



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 bütününe 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 kurumudur. 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 Konservatuarı, 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 sayısını 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 artırılmasında 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 (Deneyisel 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.

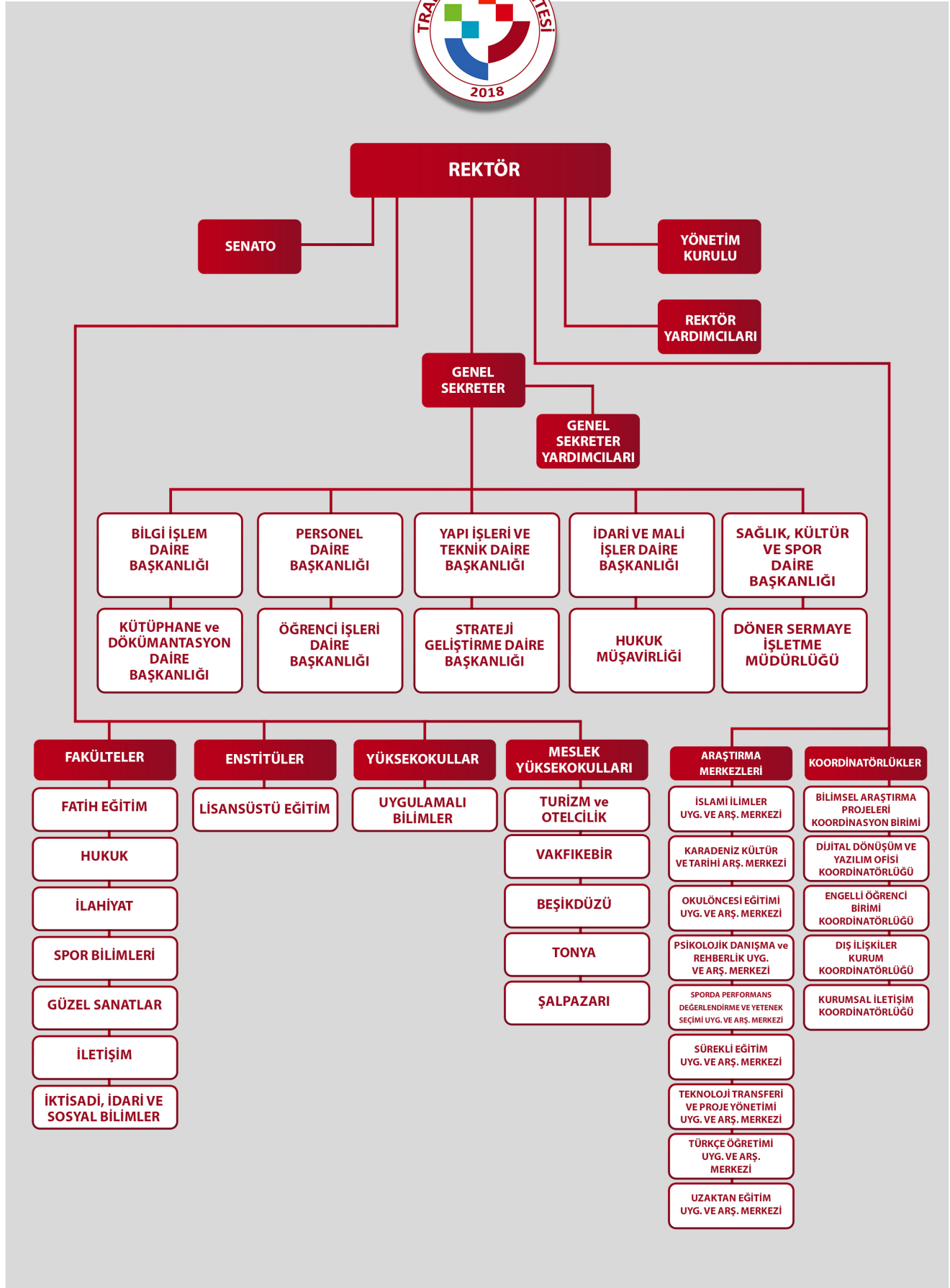
Trabzon Üniversitesi toplumun ihtiyaçları doğrultusunda ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim yapmayı, bölgenin ve ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik gelişmesine katkıda bulunmayı amaçlamakta; Türkiye Cumhuriyeti'nin temel değerlerine bağlılık doğrultusunda evrensel ahlak, şeffaflık, dürüstlük, 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



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 kurumlara 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 üretimde 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 artırılması 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 artırılması. • 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 Yüğü Tespiti ve Ek Ders Ücreti Ödemelerinde Uygulacak Esaslar madde 1 (a) 4-) Ders Yüğü Tespiti ve Ek Ders Ücreti Ödemelerinde Uygulacak 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 çözümlmeye 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, paylaşma 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 yüzdelere 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 yetersizlikleri	%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 bakımından)	%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 yansımaları 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	-
Güvenirlilik	%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 “fıkrım 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 konservatuvarında 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 itibarı 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 itibarı 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
Vakıfkebir 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 niteliklerinden 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' dır.

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 konservatuvarında 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.

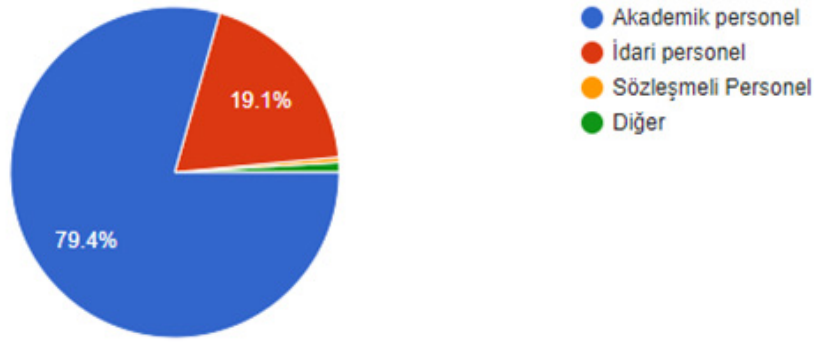
b. Kurum Kültürü Analizi

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.

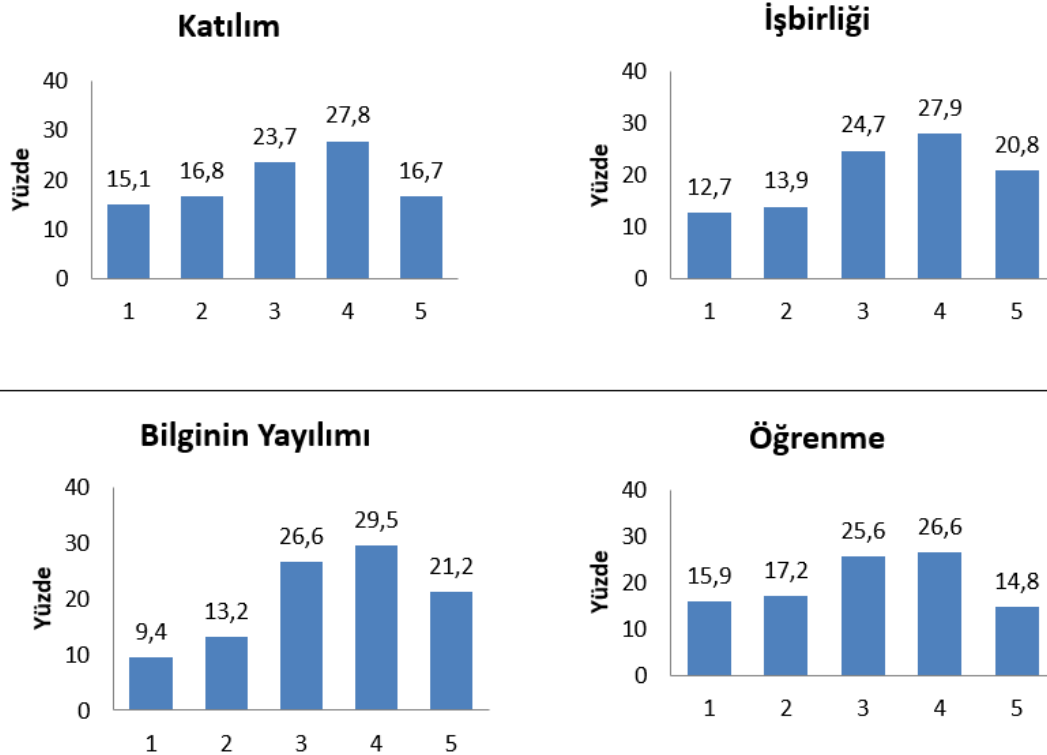
Bu süreçte söz konusu anket ve açık uçlu sorular çevrimiçi bir şekilde akademik ve idari tüm personele ulaştırılmıştır. Ankette yer alan 43 madde için katılımcılardan her bir maddede verilen duruma ne kadar katıldıklarını beşli Likert bir ölçekle ((1) Hiç katılmıyorum → (5) Tamamıyla Katılıyorum) belirtmeleri 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.



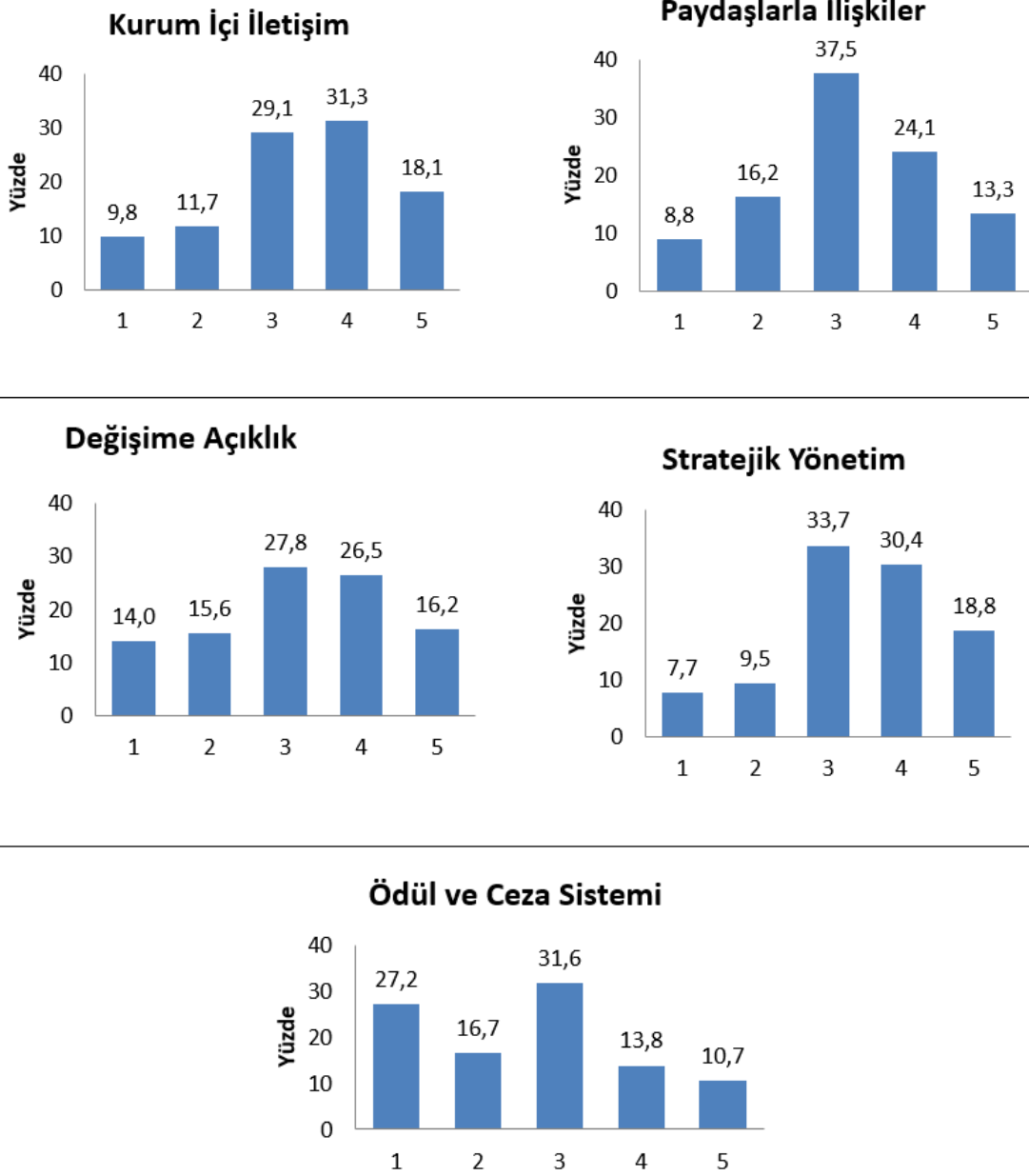
Şekil 2. Katılımcıların Kadro Durumu Açısından Dağılımı

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 ortamın 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 eksikliğini 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 (m² olarak) göstermektedir.

Tablo 17. Eğitim Birimlerinin Bulunduğu Yer ve Alanları

Eğitim Birimi	Bulunduğu Yer	Mülkiyet Durumu (m ²)			2019
		Üniversite	Hazine	Diğer	Toplam Alan (m ²)
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 Konservatuvarı					
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
Vakıfkebir M.Y.O.	Vakıfkebir 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

Yerleşke Adı	Hizmet Alanı (m ²)						Toplam Hizmet Alanı
	Eğitim	Barınma	Diğer	Kültür	Spor	Diğer	
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

Vakfikebir MYO (İdari Bina) Vakfikebir Yerleşkesi	-	-	-	-	-	613,80	613,80
Vakfikebir MYO (Öğrenci Hizmet Binası) Vakfikebir 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 (m ²)	1.678,10	19.354,31	1.232,59
Konservatuar	Sayı (Adet)	-	2	-
	Kapasite (Kişi)	-	30-60	-
	Alan (m ²)	-	100	-
Meslek Yüksekokulları	Sayı (Adet)	-	32	6
	Kapasite (Kişi)	-	30-60	30-60
	Alan (m ²)	-	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 artırılması 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 (m ²)
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 (m ²)
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 (m ²)	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
Tekser 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 karardır. 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 alt-yapıya 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 (tanınırılık) 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 artırılmalıdır.
	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 benimseltilmelidir. 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 performansla 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 artırılmalıdır. • Üniversiteler arası rekabette üstünlük sağlayabilmek amacıyla öğrenci beklentilerini karşılayacak nitelikte eğitim hizmeti sunulmalıdır.
	• Aynı veya benzer bölüm / programların sayısının artması	X	X	• İş piyasasının ihtiyaçları belirlenerek ders bilgi paketleri güncellenmelidir.
	• İş piyasasının ihtiyaçlarına uygun bölüm/ programa sahip üniversitelerin varlığı.	X	X	• 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 alışveriş 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 itibarıyla 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 Konservatuvarı, 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 dijitalleşmemiş 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
Yönetmel, 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. • Yurtiçi ve yurtdışı 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

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

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 itibarıyla 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 eğitimidir. 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 Konservatuarı 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 hâlihazırda 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 içerisinde.
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 artırılması,
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 artırılması,
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

*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 belirlenmesi 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 sürdürülebilir 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 sayısını 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 artırılmasında 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 sürdürülebilir 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 Eğitimcilerin 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 artırılmasına yönelik tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilecek, Değişim programları kapsamında iş birliği sayısı artırılacak, Değişim programlarından faydalanan 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 faydalanan 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 sayısını 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 güçleştirilmesi, 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 Merkezinin (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	Hedef 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 artırılmasında 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 artırılması 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 özümsememesi 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	Vakıfkebir 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 Tarih 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 sürdürülebilir 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 artırılması için gerekli teşviklerin artırılması 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 sayısını 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 artırılması.
Araştırmacılar arasında 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 artırılması.
Paydaşların memnuniyet düzeylerinin tespitine yönelik anketleri cevaplandırmada gönülsüz olmaları		• Butik anketlerin yaygınlaştırılması
Hedef 3.3: Paydaşlarla birlikte toplumsal duyarlılığın artırılmasında üniversite-paydaş işbirliğini geliştirmek		
Dış paydaşların üniversite ile işbirliğindeki isteksizliği.		• Dış paydaşlara üniversite işbirliklerinin artırılması.
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 yarışmalara 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 özümsememesi.		
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 sürdürülebilir 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 sayısını 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 artırılması.	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 artırılması.	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 artırılması.	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 artırılmasında 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 kalmak.	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'na hazırlanır.

Yılın ilk altı aylık dönemine (Ocak-Haziran) ilişkin raporun harcama birimlerinden elde edilen veriler ışığında Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'na 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 ulaşılabileceğine 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 ulaşılabileceğine 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	Vakıfkebir 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 Üniversitesi'ne 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.	
	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 ile Trabzon Üniversitesi'ne bağlanmıştır.
MESLEK YÜKSEKOKULLARI	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.

TR
TRABZON ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜK



TR
TRABZON UNIVERSITY
RECTOR'S OFFICE



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



TRABZON ÜNİVERSİTESİ

2026

-

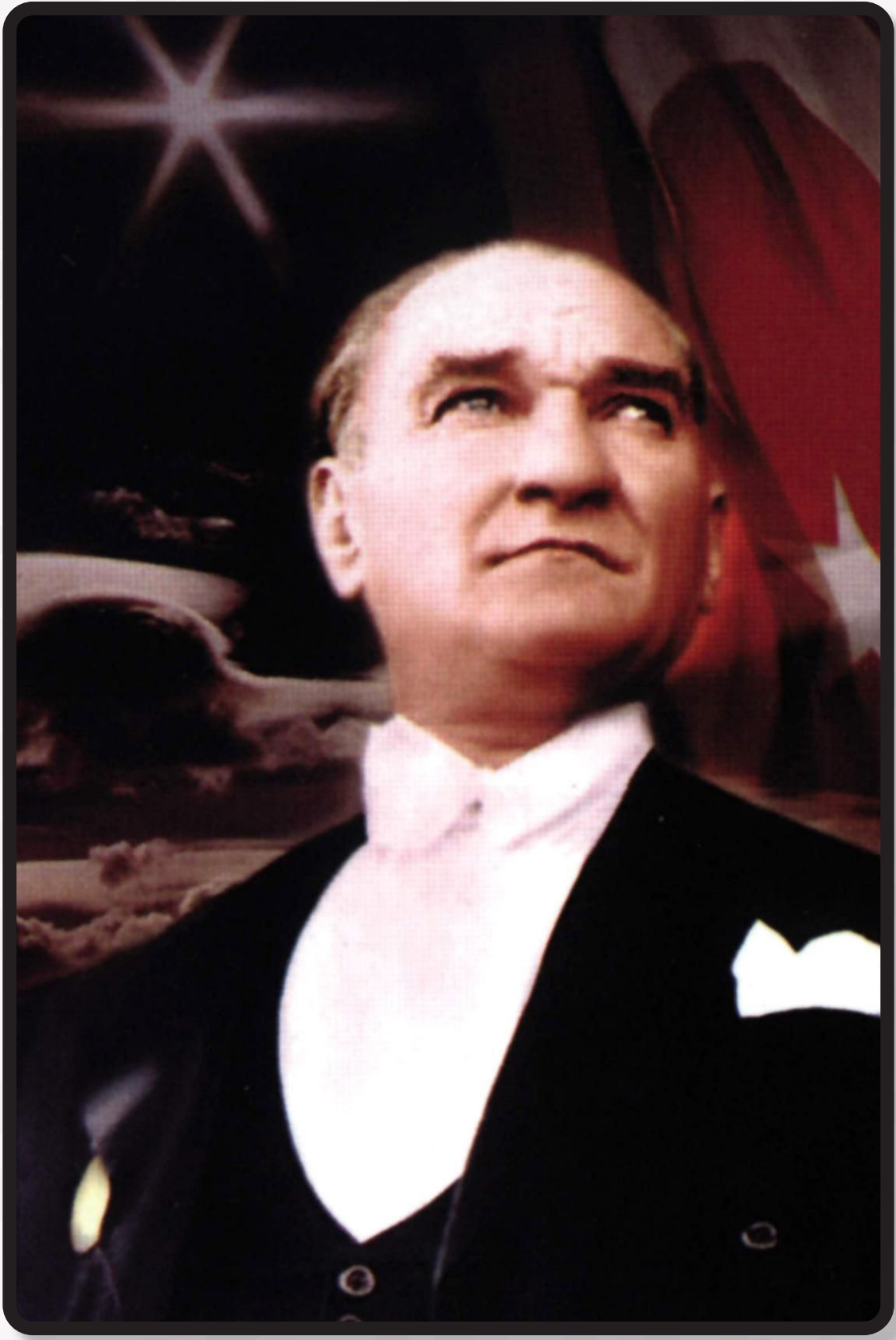
2030

STRATEJİK PLAN



TRABZON
ÜNİVERSİTESİ

2026 - 2030
STRATEJİK PLAN
-TRABZON-







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

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

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

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

Prof. Dr. Emin AŞIKKUTLU
Rektör

İÇİNDEKİLER

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

TABLolar

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

EK TABLO

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

KISALTMALAR

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



TRABZON
ÜNİVERSİTESİ

*BİR BAKIŞTA
STRATEJİK PLAN*

1.

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

A. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

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

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

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

B. Amaç, Hedefler ve Temel Performans Göstergeleri

Amaç 1: Eğitim programlarının niteliğini arttırmak.

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

Hedef 1.2: Eğitim programlarının etkinliğini arttırmak.

Hedef 1.3: Eğitimde uluslararası iş birliklerini güçlendirmek.

Hedef 1.4: Bilgi kaynak çeşitliliğini arttırmak.

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

Hedef 1.6: Üniversitemizin eğitim ve öğretim programlarını iyileştirmek.

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

Amaç 2: Araştırma-geliştirme kalitesini ve kapasitesini arttırmak.

Hedef 2.1: Bilimsel araştırma proje sayısını arttırmak.

Hedef 2.2: Projelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için araştırma altyapısını geliştirmek.

Amaç 3: Paydaşlarla iletişim ve etkileşimi geliştirmek.

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

Hedef 3.2: Paydaşlarla etkileşimi güçlü ve nitelikli hale getirmek.

Amaç 4: Kurumsal kapasiteyi arttırmak.

Hedef 4.1: Personel niteliğini ve niceliğini arttırmak.

Hedef 4.2: Mekân kapasitesini arttırmak.

Hedef 4.3: Üniversitenin yapısal ve teknik alt yapısını güçlendirmek.

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

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

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

Tablo 1. Temel Performans Göstergeleri

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



TRABZON
ÜNİVERSİTESİ

*STRATEJİK PLAN
HAZIRLIK SÜRECİ*

2.

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

A. Planın Sahiplenilmesi

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

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

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

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

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

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

B. Planlama Sürecinin Organizasyonu

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

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

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

C. Hazırlık Programı

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



TRABZON
ÜNİVERSİTESİ

DURUM ANALİZİ

3.

3. DURUM ANALİZİ

A. Kurumsal Tarihçe

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

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

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

Yüksekokullar: Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Yabancı Diller Yüksekokulu

Devlet Konservatuvarı: Devlet Konservatuvarı

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

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

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

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

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

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

B. 2021-2025 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

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

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

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

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

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

Bu bulgular doğrultusunda amaçlara ilişkin değerlendirmeler şöyledir:

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

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

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

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

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

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

Tablo 2. 2021-2025 Stratejik Planının Performans Ölçütleri

		2021			2022			2023			2024		
	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)	HEDEFLENEN	GERÇEKLEŞEN	GERÇEKLEŞME ORANI (%)	HEDEFLENEN	GERÇEKLEŞEN	GERÇEKLEŞME ORANI (%)	HEDEFLENEN	GERÇEKLEŞEN	GERÇEKLEŞME ORANI (%)	HEDEFLENEN	GERÇEKLEŞEN	GERÇEKLEŞME ORANI (%)
Amaç/ Hedef/ Performans Göstergesi	Amaç / Hedefler/ Performans Göstergeleri Açıklamaları	Yükseköğretimde eğitimin-öğretimin ulusal/uluslararası standartlara taşınması ve sürdürülebilir olmasının sağlanması											
AMAÇ 1		Eğitim programlarının niteliğini artırmak											
HEDEF 1.1		Eğitim programlarının niteliğini artırmak											
P.G. 1.1.1	Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı	29,86	28	22,39	125,1	27	22,37	120,7	26	21,27	25	21,42	85,68
P.G. 1.1.2	Öğretim elemanı başına düşen haftalık ders saati	16,7	15,7	15	104,7	15,5	13,35	116,1	15,2	12,49	15	13,11	87,40
P.G.1.1.3	Lisansüstü öğrenci sayısının lisans öğrenci sayısına oranı (%)	0,15	0,16	0,16	100,0	0,17	0,14	121,4	0,18	0,1	0,19	0,16	84,21
P.G. 1.1.4	Akredite eğitim programı sayısı	0	1	0	0,0	1	0	0,0	2	0	2	0	0
HEDEF 1.2		Eğitimi destekleyen hizmetlerin niteliğini geliştirmek ve sürdürmek											
P.G. 1.2.1	Öğrenci kullanımına yönelik tesis ve altyapılardan memnuniyet oranı (%)	-	70	0	0,0	75	0	0,0	80	0	90	0	0
P.G. 1.2.2	Öğrencinin gelişimine yönelik sosyal, kültürel, sportif faaliyetlerin sayısı	55	70	43	61,4	75	121	161,3	80	178	85	169	199
P.G. 1.2.3	Rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetlerinden yararlanan öğrenci sayısı	120	160	63	39,4	200	127	63,5	220	58	250	82	32,80
HEDEF 1.3		Öğretim elemanlarının niteliğini geliştirmek ve sürdürülebilir hale getirmek											
P.G. 1.3.1	Öğretim elemanı başına düşen uluslararası indekslerdeki yayın sayısı (SCI, SSCI-exp, AHCI)	0,1	0,17	0,18	105,9	0,2	0,10	50,2	0,21	0,8	0,24	0,48	200
P.G. 1.3.2	Eğiticilerin eğitimine katılan öğretim elemanı sayısı	20	30	5	16,7	45	24	53,3	65	24	80	63	78,75
P.G. 1.3.3	Yurtdışı bilimsel etkinlikler için yapılan akademisyen görevlendirme sayısı	10	13	4	30,8	16	12	75,0	19	25	20	30	150
P.G. 1.3.4	Öğrencilerin öğretim elemanları değerlendirme memnuniyet oranı (1-10 arası)	-	9	0	0,0	9	0	0,0	9	0	9	0	0

Tablo 2. Devamı

HEDEF 1.4	Ulusal ve uluslararası düzeyde değişim programları yaygınlaştırmak													
P.G. 1.4.1	Ulusal ve uluslararası değişim programlarına katılan öğrenci sayısı	28	30	23	76,7	35	53	151,4	40	52	130,0	45	27	60
P.G. 1.4.2	Ulusal ve uluslararası değişim programlarından gelen öğrenci sayısı	9	10	3	30,0	15	1	6,7	15	1	6,7	20	1	0,5
P.G. 1.4.3	Ulusal ve uluslararası değişim programlarına katılan öğretim elemanı sayısı	11	12	1	8,3	14	20	142,9	16	39	243,8	18	6	33,3
P.G. 1.4.4	Ulusal ve uluslararası değişim programları için yapılan iş birliği sayısı	39	40	28	70,0	42	61	145,2	45	6	13,3	50	138	276
AMAC 2	Bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin güçlendirilmesi													
HEDEF 2.1	Bilimsel araştırma çıktıların nicelik ve niteliğini arttırmak													
P.G. 2.1.1	Uluslararası indekslerde taranan dergilerdeki yayın sayısı	143	185	116	62,7	184	247	134,2	197	218	110,7	214	252	117,76
P.G. 2.1.2	ULAKBİM/TR Dizinde taranan dergilerdeki ulusal yayın sayısı	122	180	138	76,7	193	208	107,8	195	165	84,6	215	177	70,52
P.G. 2.1.3	Uluslararası yayınevleri tarafından yayımlanan kitap/kitap bölümü sayısı	59	71	116	163,4	72	165	229,2	81	293	361,7	82	193	235,37
P.G. 2.1.4	Ulusal yayınevleri tarafından yayımlanan kitap/kitap bölümü sayısı	79	108	39	36,1	114	56	49,1	123	40	32,5	128	30	23,44
P.G. 2.1.5	Uluslararası ve ulusal (ULAKBİM/TR Dizin) indekslerde taranan dergilerde yapılan atıf sayısı	3201	2963	4.139,0	139,7	3005	6.755,0	224,8	3210	4.100,0	127,7	3270	4.376	133,83
HEDEF 2.2	Ulusal, uluslararası ve kurumsal bilimsel araştırma projelerinin sayısını arttırmak, proje kültürünün yaygınlaştırılmasını sağlamak													
P.G. 2.2.1	Kurum dışı destekli (TÜBİTAK, DOKA vb.) ulusal proje sayısı	8	10	16	160,0	15	12	80,0	15	65	433,3	20	34	170
P.G. 2.2.2	BAP destekli proje sayısı	4	12	12	100,0	17	4	23,5	19	16	84,2	21	7	33,3
P.G. 2.2.3	Uluslararası destekli (AB Programları vb.) proje sayısı	1	2	2	100,0	3	3	100,0	3	1	33,3	4	1	25
P.G. 2.2.4	Düzenlenen proje eğitimi sayısı	1	3	5	166,7	3	20	666,7	4	7	175,0	5	16	320
HEDEF 2.3	Akademik personele yönelik bilimsel araştırma imkân ve desteklerini geliştirmek													
P.G. 2.3.1	Ulusal ve uluslararası bilimsel etkinliklere katılım için (sempozyum/ kongre/ konferans vb.) verilen destek sayısı	14	30	26	86,7	40	33	82,5	45	46	102,2	50	31	62
P.G. 2.3.2	Ulusal ve uluslararası bilimsel etkinliklere toplam katılım destek miktarı (TL)	50.000	85.000	75.000	88,2	110.000	67.000	60,9	200.000	102.000	51,0	250.000	98.883	39,56
P.G. 2.3.3	Öğretim elemanı başına öğrenci sayısı	29,86	28	22	127,3	27	22	122,7	26	21,53	120,8	25	21,42	85,68

Tablo 2. Devamı

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

Tablo 2. Devamı

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

C. Mevzuat Analizi

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

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

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

başta olmak üzere ilgili tüm mevzuat düzenlemeleri dikkate alınmıştır.

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

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

Tablo 3. Mevzuat Analizi Sonuçları

Yasal Yükümlülükler	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
• 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.	• T.C. Anayasası'nın 130. maddesi • 2547 sayılı Kanun'un 12. maddesinin (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.

Tablo 3. Devamı

Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak	2547 sayılı Kanun'un 12. maddesinin (h) bendi	- Teknolojik ürün üretimde 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 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 Kanun'un 12. maddesinin (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 tezlerin 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 sayıları arttırılması. - Lisansüstü eğitime öğrencilerin teşvik edilmesi.
- Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak. - Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 12. maddesinin (c) ve (d) bentleri	Üniversitede konferans, sempozyum, panel gibi etkinlikler düzenlenmekte; bilimsel dergiler yayımlanmakta ve öğretim elemanları yazılı-görsel-işitsel medya vasıtasıyla halkı bilgilendirmektedir.	Hâlihazırda yapılmakta olan faaliyetlerin çeşitlendirilerek arttırılmasına, sosyal sorumluluk projelerinin genişletilmesine ihtiyaç olması.
Yükseköğretim kurumlarının ihtiyacı için yurt içinde ve dışında, kalkınma planı ilke ve hedeflerine ve Yükseköğretim Kurulunun belirteceği ihtiyaca ve esaslara göre öğretim elemanı yetiştirmek.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 35. maddesi	Üniversite, gelecekte çeşitli yükseköğretim kurumlarında öğretim üyesi olarak çalışacak çok sayıda öğretim elemanına Yükseköğretim Kanununun 35. maddesi çerçevesinde lisansüstü eğitim sunmakta ve onları yetiştirmektedir.	Lisansüstü program çeşitliliğinin arttırılmalıdır.

Tablo 3. Devamı

Lisansüstü öğretim konusundaki istekleri karşılamak üzere gerekli planlamayı yapmak ve önlemleri almak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 50. maddesinin (b) bendi	Üniversite, bünyesindeki Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği çerçevesinde söz konusu görevi yerine getirmektedir.	Çeşitli kurum ve kuruluşlarla lisansüstü eğitim talepleri doğrultusunda imzalanan protokollerin sayısı artırılması.
Yükseköğretim kurumları, yurt dışındaki yükseköğretim kurumları ve diğer kuruluşlarla iş birliği tesis ederek ön lisans ve lisans programları da dâhil olmak üzere uluslararası ortak eğitim ve öğretim programları yürütebilirler.	2547 sayılı Kanun'un 43. maddesinin (d) bendi	Trabzon Üniversitesi öğrenci ve öğretim elemanlarının uluslararası hareketliliğine imkân tanıyan Mevlana ve Erasmus+ projeleri kapsamında uluslararası ortak eğitim ve öğretim faaliyetleri yürütülmektedir. Bu programlar Dış İlişkiler Koordinatörlüğü tarafından organize edilmektedir.	Yurt dışındaki üniversitelerle ortaklık öğrenci ve öğretim elemanları ve idari personelin hareketliliğine imkân veren protokollerin sayısının artırılması ve ülke sayısının çeşitlendirilmesi.
- Bilimsel araştırma ve yayın faaliyetleri yürütmek. - Ülkenin ihtiyacı olan alanlarda ve nitelikte insan gücü yetiştirmek. - Sosyal ve ekonomik ihtiyaçlara cevap verebilen, mevcut pazarlara başarıyla sunulabilecek ya da yeni pazarlar yaratabilecek; yeni bir ürün, uygulama, yöntem veya iş modeli fikri ile oluşturulan süreçleri yönetmek. - Topluma ve iş dünyasına katkılar oluşturabilecek ana ve tali faaliyetlerde bulunmak.	- Anayasa'nın 130. maddesi 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 12. maddesi 5746 sayılı Kanun'un 2. maddesi 5018 sayılı Kanun'un 9. maddesi	- Üniversitelerin bulundukları bölgelerdeki paydaşlar ile yeterince iş birliği yapmasına imkân oluşturacak mevzuatın eksik olması. - Öğretim elemanlarının iş dünyası ile ortaklaşa proje üretmesini teşvik eden protokollerin yetersizliği. - Mali mevzuatın, kamu idarelerinin bütçeleri ile kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmasını zorunlu kılması.	- Üniversitelerin bulundukları bölgelerdeki paydaşlar ile yeterince iş birliği kurmasına ilişkin gerekli düzenlemeler yapılması. - Öğretim elemanlarının iş dünyası ile ortaklaşa proje üretmesini teşvik eden gerekli düzenlemelerin yapılması. - Özellikle yeni kurulan üniversitelerin ihtiyaçları kapsamında stratejik planlarında belirledikleri amaçlarına ulaşabilmeleri için bütçe ve kaynak tahsislerinde kısıtlamaların giderilmesine yönelik mevzuatın düzenlenmesi.
Uygulamalı eğitim-öğretim yapılması, döner sermayeli işletmelerin kurulması ve gerekli eğitim teknolojilerinin geliştirilmesi.	2547 sayılı Kanun'un 12. maddesinin (h) ve (ı) bentleri	Üniversite döner sermaye gelirleri olmasına rağmen istenilen düzeyde olmaması.	Döner sermaye gelirlerini artıracak imkânların geliştirilmesi ve girişimlerin desteklenmesi.

Tablo 3. Devamı

Yükseköğretim kurumlarında pratik, uygulamalı dersler ve staj; öğrencinin tercih edeceği ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile bunlara muadil özel kuruluşlarda yapılabilir.	2547 sayılı Kanun ek madde 23	Üniversitenin ilgili fakülte ve yüksekokullarında uygulamalı dersler de öğrenciler staj ve uygulamalı eğitimlerini kamu ve özel sektörde yapabilmektedir.	Öğrencilerin staj ve uygulamalı eğitimlerini yapabildikleri kamu ve özel sektör kuruluşu sayısı artırılmalı, stajların etkinliği değerlendirilmeli, stajlar öğrencilerin kariyer yollarıyla bağdaştırılması.
Yükseköğretim kurumlarında yapılan bilimsel çalışmalar veya araştırmalar sonucunda bir buluş gerçekleştiğinde buluşu yapan, buluşunu yazılı olarak ve geciktirmeksizin yükseköğretim kurumuna bildirmekle yükümlüdür. Patent başvurusu yapılmışsa yükseköğretim kurumuna başvuru yapıldığına dair bildirim yapılır. Yükseköğretim kurumu, buluş üzerinde hak sahipliği talebinde bulunması durumunda, patent başvurusu yapmakla yükümlüdür. Aksi takdirde buluş, serbest buluş niteliği kazanır.	6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu'nun 121/2-3. maddesi	Üniversitemizde patent konusunda danışmanlık desteği verecek özel bir birim bulunmamaktadır.	Proje ve patent konularında danışmanlık desteği geliştirilmelidir. Mevzuat ve süreçler konusunda tüm birimlere düzenli olarak bilgilendirmeler yapılması.
Öğrencilere burs, kredi ve iş bulma alanlarında yardımcı olacak hizmetlerde bulunmak; hizmetlerine ihtiyaç duyulan öğrencilere geçici işlerde kısmi zamanlı olarak çalışma imkânı sağlamak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Madde 46/1K 5/1-c)	Üniversite öğrencileri ve mezunlarına hizmet sunulmasına yönelik Kariyer Geliştirme Merkezi faaliyetlerinden yeterince faydalanılamaması	Öğrencilerin sektör ve işletme seçme sürecinde yönlendirilmeleri ve bilgilendirilmeleri ile kısmi zamanlı çalışmaları için ek kaynaklar temin edilerek desteklenen öğrenci sayısı artırılması.
Öğrencilerin beden ve ruh sağlığının korunması, barınma, beslenme, çalışma, dinlenme ve boş zamanlarını değerlendirme gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Madde 47)	Öğrencilere sağlanan beslenme hizmetlerinin maliyetlerinin artması nedeniyle elde edilen öz gelirlerimizle karşılanmaması. Spor tesislerimizin kullanımının sınırlı olması.	Öz gelirlerin arttırılmasına yönelik yeni faaliyetler geliştirilmelidir. Spor tesislerinin kullanımının usul ve esasa bağlanarak yürütülmesi.

D. Üst Politika Belgeleri Analizi

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

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi

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

Tablo 4. Devamı

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

Tablo 4. Devamı

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

Tablo 4. Devamı

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

Tablo 4. Devamı

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

Tablo 4. Devamı

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

Tablo 4. Devamı

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

Tablo 4. Devamı

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

E. Program – Alt Program Analizi

Tablo 5. Program – Alt Program Analizi

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

F. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

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

Tablo 6. Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Sunulan Ürün/Hizmetler
Eğitim-Öğretim Faaliyetleri	✓ Ön Lisans Eğitimi ✓ Lisans Eğitimi ✓ Lisansüstü Eğitim (Tezli ve Tezsiz Yüksek Lisans- Doktora) ✓ Kurum ve Kuruluşlara Hizmet İçi Eğitim ✓ Yaşam Boyu Eğitim ve Sertifika Programları ✓ Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları ✓ Staj Hizmetleri ✓ Pedagojik Formasyon ✓ Çift Anadal ve Yan Dal Programları ✓ Kütüphane Hizmetleri
Bilimsel Araştırma Geliştirme, Yenilik ve Girişimcilik Faaliyetleri	✓ Araştırma Projeleri ✓ Bilimsel Yayınlar ✓ Deneysel Araştırmalar ✓ Bilimsel Araştırmaları Destekleme Hizmetleri ✓ Bilimsel Etkinlikler ✓ Ulusal Kurum ve Kuruluşlarla Sektörel İş Birliği
Toplumsal Katkı Faaliyetleri	✓ Bilimsel Konferans vb. Etkinlikleri Düzenleme ve Katılım Hizmetleri ✓ Sürekli Eğitim ve Sertifika Programları ✓ Kültür, Sanat ve Spor Hizmetleri ✓ Sosyal Sorumluluk Projeleri ✓ Dezavantajlı Gruplara Yönelik Hizmetler
Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler	✓ Basın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Hizmetleri ✓ Kütüphane ve Dokümantasyon ile İlgili Hizmetler ✓ Öğrenci Yaşamına İlişkin Hizmetler ✓ Öğrenci Kulübü Etkinlikleri ✓ Öğrenciye Yönelik Sosyal Etkinlikler ✓ Mezuniyet Törenleri
İdari Faaliyetler	✓ İdari ve Destek Hizmetleri ✓ Stratejik Yönetim, İç Kontrol ve Kalite Hizmetleri ✓ Teknoloji Altyapısı ve Bilişim Hizmetleri ✓ Mali Hizmetler ✓ Öğrencilere Yönelik İdari ve Destek Hizmetleri ✓ Yapım, Bakım ve Onarım Hizmetleri ✓ Güvenlik Hizmetleri ✓ Hukuk Hizmetleri
Dijitalleşme ve Uluslararasılaşma	✓ Büyük Veri ✓ Dijital Dönüşüm ✓ Yapay Zekâ Uygulamaları ✓ Dijital Güvenlik/Hukuk ✓ Dijital Doküman Yönetimi ✓ Online Eğitim Hizmetleri ✓ Uluslararası Kurum ve Kuruluşlarla İşbirliği ✓ Dış Kaynaklı Yayın, Proje ve Akademik Faaliyetler ✓ Uluslararası Görünürlük ✓ Uluslararası Öğretim Elemanı/Öğrenci Hizmetleri ✓ Yabancı Dilde Eğitim Programları

G. Paydaş Analizi

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

Paydaş analizi ile amaçlanan:

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

Bu kapsamda yapılan analiz süreci üç temel aşamada yürütülmüştür:

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

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

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

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

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

Tablo 7. Paydaş Analizi

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

H. Kuruluş İçi Analiz

a. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

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

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

Tablo 8. Akademik Personelin Unvana Göre Dağılımı

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

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

Tablo 9. Akademik Personelin Hizmet Süreleri Açısından Dağılım

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

Tablo 10. Akademik Personelin Yaş Aralığı Açısından Dağılımı

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

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

Tablo 11. Akademik Personelin Unvan Bazında Birimlere Göre Dağılımı

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

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

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

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

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

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

Tablo 13. İdari Personelin Eğitim Durumu

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

Tablo 14. İdari Personelin Hizmet Süreleri Açısından Dağılımı

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

Tablo 15. İdari Personelin Yaş Aralıklarına Dağılımı

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

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

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

Tablo 16. Öğrenci Cinsiyet ve Sayılarının Akademik Birimlere Dağılımı

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

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

Tablo 17. Personel Başına Düşen Öğrenci Sayısı

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

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

b. Kurum Kültürü Analizi

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

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

c. Fiziki Kaynak Analizi

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

Tablo 18. Eğitim Birimlerinin Bulunduğu Yer ve Alanları

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

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

Tablo 19. Fiziki Alanlar

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

d. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

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

Üniversitemizde kullanılmakta olan bilgi teknolojileri ve yazılımlar aşağıda sıralanmıştır.

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

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

e. Mali Kaynak Analizi

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

Tablo 20. Kaynakların Yıllar İtibarıyla Dağılımı

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

İ. Akademik Faaliyet Analizi

Tablo 21. Akademik Faaliyet Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim	1. Köklü bir geçmişe ve geleneğe sahip olması 2. Tüm programlarında alanın saygın ve deneyimli akademisyenlere sahip olması 3. Akademik kadrosunun eğitim-öğretim süreçlerinde gerekli içerikleri hazırlayabilecek ve sunabilecek pedagojik ve teknolojik yetkinlikte olması 4. Akademik kadrosunun ölçme-değerlendirme yeterliklerinin yüksek olması 5. Eğitim-öğretim süreçleri için gerekli donanımına sahip fiziki mekânlara sahip olması 6. Eğitim-öğretim kültürünün oluşmuş ve öğrencilere aktarılabilir olması 7. Eğitim-öğretim süreçlerinde ulusal ve uluslararası olarak farklı üniversiteler ve kurumlarla işbirliği faaliyetlerinin yürütülmesi 8. Kurumlar arasında güçlü bir iletişim ve iş birliğinin bulunması 9. Erasmus+ hareketlilikleri kapsamında uluslararası olarak üniversitelerle öğrenci ve öğretim elemanı ders verme, eğitim alma ve staj faaliyetlerinin yürütülmesi 10. Çok sayıda yüksek lisans ve doktora programının bulunması 11. Kütüphane ve çalışma salonlarının varlığı 12. Konferans salonunun varlığı ve yıl boyunca çok sayıda seminer, konferans, söyleşi vb. etkinliklerin düzenlenmesi 13. Öğrenci kulüplerinin varlığı ve öğretim elemanlarının destekleri ile kulüpler aracılığı ile eğitim-öğretim faaliyetlerini destekleyici etkinliklerin düzenlenmesi 14. Öğretim elemanlarının uzaktan eğitim ve harmanlanmış öğretim faaliyetleri konusunda gerekli yetkinliğe ve tecrübeye sahip olması 15. Uzaktan eğitim tezsiz yüksek lisans programlarının varlığı 16. Uzaktan Eğitim altyapısı ve hizmetlerinin yeterliliği 17. Program amaçlarını ve çıktılarını sistematik olarak izleme ve iyileştirme süreçleri uygulanmaktadır. 18. Çağdaş, uygulamalı müfredatların hazırlanması 19. Dijital ve interaktif eğitim materyallerinin kullanımı 20. Laboratuvar, simülasyon ve proje tabanlı öğrenme yöntemlerinin entegrasyonu 21. Disiplinler arası ortak ders ve seminerlerin düzenlenmesi 22. Mevcut ön lisans ve lisans programlarının bazılarında zorunlu yabancı dil derslerinin dışında farklı yabancı dil derslerinin olması. 23. Üniversite genelinde yabancı dil olarak İngilizce, Arapça ve Fransızca derslerinin verilmesi. 24. Tüm programların eğitim amaç ve hedefleri, program çıktıları tanımlı ve ders öğrenim çıktıları, öğretme-ölçme yöntemleri ilişkilendirilmiş ve bilişim sistemi yoluyla yayınlanmaktadır. 25. Program amaçlarını ve çıktılarını sistematik olarak izleme ve iyileştirme süreçleri uygulanmaktadır. 26. Öğrenci merkezli öğretim planına sahip olmak 27. Bölümlerin akreditasyonu için gerekli çalışmalara başlamış olması 28. Öğrenci Bilgi Sistemi ile öğrenci başarılarının takip edilmesi 29. Ders bilgi paketlerinin hazırlanıp kamuoyuyla paylaşılmış olması 30. Memnuniyet ve geri bildirim sisteminin kullanılmaya başlanması 31. Bilimsel eğitim etkinliklerinin gerçekleştirilmesi 32. Disiplinler arası bir bakış açısıyla oluşturulan öğretim programının olması	1. Eğitim öğretim faaliyetlerinin ve kurum kültürünün sürdürülebilirliği amacıyla araştırma görevlisi kadro sayılarının yetersizliği 2. Teknolojik yetkinliklerin artırılabilmesi ve eğitim-öğretim süreçlerinin gelişimi amacıyla yenilikçi teknolojilerin edinilmesinde yaşanan ekonomik sorunlar 3. Eskiyen araç-gereçlerin yenilenmesinde ekonomik problemlerin yaşanması 4. Öğrenci sayısının azalması ve bölümlerin öğrenci alımının durdurulması 5. Fiziki alanların yenileme ve artırılması ihtiyacı 6. Uluslararası öğrenci sayısının azlığı 7. Yabancı dilde eğitim veren bölüm/ABD bulunmaması 8. Çok disiplinli (Multidisipliner) ve disiplinler arası bölümlerin/ ABD'lerin olmaması 9. Erasmus+ hareketlilikleri için uluslararası ikili anlaşmaları azlığı 10. Çevrimiçi akademik veri tabanları ve kaynaklara erişimin kısıtlı olması 11. Başta bilgisayar laboratuvarı olmak üzere uygulama laboratuvarlarının azlığı 12. Öğrencilerin sosyal ve çevresel alan azlığı nedeniyle kampüste zaman geçirmemeleri 13. Sekreter ve hizmetli gibi eğitim-öğretim süreçlerini destekleyici personel eksikliği 14. Eski bina ve mevcut altyapının güncel teknolojik gereksinimleri karşılamada yetersizliği 15. Eğitim teknolojileri ve dijital materyaller konusunda başlangıç aşaması 16. Deneyimli destek personeli eksikliği (özellikle araştırma görevlileri) 17. Mevcut ön lisans ve lisans programlarının bazılarında zorunlu yabancı dil derslerinin dışında var olan yabancı dil derslerinin sayılarının ve çeşitliliğin az olması 18. Hazırlık sınıfı zorunluluğu bulunan bölümlerin sınırlı olması, bu nedenle öğrencilerin dil yeterlilik seviyesinin genel olarak düşük olması 19. Ders içeriklerinin bazı bölümler için yeterince özelleştirilmemesi, örneğin hukuk gibi alanlara özgü İngilizce programlarının sınırlı olması 20. Dil öğretimine yönelik ek sertifika programlarının olmaması, uluslararası geçerliliği olan sınavlara (TOEFL, IELTS vb.) yönelik hazırlık desteğinin sınırlı olması 21. Üniversite genelinde yabancı dil olarak sadece İngilizce, Arapça ve Fransızca derslerinin verilmesin, dil çeşitliliğinin olmaması 22. Sosyal, sportif faaliyet alanları ile akademik fiziksel mekânlarnın kısıtlı olması 23. Sosyal becerilerin program ve müfredatlarda yetersiz olması 24. Öğrencilerin İngilizce dil yeterliliğinin zayıf olması 25. Öğrenciler ve öğretim elemanları için fiziki imkânların yetersizliği 26. Eğitim-öğretim faaliyetlerine yönelik eksik prosedürlerin olması (sınav yönetmeliği vb.) 27. Lisans düzeyinde öğrencilerin yabancı dil yeterliliklerinin düşük olması 28. Lisansüstü öğretim programının yetersizliği 29. Uygulamalı eğitime yeterince ağırlık verilmemesi 30. Mevcut programların akreditasyon süreçlerinde istenen düzeyde bulunmaması 31. Öğretim programının güncellenme ihtiyacının bulunması 32. Fiziki alanların kısıtlı olması sebebiyle toplantı odası, kütüphane, çalışma odası ve uygulama alanı bulunmaması, öğrencilere yönelik öğrenme ortam ve kaynaklara yönelik eksiklikler 33. Uygulamalı derslere yönelik uygulama alanı eksikliği, ders kapsamındaki uygulama olanaklarının sınırlı olması 34. Modern ve yeterli düzeyde bilişim ve uygulama laboratuvarı ve cihaz eksikliği, teknolojik olanaklarda yetersizlik 35. Öğrencilere beceri kazandırılmasında kullanılacak yeterli ekipman bulunmaması 36. Akademik personelin sınırlılığı, öğretim elemanı başına düşen ders yükü ve ders sayılarının fazla olması 37. İdari personel yetersizliği 38. ERASMUS+ Öğrenci değişim programı kapsamında henüz öğrenci gelmemiş olması	1. Araştırma görevlisi kadrolarının tahsisinin artırılması 2. Ulusal ve uluslararası proje çalışmalarından elde edilen kurum hissesinin yenilikçi teknolojilere aktarılması 3. Üniversitesi bütçesi ve döner sermaye gelirlerinden teknoloji yatırımlarına aktarılan miktarın artırılması 4. Uluslararası öğrenci sayılarının artırılması amacıyla bölüm ve ABD'lerde İngilizce seçmeli derslerin açılması 5. İngilizce eğitim veren ve uluslararası kabul gören multidisipliner programların önerilmesi 6. Bölümlerin akreditasyon faaliyetlerinin tamamlanması 7. Üniversitemiz öğretim elemanları ve Dış İlişkiler ofisi Koordinatörlüğü ile işbirliği ve uluslararası tanınırlık faaliyetlerinin (bülten, dergi, seminer, sempozyum vb.) organize edilmesi 8. Bilgisayar laboratuvarı için yer tahsisinin yapılarak donanım tedarik sürecinin kısım kısım başlatılması 9. Öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik olarak kampüs içi sosyal alanların belirlenmesi. Bu amaçla paydaşlara (öğrenci, personel) anket uygulanması ve hazırlanacak raporların Rektörlük makamına arz edilmesi. 10. Öğrencilere uygulanacak anketlerle sosyal faaliyet isteklerinin belirlenmesi ve faaliyet takviminin oluşturulması 11. Modern sınıf ve laboratuvar dizaynlarıyla eğitim altyapısının yenilenmesi 12. Dijital öğrenme platformları, eğitim simülörleri ve interaktif araçların entegrasyonu 13. Eğitim-öğretim kadrosunun sürekli mesleki gelişimine yönelik eğitim programları düzenlenmesi 14. Disiplinler arası ortak dersler ve seminerlerle farklı bölümler arasında bilgi alışverişinin sağlanması 15. Mevcut ön lisans ve lisans programlarının bazılarında zorunlu yabancı dil derslerinin dışında var olan yabancı dil derslerinin sayılarının ve çeşitliliğin artırılmasına yönelik müfredat güncellemelerinin planlanması 16. Yapılması planlanan müfredat güncellemelerinin uygulanabilmesi için üniversitemiz Yabancı Diller Yüksekokulu bünyesindeki öğretim elemanı sayısının artırılması 17. Dil öğretimine yönelik derslerin çeşitliliğini artırılması adına, Rusça, Arapça, Çince gibi farklı dillerin eğitimine yönelik öğretim elemanının üniversitemiz Yabancı Diller Yüksekokulu bünyesinde istihdamının planlanması 18. Bölüm bazlı akademik İngilizce dersleri artırılmalı, alana özgü İngilizce seçmeli dersler açılmalı 19. Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerle ilgili olanakların geliştirilmesi 20. Program ve müfredat sosyal becerileri öneleyecek şekilde oluşturulmalıdır. 21. Fiziki şartların iyileştirilmesi (sıraların ve projeksiyonların iyileştirilmesi, yeterli sınıf, laboratuvar, toplantı salonu, ofisin sağlanması vb.) 22. Öğrenciler ve öğretim elemanları için daha açık prosedürlerin oluşturulması 23. Uluslararasılaşma çalışmalarına hız verilerek akademisyen ve öğrenci dolaşımının artırılması ve gereken teşviklerin sağlanması. 24. Eğitim ve öğretim süreçlerinde güncel bilişim ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaştırılması

Tablo 21. Devamı

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

Tablo 21. Devamı

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

J. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Tablo 22. Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversite'ye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	1. Aynı veya benzer bölüm / programların sayısının artması 2. İş piyasasının ihtiyaçlarına uygun bölüm/ programa sahip üniversitelerin varlığı 3. Benzer disiplinlerdeki diğer üniversitelerin teknolojik altyapı, yenilikçi müfredat ve uluslararası iş birlikleri açısından öne çıkması. 4. Öğrenci çekme kapasitesinde düşüş, prestij kaybı ve rekabet gücünün azalması. 5. Üniversite sayısındaki artış 6. İş piyasasının ihtiyaçlarına uygun bölüm/ programa sahip üniversitelerin varlığı 7. Üniversitelerin hazırlık eğitimi yerine ulusal (YDS, YÖKDİL) ve uluslararası dil yeterlilik belgelerini (TOEFL, IELTS vb.) kabul etmesi. 8. Eğitim programlarının rakiplere oranla yeterince güncellenmemesi 9. Sektörle İş Birliği Eksikliği 10. Teknolojik Altyapı Zayıflığı 11. Mezunların İş Piyasasına Hazırlık Eksikliği 12. Uluslararası İş Birliği Eksikliği 13. Çevre illerde bulunan fakültelerin sayısının artması 14. Disiplinler arası programların yetersizliği 15. İl genelinde benzer programları bulunan üniversitelerin olması.	1. Aynı şehirde bulunan üniversiteler arası işbirliklerinin güçlendirilerek altyapı, uzman ve akademisyen kaynağının daha verimli kullanımı sağlanması 2. Ulusal ve uluslararası proje faaliyetlerinde ikili işbirlikleri ve konsorsiyum çalışmaları yapılması 3. Ortak komisyonlar kurularak koordinasyonun güçlendirilmesi 4. Ortak akademik faaliyetler (sempozyum, kongre, konferans vb.) ve organizasyonların yapılması 5. Akademik personelin nitelikli olması ve niteliğin giderek artırılması 6. Köklü üniversitelerden biri olan Karadeniz Teknik Üniversitesinin tecrübelerinden yararlanma imkânı 7. Artan üniversite sayısının ve çevre illerdeki köklü üniversitelerin varlığının rekabet ortamı oluşturmaya ve kaliteyi arttırmaya 8. Uluslararası turizm ve rekreasyon alanlarında büyüme. 9. Doğa ve eko turizme yönelik ilginin artması. 10. Belediyeler ve özel sektörle yeni iş birlikleri fırsatları 11. Teknolojik yeniliklere hızlı adapte olma potansiyeli. 12. Müzik ve sahne sanatları eğitimi veren rakip akademik kurumların şehre uzaklığı 13. Trabzon yerel basının güçlü olması. 14. Bölgenin en büyük şehirden birinde bulunması, 15. Üniversitenin kalite odaklı yönetim tarzının ön plana çıkması 16. Uzaktan eğitim uygulama merkezinin etkin bir şekilde çalışması 17. Bölge genelinde Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi kapsamında bilgisayar mühendisliği, dijital oyun tasarımı, yapay zekâ mühendisliği ve yazılım mühendisliği programlarının bulunması. 18. Genç ve dinamik öğretim elemanın sayısının fazla olması	1. Benzer alanlarda bağımsız faaliyetler düzenlenmesi sonucu oluşabilecek kaynak israfı 2. Alanında uzman akademik personel eksikliği nedeniyle eğitim/öğretim kalitesinde düşüş yaşanması 3. Altyapı yetersizlikleri nedeniyle öğrenci ve personel memnuniyet seviyesinde düşüş olması 4. Ödenek ve personel yetersizlikleri nedeniyle hizmetlerde aksamaların yaşanması 5. Üniversitenin kendi gelirini arttıracak imkânlarının yeterli olmaması 6. Kısa ve orta vadede öğretim elemanlarına sunulan sosyal ortam ve imkânların yetersiz olması 7. Mevcut tercih sıralamasının köklü üniversiteler lehine sonuç doğurması 8. Nitelikli öğrencilerin bazı alanlarda rakip üniversite programlarını öncelikli olarak tercih etmesi 9. Rakiplerin kaynak çeşitliliği ve miktarının görece fazlalığı ile zorlaşan rekabet çevresi 10. Vakıf üniversitelerinin sayısındaki artış ve olanakları ile nitelikli öğrenciyi çekebilme gücü 11. Vakıf üniversitelerin yüksek reklam ve Ar-Ge bütçeleri 12. Nitelikli öğrenci adaylarının fiziksel ve sosyal olanakları üstün özel üniversiteleri tercih etmesi 13. Rakip üniversitelerin sektöre güçlü bağlar kurması. 14. Mezunların sektör beklentilerine uygun yetiştirilmemesi. 15. Rekreasyon sektöründe dijitalleşmeye uyum sağlayamama. 16. Uluslararası rekabette dil ve deneyim eksikliği. 17. Nitelikli öğrencilerin Büyükşehirlerdeki Üniversiteleri tercih etme eğilimleri 18. Öğrencilerin kendi bulundukları illerde kazandıkları bölüme ekonomik nedenlerle yatay geçiş yapmaları	1. İş piyasasının ihtiyaçları belirlenerek ders bilgi paketleri güncellenmelidir. 2. Öğrenciler, alanlarına uygun sertifikalı eğitim seminerlerine katılım konusunda teşvik edilmelidir. 3. Disiplinler arası ve yenilikçi programlar geliştirilmeli 4. Ulusal ve uluslararası iş birlikleri artırılmalı 5. Üniversitenin marka değeri güçlendirilmelidir 6. Üniversitenin tavsiye edilebilirlik düzeyi artırılmalıdır. 7. Üniversiteler arası rekabette üstünlük sağlayabilmek amacıyla öğrenci beklentilerini karşılayacak nitelikte eğitim hizmeti sunulmalıdır. 8. Üniversitenin gelirini arttıracak imkânların fazlaştırılması 9. Üniversitenin reklamının iyi yapılarak tüm ülkede tanınır hale gelmesi 10. Programları tüm yönleriyle daha etkin tanıtmak 11. Eğitim ve araştırma faaliyetlerinde vizyoner ve öncü olabilmek adına yeni teknolojilerin takip edilmesi ve yararlanılmasını sağlamak 12. Nitelikli öğretim üyesi sayısı artırılmalı 13. Nitelikli öğretim üyesi sayısının artabilmesi adına fiziki koşulların iyileştirilmesi ivedilikle hızlandırılmalı 14. Akademik personelin kurumsal kimliği etki düzeyini arttıracak şekilde geliştirilmelidir ve kurumsal aidiyeti arttıracak faaliyetler oluşturulmalıdır. 15. Bölgedeki diğer üniversiteler ile rekabet edecek stratejiler geliştirilmesi 16. Eğitim Programlarının Güncellenmesi 17. Sektörle İş Birliğinin Güçlendirilmesi 18. Uluslararasılaşma ve Dil Yeterliliği 19. Teknolojik Altyapının Güçlendirilmesi 20. Toplum Temelli Proje Çalışmaları 21. İnovasyon ve Girişimcilik Kültürünün Geliştirilmesi 22. Sanatsal üretimlerin sürdürülebilir kılınması 23. Mezun olan öğrencilerin istihdamını artırmak amacıyla bölgede bulunan işletmelerle iş birliği yapılmalıdır. 24. Ulusal ve uluslararası alanda görünürlüğün artırılması amacıyla sıralamalarda mevcut durum iyileştirilmeye devam edilmelidir.

Tablo 22. Devamı

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

Tablo 22. Devamı

Tedarikçiler	1. Hizmet ve ürün alımında sürecin uzaması 2. Bazı ürünlere ulaşmada zorluk 3. Eğitim materyalleri, teknoloji ve laboratuvar ekipmanlarının temininde güvenilir tedarikçi bulma ve süreklilik sağlama zorlukları. 4. Eğitim ve araştırma faaliyetlerinde aksamalar, maliyetlerin artması ve teknolojik güncelliğin sağlanamaması. 5. Ürün tedarik etmede zorluk yaşanması ve mal ve hizmet alımının uzun sürmesi 6. Hizmet ve ürün alımında sürecin uzaması 7. Tedarikçi seçimi ve değerlendirilmesinde yasal mevzuatların getirdiği kısıtlamalar 8. Kaliteli mal ve hizmetin daha hızlı sürede temininin gerçekleştirilmesi 9. Teknolojik gelişmelere ayak uyduramama 10. Malzeme tedarik sürecinde gecikmeler 11. Maliyet artışları ve bütçe sorunları 12. Kalite standartlarının sağlanamaması 13. Tedarikçi bağlılığı 14. Sürdürülebilir ve çevre dostu malzeme eksikliği 15. İletişim ve koordinasyon sorunları 16. Yasal mevzuat ve ihale prosedürleri	1. İhtiyaç duyulan mal ve hizmetler için düzenli olarak şeffaflık ve rekabet ilkeleri çerçevesinde ihale ve alım ilanları yayınlanması ve katılımcılara eşit fırsatlar sunulması 2. Rekabetin ürün ve hizmet kalitesinin artmasına olumlu etkisi 3. Teknolojik iş birlikleri 4. Çevre dostu malzemelere artan talep 5. Sanayi-üniversite iş birliği 6. Staj imkânı	1. Fakültemizin ihtiyaçlarının karşılanmasında tedarikçilerin yeterince iyi hizmet verememeleri ve beklentileri karşılayamamaları 2. Ürün ve hizmet alım sürecinde yavaşlık 3. Tedarik zinciri aksaklıkları 4. Maliyet artışları 5. Alternatifsiz kalma 6. Rekabetçi üniversitelerin anlaşmaları 7. asal düzenlemelerde değişiklik 8. Tedarikçi kurumların eksikliği üniversitenin bulunduğu coğrafi bölge kaynaklı yeterli tedarikçi ağına sahip olmaması	1. Üniversite idari personelinin tedarik süreçlerinde görev bilincinin artırılması 2. Tedarikçilerin mevzuat bilgilerinin artırılması ve süreçlerin hızlanması için gerekli önlemlerin alınması 3. Tedarik zinciri yönetimi güçlendirilerek alternatif tedarikçiler belirlenmeli, uzun vadeli stratejik anlaşmalar yapılmalıdır. 4. Ders materyalleri sunan uluslararası yayınevlerinin Türkiye temsilcilikleri ile işbirliklerinin artırılması ile akademik personellere yönelik verilen eğitici eğitimleri artırılmalı. 5. Yayınevlerinin materyaller ve kitaplar için sunduğu teklifleri daha makul seviyelere çekebilmek adına iş birliği çalışmaları yapılmalı. 6. Tedarikçilerden en uygun ve en ucuza mal ve hizmetin kalitesini düşürmeden temin edilmesi için detaylı araştırma ve inceleme yapılarak sürecin yürütülmesi 7. Yasal mevzuatlara uygun tedarikçilerin seçimi ve değerlendirilmesi için mekanizmalar geliştirilmeli 8. Tedarikçilerin mal ve hizmetin kalitesini düşürmeden en uygun ve ucuzuna temin edebilecek detaylı araştırma ve inceleme yapılarak sürecin yürütülmesi 9. Tedarikçi çeşitliliğini artırma ve ağı güçlendirme
Düzenleyici / Denetleyici Kuruluşlar	1. Milli Eğitim Bakanlığı politikaları ve uygulamaları ile Eğitim Fakültelerinin görev ve misyonlarında yaşanan çakışma ve çelişkiler 2. Pedagojik formasyon sertifika programları verilen bölümler ile Eğitim Fakültesi bölümlerinin çakışması ve bu durumun neden olduğu öğretmen adayı enflasyonu 3. Öğretmen atamalarının azlığı 4. Lisansüstü eğitim diplomalarının Milli Eğitim Bakanlığı nezdindeki yeterli karşılığının olmaması 5. Lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin akademik çalışmalarının MEB nezdinde yeterli karşılığının olmaması 6. Akademisyenlerin özlük haklarında yaşanan problemler 7. Akademik yükselme konusunda yaşanan problemler 8. Düzenleyici ve denetleyici kuruluşların birimle olan ilgi ve etkileşimlerinin yeterli düzeyde olmaması 9. Akreditasyon kuruluşlarının maliyet ve standartlarının yüksek olması 10. Sık değişen yasal düzenlemeler ve belirsizlikler; kalite standartları ve akreditasyon süreçlerindeki değişiklikler. 11. Süreç yönetiminde zorluklar, kurumsal itibarın ve uyumun zayıflaması, ek maliyetler ve bürokratik yük artışı. 12. Uluslararası rekabette yükseköğretimin önemli bir rolü olması 13. Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlarla süreç yönetiminde yaşanan iletişim sorunları 14. Akreditasyon süreçlerinin uzun olması 15. YÖK'ün üniversiteler arasında uygulama birliği sağlayamaması 16. Sayıştay tarafından düzenli denetimlerin yapılması 17. Yükseköğretim Kalite Kurulunun (YÖKAK) kurumsal akreditasyon programına geçişi	1. Programların kadro istemi ve öğrenci kabulü konusunda kolaylıkların sağlanması 2. Akredite olabilecek programların varlığı 3. Dijitalleşme ve Teknoloji Kullanımı 4. Ulusal ve Uluslararası Fonlar 5. Toplumla Bütünleşik Projeler 6. Yasal ve yönetsel olarak işleyiş rehberlik eden düzenleyici ve denetleyici kurumların varlığı 7. YÖK ve YÖKAK göstergeleri kapsamında izleme ve değerlendirme çalışmaları yapılarak sürdürülebilir gelişimin sağlanması	1. Uluslararasılaşma ve akreditasyonun öneminin, tüm birimler tarafından tam olarak anlaşılamamış olması 2. Birimin öz kaynaklarının akreditasyon standartlarına ulaşma konusunda yetersiz olması 3. Bürokratik süreçlerde yavaşlık 4. Sektörel rekabetin artması 5. Mali kaynaklarda azalma 6. İletişim ve koordinasyon eksikliği 7. Akreditasyonun getirdiği mali yük 8. Teknik personel ihtiyacı kalite çalışmalarına yönelik istek ve farkındalığın yeterli seviyede olmaması 9. Akreditasyon çalışmalarının sağlıklı şekilde yürütülebilmesi için fiziki imkânların eksikliği.	1. Milli Eğitim Bakanlığı ve Eğitim Fakültelerinin yetki ve sorumlulukları kapsamında işbirliğinin artırılması 2. Eğitim Fakültelerinin yeterliklerini geliştirici tedbirlerin alınması ve gerekli desteklerin verilmesi ile öğretmen yetiştirme süreçlerinde etkinliğinin artırılması 3. Eğitim Fakültelerine öğrenci alımı konusunda boylamsal yapılacak planlamalar ile açılacak bölümler ve kontenjanlar konusunda politikaların belirlenmesi 4. MEB tarafından lisansüstü eğitimin teşvik edilmesi 5. MEB'de çalışan ve lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin akademik çalışmalar konusunda desteklenmesi 6. Denetleyici kuruluşlarla aktif iletişim kurulmalı 7. Kalite yönetim sistemleri iyileştirilmeli 8. Akreditasyon süreçleri düzenli olarak gözden geçirilmelidir 9. Uluslararasılaşma çalışmalarına hız verilerek akademisyen ve öğrenci dolaşımının artırılması ve gereken teşviklerin sağlanması 10. Yabancı dil kurs sayısının artırılması, yabancı dilin çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırma çalışmalarının yapılması 11. İlgili kurum ve kuruluşlarla iletişimin ve iş birliğinin artırılması 12. Akreditasyon süreçlerinde ihtiyaç duyulan maddi kaynakların temin edilmesi 13. Süreçlerin iyileştirilmesinde diğer yükseköğretim kurumları ile etkin iletişim sağlanmalı 14. Düzenleyici/ denetleyici kuruluşlarla yoğun bir bilgilendirme ve bilgilendirme süreci gerçekleştirilmeli 15. Üniversitemizin akreditasyon kuruluşları ile güçlü ilişkisinin korunması ve geliştirilmesi 16. Farkındalık eğitimlerinin (KVKK, iç kontrol, akreditasyon vb.) artırılması 17. İlgili kurumlarla (YÖK, Yükseköğretim Kalite Kurulu ve SAYIŞTAY gibi) iletişim imkânları artırılmalıdır. 18. Kalite çalışmalarına yönelik farkındalık faaliyetlerinin artırılmasına devam edilmelidir. 19. Akreditasyon süreçlerinde görev alan değerlendiricilerden eğitimler alınmalı

K. GZFT Analizi

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

Tablo 23. GZFT Listesi

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü yönler	Zayıf yönler	Fırsatlar	Tehditler
1. Güçlü bir akademik kadronun mevcudiyeti, 2. Akademik ve bilimsel kültür ve tarihe sahip akademik birimler ve personelin mevcudiyeti, 3. YKS’de yüksek oranda tercih edilen programlarının varlığı, 4. Uluslararası işbirliğinin sürekli artırılması, 5. Kalite Koordinatörlüğün kurulması ve aktif hale getirilmesi. 6. Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezinin varlığı, 7. Öğrencilerin ders dışı etkinliklerine önem verilmesi, 8. Öğrenciler, öğretim elemanları ve idari personelin yönetime kolaylıkla ulaşabileme imkânı, 9. Yürütülen tüm süreçlere ilişkin ilgili mevzuatın varlığı, 10. Üniversite kampüsü içerisinde anaokulu bulunması, 11. Üniversitenin huzurlu ve güvenli bir ortama sahip olması, 12. Üniversitenin şeffaf, katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışını benimsemiş olması,	1. Çok sayıda (dokuz adet), dağınık yerleşke kapasitesine sahip olması, 2. Tüm akademik ve idari birimlerin kendilerine uygun fiziksel mekânlarının (derslik, laboratuvar, idari ve akademik çalışma ofisleri, vb.) bulunmaması, 3. Akademik birimlerin büyük çoğunluğunda araştırma görevlisi kadrosunun yetersizliği veya hiç bulunmayışı, 4. Tüm akademik ve idari birimlerde önemli oranda idari personel (idari hizmetler, teknik hizmetler, yardımcı hizmetler, vb.) yetersizliği, 5. Tüm yerleşkelerde açık ve kapalı spor tesislerinin (atletizm sahası, havuz, futbol sahası, vb.) yetersizliği ve mevcut tesislerin yenilenememesi, 6. Rektörlüğün araç varlığının (hizmet aracı, otobüs, iş makinesi, kamyon, vb.) çok yetersiz olması, 7. Mezunlarla iletişimin yetersiz olması, 8. Öğrencilere ve personel yönelik sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin sayısının yetersizliği, 9. Yabancı uyruklu öğrenci sayısının azlığı,	1. Ulusal ve uluslararası düzeyde tanınmış, özellikle sosyal bilimler alanında köklü bir akademik kültür ve tarihe sahip akademik birimlerin ve personelin mevcudiyeti, 2. Trabzon şehrinin hem yurt içi hem de yurt dışındaki öğrenciler ve aileler tarafından tercih edilen bir şehir olması, 3. Trabzon’un bir eğitim, sağlık, kültür, sanat, tarih, turizm ve spor kenti olarak algılanması yönündeki kamu ve özel sektör desteği, 4. Trabzon şehrinin kara, hava ve deniz yolu ulaşımı açısından ulusal ve uluslararası çeşitli ve zengin ulaşım imkânlarına sahip olması, 5. Trabzon’un Orta Doğu, Rusya, Kafkasya ve Orta Asya ülkeleri ile geçiş konumunda olması, 6. Yurt içi ve yurt dışı üniversitelerde lisansüstü eğitim yapmış ve yapmakta olan akademik personelin varlığı, 7. Bölgenin eğitilmiş insan gücüne olan ihtiyacının artması,	1. Kampus alanlarının genişletme imkânlarının giderek azalması, 2. Tüm akademik ve idari birimlerin kendilerine uygun fiziksel mekânlarının (derslik, laboratuvar, idari ve akademik çalışma ofisleri, vb.) bulunmaması, 3. Akademik birimlerin büyük çoğunluğunda araştırma görevlisi kadrosunun yetersizliği veya hiç bulunmayışı, 4. Tüm akademik ve idari birimlerde önemli oranda idari personel (idari hizmetler, teknik hizmetler, yardımcı hizmetler, vb.) yetersizliği, 5. Tüm yerleşkelerde açık ve kapalı spor tesislerinin (atletizm sahası, havuz, futbol sahası, vb.) yetersizliği ve mevcut tesislerin yenilenememesi, 6. Rektörlüğün araç varlığının (hizmet aracı, otobüs, iş makinesi, kamyon, vb.) çok yetersiz olması, 7. Öğrencilere ve personel yönelik sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin sayısının yetersizliği, 8. Yabancı uyruklu öğrenci sayısının azlığı, 9. İstihdam eksikliği nedeniyle öğrencilerde oluşan motivasyon eksikliği, 10. Türkiye’de hemen hemen her ilde üniversitelerin bulunması nedeniyle hem öğrenci hem de personel açısından yerleşmenin artması, 11. Üniversite gelirlerinden yapılan kesintilerin yüksekliği,

L. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Tablo 24. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/ Sorun Alanları	İhtiyaçlar/ Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	İlk stratejik planımız olma özelliği taşıyan 2021-2025 Stratejik Planı, Üniversitemiz açısından önemli bir tecrübe olmuştur. 2021-2025 stratejik planı hedefleri, pandemi ve 2023 yılında yaşanan 6 Şubat depreminin de etkisiyle beklenen düzeyin altında kalınmasına yol açmıştır.	İlk stratejik planın getirdiği tecrübe ile birlikte 2026-2030 Stratejik Planının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi Üniversitemizin kendini daha ileriye taşıması bakımından bir fırsat olmalıdır. Akreditasyon çalışmalarının da başlanmasıyla eğitimin-öğretim faaliyetlerinin standart ve sürdürülebilir olmasının sağlanmasına yönelik hedeflere ulaşılabilecektir.
Mevzuat Analizi	✓ Maddi kaynak eksikliği, ✓ Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programların üniversite bazlı ayrılmaması değişen yönetimler ile farklı bakış açıları gelmesi ve kurumsal hafızanın oluşmaması, ✓ Kamunun ve bölgenin talep ve sorunlarının çözümüne yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tez sayılarının arttırılması ihtiyacının olması, ✓ Üniversite döner sermaye gelirleri olmasına rağmen istenilen düzeyde olmaması, ✓ Üniversitemizde patent konusunda danışmanlık desteği verecek özel bir birim bulunmaması, ✓ Üniversite öğrencileri ve mezunlarına hizmet sunulmasına yönelik Kariyer Geliştirme Merkezi faaliyetlerinden yeterince faydalanılamaması,	✓ Etkin insan kaynakları planlaması ve kadro yapılarının oluşturulması. ✓ Kamu kurumları ve toplumun tüm kesimlerinin ihtiyaçları belirlenerek ilgili kurumlarla iş birliği yapılması, protokol imzalanması. ✓ Öğretim elemanlarının Kalkınma Ajansı ve TÜBİTAK gibi kuruluşlardan aldığı proje sayıları arttırılması. ✓ Hâlihazırda yapılmakta olan faaliyetlerin çeşitlendirilerek sayılarının artırılmasına, sosyal sorumluluk projelerinin arttırılması. ✓ Yurt dışındaki üniversitelerle ortaklık öğrenci ve öğretim elemanları ve idari personelin hareketliliğine imkân veren protokollerin sayısının artırılması ve ülke sayısının çeşitlendirilmesi ✓ Döner sermaye gelirlerini arttıracak imkânların geliştirilmesi ve girişimlerin desteklenmesi. ✓ Öz gelirlerin arttırılmasına yönelik yeni faaliyetler geliştirilmelidir.
Üst Politika Belgeleri Analizi		✓ Ar-Ge ve yenilik süreçlerinde üniversite-sanayi-kamu işbirliğinin artırılması, açık bilim ve yeniliği destekleyen altyapılar ile yenilikçi finansman modellerinin geliştirilmesi, nitelikli insan kaynağına erişimin güçlendirilmesi, beyin göçü gibi sorunlarla mücadele edilmesi, toplumun odağa alınması, birlikte geliştirme ve katılımcılığın artırılması önemini korumaktadır ✓ Mesleki teknik eğitim ve yükseköğretimin öğrencilere mezuniyet sonrası meslek edinmeyi kolaylaştıracak müfredatı sunması ve beceri kazandırması, her bireyin eğitimin ilk basamağından itibaren topluma karşı sorumlu bir birey olarak yetiştirilmesi eğitimin öncelikleri arasında yer almaktadır. ✓ Yapay zekâ teknolojilerinin doğurduğu ihtiyaçlara yönelik gerekli hukuki düzenlemeler yapılacaktır

Tablo 24. Devamı

Program – Alt Program Analizi	✓ Yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapısı kapsamında yer alan projelerin niceliğinin ve niteliğinin artırılması gerekmektedir. ✓ Yeni kurulan bir üniversite olmamızdan kaynaklı bilimsel altyapı yetersiz ve bilimsel çalışmalar henüz yaygınlaşmamıştır. ✓ Sürekli eğitim faaliyetlerinin yetersiz olması. ✓ Öğrenci, mezun ve diğer paydaşlara yönelik faaliyet ve tamamlanan sosyal faaliyet sayısında yeterli düzeye ulaşamamıştır. ✓ Mevcut akademik kadromuzun araştırma yetkinliği oldukça yüksek olup ancak yeterli Öğretim elemanı ve kaynak sağlandığında belirlenen hedeflere ulaşılacaktır. ✓ Mesleki ve sosyal yeterlilik sahibi, gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi için fiziki kapasite yetersizdir. ✓ Lisansüstü öğrencilerin toplam öğrenci sayısına oranı düşük gerçekleşmiştir. ✓ Yan dal ve çift ana dal programlarından mezun sayısı azdır. ✓ Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme, barınma ve spor hizmetleri yeterli olup, öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi destekleyen yaşam alanları yetersizdir.	✓ Araştırma altyapıları, laboratuvarlar, teknolojik araçlar ve veri kaynakları ile güçlendirilmelidir. ✓ İhtisaslaşma alanına yönelik projelerin teşvik edilmesi ve finansman ihtiyacının sürdürülebilir olmasını sağlamak. ✓ Araştırma altyapıları, laboratuvarlar, teknolojik araçlar ve veri kaynakları ile güçlendirilmelidir. ✓ Sürekli Eğitim Merkezinin etkinliğinin artırılması. ✓ Eğitim programlarının çeşitliliğinin artırılması. ✓ Bilimsel araştırma yapabilmesi için araştırma projelerinin finansmanı, laboratuvar altyapıları ve akademik yayınlar için teşvikler sağlanmalıdır. ✓ Öğretim elemanlarının uluslararası düzeyde yetkinleşmesi için yurtdışındaki üniversitelerle işbirlikleri ve eğitim fırsatları sağlanmalıdır. ✓ Yatırım programında yer alan derslik inşaatlarını tamamlamak. ✓ Akademik personel istihdamını artırmak. ✓ Lisansüstü öğrenci sayısını artırmaya yönelik mekanizmalar geliştirilmek. ✓ Yan dal ve çift ana dal programlarına katılımın teşvik edilmesi ✓ Sosyal, kültürel ve diğer faaliyetlerde beklentilerin karşılanacağı fiziksel alanların artırılması gerekmektedir.
Paydaş Analizi	Paydaşlar, üniversitenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, üniversiteden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya üniversiteyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Dış paydaşlarla ve mezunlarımızla ilişkilerin istenilen düzeyde olmadığı tespit edilmiştir.	✓ Paydaşlarla düzenli iletişim mekanizmaları kurulmalı, ortak projeler ve etkinlikler düzenlenerek iş birliği güçlendirilmelidir. ✓ İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı eğitim kuruluşları yapılan işbirliği protokollerinin sayıları arttırılmalı. ✓ Mezunlarla interaktif ve sürekli bir iletişim portalı oluşturulmalı. ✓ Öğretim elemanı-öğrenci- paydaşlar arasında ortak iş birliği ve projeler geliştirilmelidir.
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	✓ Hizmet içi eğitim eksikliği ✓ Birimlerde yeterli düzeyde akademik ve idari personel olmaması	✓ İhtiyaçlar doğrultusunda akademik ve idari personel istihdamı sağlanmalıdır. ✓ Hizmet içi eğitim programları ile mevcut personelin kariyer gelişimlerine destek olunması ve bu kapsamda sertifikalı eğitim programlarının zenginleştirilmesi
Kurum Kültürü Analizi	✓ Kurum kültürünün analizi ve geliştirilmesine yönelik çalışmaların sistematik olmaması. ✓ Kurumsal Kimlik ile ilgili farkındalığın yetersiz olması. ✓ Katılım, işbirliği, kurum içi iletişim, değişime açıklık başlıklarında gelişmeye devam edilmesi gerekmektedir.	✓ Kurumsal tanıtım faaliyetleri ve medya ile ilişkilerin geliştirilerek tanınırlığın ve kurumsal imajın geliştirilmesi çalışmalarının sürekliliğinin sağlanması ✓ Üniversite değerlerinin çalışanlara benimsetilmesi için etkinlikler yapılması

Tablo 24. Devamı

Fiziki Kaynak Analizi	✓ Laboratuvar ve sınıfların yetersiz kalması ✓ Eğitimde dijital araçların ve öğretim teknolojisi olanaklarının yeterince kullanılamaması	✓ Derslik ve laboratuvarların altyapısının, fiziksel koşullarının ve teknolojik donanımının geliştirilerek yeni eğitim teknolojilerine uyumlu hale getirilmesi ✓ Öğrenci sayısındaki artışa paralel olarak eğitim alanlarının artırılması
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	✓ Bilgi işlem altyapısı ve yönetim bilgi sisteminin, teknolojik gelişmelerle uyumlu revizyon ve güncelleme gereksinimleri karşısında, kaynak yetersizliklerinin etkileri	✓ Teknoloji ve Bilişim Altyapı yatırımlarının, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve teknolojik donanımların güncel versiyonlarla desteklenmesi
Mali Kaynak Analizi	✓ Yeterli düzeyde bütçe alınamaması ✓ Akademik personele yurt içi ve yurt dışı bilimsel toplantılara katılım için bütçede yeterli ödeneğin olmaması	✓ Döner sermaye bütçesi ve dış kaynakların artırılmasına yönelik faaliyetler yapılması ✓ Üniversitemize verilen bütçenin artırılması
Akademik Faaliyetler Analizi	✓ Akademik personelin eğitim, araştırma ve idari iş yükleri arasındaki dengenin yeterince sağlanamaması ✓ Eğitim öğretim ve kurum kültürünün sürdürülebilirliği amacıyla araştırma görevlisi kadro sayılarının yetersizliği ✓ Derslik, ofis, laboratuvar ve Teknopark gibi fiziki alanların yetersizliği	✓ Bölümlerin akreditasyon faaliyetlerinin tamamlanması ✓ Mevcut ön lisans ve lisans programlarının bazılarında zorunlu yabancı dil derslerinin dışında var olan yabancı dil derslerinin sayılarının ve çeşitliliğin artırılmasına yönelik müfredat güncellemelerinin planlanmalıdır. ✓ Akademik kadroyu güçlendirme
Yükseköğretim Sektörü Analizi	✓ Kamu üniversitesi sayısındaki artıştan dolayı üniversitelere düşen ekonomik payın azalması ✓ Araştırmaya ayrılan ulusal ve uluslararası kaynakların azalması ✓ YÖK'ün lisans programları öğrenci kontenjanlarını artırması ✓ Yükseköğretimde yeniden yapılanma ve akreditasyon süreçleri ✓ Paydaşların belli bir kısmıyla nitelikli iletişim kurulamamasına bağlı olarak paydaş katkısının kaybedilme olasılığı ✓ İş yaşamında mezunlardan beklenen güncel yetkinliklerin, sürekli ve hızlı değişim göstermesi	✓ Akreditasyon süreçlerinin kalite yönetim sistemi ile entegrasyonun sağlanması ✓ Yükseköğretim planlama aşamasında kurumların da görüşleri alınmalı ve planlama doğru yapılması ✓ Mezunlar için dernek vb. oluşumlar kurulması ve takip sistemi ile ilişkilerin sıcak tutulması ✓ Yenilikçi öğretim yöntemleri, ölçme değerlendirme, kişisel gelişim vb. alanlarda eğiticinin eğitimi programlarının düzenlenmesi ✓ Araştırma laboratuvarlarının makine, cihaz ve teçhizat altyapılarının yeni teknolojilerle iyileştirilmesi



TRABZON
ÜNİVERSİTESİ

*GELECEĞE
BAKIŞ*

4.

4. GELECEĞE BAKIŞ

A. Misyon

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



B. Vizyon

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

C. Temel Değerler

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



TRABZON
ÜNİVERSİTESİ

*FARKLILAŞMA
STRATEJİSİ*

5.

5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

A. Konum Tercihi

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

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

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



B. Başarı Bölgesi Tercihi

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

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

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

a. Eğitim ve Öğretimde Farklılaşma

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

b. Araştırma ve Geliştirme Odaklı Farklılaşma

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

c. Toplumsal Katkı Alanında Farklılaşma

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

c.1 Turizm Odaklı Farklılaşma

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

c.2 Spor Odaklı Farklılaşma

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

Farklılaşma Stratejimizin Dayanakları

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

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

C. Değer Sunumu Tercih

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

Tablo 25. Değer Sunumu Tercih

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

D. Temel Yetkinlik Tercihi

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

a. Uzaktan Eğitim ve Dijital İçerik Üretiminde Yetkinlik

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

b. Disiplinler Arası Eğitim Yeterliliği

- Eğitim bilimleri, sanat eğitimi, dijital teknolojiler ve toplumsal hizmet birimleri arasında bütünleştirici projeler desteklenecek.
- Üniversitemiz spor ve sağlık alanında nitelikli eğitim odağının yanında nitelikli araştırmalar yapmaya odaklanacaktır. Sağlık hizmetleri sunumunda ise Tıp Fakültesi yetkinlikleri ile toplumsal katkı açısından önemli bir role sahip olacaktır.

c. Akademik Kadro Kalitesinin Yükseltilmesi

- Öğretim üyeleri için dijital pedagoji, araştırma yöntemleri ve eğitim psikolojisi alanlarında sürekli mesleki gelişim programları yürütülecek.
- Üniversitemiz akademik kültür ve temel değerler ekseninde eğitim-öğretim ve araştırma projeleri faaliyetlerini geliştirmek, girişimci araştırmacılarına sunulan destek hizmetini etkinleştirmek için farklı mekanizmaları devreye sokacaktır.

d. Yerel Topluluklarla Etkileşim Kapasitesi

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



TRABZON
ÜNİVERSİTESİ

***STRATEJİ
GELİŞTİRME***

*AMAÇ, HEDEF ve PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE
STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ*

6.

6. STRATEJİ GELİŞTİRME

AMAÇ, HEDEF ve PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

A. Amaçlar

Tablo 26. Amaç ve Hedefler Tablosu

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

B. Hedefler

Tablo 27. Hedef Kartları Tablosu

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

Tablo 27. Devamı

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

Tablo 27. Devamı

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

Tablo 27. Devamı

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

Tablo 27. Devamı

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

Tablo 27. Devamı

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

Tablo 27. Devamı

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

Tablo 27. Devamı

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

Tablo 27. Devamı

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

Tablo 27. Devamı

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

Tablo 27. Devamı

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

Tablo 27. Devamı

HEDEF KARTI							
Amaç /A4)	Kurumsal kapasiteyi arttırmak.						
Hedef (H4.1)	Personel niteliğini ve niceliğini arttırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat boyu öğrenme/yükseköğretim kurumları sürekli eğitim faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumsal tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG4.1.1 Akademik ve idari personel sayısının yıllık artış oranı (%)	30	1,22	2	3	4	5	6
PG4.1.2 Personele yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim sayısı	35	3	5	5	6	7	7
PG4.1.3 Eğitime katılan personel sayısı	35	258	300	300	350	350	400
Sorumlu Birim	Personel Daire Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler						
Riskler	Kadro yetersizliği						
	Naklen atama izin sayısının azlığı						
	Hizmet içi eğitim planlamasının yetersizliği						
Stratejiler	Hizmet içi eğitim biriminin aktifleştirilmesi						
	Hizmet içi eğitim kanunlarının belirlenmesi						
	Naklen atama izinlerinin artırılması konusunda çalışmalar yapılması						
Maliyet Tahmini	₺ 160.000.000						
Tespitler	Hizmet içi eğitimim güncel ve yararlı konulardan oluşturulması						
	Mevzuat eğitimlerinin güncel takip edilmesi						
	Gerekli personel azlığının raporlaştırılması						
İhtiyaçlar	Hizmet içi eğitim salonunun oluşturulması						
	Personele yönelik eğitimlerin uzman personel tarafından yapılması						
	Personelin çalışma alanına yönelik bilgi tazeleme eğitimlerinin verilmesi						

Tablo 27. Devamı

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

Tablo 27. Devamı

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

Tablo 27. Devamı

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

Tablo 27. Devamı

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

C. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

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

Tablo 28. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

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

Tablo 28. Devamı

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

Tablo 28. Devamı

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

Tablo 28. Devamı

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

D. Maliyetlendirme

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

Tablo 29. Tahmini Maliyet Tablosu

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

Tablo 29. Devamı

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



TRABZON
ÜNİVERSİTESİ

*İZLEME ve
DEĞERLENDİRME*

7.

7. İZLEME ve DEĞERLENDİRME

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

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





TRABZON
ÜNİVERSİTESİ

EKLER

8.

8. EKLER

Ek Tablo 1. Strateji Geliştirme Kurulu Üyeleri

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

Ek Tablo 2. Stratejik Planlama Ekibi

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

Ek Tablo 3. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Personeli

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

Ek Tablo 4. Stratejik Plan Çalışma Takvimi

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

Ek Tablo 4. Devamı

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

Ek Tablo 5. Akademik Birimlerinin Kuruluş Süreçleri

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

Ek Tablo 5. Devamı

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



TRABZON ÜNİVERSİTESİ

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

Faks: 0 (462) 455 24 72

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

www.trabzon.edu.tr

KEP Adresi: trabzonuniversitesi@hs01.kep.tr



trabzonedutr



trabzonuniv



trabzonuniv