TRABZON ÜNİVERSİTESİ

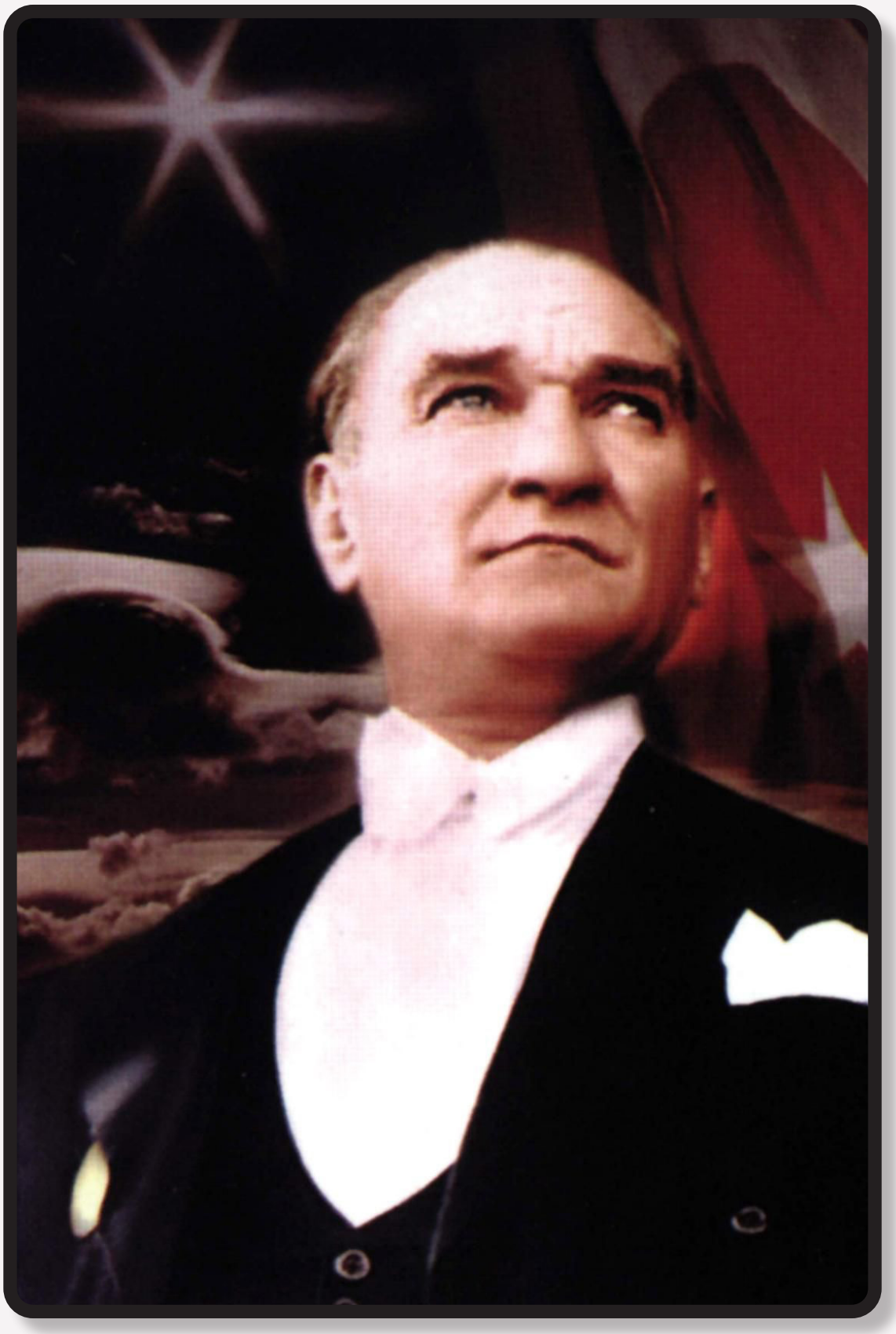
2021 - 2025

STRATEJİK PLAN

TRABZON ÜNİVERSİTESİ

2021-2025
STRATEJİK PLAN

-TRABZON-



Saygıdeğer Akademik ve İdari Personelimiz,
Sevgili Öğrencilerimiz ve Üniversitemizin Değerli Paydaşları...

Üniversiteler, günümüzün en değerli hazinesi olan bilgi ve teknolojiyi üreterek topluma yön veren evrensel akademik kurumlardır. Türkiye'nin gelişmiş ülkeler düzeyine çıkması, dünya devletleri arasındaki sıralamada hakettiği yeri alması, hedeflerini gerçekleştirerek 2023-2053-2071 vizyonuna ulaşabilmesi için bilgi ve teknoloji üretiminde hızlı ve sağlam adımlarla ilerlemesi gerekmektedir.

Fatih Sultan Mehmet'in fethettiği, Yavuz Sultan Selim'in yönettiği, Kanuni Sultan Süleyman'ın doğduğu kadim bir bilim, kültür, turizm ticaret, spor ve eğitim şehri olan Trabzon'un günümüzdeki temel bileşenlerinden biri de hiç şüphesiz Üniversitemizdir. Trabzon Üniversitesi, hem adını taşıdığı Trabzon kentine hem içinde bulunduğu bölgeye hem de Ülkemizin kalkınmasına katkı sunmak üzere Birinci Stratejik Plan Çalışmalarını tamamlamış bulunmaktadır.

Bilindiği gibi stratejik planlama, yasal bir zorunluluğun ötesinde çağdaş yönetim anlayışının bir gereği olarak öncelikleri belirlemenin ve bunları uygulamaya geçirmenin en önemli araçlarından birisidir. Bu nedenle Üniversitemiz, hesap verebilirlik, şeffaflık, kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanımını sağlamak amacıyla stratejik planlamayı temel bir araç olarak benimsemiştir. Bu çerçevede hazırlamış olduğumuz Trabzon Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Planı ile kalkınma planları, programları, ilgili mevzuat ve temel ilkeler doğrultusunda belirlenen misyon ve vizyonu, stratejik amaçları ve ölçülebilir hedefleri, belirlenen göstergeler ışığında performansları ölçerek sürecin bütününü izlemeyi ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Kuruluş tarihi itibari ile yeni, ancak esas itibariyle yarım asrı aşkın bir geçmişe sahip olan Üniversitemiz dinamik, başarılı ve zengin akademik kadrosu ile 13.000'e yakın öğrenciyi hayata hazırlayan köklü bir eğitim – öğretim kurumdur. Açık ve kapalı alanlarını düzenli ve sağlıklı bir şekilde genişletme, eğitim-öğretim araştırma ve geliştirme süreçlerini her düzeyde sürekli geliştirme hedefi doğrultusunda üniversitemiz, halen 7 Fakülte, 1 Enstitü, 1 Devlet Konservatuvarı, 1 Yüksekokul, 5 Meslek Yüksekokulu ve 11 Uygulama ve Araştırma Merkezi ile faaliyetlerine devam etmektedir.

Bu düşüncelerle, Üniversitemizin birinci stratejik planının hazırlanıp analiz ve proje süreçlerinin tamamlanması konusunda, gerekli planlama ve çalışmaları yürüten tüm kurullarımıza, bu kurulların çalışmalarına katkıda bulunan herkese en kalbi teşekkürlerimi sunuyor; uygulanacak olan bu stratejik planın kurumumuzu daha güçlü ve ileri noktalara taşıyarak, ülkemizde ve dünyada öncü bir üniversite olma hedefinde büyük bir katkı sağlayacağına yürekten inanıyorum.

Prof. Dr. Emin AŞIKKUTLU
Rektör

İÇİNDEKİLER

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN 1
A. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler 2
B. Amaçlar, Hedefler ve Temel Performans Göstergeleri 2
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ 4
A. Planın Sahiplenilmesi 5
3. DURUM ANALİZİ 6
A. Kurumsal Tarihçe 7
B. Mevzuat Analizi 9
C. Üst Politika Belgeleri Analizi 12
D. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi 14
E. Paydaş Analizi 15
a. İç Paydaş Anket Analizleri 15
a.1 Akademik Personel 15
a.2 İdari Personel 17
b. Dış Paydaş Anket Analizleri 19
b.1 Üniversite Öğrencilerimiz 19
b.2 Kamu Kurum ve Kuruluşları 21
F. Kuruluş İçi Analiz 23
a. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi 23
b. Kurum Kültürü Analizi 28
c. Fiziki Kaynak Analizi 31
d. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi 36
e. Mali Kaynak Analizi 36
G. Akademik Faaliyetler Analizi 37
H. Yükseköğretim Sektörü Analizi 39
a. Sektörel Eğilim Analizi 39
b. Sektörel Yapı Analizi 43
İ. GZFT Analizi 45
4. GELECEĞE BAKIŞ 48
A. Misyon 49
B. Vizyon 49
C. Temel Değerler 49
5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ 51
A. Konum Tercihi 52
B. Başarı Bölgesi Tercihi 53
a. Eğitim-Öğretim 53
b. Araştırma-Geliştirme 54
c. Toplumsal Hizmet 55
c.1 Turizm (Doğa Turizmi, Kültür-Sanat Turizmi ve Sağlık Turizmi) 55
c.2. Spor 57
C. Değer Sunum Tercihi 58
D. Temel Yetkinlik Tercihi 59
6. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ 61
A. Amaç ve Hedefler 62
B. Performans Göstergeleri 63
C. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri 83
D. Maliyetlendirme 86
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME 88
8. EKLER 90

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Temel Performans Göstergeleri..... 3
Tablo 2. Mevzuat Analiz Sonuçları..... 10
Tablo 3. Üst Politika Belgeleri..... 12
Tablo 4. Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi..... 14
Tablo 5. Kurum ve Kuruluşların Üniversitemizin Temel Değerlerine İlişkin Görüşleri..... 21
Tablo 6. Akademik Personelin Unvana Göre Dağılımı..... 24
Tablo 7. Akademik Personelin Hizmet Süreleri Açısından Dağılımı..... 25
Tablo 8. Akademik Personelin Yaş Aralığı Açısından Dağılımı..... 25
Tablo 9. Akademik Personelin Unvan Bazında Birimlere Göre Dağılımı..... 25
Tablo 10. İdari Birimlerde Görev Yapan Personelin Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı..... 26
Tablo 11. İdari Personelin Eğitim Durumu..... 26
Tablo 12. İdari Personelin Hizmet Süreleri Açısından Dağılımı..... 26
Tablo 13. İdari Personelin Yaş Aralıklarına Dağılımı..... 27
Tablo 14. Öğrenci Cinsiyet ve Sayılarının Akademik Birimlere Dağılımı..... 27
Tablo 15. Personel Başına Düşen Öğrenci Sayısı..... 27
Tablo 16. Katılımcıların Anketin Her Bir Bileşeni İçin Ortalama Katılım Durumları..... 29
Tablo 17. Eğitim Birimlerinin Bulunduğu Yer ve Alanları..... 32
Tablo 18. Yerleşkeler ve Hizmet Alanları..... 33
Tablo 19. Eğitim Alanlarının Birimlere Göre Dağılımı..... 34
Tablo 20. Üniversitemiz Bünyesindeki Barınma Alanlarına İlişkin Sayısal Veriler..... 35
Tablo 21. Üniversitemiz Bünyesindeki Spor Alanlarına İlişkin Sayısal Veriler..... 35
Tablo 22. Üniversitemiz Bünyesindeki Sosyal Alanlara İlişkin Sayısal Veriler..... 35
Tablo 23. Teknoloji ve Bilişim Alt Yapısına İlişkin Araçların Cinsi ve Sayısı..... 36
Tablo 24. Kaynakların Yıllar İtibariyle Dağılımı..... 36
Tablo 25. Akademik Faaliyetler Analizi..... 37
Tablo 26. Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi..... 39
Tablo 27. Sektörel Yapı Analizi..... 43
Tablo 28. GZFT Listesi..... 45
Tablo 29. Değer Sunumu Belirleme..... 58
Tablo 30. Amaç ve Hedefler Tablosu..... 62
Tablo 31. Hedef Kartları Tablosu..... 63
Tablo 32. Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler..... 81
Tablo 33. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri..... 83
Tablo 34. Tahmini Maliyet Tablosu..... 87

EK TABLO

Ek Tablo 1. Strateji Geliştirme Kurulu Üyeleri..... 91
Ek Tablo 2. Stratejik Planlama Ekibi..... 91
Ek Tablo 3. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Personeli..... 91
Ek Tablo 4. Hazırlık Programı İş Paketi..... 93
Ek Tablo 5. Akademik Birimlerin Kuruluş Süreçleri..... 94

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Üniversitemizin Organizasyon Şeması..... 8
Şekil 2. Katılımcıların Kadro Durumu Açısından Dağılımı..... 29

TRABZON ÜNİVERSİTESİ

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

1.

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

1.1. MİSYON, VİZYON VE TEMEL DEĞERLER

Trabzon Üniversitesi, "Evrensel değerler ve bilimsel ilkeler ışığında eğitim-öğretim yapan; bilim, kültür, spor, sanat vb. alanlarda araştırma ve geliştirme 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" misyonu ile kurulmuş olup, "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 olmak" vizyonunu gerçekleştirmek için faaliyetlerini sürdürmektedir.

Trabzon Üniversitesi, öncelikle adaletli ve liyakatli, temel hak ve hürriyetlere saygılı, Türkiye Cumhuriyeti'nin temel değerlerine bağlı, evrensel, bilimsel ahlaklı ve kurumsal kimlikli, dürüstlük, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesi ile faaliyetini sürdüren, toplam kalite yönetimi ve üretkenlik hedeflerine yürüyen, hoşgörü ve alçak gönüllülük ilkelerine bağlı, özgürlükçü ve sorumlu, özgüvenli ve disiplinli, doğaya ve çevreye saygılı, toplumsal sorumluluk ve paylaşıma önem veren, öğrenci merkezli yönetim anlayışı ile, hayatboyu öğrenmeyi temel değerleri olarak kabul eden bir üniversitedir.

1.2. AMAÇ, HEDEFLER VE TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Amaç 1. Yükseköğretimde eğitimin-öğretim faaliyetlerinin ulusal/uluslararası standartlara taşınması ve sürdürülebilir olmasının sağlanması

Hedef 1. Eğitim programlarının niteliğini arttırmak

Hedef 2. Eğitimi destekleyen hizmetlerin niteliğini geliştirilmek ve sürdürmek

Hedef 3. Öğretim elemanlarının niteliğini geliştirmek ve sürdürebilir hale getirmek.

Hedef 4. Ulusal ve uluslararası düzeyde değişim programlarını yaygınlaştırmak.

Amaç 2. Bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin güçlendirilmesi

Hedef 1. Bilimsel araştırma çıktılarının nicelik ve niteliğini arttırmak.

Hedef 2. Ulusal, uluslararası ve kurumsal bilimsel araştırma projelerinin sayını arttırmak, proje kültürünün yaygınlaştırılmasını sağlamak.

Hedef 3. Akademik personele yönelik bilimsel araştırma imkan ve desteklerini geliştirmek.

Hedef 4. Öğrencilerin bilimsel araştırma yapma, yenilikçilik ve girişimcilik becerilerini geliştirmek.

Hedef 5. Tamamlanan lisansüstü tez sayısının ve tezlerden üretilen bilimsel çıktıları arttırmak.

Hedef 6. Disiplinler arası öncelikli araştırma alanlarını geliştirmek ve güçlendirmek.

Amaç 3. Paydaşlarla iletişim ve etkileşimin geliştirilmesi

Hedef 1. Paydaşlarla iletişim ve etkileşimi arttırmak.

Hedef 2. Paydaşların memnuniyet düzeyinin arttırmak.

Hedef 3. Paydaşlarla birlikte toplumsal duyarlılığın arttırılmasında üniversite-paydaş işbirliğini geliştirmek.

Hedef 4. Öğrencilerin sosyal ve kişisel gelişimlerini desteklemek.

Amaç 4. Kurumsal kültür ve altyapının güçlendirilmesi

Hedef 1. Üniversitenin yapısal ve teknik alt yapısını güçlendirmek.

Hedef 2. Mezunlarla iletişim ve iş birliğini güçlendirmek.

Amaç 5. Hayat boyu öğrenme bağlamında uluslararası standartları sağlamak ve sürdürülebilir kılmak.

Hedef 1. Farklı programlarda harmanlanmış, uzaktan veya açık lisans ve lisansüstü ders sayısı arttırmak.

Hedef 2. Hayat boyu öğrenme kapsamında uzaktan eğitimle yürütülen programların ve sertifikaların sayısını arttırmak.

Trabzon Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Planın temel performans göstergeleri Tablo -1 de gösterilmiştir.

Tablo 1. Temel Performans Göstergeleri

Plan Dönemi Başlangıç Değerleri (2019)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değerleri (2025)
0,10	Öğretim elemanı başına düşen Uluslararası indekslerdeki yayın sayısı (SCI, SSCI-EXP, AHCI)	0,36
29,86	Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı	25
39	Ulusal ve uluslararası değişim programları için yapılan iş birliği sayısı	55
143	Uluslararası indekslerde taranan dergilerdeki yayın sayısı	214
122	ULAKBİM/TR Dizinde taranan dergilerdeki ulusal yayın sayısı	215
8	Kurum dışı destekli (TÜBİTAK, DOKA vb.) ulusal proje sayısı	20
8	Öğrencilerin yürütücü/araştırmacı ve bursiyer olarak yer aldığı proje sayısı (ulusal/uluslararası destekler)	18
1	Proje ile desteklenen lisansüstü tez sayısı	15
16,7	Öğretim elemanı başına düşen haftalık ders saati	14,75
10	Dış paydaşlarla yapılan işbirliği/protokol sayısı	20
16	Girişimcilik sertifikası alan öğrenci sayısı	150
55	Öğrencinin gelişimine yönelik sosyal, kültürel, sportif faaliyetlerin sayısı	90
-	Akredite eğitim programı sayısı	3
-	Öğrenci kullanımına yönelik tesis ve altyapılardan memnuniyet oranı (%)	90
-	Disiplinler arası lisansüstü program sayısı	3
-	Mezun sistemine kayıtlı mezun sayısı	4000

TRABZON ÜNİVERSİTESİ

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

2.

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

A. Planın Sahiplenilmesi

Trabzon Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Planı; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve bu kanuna dayanarak hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (3.Sürüm) ile Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberinin ilgili hükümleri çerçevesinde katılımcı yöntemlerle hazırlanmıştır.

Stratejik planın amacı: Trabzon Üniversitesinin 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.

Stratejik planlama süreci, Trabzon Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Emin AŞIKKUTLU imzalı 11.03.2020 tarih ve 65572973-602.04-E.70 sayılı (2020/1 No'lu) genelgenin yayımlanmasına müteakip 2021-2025 yıllarını kapsayan 1'nci Stratejik Plan hazırlık çalışmalarının başlatıldığı üniversite personeline duyurulmuş, aynı zamanda Üniversite web sitesinde yayımlanmıştır.

Genelge ile Strateji Geliştirme Kurulu, Strateji Geliştirme Kurulu'nun 13.03.2020 tarih 2020/1 No'lu kararı ile de ilgili Rektör Yardımcısı başkanlığında 14 kişilik Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuştur. Stratejik Planlama Ekibi tarafından hazırlanan hazırlık programı 16.03.2018 tarih ve 2020/2 No'lu Strateji Geliştirme Kurulu Kararı ile onaylanmıştır.

Strateji Geliştirme Kurulu; Üniversitemiz Rektörü Prof. Dr. Emin AŞIKKUTLU başkanlığında üniversite yönetim kurulu üyeleri ve genel sekreterden oluşmuştur.

Stratejik planlama ekibinin başkanlığı rektör yardımcısı Prof. Dr. Hasan KARAL tarafından yürütülmüştür. Strateji Geliştirme Kuruluna ve Stratejik Planlama Ekibine ilave olarak, 2020/1 No'lu genelge ile tüm harcama birimlerinde, stratejik planlama sürecine katkı sağlamalarını teminen en az 3 kişiden oluşan Stratejik Planlama Alt Çalışma Grupları oluşturulmuştur. Stratejik planın her aşaması strateji geliştirme daire başkanlığı tarafından koordine edilmiş, sekretarya hizmetleri yürütülmüştür. Oluşturulan kurul, ekip ve alt çalışma grupları sayesinde katılımı yüksek bir stratejik planın hazırlanması hedeflenmiştir.

TRABZON ÜNİVERSİTESİ

DURUM ANALİZİ

3.

3. DURUM ANALİZİ

A. Kurumsal Tarihçe

Trabzon Üniversitesi, *Fatih Eğitim Fakültesi, Hukuk Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, İletişim Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu* (ismi Spor Bilimleri Fakültesi olarak değiştirilmiş) Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu, Şalpazarı Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, Tonya Meslek Yüksekokulu ile Vakfıkebir Meslek Yüksekokulu; Eğitim Bilimleri Enstitüsü (ismi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü olarak değiştirilmiş) birimlerinin Karadeniz Teknik Üniversitesi'nden alınarak Trabzon Üniversitesi bünyesine aktarılması suretiyle 18 Mayıs 2018 tarihli 30425 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7141 sayılı kanun ile Trabzon'da kurulmuştur.

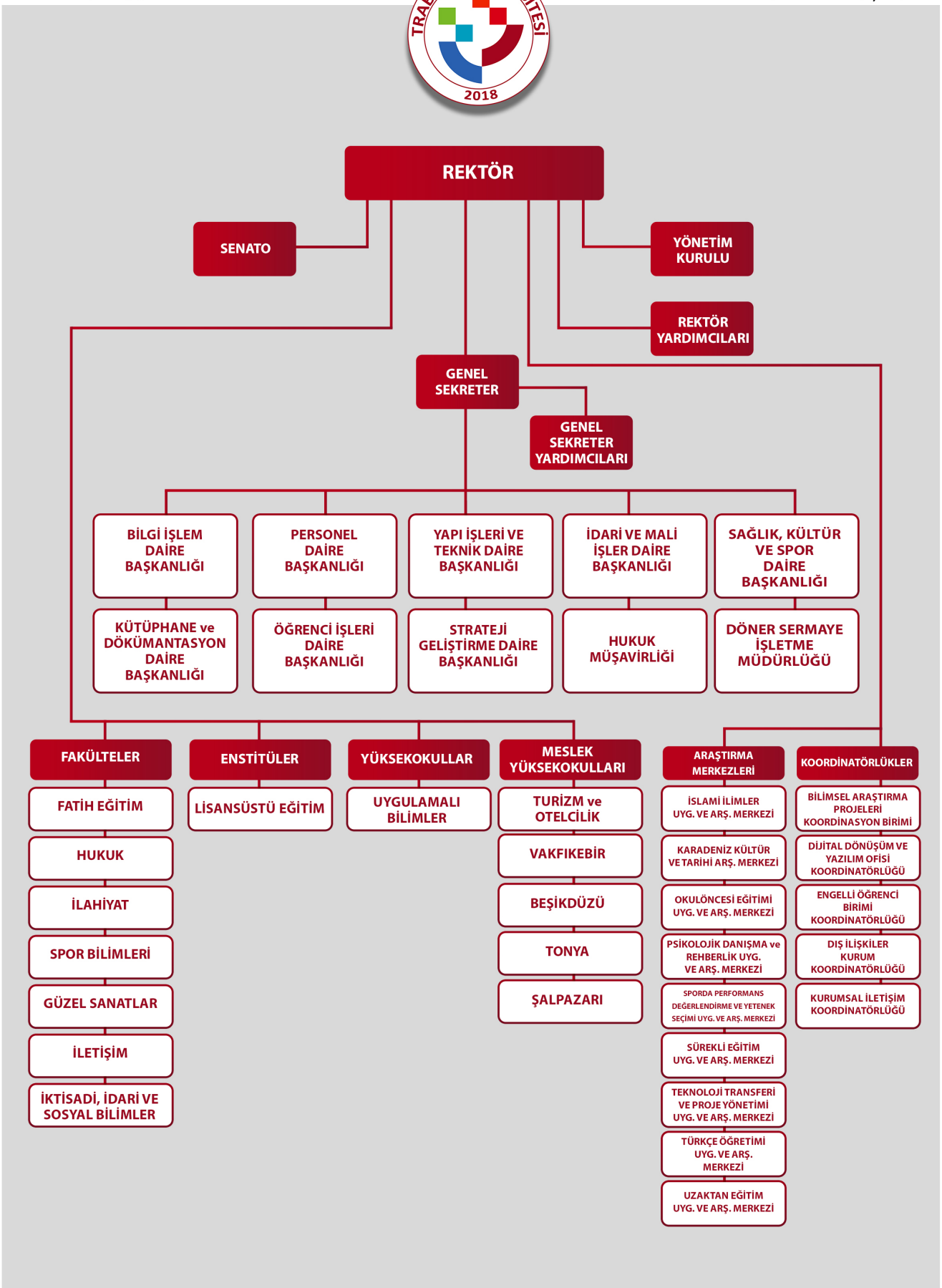
Karadeniz Teknik Üniversitesinden alınan bu birimlerle ilaveten İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi ve Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu 'da Trabzon Üniversitesi bünyesinde kurulmuştur. Nisan 2020 yılında ise YÖK, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi bünyesinde "Batı Dilleri ve Edebiyatları Bölümü (İngiliz Dili ve Edebiyatı Anabilim Dalı), Psikoloji Bölümü (Deneysel Psikoloji Anabilim Dalı, Uygulamalı Psikoloji Anabilim Dalı, Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı ve Gelişim Psikolojisi Anabilim Dalı), Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü (Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Siyaset ve Sosyal Bilimler Anabilim Dalı, Kentleşme ve Çevre Sorunları Anabilim Dalı ve Hukuk Bilimleri Anabilim Dalı), Sosyoloji Bölümü (Uygulamalı Sosyoloji Anabilim Dalı, Toplumsal Yapı ve Değişme Anabilim Dalı, Kurumlar Sosyolojisi Anabilim Dalı, Genel Sosyoloji ve Metodoloji Anabilim Dalı) ve Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü (Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı); Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu bünyesinde "Acil Yardım ve Afet Yönetimi Bölümü (Acil Yardım ve Afet Yönetimi Anabilim Dalı), Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü (Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı) ve Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü (Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı) ile Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu'nda "Aşçılık Programı" açılmasını uygun görmüştür.

Trabzon Üniversitesi 2018 yılında kurulmakla birlikte bünyesinde barındırdığı fakültelerin geçmişi oldukça eskiye dayanmaktadır. 1963 yılında kurulan Fatih Eğitim Fakültesi, geniş kadro yapısı, yılların tecrübesi ile Trabzon Üniversitesine tarihi kimlik kazandırmaktadır.

Trabzon Üniversitesi toplumun ihtiyaçları doğrultusunda ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim yapmayı, bölgenin ve ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik gelişmesine katkıda bulunmayı amaçlamakta; Türkiye Cumhuriyeti'nin temel değerlerine bağlılık doğrultusunda evrensel ahlak, şeffaflık, dürüstlük, hesap verilebilirlik anlayışı ile toplam kalite yönetimi, üretkenlik, alçak gönüllük esasına dayalı, özgür bir akademik ortamda öğrenci merkezli, paylaşımcı bir anlayışla faaliyetlerini sürdürmektedir.

Bünyesinde çeşitli alanlarda sekiz adet uygulama ve araştırma merkezi bulunan Trabzon Üniversitesi, yerleşke alanlarını geliştirmek, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere yönelik tesisler inşa etmek, ve doğayla bütünleşik yenilenebilir enerji kaynaklarına sahip bir yerleşke oluşturmak için yoğun bir gayret ve seferberlikle çalışmalarını yürütülmektedir.

TRABZON ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON ŞEMASI



trabzonuniv trabzonedutr trabzonuniv www.trabzon.edu.tr

Şekil 1.Üniversitemizin Organizasyon Şeması

B. Mevzuat Analizi

Türkiye'de yükseköğretim mevzuatı, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası madde 130 ve 131 çerçevesinde 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile düzenlenmiştir. Bu kapsamda üniversitelerin faaliyet alanları ile amaç ve hedeflerinin çerçevesini çizen görev ve sorumluluklar 2547 sayılı Kanunda şöyle sıralanmıştır:

a) Çağdaş uygarlık ve eğitim - öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak,

b) Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek,

c) Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak,

d) Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak,

e) Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek,

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

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

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

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

2547 sayılı Kanun ile tanımlanan üniversitelerin görevleriyle alakalı olarak yapılan analizler sonucundaki tespit ve ihtiyaçlar tablo halinde aşağıda sunulmuştur

Tablo 2. Mevzuat Anliz Sonuçları

YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER	DAYANAK	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR
• 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.	2547 sayılı Kanunu (a) ve (b) bentleri	• Maddi kaynak eksikliği, Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programların üniversite bazlı ayrılmaması değişen yönetimler ile farklı bakış açıları gelmesi ve kurumsal hafızanın oluşmaması	• Etkin insan kaynakları planlaması ve kadro yapılarının oluşturulması önündeki sınırlamaların azaltılması. • Üniversitelerin kadro yapılarını Yükseköğretimde Misyon farklılaştırması stratejilerine göre organize edilebilmesi.
• Eğitimin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda teknoloji üretmek, geliştirmek, kullanmak ve yaygınlaşmasını sağlamak.	2547 sayılı Kanunu (h) bentleri	• Teknolojik ürün üretmede yetersiz kalınması. • Eğitim teknolojilerinin üretimi konusunda yeterince destek ve imkânların olmaması	• Özellikle eğitim teknolojilerinin üretilmesine, geliştirilmesine yönelik özel desteklerin sağlanması. • Eğitim teknolojilerinin kullanımının artırılması.
• Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek. • Eğitim - öğretim ve seferberliği içinde, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak.	2547 sayılı Kanunu "e" ve (f) bentleri	• 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 tez sayılarının arttırılması ihtiyacının olması.	• 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 sayılarının arttırılması. • Lisansüstü öğrencilerinin teşvik edilmesi.

Tablo 2. Devamı

•1-) "…Bölüm Başkanı; bölümün aylıklı profesörleri, bulunmadığı takdirde doçentleri, doçent de bulunmadığı takdirde doktor öğretim üyeleri arasından fakültelerde dekanca, Fakülteye bağlı yüksekokullarda müdürün önerisi üzerine dekanca, rektörlüğe bağlı yüksekokullarda müdürün önerisi üzerine rektörce üç yıl için atanır. Süresi biten başkan tekrar atanabilir…" 2-) "Öğretim görevlileri, ilgili yönetim kurullarının görüşleri alınarak fakültelerde dekanların, rektörlüğe bağlı bölümlerde bölüm başkanlarının önerileri üzerine ve rektörün onayı ile öğretim üyesi, öğretim üye yardımcısı ve öğretim görevlisi kadrolarına atanabilirler veya kadro şartı aranmaksızın ders saati ücreti veya sözleşmeli olarak istihdam edilebilirler…" 3-) Maaş karşılığı haftalık ders yükü, öğretim üyeleri için 10 saat, öğretim görevlileri ve okutmanlar için 12 saattir. 4-) Rektör, dekan, enstitü ve yüksekokul müdürleri için haftalık ders yükü zorunluluğu aranmaz, bunların yardımcıları ile bölüm başkanlarının haftalık ders yükü yukarıda belirtilen yükün yarısı kadardır.	1-) 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 21.maddesi 2-) 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 31.maddesi 3-) Ders Yükü Tespiti ve Ek Ders Ücreti Ödemelerinde Uyulacak Esaslar madde 1 (a) 4-) Ders Yükü Tespiti ve Ek Ders Ücreti Ödemelerinde Uyulacak Esaslar madde 1 (c)	• Öğretim görevlileri, öğretim üyesi kadrosuna atanabilmektedir. Bu durumda, bölüm başkanı olarak ve müdür yardımcısı olarak atanmasına bir engel olmamasına rağmen bölüm başkanı olduklarında ders yükleri yarıya düşmemektedir. Söz konusu maddeden öğretim görevlileri yararlanamamaktadır.	• Bölüm başkanlığı yapan öğretim görevlilerinin ders yükünün, Usul ve Esasların 1. maddesinin (c) bendinde sayılan idari görevlilerin ders yükü gibi yarısı kadar uygulamasına yönelik değişiklik yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.
•Yükseköğretim kurumları, Yükseköğretim Kurulunun yapacağı plan ve programlar uyarınca, öğrencilerin beden ve ruh sağlığının korunması, barınma, beslenme, çalışma, dinlenme ve boş zamanlarını değerlendirme gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve bu amaçla bütçe imkânları nispetinde okuma salonları, yataklı sağlık merkezleri, medikososyal merkezleri, öğrenci kantin ve lokantaları açmak, toplantı, sinema ve tiyatro salonları, spor salon ve sahaları. Kamp yerleri sağlamakla ve bunlardan öğrencilerin en iyi şekilde yararlanmaları için gerekli önlemleri almakla görevlidirler. •Yükseköğretim kurumları, özel ve kamu kuruluşları ile işbirliği yaparak mezunlarına iş bulmakta yardımcı olurlar. •Üniversiteler rehberlik ve psikolojik danışma merkezleri kurar. Öğrencilerin kişisel ve ailevi sorunlarını çözümlemeye çalışır. •Kamu kuruluşları adına, üniversitelerde okuyacak öğrencilere bu kuruluşlarca verilecek bursların bilim dallarına dağılımı ve sayısı, insan gücü ihtiyacı ve öğretim elemanı yetiştirilmesi bakımından, devlet kalkınma planları ilke ve hedeflerine göre Yükseköğretim Kurulu tarafından belirtilir. Burslu öğrencilerin harçları ile laboratuvar, sınav ve diploma masrafları burs kapsamına girer.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 47. maddesinin (a, b, c ve d) bentleri	• Üniversite ile toplumun diğer aktörleri arasında iletişimin tam anlamıyla kurulamaması.	• Toplumun tüm kesimlerinin ihtiyaçları belirlenerek ilgili kurumlarla iş birliği ve protokol imzalanarak, hizmet kalitesi artırılmalı

C. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üniversitenin üst politika belgeleri analizi; kalkınma planı, orta vadeli program (Yeni Ekonomi Programı), orta vadeli mali plan ve yıllık program ile Üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel stratejilerden oluşturularak, Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Üst Politika Belgeleri

On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)	349.3 numaralı Politika Paragrafı	Üniversite ve sanayi işbirliğinde, öncelikli sektörler başta olmak üzere sanayinin ihtiyacına yönelik lisansüstü programlar oluşturulacak, bu programları açan üniversiteler teşvik edilecektir.
	352 numaralı Politika Paragrafı	Yenilikçi girişimcilik desteklenecek ve büyük işletmeler ile girişimciler arasındaki Ar-Ge işbirlikleri geliştirilecektir. Bu çerçevede, büyük firmaların, sektörlerindeki Ar-Ge ve yenilik ekosisteminin gelişiminde öncü rol oynayarak yeni girişimlerin kurulma ve büyüme aşamalarında destek olması sağlanacaktır.
	456.5 numaralı Politika Paragrafı	Fikri mülkiyete ilişkin ticari sırların daha etkin korunmasına yönelik ilgili mevzuat gözden geçirilecek, fikri mülkiyet mevzuatı geliştirilecek ve uygulama güçlendirilecektir.
	547 numaralı Politika Paragrafı	Tüm bireylerin kapsayıcı ve nitelikli bir eğitime ve hayat boyu öğrenme imkânlarına erişimi sağlanarak düşünme, algılama ve problem çözme yeteneği gelişmiş, özgüven ve sorumluluk duygusu ile girişimcilik ve yenilikçilik özelliklerine sahip, demokratik değerleri ve milli kültürü özümsemiş, paylaşıma ve iletişime açık, sanat ve estetik duyguları güçlü, teknoloji kullanımına yatkın, üretken ve mutlu birey yetiştirmek temel amaçtır.
	547 numaralı Politika Paragrafı	Eğitimde kalite güvence sistemi oluşturulacaktır.
	551 numaralı Politika Paragrafı	Milli, manevi ve evrensel değerler esas alınarak küresel gelişmelere ve ihtiyaçlara uygun eğitim içerikleri ve öğretim programları hazırlanacaktır.
	552 numaralı Politika Paragrafı	Özel eğitime gereksinim duyan bireylerin eğitim hizmetlerinden istifade edebilmeleri için beşeri ve fiziki imkânlar güçlendirilecektir.
	552.3 numaralı Politika Paragrafı	Öğrenme ortamlarının fiziki altyapısı, öğretim programı ve materyal zenginliği, öz bakım becerileri, bütünleştirme uygulamaları ve rehberlik hizmetlerinin standartları yükseltilecektir.
	554 numaralı Politika Paragrafı	Etkin ve etkili bir eğitim sisteminin oluşturulabilmesi için politikalar veriye dayalı olarak belirlenecek ve politika uygulamalarının etki analizleri yapılacaktır.
	555 numaralı Politika Paragrafı	Bireylerin kişilik ve kabiliyetlerinin sürekli olarak gelişimini hedefleyen hayat boyu öğrenme anlayışı toplumun tüm kesimlerine yaygınlaştırılacaktır.
	558.3 numaralı Politika Paragrafı	Öğrencilerin bilimsel, kültürel, sanatsal, sportif ve toplum hizmeti alanlarındaki etkinliklere katılımları desteklenecek, öğrenci yeterliliği üzerindeki etkisi izlenecektir.
	561 numaralı Politika Paragrafı	Yükseköğretim sistemi küresel rekabet gücü olan, kalite odaklı ve dinamik bir yapıya kavuşturulacak; yükseköğretim kurumlarının niteliklerinin artırılmasına yönelik uygulamalara devam edilecektir.
	561.7 numaralı Politika Paragrafı	Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite işbirliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sistemi kurulacaktır.
	563.2 numaralı Politika Paragrafı	Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı artırılacaktır.
	636.1 numaralı Politika Paragrafı	Fikri haklara yönelik tanıtım, farkındalık ve bilgilendirme faaliyetleri yapılacaktır.

Tablo 3. Devamı

On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)	804 numaralı Politika Paragrafı	Kamu personeline ilişkin kamu hizmetlerinin sunumunda önemli bir role sahip olan insan kaynağının temini, etkin ve verimli bir şekilde hizmet sunumu ve çalışan memnuniyeti artırılacaktır.
	806.2 numaralı Politika Paragrafı	Kamu personelinin niteliğini artırmaya yönelik hizmet içi eğitim programlarının oluşturulması ve düzenli olarak yürütülmesi sağlanacak ve her düzeydeki personele yönetim becerisi kazandırmayı amaçlayan eğitim programları geliştirilecektir.
	806.3 numaralı Politika Paragrafı	Hizmet içi eğitim uygulaması, kamu çalışanlarının mesleki ve temel becerilerini artıran uzaktan eğitim sistemleri kullanılmak suretiyle kolayca erişilebilen bir yapıya dönüştürülecektir.
Orta Vadeli Program (2019-2021)	7. Bölüm	Farklı kurumlardaki eğitim ve istihdam verilerinin bütünleşmiş edilmesine ve analizine dayalı olarak eğitim programı ve meslek bazında arz talep dengesi oluşturulacak, istihdam ile uyumlu eğitim planlaması yapılacak, istihdam edilebilirlik artırılacak, mesleki eğitimde üretim bazlı yaklaşıma geçilecek, eğitim kaynakları etkin kullanılacak ve etkili eğitim programları tasarlanacaktır
	1.2 8. madde	Eğitim sisteminde, istihdam ile uyumlu eğitim planlaması yapılacak, istihdam edilebilirlik artırılacak, eğitim kaynakları etkin kullanılacak ve etkili eğitim programları tasarlanacaktır. Eğitimde adaletin sağlanması amacıyla öğrenciler, okullar ve bölgeler arasında mali kaynak, öğretmen ve yönetici niteliği, eğitim donanımı ve kazanımlar açısından oluşan farklılıkların azaltılması için okulu merkeze alan bir sistem yaklaşımı benimsenecektir.
TÜBİTAK Vizyon 2023		Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi; Enerji Teknolojilerinde Yetkinlik Kazanma, Çevre Teknolojilerinde Yetkinlik Kazanma, Doğal Kaynaklarımızı Değerlendirebilecek Yetkinliğe Erişme
		Bilgi Toplumuna Geçiş İçin Teknolojik Altyapının Güçlendirilmesi; Bilgi ve İletişim Teknolojileri, Biyoteknoloji ve Gen Teknolojileri, Nanoteknoloji, Mekatronik, Üretim Süreç ve Teknolojileri, Malzeme Teknolojileri, Enerji ve Çevre Teknolojileri, Tasarım Teknolojileri

D. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak, Üniversitenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenmiştir. Bu ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, stratejik planın amaç ve hedeflerinin oluşturulmasında ve kapsamının tasarlanmasında yönlendirici bir rol oynamıştır. Belirlenen ürün ve hizmetlere ilişkin veriler Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün /Hizmetler
A- Eğitim	1-Yabancı Dil Hazırlık Programı 2- Ön Lisans Eğitim Programı 3- Lisans Eğitim Programı 4- Lisansüstü Eğitim Programı 5- Sertifika Eğitimleri (Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Markalaşma Eğitimleri, uluslararası sertifika programları ve kurslar) 6- Erasmus – Farabi - Mevlana Öğrenci Değişim Programları 7- Uluslararası öğrenci ofisleri 8- Akademisyen Değişim Programı (Yabancı Öğrenci ve Akademisyen Kabulü) 9- Kütüphane Hizmetleri 10- Uzaktan Eğitim Hizmetleri 11- Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırmaları 12- Sosyal Bilgiler ve Değer Eğitimi Araştırmaları 13- Mesleki Beceri Eğitim Hizmetleri
B- Araştırma ve Geliştirme	1- Akademik teşvik çalışmaları 2- Bilimsel Araştırma Proje (BAP) Hizmetleri 3- TÜBİTAK Projeleri / Bursları 4- DOKAP Projeleri
C-Bilimsel Etkinlikler	1- Yayınlar 2- Ulusal /Uluslararası Kongre Sempozyum 3- Bilimsel Sergiler ve Fuarlar Düzenlemek
D-Genel Yönetim Faaliyetleri ve Destek	1-Altyapı, makine-teçhizat, tefrişat ve bakım-onarım 2- Kalite Güvence Sistemi ve Bilgi yönetim sistemleri altyapısı oluşturmak, 3- İnsan Kaynakları, Performans Sistemi Kurulum Yönetim ve Destek Hizmetleri 4- Kamuda mali yönetim ve şeffaflık sağlanması için altyapının oluşturulması 5- Kalite Yönetim Sistemi 7- Büyük ve Küçük Bakım ve Onarım Hizmetleri
E- Kültürel ve Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	1- Engelli Birim Hizmetleri 2- Spor Hizmetleri 3- Çocuk Eğitimi ve Uygulamaları 4- Spor tesislerinin ortak kullanıma açılması 5- Şenlik-Etkinlikler 6- Öğrenci Kulüp faaliyetleri 7- Beslenme ve barınma hizmetleri 8- Tarih ve Kültür Uygulamaları 9- Değerler Eğitimi
F- Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi Faaliyeti	1-Bölüm ve Programların Tanıtımı 2- Üniversite Başarılarının Tanıtımı 3- Personelin Kuruma Aidiyet Duygusunu Artıracak Etkinlikler 4-Personele Yönelik Mesleki, Hizmet içi ve Kişisel Gelişim Eğitimleri
G- Toplum Yararına Yapılan Etkinlikler	1- Yerel Halka Yönelik Bilgilendirme Konferansları

E. Paydaş Analizi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu'nda kamu idarelerinin katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlaması hüküm altına alınmıştır. Üniversitemizin de benimsediği katılımcı yaklaşım gereği, stratejik plan, paydaşların görüş, talep ve önerileri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Bunu gerçekleştirmeye yönelik; iç paydaşlar olarak akademik ve idari personele; dış paydaşlar olarak da Üniversite öğrencilerimiz ile kamu kurum ve kuruluşlarına anketler düzenlemiştir. Bu suretle Üniversitemizin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen veya gerçekleştirdikleri faaliyetlerle Üniversitemizi etkileyen paydaşların görüş, öneri ve katkıları ile stratejik planımız daha sağlıklı bir şekilde oluşturulmaya çalışılmıştır.

Dört ayrı hedef kitleye uygulanan paydaş analizi anketlerinden elde edilen kapsamlı verilere ulaşılmış olup, stratejik planda ön plana çıkan başlıklardaki bulgulara yer verilmiştir.

a. İç Paydaş Anket Analizleri

Üniversitemizin iç paydaşı olarak akademik ve idari personele yönelik anketler düzenlenmiştir. Akademik personele düzenlenen ankette; araştırma, hedef belirleme/performans, altyapı, genel memnuniyet ve açık uçlu sorular olmak üzere dört temada ve bunlarla ilgili 2 açık uçlu çeşitli sorular yöneltilmiş olup, ankete 91 akademik personel katılım göstermiştir. İdari personele düzenlenen ankette ise eğitim ve kurumsal ilişkiler, altyapı, genel memnuniyet ve açık uçlu sorular olmak üzere üç tema ve bunlarla ilgili açık uçlu sorular çeşitli sorular yöneltilmiş olup, ankete 23 idari personel katılım göstermiştir.

Anketlerden kapsamlı verilere ulaşılmış olup, stratejik planda en çok memnun olunan ve en az memnun olunan üç başlıkta elde edilen oranlar ile genel memnuniyete ilişkin sorular kapsamında elde edilen oranlara yer verilmiştir. Açık uçlu soruların ise nitel analizi yapılmış olup ön plana çıkan temalara yüzdelerle birlikte yer verilmiştir.

a.1 Akademik Personel

Akademik personelin "çok memnunum" ifadesi doğrultusunda tercih ettiği hizmetler ve oranları aşağıdaki gibidir:

En Çok Memnun Olunan Üç Başlık	**Oran (%)**
► Otopark alanı	%18.7
► Çalıştığım ortamda oda başına düşen personel sayısının uygun olması	%12.1
► Bilgi-işlem hizmetleri	%5.5

Akademik personelin "hiç memnun değilim" ifadesi doğrultusunda tercih ettiği üç hizmet ve oranları aşağıdaki gibidir:

Hiç Memnun Olunmayan Üç Başlık	**Oran (%)**
► Dersliklerin iklimlendirme sisteminin uygun olması	%34.1
► Diğer üniversiteler ile karşılaştırıldığında Üniversitemiz yurtiçi/yurtdışı bilimsel toplantı ve kongrelere katılım teşviklerinin yeterliği	%28.6
► Personel yemekhanesinin yemeklerinin kalite açısından yeterli olması	%28.6

Genel memnuniyet teması altında akademik personele yöneltilen sorulara ilişkin elde edilen oranlar ise aşağıdaki gibidir:

Üniversitemizin Bir Mensubu Olmaktan Duyulan Memnuniyet	**Oran (%)**
► Çok memnunum	%17.6
► Memnunum	%53.8
► Kararsızım	%20.9
► Memnun değilim	%6.6
► Hiç memnun değilim	%1.1

Üniversitemize İlişkin Genel Memnuniyet Durumu	**Oran (%)**
► Çok memnunum	%6.6
► Memnunum	%46.2
► Kararsızım	%24.2
► Memnun değilim	%19.8
► Hiç memnun değilim	%3.3

Açık uçlu sorular kapsamında akademik personele Üniversitemizin en güçlü üç yönü, en zayıf üç yönü ve geliştirilmesi gereken faaliyet ve hizmetlerinin neler olduğuna ilişkin görüşleri sorulmuştur. Elde edilen yanıtlar nitel analize tâbi tutulmuş olup, yüzdelerine göre en sıklıkla ifade edilenlere aşağıda yer verilmiştir:

Üniversitemizin En Güçlü Yönleri	**Oran (%)**
► Güçlü akademik personel	%26.37
► Konum	%19.78
► Gelişime açık, yenilikçi olması	%17.58
► Yeni kurulmuş olması	%10.98
► Ulaşım	%7.69

Üniversitemizin En Zayıf Yönleri	**Oran (%)**
► Fiziki alan yetersizlikleri	%21.97
► Yeni bir üniversite olması	%19.78
► Yetersiz personel (akademik, idari vb.)	%15.38
► Araştırma olanakları ve teşviklerinin yetersizliği	%12.08
► Mali zorluklar	%12.08
► Teknolojik alt yapı sıkıntıları (bilgi işlem vb.)	%9.89
► Sosyal alan ve etkinliklere gerekli önem verilmemesi	%8.79
► Liyakat eksikleri	%7.69
► Kütüphanedeki eksiklikler (veri tabanlarına ulaşım vb.)	%7.69
► İletişim yetersizleri	%7.69

Üniversitemizin Geliştirilmesi Gereken Faaliyet ve Hizmetleri	Oran (%)
► Fiziki ortamlar düzenlenmeli/geliştirilmeli	%21.97
► Bilimsel çalışmalar daha fazla teşvik edilmeli	%18.68
► Sosyal (sanatsal, kültürel) faaliyetler artırılmalı	%15.38
► Araştırma imkanları zenginleştirilmeli	%10.98
► Eğitim kadrosu güçlendirilmeli	%9.89
► Kütüphane hizmetleri güçlendirilmeli	%8.79
► Alt yapı sorunları giderilmeli	%8.79
► Maddi olanaklar artırılmalı	%7.69

Akademik personele ilişkin tüm bulgular değerlendirildiğinde; en çok memnun olunan ve hiç memnun olunmayan kategorilerinin her ikisinde de fiziki koşullar ve altyapıya ilişkin çeşitli hizmetlerin yer aldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra akademik personelin memnun olmadığı bir başlık bilimsel toplantı ve kongrelere katılım teşviklerinin yeterliği konusundadır. Genel memnuniyet durumuna ilişkin olarak da akademik personelin, Üniversitemizin bir mensubu olmaktan %71.4 oranında memnun ve çok memnun olduğu; Üniversitemize ilişkin olarak genel memnuniyet durumları açısından ise %52.8 oranında memnun ve çok memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Yeni kurulmuş, büyüyen ve yapılanmasını tamamlamaya çalışan Üniversitemizde gerek kurulu olan gerekse yeni kurulan birimlerimizin tamamının fiziksel kaynaklarını yeterli seviyeye getirme konusunda çalışmalar sürdürülmekte, bu kapsamda mevcut imkânlar olabildiğince seferber edilerek gerekli yatırımlar yapılmaktadır. Gerek bu bağlamda gerekse Üniversitemizin gelişime açık, eğitim ve araştırmayı önceleyen, yenilikçi ve insan odaklı yaklaşımıyla stratejik plan sürecinde akademik personelin memnuniyet durumuna ilişkin hususlarda iyileştirmeler sağlayacağı ve böylece memnuniyet oranlarının arttırılacağı değerlendirilmektedir. Bu noktada akademik personelin Üniversitemizin en güçlü yönü olarak ifade ettiği üzere Üniversitemizin güçlü akademik kadrosu, konumu, gelişime açık ve yenilikçi olması gibi yönlerinden yararlanılacak; en zayıf yönü olarak belirtilen fiziki alan yetersizlikleri, yeni kurulmuş olması, yetersiz sayıda personele sahip olması, araştırma olanakları ve teşviklerin yetersizliği gibi konularda ise faaliyet ve hizmetlerin geliştirilmesine dönük yoğun çalışmalar yapılacaktır.

a.2 İdari Personel

İdari personelin "çok memnunum" ifadesi doğrultusunda tercih ettiği hizmetlere aşağıdaki tabloda yer verilmiştir:

En Çok Memnun Olunan Üç Başlık	Oran (%)
► Bilgisayar, yazıcı, fotokopi vb. araç-gereçlerin temini	%26.1
► İnternet hizmetleri	%17.4
► İdari personel arasındaki işbirliği	%17.4

İdari personelin "hiç memnun değilim" ifadesi doğrultusunda tercih ettiği üç hizmete aşağıdaki tabloda yer verilmiştir:

Hiç Memnun Olunmayan Üç Başlık	**Oran (%)**
► Temizlik hizmetleri	%34.8
► Yapım-onarım hizmetleri	%26.1
► Ofis/büro/odaların fiziksel koşulları	%26.1

İdari personelin Üniversitemiz ile ilgili genel memnuniyet durumuna ilişkin oranlar ise aşağıdaki gibidir:

Üniversitemize İlişkin Genel Memnuniyet Durumu	**Oran (%)**
► Çok memnunum	%13
► Memnunum	%39.1
► Kararsızım	%30.4
► Memnun değilim	%8.7
► Hiç memnun değilim	%8.7

Açık uçlu sorular kapsamında akademik personele Üniversitemizin en güçlü üç yönü, en zayıf üç yönü ve geliştirilmesi gereken faaliyet ve hizmetlerinin neler olduğuna ilişkin fikirleri sorulmuştur. Elde edilen yanıtlar nitel analize tâbi tutulmuş olup frekanslarına göre en sıklıkla ifade edilenlere aşağıda yer verilmiştir:

Üniversitemizin En Güçlü Yönleri	**Oran (%)**
► Güçlü akademik kadro	%30.43
► Gelişime açık olması	%26.08
► Konumu	%26.08
► Dinamik, yeni bir üniversite	%21.73

Üniversitemizin En Zayıf Yönleri	**Oran (%)**
► Personel eksikliği	%39.13
► İletişim sorunları	%17.39
► Yeni oluşumdan kaynaklı sorunlar	%17.39

Üniversitemizin Geliştirilmesi Gereken Faaliyet ve Hizmetleri	**Oran (%)**
► İhtiyaca uygun yeni mekanlar yapılmalı	%21.73
► Eğitim düzeyi artırılmalı	%13.04
► Liyakate dikkat edilmeli	%13.04

İdari personele ilişkin tüm bulgular değerlendirildiğinde; en çok memnun olunan ve hiç memnun olunmayan kategorilerinin her ikisinde de çeşitli fiziki koşullar ve insani ilişkiler gibi konuların ön planda geldiği görülmektedir. İdari personelin Üniversitemize ilişkin genel memnuniyet durumları açısından ise %52.1 oranında memnun ve çok memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ankete katılan idari personel Üniversitemize ilişkin olarak güçlü akademik kadrosu, gelişime açık olması, konumu gibi yönleri güçlü özellikleri; personel eksikliği, iletişim sorunları, yeni oluşumdan kaynaklı durumları ise zayıf yönleri olarak değerlendirmiştir. Üniversitemizin stratejik plan sürecinde üstün yönlerinden güç alarak ve zayıf yönlerini geliştirmeye dönük hizmet ve faaliyetlerine ağırlık vererek memnuniyet oranlarının arttırılacağı değerlendirilmektedir.

b. Dış Paydaş Anket Analizleri

Üniversitemizin dış paydaşlarından görüş almak üzere Üniversitemizde eğitim-öğretime devam eden öğrencilere ve kamu kurum ve kuruluşlarına anketler uygulanmıştır. Öğrencilere düzenlenen ankette 215 öğrenciye ulaşılmış ve Üniversitenin fiziki koşulları, Üniversitenin altyapısı, dersler-ders içerikleri, ders veren akademik personel, genel memnuniyet ve açık uçlu sorular olmak üzere altı temada çeşitli sorular yöneltilmiştir. Kamu kurum ve kuruluşlarına ise Üniversitemiz ile ilgili aradıkları bilgilere ulaşabilme durumları, Üniversitemizin temasta oldukları birim veya birimleriyle olan temas düzeyi, Üniversitemizin temasta oldukları birim veya birimlerle ilgili memnuniyet dereceleri, Üniversitemizin kurumlarla yürüttüğü ortak çalışmaların, iş birliğinin veya koordinasyonunun etki ve verim düzeyi, akademik personelimizin yaklaşımından memnuniyet düzeyleri, idari personelimizin yaklaşımından memnuniyet düzeyleri, üniversitemizin temel değerleri hakkındaki görüşleri, Üniversitemizin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin memnuniyet durumları ve açık uçlu sorular olmak üzere çeşitli temalarda sorular yöneltilmiştir. Kapsamlı verilere ulaşılan anket sonuçlarından ön plana çıkan başlıklardaki bulgulara stratejik planda yer verilmiştir.

b.1 Üniversite Öğrencilerimiz

Üniversitemiz öğrencilerinin "çok memnunum" ifadesi doğrultusunda tercih ettiği üç başlık da "ders veren öğretim elemanı" teması kapsamında olup oranlar aşağıdaki gibidir:

En Çok Memnun Olunan Üç Başlık	**Oran (%)**
► Ders dışında öğrenciye zaman ayırmaları	%13.5
► Ders başlangıç-bitiş sürelerini dikkate almaları	%12.6
► Derse hazırlanarak gelmeleri	%12.6

Üniversitemiz öğrencilerinin "hiç memnun değilim" ifadesi doğrultusunda tercih ettiği üç hizmet ve oranları aşağıdaki gibidir:

Hiç Memnun Olunmayan Üç Başlık	**Oran (%)**
► Üniversite kütüphane hizmetlerinin yeterliği	%40.5
► Binalarda derslik dışı iç ve dış mekân oturma alanlarının yeterliği	%39.5
► Kütüphanenin fiziki koşullarının uygunluğu	%39.1

Üniversite öğrencilerimizin Trabzon Üniversitesi öğrencisi olmaktan duydukları memnuniyete ilişkin oranlar ise aşağıdaki gibidir:

Trabzon Üniversitesi Öğrencisi Olmaktan Duyulan Memnuniyet	**Oran (%)**
► Çok memnunum	%5.6
► Memnunum	%22.8
► Kararsızım	%21.4
► Memnun değilim	%14.9
► Hiç memnun değilim	%35.3

Açık uçlu sorular kapsamında öğrencilerimize Üniversitemizin en güçlü üç yönü, en zayıf üç yönü ve eğitim-öğretim ve araştırma açısından kalitenin artırılmasına ve süreçlerin iyileştirilmesine yönelik olarak belirtmek istedikleri hususlar ile görüş ve önerileri sorulmuştur. Elde edilen yanıtlar nitel analize tâbi tutulmuş olup, frekanslarına göre en sıklıkla ifade edilenlere aşağıda yer verilmiştir:

Üniversitemizin En Güçlü Yönleri	**Oran (%)**
► Güçlü akademik personel	%26.37
► Akademik kadro	%30.7
► Üniversitenin konumu	%20.5
► Sıcak eğitim ortamı	%7.4
► Eğitim kalitesi	%7.0
► Kanuni yerleşkesinde kalmamız	%6.5
► Köklü bir geçmişe sahip olması	%4.2
► Sosyal alanlar	%3.3

Üniversitemizin En Zayıf Yönleri	**Oran (%)**
► Kampüsün fiziki yapısı	%43.2
► Sosyal/Kültürel/bilimsel aktiviteler	%26.0
► Öğrenciye yönelik ilgisizlik/öğrenci odaklı olmama	%25.6
► Kütüphane yetersizliği	%14.9
► (Fiziki açıdan) Konumu	%12.6
► Yazılım/donanım/yapısal/teknolojik altyapı	%10.7
► Öğretim elemanı yetersizliği (nitelik veya nicelik bakımdan)	%9.8
► Kuruluş aşamasında olması-tanınırlığın az olması	%9.3
► Akademisyenlerin öğrencilerle ilişkileri	%5.1

Eğitim-Öğretim ve Araştırma Açısından Kalitenin Artırılmasına ve Süreçlerin İyileştirilmesine Yönelik Görüş ve Öneriler	**Oran (%)**
► Kampüsün fiziki yapısı	%43.2
► Öğrencinin kararlara katılması/fikrinin alınması	%19.1
► Kütüphanenin geliştirilmesi	%13.0
► Kampüste fiziki düzenlemeler yapılması	%10.2
► Sosyal/kültürel/bilimsel faaliyetlerin düzenlenmesi	%9.8
► Öğretim elemanı eksikliklerinin nitelik ve nicelik olarak giderilmesi	%9.3
► Derslerdeki teknik altyapının güçlendirilmesi	%6.5
► Sosyal alan imkânlarının sunulması	%4.7

Üniversite öğrencilerimize ilişkin tüm bulgular değerlendirildiğinde; en çok memnun olunan kategorisinde tercih ettikleri üç başlığın da ders veren öğretim elemanı teması kapsamında olduğu; hiç memnun olunmayan kategorisinde ise kütüphane hizmetlerinin yeterliği ve fiziki koşullarının uygunluğu ile binaların fiziki alan yeterliği konularının ön planda olduğu görülmektedir. Ankette öğrencilerimizin Üniversitemiz öğrencisi olmaktan duydukları memnuniyetin ise %28.4 oranında memnun ve çok memnun yönünde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Paydaş analizi anketlerinin uygulanması pandeminin ilk aylarına denk gelmiştir. Sürecin her ne kadar Üniversitemizin eğitim-öğretim sürecini kesintiye uğratmasa da öğrenci motivasyonunu ciddi bir şekilde etkilediği bilinmektedir. Bu durumun da genel memnuniyete ilişkin anket sonuçlarına yansıması muhtemeldir.

Öğrencilerimizin, Üniversitemizin en güçlü yönlerine ilişkin olarak verdikleri yanıtlarda güçlü akademik kadrosunun olması, eğitimin kalitesi ve Üniversitenin konumu başlıkları ön planda gelmektedir. Üniversitemizin zayıf yönlerine ilişkin olarak ise fiziki koşullar ve sosyal alanlar, altyapı yetersizliği, bilimsel ve kültürel etkinlikler gibi temalar dikkat çekmekte olup öğrencilerimiz bu konudaki yetersizliklerin geliştirilmesine dönük görüş ve önerilerde bulunmuşlardır.

Üniversitemizin gelişime açık, yenilikçi, eğitim ve araştırmayı önceleyen ve öğrenci merkezli yaklaşımıyla stratejik plan sürecinde öğrencilerimizin memnuniyet durumuna ilişkin hususlarda iyileştirmeler sağlayacağı, ilgili faaliyet ve hizmetlerin geliştirilmesine dönük yoğun çalışmalar yapacağı ve böylece memnuniyet oranlarının arttırılacağı değerlendirilmektedir.

b.2 Kamu Kurum ve Kuruluşları

Kamu kurum ve kuruluşlarının Üniversitemizin temel değerlerine ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Kurum ve Kuruluşların Üniversitemizin Temel Değerlerine İlişkin Görüşleri

Temel Değerler	Fikrim Yok	Çok Az	Az	Orta	İyi	Çok iyi
Şeffaflık	%41.7	%4.2	-	%20.8	%29.2	%4.2
Hesap Verebilirlik	%37.5	%4.2	-	%20.8	%29.2	%8.3
Adillik	%37.5	-	%8.3	%16.7	%29.2	%8.3
İnsan Odaklılık	%37.5	-	%4.2	%25	%29.2	%4.2
Yenilikçilik	%37.5	%4.2	%4.2	%20.8	%29.2	%4.2
Yaratıcılık	%37.5	%8.3	-	%25	%29.2	-
Güvenirlik	%37.5	-	-	%25	%25	%12.5
Mükemmellik	%37.5	%4.2	%8,3	%20.8	%29.2	-
Evrensellik	%37.5	%12.5	%8,3	%12.5	%29.2	-

Kamu kurum ve kuruluşlarına açık uçlu sorular kapsamında Üniversitemizin güçlü yönleri ve gelişime açık yönleri ile bölgesel açıdan Üniversitemiz için fırsat ve tehdit olabilecek konulara ilişkin görüşleri sorulmuştur. Elde edilen yanıtlar nitel analize tâbi tutulmuş olup, frekanslarına göre en sıklıkla ifade edilenlere aşağıda yer verilmiştir:

Üniversitemizin En Güçlü Yönleri	**Oran (%)**
► Akademik personel güçlü	%20.8
► Konumu	%20.8
► Deneyimli kadrosu	%8.3
► Eğitim kalitesi yüksek	%8.3
► Düzenli bir yerleşkeye sahip olması	%8.3
► Teknik ve fiziki imkanları	%4.2
► Siyasi destek alması	%4.2
► Adı	%4.2
► Önceki deneyimi	%4.2

Üniversitemizin Gelişime Açık Yönleri	**Oran (%)**
► Yeni bir üniversite olması	%20.8
► Konumu	%12.5
► Sosyal bilimlerde öncü olma potansiyeline sahip olması	%8.3
► Sosyal kültürel sportif alanlarında yönlendirici olabilir	%8.3
► Kaliteli eğitimi	%4.2
► Deneyimli kadrosu	%4.2
► Dinamik, yenilikçi yönetim kadrosu	%4.2
► Teknolojik alt yapısı	%4.2

Bölgesel Açıdan Üniversitemiz İçin Fırsatlar	**Oran (%)**
► Konumu	%20.8
► Eğitim düzeyini arttırabilme gücü	%12.5
► Yeni bölümlerin açılması	%8.3
► Genç nüfusun fazla olması	%4.2
► Bilgi yönetim sisteminin gelişime açık olması	%4.2
► Şehrin sektörel imkanları	%4.2
► Üniversitelerarası ve sivil toplum işbirliği	%4.2
► Köklü bir geçmişe sahip olması	%4.2

Bölgesel Açıdan Üniversitemiz İçin Tehditler	Oran (%)
► Kadro dağılımındaki dengesizlikler	%16.7
► Yakındaki diğer üniversiteler, rekabet	%12.5
► Diğer üniversiteden kalan eski alışkanlıklar	%8.3
► Başarı düzeyi düşük öğrencilerin tercih edebilmesi	%4.2
► Açılan bazı bölümlerin talep azlığı	%4.2
► Fiziki mekanların azlığı	%4.2
► Ulaşım problemleri	%4.2
► Araştırma faaliyetlerindeki eksikler	%4.2
► Yabancı dil eksikliği	%4.2
► Pandeminin sosyal, ekonomik etkileri	%4.2

Paydaş anketlerimize katılan çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarının Üniversitemizin temel değerlerine ilişkin görüşlerine bakıldığında "fikrim yok" seçeneğinin her kategoride ön planda geldiği görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda Üniversitemizin katılımcı yaklaşımı gereği stratejik plan sürecinde paydaşları ile işbirliğini daha da güçlendireceği değerlendirilmektedir.

Kamu kurum ve kuruluşlarının Üniversitemize ilişkin en güçlü yönü olarak verdiği yanıtlarda akademik personelinin güçlü olması, konumu, deneyimli kadrosu, eğitim kalitesi ifadeleri; gelişime açık yönleri olarak da yeni bir üniversite olması, konumu ve sosyal bilimlerde öncü olma potansiyeline sahip olması ifadeleri ön planda gelmektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarının bölgesel açıdan Üniversitemiz için fırsat olarak gördüğü konuların başında ise konumu, eğitim düzeyini arttırabilme gücü ve yeni bölümlerin açılması fikirleri ön planda gelmekte; bölgesel açıdan tehdit olarak gördükleri konuların başında da kadro dağılımındaki dengesizlikler, yakındaki diğer üniversiteler ile ilişkiler, eski kültür ve alışkanlıklar fikirleri dikkat çekmektedir.

Stratejik plan sürecinde Üniversitemizin, benimsediği katılımcı yaklaşımı gereği paydaşları ile işbirliğini daha da güçlendirmesi, üstün yönlerinden güç alması, bölgesel açıdan fırsatlarını değerlendirmesi ve zayıf yönlerini geliştirmeye dönük hizmet ve faaliyetlerine ağırlık vermesi değerlendirilmektedir.

F. Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analiz başlığı altında öncelikli olarak Trabzon Üniversitesine ait organizasyon şemasına, sonrasında ise insan kaynakları yetkinlik analizi, kurum kültürü analizi, fiziki kaynak analizi, teknoloji ve bilişim altyapısı analizi ve mali kaynak analizi başlıklarına yer verilecektir.

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 yetkinlikleri açısından üst düzeyde bulunan ve nispeten genç bu kadro sayesinde gerek akademik gerekse idari faaliyetlerin aksama olmadan yürütülmesine çalışılmaktadır. 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 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.

Üniversitemizde, akademik personelin işe alınması, atanması ve yükseltilmeleri ile ilgili süreçler 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında yapılmaktadır. Öğretim üyesi olarak başvuru ve atanma sürecinde ise başvuru sahiplerinin Trabzon Üniversitesi Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Yönergesi belirtilen şartların sağlanması zorunludur. Diğer taraftan iç kontrol çalışmaları gereği daha önce Karadeniz Teknik Üniversitesi bünyesinde iken birimler tarafından gerçekleştirilen çalışmalar kapsamında; iş akış şemaları, hassas görevler ve görev tanımları düzenlenmiş olmakla birlikte Üniversite genelinde bütün birimlerde daha önce gerçekleştirilmiş olan bu çalışmaların tekrar gözden geçirilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması yönünde çalışmalar başlatılacaktır. Bu çalışmalar neticesinde yapılacak olan değerlendirmeler sonrasında gerek yeni istihdam edilen gerekse var olan idari personelimizin ihtiyacı olduğu düşünülen alanlarda hizmet içi eğitimler düzenlenecek; bu eksikliklerin giderilmesi için gerekirse kurum dışı eğitimlere de yer verilecektir.

Üniversitemiz bünyesinde hâlihazırda 1 enstitü, 7 fakülte, 1 yüksekokul, 5 meslek yüksekokulu ve Devlet Konservatuvarının yanında 11 araştırma merkezi ve 5 koordinatörlük bulunmaktadır. Tüm bu akademik birimlerde lisansüstü düzeyde 46 program, lisans düzeyinde 26 ve ön lisans düzeyinde 16 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. 2019-2020 akademik yılı dikkate alındığında enstitülerde 1090, fakültelerde 7836, meslek yüksekokullarında 2813 ve devlet konservatuarında 34 olmak üzere toplam 11773 öğrenci öğrenim görmektedir. 2019 yılı baz alındığında Üniversitemiz bünyesinde 217 öğretim üyesi ve 258 öğretim üyesi dışındaki akademik kadrolarda istihdam edilmiş personel olmak üzere toplam 475 akademisyen (Yabancı uyruklu olanlar dâhil) mevcuttur. Tablo 6 akademik personelin unvana göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 6. Akademik Personelin Unvana Göre Dağılımı

Akademik Personel	2019
Profesör	55
Doçent	40
Doktor Öğretim Üyesi	122
Öğretim Üyeleri Toplamı	**217**
Öğretim Görevlisi-Ders Veren	137
Araştırma Görevlisi	121
Öğretim Üyesi Dışındaki Akademik Personel Toplamı	**258**
Genel Toplam	**475**

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 7 ve Tablo 8 sırasıyla bu akademik personelin hizmet süresi ve yaşı itibari ile dağılımını göstermektedir.

Tablo 7. Akademik Personelin Hizmet Süreleri Açısından Dağılımı

Hizmet Süresi	2019
0-5 Yıl	95
6-10 Yıl	99
11-15 Yıl	70
16-20 Yıl	65
21- 25 Yıl	80
26 Yıl ve Üzeri	66
Toplam	**475**

Tablo 8. Akademik Personelin Yaş Aralığı Açısından Dağılımı

Yaş Aralığı	2019
20-30	88
30-40	198
40-50	130
50 ve Üzeri	59
Toplam	**475**

Tablo 7 ve Tablo 8 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 akademi personel profiline sahip olduğu anlamına gelmektedir. Akademik personelin unvan bazında Üniversitemiz akademi birimlere dağılımı Tablo 9' da verilmiştir.

Tablo 9. Akademik Personelin Unvan Bazında Birimlere Göre Dağılımı

Bölüm/Birim Adı	Profesör	Doçent	Doktor Öğretim Üyesi	Öğretim Görevlisi	Araştırma Görevlisi	Toplam
Fatih Eğitim Fakültesi	44	23	47	38	26	178
Hukuk Fakültesi	1	2	7	-	36	46
İlahiyat Fakültesi	1	4	23	12	11	51
İletişim Fakültesi	4	4	4	2	7	21
Güzel Sanatlar Fakültesi	-	-	2	1	3	6
Spor Bilimleri Fakültesi	4	5	8	9	4	30
Devlet Konservatuvarı	-	2	5	5	5	17
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	-	-	-	-	20	20
Rektörlük	-	-	-	23	-	23
Turizm ve Otelcilik MYO	-	-	6	7	1	14
Beşikdüzü MYO	-	-	8	13	6	27
Vakfıkebir MYO	-	-	7	11	2	20
Tonya MYO	-	-	3	11	-	14
Şalpazarı MYO	-	-	-	5	-	5
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu	1	-	1	-	-	1
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi	-	-	1	-	-	1
Toplam	**55**	**40**	**122**	**137**	**121**	**475**

Üniversitemizde farklı birimlerde 55 profesör, 40 doçent ve 122 doktor öğretim üyesi mevcuttur. Ayrıca 137 öğretim görevlisi ve 121 araştırma görevlisi öğretim elemanı olarak görev yapmaktadır. Acil ihtiyaç duyulan alanlar başta olmak üzere niteliklinden ödün vermeden 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. 2019 yılı itibari ile Üniversitemiz idari birimlerinde görev yapan personelin hizmet sınıflarına göre dağılımı Tablo 10' dadır.

Tablo 10. İdari Birimlerde Görev Yapan Personelin Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı

Hizmet Sınıfları	2019
Genel İdari Hizmetler Sınıfı	56
Sağlık Hizmetleri Sınıfı	1
Teknik Hizmetler Sınıfı	10
Yardımcı Hizmetler Sınıfı	5
İdari Personel Toplam	**72**
Sözleşmeli Personel	1
Sürekli İşçiler	77
Diğer Personel Toplam	**78**
Genel Toplam	**150**

Tablo 10'a göre Üniversitemiz bünyesindeki idari birimlerde toplam 150 personel bulunmaktadır. Bu personelin 72'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 11). Tablo 12 ve Tablo 13 sırasıyla idari personelin hizmet süresi ve yaşı itibari ile dağılımını göstermektedir.

Tablo 11. İdari Personelin Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	2019
İlköğretim	3
Ortaöğretim	16
Ön Lisans	21
Lisans	29
Yüksek Lisans	3
Doktora	-
Toplam	**72**

Tablo 12. İdari Personelin Hizmet Süreleri Açısından Dağılımı

Hizmet Süresi	2019
0-5 Yıl	1
6-10 Yıl	1
11-15 Yıl	4
16-20 Yıl	12
21- 25 Yıl	54
26 Yıl ve Üzeri	-
Toplam	**72**

Tablo 13. İdari Personelin Yaş Aralıklarına Dağılımı

Yaş Aralığı	2019
18-30	-
30-40	7
40-50	23
50 ve Üzeri	42
Toplam	**72**

Tablo 12 ve 13 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 12 ve 13'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. 2019-2020 akademik yılı dikkate alındığında lisansüstü programlarda 1090, fakültelerde 7836, meslek yüksekokullarında 2813 ve devlet konservatuarında 34 olmak üzere toplam 11773 öğrenci öğrenim görmektedir. Akademik birimler bazında öğrencilerin dağılımı Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14. Öğrenci Cinsiyet ve Sayılarının Akademik Birimlere Dağılımı

Öğrenci Sayıları	Cinsiyet	2019-2020
Fakülteler	Kız	4993
	Erkek	2843
Meslek Yüksekokulları	Kız	1239
	Erkek	1574
Devlet Konservatuvarı	Kız	14
	Erkek	20
Lisansüstü	Kız	539
	Erkek	551
Toplam Kız		**6785**
Toplam Erkek		**4988**
Genel Toplam		**11773**

2019-2020 eğitim-öğretim yılındaki öğrenci sayısı dikkate alındığında öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının 60, toplam akademik personel başına düşen öğrenci sayısının 26 ve idari personel başına düşen öğrenci sayısının ise 72 dir (Bkz. Tablo 15). Bu bulgular gerek akademik personel gerek idari personel başına düşen öğrenci sayısının oldukça fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 15. 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
11773	217	54	475	25	72	163

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 azalması gerekmektedir. Bu gereklilik Trabzon Üniversitesinin eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerindeki niteliğini artırarak sürdürebilmesi hedefine ulaşmak açısından oldukça önem arz etmektedir.

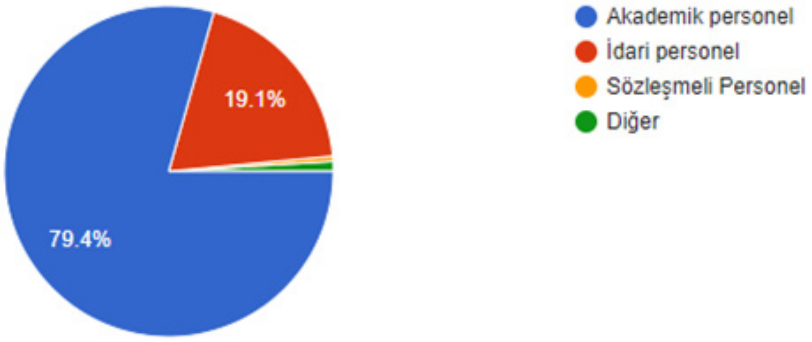
b. Kurum Kültürü Analizi

Genel anlamda kurum kültürü yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenen ve paylaşılan, bir kuruma özgü davranış, değerler ve alışkanlıklar bütünüdür. Nitelikli ve köklü bir kurum kültürünün varlığı yöneticiler ve çalışanlar arasında uyumun, kurumda belli bir düzen, işlevsellik ve verimin temel belirleyicilerinden biridir. Bu yüzden kurum kültürü bir kurum olarak Üniversitemizin vizyonunu yansıtması ve misyonunu gerçekleştirmesinde kritik bir role sahiptir denilebilir.

Yerleşik bir kurum kültürünün varlığından bahsedebilmek için zamana ve yöneticilerle çalışanların bütün olarak çabasına ihtiyaç olduğu açıktır. Üniversitemiz her ne kadar kökleri geçmişe uzanan fakülte ve birimleri bünyesinde barındırsa da yeni bir oluşumdur, bu yeni oluşum henüz iki yıllık bir geçmişe sahiptir. Dolayısıyla bütün olarak bu yeni oluşumun yerleşik bir kurum kültürüne sahip olması için yönetici ve çalışanların kendi üstüne düşen sorumluluğun farkında olması, bu sorumlulukları yerine getirmek için gerekli özveri ve katılımı göstermesi gerekmektedir. Bu bağlamda akademik ve idari personelin kurum kültürüne ilişkin görüş ve düşünceleri değerlendirilmiştir.

Kurum kültürü çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bakış açısına göre bu yapının bileşenleri de farklılaşabilir. Üniversitemizde bu konuda gerçekleştirilen çalışmada Kalkınma Bakanlığı (Mülga) tarafından hazırlanan "Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi'nde" yer alan bileşenlere odaklanılmıştır. Bu bileşenler sırasıyla; (i) Katılım, (ii) İşbirliği, (iii) Bilginin yayılımı, (iv) Öğrenme, (v) Kurum içi iletişim, (vi) Paydaşlarla ilişkiler, (vii) Değişime açıklık, (viii) Stratejik yönetim ve (ix) Ödül ve ceza sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bu bileşenleri yansıtan 43 maddelik bir anket formu ve iki açık uçlu soru yardımıyla *(Elinizde imkân olsa kurum kültürünün iyileştirilmesi, geliştirilmesi için iş ortamınızdaki çalışma koşullarından öncelikle neyi değiştirirdiniz? Kurum kültürünün bütün çalışanlar için iyileştirilmesi, geliştirilmesi için (varsa) diğer görüş ve önerilerinizi lütfen yazınız)* üniversitemizin kurum kültürünün bu bileşenler açısından nasıl bir karaktere sahip olduğu ve yerleşik bir kurum kültürü oluşturmaya ilişkin yol haritasının belirlenmesi amaçlanmıştır.

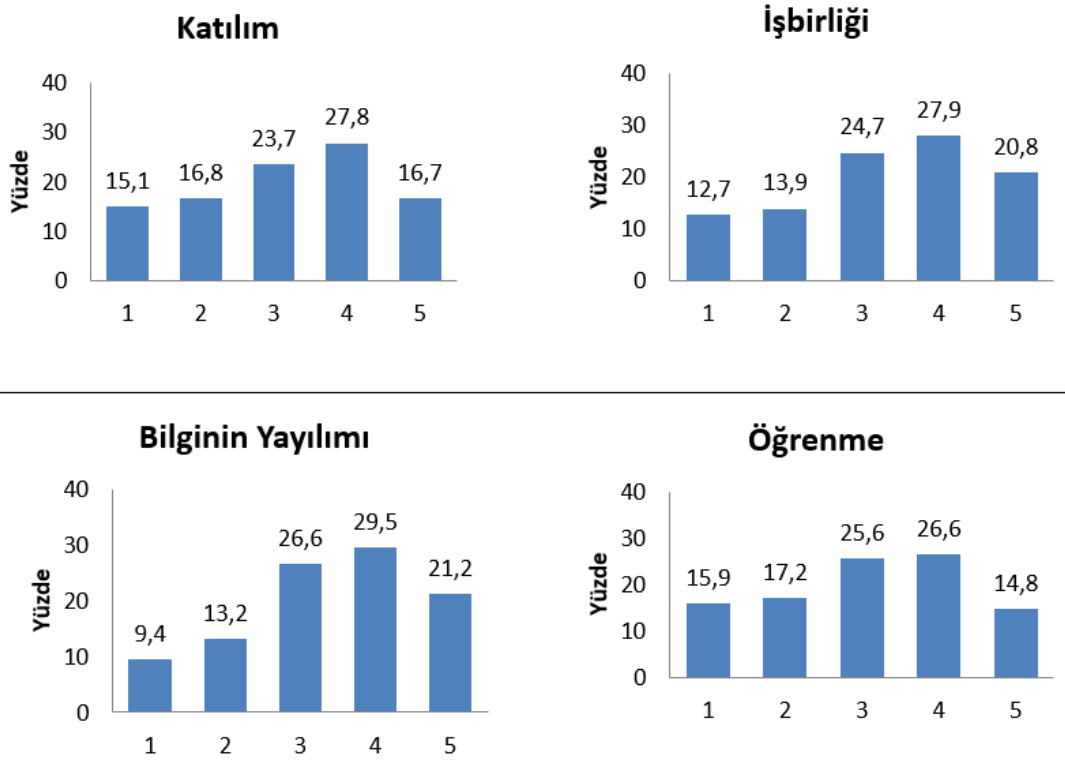
Bu süreçte söz konusu anket ve açık uçlu sorular çevrimiçi bir şekilde akademik ve idari tüm personele ulaştırılmıştır. Ankette yer alan 43 madde için katılımcılardan her bir maddede verilen duruma ne kadar katıldıklarını beşli Likert bir ölçekle ((1) Hiç katılmıyorum → (5) Tamamıyla Katılıyorum) belirtmeleri istenmiştir. Anketteki kurum kültürü ve bileşenleri açısından 42 madde olumlu yalnızca bir madde olumsuz bir durumu yansıtmaktadır. Analizler yapılırken bu maddeye ait puanlama tersine çevrilmiştir. Açık uçlu sorulara verilen cevaplar ise içerik analizine tabi tutulmuştur.



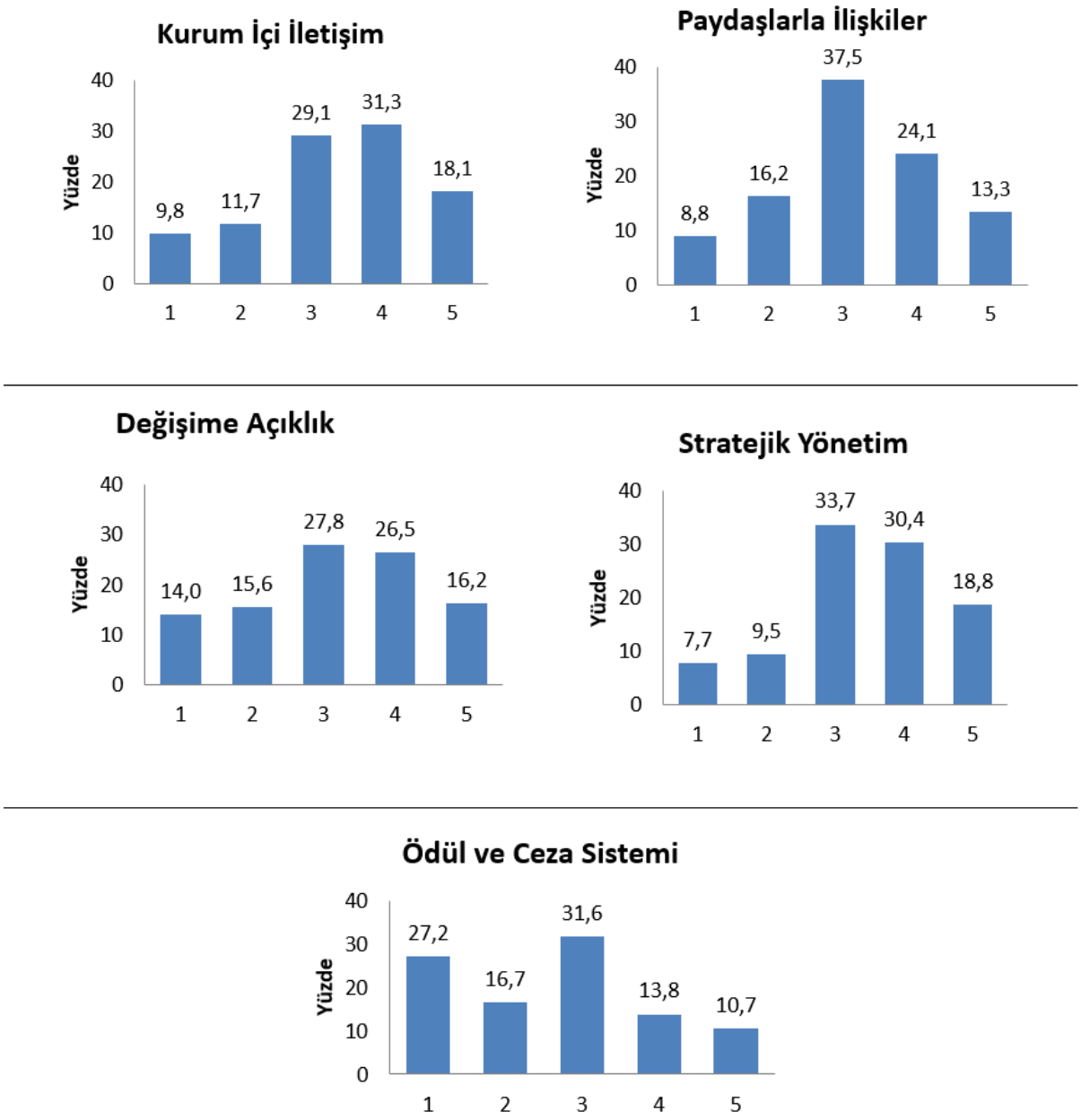
Şekil 2. Katılımcıların Kadro Durumu Açısından Dağılımı

Katılımcıların büyük bir çoğunluğunu akademik personel oluşturmakla birlikte, buradaki dağılımın genel anlamda akademik personelin idari personele oranını yansıttığı söylenebilir. Tablo 21 akademik ve idari personelin kurum kültürünün her bir bileşenine (Katılım, İşbirliği, Bilginin yayılımı, Öğrenme, Kurum içi iletişim, Paydaşlarla ilişkiler, Değişime açıklık, Stratejik yönetim ve Ödül ve ceza sistemi) sahip olma durumları hakkındaki görüşlerini yüzde ile yansıtmaktadır. Gerek akademik personel gerek idari personel için her bir bileşen doğrultusunda yapılan bağımsız analizlerde birbirine paralel bulgular ortaya çıktığı için (örneğin katılım bileşeni akademik personele ait ortalama 3,08 iken idari personele ait ortalama 3,39; kurum içi iletişim bileşeninde akademik personel için ortalama 3,36 iken idari personel için 3,39 dur) ayrı ayrı analizler sunmak yerine bütün katılımcıları resmeden bulguların sunulması tercih edilmiştir.

Tablo 16. Katılımcıların Anketin Her Bir Bileşeni İçin Ortalama Katılım Durumları



Tablo 16. Devamı



**1: Hiç katılmıyorum → 5: Tamamıyla Katılıyorum temsil etmektedir.*

Tablo 16 incelendiğinde kurum kültürü açısından katılımcıların, bileşenlerden biri hariç (Ödül ve Ceza Sistemi) tüm bileşenlerde benzer bir profil yansıttığı görülmektedir. Bu bileşenler açısından üniversitemize ait değerlendirme orta ve üzerinde olumlu görüşler yansıtmaktadır. Henüz iki yıllık bir geçmişe sahip bir üniversite için bu verilerin geleceğe dönük iyimser bir bakış açısı kazandırma açısından önemli olduğu söylenebilir. Diğer taraftan ortanın altındaki değerlendirmeler ise yerleşik bir kurum kültürüne sahip olma açısından biraz daha çaba gösterilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Anket ile birlikte tüm katılımcılara (akademik ve idari) kurum kültürünün iyileştirilmesi ve geliştirilmesi konusunda öncelikleri ve önerilerinin ne olduğuna ilişkin iki açık uçlu soru yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplar içerik analizine tabi tutulmuştur. Yerleşik bir kurum kültürü oluşturma sürecinde süregelen ve/veya mevcut uygulamalarda sürekliliğin korunması gereken ve katılımcılar tarafından sıklıkla ifade edilen noktalar aşağıda özetlenmiştir:

- Kurum tarafından yapılan tüm uygulamalarda adalet ve eşitlik prensiplerinin vazgeçilmez olması,
- Akademik/idari yükselme ve atamalarda liyakate önem verilmesi,
- Akademik, sosyal ve kültürel etkinlikler vasıtasıyla kurum kültürünün inşasına destek olunması,
- İstişare ve işbirliğinin alınacak karar ve yapılacak uygulamaların merkezinde olması,
- Kurumun fiziki alt yapı eksikliklerinin bir an önce giderilmesi,
- Yönetim, birimler ve personelin sorumluluk ve yetki alanlarının net bir şekilde tanımlanması ve buna riayet edilmesi,
- Yönetim, birimler ve personel arasında güçlü ve etkili bir iletişim sağlanması,
- Akademik/idari personelin çalışma motivasyonunu artırma yönünde uygulamalara yer verilmesi,
- Etkili denetim, bununla birlikte etkili yaptırım ve ödüllendirme sistemlerinin aktif olması,
- Kurum aidiyet hissinin geliştirilmesi, akademik gelişimin desteklenmesi, hem akademisyenlerin hem öğrencilerin kaynaklara ulaşım imkânının artırılması, paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesi, yeni fikir ve teknolojik gelişmelere açık olunması, akademik ve idari personel eksikliğinin giderilmesi, karşılıklı hoşgörü ve güven ortamının tahsisi ve güçlendirilmesi.

Bunların dışında akademik personelin öğretim süreçlerindeki yoğunluğunun az olması gerekliliği, personelin özlük haklarının korunması ve kurumun tanınırlığına ilişkin durumlarında kurum kültürünü geliştirme açısından önemli olduğu vurgulanmıştır. Her ne kadar köklü bir üniversiteden ayrılmış olsa da yeni kurulan, dolayısıyla kendi kurum kültürünü oluşturmayı amaçlayan Üniversitemiz açısından akademik ve idari personel tarafından ortaya konulan bu temel prensipler oldukça önemli ve değerlidir.

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, 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 23 Üniversitemizdeki mevcut eğitim birimlerin bulunduğu yer, mülkiyet durumu ve toplam alanını (m^2 olarak) göstermektedir.

Tablo 17. Eğitim Birimlerinin Bulunduğu Yer ve Alanları

Eğitim Birimi	Bulunduğu Yer	Mülkiyet Durumu (m²)			2019
		Üniversite	Hazine	Diğer	Toplam Alan (m²)
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	Fatih Yerleşkesi	158.196,31	53.201,87	-	211.398,18
Fatih Eğitim Fakültesi					
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi					
İletişim Fakültesi					
Spor Bilimleri Fakültesi					
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu					
Turizm ve Otelcilik M.Y.O.					
Devlet Konservatuarı					
Güzel Sanatlar Fakültesi	Akçaabat Yerleşkesi	-	-	5.813,00	5.813,00
Hukuk Fakültesi	KTÜ Kanuni Yerleşkesi	-	-	24.300,00	24.300,00
İlahiyat Fakültesi	Çimenli Yerleşkesi	29.861,26	-	-	29.861,26
Vakfıkebir M.Y.O.	Vakfıkebir Merkez	4.191,36	-	-	4.191,36
Beşikdüzü M.Y.O.	Beşikdüzü Merkez	6.046,10	-	-	6.046,10
Tonya M.Y.O.	Tonya Merkez	1.828,77	-	-	1.828,77
Şalpazarı M.Y.O.	Şalpazarı Merkez	2.202,03	-	-	2.202,03
Toplam		**202.325,83**	**53.201,87**	**30.113,00**	**285.640,70**

Üniversitemiz toplamda 285.640,70 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 18'de Üniversitemiz yerleşkeleri ve hizmet verdikleri alanlar verilmiştir.

Tablo 18. Yerleşkeler ve Hizmet Alanları

	Hizmet Alanı (m²)						
Yerleşke Adı	**Eğitim**	**Barınma**	**Diğer**	**Kültür**	**Spor**	**Diğer**	**Toplam Hizmet Alanı**
Rektörlük Binası Fatih Yerleşkesi	-	-	-	-	-	2.438,95	2.438,95
Rektörlük Binası-Ek (Enstitü-Yemekhane)	-	-	-	-	-	2.201,00	2.201,00
Fatih Eğitim Fakültesi Dekanlığı Fatih Yerleşkesi	-	-	-	-	-	1.030,30	1.030,30
Kongre ve Kültür Merkezi (Oditoryum) Fatih Yerleşkesi	-	-	-	1.416,78	-	-	1.416,78
A Blok Fatih Yerleşkesi	5.579,35	-	-	-	-	-	5.579,35
B Blok Fatih Yerleşkesi	5.378,06	-	-	-	-	-	5.378,06
C Blok Fatih Yerleşkesi	3.235,08	-	-	-	-	-	3.235,08
D Blok Fatih Yerleşkesi	2.946,50	-	-	-	-	-	2.946,50
E Blok-Spor Bilimleri Fakültesi (İdari Bina) Fatih Yerleşkesi	1.212,72	-	-	-	-	-	1.212,72
Spor Bilimleri Fakültesi (Spor-Eğitim-Salon Binası) Fatih Yerleşkesi	-	-	-	-	4.605,19	-	4.605,19
F Blok Fatih Yerleşkesi	3.073,10	-	-	-	-	-	3.073,10
Obam Kantin Fatih Yerleşkesi	-	-	688,78	-	-	-	688,78
Kırmızı Kantin Fatih Yerleşkesi	-	-	418,42	-	-	-	418,42
İletişim Fakültesi Fatih Yerleşkesi	3.424,00	-	-	-	-	-	3.424,00
İletişim Fakültesi Dekanlığı Fatih Yerleşkesi	-	-	-	-	-	419,66	419,66
Güzel Sanatlar Fakültesi Akçaabat Yerleşkesi	-	-	-	-	-	698,06	698,06
Güzel Sanatlar Fakültesi Akçaabat Yerleşkesi	3.503,59	-	-	-	-	-	3.503,59
Hukuk Fakültesi KTÜ Kanuni Yerleşkesi	24.300,00	-	-	-	-	-	24.300,00
İlahiyat Fakültesi Dekanlık Çimenli Yerleşkesi	-	-	-	-	-	1.385,73	1.385,73
İlahiyat Fakültesi Öğrenci Hizmet Binası Çimenli Yerleşkesi	10.861,74	-	-	-	-	-	10.861,74
1 Nolu İdari Personel Lojmanı Fatih Yerleşkesi	-	410,00	-	-	-	-	410,00
2 Nolu İdari Personel Lojmanı Fatih Yerleşkesi	-	410,00	-	-	-	-	410,00
61-A Nolu Aile Lojmanı Fatih Yerleşkesi	-	1.419,00	-	-	-	-	1.419,00
61-B Nolu Aile Lojmanı Fatih Yerleşkesi	-	1.419,00	-	-	-	-	1.419,00
63 Nolu Bekar Lojmanı Fatih Yerleşkesi	-	1.280,00	-	-	-	-	1.280,00
65 Nolu Bekar lojmanı Fatih yerleşkesi	-	960,00	-	-	-	-	960,00

Tablo 18. Devamı

Vakfıkebir MYO (İdari Bina) Vakfıkebir Yerleşkesi	-	-	-	-	-	613,80	613,80
Vakfıkebir MYO (Öğrenci Hizmet Binası) Vakfıkebir Yerleşkesi	3.577,56	-	-	-	-	-	3.577,56
Tonya MYO Tonya Yerleşkesi	1.828,77	-	-	-	-	-	1.828,77
Beşikdüzü MYO (A Blok) Beşikdüzü Yerleşkesi	1.283,29	-	-	-	-	-	1.283,29
Beşikdüzü MYO (B Blok) Beşikdüzü Yerleşkesi	2.234,81	-	-	-	-	-	2.234,81
Beşikdüzü MYO (Soyunma Odaları) Beşikdüzü Yerleşkesi	-	-	-	-	240,00	-	240,00
Şalpazarı MYO Şalpazarı Yerleşkesi	-	-	-	-	-	2.202,03	2.202,03
Yurt Müdürlüğü Binası Fatih Yerleşkesi	-	-	-	-	-	320,00	320,00
Toplam	**72.438,57**	**5.898,00**	**1.107,20**	**1.416,78**	**4.845,19**	**11.309,53**	**97.015,27**

Tablo 18 teki veriler ışığında yerleşkeler içerisinde yer alan alanların %74,67'si eğitime ayrıldığı, %0,06'sı barınma ihtiyaçlarının karşılanmasına tahsis edildiği ve %0,05'inin ise spor alanı olarak hizmet verdiği söylenebilir. Yerleşkelerin hiçbirinde sağlık için ayrılmış bir hizmet alanı bulunmamaktadır. Tablo 19 eğitime ayrılan alanların bulunduğu eğitim birimleri, niteliği ve alanı ile ilgili bilgileri özetlemektedir.

Tablo 19. Eğitim Alanlarının Birimlere Göre Dağılımı

Eğitim Alanları		**Amfi**	**Derslik**	**Eğitim Laboratuvarı**
Fakülteler	Sayı (Adet)	11	101	18
	Kapasite (Kişi)	50-100	30-60	30-60
	Alan (m²)	1.678,10	19.354,31	1.232,59
Konservatuar	Sayı (Adet)	-	2	-
	Kapasite (Kişi)	-	30-60	-
	Alan (m²)	-	100	-
Meslek Yüksekokulları	Sayı (Adet)	-	32	6
	Kapasite (Kişi)	-	30-60	30-60
	Alan (m²)	-	2.480,67	309,54
Toplam	**Sayı (Adet)**	**11**	**135**	**24**
	Kapasite (Kişi)	**50-100**	**30-60**	**30-60**
	Alan (m²)	**1.678,10**	**21.834,98**	**1.542,13**

Tablo 19'a göre Üniversitemiz tüm akademik birimlerinde toplamda 11 amfi, 135 derslik ve 24 eğitim laboratuvarına (araştırma, bilgisayar ve uygulama laboratuvarları bu kategoride yer almaktadır) sahiptir. Mevcut fakülte/bölüm/program ve öğrenci sayıları dikkate alındığında bu eğitim alanlarının sayı ve kapasitesinin arttırılması gerekliliği anlaşılmaktadır. Tablo 19, 20 ve 21 sırasıyla Üniversitemiz bünyesindeki barınma, spor ve sosyal alanlara ilişkin sayısal verileri sunmaktadır.

Tablo 20. Üniversitemiz Bünyesindeki Barınma Alanlarına İlişkin Sayısal Veriler

Lojmanlar	Adet	Kapalı Alan (m²)
Lojmalar (2+1)	8	820
Lojmalar (3+1)	23	2838
Lojmalar (1+0)	120	2240

Tablo 21. Üniversitemiz Bünyesindeki Spor Alanlarına İlişkin Sayısal Veriler

Bina ve Tesisin Adı	2019 Yılı	
	Adet	Toplam Alan (m²)
Açık Spor Alanları (Futbol-Basketbol-Tenis)	9	7.362,70
Kapalı Spor Alanları (Voleybol-Basketbol-Fitnes)	1	970,00
Toplam	**10**	**8.332,70**

Tablo 22. Üniversitemiz Bünyesindeki Sosyal Alanlara İlişkin Sayısal Veriler

Sosyal Alanlar	Adet	Kapalı Alan (m²)	Kapasite (Kişi)
Öğrenci ve Personel Yemekhanesi	6	853,11	1.070
Kantin/Kafeteryalar	4	1.300,44	1000
Toplam	**10**	**2.153,55**	**2070**

Yeni kurulmuş, büyüyen ve yapılanmasını tamamlamaya çalışan bir üniversite olarak gerek kurulu olan birimlerimizin gerekse yeni kurulan birimlerimizin tamamının fiziksel kaynaklarını yeterli seviyeye getirme konusunda çalışmalar sürdürülmektedir. Bu kapsamda mevcut imkânlar olabildiğince seferber edilerek gerekli yatırımlar yapılmaktadır. Fiziki açıdan eğitim, barınma, sosyal ve spor alanlarının ihtiyaçları tamamen karşılar düzeye getirilmesi Üniversitemiz açısından temel önceliklerimizden biridir. Özellikle Merkez yerleşkesine uzak olan birimlerimizde öğrencilerimizin üniversitenin sosyal imkânlarından faydalanabilmesinin sağlanması adına da gerekli çalışmalar yapılarak belirlenen eksikler tamamlanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca sahip olduğumuz fiziki alanlarda engelli öğrencilerimizin üniversite içerisinde rahatlıkla hareket edebilmeleri için gerekli düzenlemeler hassasiyetle takip edilmekte ve iyileştirmeler yapılmaktadır.

d. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Teknoloji ve bilişim altyapısı analizi kapsamında, Üniversitenin bu alandaki durumu incelenmiştir. Üniversite, e-kampüs uygulamaları bakımından yeterli kullanıma ve alt yapıya sahiptir. Kullanım ve merkezi otomasyon için alınması gereken kurum internet sayfası, akademik/idari personel için kurumsal e-posta hizmeti, elektronik belge yönetim sistemi (EBYS), iç-dış ortam kablosuz internet hizmeti, güvenlik kamera alt yapısı, yerleşke kaynaklarına uzaktan erişim için Proxy/VPN hizmeti gibi yazılım ve donanımlara üniversitemiz sahiptir. Üniversitemiz bünyesinde Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi kurulu olup temel nitelikte donanıma sahiptir. Ayrıca Üniversitemiz bünyesinde Dijital Dönüşüm ve Yazılım Ofisi Koordinatörlüğü de mevcuttur. Tablo 23 Üniversitemiz akademik ve idari birimlerinde teknoloji ve bilişim alt yapısına ilişkin kayıtlı araçların cinsi ve sayısı ile ilgili sayısal verileri sunmaktadır.

Tablo 23. Teknoloji ve Bilişim Alt Yapısına İlişkin Araçların Cinsi ve Sayısı

Demirbaş Malzemeler	Sayı
Bilgisayar ve Sunucular (Bilgisayar, Ekran ve Kasalar)	1.423
Bilgisayar Çevre Birimleri (Yazıcı, Tarayıcılar)	258
Teksir ve Çoğaltma Makineleri (Fotokopi, Faks Makineleri)	30
Haberleşme Cihazları (Telefon, Faks Cihazı, Switch)	675
Ses, Görüntü ve Sunum Cihazları (Projektör, Tepegöz, Televizyon)	11

Üniversitemizde 2019 yılı baz alındığında kayıtlı öğrenci sayısının 11773 kişidir. Bu bilgi ve Tablo 23 teki veriler dikkate alındığında yaklaşık olarak dokuz öğrenciye bir bilgisayar düştüğü kolaylıkla hesaplanabilir. Çağı yakalamak ve dijitalleşmenin getirdiği olanaklardan üst düzeyde yararlanabilmek adına Üniversitemiz 2021-2025 yılları arasında hâlihazırda ihtiyaç duyduğu bilişim altyapısı uygulamalarını tamamlamak konusunda kararlıdır. Üniversitenin bilgi teknolojilerinin en iyi şekilde kullanılmasını sağlamak için gelişen yeni teknolojileri takip ederek özellikle personel ve öğrencilerin bilgiye daha hızlı ulaşmasını sağlamak, yeni yapılan binaların network sistemlerini üst seviyede projelendirerek kesintisiz bir şekilde hizmet vermek arzusundadır.

e. Mali Kaynak Analizi

Mali kaynak analizi yapılırken ilk üç yıl için orta vadeli mali plandan Üniversite'ye tahsis edilen bütçe ödeneklerinden yararlanılarak, ilk üç yıldan sonraki kaynaklar Üniversite tarafından tahmini olarak tespit edilerek Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24. Kaynakların Yıllar İtibariyle Dağılımı

KAYNAKLAR	2021	2022	2023	2024	2025	Toplam Kaynak
Özel Bütçe	112.529.000	118.188.000	128.320.000	143.806.997	155.038.959	657.882.959
Toplam	**112.529.000**	**118.188.000**	**128.320.000**	**143.806.997**	**155.038.959**	**657.882.959**

G. Akademik Faaliyetler Analizi

Akademik faaliyet analizi, yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği alanlar ile iyileştirilmesi gereken sorun alanları; temel akademik faaliyetler olan eğitim-öğretim araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı temelinde değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme kapsamında yer alan analiz sonuçları Tablo 25'te sunulmuştur.

Tablo 25. Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim	Eğitim anlayışı ve kurum kültürü güçlü bir üniversiteden ayrılarak kurulması, Eğitim Fakültesi'nin ülke genelindeki köklü ve deneyimli fakültelerden biri olması,	Fiziki altyapı yetersizliği, Eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri açısından hedeflerine ulaşabilmesi için yeterli kurumsal altyapıya ve kültüre sahip olmaması,	Kurumun güçlü yönleri korunmalı ve geliştirilmelidir. Modern donanıma sahip yeni eğitim mekânları oluşturulması için çalışmalar başlatılmalıdır. Kurumsal alt yapı ve kurum kültürünü güçlendirme yönünde adımlar atılmalıdır.
	Bazı fakülte /bölüm/ programlarda tecrübeli akademik kadronun varlığı	Akademik personel sayısının yetersiz olması.	Akademik kadrodaki dinamizm ve isteklendirme korunmalıdır. Nitelikli öğretim üyeleri üniversitemize kazandırılmalıdır.
	Yeni bölüm ve programların açılmasına yönelik faaliyetlerin varlığı.	Mevcut önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim programlarının toplumsal beklenti ve ihtiyaçları karşılama açısından yetersiz olması.	Önlisans lisans ve lisansüstü bölüm ve programların açılmasında paydaş görüşleri alınmalıdır.
		Bazı bölüm ve programlarda çift ana dal ve yan dal uygulamalarının yeterli olmaması.	Mevcut çift ana dal ve yan dal uygulamaları gözden geçirilmeli, başarılı öğrenciler için yeni fırsatlar sunacak şekilde kapsamı genişletilmelidir.
		İdari personel sayılarının yetersiz olması.	İdari personel kadrolarının tahsisinde kolaylık sağlanmalı, nitelikli idare personel istihdamı sağlanmalıdır.
		Mezunların yeterince takip edilememesi	Etkili bir mezun takip sistemi kurulmalıdır.
		Kalite çalışmalarına başlanmaması.	Kalite birimi kurulmalıdır. İç kontrol sistemi üniversite yapısına uygun olarak düzenlenmelidir.
		Akademik ve idari personelin iç kontrol sistemi ile ilgili farkındalığının düşük olması.	İç Kontrol sistemiyle ilgili akademik ve idari personelin farkındalığı artırılmalıdır.
		Akademik ve idari personelin kurum içinde kendini geliştirme imkânlarının yeterli seviyede olmaması.	Akademik ve idari personelin ihtiyaçlarına yönelik eğitim süreçleri belirlenmeli ve uygun eğitim programları Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi veya ilgili birimler tarafından hazırlanmalıdır.

Tablo 25. Devamı

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Araştırma	Akademik birimlerin KTÜ döneminden gelen güçlü bir araştırma kültürüne sahip olması.	Kütüphane binası, basılı materyaller ve veri tabanı ihtiyacının bulunması.	Kütüphane binası yapılması için çalışmalar başlatılmalıdır. Basılı materyaller tedarik edilmelidir. Veri tabanı yönetim sistemi kurulmalıdır.
	Akademik personelin nitelikli ve dinamik olması.	Öğretim elemanı başına düşen ders yükü ve ders sayılarının fazla olması.	Öğretim elemanlarının sayısı arttırılarak ders yükleri azaltılmalıdır.
		Öğretim elemanlarının akademik etkinliklerine ayrılan bütçenin yetersiz olması.	Üniversite bütçesinden akademik etkinliklere yeterli bütçe ayrılmalıdır.
		Yabancı uyruklu akademisyen sayısının yetersiz olması.	Yurtdışındaki nitelikli araştırmacıların üniversitemizde çalışmasının özendirilmesi için gerekli idari altyapı hazırlanmalıdır.
		Bölgenin ihtiyaçlarına göre üniversite, kamu ve özel sektör işbirliğinin sınırlı olması.	Üniversite, kamu ve özel sektör arasında yeni işbirliği stratejileri geliştirilmelidir.
Girişimcilik	Sosyal inovasyon alanında iş birliği potansiyeli yüksek bir üniversite vizyonuna sahip olunması.	Girişimcilikle ilgili farkındalık ve motivasyonun düşük olması.	Girişimcilik faaliyetleriyle ilgili akademik personelin farkındalığı ve motivasyonu arttırılmalıdır.
		Girişimcilik desteklerinin ve işbirliklerinin yetersiz olması.	Girişimcilik destekleri ve işbirlikleri artırılmalıdır. Ulusal ve uluslararası ortak girişimcilik çalışmaları yürütülmelidir.
		Üniversite-sanayi iş birliğini güçlendirecek girişimcilik odaklı faaliyetlerin yeterince gerçekleştirilememesi.	Üniversite-sanayi iş birliğini güçlendirecek girişimcilik odaklı protokoller artırılmalıdır.
Toplumsal Katkı	Üniversitenin içinde bulunduğu kültürel doku ile birlikte eğitim-öğretim dinamiklerine sahip olunması.		
	Üniversitemizin toplumla ilişkilerini gerçekleştiren ara yüz kurumlarının (Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Karadeniz Kültür ve Tarihi Araştırma Merkezi, Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi gibi) kurulmuş olması.	Üniversite-toplum ilişkisini güçlendirme rolüne sahip bazı merkezlerin eğitim programları ve uygulamalar açısından henüz aktif olmaması.	İlgili merkezlerde yürütülecek eğitim programları ve uygulamalar toplumun beklenti ve ihtiyacına göre çeşitlendirilmelidir.
		Yeni bir üniversite olmamızdan dolayı bilinirlik (tanınırlık) oranımızın düşük olması Üniversitenin tanıtım faaliyetlerinin beklenen düzeyde olmaması.	Kurumsal tanıtım faaliyetleri başlatılmalıdır.
		Sosyal sorumluluk projesi kültürünün gelişmemiş olması.	Akademik, idari personel ve öğrencilerin sosyal sorumluluk projeleri hakkındaki farkındalığı arttırılmalı ve bu bağlamdaki projeleri teşvik edilmelidir.
		Toplumun gelişimine yönelik sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin yeterli düzeyde desteklenememesi.	Üniversitemizin en güçlü yanlarından olan sosyal, kültürel ve sportif programlarının toplum gelişimine yönelik faaliyetleri başlatılmalıdır.

H. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Üniversitenin faaliyet gösterdiği dış çevrenin analiz edilebilmesi için yükseköğretim sektöründeki gelişmeler ile bu gelişmelerin üniversiteye olan etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Sektörel analiz ile üniversite bir bütün olarak sektör içerisinde değerlendirilir. Sektörel çevre değerlendirmesinde çevrenin üniversiteye sunduğu fırsatlar ve oluşturduğu tehditler belirlenir. Sektörel analiz, eğilim ve yapı olmak üzere iki analizden oluşur:

a. Sektörel Eğilim Analizi

Sektörel eğilim analizinin amacı, dış çevredeki değişimlerle uyumlu olarak üniversite içerisinde hangi değişimlere gidilmesi gerektiğinin belirlenmesi ve üniversitenin bu anlayış içerisinde yönetilmesidir. Eğilimleri tespit edebilmek için politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal ve çevresel analizden yararlanılarak hazırlanan Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi Tablo 32 'de gösterilmiştir.

Tablo 26. Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne yapılmalı?
		Tehdit	Fırsat	
Politik	• Yükseköğretimde erişim ve altyapı ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli ilerleme kaydedilmiş, idari ve mali açıdan özerk Yükseköğretim Kalite Kurulu kurulmuştur (11. Kalkınma Planı Md. 150)	X	X	• Kalite odaklı sisteme uygun çalışabilme yeteneği ortaya çıkarılmalıdır.
	• Yükseköğretim sistemi küresel rekabet gücü olan, kalite odaklı ve dinamik bir yapıya kavuşturulacak; yükseköğretim kurumlarının niteliklerinin artırılmasına yönelik uygulamalara devam edilecektir (11. Kalkınma Planı Md. 561)		X	• Akademik ve idari personele eğitim ve seminerler ile kalite odaklı anlayışa uygun nitelik kazandırılmalıdır.
	• Yükseköğretim kurumlarının kontenjanları, sektörel ve bölgesel beceri ihtiyaçları, üniversitelerin kapasiteleri, arz-talep dengesi ve mevcuttaki programların asgari doluluk oranları dikkate alınarak belirlenecek; eğitim-istihdam bağlantısı güçlendirilecektir (11. Kalkınma Planı Md. 561.5)		X	• Program açma/kapamada paydaş beklentileri dikkate alınmalıdır.
	• Mezuniyet sonrasında doğrudan meslek icra yetkisi veren yükseköğretim programlarında asgari başarı puanı şartı uygulaması genişletilecektir (11. Kalkınma Planı Md. 561.6)		X	• Mevcut programlar gözden geçirilerek iyileştirilmelidir.
	• Yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma ve yenilik çıktılarına ilişkin verileri düzenli olarak takip edilecek ve raporlanacaktır (11. Kalkınma Planı Md. 561.8)		X	• Araştırma altyapılarının oluşumu için gerekli destek adımları atılmalıdır.
	• Devletçi anlayış (YÖK yönlendirmeli) esaslı, teorik içerikli eğitim politikası söz konusudur.	X		• Tamamen teorik içerikli eğitim politikası yerine, uygulama destekli eğitim modeli benimsenmelidir. Bu doğrultuda, birimlerin alanlarına yönelik uygulama yapılabilecek sanal ortamlar oluşturulmalıdır.

Tablo 26. Devamı

Politik	• Türkiye'deki uluslararası öğrenci sayısı artmıştır (11. Kalkınma Planı Md. 150) • Ülkemizin yükseköğretim alanında uluslararasılaşma düzeyi artırılacaktır (11. Kalkınma Planı Md. 563) • Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı artırılacaktır (11. Kalkınma Planı Md. 563.2)		X	• Uluslararasılaşma önlisans, lisans ve lisansüstü tüm programlarda yaygınlaştırılmalı; yurtdışı programlarla Çift diploma, sertifika ve kısa süreli diploma, yaz okulları, uzaktan eğitim gibi ortak programlar oluşturularak uygulanmalıdır. • Yükseköğretim kurumlarında En Az Gelişmiş Ülkeler ile ekonomik ve sosyal dönüşüm sürecindeki ülkelerden gelecek öğrenci ve akademisyenlere yönelik akademik programlar başlatılmalıdır.
	• Etkili tanıtım çalışmalarıyla yükseköğretim sistemine uluslararası erişim kolaylaştırılacaktır (11. Kalkınma Planı Md. 563.1)		X	• Üniversite bünyesindeki akademik personele ait tüm bilimsel araştırma ve yayınlara uluslararası erişimin sağlanabilmesi için veri ağ sistemi oluşturulmalıdır.
	• Finansal okuryazarlık eğitimi yaygınlaştırılacak, söz konusu eğitimin, yaygın eğitim kapsamında yetişkinlere de verilmesi sağlanacaktır (11. Kalkınma Planı Md. 251.1)		X	• Gerek Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezince gerekse ilgili akademik birimlerce finansal okuryazarlık eğitim programları düzenlenmelidir.
	• Yükseköğretimde kültür yönetimi bölümleri yaygınlaştırılacaktır (11. Kalkınma Planı Md. 641)		X	• Kültür yönetimi ile ilgili bölümler araştırılmalı ve üniversite bünyesine uygun bölümler belirlenmelidir. • Sanat ve Kültür Yönetimine dönük bölümlere ulusal ve özellikle bölgesel talebi tespit etmeye yönelik alt yapı çalışmaları yapılmalıdır.
	• Sanayinin ihtiyaç duyduğu işgücü profili belirlenecek, bu ihtiyaca dönük mesleki ve teknik eğitim ortaöğretim, fen liseleri ve yükseköğretim kurumlarının öğretim programları güncellenecektir (11. Kalkınma Planı Md. 331.6)		X	• Sanayinin ihtiyaç duyduğu işgücü profilini karşılamak üzere ilgili kuruluşlarla protokol yapılmalı ve öğretim programları güncellenmelidir.
	• Öncelikli sektörlerde ihtiyaç duyulan alanlarda sanayi kesimi tarafından proje havuzu oluşturulacak, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının (YÖK) oluşturduğu standartlar çerçevesinde bu havuzdan doktora ve yüksek lisans tez konusu seçilmesi halinde öğrenci ve tez danışmanları ilgili meslek kuruluşları ile firmaların katkısıyla desteklenecektir (11. Kalkınma Planı Md. 332.3)		X	• Doktora ve yüksek lisans tez konularının seçiminde öncelikli sektörlerde ihtiyaç duyulan alanlara teşvik sağlanmalıdır. • Lisansüstü öğrenciler ve danışman öğretim üyelerinin bu bağlamda farkındalığı arttırılmalıdır.
	• Başta OSB'lerde olmak üzere meslek liseleri ile yükseköğretim kurumları program, yönetim, insan kaynakları, finansman ve fiziki altyapı açısından birbirini destekleyecek şekilde yeniden yapılandırılacaktır (11. Kalkınma Planı Md. 559.5)		X	• OSB ve meslek liseleri ile ortak komisyonlar kurularak, program, yönetim, insan kaynakları, finansman ve fiziki altyapı açısından birbirini destekleyecek şekilde yeniden yapılandırmaya yönelik çalışmalar başlatılmalıdır.
	• Yükseköğretim kurumları adına tescil edilmiş fikri hakların farklı statüdeki TTO'lar aracılığıyla ticarileştirilmesi, elde edilen gelirin üniversiteye dönüşü ve buluş sahibine ödeme yapılabilmesi ve TTO'ların finansal sürdürülebilirliğinin sağlanması konularında mevzuatta iyileştirmeler yapılacaktır (11. Kalkınma Planı Md. 350.7)		X	• T.T.O'ların finansal sürdürülebilirliğinin sağlanması için kendilerine ait bütçe oluşturulmalıdır.

Tablo 26. Devamı

Politik	• İşgücü ihtiyacını karşılayacak nitelikte eğitim verilmemesi dolayısıyla işsizlik oranı artmıştır.		X	• Sanayinin ihtiyaç duyduğu işgücü profilini karşılamak üzere ilgili kuruluşlarla protokol yapılmalı, öğretim programları güncellenmelidir. • Doktora ve yüksek lisans tezlerinde öncelikli sektörlerde teşvik sağlanmalıdır. • OSB ve meslek liseleri ile ortak komisyonlar kurularak, yeniden yapılandırmaya yönelik çalışmalar başlatılmalıdır. • Yeni teknolojilerin gerektirdiği meslek dallarına uygun programların belirlenmesi ve öğretime uygunluğunun araştırılması gerekmektedir. • Eğitim sisteminin bireylerin kişilik ve kabiliyetlerini geliştirmek üzere işgücü piyasasıyla uyumunu güçlendirerek, hayat boyu öğrenme yaklaşımını gerçekleştirmek üzere yükseköğretim hizmeti sunulmalıdır. Ülkenin ihtiyaç duyduğu sanayi deneyimi olan mezunlar yetiştirilmelidir.
	• Yükseköğretim ve kamu kurumları bünyesindeki araştırma altyapılarının erişilebilirliğinin artırılması ve mükerrer yatırımların önlenmesini teminen altyapılardaki makine-teçhizat, insan kaynağı, araştırma faaliyetleri ve test hizmetlerine ilişkin güncel bilgilerin yer aldığı envanter hazırlanacaktır (11. Kalkınma Planı Md. 441.1)		X	• Birim bazında güncel bilgilerin yer aldığı envanter hazırlanmalıdır.
	• Milli sporcuların ortaöğretim ve yükseköğretim kademesine geçişlerini kolaylaştırıcı düzenlemeler yapılacaktır (11. Kalkınma Planı Md. 652.1)		X	• Milli sporculara uygun kontenjanlar güncellenmelidir.
	• Tüm eğitim kademelerinde, gerek öğrenci algılarında gerekse eğitim kalitesinde düşüş söz konusudur.		X	• Eğitim, bireyleri iş dünyasına hazırlamaktan daha fazlasını yapmayı hedeflemelidir. Öğrencileri aktif, sorumlu ve katılımcı vatandaşlar olmak için ihtiyaç duydukları becerilerle donatmak gereklidir. Bireylerin gerginlik, ikilemler ve dengeleyicilerle başa çıkma hususunda, örneğin bireyin eşitlik ve özgürlüğü/özerkliği; toplumsal yenilik ve sürekliliği, verimlilik ve demokratik süreçlerde dengeleme konusunda ustalaşmasını gerektirecektir. • Yetkinlik tabanlı sistemler geliştirilmelidir. Öğretim programlarının yetkinlik tabanlı hale dönüştürülmesi gereklidir. Temel alınacak yetkinlikler ise uluslararası yetkinlik tanımları olmalıdır.
	• Üniversitelerin birbirlerine karşı farklılık sağlama çabalarında artış bulunmaktadır.	X	X	• Öğretim elemanı yetiştirme programları artırılmalıdır. • Öğretim elemanlarının akademik faaliyetleri teşvik edilmelidir. • Bölgesel ve sektörel yeni stratejik bölümlerin açılması hedeflenmelidir.

Tablo 26. Devamı

Ekonomik	• Mesleki eğitim programları ile sınav ve belgelendirme faaliyetlerine esas teşkil eden ulusal meslek standartları ve yeterlilikleri güncellenecek ve sayıları artırılacaktır. (11.Kalkınma Planı)	X	X	• Ulusal ve uluslararası standartlara uygun eğitim programları tasarlanmalı ve eğitim öğretim programlarına esas teşkil etmelidir. • Uluslararası geçerliliği olan akreditasyon çalışmaları yapılmalıdır.
	• Yenilikçi ve dijital eğitim öğretim modellerine eğitimcilerin uyum çabalarının gerekliliği		X	• Öğretim elemanları alanlarında yenilikleri takip etmeli ve bu doğrultuda ders içerikleri güncellenmelidir. • Sürekli dijital eğitim programları düzenlenmeli ve öğretim elemanlarının katılımı sağlanmalıdır.
	• Kaynakların yetersizliği	X		• Stratejik ve öncelikli hedeflere uygun kaynak kullanılmalıdır. • Döner sermayeli faaliyetlere önem verilmelidir.
	• Akademik yayın teşvik ve desteklerinin azalması ve zorlaştırılması	X		• Üniversite öğretim elemanlarını kaliteli yayın yapma konusunda teşvik etmelidir.
	• Ekonomi odaklı harcama politikası olması	X		• Bütçesini özgün projelerle arttıran, ihtiyaçlarına uygun olarak kullanabilen bir üniversite anlayışı oluşturulmalıdır.
Teknolojik	• Teknolojinin gelişimine bağlı olarak dijital öğretme modellerinin önem kazanması		X	• Programların yapısına uygun dijital öğretme modelleri hazırlanmalıdır.
	• Elektronik belge yönetim sisteminin kullanımı (EBYS)		X	• Akademik ve idari personellere EBYS sistemi benimsetilmelidir. Gerekli eğitim ve bilinçlenme sağlanmalıdır.
	•Uzaktan eğitim çalışmalarına ağırlık verilmesi		X	• Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi ile UZEM sistemleri yeni teknolojiler ile güçlendirilmelidir.
Yasal	• 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunundaki Uygulama ve Araştırma Merkezi tanımı, yükseköğretim kurumları bünyesindeki teknolojik araştırma merkezlerinin farklılaşan niteliklerini dikkate alacak şekilde yeniden yapılacaktır (11. Kalkınma Planı Md. 441.4)		X	•Üniversite yapısına uygun, öğrencilere yönelik uygulama ve araştırma birimleri kurulmalıdır. (Örneğin, sanal sınıfların oluşturulması, uygulama laboratuvarları vb.)
	• Yeni tanımlama çerçevesinde, 6550 sayılı Kanun kapsamında yer almayan, yükseköğretim kurumları bünyesindeki teknolojik araştırma merkezlerinin idamelerine ilişkin bütçe ihtiyaçlarının performansa dayalı olarak karşılanmasına yönelik düzenleme yapılacaktır (11. Kalkınma Planı Md. 441.5)		X	• TTO personeline yönelik eğitim programlarına destek verilmelidir. • Akademik personelin tüm kurum ve kuruluşlara yönelik hazırladığı projelerden Üniversiteye kurum hissesi olarak gelen bedelin belli bir oranı TTO bütçelerine aktarılmalıdır.
	• Öğrenci lehine çıkarılan yasal düzenlemeler (Azami süreyi dolduranlara tanınan ek sınav hakları vb.)	X	X	• Yasal mevzuatlarla ilgili öğrenci, akademik ve idari personel bilinçlendirilmelidir.
	• Akademik personelin atanma ve yükselme kriterlerine yönelik yapılan mevzuat değişiklikleri		X	• Kurumun iç mevzuatı bağlı bulunduğu üst politika belgeleriyle uyumlu hale getirilmelidir.

Tablo 26. Devamı

Sosyo-Kültürel	• Trabzon'un Doğu Karadeniz'in en gelişmiş ve tek büyükşehri olması		X	• Coğrafi konum avantajlarına uygun strateji belirlenmeli ve tanıtım faaliyetleri artırılmalıdır.
	• Yayla turizminin gelişmişliği ve doğal güzelliklere sahip olması		X	• İlgili birimlerce yayla turizmine yönelik faaliyetler araştırılmalı, bu faaliyetler, döner sermayeli işletmelerle üniversite-turizm alanında değerlendirilmelidir.
	• Yurtdışı sınır komşularının varlığı		X	• Sınır ülkeleriyle yapılacak protokollerle öğrencilere staj ve iş imkânları araştırılmalıdır.
	• Trabzon il ve ilçelerinin yerleşim düzeninin denizden dağlara doğru uzanması	X	X	• Öğrenci tercihlerinin belirlenmesinde kurum kültürüne yönelik faaliyetler (dağcılık kulüpleri vb. gibi) başlatılmalıdır.
	• İl ve ilçelerdeki nüfusun öğrencilere bakışları	X	X	• İl ve ilçelerde üniversite-halk birlikteliğine yönelik sürekli faaliyetler gerçekleştirilmelidir (Spor Bilimleri Fakültesi'nin halka yönelik düzenleyeceği etkinlikler, Güzel Sanatlar Fakültesi'nin halka yönelik faaliyetleri gibi)
Çevresel	• İklim değişikliği, küresel ısınma, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı vb. sürdürülebilirlik hedeflerine uyum çabaları	X		• Kurumun çevre politikası geliştirilmelidir.

b. Sektörel Yapı Analizi

Yükseköğretim sektörünü oluşturan yapısal güçler; rakipler (diğer üniversiteler), paydaşlar (öğrenciler, kamu idareleri, iş dünyası, STK'lar vb.), tedarikçiler (üniversitenin ürün ve hizmet aldığı diğer kuruluşlar) ile düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar (MEB, YÖK, akreditasyon kuruluşları)'dır. Bu dört güç, sektörün performansını ortaklaşa belirler. Üniversiteler, sektörel yapı analizi ile söz konusu güçleri fırsatlar ve tehditler açısından analiz ederek konumlarını belirler ve uzun vadeli stratejik tercihlere temel teşkil edecek bilgi üretimini sağlarlar. Buna ilişkin Sektörel Yapı Analizi Tablo 27' de gösterilmiştir.

Tablo 27. Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne yapılmalı?
		Tehditler	Fırsatlar	
Rakipler	• Üniversite sayısındaki artış.	X	X	• Üniversitenin tavsiye edilebilirlik düzeyi arttırılmalıdır. • Üniversiteler arası rekabette üstünlük sağlayabilmek amacıyla öğrenci beklentilerini karşılayacak nitelikte eğitim hizmeti sunulmalıdır.
	• Aynı veya benzer bölüm / programların sayısının artması •İş piyasasının ihtiyaçlarına uygun bölüm/ programa sahip üniversitelerin varlığı.	X	X	• İş piyasasının ihtiyaçları belirlenerek ders bilgi paketleri güncellenmelidir. • Öğrenciler, alanlarına uygun sertifikalı eğitim seminerlerine katılım konusunda teşvik edilmelidir.

Tablo 27. Devamı

Paydaşlar (öğrenciler, kamu idareleri, iş dünyası, STK'lar vb.)	• Beklenti farklılıklarının olması.		X	• Bölgesel bazda paydaş beklentileri tespit edilerek, optimum düzeyde beklentilere cevap vermeye yönelik planlamalar yapılmalıdır.
	• İş dünyası, öğrenci ve üniversite işbirliğinin olmaması.	X		• Öğrencinin, mesleğini icra edebilecek şekilde mezuniyetinin sağlanmasına yönelik, alanına özgü uygulamalı eğitimlerin, uygulayıcılar tarafından verilmesine olanak tanıyan eğitimler planlanmalıdır.
	• Yükseköğretim düzeyine gelen öğrencilerin, belirli bir amaç, hedef ve ilgiye sahip olmamaları.	X		• Bölüm/programların tanıtımı ile ilgili oryantasyon ve bilgilendirme seminerleri planlanmalıdır.
Tedarikçiler (Üniversitenin ürün ve hizmet satın aldığı diğer kuruluşlar)	• Güvenlik, ulaşım ve gıda hizmetleri.		X	•Tedarikçilerin yüksek fiyatlandırma politikalarına karşın, pazar araştırması yapılmalıdır.
	• Kurum dışından alınan idari ve destek hizmetlerinin tedarik sürecine ilişkin kriterlerin katı bir mevzuat çerçevesinde belirlenmesi, tedarikçi kurumların teknik bilgi eksikliği.	X		• Ürün ve hizmet alımında daha fazla tedarikçiye ulaşım sağlanmalıdır ve süreç hızlandırılmalıdır.
Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlar (MEB, YÖK, akreditasyon kuruluşları vb.)	• MEB meslek lisesi müfredatları ile YÖK önlisans müfredatlarının birbirleriyle uyumlu olmaması.	X		• Meslek Yüksekokulu öğretim programları MEB meslek liselerindeki ders içeriklerine paralel güncel bilimsel içeriğe sahip olacak şekilde güncellenmelidir.
	• YÖK'ün yaptığı uygulama değişiklikleri için üniversitelerden fikir alışver işi yapmaması.	X		•YÖK kapsamındaki çalışma ekiplerine dâhil olarak fikir alışverişine imkân sağlanmalıdır. • YÖK'ün yaptığı uygulama değişikliklerini en kısa sürede faaliyete geçirecek nitelikte üniversitenin ilerlemesi sağlanmalıdır.

I. GZFT Analizi

Durum analizi çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen GZFT Analizi; kurumun stratejik amaç ve hedeflerinin etkin bir şekilde belirlenmesini sağlamak üzere, bu süreçte kuruma etki edebilecek güçlü ve zayıf yönler şeklinde tanımlanan iç çevre faktörleri ile kurumun dış çevresinden etkiye neden olabilecek fırsat ve tehditlerin tespit edilerek GZFT listesi Tablo 28'de ekte gösterilmiştir.

Tablo 28. GZFT Listesi

İç Çevre	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Fiziksel Kaynaklar ve Teknolojik Altyapı	• Üniversite ve fakültelerin yer aldığı konum itibariyle ulaşımın kolay olması • Uzaktan eğitim faaliyetlerinin bulunması • Kurum içi kullanışlı iletişim araçlarının varlığı (e-posta, EBYS), • Barınma olanakları (Yerleşke içinde yurt ve üniversiteye yakın yüksek kapasiteli devlet yurtları) ve üniversiteye ulaşımın kolaylığı	• Birimlerin dağınık, fiziki ve donanımsal imkânlarının yetersiz olması • Üniversite yerleşkelerinin master planlarının olmaması • Fakültelerin ve meslek yüksekokulların ihtiyaçlarına yönelik fiziki yapıların olmaması ve yetersiz olması (Devlet Konservatuarı, İletişim Fakültesi ve Turizm MYO vb.) • Yerleşkede etkinlik alanlarının olmaması • Sosyal tesislerin yetersiz olması. (Yüzme havuzu, futbol sahası vb) • Genel ekonomik sorunlar nedeniyle yerleşke yapılanma çalışmalarının gecikme olasılığı •Üniversiteye bağlı birimlerin dijitalleşememiş olması
İnsan Kaynakları	• Güçlü ve dinamik bir akademik kadronun olması • Kariyer merkezi kuruluş işlemlerinin başlamış olması	• Üniversite bünyesinde idari personel, yardımcı personel ve teknik elemanın nitelik ve nicelik olarak yetersizliği • İdari personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının olması • İdari personelin istihdam edilmesi ve kariyer planlaması önündeki zorluklar • Üniversite personelinin iş verimini ve motivasyonunu artıracak sosyal etkinliklerin olmaması
Eğitim - Öğretim	• Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında güçlü, yapıcı, etkileşim ve görevdeşlik yaratan ilişkiler olması • Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında güçlü, yapıcı, etkileşim ve görevdeşlik yaratan ilişkiler olması • Üniversitemizde öğrencilere sunulan rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin yeterli olması • Birçok alanda seminer, konferans vb. faaliyet gösteren Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezinin bulunması	• Öğrencilerin, üniversiteden genel memnuniyetinin istenen düzeyde olmaması • Engelli öğrencilerin eğitime ulaşabilirliğinin sınırlı olması • Akredite edilen program sayısının yetersiz olması • Disiplinlerarası lisansüstü programların yetersizliği • Yeni gelen öğrenciler için uyum (oryantasyon) eğitiminin yeterli olmaması • Sosyal, kültürel, sportif etkinliklerin yetersizliği • Farklı coğrafi bölgelerdeki öğrenciler tarafından tercih edilmemesi • Ders bilgi paketlerindeki eksiklikler • Uygulamaya dönük eğitim faaliyetlerinde bulunun birimlerin uygulama alanlarının yetersiz oluşu ya da mevcut olmayışı (Turizm MYO, İletişim Fakültesi vb.) • Öğrencilere yerleşkede yaşam olanaklarının sunulamaması

Tablo 28. Devamı

Akademik Süreçler	• Üniversitemiz bünyesine yeni bölüm ve programların açılması • Teknoloji Transfer Ofisi kuruluş işlemlerinin başlamış olması • Birimlerimizin Ulusal ve Uluslararası düzeyde kongre, bilgi şöleni, sergiler vb. etkinlikler düzenlenmesi • Üniversitemizin sosyal bilimler alanında uzmanlaşıyor olması • İslami İlimler Uygulama ve Araştırma Merkezi, Okul Öncesi Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Karadeniz Kültür ve Tarihi Araştırma Merkezi'nin kurularak faaliyetlerine başlamış olması • Üniversitemiz ve Belediye iş birliği ile Sporda Performans, Yetenek Seçimi Uygulama ve Araştırma Merkezinin kurulması	• Birim kütüphanelerinin yayın ve fiziki koşullar açısından yetersiz olması ve üniversite bünyesinde merkezi bir kütüphanenin bulunmaması • Üniversitenin üye olduğu akademik veri tabanlarının yetersizliği • Üniversitemizde öğretim üyesi başına düşen araştırma geliştirme finansman kaynaklarının yeterli düzeyde olmaması • Üniversite yayını olan kitapların ve uluslararası nitelikteki yayın sayısının istenilen düzeyde olmaması ve patent çalışmalarının eksikliği • Yüksek lisans ve doktora proje desteklerinin yetersiz olması • Akademik personelin yurt içi ve yurt dışı bilimsel etkinliklere katılım için yeterli destek alamaması • Disiplinler arası çalışmaların istenilen düzeyde olmaması • Bazı akademik birimlerde öğretim üyesi yetersizliği • Üniversitenin akademik veri tabanının olmayışı • ABD olarak uzmanlık alanlarına yönelik öğretim elemanlarının olmaması ve bu nedenle lisansüstü eğitimde program çeşitliliğimizin az olması • Akademik personele yönelik sosyal, sportif ve kültürel faaliyetlerin gerçekleştirilmemesi
Yönetsel, İdari ve Destek Süreçleri	• Yeni kurulmuş fakat köklü bir gelenekten gelen bir üniversite olması • Öğrenci odaklı ve şeffaf bir yönetim anlayışı • Değişime açık ve yenilikçi bir üniversite olması • Ulaşılabilir bir yönetim anlayışının benimsenmiş olması • Üniversite yönetiminin şehir ile işbirliğine önem vermesi. • Yurt içi ve yurt dışı üniversitelerle işbirliği çalışmaları	• Kurumsallaşmanın tam olarak yerleşmemiş olması • Üniversitemizin özel bütçe dışındaki gelirlerinin yetersiz olması • Kurumsal iletişim faaliyetlerinin yetersizliği • Üniversitenin tanıtım faaliyetlerinin yeterince yapılamaması • Ayrılma sürecinden kaynaklanan sorunlar nedeniyle ortak sunulan hizmetlerin sürdürülebilirliği
Sosyal Sorumluluk	• Çok sayıda faal öğrenci topluluğunun bulunması • Birimlerimizin çeşitli alanlarda topluma yönelik hizmet ve eğitimler sunması	• Öğrenci kulüplerinin yeteri düzeyde sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerde bulunmamaları • Sosyal sorumluluk projelerinin yetersiz olması

Tablo 28. Devamı

Fırsatlar
• YÖK'ün ihtisaslaşmaya önem vermesi • Ülkemizde sosyal bilimler alanında uzmanlaşmış üniversite eksikliği • Lisansüstü eğitime yönelik artan talep • Bölgenin eğitimli insan gücüne olan ihtiyacının artması • Uluslararası öğrencilerin tercihinin artmasına yönelik eğitim politikalarının olması • Ilıman iklimi, yeşil bitki örtüsü, denizi ve temiz havası ile yaşanabilir bir il olması • Kentin köklü bir kültürel mirasa sahip olması • Trabzon'un bir eğitim, sağlık, kongre, kültür, sanat, tarih, turizm ve spor kenti olarak algılanması. • Trabzon'un bölgesel olarak öğrenciler tarafından tercih edilmesi • Üniversite yerleşkelerinin şehir merkezine yakınlığı. • Yeni kurulan üniversitelerin öğretim üyesi ihtiyacı • Trabzon'un Rusya, Kafkasya ve Orta Asya ülkeleri ile geçiş konumunda olması • Trabzon'un deprem bölgesinde olmaması • Trabzon'da uluslararası havaalanı ve liman bulunması • Trabzon'un yaşanabilir iller arasında ilk beş içerisinde yer alması • Üniversite Yönetim Bilgi Sisteminin kuruluyor olması
Tehditler
• Üniversite öncesi eğitimde karşılaşılan sorunlar • Bütçe yetersizliği • İlin sanayi ve istihdam alanlarının yetersizliği • Bazı alanlarda mezunların istihdam problemi • Vakıf ve devlet üniversitelerinin sayılarının ve kontenjanlarının oransız artması • Sınavsız geçiş sisteminin kalkmasıyla öğrenci sayılarında meydana gelen azalma • Ülke genelinde üniversite ve bölüm sayılarının artmasının öğrencilerin kendi illerinde yükseköğretime ulaşabilmeyi kolaylaştırması nedeniyle kontenjanların doluluk oranının giderek düşüyor olması • Hızla artan üniversite sayısı ile üniversite eğitimindeki kalitenin düşmesi. • Üniversitelere gelen nitelikli öğrenci sayısında azalma. • Belirli tercih alanlarına doğru yönelen kontenjan kayması neticesinde bazı fakülte ve bölümlerin boş kalması. • Yetişmiş akademik ve idari personelin özlük hakları ve ekonomik nedenlerle üniversiteden ayrılması. • Nitelikli lisans mezunlarının ekonomik nedenlerden ve kadro sorunlarından dolayı akademisyenliği tercih etmemesi. •Akademik personelin yükselme kriterlerinde sıklıkla yapılan değişiklikler, yardımcı doçentlik kadrolarının kalkması ve gelen sınırlandırmalar nedeniyle, kadro atamalarındaki belirsizliklerin motivasyon düşüklüğü yaratması.

TRABZON ÜNİVERSİTESİ

2018

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

Trabzon Üniversitesi, öğrenci odaklı eğitim anlayışı çerçevesinde tüm paydaşların ihtiyaçlarına cevap verebilen araştırmayı teşvik eden üretken bir üniversite olarak aşağıdaki temel ilke ve değerlere uygun bir şekilde hareket eder.

► **Adalet ve liyakat:** Üniversitemizde görev alan tüm bireylere, hiçbir ayrım 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.

► **Hayatboyu öğrenme:** Trabzon Üniversitesi hayat boyu öğrenmeye önem vermektedir.

TRABZON ÜNİVERSİTESİ

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

5.

5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

A. Konum Tercihi

Trabzon Üniversitesi, 2018 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesinin bazı birimlerinin ayrılması ile kurulan bir üniversitedir. Bu anlamda Üniversitemiz, kuruluş tarihi açısından yeni bir üniversite görünümünde olmakla birlikte devraldığı köklü birimleri ile önemli bir tarihsel, kültürel ve bilimsel temele sahiptir. Bu temelleri itibariyle Üniversitemizin eğitim ve araştırma faaliyetlerine önem veren bir yaklaşıma sahip olduğu belirtilmelidir.

Ülkemizde uygulanan yükseköğretim politikalarının üniversitelere yüklediği görevler arasında nitelikli bir eğitim ve öğretim faaliyeti yürütmek öncelikli sırada gelmektedir. Üniversitelerin bu misyonunun yanı sıra araştırma faaliyetleri ile de hem toplumun gelişimine hem de ülke kalkınmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu bağlamda Üniversitemiz mevcut durumunu eğitim odaklı olarak konumlandırmakla birlikte araştırma odaklı bir üniversite olmayı ve yaklaşımlarını buna göre geliştirmeyi stratejik hedef olarak belirlemiştir.

Üniversitemizin bu stratejik hedef doğrultusundaki konumunu güçlendirmek ve böylece ülke ve bölgenin kalkınma ve gelişim hedeflerine katkı sağlamak amacıyla birtakım düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu noktada lisansüstü eğitime ağırlıklı önem verilmesine, öğretim elemanlarının araştırmaya ayırdığı zamanın artırılmasına, öğretim elemanlarının ve öğrencilerin ulusal ve uluslararası düzeyde araştırma kapasitelerinin artırılmasına dönük düzenlemeler yapılmalıdır. Bu hedef doğrultusunda nitelikli eğitim ile donanımlı bireyler yetiştirilmesi, araştırma ve yayınlarla gerek ulusal ve gerekse uluslararası düzeyde bilim dünyasına katkılar sunulması ve tanınırlığın artırılması, toplumsal gelişime öncülük edecek kültürel ve bilimsel değerler ve kamu-STK-özel sektör ve şehir dinamikleri ile iş birliği içinde ortak fayda sağlayacak projeler üretilmesi hedeflenmektedir.

Üniversitemizin eğitim ve araştırma odaklı yönlerinin güçlendirilmesinin yanı sıra girişimcilik faaliyetlerinin de geliştirilmesi hedefleri arasındadır. Bu noktada Üniversitemiz bünyesinde kurulan araştırma merkezleri, Teknoloji Transfer Ofisi ve Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi'nin çalışmalarının ülkemizin ihtiyaç duyduğu alanlarda bilgi ve içerikler üretmesini sağlamaya yönelik gerekli altyapı ve imkânlar sağlanması öncelikli hedeflerimiz arasındadır.

B. Başarı Bölgesi Tercihi

Trabzon Üniversitesi başarı bölgesi tercihini, konum tercihi dikkate alarak *eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal hizmet* şeklinde üç ana başlık altında belirlemiştir.

a. Eğitim-Öğretim

Trabzon Üniversitesi, kuruluş şekli itibariyle hem lisans hem de lisansüstü düzeyde eğitimde köklü ve güçlü bir geleneğin devamı niteliğinde olup bu açıdan olgunlaşmış bir kültüre de sahiptir. Yeni kurulan birçok üniversitenin oluşturmak için oldukça uzun bir zaman dilimine ihtiyaç duyduğu bu eğitim kültürü, üniversitemizin sahip olduğu en önemli değerlerden biri olup başarı bölgesi tercihinde kendi bölgesindeki üniversiteler bakımından da farklılaştığı bir alan olarak ön plana çıkmaktadır. Bu kültürün devamlılığını güçlendirerek sağlamak üniversitemiz öncelikleri arasında yer almaktadır.

Hâlihazırda Üniversitemizde Fatih Eğitim Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Hukuk Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, İletişim Fakültesi, Spor Bilimleri Fakültesinde ve Devlet Konservatuarında lisans düzeyinde eğitim-öğretim faaliyetleri yürütülmekte olup İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi kurulmuş fakat henüz öğrenci alımı gerçekleşmemiştir. Köklü ve güçlü bir geleneğin devamı olarak üniversitemizde lisans eğitim ve öğretimini güncel bilimsel veriler ve sağlam akademik temeller üzerinde alandaki yeni yaklaşımları dikkate alarak gerçekleştirmeye devam etmek temel önceliklerimizden biridir. Bu bağlamda Trabzon Üniversitesi'nin ilk stratejik plan döneminde öncelikleri arasında mevcut fakültelerin lisans programları açısından çeşitliliğini arttırmak ve hali hazırdaki programların içeriğini zenginleştirmek yer almaktadır. Bu durum mevcut lisans programlarının akademik açıdan iyi profile sahip öğrenciler tarafından tercih edilmesine imkân sağlayacak en önemli unsurlardan biridir. Benzer şekilde toplumun ve özellikle bölgenin ihtiyaç duyduğu nitelikli eleman ihtiyacının karşılanmasında önemli bir yer tutan ön lisans eğitimi de Trabzon Üniversitesi'nin köklü ve güçlü alt yapısı ile farklılaşmayı önceliklendirdiği alanlar arasında yer almaktadır. Bu açıdan teorik bilginin yanında ilgili sektör ve meslek kuruluşlarının ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda yapılandırılmış bir eğitim programının tanımlanması ve yürütülmesi önceliklerimiz arasındadır.

Trabzon Üniversitesi'nin başarı bölgesi tercihinde, özellikle Karadeniz bölgesindeki diğer üniversitelerle kıyaslandığında, farklılaşma potansiyeline sahip olduğu en önemli alanlardan biri de lisansüstü eğitimdir. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bünyesindeki lisansüstü programların güçlendirilmesini önceliklendirmek araştırma üniversitesi hedefi ile de tutarlıdır. Bu bağlamda lisansüstü eğitimde akademi ve toplumun farklı ihtiyaçlarına cevap verecek tezli/tezsiz yüksek lisans ve doktora programlarını açmak, mevcut olanları geliştirmek, güçlü akademik kadro, zengin ve güncel içerikler ile bu programları destekleyip kalitenin artırılması ve devamlılığını sağlanması önceliklerimiz arasındadır. Diğer taraftan günümüzde birçok konu, kavram veya problem farklı disiplinlerin bir arada çalışması durumunda çok daha etkili bir şekilde ele alınabilmektedir. Bu sebeple farklı disiplinler arasında etkileşimi güçlendirmek ve ortak bir çalışma zemininde bu disiplinleri bir araya getirmek amacıyla özellikle lisansüstü eğitimde disiplinler programların yanında, disiplinler arası yürütülecek programların varlığı önem arz etmektedir. Bu bağlamda ilk stratejik plan döneminde üniversitemiz bünyesinde disiplinler arası lisansüstü programların açılması başarı bölgesi farklılaşma stratejimizi gerçekleştirmek adına önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir.

Öğretim altyapısını iyileştirmek Trabzon Üniversitesi için ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim-öğretim faaliyetlerinin güçlendirilmesi açısından son derece önemli öncelik alanlarından biridir ve bu bağlamda hedeflenen farklılaşma stratejilerine ulaşmak için temel başarı göstergelerindendir. Bu nedenle bina, derslik, amfi, atölye, laboratuvar gibi fiziki alt yapı ve donanım açısından eksikliklerin bir an önce giderilmesini sağlayacak adımların atılması önemli ve gereklidir. Ayrıca her fakülte/meslek yüksekokulu/yüksekokul, bölüm ve programların ihtiyaç duyduğu çağdaş öğretim tekniklerinin gereği olan teknolojik altyapıyı sağlamak, laboratuvar ve bilişim olanaklarının geliştirilmesi ve etkin kullanımını sağlamak, kütüphane hizmetlerini geliştirmek Trabzon Üniversitesi'nin bu stratejik plan çerçevesindeki önemli öncelikleri arasında yer almaktadır.

Eğitim-öğretim alt yapısı ile ilgili diğer bir önemli unsurda uzaktan eğitim uygulamalarına verilecek öncelik olarak ifade edilebilir. Bilindiği gibi dünya ile birlikte ülkemizi de etkisi altına alan Covid-19 salgını esnasında eğitim-öğretim faaliyetlerindeki aksamayı ortadan kaldırmak için üniversitemiz tüm programlarında çok hızlı bir şekilde uzaktan eğitim uygulamalarına geçiş yapmıştır. Gelecekte karşılaşılabilecek olası bu tür tehditlerle birlikte, uzaktan eğitim uygulamalarının sunduğu fırsatlarda dikkate alındığında uygun fakülte/bölüm/program/dersler için uzaktan eğitime dönük planlamaların yapılması bu stratejik plan çerçevesinde önceliklendirilmiş hedeflerden biri olacaktır.

Nitelikli personel istihdamını sağlamak ve sürdürmek Trabzon Üniversitesi'nin hem eğitim öğretim hem de araştırma alt yapısını güçlendirmek için son derece önemli olup öncelik verilmesi gereken temel alanlardan bir diğeridir. Bu bakış açısıyla hem akademik hem idari personelin mesleki ve bireysel gelişimine katkı sağlayacak destek hizmetlerinin üniversite tarafından verilmesi, personele yönelik kültür, sanat, sosyal ve spor faaliyetlerinin nitelikli bir şekilde yürütülmesinin sağlanması, personelin kurum kültürü, motivasyonu ve çeşitli açılardan tutumlarının belli periyotlarda tespit edilerek, bunları geliştirmeye yönelik faaliyetlerin tasarlanması ve yürütülmesi öncelikli alanlar arasındadır.

b. Araştırma-Geliştirm

Trabzon Üniversitesi mevcut araştırma ve bilimsellik kültürünü güçlendirerek sürdürmeyi temel prensip olarak görmektedir. Bu bağlamda üniversitedeki akademik birimlerin tümünde araştırma hayatını, çok disiplinli ve/veya disiplinler arası çalışmaları, ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla işbirliği içinde araştırma yapmayı teşvik edecek ve destek olacak mekanizmalar geliştirmeye öncelik verilmektedir. Diğer taraftan Trabzon Üniversitesi araştırma ve geliştirme yönünün görünür kılınması amacıyla akademik personeli nitelikli yayınlara özendirme, bu yayınlar ve sonuçlarının hem kurum içinde, hem de toplumla paylaşılmasını sağlayacak yöntemler geliştirme ve bu şekilde araştırma kültürünün oluşturulması ve yaygınlaştırılmasını sağlamaya dönük uygulamaları teşvik etmeyi planlamakta ve önceliklendirmektedir.

Araştırma geliştirme noktasında farklılaşmayı destekleyecek bir başka unsur ise araştırma kaynaklarını ve etkinliğini artırmak olarak ifade edilebilir. Araştırma kaynakları hem insan kaynağı hem de mali kaynaklar açısından ele alınmakta, bu bağlamda kurum içinde BAP kurum dışında ise diğer destek programları (TÜBİTAK, AB Fonları ve çeşitli bakanlıkların proje destek programları) ön plana çıkarmaya öncelik verilmektedir. Bu açıdan Teknoloji Transfer Ofisinin destek hizmetlerinin güçlendirilmesi hedeflenmektedir. Son olarak yerel yönetimler, kamu kurumları, özel sektör, meslek kuruluşları, STK'lardan gelen toplumsal taleplerin araştırma konuları ve içeriklerinin belirlenmesinde dikkate alınması araştırma geliştirme faaliyetlerinde toplum yararının gözetilmesi açısından önemli olduğundan öncelik verilmesi gereken bir durum olarak öngörülmüştür.

c. Toplumsal Hizmet

Trabzon Üniversitesi'nin kadrosu, akademik birimleri ve bulunduğu bölgenin coğrafi, kültürel, tarihi, ekonomik ve sosyal özellikleri dikkate alındığında başarı bölgesi tercihinde farklılaşmayı planladığı alanlar turizm ve spor olarak ifade edilebilir. Üniversitemiz, il geneline yayılmış olan çeşitli akademik birimleriyle farklılaşmak istediği bu alanlar için hazır bir altyapıya; bölgesel potansiyel açısından da farklı avantajlara sahiptir. Bununla birlikte Üniversitemizin, çeşitli açılardan imkânlarının genişletilmesiyle Doğu Karadeniz bölgesinde farklılaşmayı planladığı alanlarda rekabet üstünlüğü elde edeceği; ülke ve bölgenin beklenti, öneri ve ihtiyaçlarını karşılayarak kalkınmaya katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

c.1 Turizm (Doğa Turizmi, Kültür-Sanat Turizmi ve Sağlık Turizmi)

Turizm, ülkemizin lokomotif sektörlerinden birisi olup son yıllarda bu alanda büyük bir atılım sürecine girilmiş ve dört mevsim turizm politikaları uygulanmaya başlanmıştır. İlimiz de turizm alanında uzun yıllardır yurt içi ve yurt dışından yoğun rağbet görmektedir. Bunun yanı sıra son yıllarda eko turizm, doğa turizmi, yayla turizmi, kırsal turizm, agro turizm, kültür turizmi, sağlık turizmi, etkinlik turizmi, miras turizmi, macera turizmi, kuş gözlemciliği, kaya tırmanışı, trekking, biking ve fotoğrafçılık gibi özel ilgi alanlarına dayalı turizm türleri de oldukça talep görmektedir. Trabzon Üniversitesi bu turizm dalları çerçevesinde değerlendirildiğinde Doğu Karadeniz Bölgesinde il özelinde fark yaratan bir imkân ve altyapıya sahiptir. Nitekim ilimiz doğal güzellikleri ile doğa turizmi, yayla turizmi, kırsal turizm ve macera turizmi başta olmak üzere turizmin pek çok dalı için çeşitli alternatiflere sahiptir. Bunun yanı sıra Trabzon, ülkemizin kültür, tarih ve sanat açısından da önemli birikime sahip olan bir ilidir. Bu yönleriyle de kültür-sanat turizmi ve miras turizmi açılarından da zengindir. Ayrıca ilimiz Doğu Karadeniz Bölgesinde sağlık sektöründe köklü ve tecrübeli kurumlara ve çeşitli alternatiflere sahip olması açısından da önemli bir altyapıya sahiptir. Bu anlamda ilimizin genel olarak rağbet gören doğa turizminin yanı sıra diğer turizm dallarında da başarı bölgesinde farklılaşacağı öngörülmektedir.

Üniversitemiz bünyesinde turizm alanında bulunan en öncelikli birim Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu'dur. Yüksekokul bünyesindeki Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü ile Seyahat, Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümleri turizm alanında bölgemizde talep edilen nitelikli eleman ihtiyacının karşılanmasında önemli bir fırsattır. Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulunun yanı sıra Üniversitemiz İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi bünyesinde turizm alanına yönelik açılacak yeni bölümler Üniversitemizin farklılaşmayı hedeflediği alanda fark yaratmasında önemli imkânlar sunacaktır. Turizm alanında açılacak yeni bölümler akademik kadro açısından güçlendirildiğinde de Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bünyesinde turizm alanına yönelik olarak açılacak bir lisansüstü program turizm alanında farklılaşma sürecini bu alanda yapılacak akademik çalışmalar yoluyla destekleyecektir.

Üniversitemiz bünyesinde yer alan Spor Bilimleri Fakültesi, turizmin çeşitli alanlarına önemli katkılar sunma potansiyeline sahiptir. Güçlü altyapısı ve tecrübeli akademik kadrosu ile bölgede yapılabilecek sportif rekreasyon faaliyetlerinin belirlenmesi, eğitimi ve turizm alanında işbirliklerinin yürütülmesi konularında farklılaşmaya katkılar sunması öngörülmektedir.

Üniversitemiz bünyesinde bulunan Devlet Konservatuvarı ve Güzel Sanatlar Fakültesinin özellikle bölgeye özgü sanatsal faaliyetlerin icra edilmesi ve yaşatılması konularında uzmanlaşarak kültür-sanat turizmi için fark yaratmaya katkı sunması beklenmektedir. Nitekim ilimiz birçok müzik türüne ve güzel sanatların çeşitli alanlarına ev sahipliği yapmaktadır.

Bu yönüyle güzel sanatlar, halk müziği kültürü ve müzik çeşitliliğiyle alan çalışmaları için oldukça uygun ve önemli bir konuma sahiptir. Üniversitemiz, bünyesinde bulunan bu birimlerle sanatsal ve bilimsel etkinlik ve projeler düzenlemek, müzik ve güzel sanatlar kültürüne ve bölgenin kültürel yaşamına katkıda bulunmak ve böylece alanında farklılaşmayı ve toplumsal hizmet hedefini gerçekleştirmeyi planlamaktadır. Bu hedefe yönelik olarak Üniversitemiz Konservatuvarının hâlihazırda önemli girişimleri de bulunmaktadır. Konservatuvarımız, Kafkasya ve Anadolu coğrafyası arasında merkez bir noktada bulunması nedeniyle ve Karadeniz müzikleri araştırması alanında da öncü olması gerektiği inancı ile Karadeniz'e kıyısı bulunan ülkelerin müzikal ürünlerinin bulunduğu bir arşiv projesinde öncü olmuştur. Ayrıca bu zaman içinde uluslararası projeler, uluslararası sempozyumlar, bölgesel çalıştaylar, Gitar günlerinin yanında birçok seminer ve konser düzenlemiştir. Hâlihazırda devam eden bir patent başvurusu bulunmakta olup Batum Güzel Sanatlar Üniversitesi Akademileriyle ikili ilişkilere ve ortak projelere sahiptir. Üniversitemizin bu birimleri, alanlarında daha da güçlendirildiğinde Üniversitemizin kültür-sanat turizmi açısından fark yaratan bir başarı bölgesi olabileceği öngörülmektedir.

Üniversitemiz bünyesinde yer alan Tonya Meslek Yüksekokulu; Sağlık Bakım Hizmetleri, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler ile Terapi ve Rehabilitasyon gibi sağlık bilimleri tabanlı bölümleri kapsamaktadır. İlimizin Doğu Karadeniz özelinde bölgesel potansiyel açısından güçlü olduğu sağlık sektörüne Yüksekokulumuz da eğitim-öğretim faaliyetleri doğrultusunda katkı sunmakta olup önümüzdeki süreçte bu hizmetlerin sağlık turizmine yönelik olarak güçlendirilmesi hedeflenmektedir. Böylece Üniversitemizin turizmin pek çok alanında olduğu gibi sağlık turizmi açısından da farklılaşması hedeflenmektedir.

Üniversitemiz bünyesindeki İletişim Fakültesi; Karadeniz Bölgesinde kurulan ilk iletişim fakültesi olması bakımından ayrı bir konuma sahiptir. Fakültenin, tüm bölümleri ile Üniversitemizin farklılaşmayı hedeflediği turizm faaliyetlerinin özellikle tanıtım ve reklam faaliyetlerinde rol alarak farklılaşmaya katkı sunması beklenmektedir.

Üniversitemiz bünyesinde çeşitli temalarda çok sayıda araştırma merkezi bulunmaktadır. Bu araştırma merkezlerinden Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi hâlihazırdaki çalışmaları ile turizm alanındaki çalışmalara farklı açılardan katkı sunmaktadır. Üniversitemizin turizm alanında farklılaşma hedefi doğrultusunda önümüzdeki süreçte bu araştırma merkezlerinin turizm odaklı çalışmalarının daha planlı ve kapsamlı olarak yürütülmesi hedeflenmektedir.

Üniversitemiz bu birimlerinin yanı sıra önümüzdeki süreçte DOKAP ve DOKA gibi bölgenin kalkınmasına yönelik kuruluşlarla işbirlikleri yürüterek ülke ve bölge genelinde turizm alanında fark yaratma hedefinde ilerleyecektir.

c.2 Spor

İlimiz, Türkiye'nin en önemli spor kentlerinden birisidir. Trabzon ili Doğu Karadeniz Bölgesi'nde merkezi bir konuma sahip olması ve bölgenin en gelişmiş kenti olmasının yanı sıra yamaç paraşütü, oryantiring, trekking gibi pek çok doğa sporunun da gerçekleştirilmesine olanak sağlayan coğrafi bir yapıya sahiptir. Bu avantajların ötesinde Trabzon il genelinde düzenlenen ulusal ve uluslararası sportif faaliyetler, kentin sahip olduğu spor tesisleri ve sportif altyapı imkânlarının varlığı ve gelişmişlik düzeyi de kentin spor faaliyetlerinde ön plana çıkmasına katkı sağlamaktadır. Böyle bir kentte yer alan Üniversitemiz bünyesindeki Spor Bilimleri Fakültesi ise sahip olduğu tecrübeli ve akademik alanda güçlü kadrosu aracılığı ile Rekreasyon Eğitimi, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği, Antrenörlük Eğitimi ve Spor Yöneticiliği bölümleri sayesinde Orta ve Doğu Karadeniz bölgesi başta olmak üzere tüm ülke genelinde ve kamu kurumları bünyesinde ihtiyaç duyulan talebi karşılamayı amaçlamaktadır. Ayrıca il genelinde düzenlenen ulusal ve uluslararası düzeydeki spor organizasyonları Spor Yöneticiliği bölümü öğretim elemanları tarafından yürütülmekte ve böylelikle hem ilin hem de bölgenin sportif faaliyetlerine öncülük edilmektedir. Fakat bu amacın da ötesinde özellikle aktif halde bulunan yüksek lisans ve doktora programları ile kaliteli eğitim-öğretim gerçekleştirilerek doktora programı bulunmayan üniversitelere bu alanda öğretim üyesi yetiştirilmesi suretiyle spor bilimleri alanına katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

C. Değer Sunum Tercihi

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 çıkarak konum ve başarı bölgesi tercihlerini dinamik olarak yönetme eğilimindedir. Hizmet sunumuna değer katmak için belirlenen değer sunum tercihleri Tablo 29'da gösterilmiştir.

Tablo 29. Değer Sunumu Belirleme

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			√	
Önlisans Öğrenci Sayısı			√	
Lisans Öğrenci Sayısı			√	
Yüksek Lisans Öğrenci Sayısı			√	
Doktora Öğrenci Sayısı			√	
İkinci Öğretim				√
Kalite			√	√
Akademik Personel			√	
Yabancı Uyruklu Personel			√	√
Uygulama ve Araştırma Merkezleri			√	√
BAP Projeleri			√	√
Girişimcilik			√	√
Nitelikli Yabancı Uyruklu Öğrenci			√	
Öz Gelir			√	
Uluslararası Üniversitelerle İlişkiler			√	
Uzaktan Eğitim			√	√
Çift Anadal Programları			√	√
Yandal Programları			√	√
Yabancı Dil Hazırlık Eğitimi			√	√
Hayatboyu Öğrenme			√	√
Topluma Yönelik Hizmetler			√	√

D. Temel Yetkinlik Tercihi

Üniversitemiz temel yetkinlik tercihini, durum analizi bulguları da dikkate alınarak, konum başarı bölgesi ve değer sunumu tercihi doğrultusunda sunmuş olduğu hizmetlerini nasıl iyileştireceği ve yükseköğretim sektöründeki konumunu güçlendirmek için neler yapması gerektiğine göre belirlemiştir. Bu amaçla konum tercihi, başarı bölgesi tercihi ve değer sunumu tercihi dikkate alındığında;

1. Üniversitemizin eğitim-öğretim süreçleri açısından temel yetkinlikler sahip olduğu ön lisans, lisans ve lisansüstü programlardır.
2. Üniversitemizin araştırma-geliştirme ve toplumsal hizmet açısından temel yetkinlikler üniversitenin sahip olduğu Araştırma ve Uygulama Merkezleridir.

Bunlara ek olarak üniversitemizin sahip olduğu temel yetkinlik alanları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

3. Üniversitemiz kuruluş şekli itibariyle, yeni kurulan birçok üniversite ile kıyaslandığında daha güçlü ve köklü birimlere, lisans ve lisansüstü düzeyde önemli bir tarihsel, kültürel ve bilimsel temele sahiptir.
4. Devraldığı güçlü ve köklü temelleri itibariyle eğitim ve araştırma faaliyetlerine önem veren bir yaklaşıma sahiptir.
5. Akademik açıdan kaliteyi hedefleyen bir yönetime sahiptir.
6. Üniversitemiz, ildeki sivil toplum, kamu ve özel sektör kuruluşlarının iş birliğine açıktır. Ayrıca ulusal ve uluslararası paydaşlarla kurulacak ilişkileri ve gerçekleştirilebilecek her türlü işbirliği fırsatını destekleyen bir anlayış söz konusudur.
7. Üniversitemiz, toplum ihtiyaçlarına cevap verecek öncelikli eğitim alanlarına yönelik bölüm/programların açılması çabası içerisindedir.
8. Öğrencilerimize, yerleşkelerde ve yerleşke yakınlarında Kredi Yurtlar Kurumu'na bağlı yurtlarda modern şartlarda ve yüksek kapasiteli barınma olanakları sunulmaktadır.

Üniversitemizin vizyon, konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleri ile durum analizi bulguları da dikkate alınarak geliştirilmesi gereken yetkinlik alanları ise aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

1. Ön lisans/lisans/lisansüstü eğitimde program çeşitliliğini artırmak ve program içeriklerini zenginleştirerek niteliği arttırılması,
2. Eğitim-öğretim süreçlerini destekleyecek fiziki ve donanım alt yapılarının güçlendirilmesi,
3. Uzaktan eğitim programlarının yaygınlaştırılması,
4. Merkez kütüphane ve fakülte kütüphanelerinin kaynak çeşitliliği, kütüphane işleyişi ve fiziki koşullar bakımından iyileştirilmesi,
5. Öğrencilere yönelik kariyer etkinliklerinin (kariyer planlaması, sertifika eğitimi, sürekli eğitim, hayat boyu öğrenme vb.) artırılması,
6. Yeni açılan birimlerin ihtiyaç duyduğu nitelikli personel sayısını arttırılması,
7. Öğrenci ve öğretim elamanlarının ulusal veya uluslararası öğrenci/öğretim elamanı değişim programlarından daha etkin bir şekilde yararlanabilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması,
8. Araştırma ve yayın yapmayı teşvik edici mekanizmaların işi koşulması,
9. Disiplinler arası ve çok disiplinli araştırma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak ve öncelikli alanlarda eğitim verecek özellikle yüksek lisans ve doktora program sayısının artırılması,
10. Bilimsel araştırma ve faaliyetlere, ulusal ve uluslararası kongre, konferans ve toplantılara yeterli düzeyde mali destek sağlanması,
11. İç ve dış paydaşlarla iletişim (üniversite radyosu, gazetesi, mezun iletişim platformu gibi) ve işbirliklerinin güçlendirilmesi,
12. Üniversitemizin tanınırlığının artırılması adına paydaşlarla toplantılar düzenlenmesi ve ziyaretler gerçekleştirilmesi.

TRABZON ÜNİVERSİTESİ

TRABZON ÜNİVERSİTESİ

STRATEJİ GELİŞTİRME

6.

6. STRATEJİ GELİŞTİRME

AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

Strateji geliştirme sürecinde, bir üniversitenin misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirmek için yapılan durum analizi ve ortaya konulan farklılaşma stratejisi temele alınarak amaçlar ve bu amaçlara ulaşmaya yönelik hedeflerin belirlemesi esastır. Bu bölümün odağı strateji geliştirme sürecinin amaç ve hedefleri olacaktır. Bölüm içinde sırasıyla "Amaç ve Hedefler", "Performans Göstergeleri", "Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri" ve "Maliyetlendirme" başlıklarına yer verilecektir.

A. Amaç ve Hedefler

Trabzon Üniversitesi 2021-2025 Dönemi Stratejik Plan amaç ve hedefleri Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30. Amaç ve Hedefler Tablosu

A.1	**Yükseköğretimde eğitimin-öğretim faaliyetlerinin ulusal/uluslararası standartlara taşınması ve sürdürülebilir olmasının sağlanması**
H.1.1	Eğitim programlarının niteliğini artırmak.
H.1.2	Eğitimi destekleyen hizmetlerin niteliğini geliştirilmek ve sürdürmek.
H.1.3	Öğretim elemanlarının niteliğini geliştirmek ve sürdürebilir hale getirmek.
H.1.4	Ulusal ve uluslararası düzeyde değişim programlarını yaygınlaştırmak.
A.2	**Bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin güçlendirilmesi**
H.2.1	Bilimsel araştırma çıktılarının nicelik ve niteliğini arttırmak.
H.2.2	Ulusal, uluslararası ve kurumsal bilimsel araştırma projelerinin sayını arttırmak, proje kültürünün yaygınlaştırılmasını sağlamak.
H.2.3	Akademik personele yönelik bilimsel araştırma imkan ve desteklerini geliştirmek.
H.2.4	Öğrencilerin bilimsel araştırma yapma, yenilikçilik ve girişimcilik becerilerini geliştirmek.
H.2.5	Tamamlanan lisansüstü tez sayısının ve tezlerden üretilen bilimsel çıktıları arttırmak.
H.2.6	Disiplinler arası öncelikli araştırma alanlarını geliştirmek ve güçlendirmek.
A.3	**Paydaşlarla iletişim ve etkileşimin geliştirilmesi**
H.3.1	Paydaşlarla iletişim ve etkileşimi arttırmak.
H.3.2	Paydaşların memnuniyet düzeyinin arttırmak.
H.3.3	Paydaşlarla birlikte toplumsal duyarlılığın arttırılmasında üniversite-paydaş işbirliğini geliştirmek.
H.3.4	Öğrencilerin sosyal ve kişisel gelişimlerini desteklemek.
A.4	**Kurumsal kültür ve altyapının güçlendirilmesi**
H.4.1	Üniversitenin yapısal ve teknik alt yapısını güçlendirmek.
H.4.2	Mezunlarla iletişim ve iş birliğini güçlendirmek.
A.5	**Hayat boyu öğrenme bağlamında uluslararası standartları sağlamak ve sürdürülebilir kılmak.**
H.5.1	Farklı programlarda harmanlanmış, uzaktan veya açık lisans ve lisansüstü ders sayısı arttırmak.
H.5.2	Hayat boyu öğrenme kapsamında uzaktan eğitimle yürütülen programların ve sertifikaların sayısını arttırmak.

B. Performans Göstergeleri

Hedef kartları Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31. Hedef Kartları Tablosu

HEDEF KARTI									
Amaç /A1)*	Yükseköğretimde eğitimin-öğretim faaliyetlerinin ulusal/uluslararası standartlara taşınması ve sürdürülebilir olmasının sağlanması.								
Hedef (H1.1)*	Eğitim programlarının niteliğini artırmak.								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler								
	Personel Daire Başkanlığı								
	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG1.1.1 Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı	25	29,86	28	27	26	25	25	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG1.1.2 Öğretim elemanı başına düşen haftalık ders saati	25	16,7	15,7	15,5	15,2	15	14,75	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG1.1.3 Lisansüstü öğrenci sayısının lisans öğrenci sayısına oranı (%)	25	0,15	0,16	0,17	0,18	0,19	0,2	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG1.1.4 Akredite eğitim programı sayısı	25	0	1	1	2	2	3	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Eğitim çıktılarının takibinin iyi izlenememesi nedeniyle programların yeterince geliştirilememesi, Akreditasyon için yeterli bütçenin olmaması, Güncel eğitim teknolojilerinin yaygınlaştırılmaması.								
Stratejiler	Yeni lisans ve lisansüstü programların açılmasının desteklenmesi, Bölüm ve program akreditasyonlarının sağlanması ve yaygınlaştırılması, Yeni eğitim teknolojilerinin eğitim programlarına adapte edilmesi.								
Maliyet Tahmini	141.640.000,00								
Tespitler	Akredite edilen programın olmaması.								
İhtiyaçlar	Nitelikli öğrencileri çekebilmek amacıyla lisans ve lisansüstü eğitim programlarının etkin tanıtımının yapılması.								

Tablo 31. Devamı

HEDEF KARTI									
Amaç /A1)*	Yükseköğretimde eğitimin-öğretim faaliyetlerinin ulusal/uluslararası standartlara taşınması ve sürdürülebilir olmasının sağlanması.								
Hedef (H1.2)*	Eğitimi destekleyen hizmetlerin niteliğini geliştirilmek ve sürdürmek.								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı								
	Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG1.2.1 Öğrenci kullanımına yönelik tesis ve altyapılardan memnuniyet oranı (%)	30	-	70	75	80	90	90	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG1.2.2 Öğrencinin gelişimine yönelik sosyal, kültürel, sportif faaliyetlerin sayısı	30	55	70	75	80	85	90	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG1.2.3 Rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetlerinden yararlanan öğrenci sayısı	40	120	160	200	220	250	300	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Öğrenci kontenjanlarının sürekli artması nedeniyle alt yapının yetersiz kalması, Araştırma görevlisi ve teknik personel kadrolarının yetersiz olması,								
Stratejiler	Öğrenci kullanıma yönelik tesis ve alt yapıların geliştirilmesi, Öğrencilerin gelişimine yönelik sosyal, kültürel, sportif faaliyetlerin desteklenmesi, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi bünyesinde görev yapacak uzman personel sayısının artırılması.								
Maliyet Tahmini	113.212.000,00								
Tespitler	Öğrencilerin gelişimine yönelik sosyal, kültürel, sportif faaliyetlerin sayının az olması.								
İhtiyaçlar	Öğrencilerin kullanıma yönelik yeni tesis ve binaların yapılması, Rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmet kalitesinin artırılması.								

Tablo 31. Devamı

HEDEF KARTI									
Amaç /A1)*	Yükseköğretimde eğitimin-öğretim faaliyetlerinin ulusal/uluslararası standartlara taşınması ve sürdürülebilir olmasının sağlanması.								
Hedef (H1.3)*	Öğretim elemanlarının niteliğini geliştirmek ve sürdürebilir hale getirmek.								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG1.3.1 Öğretim elemanı başına düşen Uluslararası indekslerdeki yayın sayısı (SCI, SSCI-exp, AHCI)	40	0,10	0,17	0,19	0,21	0,24	0,36	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG1.3.2 Eğiticilerin eğitimine katılan öğretim elemanı sayısı	20	20	30	45	65	80	120	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG1.3.3 Yurtdışı bilimsel etkinlikler için yapılan akademisyen görevlendirme sayısı	20	10	13	16	19	20	22	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG1.3.4 Öğrencilerin öğretim elemanları değerlendirme memnuniyet oranı (1-10 arası)	20	-	9	9	9	9	9	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Değişime açık olmayan öğretim elemanlarının olması, Ders yükleri fazla olan öğretim elemanlarının olması, Bazı birimlerde öğrenci sayısının fazla olması.								
Stratejiler	Akademik personelin yurtiçi ve yurtdışı bilimsel etkinliklere katılımı imkânlar nispetinde desteklenecektir, Akademik personelin ulusal ve uluslararası projeler hakkında bilgilendirilmesi ve gereken rehberlik hizmetinin verilmesi sağlanacaktır, Öğretim elemanları yurtdışında belirli bir süre çalışma yapmaya yönlendirilecektir.								
Maliyet Tahmini	115.434.000,00								
Tespitler	Bazı öğretim elemanlarının motivasyon düzeyinin düşük olması, Yurt içi ve yurt dışı geliştirme eğitimlerine katılım konusunda yeterli destek verilmeyişi, Bazı programlarda öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının yüksek olması ve ders yükünün fazla olması, Yabancı dilde eğitim veren öğretim elemanı sayısının yetersiz olması								
İhtiyaçlar	Başarılı araştırmacıların daha çok teşvik edilmesi, Öğretim elemanı başına düşen ders yükünün azaltılması, Öğrenci sayısı ile öğretim elemanı sayısı arasında dengeli bir dağılımın olması, Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının düşürülmesi.								

Tablo 31. Devamı

HEDEF KARTI									
Amaç /A1)*	Yükseköğretimde eğitimin-öğretim faaliyetlerinin ulusal/uluslararası standartlara taşınması ve sürdürülebilir olmasının sağlanması.								
Hedef (H1.4)*	Ulusal ve uluslararası düzeyde değişim programları yaygınlaştırmak.								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Dış İlişkiler Ofisi								
	Akademik Birimler								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG1.4.1 Ulusal ve uluslararası değişim programlarına katılan öğrenci sayısı	25	28	30	35	40	45	45	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG1.4.2 Ulusal ve uluslararası değişim programlarından gelen öğrenci sayısı	25	9	10	15	15	20	25	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG1.4.3 Ulusal ve uluslararası değişim programlarına katılan öğretim elemanı sayısı	25	11	12	14	16	18	20	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG1.4.4 Ulusal ve uluslararası değişim programları için yapılan iş birliği sayısı	25	39	40	42	45	50	55	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Programlara yönelik alınan hibe oranındaki azalmalar, İş birliği sayısının yetersizliği, Öğretim elemanları ve öğrencilerin bilgi ve motivasyon eksikliği.								
Stratejiler	Değişim programlarından faydalanan öğretim elemanı ve öğrenci sayısının arttırılmasına yönelik tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilecek, Değişim programları kapsamında iş birliği sayısı artırılacak, Değişim programlarından faydalanacak öğretim elemanı ve öğrencilere yabancı dil becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programları düzenlenecektir.								
Maliyet Tahmini	112.929.456,00								
Tespitler	Öğretim elemanları ve öğrencilerin yabancı dil yetersizliği, Değişim programlarına yönelik tanıtım faaliyetlerinin yetersiz olması, Değişim programlarından faydalanan öğretim elemanı ve öğrenci sayısının az olması.								
İhtiyaçlar	Değişim programlarından faydalanacak öğretim elemanı ve öğrencilere yabancı dil becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programları düzenlenmesi, Değişim programları kapsamında iş birliği sayısı artırılması.								

Tablo 31. Devamı

HEDEF KARTI									
Amaç /A2)	Bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin güçlendirilmesi.								
Hedef (H2.1)	Bilimsel araştırma çıktılarının nicelik ve niteliğini arttırmak.								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG2.1.1 : Uluslararası indekslerde taranan dergilerdeki yayın sayısı	40	143	185	184	197	214	214	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG2.1.2 : ULAKBİM/ TR Dizinde taranan dergilerdeki ulusal yayın sayısı	20	122	180	193	195	215	215	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG2.1.3 : Uluslararası yayınevleri tarafından yayımlanan kitap/kitap bölümü sayısı	10	59	71	72	81	82	82	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG2.1.4 : Ulusal yayınevleri tarafından yayımlanan kitap/kitap bölümü sayısı	10	79	108	114	123	128	128	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG2.1.5 : Uluslararası ve ulusal (ULAKBİM/TR Dizin) indekslerde taranan dergilerde yapılan atıf sayısı	20	3201	2963	3005	3210	3270	3270	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Akademik personelin araştırma motivasyon düşüklüğü, Ulusal ve uluslararası düzeyde araştırmaya ayrılan destek miktarlarının azaltılması, Araştırmacıların (öğretim üyesi, araştırma görevlisi, lisansüstü öğrenciler) sayısının azalması, Yayın (makale, kitap vb.) süreçlerinin araştırmacıya bağlı olmayan nedenlerden dolayı uzun sürmesi, Akademik personelin ders yüklerinin fazlalığı nedeniyle araştırma geliştirme faaliyetlerine kısıtlı zaman ayırması.								
Stratejiler	Akademik personele yönelik bilimsel araştırma imkân ve destekler geliştirilecektir, Öğretim elemanı başına düşen ders yükü ve öğrenci sayısı azaltılacaktır, Araştırmacı insan kaynağının niteliği ve niceliği geliştirilecektir, Üniversite adresli yayınlara yapılan atıf sayısının artırılmasına yönelik teşvikler planlanacaktır,								
Maliyet Tahmini	586.000,00								
Tespitler	Öğretim üyesi başına düşen bilimsel yayın ve atıf sayısının istenen seviyede olmaması, Yayın-atıf teşvik ve ödül mekanizmasının eksik olması, Bazı çalışma alanlarında deneyimli personelin eksik olması, Üniversitemiz mevcut öğretim elemanlarının uluslararası yayın yapma kültürünün olması.								
İhtiyaçlar	Akademik çalışmaların uluslararası yayına dönüştürülmesindeki destekler.								

Tablo 31. Devamı

HEDEF KARTI									
Amaç /A2)	Yükseköğretimde eğitimin-öğretim faaliyetlerinin ulusal/uluslararası standartlara taşınması ve sürdürülebilir olmasının sağlanması.								
Hedef (H2.2)	Ulusal, uluslararası ve kurumsal bilimsel araştırma projelerinin sayını arttırmak, proje kültürünün yaygınlaştırılmasını sağlamak.								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler								
	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon								
	Teknoloji Transferi ve Proje Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG2.2.1 : Kurum dışı destekli (TÜBİTAK, DOKA vb.) ulusal proje sayısı	30	8	10	15	15	20	20	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG2.2.2 : BAP destekli proje sayısı	10	4	12	17	19	21	28	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG2.2.3 : Uluslararası destekli (AB Programları vb.) proje sayısı	25	1	2	3	3	4	4	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG2.2.4 : Düzenlenen proje eğitimi sayısı	5	1	3	3	4	5	5	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Kurum içi ve kurum dışı ulusal düzeyde araştırmaya ayrılan destek miktarlarının azalması, Çeşitli olumsuz gelişmelerin uluslararası dış kaynak bulmayı güçleştirmesi, Dış paydaşların proje işbirliğindeki isteksiz olması, Araştırma görevlisi kadrolarının azalması, Yüksek lisans ve doktora öğrencisi sayısının azalması, Akademik personelin ders yüklerinin fazlalığı nedeniyle araştırma geliştirme faaliyetlerine kısıtlı zaman ayırması.								
Stratejiler	Teknoloji Transfer ve Proje Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi (TTO) ulusal ve uluslararası düzeyde projeler hakkında bilgilendirme ve proje yazma eğitimi vermesi sağlanacaktır, Ulusal ve uluslararası araştırma işbirlikleri/stratejik ortaklıklar kurma konusunda destek ve teşvik sağlanacaktır, Kurum içi destek miktarlarının artırılması sağlanacaktır								
Maliyet Tahmini	18.855.000,00								
Tespitler	Ulusal ve uluslararası araştırma projelerinin mevzuatının karmaşık olması, Kurum içi araştırma destek miktarlarının kısıtlı olması, Proje artışını sağlayacak teşviklerin eksik olması, Üniversitemizde var olan Teknoloji Transfer ve Proje Yönetimi Uygulama ve Araştırma Mekezinin (TTO) yetkin uzman konusundaki eksikliklerinin bulunması.								
İhtiyaçlar	Ulusal ve uluslararası projeler için bilgilendirme, başvuru süreçleri ve proje yazma gibi desteklerin etkin olarak uzmanlar tarafından verilmesi, Proje desteği veren kurumlarla işbirliği içinde tanıtım toplantılarının yapılması.								

Tablo 31. Devamı

HEDEF KARTI									
Amaç /A2)	Bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin güçlendirilmesi.								
Hedef (H2.3)	Akademik personele yönelik bilimsel araştırma imkan ve desteklerini geliştirmek.								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm akademik birimler								
	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG2.3.1 : Ulusal ve uluslararası bilimsel etkinliklere katılım için (sempozyum/ kongre/ konferans vb.) verilen destek sayısı	30	14	30	40	45	50	28	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG2.3.2 : Ulusal ve uluslararası bilimsel etkinliklere toplam katılım destek miktarı (TL)	25	50.000	85.000	110.000	200.000	250.000	350.000	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG2.3.4 : Öğretim elemanı başına öğrenci sayısı	20	29,86	28	27	26	25	25	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Ulusal ve uluslararası düzeyde araştırmaya ayrılan destek miktarlarının azaltılması. Çeşitli sebeplerle ulusal ve uluslararası değişim programlarının uygulanmasında sınırlamalar bulunması.								
Stratejiler	Araştırma teşvik ve destek mekanizmalarını geliştirilecektir. Araştırmacılara, özellikle yeni öğretim üyelerine araştırma ortamı oluşturabilecekleri destekler sağlanacaktır. Araştırmacıların akademik faaliyetlere katılımı teşvik edilecek ve desteklenecektir. Öğretim üyelerinin araştırma yapmaya daha fazla zaman ayırabilmesine yönelik uygulamalar geliştirilecektir.								
Maliyet Tahmini	570.000,00								
Tespitler	Üniversitemiz tarafından kısıtlı sayıda bilimsel etkinlik katılımının desteklenmesi, Üniversitemiz tarafından desteklenen bilimsel etkinlik katılım destek miktarının yetersiz olması, Akademik personelin ders yüklerinin fazlalığı nedeniyle araştırma geliştirme faaliyetlerine kısıtlı zaman ayırması.								
İhtiyaçlar	Öğretim üyelerinin araştırmaya yapmaya daha fazla zaman ayırabilmesine yönelik politikaların geliştirilmesi.								

Tablo 31. Devamı

HEDEF KARTI									
Amaç /A2)	Bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin güçlendirilmesi.								
Hedef (H2.4)	Öğrencilerin bilimsel araştırma yapma, yenilikçilik ve girişimcilik becerilerinin/kapasitelerini geliştirilmek.								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm akademik birimler								
	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi								
	Teknoloji Transferi ve Proje Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi								
	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG2.4.1 : Öğrencilere yönelik ulusal/uluslararası bilimsel etkinlik (kongre, sempozyum, proje eğitimi, seminer vb.) sayısı	20	20	25	30	35	40	45	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG2.4.2 : Öğrencilere yönelik ulusal ve uluslararası sanatsal ve sportif etkinlik (sergi/gösteri/ atölye/ müsabaka vb.) sayısı	20	23	25	30	33	35	40	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG2.4.3. Öğrenci kulüplerinin yaptığı etkinliklerinin (akademik, sosyal, sanat vb.) sayısı	20	8	10	15	17	20	25	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG2.4.4. Üniversitemizin öğrenci kulüplerinin yaptığı etkinliklere toplam destek miktarı (TL)	20	-	10.000	12.000	15.000	15.000	20.000	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG2.4.5. Öğrencilerin yürütücü/araştırmacı ve bursiyer olarak yer aldığı proje sayısı (ulusal/uluslararası destekler)	20	8	10	12	14	16	18	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Öğrencilerin düzenlenen bilimsel/sanatsal/sportif etkinliklere ilgisiz olması, Ulusal veya uluslararası birtakım gelişmelerin öğrenci değişim programlarındaki hareketliliği olumsuz yönde etkilemesi,								
Stratejiler	Öğrencilerin araştırma yapma, yenilikçilik ve girişimcilik becerilerini geliştirmeye yönelik üniversitemiz tarafından çeşitli kapsam ve türde etkinlikler (akademik, sosyal, sanatsal vb.) düzenlenecektir. Teknoloji Transferi ve Proje Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin yapısı güçlendirilerek öğrencilere dönük proje yazma eğitimleri ve etkinliklerin sayısı artırılacaktır. Lisansüstü öğrencilerin araştırma projeleri yazması teşvik edilecektir. Ulusal ve uluslararası öğrenci değişim programları için yeni işbirlikleri kurularak alternatifler çeşitlendirilecektir. Öğrenci kulüplerinin temaları açısından çeşitlendirilmesi sağlanacak ve çok sayıda öğrencinin katılımı teşvik edilecektir.								
Maliyet Tahmini	561.000,00								
Tespitler	Üniversitemiz tarafından öğrencilere yönelik sınırlı sayıda bilimsel/sanatsal/sportif etkinlik düzenlenmesi, Üniversitemiz tarafından öğrencilere yönelik kısıtlı sayıda proje eğitiminin düzenlenmesi, Öğrenci kulüplerinin ve mevcut kulüplere katılan öğrenci sayısının az olması, Öğrenci kulüplerine yaptıkları faaliyetler için verilen desteğin sınırlı olması.								
İhtiyaçlar	Bilimsel araştırma yapma konusunda öğrencilerin bilgi ve beceri ve farkındalıkları geliştirmeye yönelik eğitimler düzenlenmesi, Proje yazma eğitimlerinin düzenlenmesi, Üniversitemiz öğrenci kulüplerinin sayılarının ve bu kulüplere verilecek desteklerin artırılması.								

Tablo 31. Devamı

HEDEF KARTI									
Amaç /A2)	Bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin güçlendirilmesi.								
Hedef (H2.5)	Tamamlanan lisansüstü tez sayısının ve tezlerden üretilen bilimsel çıktıları arttırmak.								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü								
	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG2.5.1: Öğretim üyesi başına düşen tamamlanmış tez sayısı	35	0,4	0,4	0,45	0,5	0,55	0,6	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG2.5.2 : Yayına dönüşen lisansüstü tez	35	10	20	30	40	45	50	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG2.5.3 : Proje ile desteklenen lisansüstü tez sayısı	30	1	3	5	7	10	15	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Öğrencilerin lisansüstü eğitime çeşitli sebeplerden devamlılığının sağlanamaması, Yayın süreçlerinin araştırmacıya bağlı olmayan nedenlerden dolayı uzun sürmesi, Lisansüstü tezleri yayına dönüştürmeye yönelik kültürün öğrenciler arasında yerleşmemiş olması, Lisansüstü öğrencilerin proje yazma deneyiminin olmaması								
Stratejiler	Lisansüstü öğrencilere akademik yazma ve yayın yapmaya yönelik seminerler düzenlenecektir. Lisansüstü mezuniyet için yayın şartı aranmasına dönük düzenlemeler yapılacaktır. Lisansüstü öğrencilerin proje hazırlama ve yürütme konusunda bilgi, beceri ve farkındalıkları geliştirmeye yönelik eğitimlerin düzenli olarak yapılması sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	12.400.000,00								
Tespitler	Öğrenci motivasyonunun düşük olması, Öğrencinin akademik kariyere yönelik planlamasındaki belirsizliklerin olması, Düşük tez tamamlama ve yayına dönüştürme oranlarının olması, Lisansüstü öğrencilerin akademik yazım bilgi ve beceri eksikliğinin olması, Lisansüstü öğrencilerin dahil olduğu veya yürüttüğü proje sayısının az olması.								
İhtiyaçlar	Lisansüstü öğrenci alımında ölçme değerlendirme süreçlerinin iyileştirilmesi, Öğrencilerin yarı zamanlı çalışmalarını sağlamak için imkanların artırılması, Lisansüstü öğrencilerin proje yazma ve yayın yapma konusunda bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimler düzenlenmesi, Kurum içi ve kurum dışı burs olanakları ile ilgili bilgilendirme toplantısı yapılması.								

Tablo 31. Devamı

HEDEF KARTI									
Amaç /A2)	Bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin güçlendirilmesi.								
Hedef (H2.6)	Disiplinler arası öncelikli araştırma alanlarının geliştirilmek ve güçlendirmek								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü								
	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG2.6.1 : Disiplinler arası proje sayısı	50	-	2	3	4	5	7	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG2.6.2 : Disiplinler arası lisansüstü program sayısı	30	-	2	2	2	2	3	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG2.6.3 : Disiplinler arası temalı etkinlik (kongre, sempozyum, seminer vb.) sayısı	20	-	2	2	2	2	3	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Çalışma alanı disiplinler arası çalışmalara uygun olan öğretim elemanı azlığı, Araştırmacılarda ortak çalışma kültürünün yetersizliği.								
Stratejiler	Çok disiplinli projeler yürüten akademisyenler teşvik edilecektir. Çok disiplinli araştırma grupları oluşturulacaktır. Çok disiplinli çalışmalar yapan tematik araştırma merkezleri açılacaktır. Mevcut araştırma merkezlerinin çok disiplinli çalışmalara yönelmesine ilişkin düzenlemeler yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	12.400.000,00								
Tespitler	Lisansüstü düzeyde disiplinler arası program açmak için fakülte/program çeşitliliğinin kısıtlı olması, Üniversitemiz bünyesinde disiplinler arası çalışmalar yürüten akademik personelin sınırlı sayıda olması, Disiplinlerarası çalışmanın önemine ilişkin farkındalığın yeterince oluşmamış olması, Disiplinlerarası öncelikli araştırma alanlarının tespit edilmesi için öngörü ve planlama çalışmalarının yapılması ve araştırma merkezlerin kurulması.								
İhtiyaçlar	Üniversitemiz bünyesinde fakülte/program çeşitliliği sağlanarak akademik kadro açısından güçlendirilmesi, Üniversitemizde istihdam edilecek öğretim elemanlarının disiplinler arası alanlarda çalışmalar yapan araştırmacılardan olmasına yönelik stratejilerin oluşturulması, Üniversitemiz bünyesinde yıllık bilimsel paylaşım toplantıları düzenleyerek ortak projelerin geliştirilmesine katkı sağlanması, Araştırma merkezlerinin bütçe olanaklarının artırılması.								

Tablo 31. Devamı

HEDEF KARTI									
Amaç /A3)	Paydaşlarla iletişim ve etkileşimin geliştirilmesi.								
Hedef (H3.1)	Paydaşlarla iletişim ve etkileşimi arttırmak.								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Özel Kalem Rektörlük								
	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG3.1.1 Tanıtıcı etkinlik sayısı	25		2	2	3	3	3	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG3.1.2 Eğitimcilerin Eğitimine yönelik düzenlenen etkinlik sayısı	25	1	2	2	2	2	2	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG3.1.3 Dış paydaşlarla yapılan işbirliği/protokol sayısı	25	10	10	15	20	20	20	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG3.1.4 Danışma Kurulu Toplantı Sayısı	25		1	1	1	1	1	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Yeni kurulan bir üniversite olması dolayısıyla tanınırlığın az olması Yeni kurulan bir üniversite olması dolayısıyla birçok alanda eksiklerin bulunması.								
Stratejiler	Üniversitenin tanıtımına ilişkin üniversite içi/dışında yapılan fuar, tanıtım günleri vb etkinliklerin ilgili birimler tarafından takibi yapılacaktır. Mezun takip sistemi kurulacak ve sürekliliği sağlanacaktır. Dış paydaşlarla sağlanacak protokol ve işbirliğinin detayları ortaya konulacaktır. Paydaşlara yönelik, yeni ve farklı bir üniversite imajı oluşturulacaktır. Öğretim elemanlarının, üniversitenin duyurularını kendi sosyal medya hesaplarında paylaşmaları sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	4.111.500,00								
Tespitler	Trabzon Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi'nden bölünerek kurulan bir üniversite olduğundan tanınırlığı henüz arzulanan düzeyde değildir. Sosyal medya hesaplarının (instagram, facebook vb.) takipçi sayıları paydaş sayısına kıyasla oldukça azdır. Paydaş beklentileri oldukça yavaş karşılanmaktadır. Aktif bir mezun takip sistemi bulunmamaktadır.								
İhtiyaçlar	Üniversitenin tüm paydaşlarca tanınmasını sağlayacak faaliyetler.								

Tablo 31. Devamı

HEDEF KARTI									
Amaç /A3)	Paydaşlarla iletişim ve etkileşimin geliştirilmesi.								
Hedef (H3.2)	Paydaşlarla iletişim ve etkileşimi arttırmak.								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı								
	Yönetim Bilgi Sistemi Birimi Koordinatörlüğü								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG3.2.1 Öğrenciyi üniversitede tutma oranı	20	95	97	98	98	99	99	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG3.2.2 Öğretim elemanlarının memnuniyet düzeyi	25	-	80	85	90	95	95	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG3.2.3 İdari personelin memnuniyet düzeyi	20	-	80	85	90	95	95	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG3.2.4 Öğrenci memnuniyet düzeyi	25	-	70	80	90	95	95	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG3.2.5 Dış paydaşların üniversiteden beklenti düzeyi	10	-	70	80	85	90	95	6 Ayda Bir	Yılda Bir
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 ödüller, çekilişler vb. uygulamalar kullanılacaktır. Öğrencinin üniversitede kalma oranını arttırmak amacıyla, öğrenci dostu üniversite imajı oluşturulacaktır.								
Maliyet Tahmini	4.196.000,00								
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 31. Devamı

HEDEF KARTI									
Amaç /A3)	Paydaşlarla iletişim ve etkileşimin geliştirilmesi.								
Hedef (H3.3)	Paydaşlarla birlikte toplumsal duyarlılığın arttırılmasında üniversite-paydaş işbirliğini geliştirmek.								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler								
	İslami İlimler Uygulama ve Araştırma Merkezi								
	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi								
	Karadeniz Kültür ve Tarihi Araştırma Merkezi								
	Sporda Performans Değerlendirme ve Yetenek Seçimi Uygulama ve Araştırma Merkezi								
	Okul Öncesi Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi								
	Özel Eğitim Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Merkezi								
	Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi								
	Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi								
	Teknoloji Transferi ve Proje Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi								
	Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi								
	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG3.3.1 Topluma katkı amaçlı düzenlenen etkinlik sayısı	25	15	18	20	25	30	30	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG3.3.2 Meslek edinme ve geliştirmeye yönelik sertifikalı eğitim programı sayısı	25	86	94	103	113	124	134	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG3.3.3 Sosyal sorumluluk projesi sayısı	25	10	15	18	21	24	25	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG3.3.4 Sosyal sorumluluk projelerine katılım sayısı	25	10	15	20	20	25	30	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Dış paydaşların üniversite ile işbirliğinde isteksiz olması, İç paydaşların etkinlik düzenlemeyi ilave iş yükü olarak kabul etmesi, Sertifikalı eğitim programlarına ilişkin tanıtım ve reklam faaliyetlerinin yeterince duyurulamaması, Mezun takip sisteminin sürekliliğinin sağlanamaması.								
Stratejiler	Mezunlar ile sürekli iletişim sağlanacaktır. Birimler, her dönem topluma katkı sağlayacak, sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde etkinlik düzenleme konusunda teşvik edilecektir. Meslek edinme ve geliştirmeye yönelik paydaşlarla işbirliği ve protokoller gerçekleştirilecektir. Çevre duyarlılığı konusunda paydaşlara yönelik seminerler düzenlenecektir.								
Maliyet Tahmini	3.900.000,00								
Tespitler	Mezunlara yönelik etkinliklerin yeterince gerçekleştirilmemiş olması. Toplumsal duyarlılığı arttırmaya yönelik üniversite-paydaş işbirliğinin yetersiz olması.								
İhtiyaçlar	Üniversite-paydaş işbirliğinin güçlendirilmesine yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi.								

Tablo 31. Devamı

HEDEF KARTI									
Amaç /A3)	Paydaşlarla iletişim ve etkileşimin geliştirilmesi.								
Hedef (H3.4)	Öğrencilerin sosyal ve kişisel gelişimlerini desteklemek.								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Erasmus Kurum Koordinatörlüğü								
	Akademik Birimler								
	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG3.4.1 Uluslararası değişim programlarına katılan öğrenci sayısı	25	7	10	13	17	20	25	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG3.4.2 Öğrenciler tarafından alınan ödül sayısı	25	4	7	10	14	20	24	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG3.4.3 Girişimcilik sertifikası alan öğrenci sayısı	25	16	20	50	80	150	150	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG3.4.4 Girişimcilik temalı öğrenci gruplarına katılan öğrenci sayısı	25	-	40	60	80	100	120	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Uluslararası akreditasyonun sağlanmamış olması, Öğrencilerin yarışmalara katılım konusunda isteksiz olmaları.								
Stratejiler	Öğrencilerin değişim programları konusunda bilgilendirilmeleri sağlanacaktır. Öğrencilerin "girişimcilik" konusunda bilgilendirilmeleri sağlanacaktır. Öğrencilerin aktif katılımlarının sağlanacağı kulüp sayısının arttırılması sağlanacaktır. Öğrencilerin alanları doğrultusunda yarışmalara katılımları konusunda teşvik edilmeleri sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	3.948.000,00								
Tespitler	Öğrencilerin sosyal ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesine yönelik seminer ve eğitimlerin azlığı, Ödül alan öğrenci sayısının azlığı, Girişimcilik konulu eğitim ve seminerlerin azlığı.								
İhtiyaçlar	Öğrencilerin sosyal ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesi konusunda paydaşların bilgilendirilmesi.								

Tablo 31. Devamı

HEDEF KARTI									
Amaç /A4)	Kurumsal kültür ve altyapının güçlendirilmesi								
Hedef (H4.1)	Üniversitenin yapısal ve teknik alt yapısını güçlendirmek.								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı								
	Personel Daire Başkanlığı								
	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG4.1.1 (Eğitim alanı miktarı)/(Toplam öğrenci sayısı) oranı	25	5,36	5,5	6	6,5	7	7,5	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG4.1.2 (Araştırma alanı miktarı)/ (Toplam öğretim elemanı sayısı) oranı	25	3,41	3,41	4	4,50	5	5,50	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG4.1.3 (İdari alan miktarı) / (Toplam personel sayısı) oranı	25	31,2	32	34	36	40	45	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG4.1.4 (Sosyal alan miktarı) / (Toplam öğrenci sayısı) oranı	25	0,55	0,6	0,8	1	1,1	1,2	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Tasarruf tedbirleri kapsamında Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından sağlanan yatırım bütçesinde kesinti yapılması, Devam eden yapım projeleri maliyetleri için ek ödenek ihtiyacının zamanında karşılanamaması.								
Stratejiler	Devam eden yapım projelerinin maliyetlerinin yüksek olması ve yapım işleri tamamlandıktan sonra binaların donanım, makine, teçhizat, laboratuvar cihazı vb. ihtiyaçlarına yönelik ek ödenekler sağlanması için çalışmalar yapılacaktır, Tamamlanan projelerin peyzaj ve çevre düzenlemesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	115.572.000,00								
Tespitler	Laboratuvar alanlarının yetersiz kalması, Yeterli sayıda çalışma ofisinin bulunmaması, Nicelik ve nitelik olarak arşiv alanının yetersiz olması, Sosyal, kültürel ve sportif alanların yetersiz olması (yemekhane, kafe/kantin, spor alanları vs.).								
İhtiyaçlar	Laboratuvar alanları artırılmalıdır. Ofis sayısı artırılmalıdır. Sosyal, kültürel ve sportif alanların çeşitlendirilmesi / artırılması sağlanmalıdır.								

Tablo 31. Devamı

HEDEF KARTI									
Amaç /A4)*	Kurumsal kültür ve altyapının güçlendirilmesi								
Hedef (H4.2)*	Mezunlarla iletişim ve iş birliğini güçlendirmek.								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı								
	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG4.2.1 Mezunlarla yapılan etkinlik sayısı	50	-	2	4	6	8	10	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG4.2.2 Mezun sistemine kayıtlı mezun sayısı	50	-	500	1500	2000	3000	4000	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Mezunlarla iletişimin yetersiz olması, Mezun bilgi sisteminin kurulmamış olması.								
Stratejiler	Mezunlarla ilişkiler güçlendirilecektir. Mezunlarla ortak faaliyetler düzenlenecektir. Mezun bilgi sistemi kurulacaktır.								
Maliyet Tahmini	136.000,00								
Tespitler	Mezun bilgi sisteminin olmaması, Tanıtım ve iletişimin eksik olması, Aidiyet ve değer görme hissinin eksik olması.								
İhtiyaçlar	Mezun bilgi sisteminin kurulması gerekmektedir. Mezunlarla etkinlikler artırılmalıdır								

Tablo 31. Devamı

HEDEF KARTI									
Amaç /A5)*	Hayat boyu öğrenme bağlamında uluslararası standartları sağlamak ve sürdürülebilir kılmak.								
Hedef (H5.1)*	Mezunlarla iletişim ve iş birliğini güçlendirmek.								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi								
	Akademik Birimler								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG5.1.1 Harmanlanmış ders sayısı	%20	0	4	8	12	16	20	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG5.1.1 Uzaktan ders sayısı	%60	10	30	40	50	60	80	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG5.1.2 Açık ders sayısı	%20	0	2	4	6	8	10	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Derslerin dönüştürülmesi sürecinde paydaşların direnç göstermesi Derslerin dönüştürülmesi için teknik destek ve nitelikli insan gücünün azlığı								
Stratejiler	Derse dönüştürülmesi için senato kararları alınacaktır. Derse dönüştürülmesi için paydaşlar bilgilendirilecektir. Derse dönüştürülmesi için teknik destek ve nitelikli insan gücü arttırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	136.000,00								
Tespitler	Paydaşların motivasyon düzeylerinin düşük olması								
İhtiyaçlar	Paydaşların uzaktan eğitim sistemlerini etkili kullanmaları Öğrenenlerin bağımsız öğrenme stratejilerini benimsemeleri Yeniliklere karşı direncin kırılması								

Tablo 31. Devamı

HEDEF KARTI									
Amaç /A5)*	Hayat boyu öğrenme bağlamında uluslararası standartları sağlamak ve sürdürülebilir kılmak.								
Hedef (H5.2)*	Hayat boyu öğrenme kapsamında uzaktan eğitimle yürütülen programların ve sertifikaların sayısını arttırmak								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Akademik Birimler								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG5.2.1 Uzaktan eğitimle yürütülen programların sayısı	%60	2	6	8	10	12	14	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG5.2.2 Uzaktan eğitimle yürütülen sertifikaların sayısı	%40	3	4	5	6	7	8	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Yürütülmesi planlanan eğitim/sertifika programlarının hedef kitle tarafından özümsenmemesi Yeni eğitim programlarına başvuru yapılamaması ya da yapılan başvuruların kabul görmemesi								
Stratejiler	Yeni eğitim/sertifika programların açılmasının desteklenmesi ve yaygınlaştırılması Eğitim programları için başvuru şartlarının eksiksiz olarak gerçekleştirilmesi sürecinde paydaşlara destek verilmesi								
Maliyet Tahmini	92.000 TL								
Tespitler	Paydaşların motivasyon düzeylerinin düşük olması								
İhtiyaçlar	Hedef kitlenin dikkatini çekebilmek amacıyla ilgili programları ve içeriklerinin etkin tanıtımının yapılması.								

Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablo 32' de gösterilmiştir.

Tablo 32. Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

HEDEFLER	HARCAMA BİRİMLERİ																		
	Rektörlük	Fatih Eğitim Fakültesi	Hukuk Fakültesi	İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi	İletişim Fakültesi	İlahiyat Fakültesi	Güzel Sanatlar Fakültesi	Spor Bilimleri Fakültesi	Devlet Konservatuvarı	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu	Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu	Vakfikebir Meslek Yüksekokulu	Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu	Tonya Yüksekokulu	Şalpazarı Meslek Yüksekokulu	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü	Kariyer geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi	Yönetim Bilgi Sistemi Birimi Koordinatörlüğü
H.1.1	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ			
H.1.2	S																		
H.1.3	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ			
H.1.4	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ			
H.2.1	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ			
H.2.2	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ			
H.2.3	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ			
H.2.4	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ			
H.2.5	S									İ									
H.2.6	S									İ									
H.3.1	S																		
H.3.2	S																		
H.3.3	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	
H.3.4	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ			
H.4.1	S																		
H.4.2	S																		İ
H.5.1																			
H.5.2																			

S: Sorumlu Birim, İ: İşbirliği Yapılacak Birimler

Tablo 32. Devamı

HEDEFLER	HARCAMA BİRİMLERİ																				
	Rektörlük	Genel Sekreterlik	İdari Mali İşler Daire Başkanlığı	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	Personel Daire Başkanlığı	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	Dış İlişkiler Koordinatörlüğü	BAP Koordinasyon Birimi	Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi	İslami İlimler Uygulama ve Araştırma Merkezi	Karadeniz Kültür ve Tarihi Araştırma Merkezi	Okulöncesi Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi	Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi	Sporda Performans Değerlendirme ve Yetenek Seçimi Uygulama ve Araştırma Merkezi	Teknoloji Transferi ve Proje Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi	Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
H.1.1	S				İ	İ															
H.1.2	S						İ										İ				
H.1.3	S																				
H.1.4	S										İ										
H.2.1	S																				
H.2.2	S											İ							İ		
H.2.3	S											İ									
H.2.4	S						İ					İ							İ		
H.2.5	S											İ									
H.2.6	S											İ									
H.3.1	S				İ																
H.3.2	S				İ																
H.3.3	S												İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H.3.4	S						İ				İ										
H.4.1	S				İ	İ			İ												
H.4.2	S				İ																
H.5.1	S																				İ
H.5.2	S																				İ

S: Sorumlu Birim, İ: İşbirliği Yapılacak Birimler

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 33'te gösterilmiştir.

Tablo 33. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef 1.1: Eğitim programlarının niteliğini artırmak		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Eğitim çıktılarının izlenememesi nedeniyle programların geliştirilememesi.		• Yeni lisans ve lisansüstü programların açılmasının desteklenmesi, • Akreditasyon çalışmaları için gerekli olan bütçe çalışmasının yapılması, • Eğitim teknoloji alt yapısı için yatırım bütçesine teklifte bulunulması.
Akreditasyon için yeterli bütçenin olmaması.		
Güncel eğitim teknolojilerinin yaygınlaştırılmaması.		
Hedef 1.2: Eğitimi destekleyen hizmetlerin niteliğini geliştirilmek ve sürdürmek		
Öğrenci kontenjanlarının sürekli artması nedeniyle alt yapının yetersiz kalması.		• Gerekli altyapı çalışmaları için yatırım programına yeni projelerin eklenmesi.
Araştırma görevlisi ve teknik personel kadrolarının yetersiz olması.		• Araştırma görevlileri ve teknik personel için gerekli kadroların tahsis edilmesi.
Hedef 1.3: Öğretim elemanlarının niteliğini geliştirmek ve sürdürebilir hale getirmek.		
Değişime açık olmayan öğretim elemanlarının olması.		• Gerekli oryantasyon eğitimlerinin düzenlenmesi.
Ders yükleri fazla olan öğretim elemanlarının olması.		• Yeterli sayıda öğretim elemanı istihdam edilmesi.
Bazı birimlerde öğrenci sayısının fazla olması.		• Öğrenci sayılarının maksimum düzeyde gerekçeleriyle beraber teklif edilmesi.
Hedef 1.4: Ulusal ve uluslararası düzeyde değişim programlarını yaygınlaştırmak		
Programlara yönelik alınan hibe oranındaki azalmalar.		• Yeni hibe alternatiflerinin aranması.
İş birliği sayısının yetersizliği.		• İşbirliklerini arttırmak için gerekli girişimlerinin yapılması.
Öğretim elemanları ve öğrencilerin bilgi ve motivasyon eksikliği.		• Öğrencilere ve personele yönelik motivasyon programların düzenlenmesi.
Hedef 2.1: Bilimsel araştırma çıktılarının nicelik ve niteliğini arttırmak.		
Akademik personelin araştırma motivasyon düşüklüğü.		• Öğrencilere ve personele yönelik motivasyon programların düzenlenmesi.
Ulusal ve uluslararası düzeyde araştırmaya ayrılan destek miktarlarının azaltılması.		• Yeni bütçe kaynaklarının araştırılması.
Araştırmacıların (öğretim üyesi, araştırma görevlisi, lisansüstü öğrenciler) sayısının azalması.		• Araştırmacı sayısının arttırılması için gerekli teşviklerin arttırılması çalışmalarının yapılması.
Yayın (makale, kitap vb.) süreçlerinin araştırmacıya bağlı olmayan nedenlerden dolayı uzun sürmesi.		
Akademik personelin ders yüklerinin fazlalığı nedeniyle araştırma geliştirme faaliyetlerine kısıtlı zaman ayırması		• Akademik personel sayısının artırılarak personel üzerindeki ders yükünün azaltılması.

Tablo 33. Devamı

Hedef 2.2: Ulusal, uluslararası ve kurumsal bilimsel araştırma projelerinin sayını arttırmak, proje kültürünün yaygınlaştırılmasını sağlamak.		
Kurum içi ve kurum dışı ulusal düzeyde araştırmaya ayrılan destek miktarlarının azalması.		• Yeni alternatiflerinin aranması.
Çeşitli olumsuz gelişmelerin uluslararası dış kaynak bulmayı güçleştirmesi.		
Dış paydaşların proje işbirliğindeki isteksizliği.		•Dış paydaşlara yönelik proje işbirliklerinin cazibeli hale getirilmesi
Araştırma görevlisi kadrolarının azalması.		• Araştırma görevlileri için gerekli kadroların tahsis edilmesi.
Yüksek lisans ve doktora öğrencisi sayısının azalması.		• Öğretim kadrolarının zenginleştirilerek yeni yüksek lisans ve doktora programlarının açılması.
Akademik personelin ders yüklerinin fazlalığı nedeniyle araştırma geliştirme faaliyetlerine kısıtlı zaman ayırması.		• Akademik personel sayısının artırılarak personel üzerindeki ders yükünün azaltılması.
Hedef 2.3: Akademik personele yönelik bilimsel araştırma imkan ve desteklerini geliştirmek.		
Ulusal ve uluslararası düzeyde araştırmaya ayrılan destek miktarlarının azaltılması.		• Yeni bütçe kaynaklarının araştırılması.
Çeşitli sebeplerle ulusal ve uluslararası değişim programlarının uygulanmasında sınırlamalar.		
Hedef 2.4: Öğrencilerin bilimsel araştırma yapma, yenilikçilik ve girişimcilik becerilerini geliştirmek		
Öğrencilerin düzenlenen bilimsel/sanatsal/sportif etkinliklere ilgisizliği.		• Öğrencilerin ilgisini çekecek yeni alanlar ve etkinlikler bulunması.
Ulusal veya uluslararası birtakım gelişmelerin öğrenci değişim programlarındaki hareketliliği olumsuz yönde etkilemesi.		
Hedef 2.5: Tamamlanan lisansüstü tez sayısının ve tezlerden üretilen bilimsel çıktıları arttırmak		
Öğrencilerin lisansüstü eğitime çeşitli sebeplerden devamlılığının sağlanamaması.		• Devamlılığı sağlayacak projeler geliştirilmesi.
Yayın süreçlerinin araştırmacıya bağlı olmayan nedenlerden dolayı uzun sürmesi.		
Lisansüstü tezleri yayına dönüştürmeye yönelik kültürün öğrenciler arasında yerleşmemiş olması.		• Lisansüstü tezleri yayına dönüştürmeye yönelik çalışmalar yapılması.
Lisansüstü öğrencilerin proje yapma bilincinin düşük olması ve proje yazma deneyiminin olmaması.		• Öğrencilere yönelik proje yapma eğitimlerinin seçmeli ders olarak verilmesi.
Hedef 2.6: Disiplinler arası öncelikli araştırma alanlarını geliştirmek ve güçlendirmek		
Çalışma alanı disiplinler arası çalışmalara uygun olan öğretim elemanı azlığı.		• Öğretim elemanı çeşitliliğinin arttırılması.
Araştırmacılarda ortak çalışma kültürünün yetersizliği		• Ekip çalışmalarının teşvik edilmesi
Hedef 3.1: Paydaşlarla iletişim ve etkileşimi arttırmak		
Yeni kurulan bir üniversite olması dolayısıyla tanınırlığın az olması.		• Yerel ve ulusal platformlarda üniversitemizin tanıtımının yapılması.
Henüz mezun vermemiş olması		
Yeni kurulan bir üniversite olması dolayısıyla birçok alanda eksiklerin bulunması.		• Eksikliklerin tespitinin yapılarak kısa sürede eksikliklerin giderilmesi.

Tablo 33. Devamı

Hedef 3.2: Paydaşların memnuniyet düzeyinin arttırmak		
Paydaş beklentilerinin doğru olarak tespit edilememesi		• Paydaşlarla etkileşiminin arttırılması.
Paydaşların memnuniyet düzeylerinin tespitine yönelik anketleri cevaplandırmada gönülsüz olmaları		• Butik anketlerin yaygınlaştırılması
Hedef 3.3: Paydaşlarla birlikte toplumsal duyarlılığın arttırılmasında üniversite-paydaş işbirliğini geliştirmek		
Dış paydaşların üniversite ile işbirliğindeki isteksizliği.		• Dış paydaşlara üniversite işbirliklerinin arttırılması.
İç paydaşların etkinlik düzenlemeyi ilave iş yükü olarak kabul etmeleri.		• İş paydaşlara yönelik motive edici faaliyetlerin düzenlenmesi.
Sertifikalı eğitim programlarının tanıtım ve reklam faaliyetlerinin yeterince duyurulamaması.		• Sertifikalı programların duyurularının bir çok platformlarda duyurulmasının sağlanması.
Mezun takip sisteminin sürekliliğinin sağlanamaması.		•Mezun takip sistemi programının kurulması.
Hedef 3.4: Öğrencilerin sosyal ve kişisel gelişimlerini desteklemek		
Uluslararası akreditasyonun sağlanmamış olması.		
Öğrencilerin yarışmalara katılım konusunda isteksiz olmaları.		• Öğrencilerin yaraşmalara katılım konusunda teşvik edilmesi.
Hedef 4.1: Üniversitenin yapısal ve teknik alt yapısını güçlendirmek		
Tasarruf tedbirleri kapsamında Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından sağlanan yatırım bütçesinde kesinti yapılması.		
Devam eden yapım projeleri maliyetleri için ek ödenek ihtiyacının zamanında karşılanamaması.		
Hedef 4.2: Mezunlarla iletişim ve iş birliğini güçlendirmek		
Mezunlarla iletişim yetersizliği.		• Mezun takip sistemi programının kurulması.
Mezun bilgi sisteminin kurulmamış olması.		• Mezun takip sistemi programının kurulması.
Hedef 5.1: Farklı programlarda harmanlanmış, uzaktan veya açık lisans ve lisansüstü ders sayısı arttırmak		
Derslerin dönüştürülmesi sürecinde paydaşların direnç göstermesi.		
Derslerin dönüştürülmesi için teknik destek ve nitelikli insan gücünün azlığı.		
Hedef 5.2: Hayat boyu öğrenme kapsamında uzaktan eğitimle yürütülen programların ve sertifikaların sayısını arttırmak		
Yürütülmesi planlanan eğitim/sertifika programlarının hedef kitle tarafından özümsenmemesi.		
Yeni eğitim programlarına başvuru yapılamaması ya da yapılan başvuruların kabul görmemesi.		

* Kalıntı risk için kontrol faaliyeti belirlenmez.

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 34'de gösterilmiştir.

Tablo 34. Tahmini Maliyet Tablosu

Amaç ve Hedefler/Plan Yılı		2021	2022	2023	2024	2025	Toplam Maliyet
A.1	**Yükseköğretimde eğitimin-öğretim faaliyetlerinin ulusal/ uluslararası standartlara taşınması ve sürdürülebilir olmasının sağlanması**	**83.518.000,00**	**88.571.500,00**	**94.429.000,00**	**104.507.997,00**	**112.536.959,00**	**483.563.456,00**
H.1.1	Eğitim programlarının niteliğinin geliştirilmesi ve niceliğinin artırılması.	23.300.000,00	26.455.000,00	28.835.000,00	30.550.000,00	32.500.000,00	141.640.000,00
H.1.2	Eğitimi destekleyen hizmetlerin niteliğinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi.	19.350.000,00	20.450.000,00	21.905.000,00	24.950.000,00	26.905.000,00	113.560.000,00
H.1.3	Öğretim elemanlarının niteliğini geliştirmek ve sürdürebilir hale getirmek.	20.704.000,00	22.112.000,00	21.660.000,00	24.777.000,00	25.953.000,00	113.212.000,00
H.1.4	Ulusal ve uluslararası düzeyde değişim programların yaygınlaştırılması.	20.124.000,00	19.511.500,00	21.984.000,00	24.182.997,00	27.126.959,00	112.929.456,00
A.2	**Bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin güçlendirilmesi**	**6.056.000,00**	**7.546.000,00**	**8.615.000,00**	**10.465.000,00**	**9.590.000,00**	**42.272.000,00**
H.2.1	Bilimsel araştırma çıktılarının nicelik ve niteliğini arttırmak.	101.000,00	110.000,00	120.000,00	125.000,00	130.000,00	586.000,00
H.2.2	Ulusal, uluslararası ve kurumsal bilimsel araştırma projelerinin sayını arttırmak, proje kültürünün yaygınlaştırılmasını sağlamak.	1.755.000,00	2.925.000,00	3.575.000,00	4.500.000,00	6.100.000,00	18.855.000,00
H.2.3	Akademik personele yönelik bilimsel araştırma imkan ve desteklerin geliştirilmesi.	100.000,00	110.000,00	110.000,00	120.000,00	130.000,00	570.000,00
H.2.4	Öğrencilerin bilimsel araştırma yapma, yenilikçilik ve girişimcilik becerilerinin/kapasitelerinin geliştirilmesi.	100.000,00	101.000,00	110.000,00	120.000,00	130.000,00	561.000,00
H.2.5	Tamamlanan lisansüstü tez sayısının ve tezlerden üretilen bilimsel çıktıların arttırılması.	2.000.000,00	2.150.000,00	2.350.000,00	2.800.000,00	3.100.000,00	12.400.000,00
H.2.6	Disiplinler arası öncelikli araştırma alanlarının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi.	2.000.000,00	2.150.000,00	2.350.000,00	2.800.000,00	3.100.000,00	12.400.000,00
A.3	**Paydaşlarla iletişim ve etkileşimin geliştirilmesi**	**2.700.000,00**	**2.910.500,00**	**3.248.000,00**	**3.507.000,00**	**3.790.000,00**	**16.155.500,00**
H.3.1	Paydaşlarla iletişim ve etkileşimin arttırılması.	650.000,00	747.500,00	820.000,00	902.000,00	992.000,00	4.111.500,00
H.3.2	Paydaşların memnuniyet düzeyinin arttırılması.	700.000,00	755.000,00	828.000,00	915.000,00	998.000,00	4.196.000,00
H.3.3	Paydaşlarla birlikte toplumsal duyarlılığın arttırılmasında üniversite-paydaş işbirliğinin geliştirilmesi.	625.000,00	670.000,00	805.000,00	875.000,00	925.000,00	3.900.000,00
H.3.4	Öğrencilerin sosyal ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesi.	725.000,00	738.000,00	795.000,00	815.000,00	875.000,00	3.948.000,00
A.4	**Kurumsal kültür ve altyapının güçlendirilmesi**	**20.255.000,00**	**19.160.000,00**	**22.028.000,00**	**25.327.000,00**	**29.122.000,00**	**115.892.000,00**
H.4.1	Üniversitenin yapısal ve teknik alt yapısı güçlendirilecektir.	20.230.000,00	19.134.000,00	22.001.000,00	25.299.000,00	29.092.000,00	115.756.000,00
H.4.2	Mezunlarla iletişim ve iş birliği güçlendirilecektir.	25.000,00	26.000,00	27.000,00	28.000,00	30.000,00	136.000,00
A.5	**Hayat boyu öğrenme bağlamında uluslararası standartları sağlamak ve sürdürülebilir kılmak.**	**40.000,00**	**43.000,00**	**45.000,00**	**48.000,00**	**52.000,00**	**228.000,00**
H.5.1	Farklı programlarda harmanlanmış, uzaktan veya açık lisans ve lisansüstü ders sayısı arttırmak	25.000,00	26.000,00	27.000,00	28.000,00	30.000,00	136.000,00
H.5.2	Hayat boyu öğrenme kapsamında uzaktan eğitimle yürütülen programların ve sertifikaların sayısını arttırmak	15.000,00	17.000,00	18.000,00	20.000,00	22.000,00	92.000,00
Genel Yönetim Giderleri		-	-	-	-	-	-
Genel Toplam		**112.529.000,00**	**118.188.000,00**	**128.320.000,00**	**143.806.997,00**	**155.038.959,00**	**657.882.956,00**

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 gözen geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. 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'nın 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 planda belirtilen performans programlarında yer alan performans göstergelerine ilişkin veriler, (1) yılın ilk altı aylık dönemi (Ocak-Haziran) için "Stratejik Plan İzleme Raporu" aracılığı ile Temmuz ayının sonuna kadar; (2) yıllık dönem (Ocak-Aralık) için "Stratejik Plan Değerlendirme Raporu" aracılığı ile Şubat ayının sonuna kadar belirlenen tarihlerde harcama birimlerinden talep edilerek Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nca hazırlanır.

Yılın ilk altı aylık dönemine (Ocak-Haziran) ilişkin raporun harcama birimlerinden elde edilen veriler ışığında Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nca hazırlanmasının ardından Rektör başkanlığında, Rektör Yardımcıları ve harcama yetkilileri ile Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yöneticisinin de katılımlarıyla, altı aylık dönemlerde "izleme" toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise "değerlendirme" toplantıları yapılır. Bu toplantıların sonucunda Rektör, stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir.

"Stratejik Plan Değerlendirme Raporu", Rektör başkanlığında yapılan değerlendirme toplantısında stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin alınacak gerekli önlemleri de içerecek şekilde hazırlanır. Bu süreçte Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, harcama birimlerinden sorumlu oldukları hedefler bazında izleme ve değerlendirme raporlarını hazırlamasını ister. Harcama birimleri bu raporları Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'na belirtilen süre içerisinde gönderir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı harcama birimlerinden gelen raporları, kendi değerlendirmelerini de ekleyerek nihai hale getirir ve Mart ayı sonuna kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na gönderir. Hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporu, bir sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında dikkate alınır. Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporu "Stratejik Plan Gerçekleşme Raporu" olarak adlandırılır.

TRABZON ÜNİVERSİTESİ

EKLER

8.

Ek Tablo 1. Strateji Geliştirme Kurulu Üyeleri

Sıra No	Adı Soyadı	Birimi
1	Prof. Dr. Hasan KARAL	Rektörlük (Rektör Yardımcısı)
2	Doç. Dr. Mehmet AKPINAR	Fatih Eğitim Fakültesi
3	Doç. Dr. Derya ÇELİK	Fatih Eğitim Fakültesi
4	Doç. Dr. Hülya KASAPOĞLU	Fatih Eğitim Fakültesi
5	Dr. Öğr. Üyesi Semra ÇİNEMRE	İlahiyat Fakültesi
6	Dr. Öğr. Üyesi Selcen SARI AYTEKİN	Turizm ve Otelcilik MYO
7	Dr. Öğr. Üyesi Esra ATABAY	Vakfıkebir MYO
8	Dr. Öğr. Üyesi Ali Kürşat ERÜMİT	Fatih Eğitim Fakültesi
9	Öğr. Gör. Coşkun ALİYAZICIOĞLU	Beşikdüzü MYO
10	Öğr. Gör. Aytaç Burak DERELİ	İletişim Fakültesi
11	Arş. Gör. Ebru GÜZEL KUYUCU	Spor Bilimleri Fakültesi
12	Veysel SAY	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
13	Cengiz KOCAMAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
14	Erol AYDIN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Ek Tablo 2. Stratejik Planlama Ekibi

Sıra No	Adı Soyadı	Birimi
1	Prof. Dr. Emin AŞIKKUTLU	Rektör
2	Prof. Dr. Hasan KARAL	Rektör Yardımcısı
3	Prof. Dr. Atilla ÇİMER	Rektör Yardımcısı
4	Prof. Dr. Hüseyin SERENCAM	Rektör Yardımcısı
5	Prof. Dr. Hikmet YAZICI	Fatih Eğitim Fakültesi Dekanı
6	Prof. Dr. Emin AŞIKKUTLU	Hukuk Fakültesi Dekan V.
7	Prof. Dr. Emin AŞIKKUTLU	İlahiyat Fakültesi Dekan V.
8	Prof. Dr. Erdem TAŞDEMİR	İletişim Fakültesi Dekanı
9	Prof. Dr. Fatih BEKTAŞ	Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı
10	Prof. Dr. Raif KALYONCU	Güzel Sanatlar Fakültesi Dekan V.
11	Prof. Dr. Emin AŞIKKUTLU	İktisadi, İdari ve Sosyal Bil. Fak. Dekan V.
12	Prof. Dr. Haluk ÖZMEN	Temsilci Üye
13	Prof. Dr. Bilal KIRIMLI	Temsilci Üye
14	Doç. Dr. Recep NARTER	Genel Sekreter V.

Ek Tablo 3. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Personeli

Sıra No	Adı Soyadı	Unvanı
1	Veysel SAY	Daire Başkanı
2	Cengiz KOCAMAN	Şube Müdürü
3	Erol AYDIN	Şube Müdürü

Ek Tablo 4. Hazırlık Programı İş Paketi

PLANLAMA	2020								
	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK AŞAMASI									
Planın Sahiplenilmesi									
Planlama Sürecinin Organizasyonu									
Stratejik Plan Çalışma Takvimi Hazırlık									
İhtiyaçların Tespiti Eğitim Programı									
Eğitim Programı									
DURUM ANALİZİ									
Kurumsal Tarihçe									
Mevzuat ve Üst Politika Belgelerin Analizi									
Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi									
Paydaş Analizi									
Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi									
Akademik Faaliyetler Analizi									
Yükseköğretim Sektör Analizi									
GZFT Analizi									
Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi									
GELECEĞE BAKIŞ									
Eğitim Programı									
Misyon Tespiti									
Vizyon Tespiti									
Temel Değerlerin Tespiti									
FARKLILAŞMA STRATEJİSİ									
Farklılaşma Stratejisi Hazırlık Çalışmaları									
Konum Tercihi ve Başarı Bölgesi Tercihi									
Değer Sunumu ve Temel Yetkinlik Tercihi									
STRATEJİ GELİŞTİRME									
Amaçların Tespiti									
Hedeflerin Tespiti									
Performans Göstergelerinin Tespiti									
Stratejilerin Tespiti									
Stratejik Planın Maliyetinin Tespiti									
STRATEJİK PLANIN YAZILMASI									
Stratejik Plan Taslağının Oluşturulması									
Strateji Geliştirme Kurulu Tarafından İncelenmesi									
Stratejik Planın Yazılması									
STRATEJİK PLANIN ONAYI									
Stratejik Planın Strateji Geliştirme Kurulunda Onayı									
Planın Değerlendirilmek Üzere Strateji ve Bütçe Başkanlığına Sunulması									
Planın Strateji ve Bütçe Başkanlığınca Yapılan Değerlendirme Sonucuna Göre Revizyonu									
Planın İlgili Kurumlara Gönderilmesi									

Ek Tablo 5. Akademik Birimlerin Kuruluş Süreçleri

	BİRİM ADI	KURULUŞ TARİHİ	AÇIKLAMA
ENSTİTÜ	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	01/02/2010 tarih ve 2010/103 sayılı bakanlar kurulu kararı ile üniversiteye bağlı olarak Eğitim Bilimleri Enstitüsü kurulmuştur.	18/05/2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 7141 sayılı kanun ile bağlantısı değiştirilerek Trabzon Üniversitesi Rektörlüğüne bağlanmış ve adı değişerek Lisansüstü Eğitim Enstitüsü kurulmuştur
FAKÜLTELER	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 Kasım 1981 tarih ve 2547 sayılı kanun hükmünde kararname ile "Fatih Eğitim Fakültesi" adıyla KTÜ bünyesine alınmıştır. 18/05/2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 7141 sayılı kanun ile Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
	Güzel Sanatlar Fakültesi	KTÜ Rektörlüğüne bağlı olarak Milli Eğitim Bakanlığı'nın 02/01/2004 tarihli ve 44 sayılı yazısı üzerine, 28/3/1983 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 Gazetede yayımlanan 7141 sayılı kanun ile Trabzon Üniversitesine 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 Gazetede yayımlanan 7141 sayılı kanun ile Trabzon Üniversitesine bağlanmıştır.
	İlahiyat Fakültesi	KTÜ Senatosu'nun 25/12/2009 tarihli teklifi ve Yüksek Öğretim Genel Kurulu'nun 04/02/2010 tarihli onayı, Millî 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 Resmî Gazete'de yayımlanmıştır.	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 7141 sayılı kanun ile Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
	İletişim Fakültesi	KTÜ 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'ncu Maddesine göre Bakanlar Kurulunca, 17.06.2003 tarihinde alınan kararla (Karar sayısı:2003/5782) kurulmuştur.	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 7141 sayılı kanun ile Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
	Spor Bilimleri Fakültesi	KTÜ Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Milli Eğitim Bakanlığının 17.04.2006 tarih ve 8520 sayılı yazısı üzerine, 28.03.1983 tarih ve 2809 sayılı Kanunun 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 Gazetede yayımlanmıştır.	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 7141 sayılı kanun ile bağlantısı değiştirilerek Trabzon Üniversitesi Rektörlüğüne bağlanması ve adı geçen Yüksekokul kapatılarak Spor Bilimleri Fakültesi kurulmuştur.
	İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 7141 sayılı kanun ile kurulmuştur.	

Ek Tablo 5. Devamı

KONSERVATUAR		Konservatuvar, Karadeniz Teknik Üniversitesine bağlı olarak 2003 yılında kurulmuştur.	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 7141 sayılı kanun ile Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
YÜKSEKOKUL	Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 7141 sayılı kanun ile kurulmuştur.	
MESLEK YÜKSEKOKULLARI	Beşikdüzü MYO	10 Kasım 1992 tarihinde kurulmuştur.	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 7141 sayılı kanun ile Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
	Şalpazarı MYO	KTÜ Rektörlüğü'nün teklifi ve 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 Gazetede yayımlanan 7141 sayılı kanun ile Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
	Tonya MYO	KTÜ Rektörlüğü'nün teklifi 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 Gazetede yayımlanan 7141 sayılı kanun ile Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
	Turizm ve Otelcilik (MYO)	KTÜ Turizm Ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu 2547 sayılı Yükseköğretim Yasasının 2880 sayılı kanunun 7/d-2 ve 7/h maddeleri uyarınca 10.09.2003 tarih 1852/019205 sayı ile 2003 yılında kurulmuştur.	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 7141 sayılı kanun Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
	Vakfıkebir MYO	2005 yılında KTÜ bünyesinde kurulmuştur.	18.05.2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 7141 sayılı kanun ile Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.

TRABZON ÜNİVERSİTESİ 2018

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 trabzonuniv trabzonuniv