen altyapılar ile yenilikçi finansman modellerinin geliştirilmesi, nitelikli insan kaynağına erişimin güçlendirilmesi, beyin göçü gibi sorunlarla mücadele edilmesi, toplumun odağa alınması, birlikte geliştirme ve katılımcılığın artırılması önemini korumaktadır.
12. Kalkınma Planı	Küresel Gelişme ve Eğilimler	Mesleki teknik eğitim ve yükseköğretimin öğrencilere mezuniyet sonrası meslek edinmeyi kolaylaştıracak müfredatı sunması ve beceri kazandırması, her bireyin eğitimin ilk basamağından itibaren topluma karşı sorumlu bir birey olarak yetiştirilmesi eğitimin öncelikleri arasında yer almaktadır.
12. Kalkınma Planı	Plan Öncesi Dönemde Türkiye'de Ekonomik ve Sosyal Gelişmeler	Güçlü yönleri ve özgün misyonlarını öne çıkaran Yükseköğretimde Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programıyla üniversitelerin farklı alanlarda uzmanlaşmaları ve bu uzmanlıklarla eğitim, araştırma ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunmaları sağlanmaktadır. Bununla birlikte, yüksek lisans ve doktora mezunu öğrenci sayıları göz önünde bulundurulduğunda lisansüstü eğitimin teşvik edilmesi önem arz etmektedir.
12. Kalkınma Planı	Uzun Vadeli Gelişim Stratejisi	Önümüzdeki dönemde ülkemiz bilim ve araştırma temelini güçlendirerek bilgi ve teknoloji üretimini artıracak, buluş ve yenilikçilikte iddialı ülkeler arasına girecektir. Bu çerçevede, temel bilimlere özel önem verilerek başta doktoralı olmak üzere araştırmacı insan gücü nicelik ve niteliğinin artırılması, yapay zekâ, robotik, biyoteknoloji, kuantum ve uzay araştırmaları gibi kritik alanlarda ülkemizin bölgesinde ve dünyada bilim insanları için çekim merkezi haline gelmesi önem taşımaktadır. Türkiye'nin 2053 vizyonu, bilim ve teknoloji alanında kimseyi geride bırakmayan, yenilikçiliği içselleştirerek teknoloji girişimlerini ve Ar-Ge yatırımlarını teşvik eden bir ekosistemi güçlendirmek suretiyle ileri teknolojilerin merkezi haline gelmektir. 2053 ufkunda en az 5 üniversitemizin dünyanın ilk 100 üniversitesi arasında yer alması, ülkemizin küresel yenilik endeksi içinde ilk 10 ülke arasına girmesi ve Ar-Ge harcamalarının milli gelirdeki payının yüzde 4 düzeyine yükselmesi hedeflenmektedir.
12. Kalkınma Planı	Bilim Teknoloji Yenilik	Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite-sanayi işbirliğiyle yetiştirilmesi sağlanacak ve doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
12. Kalkınma Planı	Bilim Teknoloji Yenilik	Üniversitelerin bilimsel araştırma kapasitesi artırılabilecek, Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerindeki rolleri güçlendirilecektir.
12. Kalkınma Planı	Bilim Teknoloji Yenilik	Üniversitelerin misyon odaklı uzmanlaşma çalışmalarında, veriye dayalı analizler yapılarak odak alanlarındaki çıktı ve etkilerini artırmaya yönelik çalışmalar yürütülecektir.

Tablo 4. Devamı

12. Kalkınma Planı	Bilim Teknoloji Yenilik 545.3 madde	Üniversiteler bünyesinde Ar-Ge projesi yürüten araştırmacıların projelerdeki idari ve mali süreçleri kolaylaştırılacaktır. Başta araştırma üniversitelerinde olmak üzere doktora ve doktora sonrası araştırmacı istihdamı artırılabacaktır.
12. Kalkınma Planı	Bilim Teknoloji Yenilik	Bilim alanlarında nitelikli çalışmalar ile öncü ve çığır açıcı araştırmaları desteklemek ve araştırmacı insan gücü kapasitesini artırmak için genç araştırmacılara önderlik desteği sağlanacak, ulusal ve uluslararası eğitim ve araştırma temalı bilimsel etkinlikler gerçekleştirilecektir.
12. Kalkınma Planı	Bilim Teknoloji Yenilik	Toplum genelinde bilim, teknoloji, yenilik kültürünün yaygınlaştırılması, farkındalığın artırılması, bilim ve teknolojiye olan merakın teşvik edilmesi ve nitelikli insan kaynağının erken yaşlardan itibaren geliştirilmesi teşvik edilecektir. Bilim ve teknolojiye ilgili ve yetenekli gençlere teknoloji atölyelerinde ücretsiz eğitimler ve etkinlikler sağlanacaktır. Bilim ve teknoloji alanında fuarlar, yarışmalar, festivaller, sergiler, etkinlikler ve atölyeler desteklenmeye devam edilerek teknoloji farkındalığının artırılması sağlanacaktır.
12. Kalkınma Planı	Bilim Teknoloji Yenilik	Üniversite, özel sektör ve kamu işbirliğinde geliştirilen platformlara yönelik temel araştırmadan nihai ürüne kadar olan süreci kapsayan destek modelleri geliştirilecektir. Üniversiteler, araştırma altyapıları ve özel sektör arasındaki işbirlikleri yoluyla bilgi ve teknoloji transferinin artırılmasına yönelik destek mekanizmaları uygulanacak ve arayüz yapılarının kurumsal kapasiteleri geliştirilerek etkinliği artırılabacaktır.
12. Kalkınma Planı	Bilim Teknoloji Yenilik	Üniversite, sanayi ve kamu işbirliğine yönelik mevcut veri tabanlarının etkinliği analiz edilerek araştırma alanları, patent, yayın, firma yetkinlikleri gibi bilgileri içeren veri tabanı ve platformlar geliştirilecektir. Ar-Ge sonuçlarının ticarileştirilmesi için prototip geliştirme, ölçeklendirme ve teknoloji doğrulama çalışmalarının yürütülebilmesine yönelik üniversiteler ve TGB'lerde teknoloji uygulama merkezleri yaygınlaştırılacaktır.
12. Kalkınma Planı	Fikri Mülkiyet Hakları	Üniversite öğrencilerinin fikri mülkiyet alanında staj yapmaları teşvik edilecektir.
12. Kalkınma Planı	Fikri Mülkiyet Hakları	Üniversitelerde ve TTO'lar da fikri mülkiyet hakları alanında çalışanların sayısını ve niteliğini artırmaya yönelik destekler sağlanacaktır.
12. Kalkınma Planı	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	Bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründeki insan kaynağını ve niteliğini artırmaya yönelik kamu, üniversite ve STK işbirliği içerisinde programlar oluşturacaktır.
12. Kalkınma Planı	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	Yapay zekâ alanındaki temel teknolojilerin geliştirilmesi desteklenecek ve kullanımı yaygınlaştırılacaktır. Kamu, üniversite ve özel sektörün yapay zekâ alanındaki işbirlikleri güçlendirilecektir. Yapay zekâ alanında uluslararası işbirlikleri artırılabacaktır. Yapay zekâ teknolojilerinin doğurduğu ihtiyaçlara yönelik gerekli hukuki düzenlemeler yapılacaktır.

Tablo 4. Devamı

12. Kalkınma Planı	Eğitim	Kalite ve sonuç odaklı bir yönetim anlayışıyla ülkemizin ihtiyaçları doğrultusunda evrensel bilgi üretimine katkı sunacak yetkinlikte akademik kadroların ve nitelikli insan gücünün yetiştirilmesini hedef alan, uluslararası öğrenciler ve alanında başarılı akademisyenler için üniversitemizi çekim merkezi haline getirecek yenilikçi ve rekabetçi bir yükseköğretim sisteminin oluşturulması amaçlanmaktadır.
12. Kalkınma Planı	Eğitim	Üniversite ve okul işbirlikleri güçlendirilecek, yerelde öğretmenlere yönelik hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerde üniversitelerin eğitim fakülteleri ile işbirliği yapılacaktır.
12. Kalkınma Planı	Eğitim	Özel eğitim kurumları ile üniversitelerin özel eğitim ve uygulama araştırma merkezleri arasındaki işbirlikleri artırılacaktır.
12. Kalkınma Planı	Eğitim	Geçici koruma altında bulunan bireylerin eğitime erişimi artırılacaktır. Geçici koruma altında bulunan öğrencilerin Türkçe dil becerileri geliştirilecek, devamsızlık, okul terkleri ve örgün eğitim dışına çıkanların oranı azaltılacaktır. Geçici koruma altında bulunan öğrencilere, ihtiyaç duyulması halinde uzun vadeli telafi edici eğitimler verilecek ve bu öğrencilerin öğrenme kayıpları azaltılacaktır. Geçici koruma altında bulunan öğrencilere yönelik hedefli bilinçlendirme kampanyaları uygulanacak, mesleki ve teknik eğitime erişimleri artırılacaktır. Geçici koruma altında bulunan bireylerin yaygın eğitim faaliyetlerine erişimi artırılacaktır.
12. Kalkınma Planı	Eğitim	Üniversitelerin nitelik yönünden gelişmelerinin izlenmesi ve yönlendirilmeleri sağlanacaktır. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve üniversitelerde, veriye dayalı politika geliştirme süreçlerinin ve büyük verinin kullanımı yaygınlaştırılacak, üniversitelerin performans göstergeleri kapsamında güncel verileri takip edilerek performans değerlendirme raporları belirli aralıklarla paylaşılacaktır. Yükseköğretim kontenjanlarının üniversitelerin kapasiteleri ölçüsünde, sektörel işgücü arz ve talebinin mevcut durum ve öngörülerle uyumlu olarak ve bölgesel ihtiyaçların dikkate alınarak belirlenmesi sağlanacaktır.
12. Kalkınma Planı	Eğitim	Üniversitelerin yönetişimi geliştirilecek, bu kapsamda, yerelde mütevelli heyet veya istişari mahiyette mekanizmalar oluşturularak üniversite - özel sektör - yerel yönetim - STK işbirliği güçlendirilecektir.
12. Kalkınma Planı	Eğitim	Üniversitelerin atama ve yükseltme kriterlerinin alt sınırı merkezi olarak belirlenecektir. Akademisyenlere yönelik projeye dayalı esnek istihdam modelleri geliştirilecektir. Akademisyenlere yönelik yurt içi ve yurt dışı üniversiteler arasındaki misafir öğretim üyesi uygulaması yaygınlaştırılacaktır.
12. Kalkınma Planı	Eğitim	Üniversite öğrencilerinin ve mezunlarının mesleki yetkinlikleri artırılacaktır.

Tablo 4. Devamı

12. Kalkınma Planı	Eğitim	<p>Üniversitelerde kariyer merkezlerinin kapasitelerinin geliştirilmesi, üniversite öğrencilerine ve mezunlarına yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetleri yaygınlaştırılarak bu faaliyetlerin erişilebilirliği desteklenecektir.</p> <p>Mezunların işgücü piyasası performansları düzenli takip edilerek ilgili göstergelerde üniversitelerin gelişimlerinin izlenmesi sağlanacaktır.</p> <p>Üniversitelerin yetkin olduğu alanlarda öğrencilerin mesleki ve teknik bilgi ve tecrübelerinin artırılması amacıyla sanayi işbirlikleri ve ortak eğitim modellerinin tesisine yönelik çalışmalar yapılacaktır.</p> <p>Yükseköğretimin uluslararasılaşma düzeyi yükseltilecek, ülkemiz nitelikli uluslararası öğrenciler ve akademisyenler için çekim merkezi haline getirilecektir.</p> <p>Yabancı dilde eğitim veren programların niteliği artırılacaktır.</p> <p>Nitelikli uluslararası öğrenci sayısının artırılması sağlanacaktır.</p>
12. Kalkınma Planı	Eğitim	<p>Yükseköğretim kurumları arasında uluslararası işbirlikleri artırılacaktır.</p> <p>Uluslararası mezunlar ve etkili tanıtım çalışmalarıyla yükseköğretim sisteminin uluslararası tanınırlığı sağlanacaktır.</p>
12. Kalkınma Planı	Eğitim	<p>Nitelikli yabancı uyruklu doktoralı araştırmacı ve akademisyenlerin istihdamını özendirici ve kolaylaştırıcı çalışmalar yürütülecektir.</p> <p>Doktoralı insan kaynağının nicelik ve niteliği artırılacaktır.</p> <p>Öncelikli sektörler ile gelişme alanlarına odaklı doktora programlarının ilgili sektörle işbirliği içerisinde yürütülmesi sağlanacaktır.</p> <p>Üniversitelerin yurt dışındaki yetkin üniversitelerle ortak doktora programları açmaları teşvik edilecektir.</p> <p>Doktora programları ve öğrenci kabul koşulları gözden geçirilecek, üniversitelerin yetkinlik analizine ve ihtisas alanına uygun doktora programları oluşturulması sağlanacaktır.</p> <p>Doktora tez danışmanlıklarını yapacak danışmanların niteliklerinin mevzuatla tanımlanması sağlanacaktır.</p> <p>Akademik ve mesleki doktora ayırımı yapılarak her birinden beklenen kazanımların Türkiye Yeterlilikler Çerçevesinde geliştirilmesi, doktora olgunluk düzeyine ulaşmış belirli üniversitelerde sanayi doktora programları gibi mesleki doktora programlarının oluşturulması desteklenecek.</p>
12. Kalkınma Planı	Eğitim	<p>Üniversite kampüslerinin sürdürülebilir ve iklim dostu kampüslere dönüştürülmesi desteklenecektir.</p> <p>Pilot olarak seçilecek üniversitelerin sıfır atık, temiz çevre, enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji kaynakları alanında durumlarının tespit edilerek sürdürülebilir ve iklim dostu kampüslere dönüşüm projeleri hazırlanacaktır.</p> <p>Sürdürülebilir ve iklim dostu kampüs hedefine ulaşmada alternatif finansman araçlarına erişim sağlanacaktır.</p>

Tablo 4. Devamı

12. Kalkınma Planı	Eğitim	<p>Yükseköğretimde dijital dönüşüm sağlanacaktır.</p> <p>Yükseköğretimde dijital olgunluk modelinin oluşturulması desteklenecektir.</p> <p>Üniversitelerde kurumsal bulut hizmetlerinin sunulması, yapay zekâ, robotik ve artırılmış gerçeklik başta olmak üzere bilgi ve iletişim teknolojileri kapsamında araştırma ve eğitim amaçlı kullanılacak yazılım, araç ve ekipmanlara erişimin sağlanması desteklenecektir.</p> <p>Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberini odak alan, üniversitelerin dijital altyapılarının ve bilgi güvenliklerinin sağlanmasını hedefleyen çalışmalar tamamlanacaktır.</p> <p>Üniversitelerin dijital dönüşümünde ve dijital yayın alımlarında fayda-maliyet etkinliğini hedefleyen yerli ve milli yazılımların önceliklendirildiği bulut tabanlı uygulamalar kullanılacaktır.</p> <p>Üniversitelerin idari personellerinin bilgi ve iletişim güvenliğine yönelik kapasitesi geliştirilecektir.</p>
12. Kalkınma Planı	Eğitim	<p>Üniversitelerin öz gelirleri artırılarak finansal sürdürülebilirliği güçlendirilecektir.</p> <p>Başta çözüm ortağı olarak reel sektör etkileşiminin artırılması olmak üzere öz gelirleri ve finansman çeşitliliği artırılarak üniversitelerin gelişimine daha fazla kaynak sağlanacaktır.</p> <p>Üniversitelere yapılacak yardım ve bağışlar teşvik edilecektir.</p> <p>Yükseköğretimde rekabetçi ortamın geliştirilmesi amacıyla kamu üniversitelerinin merkezi idareden aldıkları bütçenin belirli oranda performansları ile ilişkilendirilmesi sağlanacaktır.</p>
12. Kalkınma Planı	Eğitim	<p>Üniversitelerdeki idari ve teknik personel niteliği artırılacaktır.</p> <p>Üniversitelerde verimliliği düşüren farklı istihdam statüleri gözden geçirilerek yeni bir personel rejimi oluşturulacak ve kurumsal kapasite geliştirilecektir.</p> <p>Araştırma altyapılarında yüksek nitelikli teknik personelin görevlendirilmesi sağlanacaktır.</p>
12. Kalkınma Planı	Eğitim	<p>Üniversitelerdeki TTO'lar güçlendirilecektir.</p> <p>TTO'lar bölgesel öncelikler ve tematik dikey eksenler özelinde yapılandırılacaktır.</p> <p>TTO'larda yürütülen faaliyetlerde ilave destekler sağlanacaktır.</p>
12. Kalkınma Planı	Eğitim	<p>Yükseköğretim düzeyinde mesleki ve teknik eğitim güçlendirilecektir.</p> <p>Meslek yüksekokullarının müfredatları Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından yayımlanan standartlar ve yeterlilikler çerçevesinde güncellenecektir.</p>

Tablo 4. Devamı

12. Kalkınma Planı	Eğitim	<p>Yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi kültürü yaygınlaştırılacak ve güçlendirilecektir.</p> <p>Yükseköğretimde kurumsal akreditasyon ile program akreditasyonu geliştirilecektir.</p> <p>Kalite güvencesi, stratejik planlama, performans ve veri yönetimi sistemlerinin entegrasyonu sağlanacaktır.</p>
12. Kalkınma Planı	İstihdam ve Çalışma Hayatı	Savunma sanayii, yapay zekâ, siber güvenlik, temiz ve sürdürülebilir enerji ile uzay teknolojileri gibi stratejik alanlarda nitelikli işgücü yetiştirmeye yönelik kamu-üniversite-özel sektör işbirliği programları uygulamaya konulacaktır.
12. Kalkınma Planı	Aile	Aileye yönelik eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin içeriği kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ve STK'larla işbirliği içerisinde çeşitlendirilerek yaygınlaştırılacak, eğitim, rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinde ihtisaslaşma sağlanacaktır.
12. Kalkınma Planı	Aile	Aile içi şiddeti ortaya çıkaran temel unsurlar belirlenerek önleyici mekanizmaları artırmaya yönelik kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ile STK'ların işbirliğiyle bütüncül çalışmalar yürütülecektir.
12. Kalkınma Planı	Kadın	Ailede merkezi role sahip kadınların hak ettiği üstün kıymeti görmesi ve kalkınmamıza ivme kazandırılması için kadınların başta eğitim ve istihdam olmak üzere hayatın tüm alanlarındaki fırsat ve imkânlardan eşit biçimde yararlanmalarının ve her tür şiddet ve ayrımcılıktan uzak şekilde yaşamalarının sağlanması, her alanda ve düzeyde temsil ve katılımın artırılması temel amaçtır.
12. Kalkınma Planı	Kadın	<p>Kadın-erkek fırsat eşitliğinin sağlanması ve kadınların güçlenmesi önceliğinin tüm plan, program, politika geliştirme ve uygulama süreçlerinde yer alması sağlanacaktır.</p> <p>Kamu, özel sektör, siyaset dâhil tüm karar alma mekanizmalarında ve yönetimin her kademesinde nüfusun yarısını oluşturan kadınların temsili ve katılımının artırılması hedefiyle, aşamalı bir geçiş için çalışmalar yapılacaktır. Program, politika geliştirme ve uygulama süreçlerinde yer alması sağlanacaktır.</p> <p>Kadınların işgücüne katılımlarını artıracak girişimcilik, finansal ve dijital okuryazarlık, kooperatifçilik gibi alanlardaki programlar kapsamı genişletilerek yaygınlaştırılacaktır.</p> <p>Kadın temsiline düşük olduğu matematik, fen, teknoloji ve mühendislik alanlarında kadınların eğitim ve istihdamının artırılması için kamu ve özel sektörün eşitlik ve kapsayıcılık temelinde dönüşümüne yönelik çalışmalar yapılacaktır.</p>
12. Kalkınma Planı	Çocuk	Ülkemizin geliştirilebilecek alanlarında çalışmalar üretmek üzere ilgili kamu kurum ve kuruluşları, STK'lar, üniversite ve özel sektör ile gençleri bir araya getiren yönetim modelleri geliştirilecektir.
12. Kalkınma Planı	Sivil Toplum	Üniversitelerde sivil toplum alanına yönelik birimlerin açılması ve bu birimlerin desteklenmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.

Tablo 4. Devamı

12. Kalkınma Planı	Kalkınma için Uluslararası İşbirliği	Uluslararası kamuoyu üzerinde etkili olan ve Türkiye ile ilgili çalışmalar yapan kurum ve kuruluşlar, üniversiteler, STK'lar ve bireylerle işbirliği geliştirilecek ve Türkiye'nin tanıtımına yönelik çalışmalar yürütülecektir.
2025 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Nitelikli İnsan, Güçlü Aile, Sağlıklı Toplum	Kalite ve sonuç odaklı bir yönetim anlayışıyla ülkemizin ihtiyaçları doğrultusunda evrensel bilgi üretimine katkı sunacak yetkinlikte akademik kadroların ve nitelikli insan gücünün yetiştirilmesini hedef alan, uluslararası öğrenciler ve alanında başarılı akademisyenler için üniversitemizi çekim merkezi haline getirecek yenilikçi ve rekabetçi bir yükseköğretim sisteminin oluşturulması amaçlanmaktadır.
2025 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Politika ve Tedbirler	Yükseköğretim Kurulu Büyük Veri Projesi kapsamında güncel veriler takip edilerek performans değerlendirme raporları hazırlanacaktır.
2025 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Politika ve Tedbirler	Projeye dayalı esnek istihdam modelleri konusunda çalışma yapılacaktır.
2025 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Politika ve Tedbirler	Üniversiteler tarafından mezunların istihdam durumlarının program bazında takibi için sistem geliştirilecektir.
2025 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Politika ve Tedbirler	Yükseköğretim öğrencilerinin ihtiyaç duyulan alanlarda en az bir dönem uygulamalı eğitim almalarına yönelik çalışmalar yapılacaktır.
2025 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Politika ve Tedbirler	Yapay zekâ, büyük veri ve siber güvenlik alanlarında sertifika programları yaygınlaştırılacaktır.
2026-2028 Orta Vadeli Programı	Büyüme (Dijital dönüşüme geçişin desteklenmesi)	Yapay zekâ alanına özgü tematik kümelenmeler ve araştırma merkezlerinin sayısı artırılabilecek, hesaplama altyapılarının yapay zekâ araştırmacılarına erişimi kolaylaştırılacak ve uluslararası işbirlikleri geliştirilecektir.
2026-2028 Orta Vadeli Programı	İstihdam (İşgücünün beceri uyumunun iyileştirilmesi)	Başta meslek yüksekokulları olmak üzere yükseköğretim kontenjanlarının özel sektörün orta vadede ihtiyaç duyduğu işgücü ile uyumu güçlendirilecektir. Yurt dışındaki üst seviye bilimsel ve teknolojik çalışmalar yürüten nitelikli araştırmacılar yetkin araştırmacılara yönelik ülkemizde tam veya kısmi zamanlı çalışma imkânları ve ortamları çeşitlendirilecektir. Yapay zekâ, siber güvenlik gibi kritik alanlarda tanımlanacak mikro yeterliliklere yönelik hızlı eğitim modülleri kamu özel sektör ve üniversite işbirliğinde uygulanacaktır.
Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi (2024-2028)	Türkiye'de Yükseköğretimde Uluslararasılaşma-Stratejik Amaç ve Hedefler	Amaç 1. Türkiye'de yükseköğretimin uluslararasılaşma düzeyinin yükseltilmesi ve ülkemizin nitelikli uluslararası öğrenciler ile akademisyenler için bir çekim merkezi haline getirilmesi Hedef No-Eylem Adı 1.1. Uluslararası öğrenci sayısının artırılması 1.2. Uluslararası akademisyen sayısının artırılması 1.3. Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişimi alanında iş birliğinin ve değişim programlarına katılımcı sayısının artırılması 1.4. Üniversitemizin uluslararası iş birliği potansiyelinin artırılması 1.5. Yükseköğretim alanının uluslararası görünürlüğünün artırılması 1.6. Türk Devletleri Teşkilatı çatısı altında Türk Dünyası Yükseköğretim Alanının oluşturulması 1.7. Yabancı dilde eğitim programlarının geliştirilmesi 1.8. Yabancı hükümetler ve çok uluslu kurumlar ile iş birliği antlaşmalarının artırılması 1.9. Üniversitemizin yurtdışında akademik birim açmalarının kolaylaştırılması ve teşvik edilmesi 1.10. Akademisyenlerin uluslararası ağlara katılımının teşvik edilmesi

Tablo 4. Devamı

Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi (2024-2028)	Türkiye’de Yükseköğretimde Uluslararasılaşma-Stratejik Amaç ve Hedefler	<p>Amaç 2. Uluslararasılaşmada kurumsal kapasitenin geliştirilmesini sağlamak.</p> <p>Hedef No-Eylem Adı</p> <p>2.1. Yükseköğretim kurumları bünyesinde Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlıklarının ihdas edilmesi</p> <p>2.2. Uluslararası ilişkiler alanında yeterli sayıda ve nitelikli insan kaynağının temini</p> <p>2.3. Uluslararasılaşma alanında mevzuat, güncel gelişmeler ve eğilimler konusunda kurumlar arası iletişim mekanizmaları oluşturulması</p> <p>2.4. Hedef ülkelerdeki dış temsilciliklerimizde “Yükseköğretim Müşaviri” sıfatıyla yükseköğretimden sorumlu personel istihdam edilmesinin sağlanması</p>
Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi Eylem Planı 2024-2025	Eylem 1.4	Orta ve uzun vadeli iş gücü analiz ve projeksiyonları dikkate alınarak YZ alanında ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyde programlar açılacaktır.
Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi Eylem Planı 2024-2025	Eylem 1.5	Orta ve uzun vadeli iş gücü analiz ve projeksiyonları dikkate alınarak YZ alanında gerekli akademik insan kaynağı ve bilgi birikiminin (tez, proje, yayın, etkinlik) oluşturulması ve geliştirilmesine yönelik yükseköğretim kurumlarıyla koordinasyon yürütülecektir.
Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi Eylem Planı 2024-2025	Eylem 1.6	Yükseköğretim dönemi sırasında veya sonrasında istihdam öncesi sektörel uygulamalara dayalı temel ve ileri düzeyde YZ uzmanı yetiştirilmesine yönelik eğitimler verilecektir.
Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi Eylem Planı 2024-2025	Eylem 2.1	Yerli olarak geliştirilecek üretken yapay zekâ modellerine (LLM, LAM vb.) ilişkin teknik ve etik standartları belirlemek ve bu süreci yönetmek üzere uzman bir komite kurulacaktır.
Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi Eylem Planı 2024-2025	Eylem 3.3	YZ alanındaki gereksinimler değerlendirilerek YBH altyapıları için ortak teknik referans mimarisi oluşturulacaktır.
Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi Eylem Planı 2024-2025	Eylem 3.4	YZ Ekosisteminde veri yönetişimine yönelik düzenlemeler iyileştirilecektir.
Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi Eylem Planı 2024-2025	Eylem 4.6	Güvenilir YZ'nin denetimi için gereken araçlar geliştirilecektir.
Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi Eylem Planı 2024-2025	Eylem 4.8	YZ Tabanlı Sosyal ve Beşeri Bilimler Projeleri desteklenecektir.
Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi Eylem Planı 2024-2025	Eylem 4.10	YZ'nin Sosyo-ekonomik Etki Ölçümü üzerine uluslararası çalışmalardaki göstergeleri kapsamında araştırma ve analiz çalışmaları yürütülecektir.
Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi Eylem Planı 2024-2025	Eylem 5.5	Türk diasporasında YZ alanında çalışan akademisyenler ve uzmanlar ülkemiz YZ ekosistemi ile buluşturulacaktır.
Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi Eylem Planı 2024-2025	Eylem 5.6	Yapay Zekâ Alanında Yükseköğretim Öğrenci ve Personel Değişim Faaliyetleri desteklenecektir.
Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi Eylem Planı 2024-2025	Eylem 6.14	Yapay zekânın mevcut meslekler ve iş gücü üzerine etkisi sektörel analizler ile tespit edilecektir.
Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi Eylem Planı 2024-2025	Eylem 6.18	Alana özel uzaktan eğitim ve çevrim içi içerik kapasitesi iyileştirilecektir.

E. Program – Alt Program Analizi

Tablo 5. Program – Alt Program Analizi

Program Adı	Alt Program Adı	Tespitler	İhtiyaçlar
ARAŞTIRMA, GELİŞTİRME ve YENİLİK	ARAŞTIRMA ALTYAPILARI	Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi adına araştırma altyapısı kapsamında yer alan projelerin niceliğinin ve niteliğinin artırılması gerekmektedir.	Araştırma altyapıları, laboratuvarlar, teknolojik araçlar ve veri kaynakları ile güçlendirilmelidir. İhtisaslaşma alanına yönelik projelerin teşvik edilmesi ve finansman ihtiyacının sürdürülebilir olmasını sağlamak.
	YÜKSEKÖĞRETİMDE BİLİMSEL ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME	Yeni kurulan bir üniversite olmamız dolayısıyla bilimsel altyapı henüz yeterli değildir ve bilimsel çalışmalar yaygınlaşmamıştır.	Araştırma altyapıları, laboratuvarlar, teknolojik araçlar ve veri kaynakları ile güçlendirilmelidir.
HAYAT BOYU ÖĞRENME	YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI SÜREKLİ EĞİTİM FAALİYETLERİ	Üniversitenin sürekli eğitim faaliyetlerinin yetersiz düzeydedir. Öğrenci, mezun ve diğer paydaşlara yönelik faaliyet ve tamamlanan sosyal faaliyet sayısında yeterli düzeye ulaşamamıştır.	Sürekli Eğitim Merkezinin etkinliğinin artırılması. Eğitim programlarının çeşitliliğinin artırılması.
YÜKSEKÖĞRETİM	ÖĞRETİM ELEMANLARINA SAĞLANAN BURS ve DESTEKLER	Mevcut akademik kadromuzun araştırma yetkinliği oldukça yüksek olup ancak yeterli öğretim elemanı ve kaynak sağlandığında belirlenen hedeflere ulaşılabilecektir.	Bilimsel araştırma yapabilmesi için araştırma projelerinin finansmanı, laboratuvar altyapıları ve akademik yayımlar için teşvikler sağlanmalıdır. Öğretim elemanlarının uluslararası düzeyde bilgi edinmesi ve alanlarında yetkinleşmesi için yurtdışındaki üniversitelerle işbirlikleri ve eğitim fırsatları sağlanmalıdır.
	ÖN LİSANS EĞİTİMİ, LİSANS EĞİTİMİ ve LİSANSÜSTÜ EĞİTİM	Mesleki ve sosyal yeterlilik sahibi, gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi için fiziki kapasite yetersizdir. Lisansüstü öğrencilerin toplam öğrenci sayısına oranı düşük gerçekleşmiştir. Yan dal ve çift ana dal programlarından mezun öğrenci sayısı azdır.	Yatırım programında yer alan derslik inşaatlarını tamamlanması, akademik personel istihdamını artırılması. Lisansüstü öğrenci sayısını artırmaya yönelik mekanizmalar geliştirmesi ve yan dal ve çift ana dal programlarına katılımın teşvik edilmesi gerekmektedir.
	YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖĞRENCİ YAŞAMI	Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme, barınma ve spor hizmetleri yeterli olup, öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimini destekleyen yaşam alanları yetersizdir.	Sosyal, kültürel ve diğer faaliyetlerde beklentilerin karşılanacağı fiziksel alanlar artırılmalıdır.

F. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizi sonuçları ve üniversitemizin sorumlu olduğu program ile alt programlar dikkate alınarak, üniversitemizin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenmiştir. Belirlenen faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler, amaç ve hedeflerimizin oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır.

Tablo 6. Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Sunulan Ürün/Hizmetler
Eğitim-Öğretim Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ön Lisans Eğitimi ✓ Lisans Eğitimi ✓ Lisansüstü Eğitim (Tezli ve Tezsiz Yüksek Lisans- Doktora) ✓ Kurum ve Kuruluşlara Hizmet İçi Eğitim ✓ Yaşam Boyu Eğitim ve Sertifika Programları ✓ Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları ✓ Staj Hizmetleri ✓ Pedagojik Formasyon ✓ Çift Anadal ve Yan Dal Programları ✓ Kütüphane Hizmetleri
Bilimsel Araştırma Geliştirme, Yenilik ve Girişimcilik Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Araştırma Projeleri ✓ Bilimsel Yayınlar ✓ Deneysel Araştırmalar ✓ Bilimsel Araştırmaları Destekleme Hizmetleri ✓ Bilimsel Etkinlikler ✓ Ulusal Kurum ve Kuruluşlarla Sektörel İş Birliği
Toplumsal Katkı Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bilimsel Konferans vb. Etkinlikleri Düzenleme ve Katılım Hizmetleri ✓ Sürekli Eğitim ve Sertifika Programları ✓ Kültür, Sanat ve Spor Hizmetleri ✓ Sosyal Sorumluluk Projeleri ✓ Dezavantajlı Gruplara Yönelik Hizmetler
Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Basın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Hizmetleri ✓ Kütüphane ve Dokümantasyon ile İlgili Hizmetler ✓ Öğrenci Yaşamına İlişkin Hizmetler ✓ Öğrenci Kulübü Etkinlikleri ✓ Öğrenciye Yönelik Sosyal Etkinlikler ✓ Mezuniyet Törenleri
İdari Faaliyetler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ İdari ve Destek Hizmetleri ✓ Stratejik Yönetim, İç Kontrol ve Kalite Hizmetleri ✓ Teknoloji Altyapısı ve Bilişim Hizmetleri ✓ Mali Hizmetler ✓ Öğrencilere Yönelik İdari ve Destek Hizmetleri ✓ Yapım, Bakım ve Onarım Hizmetleri ✓ Güvenlik Hizmetleri ✓ Hukuk Hizmetleri
Dijitalleşme ve Uluslararasılaşma	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Büyük Veri ✓ Dijital Dönüşüm ✓ Yapay Zekâ Uygulamaları ✓ Dijital Güvenlik/Hukuk ✓ Dijital Doküman Yönetimi ✓ Online Eğitim Hizmetleri ✓ Uluslararası Kurum ve Kuruluşlarla İşbirliği ✓ Dış Kaynaklı Yayın, Proje ve Akademik Faaliyetler ✓ Uluslararası Görünürlük ✓ Uluslararası Öğretim Elemanı/Öğrenci Hizmetleri ✓ Yabancı Dilde Eğitim Programları

G. Paydaş Analizi

Stratejik planlama sürecinde paydaş analizi, üniversitenin etkileşim içinde olduğu kişi, kurum ve kuruluşlarla ilişkilerinin değerlendirilmesi ve stratejik hedeflerin bu ilişkiler doğrultusunda şekillendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Paydaş analizi ile amaçlanan:

- Üniversiteye doğrudan veya dolaylı etkisi olan paydaşların belirlenmesi,
- Bu paydaşların beklenti ve görüşlerinin stratejik planlama sürecine yansıtılması,
- Paydaşlarla olan iletişim ve iş birliği düzeyinin artırılması,
- Katılımcılığı esas alan bir yönetim anlayışının desteklenmesidir.

Bu kapsamda yapılan analiz süreci üç temel aşamada yürütülmüştür:

1. Paydaşların Belirlenmesi: İç ve dış paydaşlar, üniversitenin sunduğu hizmetlerden etkilenen ya da bu hizmetlerin sunumunu etkileyen tüm taraflar dikkate alınarak belirlenmiştir.

- İç paydaşlar: Akademik ve idari personel, yönetim birimleri, alt birimler ve kurullar
- Dış paydaşlar: Öğrenciler, mezunlar, aileler, iş dünyası, kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler, YÖK, medya, uluslararası ortaklar vb.

2. Paydaş Önceliklendirme: Paydaşların kuruma olan etkisi ve kurumdan beklentileri doğrultusunda değerlendirilmesi yapılmış ve stratejik karar alma sürecinde hangi paydaşların daha fazla dikkate alınması gerektiği belirlenmiştir.

3. Paydaş Görüşlerinin Alınması: Paydaşların mevcut duruma ilişkin değerlendirmeleri ve geleceğe dönük beklentileri stratejik planın ilgili bölümlerine yansıtılmıştır.

Üniversitemizin stratejik planlama sürecinde yol göstericilerden biri olan paydaşlarımız, paydaşlarımızın konumu ile önem ve etki dereceleri öncelik sırasına göre aşağıda yer alan **Tablo 7**'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Paydaş Analizi

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Akademik Personel	İç Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
İdari Personel	İç Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Öğrenciler	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Üniversiteler	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Emekli Personel, Mezunlar	Dış Paydaş	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
Cumhurbaşkanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Milli Eğitim Bakanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Gençlik ve Spor Bakanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Sağlık Bakanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Adalet Bakanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Sayıştay Başkanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Diyanet İşleri Başkanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Yükseköğretim Kurulu (YÖK)	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
TÜBİTAK	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Üniversitelerarası Kurul	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Yerel Yönetimler	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Meslek Odaları	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Kalkınma Ajansları	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Sivil Toplum Kuruluşları	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış

H. Kuruluş İçi Analiz

a. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Trabzon Üniversitesi her ne kadar genç ve yeni kurulmuş bir üniversite olarak addedilse de Karadeniz Teknik Üniversitesi gibi köklü bir üniversiteden aktarılan birimleri sayesinde hem akademik hem de idari personel açısından birikimi yüksek ve son derece deneyimli bir kadro ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Sahip olduğu yetkinlikler ve nispeten genç kadrosu sayesinde, üniversitenin akademik ve idari faaliyetleri aksama olmadan yürütülmektedir. Sürekli büyüme ve iyileşmeyi kendisine ilke edinen Üniversitemizde, akademik ve idari personel alanında sayısal bakımdan yetersiz olduğu düşünülen birimlerde ilgili alandaki yetkinliği göz önünde bulundurularak istihdamların gerçekleştirilmesi hedeflenmekte ve böylelikle insan kaynakları alanında sahip olunan niteliklerin korunması ve artırılması planlanmaktadır. Üniversitemiz bünyesinde gerek açılan gerekse açılması düşünülen yeni birimler ve bu birimler içerisinde yer alan/alacak olan yeni bölümler göz önüne alındığında hem akademik hem de idari personel sayılarında ilerleyen dönemlerde artış olması beklenmektedir.

Üniversitemiz bünyesinde hâlihazırda 2 enstitü, 11 fakülte, 2 yüksekokul, 7 meslek yüksekokulu ve Devlet Konservatuvarının yanında 11 araştırma merkezi ve 5 koordinatörlük bulunmaktadır. Tüm bu akademik birimlerde lisansüstü düzeyde 50 program, lisans düzeyinde 36 ve ön lisans düzeyinde 25 bölüm yer almaktadır. Bu programlara ek olarak özellikle hem yer aldığı bölgenin hem de genel itibari ile ülkemizin ihtiyaç duyduğu alanlarda yeni programlar açılması hedeflenmektedir. 2024-2025 akademik yılı dikkate alındığında enstitülerde 1.186, fakültelerde 6.941, yüksekokullarda 402 meslek yüksekokullarında 3.958 ve devlet konservatuvarında 34 olmak üzere toplam 12.487 öğrenci öğrenim görmektedir. 2024 yılı baz alındığında Üniversitemiz bünyesinde 309'u öğretim üyesi ve 272'si öğretim üyesi dışındaki akademik kadrolarda istihdam edilmiş personel olmak üzere toplam 581 akademisyen (Yabancı uyruklu olanlar dâhil) mevcuttur. **Tablo 8**'de akademik personelin unvana göre dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 8. Akademik Personelin Unvana Göre Dağılımı

UNVAN	KADROLARIN DOLULUK ORANINA GÖRE		
	DOLU	BOŞ	TOPLAM
Prof. Dr.	89	31	120
Doç. Dr.	59	54	113
Dr. Öğr. Üyesi	161	103	264
Öğretim Görevlisi	166	72	238
Araştırma Görevlisi	106	75	181
Toplam	581	335	916

Sürekli büyüme ve gelişmeyi kendine hedef edinmiş Üniversitemiz de mevcut akademik birimler ve bu birimlere ek olarak açılması düşünülen yeni akademik birimler dikkate alındığında, ilerleyen dönemler için akademik personelin sayısında artış olması beklenmektedir. **Tablo 9** ve **Tablo 10** sırasıyla bu akademik personelin hizmet süresi ve yaşı itibari ile dağılımını göstermektedir.

Tablo 9. Akademik Personelin Hizmet Süreleri Açısından Dağılım

UNVANI	1 - 3 Yıl		4 - 6 Yıl		7 - 10 Yıl		11 - 15 Yıl		16 - 20 Yıl		21 - Üzeri		TOPLAM
	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E	
Prof. Dr.	-	-	-	-	-	-	3	4	4	4	20	53	88
Doç. Dr.	1	2	-	1	2	2	10	8	8	11	8	6	59
Dr. Öğr. Üyesi	6	9	5	8	14	18	34	24	17	13	6	7	161
Araştırma Görevlisi	27	16	12	9	14	16	4	6	1	1	-	-	106
Öğretim Görevlisi	15	13	12	9	8	15	12	11	14	12	10	33	164
Yabancı Uruklu	-	1	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	3
Toplam Kişi Sayısı	49	41	29	27	38	51	63	55	44	41	44	99	581
Yüzde (%)	9%	6%	5%	5%	7%	9%	11%	10%	7%	7%	7%	17%	100%

Tablo 10. Akademik Personelin Yaş Aralığı Açısından Dağılımı

UNVANI	21 - 25 Yaş		26 - 30 Yaş		31 - 35 Yaş		36 - 40 Yaş		41 - 50 Yaş		51 - Üzeri		TOPLAM
	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E	
Prof. Dr.	-	-	-	-	-	-	-	1	21	25	6	35	88
Doç. Dr.	-	-	-	-	-	2	10	9	13	16	3	6	59
Dr. Öğr. Üyesi	-	-	-	-	15	19	34	37	30	22	-	4	161
Araştırma Görevlisi	3	1	26	21	24	15	5	8	1	2	-	-	106
Öğretim Görevlisi	-	-	6	13	16	15	21	15	17	20	8	33	164
Yabancı Uruklu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	1	3
Toplam Kişi Sayısı	3	1	32	34	55	51	70	70	82	87	17	79	581
Yüzde (%)	%0.75	%0.25	5%	6%	10%	9%	12%	12%	14%	15%	2%	14%	100%

Tablo 9 ve **Tablo 10** dikkate alındığında mevcut akademik personelin hizmet süresi ve yaş itibari ile dengeli bir dağılım sergilediği söylenebilir. Bu mevcut şartlar altında Üniversitemizin hem genç ve dinamik hem de deneyimli bir akademik personel profiline sahip olduğu anlamına gelmektedir. Akademik personelin unvan bazında Üniversitemiz akademik birimlerine dağılımı **Tablo 11**'de verilmiştir.

Tablo 11. Akademik Personelin Unvan Bazında Birimlere Göre Dağılımı

Bölüm / Birim Adı	Prof. Dr.	Doç. Dr.	Dr. Öğr. Üyesi	Öğretim Görevlisi	Araştırma Görevlisi	Toplam
Fatih Eğitim Fakültesi	61	23	39	26	24	173
Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi	1	2	4	3	3	13
Hukuk Fakültesi	2	3	15	1	34	55
İlahiyat Fakültesi	4	12	20	2	12	60
İletişim Fakültesi	8	2	8	-	4	22
Spor Bilimleri Fakültesi	10	6	8	9	5	38
İnsan ve Toplum Bilimleri	-	1	14	-	6	21
Siyasal Bilgiler Fakültesi	-	2	4	-	2	8
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	-	-	-	-	11	11
Devlet Konservatuvarı	1	1	11	7	3	23
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu	1	2	4	-	1	8
Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu	-	-	7	20	-	27
Şalpazarı Meslek Yüksekokulu	-	1	-	8	-	9
Tonya Meslek Yüksekokulu	-	-	7	16	-	23
Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu	1	3	2	5	-	11
Vakfikebir Meslek Yüksekokulu	-	1	7	11	-	19
Çarşıbaşı Meslek Yüksekokulu	-	-	5	6	-	11
Rektörlük	-	-	-	33	-	33
Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi	-	-	6	-	1	7
Yabancı Diller Yüksekokulu	-	-	-	9	-	9
Toplam	89	59	161	166	106	581

Üniversitemizin farklı birimlerinde 89 profesör, 59 doçent ve 161 doktor öğretim üyesi mevcuttur. Ayrıca 166 öğretim görevlisi ve 106 araştırma görevlisi öğretim elemanı olarak görev yapmaktadır. Acil ihtiyaç duyulan alanlar başta olmak üzere nitelikten ödün verilmeden akademik personel sayısını artırma üniversitemizin temel hedefleri arasında yer almaktadır.

Akademik personelin nicelik ve niteliğindeki artış üniversitelerin akademik anlamda gelişiminin göstergelerinden biridir. Bununla birlikte akademik-idari süreçlerin yürütülmesine doğrudan veya dolaylı destek veren idari personelin nicelik ve niteliği ise üniversitelerin idari açıdan işleyişinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için önemli bir unsurdur. 2024 yılı itibari ile Üniversitemiz idari birimlerinde görev yapan personelin hizmet sınıflarına göre dağılımı **Tablo 12'** dedir.

Tablo 12. İdari Birimlerde Görev Yapan Personelin Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı

		Hizmet Sınıfları					Toplam
		GIH	THS	SHS	AHS	YHS	
BİRİMLER	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	3	-	-	-	1	4
	Fatih Eğitim Fakültesi	11	3	-	-	2	16
	Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi	7	1	-	-	-	8
	Hukuk Fakültesi	3	-	-	-	2	5
	İlahiyat Fakültesi	6	1	-	-	2	9
	İletişim Fakültesi	4	-	-	-	2	6
	Spor Bilimleri Fakültesi	4	-	-	-	2	6
	Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu	-	-	-	-	-	-
	Vakıfkebir Meslek Yüksekokulu	3	-	-	-	-	3
	Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu	7	-	-	-	-	7
	Şalpazarı Meslek Yüksekokulu	4	-	-	-	1	5
	Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu	2	-	-	-	1	3
	Devlet Konservatuvarı	3	-	-	-	1	4
	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	8	-	-	-	-	8
	Genel Sekreterlik	8	-	-	-	4	12
	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı	3	3	-	-	-	6
	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	9	1	-	-	1	11
	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	6	-	1	-	2	9
	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	2	13	-	-	2	17
	Personel Daire Başkanlığı	6	-	-	-	-	6
	Tonya Meslek Yüksekokulu	4	-	-	-	1	5
	İdari ve Mali İşler Db.	18	-	-	-	2	20
	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	2	4	-	-	-	6
	Çarşıbaşı Meslek Yüksekokulu	6	-	-	-	2	8
	Yabancı Diller Yüksekokulu	1	-	-	-	1	2
	Hukuk Müşavirliği	-	-	-	1	-	1
Kurumsal İletişim Direktörlüğü	2	-	-	-	-	2	
Toplam							189

Tablo 12'e göre Üniversitemiz bünyesindeki idari birimlerde toplam 189 personel bulunmaktadır. Bu personelin 132'sini genel idari hizmetler, sağlık hizmetleri, teknik hizmetler ve yardımcı hizmetlerden sorumlu idari personel oluşturmaktadır. Mevcut idari personel ağırlıklı olarak ön lisans veya lisans mezunudur. (Bkz. **Tablo 13**). **Tablo 14** ve **Tablo 15** sırasıyla idari personelin hizmet süresi ve yaşı itibari ile dağılımını göstermektedir.

Tablo 13. İdari Personelin Eğitim Durumu

	İlköğretim		Lise		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans ve Doktora		2024 Toplam
	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	
Kişi Sayısı	3	3	31	30	48	48	89	88	17	17	189
Yüzde (%)		2%		17%		25%		46%		10%	100%

Tablo 14. İdari Personelin Hizmet Süreleri Açısından Dağılımı

	1 - 3 Yıl		4 - 6 Yıl		7 - 10 Yıl		11 - 15 Yıl		16 - 20 Yıl		21 - Üzeri		2023 Toplam
	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E	
Toplam Kişi Sayısı	38	42	3	6	3	3	11	14	3	11	8	47	189
Yüzde (%)	20%	22%	2%	3%	2%	2%	6%	7%	2%	6%	4%	24%	100%

Tablo 15. İdari Personelin Yaş Aralıklarına Dağılımı

	18-20 Yaş		21-25 Yaş		26-30 Yaş		31-35 Yaş		36-40 Yaş		41-50 Yaş		51-Üzeri		2023 Toplam
	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E	
Toplam Kişi Sayısı	0	0	4	4	8	21	21	19	22	14	6	28	5	37	189
Yüzde (%)	0%	0%	2%	2%	4%	11%	11%	10%	12%	7%	3%	15%	3%	20%	100%

Tablo 14 ve **Tablo 15** incelendiğinde idari personelin hizmet süresinin ağırlıklı olarak 21 yıl ve üzerinde olduğu, paralel şekilde yaşının da 50 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Her ne kadar deneyimli idari personelin varlığı mevcut idari işleyişin sürdürülebilirliği açısından önemli olsa da, **Tablo 14** ve **15**'teki veriler daha dinamik ve genç bir idari kadroya ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Yeni kurulmuş bir üniversite olmakla birlikte Üniversitemiz kurulduğu zamandan beri aktif lisans programlarında yüzde yüzlük, ön lisans programlarında ise yüzde yüze yakın doluluk oranlarıyla öğrenciler tarafından tercih edilen üniversitelerden biridir. Benzer durum lisansüstü programlar içinde geçerlidir. 2024-2025 akademik yılı dikkate alındığında enstitülerde 1.186, fakültelerde 6.941, yüksekokullarda 402 meslek yüksekokullarında 3.958 ve devlet konservatuarında 34 olmak üzere toplam 12.487 öğrenci öğrenim görmektedir. Akademik birimler bazında öğrencilerin dağılımı **Tablo 16**'da yer almaktadır.

Tablo 16. Öğrenci Cinsiyet ve Sayılarının Akademik Birimlere Dağılımı

Birimi	Dönemi	1. Öğretim			2. Öğretim			Toplam		Genel Toplam
		K	E	T	K	E	T	K	E	
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	2023-2024	744	560	1.304	11	15	26	755	575	1.330
	2024-2025	688	465	1.153	8	25	33	696	490	1.186
Fakülteler	2023-2024	3.757	2.513	6.270	215	161	376	3.972	2.674	6.646
	2024-2025	4.071	2.567	6.638	172	131	303	4.243	2.698	6.941
Yüksekokullar	2023-2024	129	96	225	-	-	-	129	96	225
	2024-2025	233	169	402	-	-	-	233	169	402
Meslek Yüksekokulları	2023-2024	1.725	1.860	3.585	-	-	-	1.725	1.860	3.585
	2024-2025	2165	1792	3.957	1	-	1	2.166	1.792	3.958
Toplam	2023-2024	6.355	5.029	11.384	226	176	402	6.581	5.205	11.786
	2024-2025	7.157	4.993	12.150	181	156	337	7.338	5.149	12.487

2024-2025 eğitim-öğretim yılındaki öğrenci sayısı dikkate alındığında öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının 40, toplam akademik personel başına düşen öğrenci sayısının 21 ve idari personel başına düşen öğrenci sayısının ise 66 olduğu hesaplanmıştır (Bkz. **Tablo 17**). Bu bulgular gerek akademik personel gerek idari personel başına düşen öğrenci sayısının oldukça fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 17. Personel Başına Düşen Öğrenci Sayısı

Öğrenci Sayısı	Öğretim Üyesi Sayısı	Öğretim Üyesi Başına Düşen Öğrenci Sayısı	Akademik Personel Sayısı	Akademik Personel Başına Düşen Öğrenci Sayısı	İdari Personel Sayısı	İdari Personel Başına Düşen Öğrenci Sayısı
12.487	309	40	581	21	189	66

Eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin nitelikli bir şekilde yürütülebilmesi, söz konusu bu faaliyetlerle ilgili idari işlerde herhangi bir aksiliğin yaşanmaması için hem akademik hem de idari personel başına düşen öğrenci sayısının azaltılması gerekmektedir. Bu gereklilik Trabzon Üniversitesinin eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerindeki niteliğini artırarak sürdürülebilmesi hedefine ulaşmak açısından oldukça önem arz etmektedir.

b. Kurum Kültürü Analizi

Trabzon Üniversitesi'nin görece küçük olması, çalışanların daha çok kişisel ilişkilere dayalı olarak hareket etmelerine neden olabilir. Bu durum, profesyonel ilişkilerden ziyade kişisel ilişkilerin ön planda olduğunu ve bu durumun kurum kültürüne yansıdığını göstermektedir. Trabzon Üniversitesi, olumsuz etkileri azaltmak için çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalar arasında, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik etme, kurum içi iletişimi artırma ve çalışan memnuniyetini ölçme amaçlı anketler düzenleme gibi faaliyetler de bulunmaktadır. Bu çalışmaların zaman içinde olumlu sonuçları ortaya çıkaracağı öngörülmektedir. Bu sayede, çalışanların yönetim anlayışı, hizmet memnuniyeti, kariyer imkânları ve kurumsal aidiyet gibi konulardaki görüşleri dikkate alınarak daha iyi bir çalışma ortamı oluşturulmaya çalışılmaktadır. Öğrenci, akademik ve idari personelin bilgi ve iletişim teknolojilerinden en üst düzeyde yararlanmasını sağlamak amacıyla altyapı imkânları güçlendirilmektedir. Ayrıca, çalışanların motivasyonunu artırmayı ve memnuniyet düzeyini yükseltmeyi hedefleyen çalışmalar da yürütülmektedir.

Öğrenen bir kurum kültürü oluşturabilmek için, çalışanların tamamının katılımının sağlandığı, personelini eğiten kuruma özgü bir yaklaşımla eğitim sistemi oluşturulmalıdır. Üniversitemizde hizmet içi eğitimler yaygınlaştırılmalı, tüm personeli kurum kültürü konusunda bilinçlendirme çalışmaları sürdürülmelidir. Öğrenen kurum kültürünün boyutları iyi analiz edilmeli ve kurum kültürünün tüm birimler ile personel tarafından benimsenmesi için çalışmalar geliştirilmelidir. Bu bağlamda mevcut olan olumlu kurum kültürü algısı daha yüksek memnuniyet düzeyine ulaşması hedeflenmektedir.

c. Fiziki Kaynak Analizi

Fiziki kaynak analizi kapsamında, Üniversitenin mevcut yerleşiminde eğitim, araştırma ve sosyal faaliyetlerinde kullanılan alanlar ile idari ve akademik bölümlerin mevcut durumları ortaya konulmuştur. Trabzon Üniversitesi ana yerleşkesi olan Fatih yerleşkesi dışında Akçaabat, Çarşıbaşı, Tonya, Şalpazarı, Vakfıkebir ve Beşikdüzü ilçelerinde de yerleşke alanlarına sahip olan bir üniversitedir. Ayrıca İlahiyat Fakültesi'nin yer aldığı ayrı bir yerleşkesi (Çimenli yerleşke alanı) bulunmakta ve hali hazırda Hukuk Fakültesi'ndeki eğitim-öğretim faaliyetleri Karadeniz Teknik Üniversitesi Kanuni yerleşkesi içerisinde devam etmektedir. **Tablo 18** Üniversitemizdeki eğitim birimlerin bulunduğu yer, mülkiyet durumu ve toplam alanını (m² olarak) göstermektedir.

Tablo 18. Eğitim Birimlerinin Bulunduğu Yer ve Alanları

Yerleşke Adı	Mülkiyet Durumu (m ²)			2024 Toplam Alan (m ²)
	Üniversite	Hazine	Diğer	
Fatih Yerleşkesi	158.196,31	49.426,88	3.775,00	211.398,19
Akçaabat Yerleşkesi	-	-	5.813,80	5.813,80
Hukuk Fakültesi Yerleşkesi (Karadeniz Teknik Üniversitesi Kanuni Yerleşkesi)	-	-	8.896,59	8.896,59
Çimenli Yerleşkesi	29.861,26	-	-	29.861,26
Vakfıkebir Yerleşkesi	-	3.895,69	-	3.895,69
Tonya Yerleşkesi	1.903,28	-	-	1.903,28
Beşikdüzü Yerleşkesi	-	18.553,64	-	18.553,64
Şalpazarı Yerleşkesi	-	-	635,14	635,14
Çarşıbaşı Yerleşkesi	-	10.033,50	-	10.033,50
Toplam	189.960,85	81.909,71	19.120,53	290.991,09

Üniversitemiz toplamda 290.991,09 m² yerleşke alanına sahiptir. Üniversitemizin sahip olduğu alanın %70,83'ü Üniversitemiz adına, %18,63'ü Hazine adına ve %10,54'ü de diğer kurumlar adına kayıtlıdır. Üniversitemiz arsa/arazi alanlarının %78'i Fatih Yerleşkesinde yer alırken diğer yerleşkeler toplam alanın %22'sini oluşturmaktadır. **Tablo 19**'da Üniversitemiz yerleşkeleri ve hizmet verdikleri alanlar verilmiştir.

Tablo 19. Fiziki Alanlar

	BİNA ADI	YÖNETİM	EĞİTİM		TAPL. KONF.	SOSYAL ALANLAR			SPOR ALANLARI		KÜTÜPHANE	SAĞLIK	DİĞER	NET ALAN	TOPLAM ALAN	BİNA SAYISI	Açık	
			DERSLİK	LAB.		KANTİN VB.	YEMEKHANE	ÖĞRENCİ KULÜPLERİ	AÇIK	KAPALI							Fiziki Alanlar	
1	A Blok	1714,2	1677	585	-	-	-	-	-	-	-	-	323,6	4369,8	4369,8	1	-	Kampüs Dahilinde
2	B Blok	1265,86	2070,8	244	40	-	-	40	-	-	-	-	252	3896,66	3896,66	1	-	Kampüs Dahilinde
3	C Blok	1442,23	983,43	83,66	152,47	-	-	52,95	-	-	-	-	497,13	3219,72	3219,72	1	-	Kampüs Dahilinde
4	D Blok	962,02	1240,82	258,99	-	-	-	-	-	-	-	-	859,57	3352,59	3352,59	1	-	Kampüs Dahilinde
5	E Blok	685,13	203,34	-	27,69	-	-	13,39	-	-	-	-	120,86	1050,41	1050,41	1	-	Kampüs Dahilinde
6	F Blok	2774,66	144,58	87,36	183,82	361,56	-	-	-	-	-	-	249,51	3801,49	3801,49	1	-	Kampüs Dahilinde
7	Hukuk Fakültesi	1191	2900	-	178	-	-	241	-	-	62	-	893	5465	5465	1	-	Kampüs Dışında
8	İlahiyat Fakültesi	4071,2	2196,96	63,68	133,2	576	261,36	20	1115	70	738,83	-	1992,02	11238,25	10123,25	2	-	Kampüs Dışında
9	Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi	656,86	491,77	36,04	103,96	-	-	-	-	-	114,4	-	489,22	1928,29	1928,29	1	-	Kampüs Dışında
10	İletişim Fakültesi	972,6	1020,98	113,95	49	-	-	52	-	-	-	-	393,5	2602,03	2602,03	1	-	Kampüs Dahilinde
MESLEK YÜKSEK OKULLARI																		
1	Vakıfkebir MYO	602,07	800	66,64	138,69	66,2	91,12	22,5	-	-	72,14	-	969,37	2806,23	2806,23	2	-	Kampüs Dışında
2	Tonya MYO	598,4	494,5	42	87	148	-	-	-	-	-	-	268	1637,9	1637,9	1	-	Kampüs Dışında
3	Beşikdüzü MYO	1201,69	1124,42	161,62	56,25	208	124,24	-	2288	-	102,36	-	744,47	6011,05	3723,05	2	-	Kampüs Dışında
4	Şalpaazarı MYO	285,28	443,61	110,23	170,2	92,22	-	-	-	-	70	-	286,15	1457,69	1457,69	1	-	Kampüs Dışında
5	Çarşıbaşı MYO	480,89	539,93	608,34	202,02	88,86	161,16	-	-	-	102,75	-	411,11	2505,06	2505,06	-	-	Kampüs Dışında
SPOR TESİSLERİ																		
1	Spor Salonu	-	-	-	-	-	-	-	-	3169	-	-	-	-	3169	3	-	Kampüs Dahilinde
2	Futbol Sahası	-	-	-	-	-	-	-	2022,2	-	-	-	-	-	2022,2	2	-	Kampüs Dahilinde
3	Voleybol-Basketbol Sahası	-	-	-	-	-	-	-	1913	-	-	-	-	-	1913	1	-	Kampüs Dahilinde
4	Tenis Sahası	-	-	-	-	-	-	-	2565,6	-	-	-	-	-	2565,6	3	-	Kampüs Dahilinde
SOSYAL TESİSLER																		
1	Kırmızı Kantin	-	-	-	-	361,56	-	-	-	-	-	-	-	-	361,56	-	-	Kampüs Dahilinde
2	Obam Kantin	-	-	-	-	598,26	-	-	-	-	-	-	-	-	598,26	-	-	Kampüs Dahilinde
3	Yemekhane	-	-	-	-	-	325	-	-	-	-	-	-	-	325	-	-	Kampüs Dahilinde
4	Goloğlu Kültür Merkezi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1416,78	1416,78	-	-	Kampüs Dahilinde
Toplam		18904,09	16332,14	2461,51	1522,3	2500,66	963,08	441,84	9903,8	3239	1262,48	-	8749,51	56758,75	67713,37	26	-	

d. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Ağ sistemi Bilgi İşlem Daire Başkanlığı bünyesinde fiber optik altyapısının toplanmasıyla birlikte Türk Telekom üzerinden alınan devrelerle ULAKNET ağına çıkış vermektedir.

Üniversitemizde kullanılmakta olan bilgi teknolojileri ve yazılımlar aşağıda sıralanmıştır.

- ▶ Yeni Muhasebe Bilişim Sistemi (BKMYBS)
- ▶ Bütçe Yönetim Enformasyon Sistemi (e-bütçe)
- ▶ Kamu Hesapları Bilgi Sistemi (KBS)
- ▶ TÜBİTAK Projeleri Transfer Takip Sistemi (TTS)
- ▶ Elektronik Kamu Alımları Platformu (EKAP)
- ▶ BAP Otomasyon Programı
- ▶ Personel Otomasyon Programı
- ▶ Öğrenci Otomasyon Programı
- ▶ Yükseköğretim Kurulu Ortak Veri tabanı (YÖKSİS)
- ▶ Kamu Elektronik Bordro Sistemi (e-Bordro)
- ▶ Yeni Harcama Yönetim Sistemi (MYSV2)
- ▶ Kamu Yatırımları Proje Bilgi Sistemi (KA-YA)
- ▶ Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)
- ▶ Devlet Malzeme Ofisi Bilgi Sistemi
- ▶ Elektronik Kamu Bilgi Yönetim Sistemi (KAYSİS)
- ▶ Hizmet Takip Programı (HİTAP)
- ▶ Üniversite Bilgi Yönetim Sistemi (UBYS)
- ▶ Ek Ders Sistemi
- ▶ Uzaktan Eğitim Sistemi
- ▶ Kısmi Zamanlı Öğrenci Bilgi Sistemi
- ▶ Performans Bilgi Sistemi
- ▶ Sejour Acenta Programı
- ▶ Erasmus Başvuru Sistemi

Trabzon Üniversitesi, işlem ve karar sürecini hızlandırmak, etkinlik ve verimliliği artırmak için bilişim teknolojilerini maksimum düzeyde kullanmaktadır. Bu kapsamda Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, iç ve dış paydaşlara yönelik birim kalite süreçlerini geliştirmek ve hizmet sunumunu iyileştirmek için kurumsal kimlik süreçlerini ve yapısal gelişimi tamamlamıştır.

e. Mali Kaynak Analizi

Mali kaynak analizi yapılırken ilk üç yıl için orta vadeli mali plandan Üniversiteye tahsis edilen bütçe ödeneklerinden yararlanılarak, ilk üç yıldan sonraki kaynaklar Üniversite tarafından tahmini olarak tespit edilerek **Tablo 20**'de gösterilmiştir.

Tablo 20. Kaynakların Yıllar İtibarıyla Dağılımı

Kaynaklar	2026	2027	2028	2029	2030	Toplam Kaynak
Özel Bütçe	1.922.230.000	2.193.079.000	2.410.849.000	2.870.000.000	3.255.000.000	₺ 12.988.079.000
Toplam	1.922.230.000	2.193.079.000	2.410.849.000	2.870.000.000	3.255.000.000	₺ 12.988.079.000

İ. Akademik Faaliyet Analizi

Tablo 21. Akademik Faaliyet Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim	<ol style="list-style-type: none"> Köklü bir geçmişe ve geleneğe sahip olması Tüm programlarında alanında saygın ve deneyimli akademisyenlere sahip olması Akademik kadrosunun eğitim-öğretim süreçlerinde gerekli içerikleri hazırlayabilecek ve sunabilecek pedagojik ve teknolojik yetkinlikte olması Akademik kadrosunun ölçme-değerlendirme yeterliklerinin yüksek olması Eğitim-öğretim süreçleri için gerekli donanıma sahip fiziki mekânlara sahip olması Eğitim-öğretim kültürünün oluşmuş ve öğrencilere aktarılabilir olması Eğitim-öğretim süreçlerinde ulusal ve uluslararası olarak farklı üniversiteler ve kurumlarla işbirliği faaliyetlerinin yürütülmesi Kurumlar arasında güçlü bir iletişim ve iş birliğinin bulunması Erasmus+ hareketlilikleri kapsamında uluslararası olarak üniversitelerle öğrenci ve öğretim elemanı ders verme, eğitim alma ve staj faaliyetlerinin yürütülmesi Çok sayıda yüksek lisans ve doktora programının bulunması Kütüphane ve çalışma salonlarının varlığı Konferans salonunun varlığı ve yıl boyunca çok sayıda seminer, konferans, söyleşi vb. etkinliklerin düzenlenmesi Öğrenci kulüplerinin varlığı ve öğretim elemanlarının destekleri ile kulüpler aracılığı ile eğitim-öğretim faaliyetlerini destekleyici etkinliklerin düzenlenmesi Öğretim elemanlarının uzaktan eğitim ve harmanlanmış öğretim faaliyetleri konusunda gerekli yetkinliğe ve tecrübeye sahip olması Uzaktan eğitim tezsiz yüksek lisans programlarının varlığı Uzaktan Eğitim altyapısı ve hizmetlerinin yeterliliği Program amaçlarını ve çıktılarını sistematik olarak izleme ve iyileştirme süreçleri uygulanmaktadır. Çağdaş, uygulamalı müfredatların hazırlanması Dijital ve interaktif eğitim materyallerinin kullanımı Laboratuvar, simülasyon ve proje tabanlı öğrenme yöntemlerinin entegrasyonu Disiplinler arası ortak ders ve seminerlerin düzenlenmesi Mevcut ön lisans ve lisans programlarının bazılarında zorunlu yabancı dil derslerinin dışında farklı yabancı dil derslerinin olması. Üniversite genelinde yabancı dil olarak İngilizce, Arapça ve Fransızca derslerinin verilmesi. Tüm programların eğitim amaç ve hedefleri, program çıktıları tanımlı ve ders öğrenim çıktıları, öğretim-ölçme yöntemleri ilişkilendirilmiş ve bilişim sistemi yoluyla yayınlanmaktadır. Program amaçlarını ve çıktılarını sistematik olarak izleme ve iyileştirme süreçleri uygulanmaktadır. Öğrenci merkezli öğretim planına sahip olmak Bölümlerin akreditasyonu için gerekli çalışmalara başlamış olması Öğrenci Bilgi Sistemi ile öğrenci başarılarının takip edilmesi Ders bilgi paketlerinin hazırlanıp kamuoyuyla paylaşılmış olması Memnuniyet ve geri bildirim sisteminin kullanılmaya başlanması Bilimsel eğitim etkinliklerinin gerçekleştirilmesi Disiplinler arası bir bakış açısıyla oluşturulan öğretim programının olması 	<ol style="list-style-type: none"> Eğitim öğretim faaliyetlerinin ve kurum kültürünün sürdürülebilirliği amacıyla araştırma görevlisi kadro sayılarının yetersizliği Teknolojik yetkinliklerin artırılabilmesi ve eğitim-öğretim süreçlerinin gelişimi amacıyla yenilikçi teknolojilerin edinilmesinde yaşanan ekonomik sorunlar Eskiyen araç-gereçlerin yenilenmesinde ekonomik problemlerin yaşanması Öğrenci sayısının azalması ve bölümlerin öğrenci alımının durdurulması Fiziki alanların yenileme ve artırılması ihtiyacı Uluslararası öğrenci sayısının azlığı Yabancı dilde eğitim veren bölüm/ABD bulunmaması Çok disiplinli (Multidisipliner) ve disiplinler arası bölümlerin/ ABD'lerin olmaması Erasmus+ hareketlilikleri için uluslararası ikili anlaşmaları azlığı Çevrimiçi akademik veri tabanları ve kaynaklara erişimin kısıtlı olması Başta bilgisayar laboratuvarı olmak üzere uygulama laboratuvarlarının azlığı Öğrencilerin sosyal ve çevresel alan azlığı nedeniyle kampüste zaman geçirmemeleri Sekreter ve hizmetli gibi eğitim-öğretim süreçlerini destekleyici personel eksikliği Eski bina ve mevcut altyapının güncel teknolojik gereksinimleri karşılama yetersizliği Eğitim teknolojileri ve dijital materyaller konusunda başlangıç aşaması Deneyimli destek personeli eksikliği (özellikle araştırma görevlileri) Mevcut ön lisans ve lisans programlarının bazılarında zorunlu yabancı dil derslerinin dışında var olan yabancı dil derslerinin sayılarının ve çeşitliliğinin az olması Hazırlık sınıfı zorunluluğu bulunan bölümlerin sınırlı olması, bu nedenle öğrencilerin dil yeterlilik seviyesinin genel olarak düşük olması Ders içeriklerinin bazı bölümler için yeterince özelleştirilmemesi, örneğin hukuk gibi alanlara özgü İngilizce programlarının sınırlı olması Dil öğretimine yönelik ek sertifika programlarının olmaması, uluslararası geçerliliği olan sınavlara (TOEFL, IELTS vb.) yönelik hazırlık desteğinin sınırlı olması Üniversite genelinde yabancı dil olarak sadece İngilizce, Arapça ve Fransızca derslerinin verilmesinin, dil çeşitliliğinin olmaması Sosyal, sportif faaliyet alanları ile akademik fiziksel mekânların kısıtlı olması Sosyal becerilerin program ve müfredatlarda yetersiz olması Öğrencilerin İngilizce dil yeterliliğinin zayıf olması Öğrenciler ve öğretim elemanları için fiziki imkânların yetersizliği Eğitim-öğretim faaliyetlerine yönelik eksik prosedürlerin olması (sınav yönetmeliği vb.) Lisans düzeyinde öğrencilerin yabancı dil yeterliliklerinin düşük olması Lisansüstü öğretim programının yetersizliği Uygulamalı eğitime yeterince ağırlık verilmemesi Mevcut programların akreditasyon süreçlerinde istenen düzeyde bulunmaması Öğretim programının güncellenme ihtiyacının bulunması Fiziki alanların kısıtlı olması sebebiyle toplantı odası, kütüphane, çalışma odası ve uygulama alanı bulunmaması, öğrencilere yönelik öğrenme ortam ve kaynaklara yönelik eksiklikler Uygulamalı derslere yönelik uygulama alanı eksikliği, ders kapsamındaki uygulama olanaklarının sınırlı olması Modern ve yeterli düzeyde bilişim ve uygulama laboratuvarı ve cihaz eksikliği, teknolojik olanaklarda yetersizlik Öğrencilere beceri kazandırılmasında kullanılacak yeterli ekipman bulunmaması Akademik personelin sınırlılığı, öğretim elemanı başına düşen ders yükü ve ders sayılarının fazla olması İdari personel yetersizliği ERASMUS+ Öğrenci değişim programı kapsamında henüz öğrenci gelmemiş olması 	<ol style="list-style-type: none"> Araştırma görevlisi kadrolarının tahsisinin artırılması Ulusal ve uluslararası proje çalışmalarından elde edilen kurum hisselerinin yenilikçi teknolojilere aktarılması Üniversitesi bütçesi ve döner sermaye gelirlerinden teknoloji yatırımlarına aktarılan miktarın artırılması Uluslararası öğrenci sayılarının artırılması amacıyla bölüm ve ABD'lerde İngilizce seçmeli derslerin açılması İngilizce eğitim veren ve uluslararası kabul gören multidisipliner programların önerilmesi Bölümlerin akreditasyon faaliyetlerinin tamamlanması Üniversitemiz öğretim elemanları ve Dış İlişkiler ofisi Koordinatörlüğü ile işbirliği ve uluslararası tanınırlık faaliyetlerinin (bülten, dergi, seminer, sempozyum vb.) organize edilmesi Bilgisayar laboratuvarı için yer tahsisinin yapılarak donanım tedarik sürecinin kısım kısım başlatılması Öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik olarak kampüs içi sosyal alanların belirlenmesi. Bu amaçla paydaşlara (öğrenci, personel) anket uygulanması ve hazırlanacak raporların Rektörlük makamına arz edilmesi. Öğrencilere uygulanacak anketlerle sosyal faaliyet isteklerinin belirlenmesi ve faaliyet takviminin oluşturulması Modern sınıf ve laboratuvar dizaynlarıyla eğitim altyapısının yenilenmesi Dijital öğrenme platformları, eğitim simülatörleri ve interaktif araçların entegrasyonu Eğitim-öğretim kadrosunun sürekli mesleki gelişimine yönelik eğitim programları düzenlenmesi Disiplinler arası ortak dersler ve seminerlerle farklı bölümler arasında bilgi alışverişinin sağlanması Mevcut ön lisans ve lisans programlarının bazılarında zorunlu yabancı dil derslerinin dışında var olan yabancı dil derslerinin sayılarının ve çeşitliliğinin artırılmasına yönelik müfredat güncellemelerinin planlanması Yapılması planlanan müfredat güncellemelerinin uygulanabilmesi için üniversitemiz Yabancı Diller Yüksekokulu bünyesindeki öğretim elemanı sayısının artırılması Dil öğretimine yönelik derslerin çeşitliliğini artırılması adına, Rusça, Arapça, Çince gibi farklı dillerin eğitimine yönelik öğretim elemanının üniversitemiz Yabancı Diller Yüksekokulu bünyesinde istihdamının planlanması Bölüm bazlı akademik İngilizce dersleri artırılması, alana özgü İngilizce seçmeli dersler açılması Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerle ilgili olanakların geliştirilmesi Program ve müfredat sosyal becerileri önceleyecek şekilde oluşturulmalıdır. Fiziki şartların iyileştirilmesi (sıraların ve projeksiyonların iyileştirilmesi, yeterli sınıf, laboratuvar, toplantı salonu, ofisin sağlanması vb.) Öğrenciler ve öğretim elemanları için daha açık prosedürlerin oluşturulması Uluslararasılaşma çalışmalarına hız verilerek akademisyen ve öğrenci dolaşımının artırılması ve gereken teşviklerin sağlanması. Eğitim ve öğretim süreçlerinde güncel bilişim ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaştırılması

Tablo 21. Devamı

Eğitim	<p>33. Uygulama ağırlıklı dersler ile sektörün ihtiyaçlarına cevap verebilen eğitim sürecinin olması</p> <p>34. Dış paydaşlarla kurulan ilişkiler, imzalanan protokollerin olması</p> <p>35. Üniversitemizin Trabzon gibi hem uzun geçmişe sahip olan hem de Türk Sanatı içinde önemli yeri olan sanatçıları yetiştiren, sanat geçmişi-geleneği güçlü bir kentte olması</p> <p>36. Yükseköğulların genç ve dinamik bir akademik kadroya sahip olması ve öğretim elemanlarının sayısının nitelikli bir şekilde artması</p> <p>37. Akademik personelin atanma ve yükselmesinin yönetmelikler kapsamında yürütülmesi</p> <p>38. Kütüphane hizmetlerinden faydalanma ve bilgiye ulaşım olanaklarının yeterli düzeyde olması</p> <p>39. Danışma kurullarının oluşturulması ve birimlerde alınan kararlarda bu kurullardan destek alınması</p> <p>40. Ders döneminin sonunda hedeflenen çıktılara ulaşıp ulaşılmadığının ve öğrencilerin memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi için anketlerin uygulanması</p> <p>41. Yükseköğulların bulunduğu ilçelerde üniversite öğrencilerine hizmet veren kamu yurtlarının bulunması</p> <p>42. Çift anadal uygulamasının sürdürülmesi ve yaygınlaştırılması</p>	<p>39. Uygulama Alanlarının Sınırlı Olması</p> <p>40. Sektör İş Birliklerinin Yetersizliği</p> <p>41. Yabancı Dil Yeterliliğinde Eksiklik</p> <p>42. Teknoloji Kullanımında Eksiklik</p> <p>43. Mezun Takip Sisteminin Eksikliği</p> <p>44. Disiplinler arası çalışma eksikliği</p> <p>45. Akredite program sayısının olmaması</p> <p>46. Mezun ağının etkin olmaması</p> <p>47. Doktora/Sanatta Yeterlik programının olmaması</p> <p>48. Fiziki imkânların yetersizliği.</p> <p>49. Akademisyen başına düşen ders yükünün fazlalığı</p> <p>50. Eğitim öğretim materyali eksikliği (enstrüman, projeksiyon cihazı, akıllı tahta, dans barı, aynalı duvar vs.)</p> <p>51. Uygulama birimi açmak için gerekli teknik yeterliliğin olmaması</p> <p>52. Akreditasyon süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için sınav sorularının öğrenme çıktısı/program çıktılıyla otomatik eşleştirilememesi ve bu durumun ders başarısını takip etmeyi zorlaştırması</p> <p>53. Meslek Yüksekokulunda görev yapan öğretim üyesi sayısının yetersizliği</p> <p>54. Mevcut uygulama alanlarının/atölye ve laboratuvarlarında bulunan cihaz ve aletlerin yeterli seviyede olmaması</p> <p>55. Engellilere yönelik koşulların yetersizliği</p> <p>56. Yükseköğül genelinde akademik birimlerde öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının fazla olması</p> <p>57. Mezunlara yönelik faaliyetlerin yeterli düzeyde olmaması</p>	<p>25. Programların ulusal ve uluslararası akreditasyonlara başvurularını teşvik edilmesi.</p> <p>26. Öğrencilerin kullanımına yönelik tesis ve alt yapı desteklerinin artırılması</p> <p>27. Öğrenci niteliğinin artırılması</p> <p>28. Öğretim programı güncellenmeli</p> <p>29. Kamu imkânları ve özel sektör desteklerinden daha fazla yararlanılarak fiziki alanlar sağlanmalı</p> <p>30. Üniversitenin öğrenci merkezli eğitimi sürdürmesine yönelik eğitim teknolojisi altyapısı (ekipman vb.) güçlendirilmeli</p> <p>31. İlgili alan dinamiğine ve yeterliklerine sahip akademik personel sayısı artırılmalı ve personelin gelişimine yönelik eğitimler yapılmalı</p> <p>32. İdari personel sayısı artırılmalı</p> <p>33. Uluslararası hareketlilik güçlendirilmeli, değişim programlarından faydalanan öğrenci ve personel sayısı artırılmalı</p> <p>34. Teknoloji Kullanımını Artırma</p> <p>35. Mezun Takip Sistemi Oluşturma</p> <p>36. Akademik Kadroyu Güçlendirme</p> <p>37. Konservatuar için tasarlanmış eğitim mekânının inşa edilmesi ya da uygun bir mekânın dönüştürülmesi.</p> <p>38. Belirli uzmanlık alanlarında akademisyen sayısının artırılması</p> <p>39. Gerekli materyallerin sağlanması.</p> <p>40. Doktora/Sanatta Yeterlik programını başlatmak için gerekli çalışmaların başlatılması.</p> <p>41. Teknolojik iyileştirmeler (kamera, stüdyo vs.) yapılabilir.</p>
Araştırma	<p>1. Akademik kadrosunun ulusal ve uluslararası çok sayıda proje deneyimine sahip olması</p> <p>2. Öğretim elemanlarının proje yazma kültürüne sahip olması</p> <p>3. Uluslararası akademik yayın kültürünün varlığı</p> <p>4. Uluslararası işbirlikleri bulunan akademisyenlerin varlığı</p> <p>5. Ar-Ge faaliyetleri için kurumsal olarak ikili işbirliklerinin varlığı</p> <p>6. Kurumlar arası güçlü bağların bulunması</p> <p>7. Ar-Ge faaliyetleri için Yapay Zekâ ve Robotik Kodlama Merkezinin varlığı</p> <p>8. Genç ve dinamik araştırmacı potansiyeline sahip olunması</p> <p>9. Yenilikçi ve özgün yapay zekâ konularında çalışma imkânı</p> <p>10. Disiplinler arası projeler sayesinde farklı bakış açıları ve işbirliği fırsatları</p> <p>11. Dinamik akademik kadro sayesinde esnek ve hızlı karar alma süreçleri</p> <p>12. Birimimizdeki akademik personelin nitelikli ve dinamik olması</p> <p>13. Akademik personelin lisansüstü eğitimlerini tamamlamış ya da devam ediyor olması ve akademik yayın/proje çalışmalarını yürütüyor olması</p> <p>14. Araştırma imkânlarının çeşitliliği</p> <p>15. Bilimsel araştırmaları destekleyici politikaların olması</p> <p>16. Akademik personellerin bilimsel dergilerde nitelikli ulusal ve uluslararası yayınlara sahip olması</p> <p>17. Ulusal ve uluslararası düzeyde yürütülen AR-GE projelerin varlığı</p> <p>18. Öğretim üyelerinin disiplinler arası çalışmaları ve girişimlerinin varlığı</p> <p>19. Yönetici ve öğretim üyelerinin kamu sektörü ve özel sektör temsilcileriyle iletişiminin varlığı</p> <p>20. Karadeniz Müzik Arşivi (KARMA) varlığı</p> <p>21. Türkiye’de müzikoloji alanında İngilizce yayın yapan tek Q2 endeksinde taranan akademik dergi olan Müzikolojist dergisi olması</p> <p>22. İletişim Araştırmaları Dergisi’ne sahip olması</p> <p>23. Düzenli olarak TÜBİTAK 2237/B kapsamında akademik personel/ ön lisans öğrenciler için proje eğitimlerinin düzenlenmesi</p> <p>24. Üniversitemizde gelişmiş uzaktan eğitim uygulama merkezi altyapısının bulunması</p> <p>25. Üniversite kütüphanesinin üye olduğu veri tabanlarının çok sayıda bilimsel araştırmaya erişim olanağı sağlaması.</p> <p>26. Birimlerde en yüksek puan alan akademik personelin ödüllendirilmesi</p>	<p>1. Laboratuvar imkânının kısıtlı olması</p> <p>2. Uluslararası araştırma ve geliştirme çalışmalarının yeterince teşvik edilmemesi</p> <p>3. Proje başvurularının görece az olması</p> <p>4. Araştırmaya yönelik bilişim teknolojileri altyapısının yetersiz olması</p> <p>5. Lisansüstü programlarında uluslararası öğrenci olmaması</p> <p>6. Üniversite dışı fonlardan faydalanma oranlarının yeterli olmaması</p> <p>7. Düzenlenen kongre, çalıştay vb. bilimsel toplantı sayısının az olması</p> <p>8. Yayın çıktılarına ödüllendiren ‘Yayın Teşvik Programı’nın olmaması</p> <p>9. Ulusal ve Uluslararası araştırma faaliyetlerine katılım için üniversite fonlarının azlığı</p> <p>10. Laboratuvar altyapısının, güncel araştırma gereksinimlerini tam olarak karşılayamaması</p> <p>11. Araştırma görevlisi ve destek personeli eksikliği, projelerin yürütülmesinde yetersizlik</p> <p>12. Finansman ve proje yönetimi konularında deneyim eksikliği</p> <p>13. Yabancı uyruklu akademisyenin azlığı</p> <p>14. Uluslararası iş birliği projelerinin istenen düzeyde olmaması</p> <p>15. Dil öğretimi alanında üniversite genelinde disiplinler arası projelerin sınırlı olması.</p> <p>16. Öğretim elemanlarının iş yükünün fazla olması</p> <p>17. Uluslararası araştırma ve geliştirme çalışmalarının yetersiz olması</p> <p>18. Araştırmaya yönelik bilişim teknolojileri altyapısının yetersiz olması</p> <p>19. Ulusal ve uluslararası destekli araştırma projelerinin az olması</p> <p>20. Yurt içi ve yurt dışındaki üniversitelerle kurumsal iş birliği çalışmalarının başlangıç düzeyinde olması</p> <p>21. Uygulama Alanlarının Yetersizliği</p> <p>22. Sektörle İş Birliklerinde Süreklilik Sorunu</p> <p>23. Araştırma Projelerine Katılım Oranının Düşük Olması</p> <p>24. Yabancı Dille Araştırma Yapma Yetersizliği</p> <p>25. Teknolojik Altyapının Eksiklikleri</p> <p>26. Toplumla Etkileşim Projelerinin Yetersizliği</p> <p>27. Sosyal bilimlerde alanındaki desteklerin yetersiz olması</p> <p>28. Müzik arşivindeki alt yapı sorunlarının giderilememesi</p> <p>29. Proje yazma kültürünün gelişmemiş olması, öğretim üyesi başına düşen AR-GE proje sayısının yetersiz olması.</p> <p>30. Lisans ve Yüksek lisans öğrencilerinin akademik projelere entegre edilememesi</p> <p>31. Öğretim elemanlarının iş yükü yoğunluğu nedeniyle araştırma faaliyetlerine yeterli zaman ayıramaması</p> <p>32. Bölgesel dinamiklerle ortak projeler geliştirecek iş birliğinin güçlendirilememesi</p>	<p>1. Disiplinler arası çalışmaların sayısının artırılması amacıyla Ar-Ge komisyonunun kurulması</p> <p>2. AR-GE altyapısının güçlendirilmesi amacıyla laboratuvar sayılarının artırılması ve mevcut laboratuvarların desteklenmesi</p> <p>3. Araştırma desteklerinin çeşitlendirilmesi ve artırılması</p> <p>4. Öğretim elemanlarının sayısının artırılarak ders yüklerinin azaltılması</p> <p>5. Akademik personelin bilimsel etkinliklere katılımının teşvik edilmesi</p> <p>6. Akademik personele yönelik yabancı dil eğitimlerinin düzenlenmesi</p> <p>7. Proje yazma ve proje üretme konusunda eğitim programların artırılması</p> <p>8. Öğrencilerin araştırma projelerine katılımının teşvik edilmesi</p> <p>9. Nitelikli araştırma görevlileri ve destek personeli alınmasının hızlandırılması</p> <p>10. Araştırma laboratuvarlarının modern ekipman ve yazılımlarla donatılması</p> <p>11. Disiplinler arası araştırma projeleri için fon ve hibe kaynaklarının artırılması</p> <p>12. Üniversite içi ve dışı işbirliklerinin artırılarak ortak araştırma projelerinin teşvik edilmesi</p> <p>13. Yurtdışındaki nitelikli araştırmacıların üniversitemizde çalışmasını özendirilmesi için gerekli idari altyapının hazırlanması</p> <p>14. Kongre, konferans vb. katılımı ve akademik yayın yapma konusunda kolaylaştırıcı tedbirler alınmalı ve kurumsal kaynak sağlanmalı</p> <p>15. Yabancı dil eğitimiyle ilgili disiplinler arası projelere teşvik sağlanması</p> <p>16. Akademisyenlerin araştırma başarılarının ödüllendirilmesi, teşvik edilmesi ve desteklerin artırılması</p> <p>17. Alanında uzman sayısının artırılması amacıyla lisansüstü programlarının açılması ve niteliğinin güçlendirilmesi</p> <p>18. Uluslararası kurumlarla ikili iş birliği protokollerinin sayısı artırılması</p> <p>19. Bilişim altyapısının güçlendirilmesi</p> <p>20. Araştırma desteklerinin çeşitlendirilmesi ve artırılması</p> <p>21. Yeni uygulama laboratuvarlarının oluşturulması ve mevcutlarla iyileştirmeler sağlanması</p> <p>22. Nitelikli yayın sayısını artırmaya yönelik çeşitli lisanslı programlar temin edilmesi</p> <p>23. Uygulama ve Araştırma Merkezleri etkin ve verimli kullanılmalı, araştırmacılara yönelik ulusal ve uluslararası proje yazma eğitimleri verilmesi</p> <p>24. Akademik personelin disiplinler arası proje yapma becerisini geliştirmeye yönelik faaliyetler yapılması</p> <p>25. Doktora derecesine sahip insan kaynağının nicelik ve nitelik olarak artırılmasına yönelik çalışmalar (Hizmet içi eğitimler, Eğitimcilerin eğitimi) yapılması</p> <p>26. Üniversite-sanayi ve üniversite-toplum iş birliğini arttıracak çalışmalar yapılması</p> <p>27. Dış paydaşlarla yapılacak protokoller aracılığıyla araştırmaların daha kolay yürütülebilmesi</p> <p>28. Ulusal ve uluslararası düzeyde değişim programlarını yaygınlaştırması</p>

Tablo 21. Devamı

Girişimcilik	1. Dış paydaşlarla güçlü bağların bulunması 2. Akreditasyon faaliyetlerinin başlatılmış olması 3. Üniversitemizde Teknoloji Transfer Ofisinin olması 4. Kurumun kalite politikasının web sayfasında yayınlanması 5. Öğrenci topluluklarının sayısının fazla olması 6. Disiplinler arası yapı sayesinde farklı alanlardan gelen yenilikçi fikirlerin sentezlenmesi 7. Öğrenci odaklı, küçük gruplarla birebir mentorluk ve girişimcilik destek programlarının uygulanabilmesi 8. Sosyal inovasyon alanında iş birliği potansiyeli yüksek bir üniversite vizyonuna sahip olunması 9. Değişime açıklik konusuna öncelik verilmesi 10. Dış paydaşlarla etkileşimin sürekli bir biçimde güçlendirilmesi 11. Değişimi yönlendirebilecek genç dinamik ve yeniliklere açık akademik personel kadrosunun olması 12. Akredite olmak isteyen birimlerin üst yönetimde motive edilmesi 13. Girişimcilik konusunda lisans düzeyinde derslerin olması 14. Öğrencilerimizin ülke çapındaki yarışmalara katılması 15. Verilen eğitimin girişimciliği destekleyecek içeriklere sahip olması 16. Akademik personelin ildeki sanat derneklerine üye olması ve düzenlenen faaliyetlere katılım göstermesi 17. Girişimcilik konusunda ön lisans düzeyinde seçmeli derslerin olması, olmayan birimlerde ilgili dersin müfredata dâhil edilmesi 18. Akademik personelin şirket kurma/ortak olma girişimlerinin bulunması	1. Girişimcilik eğitimlerinin yeterli seviyede olmaması 2. Girişimcilik fırsatlarının takibi ve duyurulmasının yeterli seviyede olmaması 3. Çoğu bölümlerinin öğretmen yetiştirme merkezli olması nedeniyle girişimcilik kültürünün yeterli seviyede olmaması 4. Üniversite-Sanayi işbirlikleri geliştirici faaliyetlerin azlığı 5. Endüstri ve iş dünyasıyla kurulacak bağlantıların henüz yeterince gelişmemiş olması 6. Mevcut altyapı eksiklikleri nedeniyle prototip geliştirme ve inovasyon süreçlerinin yavaş olması 7. Girişimcilikle ilgili farkındalık ve motivasyonun düşük olması. 8. Girişimcilikle ilgili ders verebilecek yeterlilikte öğretim elemanı bulunmaması 9. Öğrencilerin staj imkânlarının sınırlı olması 10. Mali kaynak yetersizliği 11. Yaratıcılık ve Yenilikçiliği Destekleyecek Mekanizmaların Yetersizliği 12. Uluslararası İş Birliklerinde Zayıflık 13. Veri Odaklı Yaklaşımların Yetersizliği 14. Sanat alanında girişimcilik odaklı ders sayısının azlığı 15. Mezun ağının etkin olmaması 16. Sanat galerileri gibi öğrencilerin staj yapabileceği veya girişimciliği destekleyici birimlerin şehirde bulunmaması. 17. Sektörel iletişimin yeterli düzeyde olmaması 18. Girişimcilik kültürünün ve faaliyetlerinin zayıf olması 19. Akademik personelin şirket kurma/ortak olma girişimlerine yeterli düzeyde ilgi göstermemesi ya da bilgi sahibi olmaması	1. Programlara Girişimcilik derslerinin eklenmesi 2. Ticaret ve Sanayi Odası ve Teknokent başta olmak üzere ilgili paydaşlarla etkileşimlerin artırılması 3. Üniversite-sanayi işbirlikleri kapsamında sektör uzmanlarının seminerlerinin ve workshopların artırılması 4. Öğrenci projeleri ve fikirleri sunmaları için sektör temsilcilerinin katılımları ile üniversite-sanayi işbirlikleri günlerinin düzenlenmesi 5. İlgili fuar ve organizasyonlara öğrenci ve öğretim elemanlarının katılımının sağlanması 6. Öğrenci topluluklarında çalışmaların artırılması 7. Girişimcilikle ilgili kulüplerin kurulması 8. Öğrenci ve mezunların girişimcilik konusunda teşvik edilmesi 9. Üniversite bünyesinde girişimcilik merkezleri ve inkübatör programlarının hızla devreye alınması 10. Yerel ve ulusal iş dünyasıyla stratejik işbirliklerinin kurulması 11. Öğrencilere yönelik mentorluk, seminer ve eğitim programlarının düzenlenmesi 12. Girişimcilik yarışmaları ve inovasyon etkinlikleriyle yaratıcı projelerin teşvik edilmesi 13. Girişimcilik faaliyetleriyle ilgili akademik personelin farkındalığı ve motivasyonu artırılması 14. Ofis, uygulama ve araştırma merkezleri açılmalıdır 15. Eğitim İçeriğini Güncellemesi
Toplumsal Katkı	1. Öğretim programlarında Topluma Hizmet Dersi ve Komisyonunun bulunması 2. Öğretim programlarının toplumsal katkı anlamında uyumlu içeriklere sahip olması 3. Öğrenci kulüplerinin toplumsal katkı boyutunda çalışmalar yürütmesi 4. Pek çok kurumlarla işbirliği protokolleri ve ikili anlaşmaların bulunması 5. Öğretim elemanları ve öğrencilerde toplumsal katkı kültürünün bulunması 6. Sürekli Eğitim ve Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin bulunması 7. Kültür Merkezinin varlığı 8. Üniversitemin eğitim ve sosyal alanlarda güçlü geçmişi 9. Yapay zekâ uygulamalarıyla toplumsal sorunlara yenilikçi çözümler geliştirme potansiyeli 10. Toplumsal Katkı Komisyonlarının olması 11. Öğretim elemanları dış paydaş kurumların hizmet içi eğitimlerine katkı sağlaması 12. Toplumsal katkı üreten mesleklerle yönelik eğitim programlarının bulunması 13. Sosyal sorumluluk çalışmalarının planlı şekilde yürütülmesi 14. Sosyal medyadan etkin bir biçimde kullanılması, etkinliklerin duyurulması 15. Toplumun afetlere dayanıklılığını geliştirmeye yönelik projelerin gerçekleştirilmiş olması 16. Sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliklerinin sağlanması (Genç Kızılay, UMKE-DER) 17. Bağımlılıkla mücadele ve dezavantajlı gruplara yönelik etkinliklerin olması 18. Halka açık sergi gibi organizasyonların olması 19. Bilimsel ve sosyal faaliyetlerle Yükseköğüllük bulduğu ilçelerin sosyo-kültürel yaşantısını zenginleştirilmesi 20. Akademik personelin çeşitli organizasyonlar ile toplumu bilgilendirmesi 21. Birim bazlı sektörel farkındalık faaliyetlerinin (diyabet günü etkinliği, afet etkinlikleri, okullarda ağız diş sağlığı eğitimi) yürütülmesi. 22. Topluma hizmet uygulamaları dersi müfredatta bulunması	1. Topluma katkı amaçlı yapılan programların yeterince önceliklendirilmemesi 2. Kurumlar arası işbirliklerinin ve protokollerin yeterince işletilememesi 3. İlgili komisyonların yeterince aktif olmaması 4. Mevcut altyapı eksiklikleri, toplumsal projelerin teknolojik boyutunun kısıtlı kalması 5. İlgili deneyimli personel ve işbirliği ağlarının henüz tam oturmamış olması 6. Finansman ve kaynak bulma konularında sınırlı olanaklar 7. Toplumun farklı kesimlerine yönelik yabancı dil kurslarının sayısının sınırlı olması. 8. Fiziki koşullar yetersizliği 9. Toplumsal katkı ile ilgili öncelikli alanlar konusunda farkındalık yetersizliği 10. Üniversitemin paydaşlarıyla yürüttüğü ortak projelerin ve iş birliği protokollerinin belirli birimlerle sınırlı olması 11. Sosyal sorumluluk projelerinin az olması 12. Toplumsal katkının geliştirilmesine yönelik Türkiye ve dünyada öncelikli konuların dikkate alınarak faaliyetlerin planlanması ihtiyacı 13. Çevresel Farkındalık Projelerinin Yetersizliği 14. Toplumun Farklı Kesimlerine Yönelik Çalışmaların Sınırlılığı 15. Etki Değerlendirme ve Geri Bildirim Eksikliği 16. Etkinliklerin yapılabilmesi için mutlaka bir iç veya dış paydaş ile işbirliği yapılması zorunluluğu. 17. Etkinliklere yeterli sayıda kişinin katılmaması 18. Sosyal sorumluluk proje ve uygulamalarına yönelik faaliyet gösteren akademik çalışmaların azlığı	1. İlgili komisyonların teşvik edilmesi 2. STK'larla işbirliğinin artırılması 3. Kamu ve özel sektör ile işbirliklerinin artırılması 4. Toplumsal katkı alanlarının belirlenmesi 5. Toplumsal katkı alanlarında paydaşlarla işbirliğinin geliştirilmesi ve ortak katkı konularının belirlenerek uygulama planlarının hazırlanması 6. İşbirliği protokolleri bulunan kurumlarla düzenli toplantılar yapılarak işbirliğinin artırılması 7. Toplumsal projelere özel hibeler ve fon kaynaklarının araştırılarak projelerin desteklenmesi 8. Yapay zekâ destekli sosyal çözümler için pilot projelerin başlatılması ve başarılı uygulamaların yaygınlaştırılması 9. Üniversitemin sosyal sorumluluk bilincini artıracak seminer, konferans ve çalışma gruplarının oluşturulması 10. Dil eğitimi alanında sosyal sorumluluk projeleri geliştirilmeli (örneğin, mülteci çocuklar için dil eğitim programları). 11. Topluma hizmet uygulamaları dersinin bütün birimlerde yaygınlaştırılması 12. Öğretim elemanlarının toplumsal katkı sağlayacak etkinliklere katılımları desteklenmelidir ve kolaylaştırılmalıdır. 13. Sivil toplum, özel sektör ve kamu kurumları ile daha yakın işbirliklerinin geliştirilmesi yollarının aranması 14. Toplumsal katkı konusunda sosyal medya etkinliklerinin artırılması ve sosyal medyanın toplumla ilişkiler kapsamında etkili kullanılması 15. Öğrenci kulüp etkinliklerinin duyurulması 16. Sürekli eğitim programlarının bölgenin ihtiyaçlarına göre çeşitlendirilmesi ve artırılması 17. Çevresel Farkındalık Projelerinin Geliştirme 18. Farklı Sosyal Gruplara Yönelik Etkinlik Çeşitliliğini Artırma 19. Etki Değerlendirme Sistemi Geliştirme 20. Öğrencilerin etkinliklere katılımı artıracak teşvik edici çalışmalar yapılmalıdır

J. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Tablo 22. Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversite'ye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aynı veya benzer bölüm / programların sayısının artması 2. İş piyasasının ihtiyaçlarına uygun bölüm/ programa sahip üniversitelerin varlığı 3. Benzer disiplinlerdeki diğer üniversitelerin teknolojik altyapı, yenilikçi müfredat ve uluslararası iş birlikleri açısından öne çıkması. 4. Öğrenci çekme kapasitesinde düşüş, prestij kaybı ve rekabet gücünün azalması. 5. Üniversite sayısındaki artış 6. İş piyasasının ihtiyaçlarına uygun bölüm/ programa sahip üniversitelerin varlığı 7. Üniversitelerin hazırlık eğitimi yerine ulusal (YDS, YÖKDİL) ve uluslararası dil yeterlilik belgelerini (TOEFL, IELTS vb.) kabul etmesi. 8. Eğitim programlarının rakiplere oranla yeterince güncellenmemesi 9. Sektörle İş Birliği Eksikliği 10. Teknolojik Altyapı Zayıflığı 11. Mezunların İş Piyasasına Hazırlık Eksikliği 12. Uluslararası İş Birliği Eksikliği 13. Çevre illerde bulunan fakültelerin sayısının artması 14. Disiplinler arası programların yetersizliği 15. İl genelinde benzer programları bulunan üniversitelerin olması. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aynı şehirde bulunan üniversiteler arası işbirliklerinin güçlendirilerek altyapı, uzman ve akademisyen kaynağının daha verimli kullanımı sağlanması 2. Ulusal ve uluslararası proje faaliyetlerinde ikili işbirlikleri ve konsorsiyum çalışmaları yapılması 3. Ortak komisyonlar kurularak koordinasyonun güçlendirilmesi 4. Ortak akademik faaliyetler (sempozyum, kongre, konferans vb.) ve organizasyonların yapılması 5. Akademik personelin nitelikli olması ve niteliğin giderek artırılması 6. Köklü üniversitelerden biri olan Karadeniz Teknik Üniversitesinin tecrübelerinden yararlanma imkânı 7. Artan üniversite sayısının ve çevre illerdeki köklü üniversitelerin varlığının rekabet ortamı oluşturması ve kaliteyi artırması 8. Uluslararası turizm ve rekreasyon alanlarında büyüme. 9. Doğa ve eko turizme yönelik ilginin artması. 10. Belediyeler ve özel sektörle yeni iş birlikleri fırsatları 11. Teknolojik yeniliklere hızlı adapte olma potansiyeli. 12. Müzik ve sahne sanatları eğitimi veren rakip akademik kurumların şehre uzaklığı 13. Trabzon yerel basının güçlü olması. 14. Bölgenin en büyük şehirden birinde bulunması, 15. Üniversitenin kalite odaklı yönetim tarzının ön plana çıkması 16. Uzaktan eğitim uygulama merkezinin etkin bir şekilde çalışması 17. Bölge genelinde Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi kapsamında bilgisayar mühendisliği, dijital oyun tasarımı, yapay zekâ mühendisliği ve yazılım mühendisliği programlarının bulunması. 18. Genç ve dinamik öğretim elemanın sayısının fazla olması 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Benzer alanlarda bağımsız faaliyetler düzenlenmesi sonucu oluşabilecek kaynak israfı 2. Alanında uzman akademik personel eksikliği nedeniyle eğitim/öğretim kalitesinde düşüş yaşanması 3. Altyapı yetersizlikleri nedeniyle öğrenci ve personel memnuniyet seviyesinde düşüş olması 4. Ödenek ve personel yetersizlikleri nedeniyle hizmetlerde aksamaların yaşanması 5. Üniversitenin kendi gelirini arttıracak imkânlarının yeterli olmaması 6. Kısa ve orta vadede öğretim elemanlarına sunulan sosyal ortam ve imkânların yetersiz olması 7. Mevcut tercih sıralamasının köklü üniversiteler lehine sonuç doğurması 8. Nitelikli öğrencilerin bazı alanlarda rakip üniversite programlarını öncelikli olarak tercih etmesi 9. Rakiplerin kaynak çeşitliliği ve miktarının görece fazlalığı ile zorlaşan rekabet çevresi 10. Vakıf üniversitelerinin sayısındaki artış ve olanakları ile nitelikli öğrenciyi çekebilme gücü 11. Vakıf üniversitelerin yüksek reklam ve Ar-Ge bütçeleri 12. Nitelikli öğrenci adaylarının fiziksel ve sosyal olanakları üstün özel üniversiteleri tercih etmesi 13. Rakip üniversitelerin sektörel güçlü bağlar kurması. 14. Mezunların sektör beklentilerine uygun yetiştirilmemesi. 15. Rekreasyon sektöründe dijitalleşmeye uyum sağlayamama. 16. Uluslararası rekabette dil ve deneyim eksikliği. 17. Nitelikli öğrencilerin Büyükşehirlerdeki Üniversiteleri tercih etme eğilimleri 18. Öğrencilerin kendi buldukları illerde kazandıkları bölüme ekonomik nedenlerle yatay geçiş yapmaları 	<ol style="list-style-type: none"> 1. İş piyasasının ihtiyaçları belirlenerek ders bilgi paketleri güncellenmelidir. 2. Öğrenciler, alanlarına uygun sertifikalı eğitim seminerlerine katılım konusunda teşvik edilmelidir. 3. Disiplinler arası ve yenilikçi programlar geliştirilmeli 4. Ulusal ve uluslararası iş birlikleri artırılmalı 5. Üniversitenin marka değeri güçlendirilmelidir 6. Üniversitenin tavsiye edilebilirlik düzeyi artırılmalıdır. 7. Üniversiteler arası rekabette üstünlük sağlayabilmek amacıyla öğrenci beklentilerini karşılayacak nitelikte eğitim hizmeti sunulmalıdır. 8. Üniversitenin gelirini arttıracak imkânların fazlaştırılması 9. Üniversitenin reklamının iyi yapılarak tüm ülkede tanınır hale gelmesi 10. Programları tüm yönleriyle daha etkin tanıtmak 11. Eğitim ve araştırma faaliyetlerinde vizyoner ve öncü olabilmek adına yeni teknolojilerin takip edilmesi ve yararlanılmasını sağlamak 12. Nitelikli öğretim üyesi sayısı artırılmalı 13. Nitelikli öğretim üyesi sayısının artabilmesi adına fiziki koşulların iyileştirilmesi ivedilikle hızlandırılmalı 14. Akademik personelin kurumsal kimliği etki düzeyini arttıracak şekilde geliştirilmelidir ve kurumsal aidiyeti arttıracak faaliyetler oluşturulmalıdır. 15. Bölgedeki diğer üniversiteler ile rekabet edecek stratejiler geliştirilmesi 16. Eğitim Programlarının Güncellenmesi 17. Sektörle İş Birliğinin Güçlendirilmesi 18. Uluslararasılaşma ve Dil Yeterliliği 19. Teknolojik Altyapının Güçlendirilmesi 20. Toplum Temelli Proje Çalışmaları 21. İnovasyon ve Girişimcilik Kültürünün Geliştirilmesi 22. Sanatsal üretimlerin sürdürülebilir kılınması 23. Mezun olan öğrencilerin istihdamını artırmak amacıyla bölgede bulunan işletmelerle iş birliği yapılmalıdır. 24. Ulusal ve uluslararası alanda görünürlüğün artırılması amacıyla sıralamalarda mevcut durum iyileştirilmeye devam edilmelidir.

Tablo 22. Devamı

Paydaşlar	1. Üniversite-Sanayi işbirliklerinin azlığı 2. YÖK ve MEB arasında öğretmen yetiştirme hususunda görev ve yetki karmaşası 3. Üniversite ve paydaşlar (mezunlar, iş dünyası, topluluklar) arasında etkin iletişim ve iş birliği eksikliği. 4. Finansal destek, staj ve istihdam olanaklarında azalma. 5. Toplumsal algı ve üniversitenin prestijinin zayıflaması 6. Üniversite bünyesinde aynı veya benzer bölüm / programların bulunması (iç paydaş) 7. Öğrenci (dış paydaş): Öğrencilerinin eğitim-öğretim ve sosyal gereksinimlerine yönelik beklentileri 8. Mezunlarla iletişimin yetersizliği 9. Kampüsteki sosyal ve kültürel faaliyetler öğrencilerin beklentilerini karşılamaması 10. Ortaöğretimdeki öğrencilerin üniversiteyi ve bölümleri yeterince tanınamaması 11. Öğrencilerin tercih sıralamasında Meslek Yüksekokulu bölümlerinin bazılarının alt sıralarda yer alması. 12. Yükseköğretim düzeyine gelen öğrencilerin, belirli bir amaç, hedef ve ilgiye sahip olmamaları 13. Mezunlarla iletişimin yeterli düzeyde olmaması ve mezun takip sisteminin yeni kurulmuş olması 14. Sivil toplum kuruluşları, kamu sektörü ve özel sektör ile iş birliğinin yeterli düzeyde olmaması 15. Bölüm/programların tanıtımı ile ilgili oryantasyon ve bilgilendirme seminerlerinin sayısının yetersizliği. 16. Dış paydaşlarla yapılan protokollerin eksikliği.	1. Trabzon ilinin büyük bir şehir olması ve Doğu Karadeniz’de güçlü bir stratejik konumda bulunması 2. Paydaşlarla iletişimin gelişmiş olması 3. Kamu kuruluşları ile beraber yeni ortak projelerin yapılması olanağının olması 4. Kalite akreditasyon süreçlerinin önem kazanması 5. Sosyal sorumluluk projelerinin üniversite-kent, üniversite-toplum ilişkisinin güçlendirilmesindeki olumlu etkisi 6. Turizm ve doğa sporlarında, sanatsal faaliyetlere ve iletişim faaliyetlerine Artan talep 7. Yerel yönetimlerle iş birliği potansiyeli 8. Teknolojik gelişmeler 9. Uluslararası projeler 10. Toplum bilincinde artış 11. İş birlikleri sayesinde birimin kamu kurumlarının imkânlarından faydalanması, üniversitenin tanınırlığının artırılması 12. Mezun bilgi sisteminin faaliyete geçmesiyle mezunlarla iş birliği faaliyetlerinin düzenlenmesi 13. Mezun öğrenciler ile sektör işbirliğinin geliştirilmesi. 14. Birim bazında dış paydaşlarla ortak protokol sayısının artırılması.	1. Paydaşlarla iletişim ve iş birliğinin daha fazla geliştirilmeye ihtiyaç duyulması 2. Üniversitemizde kurum kültürünün henüz gelişme aşamasında olması 3. Küresel ekonomideki daralma ve yatırımların kısıtlanmış olması 4. İş dünyası ve özel kuruluşların ilgilerinin çevredeki daha büyük şehirlerde olması 5. Sektörel taleplerin hızla değişmesi 6. Kaynak kısıtlamaları 7. Uluslararası iş birliklerinde geride kalma 8. Merkeze uzak yüksekokul öğrencilerinin diğer merkezi yerleşkelerdeki bölümleri tercih etmesi veya farklı merkezlere geçiş yapması 9. Üniversite tercihlerinde taban puan uygulamasının kalkması nedeniyle öğrenci niteliğinin düşmesi 10. Kamu ve özel sektör ile üniversite arasında etkin bir proje kültürünün yaygınlaşmamış olması	1. Paydaşlarla düzenli iletişim mekanizmaları kurulmalı, ortak projeler ve etkinlikler düzenlenerek iş birliği güçlendirilmelidir. 2. Teknokent ve bilim merkezleri ile ortak projeler geliştirilmeli 3. Teknoloji kulüpleri desteklenmeli 4. İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı eğitim kuruluşları yapılan işbirliği protokollerinin sayıları artırılmalı. 5. Özel sektör ve STK’lar ile çeşitli alanlarda ilişkiler ve işbirlikleri artırılmalı 6. Özel sektör ve sanayi ile iş birliği yaparak mesleki İngilizce kursları düzenlenmeli 7. Üniversite vizyonu doğrultusunda paydaşlarla buluşturacak projeler geliştirilmeli 8. Üniversite kurum kültürünü geliştirecek faaliyetlerde bulunmalı 9. Kamu ve özel kuruluşlar ile ilgili iş ve projelerde desteklerini arttırmaya yönelik girişimlerde bulunulmalı 10. Programların kimliğini tanıttacak etkinlikler artırılmalı. 11. Açılacak programların belirlenmesinde ve ders müfredatlarının güncellenmesinde sektörel trend ve beklentiler dikkate alınmalı 12. Eğitim-öğretim müfredatlarının belirlenmesinde ilin, bölgenin, ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücü yetiştirilmesine odaklanılmalı 13. Mezunlarla interaktif ve sürekli bir iletişim portalı oluşturulmalı 14. Protokol anlaşmaları ve güçlü temsilciler ile bağlar kuvvetlendirilmeli 15. Paydaşlarla İş Birliği Mekanizmalarını Güçlendirme 16. Uluslararası İş Birliklerini Artırma 17. Sektörel Araştırma ve İnovasyon Çalışmalarını Destekleme 18. Toplumsal Katkı Projelerine Yönelik Farkındalık Artırma 19. Tercih işlemleri esnasında öğrencilere bu konu hakkında destek sağlanmalıdır. 20. Mezun Bilgi Sisteminin geri bildirimleri aracılığıyla sektörün beklentilerine uygun çalışmalar yürütülmelidir 21. Öğretim elemanı-öğrenci-paydaşlar arasında ortak iş birliği ve projeler geliştirilmelidir.
-----------	--	---	--	--

Tablo 22. Devamı

Tedarikçiler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hizmet ve ürün alımında sürecin uzaması 2. Bazı ürünlere ulaşmada zorluk 3. Eğitim materyalleri, teknoloji ve laboratuvar ekipmanlarının temininde güvenilir tedarikçi bulma ve süreklilik sağlama zorlukları. 4. Eğitim ve araştırma faaliyetlerinde aksamalar, maliyetlerin artması ve teknolojik güncelliğin sağlanamaması. 5. Ürün tedarik etmede zorluk yaşanması ve mal ve hizmet alımının uzun sürmesi 6. Hizmet ve ürün alımında sürecin uzaması 7. Tedarikçi seçimi ve değerlendirilmesinde yasal mevzuatların getirdiği kısıtlamalar 8. Kaliteli mal ve hizmetin daha hızlı sürede temininin gerçekleştirilmesi 9. Teknolojik gelişmelere ayak uyduramama 10. Malzeme tedarik sürecinde gecikmeler 11. Maliyet artışları ve bütçe sorunları 12. Kalite standartlarının sağlanamaması 13. Tedarikçi bağımlılığı 14. Sürdürülebilir ve çevre dostu malzeme eksikliği 15. İletişim ve koordinasyon sorunları 16. Yasal mevzuat ve ihale prosedürleri 	<ol style="list-style-type: none"> 1. İhtiyaç duyulan mal ve hizmetler için düzenli olarak şeffaflık ve rekabet ilkeleri çerçevesinde ihale ve alım ilanları yayınlanması ve katılımcılara eşit fırsatlar sunulması 2. Rekabetin ürün ve hizmet kalitesinin artmasına olumlu etkisi 3. Teknolojik iş birlikleri 4. Çevre dostu malzemelere artan talep 5. Sanayi-üniversite iş birliği 6. Staj imkânı 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fakültemizin ihtiyaçlarının karşılanmasında tedarikçilerin yeterince iyi hizmet verememeleri ve beklentileri karşılayamamaları 2. Ürün ve hizmet alım sürecinde yavaşlık 3. Tedarik zinciri aksaklıkları 4. Maliyet artışları 5. Alternatifsiz kalma 6. Rekabetçi üniversitelerin anlaşmaları 7. asal düzenlemelerde değişiklik 8. Tedarikçi kurumların eksikliği üniversitenin bulunduğu coğrafi bölge kaynaklı yeterli tedarikçi ağına sahip olmaması 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Üniversite idari personelinin tedarik süreçlerinde görev bilincinin artırılması 2. Tedarikçilerin mevzuat bilgilerinin artırılması ve süreçlerin hızlanması için gerekli önlemlerin alınması 3. Tedarik zinciri yönetimi güçlendirilerek alternatif tedarikçiler belirlenmeli, uzun vadeli stratejik anlaşmalar yapılmalıdır. 4. Ders materyalleri sunan uluslararası yayınevlerinin Türkiye temsilcilikleri ile işbirliklerinin artırılması ile akademik personellere yönelik verilen eğitici eğitimleri artırılmalı. 5. Yayınevlerinin materyaller ve kitaplar için sunduğu teklifleri daha makul seviyelere çekebilmek adına iş birliği çalışmaları yapılmalı. 6. Tedarikçilerden en uyguna ve en ucuza mal ve hizmetin kalitesini düşürmeden temin edilmesi için detaylı araştırma ve inceleme yapılarak sürecin yürütülmesi 7. Yasal mevzuatlara uygun tedarikçilerin seçimi ve değerlendirilmesi için mekanizmalar geliştirilmeli 8. Tedarikçilerin mal ve hizmetin kalitesini düşürmeden en uygun ve ucuzuna temin edebilecek detaylı araştırma ve inceleme yapılarak sürecin yürütülmesi 9. Tedarikçi çeşitliliğini artırma ve ağı güçlendirme
Düzenleyici / Denetleyici Kuruluşlar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Milli Eğitim Bakanlığı politikaları ve uygulamaları ile Eğitim Fakültelerinin görev ve misyonlarında yaşanan çakışma ve çelişkiler 2. Pedagojik formasyon sertifika programları verilen bölümler ile Eğitim Fakültesi bölümlerinin çakışması ve bu durumun neden olduğu öğretmen adayı enflasyonu 3. Öğretmen atamalarının azlığı 4. Lisansüstü eğitim diplomalarının Milli Eğitim Bakanlığı nezdindeki yeterli karşılığının olmaması 5. Lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin akademik çalışmalarının MEB nezdinde yeterli karşılığının olmaması 6. Akademisyenlerin özlük haklarında yaşanan problemler 7. Akademik yükselme konusunda yaşanan problemler 8. Düzenleyici ve denetleyici kuruluşların birimle olan ilgi ve etkileşimlerinin yeterli düzeyde olmaması 9. Akreditasyon kuruluşlarının maliyet ve standartlarının yüksek olması 10. Sık değişen yasal düzenlemeler ve belirsizlikler; kalite standartları ve akreditasyon süreçlerindeki değişiklikler. 11. Süreç yönetiminde zorluklar, kurumsal itibarın ve uyumun zayıflaması, ek maliyetler ve bürokratik yük artışı. 12. Uluslararası rekabette yükseköğretim önemli bir rolü olması 13. Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlarla süreç yönetiminde yaşanan iletişim sorunları 14. Akreditasyon süreçlerinin uzun olması 15. YÖK'ün üniversiteler arasında uygulama birliği sağlayamaması 16. Sayıştay tarafından düzenli denetimlerin yapılması 17. Yükseköğretim Kalite Kurulunun (YÖKAK) kurumsal akreditasyon programına geçişi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programların kadro istemi ve öğrenci kabulü konusunda kolaylıkların sağlanması 2. Akredite olabilecek programların varlığı 3. Dijitalleşme ve Teknoloji Kullanımı 4. Ulusal ve Uluslararası Fonlar 5. Toplumla Bütünleşik Projeler 6. Yasal ve yönetsel olarak işleyiş rehberlik eden düzenleyici ve denetleyici kurumların varlığı 7. YÖK ve YÖKAK göstergeleri kapsamında izleme ve değerlendirme çalışmaları yapılarak sürdürülebilir gelişimin sağlanması 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uluslararasılaşma ve akreditasyonun öneminin, tüm birimler tarafından tam olarak anlaşılabilmesi 2. Birimin öz kaynaklarının akreditasyon standartlarına ulaşma konusunda yetersiz olması 3. Bürokratik süreçlerde yavaşlık 4. Sektörel rekabetin artması 5. Mali kaynaklarda azalma 6. İletişim ve koordinasyon eksikliği 7. Akreditasyonun getirdiği mali yük 8. Teknik personel ihtiyacı kalite çalışmalarına yönelik istek ve farkındalığın yeterli seviyede olmaması 9. Akreditasyon çalışmalarının sağlıklı şekilde yürütülebilmesi için fiziki imkânların eksikliği. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Milli Eğitim Bakanlığı ve Eğitim Fakültelerinin yetki ve sorumlulukları kapsamında işbirliğinin artırılması 2. Eğitim Fakültelerinin yeterliklerini geliştirici tedbirlerin alınması ve gerekli desteklerin verilmesi ile öğretmen yetiştirme süreçlerinde etkinliğinin artırılması 3. Eğitim Fakültelerine öğrenci alımı konusunda boylamsal yapılacak planlamalar ile açılacak bölümler ve kontenjanlar konusunda politikaların belirlenmesi 4. MEB tarafından lisansüstü eğitimin teşvik edilmesi 5. MEB'de çalışan ve lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin akademik çalışmalar konusunda desteklenmesi 6. Denetleyici kuruluşlarla aktif iletişim kurulmalı 7. Kalite yönetim sistemleri iyileştirilmeli 8. Akreditasyon süreçleri düzenli olarak gözden geçirilmelidir 9. Uluslararasılaşma çalışmalarına hız verilerek akademisyen ve öğrenci dolaşımının artırılması ve gereken teşviklerin sağlanması 10. Yabancı dil kurs sayısının artırılması, yabancı dilin çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırma çalışmalarının yapılması 11. İlgili kurum ve kuruluşlarla iletişimin ve iş birliğinin artırılması 12. Akreditasyon süreçlerinde ihtiyaç duyulan maddi kaynakların temin edilmesi 13. Süreçlerin iyileştirilmesinde diğer yükseköğretim kurumları ile etkin iletişim sağlanmalı 14. Düzenleyici/ denetleyici kuruluşlarla yoğun bir bilgilendirme ve bilgilendirme süreci gerçekleştirilmeli 15. Üniversitemizin akreditasyon kuruluşları ile güçlü ilişkisinin korunması ve geliştirilmesi 16. Farkındalık eğitimlerinin (KVKK, iç kontrol, akreditasyon vb.) artırılması 17. İlgili kurumlarla (YÖK, Yükseköğretim Kalite Kurulu ve SAYIŞTAY gibi) iletişim imkânları artırılmalıdır. 18. Kalite çalışmalarına yönelik farkındalık faaliyetlerinin artırılmasına devam edilmelidir. 19. Akreditasyon süreçlerinde görev alan değerlendiricilerden eğitimler alınmalı

K. GZFT Analizi

Bu analiz ile üniversite ve üniversiteyi etkileyen koşullar sistematik olarak incelenmiştir. Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile üniversite dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir. Bu kapsamda, üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri kuruluş içi analiz ile durum analizi kapsamında yapılan diğer çalışmaların sonuçlarından; fırsatlar ve tehditler ise yükseköğretim sektörü analizi sonuçlarından yararlanılarak tespit edilmiştir.

Tablo 23. GZFT Listesi

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü yönler	Zayıf yönler	Fırsatlar	Tehditler
<ol style="list-style-type: none">1. Güçlü bir akademik kadronun mevcudiyeti,2. Akademik ve bilimsel kültür ve tarihe sahip akademik birimler ve personelin mevcudiyeti,3. YKS’de yüksek oranda tercih edilen programlarının varlığı,4. Uluslararası işbirliğinin sürekli artırılması,5. Kalite Koordinatörlüğün kurulması ve aktif hale getirilmesi.6. Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezinin varlığı,7. Öğrencilerin ders dışı etkinliklerine önem verilmesi,8. Öğrenciler, öğretim elemanları ve idari personelin yönetime kolaylıkla ulaşabilme imkânı,9. Yürütülen tüm süreçlere ilişkin ilgili mevzuatın varlığı,10. Üniversite kampüsü içerisinde anaokulu bulunması,11. Üniversitenin huzurlu ve güvenli bir ortama sahip olması,12. Üniversitenin şeffaf, katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışını benimsemiş olması,	<ol style="list-style-type: none">1. Çok sayıda (dokuz adet), dağınık yerleşke kapasitesine sahip olması,2. Tüm akademik ve idari birimlerin kendilerine uygun fiziksel mekânlarının (derslik, laboratuvar, idari ve akademik çalışma ofisleri, vb.) bulunmaması,3. Akademik birimlerin büyük çoğunluğunda araştırma görevlisi kadrosunun yetersizliği veya hiç bulunmayışı,4. Tüm akademik ve idari birimlerde önemli oranda idari personel (idari hizmetler, teknik hizmetler, yardımcı hizmetler, vb.) yetersizliği,5. Tüm yerleşkelerde açık ve kapalı spor tesislerinin (atletizm sahası, havuz, futbol sahası, vb.) yetersizliği ve mevcut tesislerin yenilenememesi,6. Rektörlüğün araç varlığının (hizmet aracı, otobüs, iş makinesi, kamyon, vb.) çok yetersiz olması,7. Mezunlarla iletişimin yetersiz olması,8. Öğrencilere ve personel yönelik sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin sayısının yetersizliği,9. Yabancı uyruklu öğrenci sayısının azlığı,	<ol style="list-style-type: none">1. Ulusal ve uluslararası düzeyde tanınmış, özellikle sosyal bilimler alanında köklü bir akademik kültür ve tarihe sahip akademik birimlerin ve personelin mevcudiyeti,2. Trabzon şehrinin hem yurt içi hem de yurt dışındaki öğrenciler ve aileler tarafından tercih edilen bir şehir olması,3. Trabzon’un bir eğitim, sağlık, kültür, sanat, tarih, turizm ve spor kenti olarak algılanması yönündeki kamu ve özel sektör desteği,4. Trabzon şehrinin kara, hava ve deniz yolu ulaşımı açısından ulusal ve uluslararası çeşitli ve zengin ulaşım imkânlarına sahip olması,5. Trabzon’un Orta Doğu, Rusya, Kafkasya ve Orta Asya ülkeleri ile geçiş konumunda olması,6. Yurt içi ve yurt dışı üniversitelerde lisansüstü eğitim yapmış ve yapmakta olan akademik personelin varlığı,7. Bölgenin eğitimli insan gücüne olan ihtiyacının artması,	<ol style="list-style-type: none">1. Kampus alanlarının genişletme imkânlarının giderek azalması,2. Tüm akademik ve idari birimlerin kendilerine uygun fiziksel mekânlarının (derslik, laboratuvar, idari ve akademik çalışma ofisleri, vb.) bulunmaması,3. Akademik birimlerin büyük çoğunluğunda araştırma görevlisi kadrosunun yetersizliği veya hiç bulunmayışı,4. Tüm akademik ve idari birimlerde önemli oranda idari personel (idari hizmetler, teknik hizmetler, yardımcı hizmetler, vb.) yetersizliği,5. Tüm yerleşkelerde açık ve kapalı spor tesislerinin (atletizm sahası, havuz, futbol sahası, vb.) yetersizliği ve mevcut tesislerin yenilenememesi,6. Rektörlüğün araç varlığının (hizmet aracı, otobüs, iş makinesi, kamyon, vb.) çok yetersiz olması,7. Öğrencilere ve personel yönelik sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin sayısının yetersizliği,8. Yabancı uyruklu öğrenci sayısının azlığı,9. İstihdam eksikliği nedeniyle öğrencilerde oluşan motivasyon eksikliği,10. Türkiye’de hemen hemen her ilde üniversitelerin bulunması nedeniyle hem öğrenci hem de personel açısından yerleşmenin artması,11. Üniversite gelirlerinden yapılan kesintilerin yüksekliği,

L. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Tablo 24. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/ Sorun Alanları	İhtiyaçlar/ Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	İlk stratejik planımız olma özelliği taşıyan 2021-2025 Stratejik Planı, Üniversitemiz açısından önemli bir tecrübe olmuştur. 2021-2025 stratejik planı hedefleri, pandemi ve 2023 yılında yaşanan 6 Şubat depreminin de etkisiyle beklenen düzeyin altında kalınmasına yol açmıştır.	İlk stratejik planın getirdiği tecrübe ile birlikte 2026-2030 Stratejik Planının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi Üniversitemizin kendini daha ileriye taşıması bakımından bir fırsat olmalıdır. Akreditasyon çalışmalarının da başlanmasıyla eğitimin-öğretim faaliyetlerinin standart ve sürdürülebilir olmasının sağlanmasına yönelik hedeflere ulaşılabilecektir.
Mevzuat Analizi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maddi kaynak eksikliği, ✓ Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programların üniversite bazlı ayrılmaması değişen yönetimler ile farklı bakış açıları gelmesi ve kurumsal hafızanın oluşmaması, ✓ Kamunun ve bölgenin talep ve sorunlarının çözümüne yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tez sayılarının artırılması ihtiyacının olması, ✓ Üniversite döner sermaye gelirleri olmasına rağmen istenilen düzeyde olmaması, ✓ Üniversitemizde patent konusunda danışmanlık desteği verecek özel bir birim bulunmaması, ✓ Üniversite öğrencileri ve mezunlarına hizmet sunulmasına yönelik Kariyer Geliştirme Merkezi faaliyetlerinden yeterince faydalanılmaması, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etkin insan kaynakları planlaması ve kadro yapılarının oluşturulması. ✓ Kamu kurumları ve toplumun tüm kesimlerinin ihtiyaçları belirlenerek ilgili kurumlarla iş birliği yapılması, protokol imzalanması. ✓ Öğretim elemanlarının Kalkınma Ajansı ve TÜBİTAK gibi kuruluşlardan aldığı proje sayıları artırılması. ✓ Hâlihazırda yapılmakta olan faaliyetlerin çeşitlendirilerek sayılarının artırılmasına, sosyal sorumluluk projelerinin artırılması. ✓ Yurt dışındaki üniversitelerle ortaklık öğrenci ve öğretim elemanları ve idari personelin hareketliliğine imkân veren protokollerin sayısının artırılması ve ülke sayısının çeşitlendirilmesi ✓ Döner sermaye gelirlerini artıracak imkânların geliştirilmesi ve girişimlerin desteklenmesi. ✓ Öz gelirlerin artırılmasına yönelik yeni faaliyetler geliştirilmelidir.
Üst Politika Belgeleri Analizi		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ar-Ge ve yenilik süreçlerinde üniversite-sanayi-kamu işbirliğinin artırılması, açık bilim ve yeniliği destekleyen altyapılar ile yenilikçi finansman modellerinin geliştirilmesi, nitelikli insan kaynağına erişimin güçlendirilmesi, beyin göçü gibi sorunlarla mücadele edilmesi, toplumun odağa alınması, birlikte geliştirme ve katılımcılığın artırılması önemini korumaktadır ✓ Mesleki teknik eğitim ve yükseköğretimin öğrencilere mezuniyet sonrası meslek edinmeyi kolaylaştıracak müfredatı sunması ve beceri kazandırması, her bireyin eğitimin ilk basamağından itibaren topluma karşı sorumlu bir birey olarak yetiştirilmesi eğitimin öncelikleri arasında yer almaktadır. ✓ Yapay zekâ teknolojilerinin doğurduğu ihtiyaçlara yönelik gerekli hukuki düzenlemeler yapılacaktır

Tablo 24. Devamı

Program – Alt Program Analizi	<ul style="list-style-type: none">✓ Yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapısı kapsamında yer alan projelerin niceliğinin ve niteliğinin artırılması gerekmektedir.✓ Yeni kurulan bir üniversite olmamızdan kaynaklı bilimsel altyapı yetersiz ve bilimsel çalışmalar henüz yaygınlaşmamıştır.✓ Sürekli eğitim faaliyetlerinin yetersiz olması.✓ Öğrenci, mezun ve diğer paydaşlara yönelik faaliyet ve tamamlanan sosyal faaliyet sayısında yeterli düzeye ulaşamamıştır.✓ Mevcut akademik kadromuzun araştırma yetkinliği oldukça yüksek olup ancak yeterli Öğretim elemanı ve kaynak sağlandığında belirlenen hedeflere ulaşılacaktır.✓ Mesleki ve sosyal yeterlilik sahibi, gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi için fiziki kapasite yetersizdir.✓ Lisansüstü öğrencilerin toplam öğrenci sayısına oranı düşük gerçekleşmiştir.✓ Yan dal ve çift ana dal programlarından mezun sayısı azdır.✓ Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme, barınma ve spor hizmetleri yeterli olup, öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi destekleyen yaşam alanları yetersizdir.	<ul style="list-style-type: none">✓ Araştırma altyapıları, laboratuvarlar, teknolojik araçlar ve veri kaynakları ile güçlendirilmelidir.✓ İhtisaslaşma alanına yönelik projelerin teşvik edilmesi ve finansman ihtiyacının sürdürülebilir olmasını sağlamak.✓ Araştırma altyapıları, laboratuvarlar, teknolojik araçlar ve veri kaynakları ile güçlendirilmelidir.✓ Sürekli Eğitim Merkezinin etkinliğinin artırılması.✓ Eğitim programlarının çeşitliliğinin artırılması.✓ Bilimsel araştırma yapılması için araştırma projelerinin finansmanı, laboratuvar altyapıları ve akademik yayınlar için teşvikler sağlanmalıdır.✓ Öğretim elemanlarının uluslararası düzeyde yetkinleşmesi için yurtdışındaki üniversitelerle işbirlikleri ve eğitim fırsatları sağlanmalıdır.✓ Yatırım programında yer alan derslik inşaatlarını tamamlamak.✓ Akademik personel istihdamını artırmak.✓ Lisansüstü öğrenci sayısını artırmaya yönelik mekanizmalar geliştirilmelidir.✓ Yan dal ve çift ana dal programlarına katılımın teşvik edilmesi✓ Sosyal, kültürel ve diğer faaliyetlerde beklentilerin karşılanacağı fiziksel alanların artırılması gerekmektedir.
Paydaş Analizi	<p>Paydaşlar, üniversitenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, üniversiteden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya üniversiteyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Dış paydaşlarla ve mezunlarımızla ilişkilerin istenilen düzeyde olmadığı tespit edilmiştir.</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ Paydaşlarla düzenli iletişim mekanizmaları kurulmalı, ortak projeler ve etkinlikler düzenlenerek iş birliği güçlendirilmelidir.✓ İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı eğitim kuruluşları yapılan işbirliği protokollerinin sayıları artırılmalı.✓ Mezunlarla interaktif ve sürekli bir iletişim portalı oluşturulmalı.✓ Öğretim elemanı-öğrenci- paydaşlar arasında ortak iş birliği ve projeler geliştirilmelidir.
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	<ul style="list-style-type: none">✓ Hizmet içi eğitim eksikliği✓ Birimlerde yeterli düzeyde akademik ve idari personel olmaması	<ul style="list-style-type: none">✓ İhtiyaçlar doğrultusunda akademik ve idari personel istihdamı sağlanmalıdır.✓ Hizmet içi eğitim programları ile mevcut personelin kariyer gelişimlerine destek olunması ve bu kapsamda sertifikalı eğitim programlarının zenginleştirilmesi
Kurum Kültürü Analizi	<ul style="list-style-type: none">✓ Kurum kültürünün analizi ve geliştirilmesine yönelik çalışmaların sistematik olmaması.✓ Kurumsal Kimlik ile ilgili farkındalığın yetersiz olması.✓ Katılım, işbirliği, kurum içi iletişim, değişime açıklık başlıklarında gelişmeye devam edilmesi gerekmektedir.	<ul style="list-style-type: none">✓ Kurumsal tanıtım faaliyetleri ve medya ile ilişkilerin geliştirilerek tanınırlığın ve kurumsal imajın geliştirilmesi çalışmalarının sürekliliğinin sağlanması✓ Üniversite değerlerinin çalışanlara benimsetilmesi için etkinlikler yapılması

Tablo 24. Devamı

Fiziki Kaynak Analizi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Laboratuvar ve sınıfların yetersiz kalması ✓ Eğitimde dijital araçların ve öğretim teknolojisi olanaklarının yeterince kullanılmaması 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Derslik ve laboratuvarların altyapısının, fiziksel koşullarının ve teknolojik donanımının geliştirilerek yeni eğitim teknolojilerine uyumlu hale getirilmesi ✓ Öğrenci sayısındaki artışa paralel olarak eğitim alanlarının artırılması
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bilgi işlem altyapısı ve yönetim bilgi sisteminin, teknolojik gelişmelerle uyumlu revizyon ve güncelleme gereksinimleri karşısında, kaynak yetersizliklerinin etkileri 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Teknoloji ve Bilişim Altyapı yatırımlarının, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve teknolojik donanımların güncel versiyonlarla desteklenmesi
Mali Kaynak Analizi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yeterli düzeyde bütçe alınamaması ✓ Akademik personele yurt içi ve yurt dışı bilimsel toplantılara katılım için bütçede yeterli ödeneğin olmaması 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Döner sermaye bütçesi ve dış kaynakların artırılmasına yönelik faaliyetler yapılması ✓ Üniversitemize verilen bütçenin artırılması
Akademik Faaliyetler Analizi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Akademik personelin eğitim, araştırma ve idari iş yükleri arasındaki dengenin yeterince sağlanamaması ✓ Eğitim öğretim ve kurum kültürünün sürdürülebilirliği amacıyla araştırma görevlisi kadro sayılarının yetersizliği ✓ Derslik, ofis, laboratuvar ve Teknopark gibi fiziki alanların yetersizliği 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bölümlerin akreditasyon faaliyetlerinin tamamlanması ✓ Mevcut ön lisans ve lisans programlarının bazılarında zorunlu yabancı dil derslerinin dışında var olan yabancı dil derslerinin sayılarının ve çeşitliliğin artırılmasına yönelik müfredat güncellemelerinin planlanmalıdır. ✓ Akademik kadroyu güçlendirme
Yükseköğretim Sektörü Analizi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kamu üniversitesi sayısındaki artıştan dolayı üniversitelere düşen ekonomik payın azalması ✓ Araştırmaya ayrılan ulusal ve uluslararası kaynakların azalması ✓ YÖK'ün lisans programları öğrenci kontenjanlarını artırması ✓ Yükseköğretimde yeniden yapılanma ve akreditasyon süreçleri ✓ Paydaşların belli bir kısmıyla nitelikli iletişim kurulamamasına bağlı olarak paydaş katkısının kaybedilme olasılığı ✓ İş yaşamında mezunlardan beklenen güncel yetkinliklerin, sürekli ve hızlı değişim göstermesi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Akreditasyon süreçlerinin kalite yönetim sistemi ile entegrasyonun sağlanması ✓ Yükseköğretim planlama aşamasında kurumların da görüşleri alınmalı ve planlama doğru yapılması ✓ Mezunlar için dernek vb. oluşumlar kurulması ve takip sistemi ile ilişkilerin sıcak tutulması ✓ Yenilikçi öğretim yöntemleri, ölçme değerlendirme, kişisel gelişim vb. alanlarda eğiticinin eğitimi programlarının düzenlenmesi ✓ Araştırma laboratuvarlarının makine, cihaz ve teçhizat altyapılarının yeni teknolojilerle iyileştirilmesi



TRABZON
ÜNİVERSİTESİ

*GELECEĞE
BAKIŞ*

4.

4. GELECEĞE BAKIŞ

A. Misyon

Evrensel değerler ve bilimsel ilkeler ışığında eğitim-öğretim yapan; bilim, kültür, spor, sanat vb. alanlardaki faaliyetleriyle nitelikli ürün ve hizmetler üreten; insani, ilmi ve mesleki açıdan yüksek karakterli ve üstün nitelikli bireyler yetiştirmek suretiyle insanlığın barış ve huzur içinde kalkınmasına katkıda bulunan bir kurumdur.



B. Vizyon

Evrensel değerler ve ilkeler ışığında sunduğu kaliteli yüksek eğitim öğretim hizmetleri, yaptığı nitelikli araştırma ve geliştirme faaliyetleri ve oluşturduğu düzeyli eğitim, kültür, sanat ve spor ortamı sayesinde yetiştirdiği insani, ilmi ve mesleki açıdan yüksek karakterli ve üstün nitelikli bireyler ile tercih edilen saygın bir üniversite olmaktır.

C. Temel Değerler

- ▶ **Adalet ve liyakat:** Üniversitemizde görev alan tüm bireylere, hiçbir ayırım gözetmeksizin adil ve ilkeli biçimde davranılması, görevde yükselmelerde ise işin ehline uygun kişilerin atanmasıdır.
- ▶ **Temel hak ve hürriyetlere saygı:** Trabzon Üniversitesi yasalarda yazılı temel hak ve hürriyetlere saygılıdır.
- ▶ **Türkiye Cumhuriyeti'nin temel değerlerine bağlılık:** Trabzon Üniversitesi Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında yer alan temel ilke ve değerlere bağlıdır.
- ▶ **Evrensellik:** Tüm hizmetlerin sunumunda bilim, etik, hak ve özgürlükler açısından evrensel değer ve normlara uygun davranmaktır.
- ▶ **Bilimsel ahlak ve kurumsal kimlik:** Trabzon Üniversitesi bilimsel ahlaka saygılı ve kurumsal kimliği ön plana çıkaran bir anlayışa sahiptir.
- ▶ **Dürüstlük, şeffaflık ve hesap verebilirlik:** Trabzon Üniversitesi dürüst, şeffaf ve hesap verilebilir bir anlayışla hareket etmektedir.
- ▶ **Toplam kalite yönetimi ve üretkenlik:** Trabzon Üniversitesi Toplam kalite yönetimine önem veren ve üretken bir yapıya sahiptir.
- ▶ **Hoşgörü ve alçak gönüllülük:** Trabzon Üniversitesi hoşgörü ve alçak gönüllülük ilkesini benimsemiştir.
- ▶ **Özgürlük ve sorumluluk:** Trabzon Üniversitesi özgürlük ve sorumluluk ilkesini benimsemiştir.
- ▶ **Özgüven ve disiplin:** Trabzon Üniversitesi özgüven ve disiplin ilkesini benimsemiştir.
- ▶ **Doğaya ve çevreye saygı:** Trabzon Üniversitesi doğaya saygılı, çevreye duyarlıdır.
- ▶ **Toplumsal sorumluluk ve paylaşım:** Trabzon Üniversitesi toplumsal sorumluluğun bilincinde ve paylaşımcı bir oluşum içerisindedir.
- ▶ **Öğrenci merkezli yönetim anlayışı:** Trabzon üniversitesi öğrenci merkezli bir yönetim anlayışı benimsemiştir.
- ▶ **Hayat boyu öğrenme:** Trabzon Üniversitesi hayat boyu öğrenmeye önem vermektedir.



TRABZON
ÜNİVERSİTESİ

*FARKLILAŞMA
STRATEJİSİ*

5.

5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

A. Konum Tercihi

Trabzon Üniversitesi, yükseköğretim alanında **eğitim odaklı** konumlanmayı sürdürerek, nitelikli öğretim süreçlerine öncelik veren bir yapı geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu tercihin gerekçeleri:

- Üniversitenin genç kurumsal yapısı ve öğrenci profilinin gelişime açıklığı,
- Doğu Karadeniz Bölgesi'nin nitelikli öğretmen, sanatçı, sosyal bilimci ve meslek elemanlarına duyduğu ihtiyaç,
- Yükseköğretim politikalarında bölgesel kalkınmayı destekleyen tematik üniversitelere verilen önem,
- Mevcut akademik yapılanma (özellikle Eğitim Fakültesi'nin güçlü altyapısı) ve bölgesel talep ile uyumlu olması.

Trabzon Üniversitesi, eğitim odaklı yapısını korurken, araştırma ve girişimcilik alanlarında da belirli alt alanlarda destekleyici politikalar geliştirecektir.



B. Başarı Bölgesi Tercihi

Trabzon Üniversitesi, eğitim odaklı yapısı çerçevesinde aşağıdaki başarı bölgelerinde farklılaşacaktır:

- **Dijital eğitim teknolojileri ve uzaktan öğretim içerikleri** geliştirme kapasitesinin artırılması,
- **Öğretmen yetiştirmede model üniversite** olma vizyonunun benimsenmesi (özellikle kırsal, dezavantajlı bölgeler için),
- **Rehberlik, özel eğitim, sanat eğitimi** gibi ihtisaslaşmaya uygun alt alanların ön plana çıkarılması,
- **Yenilikçi öğretim programları** (Yapay zekâ okuryazarlığı, sürdürülebilirlik temelli eğitim gibi) sunulması,
- **Yerel kültür, sanat ve dil** odaklı eğitim faaliyetlerine öncelik verilmesi (Karadeniz Bölgesi'nin sosyo-kültürel özelliklerine uygun olarak).

Bu tercihle üniversite, aynı konumdaki diğer üniversitelerden ayrılarak eğitimde derinleşmeyi ve tercih edilen bir kurum olmayı hedefleyecektir.

a. Eğitim ve Öğretimde Farklılaşma

- Köklü fakültelerin akademik mirası üzerine inşa edilen kaliteli eğitim kültürü güçlendirilerek sürdürülecektir.
- Lisansüstü eğitime özel önem verilerek, toplum ve akademinin ihtiyaç duyduğu alanlarda tezli/tezsiz yüksek lisans ve doktora programları artırılacaktır.
- Disiplinler arası lisansüstü programlarla hem araştırma kapasitesi geliştirilecek hem de inovatif yaklaşımlar desteklenecektir.
- Meslek yüksekokullarında sektör ihtiyaçlarına göre yapılandırılmış uygulamalı programlarla, iş gücü piyasasına nitelikli mezunlar kazandırılacaktır.
- Eğitim altyapısı (bina, derslik, laboratuvar, dijital eğitim ortamları vb.) güçlendirilerek, çağdaş öğretim yöntemlerinin uygulanabilirliği sağlanacaktır.
- Uzaktan eğitim olanakları genişletilerek yaşam boyu öğrenme sürecine katkı sunulacaktır.

b. Araştırma ve Geliştirme Odaklı Farklılaşma

- Üniversitemiz, araştırma üniversitesi vizyonu doğrultusunda disiplinler arası projelere öncelik verecek ve akademisyenleri nitelikli yayınlara teşvik edecektir.
- BAP Koordinasyon Birimi, Teknoloji Transfer Ofisi ve araştırma merkezleri aracılığıyla ulusal ve uluslararası araştırma destekleri etkin biçimde kullanılacaktır.
- Kamu, özel sektör ve STK iş birlikleriyle araştırma gündeminin belirlenmesinde toplumsal ihtiyaçlar temel alınacaktır.
- Nitelikli insan kaynağı artırılarak proje üretim kapasitesi geliştirilecektir.

c. Toplumsal Katkı Alanında Farklılaşma

- Üniversitemiz, Doğu Karadeniz'in doğal ve kültürel zenginlikleriyle örtüşen iki temel toplumsal hizmet alanında farklılaşma stratejisi geliştirmiştir:

c.1 Turizm Odaklı Farklılaşma

- Doğa, kültür-sanat ve sağlık turizmine odaklı programlar ve projeler geliştirilerek bölgesel kalkınmaya katkı sağlanacaktır.
- Turizmin akademik boyutunun güçlendirilmesi için lisansüstü programlar hayata geçirilecektir.
- İletişim Fakültesi'nin güçlü yapısı, turizm alanındaki tanıtım ve markalaşma süreçlerine entegre edilecektir.

c.2 Spor Odaklı Farklılaşma

- Spor Bilimleri Fakültesi aracılığıyla bölgenin ihtiyaç duyduğu spor eğitmeni, yöneticisi ve uzmanı yetiştirilecek, aynı zamanda yüksek lisans ve doktora düzeyinde akademik katkı sağlanacaktır.
- Spor turizmi ve doğa sporları alanında üniversite-şehir iş birliğiyle yeni açılımlar hedeflenmektedir.
- Ulusal ve uluslararası organizasyonlar ile spor yönetimi alanında uygulamalı bilgi üretimi desteklenecektir.

Farklılaşma Stratejimizin Dayanakları

Trabzon Üniversitesi'nin farklılaşma stratejisi, aşağıdaki kurumsal güçlü yönleri üzerine inşa edilmiştir:

1. Köklü fakülte geçmişi ve güçlü akademik gelenek.
2. Lisansüstü eğitimde gelişime açık güçlü bir temel.
3. Doğu Karadeniz bölgesinin kültürel, doğal ve sportif zenginliğinden kaynaklı bölgesel avantajlar.
4. Kamu-STK-özel sektör iş birliklerine açık kurumsal yapı.
5. Öğrenci ve akademik personelin değişim programlarına katılımına uygun uluslararası iş birliği potansiyeli.
6. Araştırma merkezlerinin tematik çeşitliliği ve etki potansiyeli.
7. Dijitalleşmeye verilen önem ve pilot üniversitelerden biri olma.

C. Değer Sunumu Tercih

Trabzon Üniversitesi, konum ve başarı bölgesi tercihini belirledikten sonra hizmet sunumuna değer katmak için başarılı öğrencileri destekleme, özel sektörle işbirlikleri geliştirme, proje yönetimi gibi birtakım faktörleri ön plana çıkararak konum ve başarı bölgesi tercihlerini dinamik olarak yönetme eğilimindedir. Hizmet sunumuna değer katmak için belirlenen değer sunum tercihleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 25. Değer Sunumu Tercih

Faktörler/Tercihler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal İmkânlar			√	√
Destekler (Burslar vb.)			√	√
Eğitim Yöntemleri			√	√
Eğitim Programları			√	√
Projeler (TÜBİTAK, SAN-TEZ vb.)			√	
Kurumsal Kimlik ve Markalaşma				√
Yayın			√	
Patent /İnovasyon			√	
Ön Lisans Öğrenci Sayısı			√	
Lisans Öğrenci Sayısı			√	
Yüksek Lisans Öğrenci Sayısı			√	
Doktora Öğrenci Sayısı			√	
İkinci Öğretim				√
Kalite			√	√
Akademik Personel			√	
Yabancı Uyraklı Personel			√	√
Uygulama ve Araştırma Merkezleri			√	√
BAP Projeleri			√	√
Girişimcilik			√	√
Nitelikli Yabancı Uyraklı Öğrenci			√	
Öz Gelir			√	
Uluslararası Üniversitelerle İlişkiler			√	
Uzaktan Eğitim			√	√
Çift Anadal Programları			√	√
Yandal Programları			√	√
Yabancı Dil Hazırlık Eğitimi			√	√
Hayat Boyu Öğrenme			√	√
Toplumla Yönelik Hizmetler			√	√

D. Temel Yetkinlik Tercihi

Trabzon Üniversitesi, yukarıdaki stratejik tercihlere hizmet edecek şu yetkinlik alanlarına yatırım yapacaktır.

a. Uzaktan Eğitim ve Dijital İçerik Üretiminde Yetkinlik

- Fakülteler öncülüğünde dijital materyal tasarımı, çevrimiçi sınav sistemleri ve içerik geliştirme kapasitesi artırılabilecek.

b. Disiplinler Arası Eğitim Yeterliliği

- Eğitim bilimleri, sanat eğitimi, dijital teknolojiler ve toplumsal hizmet birimleri arasında bütünleştirici projeler desteklenecek.

- Üniversitemiz spor ve sağlık alanında nitelikli eğitim odağının yanında nitelikli araştırmalar yapmaya odaklanacaktır. Sağlık hizmetleri sunumunda ise Tıp Fakültesi yetkinlikleri ile toplumsal katkı açısından önemli bir role sahip olacaktır.

c. Akademik Kadro Kalitesinin Yükseltilmesi

- Öğretim üyeleri için dijital pedagoji, araştırma yöntemleri ve eğitim psikolojisi alanlarında sürekli mesleki gelişim programları yürütülecek.

- Üniversitemiz akademik kültür ve temel değerler ekseninde eğitim-öğretim ve araştırma projeleri faaliyetlerini geliştirmek, girişimci araştırmacılarına sunulan destek hizmetini etkinleştirmek için farklı mekanizmaları devreye sokacaktır.

d. Yerel Topluluklarla Etkileşim Kapasitesi

- Toplum temelli projelerde yerel yönetimlerle işbirliği artırılarak, sosyal katkı odaklı eğitim anlayışı geliştirilecek.



TRABZON
ÜNİVERSİTESİ

**STRATEJİ
GELİŞTİRME**

AMAÇ, HEDEF ve PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE
STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

6.

6. STRATEJİ GELİŞTİRME

AMAÇ, HEDEF ve PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

A. Amaçlar

Tablo 26. Amaç ve Hedefler Tablosu

A.1	Eğitim programlarının niteliğini arttırmak.
H.1.1	Eğitim ve öğretimi kalite süreçleri doğrultusunda ulusal ve uluslararası standartlara uygun hale getirmek.
H.1.2	Eğitim programlarının etkinliğini arttırmak.
H.1.3	Eğitimde uluslararası iş birliklerini güçlendirmek.
H.1.4	Bilgi kaynak çeşitliliğini arttırmak.
H.1.5	Alanında yetkin, bilgi üreten ve bilgiyi paylaşan akademik personelin yetişmesine yönelik imkânları arttırmak.
H.1.6	Üniversitemizin eğitim ve öğretim programlarını iyileştirmek.
H.1.7	Çağın gerektirdiği disiplinler arası/çok disiplinli eğitim ve öğretimi güçlendirmek.
A.2	Araştırma-geliştirme kalitesini ve kapasitesini arttırmak.
H.2.1	Bilimsel araştırma proje sayısını arttırmak.
H.2.2	Projelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için araştırma altyapısını geliştirmek.
A.3	Paydaşlarla iletişim ve etkileşimi geliştirmek.
H.3.1	Paydaşlarla birlikte toplumsal duyarlılığın artırılmasında üniversite-paydaş işbirliğini geliştirmek.
H.3.2	Paydaşlarla etkileşimi güçlü ve nitelikli hale getirmek.
A.4	Kurumsal kapasiteyi arttırmak.
H.4.1	Personel niteliğini ve niceliğini arttırmak.
H.4.2	Mekân kapasitesini arttırmak.
H.4.3	Üniversitenin yapısal ve teknik alt yapısını güçlendirmek.
A.5	Üniversitemizdeki hizmet ve süreçlerin dijital ortamda sunulması yönünde yazılımlar geliştirmek ve desteklemek.
H.5.1	Dijital dönüşüm ile ilgili yenilikleri takip etmek ve kurum içi ihtiyaçlara yönelik faaliyetler gerçekleştirmek.
H.5.2	Üniversitemizdeki hizmet ve süreçlerin dijitalleştirilmesi için yazılım projeleri geliştirmek ve talepleri karşılamak.

B. Hedefler

Tablo 27. Hedef Kartları Tablosu

HEDEF KARTI							
Amaç /A1)	Eğitim programlarının niteliğini arttırmak.						
Hedef (H1.1)	Eğitim ve öğretimi kalite süreçleri doğrultusunda ulusal ve uluslararası standartlara uygun hale getirmek.						
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 (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG1.1.1 Akredite program sayısı	35	0	6	9	12	15	18
PG1.1.2 Akredite olan program sayısının toplam program sayısına oranı (%)	25	0	5	10	12	15	20
PG1.1.3 Seçmeli ders sayısı	20	458	460	462	464	466	470
PG1.1.4 Yenilikçilik ve girişimcilik temalı ders sayısı	20	7	8	9	10	11	12
Sorumlu Birim	Rektörlük						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik ve İdari Birimler						
	Kalite Koordinatörlüğü						
Stratejiler	Komisyonların aktif çalışmasını sağlamak						
	Farkındalık oluşturmak						
	İyi uygulama örnekleri paylaşımı yapmak						
	Eğitim materyalleri ve kaynaklar oluşturmak						
Maliyet Tahmini	Yapısal aksilikleri gidermek						
	₺ 700.000.000						
Tespitler	Akredite program sayısının azlığı						
	Akredite olma kriterlerini sağlayacak bölüm/program sayısının azlığı						
	Bazı birimlerdeki fiziki alan ve olanakların yetersizliği						
	Bilgi ve farkındalık eksikliği						
İhtiyaçlar	Eğitimlerin yetersizliği						
	Akreditasyon sürecine yönelik bilgilendirme toplantıları ile eğitimler düzenlenmeli						
	Personel, donanım ve altyapı şartları gözden geçirilmeli ve iyileştirilmeli						
	Kurum içi akreditasyon bilinci artırılmalı						
Ekip çalışması ve iletişim artırılmalı							

Tablo 27. Devamı

HEDEF KARTI							
Amaç /A1)	Eğitim programlarının niteliğini arttırmak.						
Hedef (H1.2)	Eğitim programlarının etkinliğini arttırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/ön lisans eğitimi, lisans eğitimi ve lisansüstü eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG1.2.1 Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı	30	21,42	21	20,5	20	19,5	19
PG1.2.2 Öğretim elemanı başına düşen haftalık ders saati sayısı	30	13,11	13	13	12,5	12	12
PG1.2.3 Lisansüstü/Doktora öğrenci sayısının lisans öğrenci sayısına oranı (%)	25	0,16	0,17	0,18	0,19	0,20	0,21
PG1.2.4 Lisans programlarının genel doluluk oranı (%)	15	99%	100%	100%	100%	100%	100%
Sorumlu Birim	Rektörlük						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler						
	Personel Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı						
Riskler	Tanıtım bütçesinin yetersiz kalması						
	Akademik kadro izin sayılarının yetersiz olması						
	Bilgi paketi içerisinde güncel olmayan verilerin olması						
Stratejiler	Tanıtım çeşitliliğinin artırılması (sosyal medya, görsel medya vb.)						
	YKS sınavları öncesinde il içi veya dışı liselere yönelik yerinde tanıtım sunumları yapılması						
	Mezunlardan kariyer sahibi olanların gönüllülük esasına göre tanıtımlara destek vermeleri						
	Gelecekteki ihtiyaçlar tespit edilerek eğitim öğretim planlarını buna göre güncellemek						
	Bilgi paketlerinde yer almayan, içerikleri tamamlanmayan ve/veya güncel olmayan derslerin tespiti						
	Bölüm başkanlarının süreci sahiplenmelerinin sağlanması bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması						
Maliyet Tahmini	₺ 715.000.000						
Tespitler	Eğitim planlarında farklı alanlara yer verilmesi						
	Bölümler bazında sertifika programlarının açılması						
	Akıllı sistemler kullanılmaya başlanması ve giderek yaygınlaşması						
İhtiyaçlar	Tanıtım faaliyetlerinin artırılması						
	Bütçe olanaklarının artırılması						
	Akreditasyon çalışmalarının artırılması						
	Öğrenci memnuniyetinin artırılması						
	Geleceğe yönelik öncelikli alanların tespit edilmesi						

Tablo 27. Devamı

HEDEF KARTI							
Amaç /A1)	Eğitim programlarının niteliğini arttırmak.						
Hedef (H1.3)	Eğitimde uluslararası iş birliklerini güçlendirmek.						
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 (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG1.3.1 Yabancı öğrenci sayısı	30	115	125	140	160	180	200
PG1.3.2 Uluslararası hareketlilik kapsamında gelen giden öğrenci sayısı	25	28	35	40	45	50	60
PG1.3.3 Uluslararası hareketlilik kapsamında gelen giden akademik/idari personel sayısı	20	0	5	7	10	15	20
PG1.3.4 İşbirliği (protokol) sayısı	25	15	18	21	25	27	28
Sorumlu Birim	Rektörlük						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler						
	Dış İlişkiler Kurum Koordinatörlüğü, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı						
Riskler	Uluslararası değişim programı kapsamında gelen/giden öğrenci talebinin istenen düzeyde olmaması						
	Uluslararası değişim programı kapsamında yeterli sayıda anlaşma yapılamaması						
Stratejiler	Uluslararası değişim anlaşması yapılan okul/firma sayısının artırılması						
	Üniversitenin tanınırlığını artırmaya yönelik faaliyetler yapılması						
	Öğrenci ve öğretim elemanlarına yabancı dili öğrenme imkânının (kurs, hazırlık programı vb.) sağlanması						
Maliyet Tahmini	₺ 685.000.000						
Tespitler	Erasmus programı için ayrılacak bütçenin artırılması,						
	YÖK'ün uluslararasılaşma stratejisi kapsamında, uluslararası işbirliklerini güçlendirmeye yönelik politikalar uygulaması,						
İhtiyaçlar	Değişim programlarından faydalanacak öğretim elemanı ve öğrencilere yabancı dil becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programları düzenlenmesi,						
	Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişimi alanında işbirliğinin ve değişim programlarına katılımcı sayısının artırılması,						
	Uluslararası değişim programları için ayrılan bütçeden daha fazla yararlanılması yönünde politikalar geliştirilmesi,						
	Yurt dışındaki üniversitelerle yapılan ikili akademik anlaşma/protokol sayısının artırılması,						

Tablo 27. Devamı

HEDEF KARTI							
Amaç /A1)	Eğitim programlarının niteliğini arttırmak.						
Hedef (H1.4)	Bilgi kaynak çeşitliliğini arttırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/ön lisans eğitimi, lisans eğitimi ve lisansüstü eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG1.4.1 Kütüphanede bulunan basılı ve elektronik kaynak sayısı	35	167118	174000	187000	190000	212000	224000
PG1.4.2 Kütüphanede bulunan öğrenci başına düşen basılı ve elektronik kaynak sayısı	20	13	14	15	16	17	18
PG1.4.3 Kütüphaneden yararlanan kişi sayısı	30	14.233	16.000	17.000	18.000	19.000	20.000
PG1.4.4 Üniversite bünyesinde üretilen akademik yayın /atf sayısı	15	122/2210	130/2400	140/2700	150/2900	170/3000	180/3200
Sorumlu Birim	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı						
Riskler	Belirli dönemler içinde alımların yapılması nedeniyle kaynakların istenilen zamanda temin edilememesi. Döviz kurundaki yukarı yönlü ani hareketlerden kaynaklı alımların olumsuz etkilenmesi						
Stratejiler	Üniversite Kütüphanelerinin ayrı ayrı satın aldığı ücretli veri tabanlarının TÜBİTAK EKUAL üzerinden tek çatı altında toplanarak etkin kaynak kullanımını konusunda girişimde bulunulması						
Maliyet Tahmini	₺ 780.000.000						
Tespitler	Üniversite kütüphanesinin kapasitesinin yetersiz olması Kütüphane hizmetlerine ayrılan bütçenin yetersiz olması						
İhtiyaçlar	Yeni modern bir kütüphane binasının yapılması Kütüphaneye ayrılan bütçenin artırılması						

Tablo 27. Devamı

HEDEF KARTI							
Amaç /A1)	Eğitim programlarının niteliğini arttırmak.						
Hedef (H1.5)	Alanında yetkin, bilgi üreten ve bilgiyi paylaşan akademik personelin yetişmesine yönelik imkânları arttırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/ön lisans eğitimi, lisans eğitimi ve lisansüstü eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG1.5.1 SCI, SCIEExpanded, SSCI ve AHCI kapsamındaki dergilerde öğretim elemanı başına düşen yayın sayısı	35	0,15	0,20	0,30	0,40	0,70	0,80
PG1.5.2 Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenecek öncelikli alanlarda sağlanan burslardan yararlanan doktora öğrenci sayısı	20	2	4	4	5	6	6
PG1.5.3 Yükseköğretim Kurulu tarafından sağlanan araştırma desteklerinden yararlananların sayısı	15	0	2	3	3	4	4
PG1.5.4 Yükseköğretim Kurulu, Türkiye Bilimler Akademisi ve TÜBİTAK bilim, teşvik ve sanat ödülleri sayısı	15	1	2	3	4	5	6
PG1.5.5 Lisansüstü aktif program sayısı	15	50	50	52	55	55	57
Sorumlu Birim	Rektörlük						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler						
	Personel Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı						
Riskler	Bilimsel araştırma kültürünün yeterince benimsenmemesi						
	Bilimsel araştırmaya ayrılan zamanın (eğitim vb faaliyetler dolayısıyla) istenen düzeyde olmaması						
Stratejiler	Bilimsel araştırma kültürünün yerleşmesi için panel ve seminerlerin düzenlenmesi						
	Uluslararası işbirlikçi çalışmaların teşvik edilmesi						
Maliyet Tahmini	₺ 1.032.079.000						
Tespitler	Uluslararası alanda öğretim elemanlarının kuruma katkısının az olması						
İhtiyaçlar	Öğretim elemanı sayısının nitelikten ödün vermeden artırılması ve ihtiyaç değerlendirilmesine göre ilgili fakültelerin önceliklendirilmesi						
	Araştırma faaliyetlerini artırma ve çeşitlendirmeye yönelik çalışmalara hız kazandırılması						
	Araştırma teşviklerinin ve desteklerinin artırılması						

Tablo 27. Devamı

HEDEF KARTI							
Amaç /A1)	Eğitim programlarının niteliğini arttırmak.						
Hedef (H1.6)	Üniversitemizin eğitim ve öğretim programlarını iyileştirmek.						
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 (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG1.6.1 Lisans / Ön lisans programlarının genel doluluk oranı %	40	99%	100%	100%	100%	100%	100%
PG1.6.2 Toplum beklentileri ve paydaş önerileri doğrultusunda güncellenmiş program sayısı	20	0	3	5	7	8	10
PG1.6.3 Öz değerlendirme yapılan program sayısı	20	0	6	9	12	15	18
PG1.6.4 Akran değerlendirmesi yapılan program sayısı	20	0	6	9	12	15	18
Sorumlu Birim	Rektörlük						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler						
	Enstitüler, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Kalite Komisyonu						
Riskler	Akran değerlendirmesi için gerekli sayıda ve nitelikte akademik ve idari personel bulmada zorluk yaşanması						
	Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının fazlalığı nedeniyle süreç değerlendirmesinin yapılmasında güçlük						
Stratejiler	Akredite olmayan programların akreditasyon sürecine dâhil edilmesi için gerekli altyapı ve koşulların oluşturulması						
	Akran değerlendirmesi yapılan akademik birim sayısının artırılması için akademik ve idari personeli özendirici faaliyetler yürütülmesi						
Maliyet Tahmini	₺ 705.000.000						
Tespitler	Akreditasyon ve akran değerlendirmesiyle ilgili akademik ve idari personelin bilgi birikiminin istenilen düzeyde olmaması						
İhtiyaçlar	Akademik, idari personel ve öğrencilerin akreditasyon ve akran değerlendirme süreçlerine katkısı açısından eğitim-öğretim becerilerini ve mesleki gelişimlerini destekleyecek ve teşvik edecek faaliyetlerin artırılması						

Tablo 27. Devamı

HEDEF KARTI							
Amaç /A1)	Eğitim programlarının niteliğini arttırmak.						
Hedef (H1.7)	Çağın gerektirdiği disiplinler arası/çok disiplinli eğitim ve öğretimi güçlendirmek.						
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 (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG1.7.1 Çift ana dal programlarından mezun öğrenci sayısı	30	20	23	25	28	30	32
PG1.7.2 Mezun olduğu disiplinden farklı bir disiplinde eğitim alan lisansüstü öğrenci sayısı	20	0	5	7	7	8	10
PG1.7.3 Öğrencilerin kayıtlı oldukları program dışındaki diğer programlardan aldıkları ders oranı (%)	30	0	5	6	6	7	8
PG1.7.4 İkinci Üniversite eğitimi alan öğrenci sayısı	20	0	20	25	30	35	40
Sorumlu Birim	Rektörlük						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler						
	BAP, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı						
Riskler	Müfredat değişiklikleri ve süreçleri						
	Alan dışına (yan dal-çift anadal) olan ilgi						
	Eğitim programlarının çakışması						
Stratejiler	Bilgilendirme faaliyetlerini artırmak						
	Uygulamalı eğitim imkânlarını artırmak						
	Öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarına yönelik tespitler yapmak						
Maliyet Tahmini	₺ 740.000.000						
Tespitler	Çift anadal/yan dal için uygun programlar saptanmalı ve iş birliği sağlanmalı						
	Çift anadal ve yan dal programlarına farkındalık ve talebin azlığı						
İhtiyaçlar	Seçmeli ders havuzları revize edilmeli						

Tablo 27. Devamı

HEDEF KARTI							
Amaç /A2)	Araştırma-geliştirme kalitesini ve kapasitesini arttırmak.						
Hedef (H2.1)	Bilimsel araştırma proje sayısını arttırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, geliştirme ve yenilik /araştırma altyapıları						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ülkemizin bilgi birikiminin arttırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG2.1.1 BAP destekli proje sayısı	30	7	10	12	15	18	20
PG2.1.2 Kurum dışı (TÜBİTAK vb.) proje sayısı	30	34	35	38	40	45	50
PG2.1.3 Ulusal ve Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan bildiri sayısı	25	1475	1500	1500	1550	1600	1650
PG2.1.4 Düzenlenen proje eğitimi sayısı	15	16	15	15	15	15	15
Sorumlu Birim	Rektörlük						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	BAP Koordinatörlüğü						
	Dış İlişkiler Koordinatörlüğü						
Riskler	Proje yazılımına ilişkin eğitim faaliyetlerinin yeterli düzeyde olmaması						
	Bilimsel araştırma projelerine yönelik ayrılan kaynakların yetersiz olması						
Stratejiler	BAP koordinatörlüğünün proje ofisine çevrilerek aktif şekilde çalışması,						
	Öz kaynaklar dışında finansman çeşitliliğinin (AB Projeleri-TÜBİTAK-DOKAP, ... vb) arttırılması,						
	Dış kaynaklı projelerin tanıtımına ve yazılımına yönelik faaliyetlerin yapılması						
Maliyet Tahmini	₺ 1.085.000.000						
Tespitler	Döner sermaye gelirlerinin arttırılmasına yönelik faaliyetlerin arttırılması						
	Bütçe kaynaklarının arttırılmasına yönelik çalışmaların yapılması						
İhtiyaçlar	Nitelikli proje yazılımına yönelik eğitimlerin yapılması, aynı zamanda arttırılması						
	Uygulama ve araştırma merkezlerinin katma değer üretmesine yönelik çalışmaların yapılması						

Tablo 27. Devamı

HEDEF KARTI							
Amaç /A2)	Araştırma-geliştirme kalitesini ve kapasitesini arttırmak.						
Hedef (H2.2)	Projelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için araştırma altyapısını geliştirmek.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, geliştirme ve yenilik /araştırma altyapıları						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG2.2.1 Proje ile desteklenen tez sayısı	40	4	6	7	8	9	10
PG2.2.2 Bilimsel etkinliklere katılım için verilen destek sayısı	40	31	35	40	45	50	60
PG2.2.3 Kurum içi kaynaklardan (BAP) desteklenen öğrenci projesi sayısı	20	6	6	7	7	8	8
Sorumlu Birim	Rektörlük						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	BAP Koordinatörlüğü						
Riskler	Kaynak yetersizliğinin olması,						
	Üniversitemizde araştırma kaynaklarında bilimsel niteliği düşük tezlerin ortaya çıkması.						
Stratejiler	Lisansüstü öğrenci sayısının artırılması						
	Bilimsel niteliklere katılım için kurum bütçesi dışında bütçelerin bulunması						
	Bölgesel ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak tespit edilen araştırma konularına öncelik verilmesi						
Maliyet Tahmini	₺ 1.085.000.000						
Tespitler	Bazı bilimsel etkinliklerin bilişim teknolojileri yardımıyla yapılması						
	Öğrencilere proje eğitiminin yeterince verilmemesi						
	BAP bütçesinin yetersiz olması						
İhtiyaçlar	BAP gelirlerini arttırıcı çalışmalar yapılması						
	Öğrencilere projelere yönelik eğitimlerin belli aralıklarla verilmesi,						

Tablo 27. Devamı

HEDEF KARTI							
Amaç /A3)	Paydaşlarla iletişim ve etkileşimi geliştirmek.						
Hedef (H3.1)	Paydaşlarla birlikte toplumsal duyarlılığın artırılmasında üniversite-paydaş işbirliğini 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 (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG3.1.1 Topluma katkı amaçlı düzenlenen etkinlik sayısı	30	369	380	390	400	410	420
PG3.1.2 Sosyal sorumluluk projesi sayısı	20	0	5	10	12	15	20
PG3.1.3 Tanıtıcı etkinlik sayısı	20	3	3	4	4	5	5
PG3.1.4 Danışma Kurulu Toplantı Sayısı	15	1	2	2	2	2	2
PG3.1.5 Dış paydaşlarla yapılan işbirliği / protokol sayısı	15	24	25	26	27	28	30
Sorumlu Birim	Rektörlük						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler						
Riskler	Sosyal sorumluluk projelerine ayrılan bütçenin olmaması Öğrenciler ve öğretim elemanlarının Sosyal Sorumluluk alanlarından yeterli seviyede bilgi sahibi olmaması Birimlerimizin paydaşlarla toplantı yapma azminin düşük olması						
Stratejiler	Üniversitemiz birimlerini aktif şekilde çalışmalarını için iç dinamiklerin harekete geçirilmesi için çalışmalar yapılması, Sosyal sorumluluk projelerinin artırılması ve plan dâhilinde yapılması için koordinatörlük kurulması,						
Maliyet Tahmini	₺ 595.000.000						
Tespitler	Sosyal sorumluluk projelerinin yapılması ama bunun kayıt altına alınmaması, Tanıtıcı etkinliklerin belli bir program dâhilinde yapılmaması, Paydaş toplantılarının belli bir periyodik zamanlarda yapılmaması,						
İhtiyaçlar	Paydaşları ilgilendirilen alanlarda bilgilendirme faaliyetlerinin artırılması, Sosyal sorumluluk proje biriminin kurulup aktif halde çalışması için çalışma yapılması,						

Tablo 27. Devamı

HEDEF KARTI							
Amaç /A3)	Paydaşlarla iletişim ve etkileşimi geliştirmek.						
Hedef (H3.2)	Paydaşlarla etkileşimi güçlü ve nitelikli hale getirmek.						
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 (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG3.2.1 Öğrenciyi üniversitede tutma oranı (%)	30	92	95	99	99	99	99
PG3.2.2 Öğretim elemanlarının memnuniyet düzeyi	20	0	80	85	85	90	95
PG3.2.3 İdari personelin memnuniyet düzeyi	20	0	80	85	85	90	95
PG3.2.4 Öğrencinin memnuniyet düzeyi	30	0	80	85	85	90	95
Sorumlu Birim	Rektörlük						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Kalite Koordinatörlüğü						
	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı						
Riskler	Paydaş beklentilerinin doğru olarak tespit edilememesi,						
	Paydaşların, memnuniyet düzeylerinin tespitine yönelik anketleri cevaplandırmada gönülsüz olmaları.						
Stratejiler	Paydaşlara yönelik memnuniyet anketleri belli bir zaman diliminde değil, üniversite web sitesinde daimi olarak bulunacaktır.						
	Öğrencilerin ankete gönüllü katılımlarının sağlanması amacıyla çeşitli ödülleri, çekilişler vb. uygulamalar kullanılacaktır.						
	Öğrencinin üniversitede kalma oranını arttırmak amacıyla, öğrenci dostu üniversite imajı oluşturulacaktır.						
Maliyet Tahmini	₺ 600.000.000						
Tespitler	Öğrencinin kampüs içerisinde aktif vakit geçirmesini sağlayacak alanların ve sosyal faaliyetlerin olmaması,						
	Paydaş beklentilerinin henüz tespit edilmemiş olması,						
	Paydaş beklentilerinin karşılanmasına yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmemesi.						
İhtiyaçlar	Tüm paydaşların üniversiteden beklentilerinin tespit edilmesi ve beklentilerin karşılanmasına yönelik faaliyetlerin bir an önce uygulamaya geçirilmesi						

Tablo 27. Devamı

HEDEF KARTI							
Amaç /A4)	Kurumsal kapasiteyi arttırmak.						
Hedef (H4.1)	Personel niteliğini ve niceliğini arttırmak.						
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 (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG4.1.1 Akademik ve idari personel sayısının yıllık artış oranı (%)	30	1,22	2	3	4	5	6
PG4.1.2 Personele yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim sayısı	35	3	5	5	6	7	7
PG4.1.3 Eğitime katılan personel sayısı	35	258	300	300	350	350	400
Sorumlu Birim	Personel Daire Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler						
Riskler	Kadro yetersizliği						
	Naklen atama izin sayısının azlığı						
	Hizmet içi eğitim planlamasının yetersizliği						
Stratejiler	Hizmet içi eğitim biriminin aktifleştirilmesi						
	Hizmet içi eğitim kanunlarının belirlenmesi						
	Naklen atama izinlerinin artırılması konusunda çalışmalar yapılması						
Maliyet Tahmini	₺ 160.000.000						
Tespitler	Hizmet içi eğitimim güncel ve yararlı konulardan oluşturulması						
	Mevzuat eğitimlerinin güncel takip edilmesi						
	Gerekli personel azlığının raporlaştırılması						
İhtiyaçlar	Hizmet içi eğitim salonunun oluşturulması						
	Personele yönelik eğitimlerin uzman personel tarafından yapılması						
	Personelin çalışma alanına yönelik bilgi tazeleme eğitimlerinin verilmesi						

Tablo 27. Devamı

HEDEF KARTI							
Amaç /A4)	Kurumsal kapasiteyi arttırmak.						
Hedef (H4.2)	Mekân kapasitesini arttırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı**	Yükseköğretim/ön lisans eğitimi, lisans eğitimi ve lisansüstü eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi**	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG4.2.1 Turizm ve Otelcilik MYO ve Uygulama Oteli binası tamamlanma oranı (%)	20	0	0	10	50	100	100
PG4.2.2 Merkezi Derslik (I) tamamlanma oranı (%)	50	0	10	50	80	100	100
PG4.2.3 Morfoloji Binası tamamlanma oranı (%)	30	0	0	20	50	80	100
Sorumlu Birim	Yapı İşleri ve Teknik daire Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
Riskler	Yatırım taleplerinin yılı yatırım programına alınmaması						
	Bütçe imkânlarının kısıtlılığın oluşması						
	Mekânsal sorunların olması						
Stratejiler	Mekânsal sorunların raporlaması						
	Bazı yatırımların hayırseverler yardımıyla yapılmasının sağlanması						
	Proje bazlı çözüm yollarının araştırılması						
Maliyet Tahmini	₺ 2.200.000.000						
Tespitler	Üniversitemizdeki bazı binaların mevcut kullanım ömrünü tamamlamış olması						
	Tesis ve binaların standartlarının yükseltilmesine gereksinim duyulması						
	Kampüsteki sosyal yaşam imkânlarının geliştirilmesine gereksinim duyulması						
	Kampus içi bina ve tesislerin erişilebilirlik çalışmalarının tamamlanması						
İhtiyaçlar	Öğrenci sayısının artması nedeniyle ihtiyaç duyulan kültürel ve sportif alanlarının yapılması						
	Eğitim-öğretim faaliyetinde bulunan mevcut binaların onarımlarının tamamlanarak modernize edilmesi						

Tablo 27. Devamı

HEDEF KARTI							
Amaç /A4)	Kurumsal kapasiteyi arttırmak.						
Hedef (H4.3)	Üniversitenin yapısal ve teknik alt yapısını güçlendirmek.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/ön lisans eğitimi, lisans eğitimi ve lisansüstü eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Proje yönetimi süreçleri iyileştirilerek akademik bilgi ve toplumsal katkı faaliyetlerini arttırmak						
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG4.3.1 Proje yönetimine yönelik düzenlenen eğitim sayısı	50	2	3	3	4	4	5
PG4.3.2 Personelin aldığı hizmet içi eğitimleri sayısı	25	50	55	60	65	70	75
PG4.3.3 Eğitim sonrası gerçekleştirilen proje başvuru sayısı	25	2	3	3	4	4	5
Sorumlu Birim	Teknoloji Transferi ve Proje Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Teknoloji Transferi ve Proje Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi						
Riskler	Eğitime katılım oranının düşük olması						
	Eğitimlerin düzenlenmesi için gereken finansal ve insan kaynağının yetersiz olması						
	Proje başvuru sayısının dijital sistem yetersizliği vb. nedenlerle takip edilememesi						
Stratejiler	Proje yönetimi eğitimlerinin etkinliğini ölçmek için geri bildirim mekanizmaları oluşturulacak ve sürekli iyileştirme çalışmaları yapmak						
	Yeni katılan personelin kuruma hızlı uyum sağlaması için oryantasyon programları düzenlemek						
	Eğitim programlarının akademik takvime uygun planlanması ve çeşitlendirilmesi sağlamak						
Maliyet Tahmini	₺ 155.000.000						
Tespitler	Proje yazım ve yönetim süreçlerine yönelik farkındalık eksikliği						
	Merkezimiz bünyesindeki insan kaynağında yaşanan yetersizlik						
	Üniversitenin dijital altyapısının proje yönetim süreçlerini kolaylaştıracak şekilde geliştirilmesi gerektiği						
İhtiyaçlar	Eğitim programlarına katılan akademisyenlerin projelerde aktif rol almasını sağlamak için proje hazırlama ve yürütme süreçlerine entegrasyonlarının sağlanması						
	Farkındalığı arttırmak için bilgilendirme toplantıları, çalıştaylar ve seminerlerin düzenlenmesi						
	Başarılı proje örneklerinin paylaşılması ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılması						

Tablo 27. Devamı

HEDEF KARTI							
Amaç /A5)	Üniversitemizdeki hizmet ve süreçlerin dijital ortamda sunulması yönünde yazılımlar geliştirmek ve desteklemek.						
Hedef (H5.1)	Dijital dönüşüm ile ilgili yenilikleri takip etmek ve kurum içi ihtiyaçlara yönelik faaliyetler gerçekleştirmek.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/ön lisans eğitimi, lisans eğitimi ve lisansüstü eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi**	Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG5.1.1 Dijital dönüşüm için katılan etkinlik sayısı	50	3	3	3	3	3	3
PG5.1.2 Dijital dönüşüme yönelik faaliyet sayısı	50	2	2	2	2	2	2
Sorumlu Birim	Dijital Dönüşüm ve Yazılım Ofisi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı						
	Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi						
	Büyük veri ve Yapay Zekâ Koordinatörlüğü						
	Teknoloji Transferi ve Proje Yönetimi Uygulama Araştırma Merkezi						
Riskler	İhtiyaç analizine yönelik toplantıların yapılmasına ve fikir alışverişlerine paydaşların sıcak bakmaması, yeterli katılım göstermemeleri						
	Kurum içindeki dijital dönüşüm ihtiyaçlarının eksik veya hatalı belirlenmesi						
	Bütçe veya insan kaynağı yetersizliği nedeniyle ihtiyaçların karşılanamaması						
	Teknolojik gelişmelere uygun olmayan çözümler üretilmesi						
Stratejiler	Dijital dönüşüm ihtiyaçlarının belirlenmesi için düzenli anketler ve analiz çalışmalarının yapılması						
	Birimlerle koordinasyon içinde yıllık değerlendirme toplantılarının düzenlenmesi						
	Ulusal ve uluslararası etkinliklere katılımın teşvik edilmesi						
	Teknolojik gelişmeler doğrultusunda ihtiyaç analiz yöntemlerinin güncellenmesi						
Maliyet Tahmini	₺ 855.000.000						
Tespitler	Dijital dönüşüm sürecinin başarılı olması için kurum içi ihtiyaçların doğru belirlenmesi kritik öneme sahiptir.						
	Düzenli ihtiyaç analizleri, kurumun dijital dönüşüm vizyonunu güçlendirecektir.						
İhtiyaçlar	Dijital dönüşüm eğitimleri için uzman desteği						
	Paydaşlarla iş birliği kurulması						
	Uygulama ve araştırma merkezlerinin katma değer üretmesine yönelik çalışmaların yapılması						

Tablo 27. Devamı

HEDEF KARTI							
Amaç /A5)	Üniversitemizdeki hizmet ve süreçlerin dijital ortamda sunulması yönünde yazılımlar geliştirmek ve desteklemek.						
Hedef (H5.2)	Üniversitemizdeki hizmet ve süreçlerin dijitalleştirilmesi için yazılım projeleri ve talepleri karşılamak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/ön lisans eğitimi, lisans eğitimi ve lisansüstü eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG5.2.1 Dijitalleştirilmeye yönelik yazılım sayısı	50	3	4	5	7	9	10
PG5.2.2 Geliştirilen yazılımlara yönelik destek taleplerini karşılamak (%)	50	95	96	97	98	99	99
Sorumlu Birim	Dijital Dönüşüm ve Yazılım Ofisi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı						
	Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi						
	Büyük veri ve Yapay Zeka Koordinatörlüğü						
	Teknoloji Transferi ve Proje Yönetimi Uygulama Araştırma Merkezi						
Riskler	Yazılım projelerinin zamanında tamamlanamaması						
	Kullanıcı ihtiyaçlarının eksik veya hatalı analiz edilmesi						
	Teknik altyapı ve bütçe yetersizliği nedeniyle projelerin aksaması						
	Güvenlik ve veri gizliliği sorunları						
	Kullanıcı destek taleplerine yetişilememesi						
Stratejiler	Kurum içi süreçleri analiz ederek yazılım projelerini önceliklendirme						
	Yazılım geliştirme süreçlerinde çevik metodolojiler kullanma						
	Kullanıcı geri bildirimlerini düzenli olarak toplama ve değerlendirme						
	Güvenlik ve veri gizliliği konularında ulusal ve uluslararası standartlara uyum sağlama						
Maliyet Tahmini	₺ 866.000.000						
Tespitler	Üniversitemizin hizmet ve süreçlerini dijitalleştirmek, verimliliği artıracak ve hizmet kalitesini yükseltecektir.						
	Yazılım projelerinin başarılı olması için kullanıcı ihtiyaçlarına yönelik analizlerin detaylı yapılması gerekmektedir.						
	Destek taleplerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, yazılım sistemlerinin sürdürülebilirliğini sağlayacaktır.						
İhtiyaçlar	Yazılım geliştirme ve destek ekibi için insan kaynağı						
	Teknik altyapı ve sunucu kapasitesinin artırılması						

C. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedeflerin belirlenmesi ve detaylandırılması aşamalarında her bir hedefe ilişkin riskler tespit edilmiş ve bu risklere ilişkin kontrol faaliyetleriyle birlikte **Tablo 28**'de gösterilmiştir.

Tablo 28. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef 1.1:		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Altyapı unsurları	Derslik ve laboratuvar altyapısındaki eksiklikler eğitim-öğretim faaliyetlerinin verimliliğini olumsuz etkileyebilir. Yetersiz fiziki imkânlar, öğrenci memnuniyetini ve akademik başarıyı düşürebilir.	Derslik olanaklarının artırılması ve bölümlerin ihtiyaç duyduğu laboratuvar altyapısının tamamlanması
Akreditasyon süreci	Akreditasyon sürecinde gecikmeler, üniversitenin eğitim kalitesinin ve ulusal/uluslararası itibarının olumsuz etkilenmesine yol açabilir.	Programların akredite olma çalışmalarına hız vermesi ve akredite çalışmaları için bütçe öngörülmesi
Hedef 1.2:		
Tanıtım bütçesinin yetersiz kalması	Üniversitenin bilinirliği ve tercih edilirliliğinin azalmasına yol açabilir.	Tanıtım faaliyetleri için alternatif finans kaynakları (sponsor, proje, bağış) araştırılarak bütçe çeşitliliği sağlanması
Akademik kadro izin sayılarının yetersiz olması	İhtiyaç duyulan pozisyonların doldurulamamasına ve akademik faaliyetlerin aksamasına yol açabilir.	Akademik kadro izinleri için gerekli yazışmaların zamanında yapılması
Bilgi paketi içerisinde güncel olmayan verilerin olması	Öğrenciler ve paydaşlar açısından bilgi kirliliğine yol açarak güvenilirliği azaltabilir.	Bilgi paketi güncelleme işlemlerinin yapılması
Hedef 1.3:		
Uluslararası değişim programı kapsamında gelen/giden öğrenci talebinin istenen düzeyde olmaması	Üniversitenin uluslararasılaşma hedeflerine ulaşmasını zorlaştırabilir ve öğrencilerin kültürel/akademik deneyim çeşitliliğini sınırlandırabilir.	Uluslararası işbirlikleri ve fuar katılımları artırılarak tanıtım ağının genişletilmesi
Uluslararası değişim programı kapsamında yeterli sayıda anlaşma yapılamaması	Öğrenci ve akademik personelin değişim fırsatlarını kısıtlayarak üniversitenin uluslararası iş birliği ağını daraltabilir.	Fakülteler bazında sorumlu uluslararası koordinatörlerin atanması ve anlaşma hedefi konulması
Hedef 1.4:		
Belirli dönemler içinde alımların yapılması nedeniyle kaynakların istenilen zamanda temin edilememesi	Eğitim-öğretim faaliyetlerinde aksamaya ve planlanan çalışmaların gecikmesine neden olabilir.	Alım planlarının yıllık olarak belirlenip ilgili harcama birimleriyle önceden koordine edilmesi
Döviz kurundaki yukarı yönlü ani hareketlerden kaynaklı alımların olumsuz etkilenmesi	Dövizdeki dalgalanmalar, kritik alımların maliyetini artırarak planlanan alım süreçlerini aksatabilir.	Kritik alımlar için ön alım yapılması, alternatif tedarikçi araştırması yapılması

Tablo 28. Devamı

Hedef 1.5:		
Bilimsel araştırma kültürünün yeterince benimsenmemesi	Bilimsel üretkenliğin düşük olmasına, akademik çıktılarının düşük kalmasına neden olabilir.	Akademik teşvik sistemleri (yayın, bildiri vb.) hakkında bilgilendirme ve ödüllendirme programlarının düzenlenmesi
Bilimsel araştırmaya ayrılan zamanın (eğitim vb. faaliyetler dolayısıyla) istenen düzeyde olmaması	Araştırmaya ayrılan zamanın yetersizliği, projelerin gecikmesine ve bilimsel çıktının düşmesine yol açabilir.	Araştırma günleri veya öğretim elemanlarına yönelik belirli haftalık araştırma zaman dilimi tanımlanması
Hedef 1.6:		
Akran değerlendirmesi için gerekli sayıda ve nitelikte akademik ve idari personel bulmada zorluk yaşanması	Akran değerlendirme süreçlerinin geciktirebilir akran değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltabilir.	Akran değerlendirme süreçlerine yönelik gönüllülük sistemi kurulması ve eğitim programı düzenlenmesi
Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının fazlalığı nedeniyle süreç değerlendirmesinin yapılmasında güçlük	Değerlendirme süreçlerinde aksamalara ve eğitimde bireysel geri bildirimlerin yetersiz kalmasına neden olabilir.	Ders yüklerinin dengelenmesi ve öğretim elemanı planlamasının buna göre yapılması
Hedef 1.7:		
Müfredat değişiklikleri ve süreçleri	Müfredat değişikliklerinin etkin yönetilememesi, programın güncelliğini ve eğitim kalitesini olumsuz etkileyerek öğrencilerin öğrenim deneyimini sınırlayabilir.	Müfredat değişikliği için çevrim içi öneri sistemi ve yıl bazlı güncelleme periyodu tanımlanması
Alan dışına (yan dal-çift anadal) olan ilgi	Öğrencilerin yoğun ilgisi, rehberlik ve bilgilendirme faaliyetleri artırılmadığında yönetilmesi zorlaşabilir.	Öğrenciye yönelik rehberlik hizmetlerinin artırılması ve bilgilendirme seminerleri düzenlenmesi
Eğitim programlarının çakışması	Eğitim programlarındaki ders çakışmaları, öğrencilerin derslere tam katılımını engelleyerek öğrenim sürecinin etkinliğini ve eğitim çıktılarının kalitesini olumsuz etkileyebilir.	Programlar arası ders planlamalarının senkronize edilmesi için merkezi kontrol sisteminin geliştirilmesi
Hedef 2.1:		
Proje yazılımına ilişkin eğitim faaliyetlerinin yeterli düzeyde olmaması	Akademik personelin proje hazırlama ve yönetme kapasitesini sınırlayarak araştırma çıktılarının sayısını ve kalitesini olumsuz etkileyebilir.	Proje yazımı konusunda akademik personele yönelik düzenli çevrimiçi ve yüz yüze eğitimlerin planlanması
Bilimsel araştırma projelerine yönelik ayrılan kaynakların yetersiz olması	Yetersiz kaynak tahsisi, projelerin sayısını ve kapsamını sınırlayarak araştırma çıktılarının azalmasına neden olabilir.	Projelere destek sağlayabilecek TÜBİTAK, AB ve diğer dış fon kaynakları için rehberlik hizmeti verilmesi ve başvuru destek ofisi kurulması
Hedef 2.2:		
Kaynak yetersizliğinin olması	Kaynak yetersizliği, üniversitenin stratejik hedeflerini gerçekleştirme kapasitesini düşürebilir ve önemli projelerin aksamasına yol açabilir.	Harcama önceliklerinin belirlenerek kaynakların stratejik önceliklere göre tahsis edilmesi
Üniversitemizde araştırma kaynaklarında bilimsel niteliği düşük tezlerin ortaya çıkması	Bilimsel niteliği düşük tezler, üniversitenin akademik itibarını zayıflatabilir ve araştırma kalitesinin düşmesine yol açabilir.	Tez danışmanlarına yönelik kalite kriterleri ve izleme-değerlendirme rehberinin hazırlanması; tez öneri formlarının akademik kurullarda değerlendirilmesi

Tablo 28. Devamı

Hedef 3.1:		
Sosyal sorumluluk projelerine ayrılan bütçenin olmaması	Bütçe eksikliği, sosyal sorumluluk projelerinin yürütülmesini kısıtlayarak üniversitenin toplumsal etki ve görünürlüğünü azaltabilir.	Küçük bütçeli proje fonlarının oluşturulması ve öğrenci projelerine teşvik ödüllerinin verilmesi
Öğrenciler ve öğretim elemanlarının Sosyal Sorumluluk alanlarından yeterli seviyede bilgi sahibi olmaması	Bilgi eksikliği, sosyal sorumluluk projelerinin etkin ve sürdürülebilir şekilde yürütülmesini engelleyebilir.	Zorunlu/isteğe bağlı sosyal sorumluluk dersleri ile bilgilendirme seminerlerinin yaygınlaştırılması
Birimlerimizin paydaşlarla toplantı yapma azminin düşük olması	Düşük katılım, paydaşlarla iletişim ve işbirliği fırsatlarının kaçırılmasına ve üniversitenin paydaş ilişkilerinin zayıflamasına yol açabilir.	Birim düzeyinde yılda en az bir kez dış paydaş katılımlı toplantı yapılmasının zorunlu hale getirilmesi
Hedef 3.2:		
Paydaş beklentilerinin doğru olarak tespit edilememesi	Paydaş beklentilerinin doğru tespit edilememesi, üniversitenin stratejik kararlarının yanlış yönlendirilmesine ve işbirliği fırsatlarının kaybedilmesine yol açabilir.	Paydaş analizine yönelik anket, odak grup görüşmesi ve mülakat yöntemlerinin birlikte kullanılması
Paydaşların, memnuniyet düzeylerinin tespitine yönelik anketleri cevaplandırmada gönülsüz olmaları	Anketlere düşük katılım, paydaş memnuniyetinin doğru ölçülememesine ve iyileştirme çalışmalarının etkin planlanamamasına neden olabilir.	Anketlerin kısa ve sadeleştirilmiş formatta sunulması; teşvik edici ödüller/katılım belgeleriyle desteklenmesi
Hedef 4.1:		
Kadro yetersizliği	Yetersiz kadro, iş yükünün artmasına ve üniversitenin eğitim, araştırma ve idari hizmetlerinin aksamasına yol açabilir.	Stratejik insan kaynağı planlaması ile öncelikli alanlara yönelik kadro talep sisteminin oluşturulması
Naklen atama izin sayısının azlığı	Atama izinlerinin kısıtlı olması, ihtiyaç duyulan pozisyonların zamanında doldurulamamasına ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilir.	Gerekçeli raporlarla YÖK'e ve ilgili kurumlara başvuru yapılarak atama süreçlerinin desteklenmesi
Hizmet içi eğitim planlamasının yetersizliği	Eğitim eksikliği, personelin mesleki gelişimini sınırlayarak verimlilik ve hizmet kalitesini olumsuz etkileyebilir.	Tüm personel grupları için yıllık hizmet içi eğitim planlarının oluşturulması
Hedef 4.2:		
Yatırım taleplerinin yılı Yatırım Programına alınmaması	Yatırımların programa alınmaması, üniversitenin altyapı ve proje ihtiyaçlarının zamanında karşılanamamasına yol açabilir.	Yatırım tekliflerinin gerekçeleriyle birlikte zamanında ve detaylı şekilde sunulması
Bütçe imkânlarının kısıtlılığın oluşması	Kısıtlı bütçe, stratejik projelerin ve öncelikli faaliyetlerin gerçekleştirilmesini engelleyebilir.	Öncelikli projelere odaklanılması, maliyet-fayda analizlerinin yapılması
Mekânsal sorunların olması	Mekân eksikliği veya verimsiz kullanım, eğitim ve araştırma faaliyetlerinin etkinliğini düşürebilir	Mevcut alanların verimli kullanımına yönelik yerleşke optimizasyon çalışmaları yapılması

Tablo 28. Devamı

Hedef 4.3:		
Eğitilmelere katılım oranının düşük olması	Düşük katılım, personelin bilgi ve beceri gelişimini engelleyerek hizmet kalitesini olumsuz etkileyebilir.	Eğitim saatlerinin uygun zamanda yapılması, katılımın performans değerlendirmelerine yansıtılması
Eğitimlerin düzenlenmesi için gereken finansal ve insan kaynağının yetersiz olması	Kaynak eksikliği, eğitimlerin planlanan şekilde yürütülememesine ve personelin mesleki gelişiminin aksamasına yol açabilir.	İç kaynakların yeniden planlanması ve dış destekli projelerle eğitimlerin finanse edilmesi
Proje başvuru sayısının dijital sistem yetersizliği vb. nedenlerle takip edilememesi	Başvuruların takip edilememesi, projelerin zamanında değerlendirilmesini ve kaynakların etkin kullanılmasını engelleyebilir.	Proje izleme sistemi kurulması ve düzenli veri girişi yapılmasının zorunlu hale getirilmesi
Hedef 5.1:		
İhtiyaç analizine yönelik toplantıların yapılmasına ve fikir alışverişlerine paydaşların sıcak bakmaması, yeterli katılım göstermemeleri	Düşük katılım, ihtiyaçların doğru belirlenmesini engelleyerek proje ve hizmetlerin etkinliğini azaltabilir.	Katılımı teşvik eden birim bazlı ödül ve tanıma mekanizmalarının oluşturulması
Kurum içindeki dijital dönüşüm ihtiyaçlarının eksik veya hatalı belirlenmesi	Yanlış tespit edilen ihtiyaçlar, kaynakların verimsiz kullanılmasına ve dijital dönüşüm hedeflerinin aksamasına yol açabilir.	BT birimi ile kullanıcı birimleri arasında koordinasyon sisteminin
Bütçe veya insan kaynağı yetersizliği nedeniyle ihtiyaçların karşılanamaması	Kaynak yetersizliği, planlanan projelerin tamamlanamamasına ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilir.	Proje önceliklendirme matrislerinin kullanılması ve dış kaynak araştırılması
Teknolojik gelişmelere uygun olmayan çözümler üretilmesi	Uygun olmayan çözümler, sistemlerin işlevselliğini sınırlayarak verimlilik kaybına ve ek maliyetlere yol açabilir	Her yeni sistem öncesi pilot uygulama yapılması ve kullanıcı geri bildirimlerinin alınması
Hedef 5.2:		
Yazılım projelerinin zamanında tamamlanamaması	Projelerin gecikmesi, iş süreçlerinin aksamasına ve kullanıcı memnuniyetinin düşmesine yol açabilir.	Proje zaman çizelgeleri hazırlanarak periyodik izleme yapılması
Kullanıcı ihtiyaçlarının eksik veya hatalı analiz edilmesi	Hatalı analiz, yazılımın beklenen işlevleri sağlamamasına ve kaynak israfına neden olabilir.	Yazılım geliştirme sürecine son kullanıcıların aktif olarak dahil edilmesi
Teknik altyapı ve bütçe yetersizliği nedeniyle projelerin aksaması	Altyapı ve bütçe eksikliği, yazılım projelerinin tamamlanamamasına ve hizmetlerin sürekliliğinin tehlikeye girmesine yol açabilir.	Kritik yazılım ihtiyaçlarının önceliklendirilerek harcama planına alınması
Güvenlik ve veri gizliliği sorunları	Güvenlik açıkları ve veri ihlalleri, kurum itibarının zedelenmesine ve hukuki/ finansal risklerin artmasına yol açabilir.	Güncel güvenlik politikalarının oluşturulması ve düzenli sızma testlerinin yapılması
Kullanıcı destek taleplerine yetişilememesi	Destek taleplerinin karşılanamaması, hizmet kalitesinin düşmesine ve kullanıcı memnuniyetinin azalmasına neden olabilir.	Destek sistemi kurulması ve taleplerin önceliklendirilerek izlenmesi
İş ve talep yoğunluğunun artması sebebi ile personel yetersizliğinin oluşması	Personel yetersizliği, işlerin aksamasına ve BT hizmetlerinin etkin yürütülememesine yol açabilir.	BT alanında sözleşmeli/yarı zamanlı personel istihdamına olanak sağlayacak fonların kullanılması

D. Maliyetlendirme

Trabzon Üniversitesi, hizmetlerini istenilen düzeyde ve kalitede sunmak için bütçesi ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planına dayandırmıştır. Üniversitenin bütçesi, stratejik planın amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için 5 yıllık plan dönemini kapsayacak şekilde oluşturulmuş ve **Tablo 29'** da gösterilmiştir.

Tablo 29. Tahmini Maliyet Tablosu

Amaç ve Hedefler/ Plan Yılı		2026	2027	2028	2029	2030	Toplam Maliyet
A.1	Eğitim programlarının niteliğini arttırmak.	846.230.000	920.000.000	990.849.000	1.160.000.000	1.440.000.000	₺ 5.357.079.000
H.1.1	Eğitim ve öğretimi kalite süreçleri doğrultusunda ulusal ve uluslararası standartlara uygun hale getirmek.	110.000.000	120.000.000	130.000.000	150.000.000	190.000.000	₺ 700.000.000
H.1.2	Eğitim programlarının etkinliğini arttırmak.	120.000.000	120.000.000	130.000.000	155.000.000	190.000.000	₺ 715.000.000
H.1.3	Eğitimde uluslararası iş birliklerini güçlendirmek.	110.000.000	120.000.000	130.000.000	145.000.000	180.000.000	₺ 685.000.000
H.1.4	Bilgi kaynak çeşitliliğini arttırmak.	120.000.000	130.000.000	140.000.000	165.000.000	225.000.000	₺ 780.000.000
H.1.5	Alanında yetkin, bilgi üreten ve bilgiyi paylaşan akademik personelin yetişmesine yönelik imkânların arttırmak.	156.230.000	180.000.000	190.849.000	230.000.000	275.000.000	₺ 1.032.079.000
H.1.6	Üniversitemizin eğitim ve öğretim programlarını iyileştirmek.	110.000.000	120.000.000	130.000.000	155.000.000	190.000.000	₺ 705.000.000
H.1.7	Çağın gerektirdiği disiplinler arası/ çok disiplinli eğitim ve öğretimi güçlendirmek.	120.000.000	130.000.000	140.000.000	160.000.000	190.000.000	₺ 740.000.000
A.2	Araştırma-geliştirme kalitesini ve kapasitesini arttırmak.	380.000.000	410.000.000	435.000.000	460.000.000	485.000.000	₺ 2.170.000.000
H.2.1	Bilimsel araştırma proje sayısını arttırmak.	190.000.000	205.000.000	220.000.000	230.000.000	240.000.000	₺ 1.085.000.000
H.2.2	Projelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için araştırma altyapısını geliştirmek.	190.000.000	205.000.000	215.000.000	230.000.000	245.000.000	₺ 1.085.000.000

Tablo 29. Devamı

A.3	Paydaşlarla iletişim ve etkileşimi geliştirmek.	100.000.000	120.000.000	240.000.000	260.000.000	285.000.000	₺ 1.195.000.000
H.3.1	Paydaşlarla birlikte toplumsal duyarlılığın artırılmasında üniversite-paydaş işbirliğini geliştirmek.	50.000.000	60.000.000	120.000.000	130.000.000	140.000.000	₺ 595.000.000
H.3.2	Paydaşlarla etkileşimi güçlü ve nitelikli hale getirmek.	50.000.000	60.000.000	120.000.000	130.000.000	145.000.000	₺ 600.000.000
A.4	Kurumsal kapasiteyi arttırmak.	410.000.000	533.079.000	515.000.000	540.000.000	570.000.000	₺ 2.515.000.000
H.4.1	Personel niteliğini ve niceliğini arttırmak.	30.000.000	40.000.000	25.000.000	30.000.000	35.000.000	₺ 160.000.000
H.4.2	Mekân kapasitesini arttırmak.	350.000.000	453.079.000	470.000.000	480.000.000	500.000.000	₺ 2.200.000.000
H.4.3	Üniversitenin yapısal ve teknik alt yapısını güçlendirmek.	30.000.000	40.000.000	20.000.000	30.000.000	35.000.000	₺ 155.000.000
A.5	Üniversitemizdeki hizmet ve süreçlerin dijital ortamda sunulması yönünde yazılımlar geliştirmek ve desteklemek.	186.000.000	210.000.000	230.000.000	450.000.000	475.000.000	₺ 1.751.000.000
H.5.1	Dijital dönüşüm ile ilgili yenilikleri takip etmek ve kurum içi ihtiyaçlara yönelik faaliyetler gerçekleştirmek.	90.000.000	105.000.000	115.000.000	225.000.000	250.000.000	₺ 885.000.000
H.5.2	Üniversitemizdeki hizmet ve süreçlerin dijitalleştirilmesi için yazılım projeleri geliştirmek ve talepleri karşılamak.	96.000.000	105.000.000	115.000.000	225.000.000	225.000.000	₺ 866.000.000
Genel Toplam		₺ 1.922.230.000	₺ 2.193.079.000	₺ 2.410.849.000	₺ 2.870.000.000	₺ 3.255.000.000	₺ 12.988.079.000



TRABZON
ÜNİVERSİTESİ

*İZLEME ve
DEĞERLENDİRME*

7.

7. İZLEME ve DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçların karşılaştırılmalı analizi gerçekleştirilir. Bu karşılaştırma sonucunda gerekli görülen durumlarda stratejik planın güncellenmesi kararı verilebilir. İzleme, amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla uygulama öncesi ve uygulama sırasında sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel verilerin toplandığı ve analiz edildiği tekrarlı bir süreçtir. Değerlendirme ise devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı bir incelemedir.

Üniversitemiz Stratejik Planı'nın izleme ve değerlendirme sürecinden Rektörlük Makamı sorumluluğunda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı görevli ve yetkilidir. Stratejik planda yer alan hedef ve göstergelere ne oranda ulaşıldığının tespiti "Stratejik Plan İzleme Raporu" ve "Stratejik Plan Değerlendirme Raporu" aracılığı ile gerçekleştirilir. Bu kapsamda stratejik plan ve yıllık performans programlarında yer alan performans göstergelerine ilişkin veriler "Stratejik Plan Değerlendirme Raporu" aracılığı ile Şubat ayının sonuna kadar belirlenen tarihlerde harcama birimlerinden talep edilerek Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'na hazırlanır.





TRABZON
ÜNİVERSİTESİ

EKLER

8.

8. EKLER

Ek Tablo 1. Strateji Geliştirme Kurulu Üyeleri

Sıra No	Kurum Görevi	Kurul Görevi	Unvanı	Adı Soyadı
1	Rektör	Başkan	Prof. Dr.	Emin ÂŞIKKUTLU
2	Rektör Yardımcısı	Üye	Prof. Dr.	Hasan KARAL
3	Rektör Yardımcısı	Üye	Prof. Dr.	Atilla ÇİMER
4	Rektör Yardımcısı	Üye	Prof. Dr.	Hüseyin SERENCAM
5	Dekan	Üye	Prof. Dr.	İsmail Hakkı DEMİRCİOĞLU
6	Dekan	Üye	Prof. Dr.	Raif KALYONCU
7	Dekan	Üye	Prof. Dr.	Erdem TAŞDEMİR
8	Dekan	Üye	Prof. Dr.	Saim OCAK
9	Dekan	Üye	Prof. Dr.	Fatih BEKTAŞ
10	Dekan	Üye	Prof. Dr.	Bilal KIRIMLI
11	Dekan	Üye	Prof. Dr.	Cemal KÖSE
12	Dekan	Üye	Prof. Dr.	Nihat YILMAZ
13	Dekan	Üye	Prof. Dr.	Ahmet ŞEN
14	Dekan	Üye	Prof. Dr.	Cemil HAKYEMEZ
15	Prof. Dr.	Üye	Prof. Dr.	Haluk ÖZMEN
16	Genel Sekreter V.	Üye	Doç. Dr.	Ufuk TÖMAN

Ek Tablo 2. Stratejik Planlama Ekibi

Sıra No	Adı Soyadı	Birimi
1	Prof. Dr. Hüseyin SERENCAM	Rektör Yardımcısı
2	Prof. Dr. Tuncay ÖZSEVGEC	Fatih Eğitim Fakültesi
3	Doç. Dr. Ali Kürşat ERÜMİT	Fatih Eğitim Fakültesi / Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
4	Doç. Dr. İlkey Canan OKKALI	Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi
5	Doç. Dr. Seda GAYRETLİ AYDIN	Hukuk Fakültesi
6	Doç. Dr. Süleyman YURTKURAN	Siyasal Bilgiler Fakültesi
7	Doç. Dr. Çağrı ÇOLAK	Siyasal Bilgiler Fakültesi
8	Doç. Dr. Çiğdem KARIŞ	Vakıfkebir Meslek Yüksekokulu
9	Doç. Dr. Semra ÇİNEMRE	İlahiyat Fakültesi
10	Prof. Dr. Emre Şaban ASLAN	İletişim Fakültesi
11	Prof. Dr. Buket ÖZDEMİR IŞIK	Spor Bilimleri Fakültesi
12	Doç. Dr. Mehmet KOKOÇ	Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu / Teknoloji Transfer ve Proje Y. UAM
13	Doç. Dr. Özlem ÖZEN	Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
14	Dr. Öğr. Üyesi Fatma Dilek ŞEKER	İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi/ Bağımlılık ve Bağımlılıkla Mücadele Koordinatörlüğü
15	Dr. Öğr. Üyesi Nuri NALBANTOĞLU	Devlet Konservatuvarı
16	Dr. Öğr. Üyesi Hayati TÜRE	Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi
17	Dr. Öğr. Üyesi Bilge ÇAĞLAR DEMİR	Çarşıbaşı Meslek Yüksekokulu
18	Dr. Öğr. Üyesi Aysun YAĞCI ŞENTÜRK	Tonya Meslek Yüksekokulu
19	Dr. Öğr. Üyesi Elif SİS ATABAY	Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu / Sürekli Eğitim UAM
20	Öğr. Gör. Coşkun ALİYAZICIOĞLU	Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu
21	Öğr. Gör. Dr. Yıldray KURNAZ	Yabancı Diller Yüksekokulu
22	Veysel SAY	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
23	Mehmet ÖZBİLGİ	Öğrenci İşleri Daire Başkanı
24	Sait SEVİM	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
25	Dilek AKAY	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
26	Orhan ZORLU	Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu
27	Osman TURAN	Devlet Konservatuvarı

Ek Tablo 3. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Personeli

Sıra No	Adı Soyadı	Unvanı
1	Veysel SAY	Daire Başkanı
2	Sait SEVİM	Şube Müdürü
3	Dilek AKAY	Memur

Ek Tablo 4. Stratejik Plan Çalışma Takvimi

Aşama	Faaliyetler	Açıklama	Sorumlu Birim/ Kişiler	Tarih
HAZIRLIK AŞAMASI	Planın Sahiplenilmesi	Planın üst yönetim tarafından sahiplenilmesi ve Stratejik Plan çalışmalarının başlatılması için 1 no'lu Genelge yayımlanır .	Rektörlük- Genel Sekreterlik	Mayıs - Haziran - (2024)
	Planlama Sürecinin Organizasyonu	Stratejik planlamada görev alacakların tespiti ve görev dağılımı yapılır.	Rektörlük- Genel Sekreterlik / Birim Yöneticileri	
	Stratejik Plan Çalışma Takvimi	Stratejik planlama ekibince stratejik planlama bir çalışma takvimine bağlanır	Stratejik Planlama Ekibi	
	Stratejik Planlama Ekibi ve Çalışma Takvimi Onayı	Stratejik planlama ekibi ve çalışma takvimi Strateji Geliştirme Kurulu tarafından onaylanır	Strateji Geliştirme Kurulu	
	İhtiyaçların Tespiti	Stratejik planlama ekibince İhtiyaç duyulan doküman, eğitim, materyal vb. tespit edilir.	Stratejik Planlama Ekibi	
DURUM ANALİZİ	Tarihi Gelişim	Kurum/Birimin hangi tarihte ve hangi amaçlara hizmet etmek için kurulduğu analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir.	Stratejik Planlama Ekibi	Temmuz - Kasım (2024)
	Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi	Kurum/Birimin tabi olduğu yasal mevzuat taranarak analiz edilir.	Stratejik Planlama Ekibi	
	Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	Kurum/Birimin ürettiği temel ürün ve hizmetler belirlenir.	Stratejik Planlama Ekibi	
	Akademik Faaliyetler Analizi	Akademik birimlerden alınması.	Stratejik Planlama Ekibi	
	Paydaş Analizi	Katılımcılığın sağlanması amacıyla paydaş analizi yapılır ve paydaşların görüşleri stratejik plana yansıtılır.	Stratejik Planlama Ekibi	
	Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi	Kurum/Birimin GZFT yöntemi ile kurum/birimin kendisinin ve kuruluşu etkileyen koşulların sistematik olarak incelenmesi ile tespit ve ihtiyaçların belirlenmesi.	Stratejik Planlama Ekibi	
GELECEĞE BAKIŞ	Eğitim Programı	Hazırlama ekibine geleceğe bakış ile ilgili eğitim verilir.	Rektörlük- Genel Sekreterlik	Aralık (2024)
	Misyon Bildirimi	Kurum/Birim varlık sebebinin tespiti sağlanır.	Stratejik Planlama Ekibi	
	Vizyon Bildirimi	Kurum/Birimin ideal geleceği belirlenir.	Stratejik Planlama Ekibi	
	Temel Değerler	Kurum/Birimin kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimi belirlenir.	Stratejik Planlama Ekibi	
	Amaçlar	Kurum/Birimin gelecekte ulaşmayı hedeflediği sonuçların tespiti yapılır. Bunlar, kurum/birimin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçlardır.	Stratejik Planlama Ekibi	
	Hedefler	Amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlar belirlenir.	Stratejik Planlama Ekibi	
	Performans Göstergeleri	Hedeflere ulaşma derecesinin nasıl yapılacağı tespit edilir.	Stratejik Planlama Ekibi	
	Stratejiler	Amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğini gösteren kararlar tespit edilir.	Stratejik Planlama Ekibi	
	Stratejik Planın Maliyetinin Tespiti	Faaliyet ve projelerin maliyetleri birleştirilerek stratejik planın maliyeti tespit edilir.	Stratejik Planlama Ekibi	

Ek Tablo 4. Devamı

Aşama	Faaliyetler	Açıklama	Sorumlu Birim/ Kişiler	Tarih
FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	Konum Tercihi ve Başarı Bölgesi Tercihi	Üniversitenin yükseköğretim sektöründe türünü belirten en genel tercihinin yapılması, Tercih edilen konumda rakiplerinden farklılaşarak üniversitenin başarılı olabilmesi için önceliklerinin belirlenmesi.	Stratejik Planlama Ekibi	Ocak (2025)
	Değer Sunumu ve Temel Yetkinlik Tercihi	Konum ve başarı bölgesi tercihlerini uygulamaya geçirebilmek için geliştirilecek veya öne çıkarılacak hizmet setinin belirlenmesi,	Stratejik Planlama Ekibi	
STRATEJİK PLANIN YAZILMASI	Plan Taslağının Oluşturulması	Stratejik Plan taslağı hazırlanır.	Stratejik Planlama Ekibi	Şubat - Mart (2025)
	Strateji Geliştirme Kurulu tarafından revizyonu	Üniversite Stratejik Planı Hazırlama Ekibince hazırlanan taslak Strateji Geliştirme Kurulu Kurulu'nun değerlendirmesine sunulur.	Stratejik Planlama Ekibi	
	Stratejik Planın Yazılması	Strateji Geliştirme Kurulu tarafından yapılan değerlendirmeler dikkate alınarak stratejik plan yazılır.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
PLANIN ONAYI	Stratejik Plan Taslağının Onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulunda görüşülerek onaylanır.	Strateji Geliştirme Kurulu	Nisan - Mayıs (2025)
	Planın Değerlendirilmek Üzere Strateji ve Bütçe Başkanlığına sunulması	Stratejik Plan Yönetmelik gereği Strateji ve Bütçe Başkanlığına sunulur.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
	Değerlendirmelere uygun olarak revize edilmesi	Strateji ve Bütçe Başkanlığı değerlendirme raporuna göre Stratejik Plan revize edilir.	Stratejik Planlama Ekibi	Mayıs - Haziran (2025)
	Planın İlgili Yerlere Gönderilmesi	Stratejik plan, bir ay içerisinde Başkanlığa gönderilir. Bütçe ve denetim süreçlerinde esas alınmak üzere ilgili kamu idaresi tarafından, elektronik nüshasıyla birlikte TBMM Plan ve Bütçe Komisyonu ile Sayıştay'a gönderilir.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
İZLEME ve DEĞERLENDİRME	İzleme ve Değerlendirme Yapılması	Uygulamaya konulan stratejik planı izlenir ve izleme sonuçları değerlendirilir.	Tüm Birimler	Sürekli

Ek Tablo 5. Akademik Birimlerinin Kuruluş Süreçleri

Birim Adı	Kuruluş Tarihi	Açıklama
ENSTİTÜLER		
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	01.02.2010 tarihli ve 2010/103 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile üniversiteye bağlı olarak Eğitim Bilimleri Enstitüsü kurulmuştur.	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan 7141 sayılı kanunla bağlantısı değiştirilerek Trabzon Üniversitesi Rektörlüğüne bağlanması ve adı değiştirilerek Lisansüstü Eğitim Enstitüsü kurulmuştur.
Kuran-ı Kerim Araştırmaları ve Kıraat İlmî Enstitüsü	21 Mayıs 2021 gün ve 31487 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak kurulmuştur.	21 Mayıs 2021 gün ve 31487 sayılı Resmi Gazete'de 4000 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararı ile kurulmuştur.
FAKÜLTELER		
Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi	25.07.2022 tarih ve 5867 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararı ile üniversiteye bağlı olarak Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi kurulmuştur.	
Fatih Eğitim Fakültesi	Fatih Eğitim Fakültesi'nin çekirdeğini 1963-1964 eğitim-öğretim yılında açılan iki yıllık Fatih Eğitim Enstitüsü oluşturur.1978 yılında eğitim süresi dört yıla çıkarılarak "Fatih Yüksek Öğretmen Okulu" adını almıştır. 11.11.1981 tarih ve 2547 sayılı kanun hükmünde kararname ile "Fatih Eğitim Fakültesi" adıyla Karadeniz Teknik Üniversitesi bünyesine alınmıştır.	1978 yılında eğitim süresi dört yıla çıkarılarak Fatih Yüksek Öğretmen Okulu adını almıştır. 11.11.1981 tarih ve 2547 sayılı kanun hükmünde kararname ile "Fatih Eğitim Fakültesi" adıyla Karadeniz Teknik Üniversitesi bünyesine alınmıştır. 18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7141 sayılı kanunla Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi	Karadeniz Teknik Üniversitesi Rektörlüğüne bağlı olarak Milli Eğitim Bakanlığının 02.01.2004 tarihli ve 44 sayılı yazısı üzerine, 28.03.1983 tarihli ve 2809 sayılı Kanunun değişik ek 30 uncu maddesine göre, Bakanlar Kurulu'nca 16/02/2004 tarihinde kararlaştırılmıştır.	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7141 sayılı kanunla Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
Hukuk Fakültesi	10.09.2007 tarihli ve 2007/12968 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Karadeniz teknik Üniversitesi'ne bağlı olarak kurulmuştur.	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7141 sayılı kanunla Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
İlahiyat Fakültesi	Karadeniz Teknik Üniversitesi Senatosu'nun 25.12.2009 tarihli teklifi ve Yüksek Öğretim Genel Kurulu'nun 04.02.2010 tarihli onayı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın 11.05.2010 tarihli ve 7934 sayılı yazısı ve Bakanlar Kurulu'nun 24.05.2010 tarihli ve 2010/502 sayılı kararı kurulmuş ve 01 Temmuz 2010 tarihli ve 27628 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7141 sayılı kanunla Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
İletişim Fakültesi	Karadeniz Teknik Üniversitesi Rektörlüğü'nün talebi üzerine, YÖK ve MEB'in (09.06.2003 gün ve 14407 sayılı yazısı ile) uygun bulması sonucu, 28.03.1983 Tarihli ve 2809 Sayılı Kanunun Değişik Ek 30. Maddesine göre Bakanlar Kurulunca, 17.06.2003 tarihinde alınan kararla (Karar sayısı: 2003/5782) kurulmuştur.	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7141 sayılı kanunla Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi	14.09.2023 tarihli ve 32310 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7624 sayılı Kanunla kurulmuştur.	İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesiye 14.09.2023 tarihli ve 32310 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan 7624 sayılı Kanunla İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesine dönüştürülmüştür.
Siyasal Bilgiler Fakültesi	14.09.2023 tarihli ve 32310 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7624 sayılı Kanunla kurulmuştur.	İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesiye 14.09.2023 tarihli ve 32310 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7624 sayılı Kanunla Siyasal Bilgiler Fakültesine dönüştürülmüştür.

Ek Tablo 5. Devamı

Spor Bilimleri Fakültesi	Karadeniz Teknik Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Milli Eğitim Bakanlığının 17.04.2006 tarih ve 8520 sayılı yazısı üzerine, 28.03.1983 tarih ve 2809 sayılı Kanununun ek 30'uncu maddesine göre, Bakanlar Kurulu'nun 20.04.2006 tarih ve 10382 sayılı kararı ile kurulmuş ve 10.05.2006 tarih ve 26164 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.	8.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 7141 sayılı kanunla bağlantısı değiştirilerek Trabzon Üniversitesi Rektörlüğüne bağlanması ve adı geçen Yüksekokul kapatılarak Spor Bilimleri Fakültesi kurulmuştur.
Tıp Fakültesi	17 Nisan 2025 tarihli 32873 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Cumhurbaşkanı Kararı ile "Trabzon Üniversitesi Tıp Fakültesi" şeklinde Üniversitemize bağlandı.	Daha önce Sağlık Bilimleri Üniversitesi bünyesinde bulunan "Trabzon Tıp Fakültesi" ismi yeniden düzenlenmek suretiyle, "Trabzon Üniversitesi Tıp Fakültesi" şeklinde Üniversitemize bağlandı.
Yabancı Diller ve Turizm Fakültesi	16 Mayıs 2025 tarihli ve 32902 sayılı Cumhurbaşkanı Kararı ile Üniversitemiz bünyesinde "Yabancı Diller ve Turizm Fakültesi" kuruldu.	
KONSERVATUVAR		
Devlet Konservatuvarı	Konservatuvar, Karadeniz Teknik Üniversitesine bağlı olarak 2003 yılında kurulmuştur.	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 7141 sayılı kanunla Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
YÜKSEKOKULLAR		
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7141 sayılı kanunla kurulmuştur.	
Yabancı Diller Yüksekokulu	06.02.2021 tarihinde kurulmuştur.	05.02.2021 tarih ve 3519 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ve 06.02.2021 tarihli ve 31387 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak Trabzon Üniversitesi adı altında kurulmuştur.
MESLEK YÜKSEKOKULLARI		
Beşikdüzü MYO	10.11.1992 tarihinde kurulmuştur.	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7141 sayılı kanunla Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
Çarşıbaşı MYO	07.04.2021 tarihinde kurulmuştur.	YÖK'ün 07.04.2021 sayılı kararına istinaden kurulmuştur.
Düzköy MYO	Trabzon Üniversitesi Rektörlüğü'nün teklifi 09.05.2023 tarihli Yükseköğretim Genel Kurul toplantısında incelenmiş ve 2547 Sayılı Kanunun 2880 Sayılı Kanunla değişik 7/d-2 maddesi uyarınca uygun görülmüştür.	
Şalpazarı MYO	Yükseköğretim Genel Kurulunun 11.01.2018 tarihli toplantısında 2547 Sayılı Kanunun 2880 Sayılı Kanunla değişik 7/d-2 maddesi uyarınca kurulmuştur	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7141 sayılı kanunla Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
Tonya MYO	28.03.2013 tarihli Yükseköğretim Genel Kurul toplantısında incelenmiş ve 2547 Sayılı Kanunun 2880 Sayılı Kanunla değişik 7/d-2 maddesi uyarınca uygun görülerek kurulmuştur.	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7141 sayılı kanunla Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
Turizm ve Otelcilik MYO	Turizm Ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu 10.09.2003 tarih 1852/019205 sayı ile 2003 yılında kurulmuştur.	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7141 sayılı kanun Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
Vakıfkebir MYO	2005 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi bünyesinde kurulmuştur.	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7141 sayılı kanunla Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.



TRABZON ÜNİVERSİTESİ

Tel: 0 (462) 455 10 00 (Santral)

Faks: 0 (462) 455 24 72

Söğütlü Mahallesi Adnan Kahveci Bulvarı 61335 – Akçaabat-Trabzon / TÜRKİYE

www.trabzon.edu.tr

KEP Adresi: trabzonuniversitesi@hs01.kep.tr



[trabzonedutr](https://www.instagram.com/trabzonedutr)



[trabzonuniv](https://www.facebook.com/trabzonuniv)



[trabzonuniv](https://www.twitter.com/trabzonuniv)