



2024-2028 STRATEJİK PLANI





Coğrafi konumu, tarihî derinliği ve kültürel özellikleri bakımından yüzyıllardır stratejik öneme sahip Trabzon'da Cumhuriyetin ilk bilim yuvalarından birisi olarak kurulan Karadeniz Teknik Üniversitesi (KTÜ), günümüze kadar yapmış olduğu faaliyetleri ile ulusal ve uluslararası alanda etkin bir kurum olarak sürekli çaba göstermiştir.

Türkiye'de dördüncü üniversite olarak kurulduğu 1955 yılından günümüze, altmış sekiz yıllık bir geçmişe sahip olan üniversitemiz, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal hizmet alanlarında önemli başarılarla imza atmış ve bugün rekabetçi bir konuma ulaşmıştır. Yükseköğretim Kurulu tarafından 2021 yılında "Araştırma Üniversitesi" statüsü verilen KTÜ, 2022 yılında da Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından verilen "Kurumsal Tam Akreditasyon" belgesini almaya hak kazanmıştır.

Yükseköğretim sistemimizin küresel rekabet gücü olan, kalite odaklı ve dinamik bir yapıya kavuşturulabilmesi için toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı, bilgiyi ilerletmeye odaklanarak ürüne, teknolojiye ve hizmete dönüştüren üniversitelerin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri önem arz etmektedir. Bu kapsamda yürütülen 2024-2028 KTÜ Stratejik Plan çalışmaları, üniversitemizin geçmiş dört stratejik planlama deneyiminden yararlanılarak katılımcı ve şeffaf bir süreç içerisinde, farklı kurul, komisyon ve çalışma gruplarında yer alan akademik ve idari personelimiz ile dış paydaşlarımızın sunmuş olduğu görüş ve öneriler ile tamamlanmıştır. Altmış sekiz yıllık kurumsal birikim, mevcut altyapı ve insan kaynağımız, yeni dönemdeki stratejilerimizi belirlemede yol gösterici olmuştur.

Teknoloji baş döndürücü hızla ilerliyor, beklentiler değişiyor ve rekabet kızışıyor. Biz KTÜ olarak bu dönüşüme ayak uydurabilmek için tüm dinamiklerimiz ile birlikte gecikmeden tepki veriyoruz.

Bu noktada hem iç ve hem de dış paydaşlarımızın görüş ve önerilerinin yanı sıra ülke kalkınmasındaki planlarımız, temel politika belgeleri ve üniversitelerimizden beklentiler aynı zamanda bizim hedeflerimizi ve öncelikli alanlarımızı da belirliyor. Bu nedenle KTÜ'nün kaynaklarını gerek kendi gerekse ülkemiz hedeflerine yönelik planlıyor ve kullanıyoruz. Faaliyetlerimizi doğru yapmak kadar hedefe götürecek doğru faaliyetleri seçerek yapmak da bizim için önem arz etmektedir.

Sürekli iyileştirme yaklaşımı ve birlikte yönetme kültürü ile eğitim ve öğretimi güçlendirmek, öncelikli alanlarda katma değer üreten çıktılara ulaşan araştırmalar yapmak ve toplumun sorunlarına çözümler sunabilmek yeni planımızın hedefleri arasında yer almıştır.

2024-2028 Stratejik Planını hazırlamak ve kamuoyu ile paylaşmak kadar, belirtilen stratejileri hayata geçirmek, gerçekleştirmeleri KTÜ Stratejik Plan Bilgi Sistemi üzerinden anlık olarak izlemek ve değerlendirmek de önemlidir. Hedeflerimize ulaşabilmek; eğitim, araştırma, toplumsal katkı ve idari hizmetlerimizi de kapsayan güçlü bir kalite güvence sisteminden geçmektedir.

Üniversitemizin çıktılarının kalitesi kadar bunu güvence altına alacak kalite güvence sistemi mekanizmalarımızın varlığı da bir o kadar önemlidir. Bu kapsamda kalite güvence sistemimizin daha da güçlenmesine ve kalite kültürünün üniversitemiz içerisinde yaygınlaşmasına liderlik etmeye devam edeceğiz.

Stratejik planımızın hazırlık sürecinde emeği geçen tüm mensuplarımıza ve paydaşlarımıza katkılarından dolayı teşekkür ederim. Üniversitemize ve ülkemize hayırlı olmasını diler, saygılar sunarım.

Prof. Dr. Hamdullah ÇUVALCI
Rektör

İÇİNDEKİLER

REKTÖR SUNUŞU.....	2
TABLolar.....	6
ŞEKİLLER.....	7
KISALTMALAR LİSTESİ.....	7
1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN.....	8
1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler.....	8
1.1.1. Misyon.....	8
1.1.2. Vizyon.....	8
1.1.3. Temel Değerler.....	8
1.1.4. Amaç ve Hedefler.....	8
1.1.5. Temel Performans Göstergeleri.....	9
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ.....	10
3. DURUM ANALİZİ.....	13
3.1. Kurumsal Tarihçe.....	13
3.2. 2019-2023 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi.....	14
3.3. Mevzuat Analizi.....	15
3.4. Üst Politika Belgeleri Analizi.....	18
3.5. Program - Alt Program Analizi.....	21
3.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi.....	25
3.7. Paydaş Analizi.....	27
3.7.1. Paydaşların Tespiti.....	27
3.7.2. Paydaşların Önceliklendirilmesi.....	27
3.7.3. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi.....	29
3.8. Kuruluş İçi Analiz.....	31
3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi.....	34
3.8.2. Kurum Kültürü Analizi.....	36
3.8.3. Fiziki Kaynak Analizi.....	38
3.8.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi.....	44
3.8.5. Mali Kaynak Analizi.....	45
3.9. Akademik Faaliyetler Analizi.....	46
3.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi.....	47
3.11. GZFT Analizi.....	67
3.12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi.....	68
4. GELECEĞE BAKIŞ.....	69
4.1. Misyon.....	69
4.2. Vizyon.....	70
4.3. Temel Değerler.....	70
5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ.....	70
5.1. Konum Tercihi.....	70
5.2. Başarı Bölgesi Tercihi.....	71
5.3. Değer Sunumu Tercihi.....	71
5.4. Temel Yetkinlik Tercihi.....	73
6.STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLER.....	73
6.1. Stratejik Amaç ve Hedefler.....	73
6.2. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri.....	99
6.3. Maliyetlendirme.....	102
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	104





TABLolar

Tablo 1. Temel Performans Göstergeleri.....	9
Tablo 2. Stratejik Plan Hazırlık Süreci.....	12
Tablo 3. 2019-2023 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi.....	15
Tablo 4. Mevzuat Analizi.....	16
Tablo 5. Üst Politika Belgeleri Analizi.....	18
Tablo 6. Program - Alt Program Analizi.....	21
Tablo 7. Üniversite Ana Faaliyet Alanları ve Hizmetleri.....	26
Tablo 8. Paydaşların Önceliklendirilmesi.....	28
Tablo 9. Paydaş-Ürün Hizmet Matrisi.....	30
Tablo 10. Akademik Personel Sayı Tablosu.....	33
Tablo 11. İdari ve Diğer Personel Sayı Tablosu.....	33
Tablo 12. Öğrenci Sayısı Tablosu.....	33
Tablo 13. Yabancı Uyruklu Öğrenci Sayısı Tablosu.....	34
Tablo 14. Karadeniz Teknik Üniversitesi Alan Bazlı Yetkinlik Haritası.....	35
Tablo 15. Rekabetçi Yenilikçi Takım Kültürü.....	35
Tablo 16. Hiyerarşi Kültürü.....	37
Tablo 17. KTÜ Taşınmazlarının Dağılımı.....	38
Tablo 18. Eğitim ve Araştırma Alanları.....	40
Tablo 19. Tahmini Kaynaklar (TL).....	45
Tablo 20. Akademik Faaliyetler Analizi.....	47
Tablo 21. Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi.....	49
Tablo 22. Sektörel Yapı Analizi.....	58
Tablo 23. GZFT Listesi.....	67
Tablo 24. Tespitler ve İhtiyaçlar.....	68
Tablo 25. Değer Sunumu Belirleme.....	72
Tablo 26. KTÜ 2024-2028 Stratejik Planı Amaç ve Hedefler.....	74
Tablo 27. Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler.....	75
Tablo 28. Hedef Kartları.....	76
Tablo 29. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri.....	99
Tablo 30. Tahmini Maliyetler.....	102

ŞEKİLLER

Şekil 1. Organizasyon Şeması.....	32
-----------------------------------	----

KISALTMALAR LİSTESİ

AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
BAP	: Bilimsel Araştırma Projeleri
DDO	: Dijital Dönüşüm Ofisi
DİGK	: Dış İlişkiler Genel Koordinatörlüğü
GZFT	: Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit
KAP	: Kurumsal Akreditasyon Programı
KGPK	: Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörlüğü
KİK	: Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü
KTÜ	: Karadeniz Teknik Üniversitesi
MYO	: Meslek Yüksekokulu
Ö-MER	: Öğretme ve Öğrenme Merkezi
PESTLE	: Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Yasal, Çevresel, Teknolojik, Uluslararası Üniversite Ekosistemi
SEM	: Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
SPBS	: Stratejik Plan Bilgi Sistemi
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TTM	: Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezi
UYGAR	: Uygulama ve Araştırma Merkezi
UZEM	: Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
YO	: Yüksekokul
YKS	: Yükseköğretim Kurumları Sınavı
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
YÖKAK	: Yükseköğretim Kalite Kurulu
YÖS	: Yabancı Uyruklu Öğrenci Sınavı





1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

1.1.1. Misyon

Sürekli iyileştirme yaklaşımı ve birlikte yönetme kültürü ile toplum refahı ve ülke ekonomisinin ihtiyaçları için araştırmalar yapmak, sorgulayıcı, girişimci ve değişimi yönetebilen bireyler yetiştirmek.

1.1.2. Vizyon

Mezunları ile toplumda söz sahibi, araştırmaları ve toplumsal sorunlara getirdiği çözümleri ile ulusal ve uluslararası düzeyde saygın ve öncü bir üniversite olmak.

1.1.3. Temel Değerler

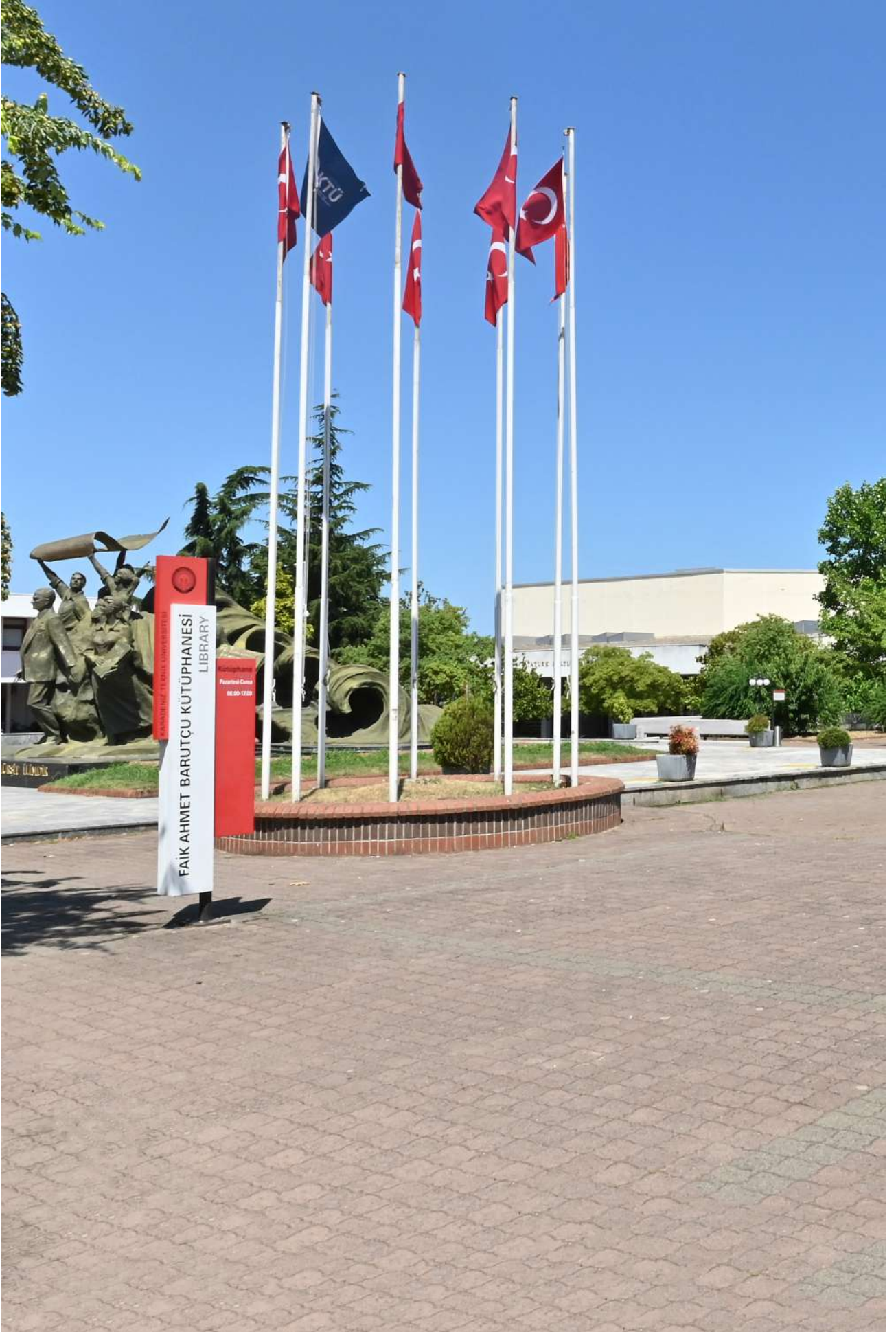
- * Türkiye Cumhuriyeti Temel Değerlerine Bağlılık
- * Kurumsal Aidiyet
- * Birlikte Yönetme Kültürü
- * Çok Seslilik
- * Yenilikçilik ve Çevik Liderlik
- * Paydaş Temsiliyeti
- * Şeffaflık ve Hesap Verebilme
- * Kalite
- * Liyakat
- * Adalet
- * Akademik Dürüstlük
- * Çevreye Duyarlılık
- * Toplumsal Sorumluluk
- * Farklılıklara Saygı

1.1.4. Amaç ve Hedefler

AMAÇ-1: Nitelikli Mezunlar İçin Eğitim ve Öğretimi Yenilikçi ve Öğrenciyi Merkeze Alan Bir Yaklaşımla Güçlendirmek

Hedef 1.1- Programların tanınırlığı artırılacak ve nitelikli öğrenciler için tercih edilebilirlik düzeyi yükseltilecektir.

Hedef 1.2- Eğitim programları, öğrenme kaynakları ve akademik destek hizmetleri kalite odaklı geliştirilecektir.



Hedef 1.3- Lisansüstü eğitim nicelik ve nitelik olarak geliştirilecektir.

Hedef 1.4- Öğretme ve öğrenme hizmetleri sürekli iyileştirilecektir.

Hedef 1.5- Eğitimin uluslararası boyutu geliştirilecektir.

AMAÇ-2: Araştırma Odaklı Üniversite Olma Niteliğini Güçlendirerek Toplumun ve Ekonominin İhtiyaçlarına Duyarlı Araştırmalar Gerçekleştirmek

Hedef 2.1- Kurumsal araştırma kapasitesi geliştirilecektir.

Hedef 2.2- Araştırmalarda kalite düzeyi artırılacaktır.

Hedef 2.3- Araştırmalarda etkileşim ve işbirliği geliştirilecektir.

Hedef 2.4- Öğrencilerin araştırma süreçlerine katılımı sağlanacak ve girişimcilik potansiyelleri desteklenecektir.

Hedef 2.5- Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin (UYGAR) etkinliği artırılacaktır.

AMAÇ-3: Kurumsal Kapasiteyi Kalite Odaklı Geliştirmek

Hedef 3.1- Yönetmelik süreçlerde verimlilik artırılacak ve nitelikli idari iş gücü geliştirilecektir.

Hedef 3.2- Kaliteye derinlik kazandırılacaktır.

Hedef 3.3- Mekânsal ihtiyaçlar karşılanacak, alt ve üstyapı geliştirilecektir.

Hedef 3.4- Kurum aidiyet duygusu artırılacak ve kurum kültürü geliştirilecektir.

Hedef 3.5- Finansal kaynaklar artırılacak ve üniversitenin hedefleri doğrultusunda yönetilecektir.

AMAÇ-4: Yerel, Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Kalkınmaya Katkıda Bulunmak ve KTÜ Algısını Güçlendirmek

Hedef 4.1- Bilgiyi topluma yayarak toplumun gelişimine katkı sağlanacaktır.

Hedef 4.2- Dış paydaşlarla iş birliği geliştirilecektir.

Hedef 4.3- Sağlık hizmeti sunumunun kalitesi ve çeşitliliği ulusal ve uluslararası ihtiyaçlara göre güçlendirilecektir

Hedef 4.4- Sürdürülebilir kalkınma hedefleri kapsamında yapılan çalışmalar yaygınlaştırılacaktır.

Hedef 4.5- Mezun ilişkileri yönetimi güçlendirilecek, işe yerleşme, kariyer gelişimleri, işveren/ mezun memnuniyet oranları izlenerek iyileştirilecektir.

1.1.5. Temel Performans Göstergeleri

KTÜ 2024-2028 Stratejik Planı'nın temel performans göstergeleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2028)
4.682	PG 1.1.1 Lisansüstü öğrenci sayısı	7.500
178.894	PG1.1.4 YKS ile KTÜ'ye yerleşen yeni öğrencilerin başarı sırası (sayısal) ortalaması	100.000
1.554	PG 1.1.5 Uluslararası öğrenci sayısı	2.050
19	PG1 .2.1 Akredite program sayısı	32
807	PG2.1.1 SCI, SSCI ve A&HCI endekslerindeki yıllık yayın sayısı	1100
43	PG2.1.2 Ar-Ge ve Yenilik Destek programlarından sağlanan ulusal ve uluslararası proje sayısı	60
19	PG2.1.4 Patent belge sayısı	38
213	PG2.2.1 Q1 yayın sayısı	400
% 53,59	PG2.2.3 Yayınların açık erişim yüzdesi	% 65
6	PG2.3.4 TÜBİTAK 2244 Doktora öğrenci sayısı	20
16	PG2.3.5 Kontratlı-Sanayi İşbirliği proje sayısı	35
27	PG2.4.1 Üniversitenin Girişimci ve Yenilikçi Endeksindeki sıralaması	19
1	PG2.5.2 Akreditasyona sahip UYGAR sayısı	5
708	PG3.2.1 Kurum İç Değerlendirme Raporu puanı	900
29	PG4.4.2 Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine yönelik yıl içerisinde düzenlenen lisansüstü tez sayısı	59

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

KTÜ 2024-2028 Stratejik Planı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesinde belirtilen "Kamu İdareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performansları önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar." hükmü çerçevesinde ve Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (Sürüm 1.1.) ile belirlenen şablona göre katılımcı bir anlayışla hazırlanmıştır.

KTÜ 2024-2028 Stratejik Planı hazırlık süreci üst yönetim tarafından sahiplenilmiş ve 26.07.2022 tarihli Rektörlük Genelgesi ile başlatılmıştır. Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için Stratejik Planlama Ekibi tarafından planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan Hazırlık Programı 27.09.2022 tarihinde yayımlanmıştır. Hazırlık sürecinde tüm iç ve dış paydaşların görüşlerini rahatlıkla iletebilmeleri için kurumsal internet sayfası üzerinden bir ara yüz oluşturulmuş, çok sayıda görüş ve öneri buradan da alınmıştır.

Rektör tarafından sahiplenilen ve takip edilen planlama sürecinde stratejik planlamadan sorumlu Rektör Yardımcısının koordinasyonunda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörlüğü, Stratejik Planlama Ekibi ve Strateji Geliştirme Kurulu aktif rol almıştır.

Stratejik Planlama Ekibi tarafından kurum kültürü, dış paydaş, sektörel eğilim, sektörel yapı analizleri ile örgüt kültürü analizlerini içeren anket hazırlıkları yapılmış ve durum analizi çalışmalarında uygulanarak sonuçları raporlanmıştır.

Strateji Geliştirme Kurulu;

1.	Prof. Dr. Hamdullah ÇUVALCI	: Rektör
2.	Prof. Dr. Akif CİNEL	: Rektör Yardımcısı
3.	Prof. Dr. Halil İbrahim OKUMUŞ	: Rektör Yardımcısı
4.	Prof. Dr. Cemil RAKICI	: Rektör Yardımcısı
5.	Prof. Dr. Bünyamin ER	: Genel Sekreter V.
6.	Prof. Dr. Tamer TAŞDEMİR	: Dış Hekimliği Fakültesi Dekanı
7.	Prof. Dr. Ufuk ÖZGEN	: Eczacılık Fakültesi Dekanı
8.	Prof. Dr. Mehmet Alaaddin YALÇINKAYA	: Edebiyat Fakültesi Dekanı
9.	Prof. Dr. Ahmet Hakan YILMAZ	: Fen Fakültesi Dekanı
10.	Prof. Dr. Atila DOĞAN	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı
11.	Prof. Dr. Cenap SANCAR	: Mimarlık Fakültesi Dekanı
12.	Prof. Dr. Gençaga PÜRÇEK	: Mühendislik Fakültesi Dekanı
13.	Prof. Dr. İrfan ACAR	: Of Teknoloji Fakültesi Dekanı
14.	Prof. Dr. Ali TEMİZ	: Orman Fakültesi Dekanı
15.	Prof. Dr. Bahittin KAHVECİ	: Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı
16.	Prof. Dr. Ali Muzaffer FEYZİOĞLU	: Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesi Dekanı
17.	Prof. Dr. Neşe KAKLIKKAYA	: Tıp Fakültesi Dekanı
18.	Prof. Dr. Ahmet ALVER	: Tıp Fakültesi Öğretim Üyesi
19.	Prof. Dr. İsmail Hakkı ALTAŞ	: Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
20.	Prof. Dr. Haydar AKYAZI	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

21. Prof. Dr. Asim KADIOĞLU	: Fen Bilimleri Enstitüsü
22. Prof. Dr. Ersan KALAY	: Sağlık Bilimleri Enstitüsü
23. Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS	: Sosyal Bilimleri Enstitüsü
24. Prof. Dr. Feride Sena SEZEN	: İlaç ve Farmasötik Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü
25. Prof. Dr. Oktay YILDIZ	: Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü
26. Doç. Dr. Mustafa ASLAN	: Medikal Cihaz Tasarım ve Üretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü
27. Öğr. Gör. Ali Haydar DOĞU	: Stratejik Plan ve Kaliteden Sorumlu Rektör Danışmanı
28. İsmail ÇOM	: Strateji Geliştirme Daire Başkanı

Stratejik Planlama Ekibi;

1. Prof. Dr. Halil İbrahim OKUMUŞ	: Stratejik Plandan Sorumlu Rektör Yardımcısı
2. Öğr. Gör. Ali Haydar DOĞU	: Stratejik Plan ve Kaliteden Sorumlu Rektör Danışmanı
3. Prof. Dr. Semra ÇOLAK	: Kalite Komisyonu Üyesi
4. Prof. Dr. Kader ŞAHİN	: Kalite Komisyonu Üyesi
5. Doç. Dr. Songül AKTAŞ	: Sağlık Bilimleri Fakültesi
6. Dr. Öğr. Üyesi Bilgen AKMERMER	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
7. İsmail ÇOM	: Strateji Geliştirme Daire Başkanı
8. Ufuk ÖZTÜRK	: Genel Sekreter Yardımcısı
9. Dr. Öğr. Üyesi Yeşim DİNDAROĞLU	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
10. Dr. Öğr. Üyesi İlhami Tekin CİNEMRE	: Edebiyat Fakültesi
11. Prof. Dr. Bahadır Özgür GÜLER	: Fen Fakültesi
12. Doç. Dr. Sercan EROL	: Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesi
13. Doç. Dr. Serap DURMUŞ ÖZTÜRK	: Mimarlık Fakültesi
14. Arş. Gör. Dr. Tuğba KAPLAN	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
15. Arş. Gör. Hacer YEŞİLÇİÇEK	: Of Teknoloji Fakültesi
16. Rukiye KARAMAN ARZ	: Tıp Fakültesi
17. Berna GÜNÇİÇEK ÇELİK	: Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörlüğü

Tablo 2.Stratejik Plan Hazırlık Süreci

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	- Planın sahiplenilmesi - Planlama sürecinin organizasyonu - İhtiyaçların tespiti - Zaman planı - Hazırlık programı	KGPK SGDB SPE	Temmuz 2022	Ağustos 2022
DURUM ANALİZİ	- Kurumsal tarihçe - Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi - Mevzuat analizi - Üst politika belgeleri analizi - Program alt-programı analizi - Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlemesi - Paydaş analizi - Kuruluş içi analiz - Akademik faaliyetler analizi - Yükseköğretim sektörü analizi - GZFT analizi	SPE	Eylül 2022	Kasım 2022
GELECEĞE BAKIŞ	- Misyon - Vizyon - Temel değerler	SPE SGK	Aralık 2022	Aralık 2022
FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	- Konum tercihi - Başarı bölgesi tercihi - Değer sunumu tercihi - Temel yetkinlik tercihi	SPE SGK	Ocak 2023	Ocak 2023

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	▪ Konum tercihi ▪ Başarı bölgesi tercihi ▪ Değer sunumu tercihi ▪ Temel yetkinlik tercihi	SPE SGK	Ocak 2023	Ocak 2023
STRATEJİ GELİŞTİRME	▪ Amaçlar ▪ Hedefler ▪ Performans göstergeleri ▪ Stratejiler	KGPK SPE	Şubat 2023	Nisan 2023
PERFORMANS PROGRAMI	▪ Program ▪ Program amacı ▪ Anahtar göstergeler ▪ Alt programlar ▪ Alt program hedefi ▪ Performans göstergeleri ▪ Faaliyetler ▪ Maliyetlendirme ▪ Bütçeleme	SPE SGDB	Mayıs 2023	Haziran 2023
İZLEME VE DEĞERLENDİRME	▪ Stratejik plan izleme raporu ▪ Stratejik plan değerlendirme tablosu ▪ Faaliyet raporu ▪ İç kontrol ▪ İç denetim	SPE SGDB KGPK	Haziran 2023	Haziran 2023
STRATEJİK PLANIN CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞINA SUNULMASI	—	Rektörlük	—	Temmuz 2023

3. DURUM ANALİZİ

3.1. Kurumsal Tarihçe

Trabzon Milletvekili Mustafa Reşit Tarakçıoğlu ve 28 arkadaşının verdiği teklifin, TBMM’de 20 Mayıs 1955 tarih ve 6594 sayılı Kanunla kabul edilmesi ile kurulmuş olan Karadeniz Teknik Üniversitesi (KTÜ) İstanbul ve Ankara illeri dışında kurulan ilk üniversitedir. Kuruluşundan yaklaşık sekiz yıl sonra, 19 Eylül 1963 tarihinde, 336 sayılı Kanunla Rektörlük ve Fakülte kadroları verilerek Temel Bilimler, İnşaat-Mimarlık, Makine-Elektrik ve Orman Fakülteleri kurulmuştur. KTÜ, eğitim-öğretime 2 Aralık 1963 tarihinde Esentepe Mahallesi’ndeki Trabzon Atatürk İlköğretim Okulu’nun ilkokul binasında başlamış olup 1966 yılında bugünkü merkez kampüse taşınmıştır. Gelişimini sürdüren KTÜ, 4 Ocak 1973 tarih ve 1659 sayılı Kanunla da Yer Bilimleri ve Tıp Fakültesi kadrolarını almıştır. 1981 yılında, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun çıkarılmasından sonra KTÜ sürekli büyümeye devam etmiş, buna bağlı olarak bünyesinde yeni fakülte ve bölümler açılmıştır.

Bugün KTÜ’de 12 fakülte, 1 yüksekokul, 8 meslek yüksekokulu kapsamında; 53 lisans ve 35 ön lisans programı; 6 enstitüde, 84 yüksek lisans ve 56 doktora programı bulunmaktadır. 18 Uygulama ve Araştırma Merkezi de faaliyetlerini sürdürmektedir.

KTÜ, güçlü akademik kadrosu, 31 bin öğrencisi ve 248 bini aşkın mezunu ile ülkemizin önde gelen üniversitelerinden biridir. Köklü geçmişi, oturmuş gelenekleri, eğitim-öğretim deneyimi, altyapısı, mükemmel kampüsü ve nitelikli eğitim-öğretim ve araştırma kadrosu ile KTÜ bir ekoldür.

Rize, Giresun ve Ordu Üniversiteleri Mart 2006’da, Artvin Çoruh Üniversitesi Mart 2007’de, Gümüşhane Üniversitesi Mayıs 2008’de ve Trabzon Üniversitesi de Mayıs 2018’de KTÜ bünyesinden doğmuştur. Yarım asrı aşan eğitim öğretim deneyimi ile ülkemizin en köklü üniversiteleri arasında yer alan KTÜ’de tıptan dış hekimliğine, mimarlıktan mühendisliğe ve iktisadi bilimlere kadar; sağlık, fen, mühendislik ve sosyal bilimler alanlarında çok geniş bir yelpazede eğitim verilmekte ve araştırmalar yapılmaktadır. Eğitim öğretime yönelik küresel ve teknolojik gelişmeler çok yakından takip edilmekte; öğrencilerin çağın gereklerine göre eğitim görmesi için tüm olanaklar seferber edilmektedir. Bu bağlamda, bütün akademik birimlerde yenileme ve çağın ihtiyaçları doğrultusunda güncelleme çalışmaları aralıksız devam etmektedir.

KTÜ, 13 Aralık 2021 tarihinde Araştırma Üniversitesi ve 25 Mayıs 2022 tarihinde de beş yıl süreli Tam Akreditasyon etiketini almıştır

3.2. 2019-2023 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

KTÜ, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 9. maddesi çerçevesinde, vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek üzere 2019-2023 Stratejik Planında 5 amaç, bu amaçların altında 18 hedef ve bu hedeflere yönelik 70 performans göstergesi belirlemiştir. İlk dört yıla ait gerçekleşme değerleri Tablo-3’te sunulmuştur.

2019-2023 döneminde özellikle tüm dünyayı etkileyen pandemi süreci 2020 ve 2021 yılları performans göstergeleri üzerinde olumsuz etki yaratmıştır. Öte yandan gerek pandemi gerekse ülkemizin yaşadığı deprem felaketi nedeniyle uzaktan eğitime geçilmesi özellikle öğrenci endeksli faaliyetlerin yeterince yerine getirilmesine engel teşkil etmiştir. 2019-2023 planlama döneminde bazı göstergelerde istenilen performansın elde edilememesinin bir diğer önemli sebebi de döviz kurlarındaki dalgalanma ve bütçe imkânlarının yetersizliği olmuştur.

Mevcut 2019-2023 Stratejik planı daha çok araştırma üniversitesi statüsünün korunmasına yönelik bir plan olmakla birlikte yeni plan dönemi araştırma üniversitesi faaliyetlerinin katma değer üreten somut çıktılara dönüşmesine ve daha çok lisansüstü eğitim-öğretime ağırlık verilmesine odaklanmaktadır. Öte yandan kalite süreçlerinde ise kaliteye derinlik kazandıracak uygulamalar yeni planda ağırlık kazanmaktadır. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilirlik Kalkınma Amaçlarına yönelik bir hedefte belirlenerek bu yöndeki faaliyetlerin artırılacağı vurgulanmaktadır. Özellikle kurum dışı paydaşlarla iş birliğinin geliştirilmesi ve karar süreçlerinde etkin rol almaları yeni planlama döneminin önemli özelliklerinden biridir.

Tablo 1. 2019-2023 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

Amaç	Hedef	2019	2020	2021	2022	2023
Amaç 1- Eğitim - öğretimde kaliteyi geliştirerek değişime ve gelişime açık öğrenciler yetiştirmek ve mezun etmek.	Eğitim programlarının niteliği geliştirilecektir.	%53,97	%66,97	%62,10	%72,90	%73,00
	Eğitim-öğretim altyapısı iyileştirilecektir.	%70,00	%78,57	%70,00	%77,14	%75,00
	Öğretim elemanı niteliği artırılacaktır.	%52,86	%52,81	%47,92	%47,50	%49,00
	Öğrenci niteliği artırılacaktır.	%80,00	%60,32	%50,97	%80,00	%79,00
Amaç 2- Yenilikçi üretim için araştırma kapasitesini geliştirmek	Girişimcilik ve yenilikçilik kültürü ile sanayi iş birliği geliştirilecektir.	%26,67	%38,98	%61,50	%71,97	%70,00
	Araştırmacı insan kaynağı geliştirilecektir.	%31,25	%50,00	%52,08	%69,57	%69,57
	Araştırma altyapısı geliştirilecektir.	%40,00	%25,00	%65,00	%65,00	%71,08
	Uygulama ve Araştırma Merkezleri daha etkin hâle getirilecektir.	%70,00	%63,00	%64,83	%71,74	%70,00
Amaç 3- Kurumsal kapasiteyi artırmak ve kurumsal kültürü yaygınlaştırmak.	Kurumsal memnuniyet ve aidiyet duygusu geliştirilecektir.	%70,00	%80,09	%71,96	%58,36	%60,00
	Mezunlarla iletişim ve iş birliği güçlendirilecektir.	%73,44	%18,57	%51,68	%73,26	%70,00
	Kalite kültürü yaygınlaştırılacaktır.	%67,22	%23,56	%70,72	%75,00	%80,71
Amaç 4- Toplumsal sorunlara duyarlı ve çözüm odaklı üniversite olmak.	Toplumsal sorunlara yönelik faaliyetler artırılacaktır.	%54,00	%0,00	%47,50	%100	%60,00
	Bilginin topluma yayılması artırılacaktır.	%35,34	%1,64	%50,00	%50,00	%53,00
	Sağlık alanında tanı, tedavi ve bakım süreçlerinde hizmet kalitesi artırılacaktır.	%15,00	%75,00	59,62	%75,00	%70,00
Amaç 5- Uluslararasılaşmak	Değişim programları etkin hâle getirilecektir.	%40,00	%20,00	%20,00	%64,85	%64,00
	Uluslararası iş birliği süreçleri geliştirilecektir.	%50,00	%0,00	%50,00	%76,32	%35,00
	Yabancı dilde eğitim veren programların sayısı artırılacaktır.	%50,00	%50,00	%100	%83,33	%87,50
	Uluslararası görünürlük daha da artırılacaktır.	%58,41	%23,53	%27,47	%33,54	%35,00

3.3. Mevzuat Analizi

Üniversitelerin kuruluş, görev ve sorumlulukları başta Anayasa olmak üzere çeşitli kanun ve alt mevzuatlarla düzenlenmiştir. Anayasa'nın 130. maddesinde "Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversiteler Devlet tarafından kanunla kurulur." hükmü yer almaktadır. Bu itibarla KTÜ 20 Mayıs 1955 tarih ve 6594 sayılı kanunla kurulmuştur.

Kuruluşu ile birlikte KTÜ'ye görev ve sorumluluk yükleyen mevzuatlar iki gruba ayrılmıştır.

Birinci grup mevzuat KTÜ dışında hazırlanan Kanun, Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Yönetmelik ve benzeridir. Bu kapsamda KTÜ'nün teşkilatlanma, işleyiş, görev ve sorumlulukları ile eğitim-öğretim, araştırma, toplumsal katkı ve diğer faaliyetlerinde öncelikli olarak KTÜ dışı mevzuat olarak 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 2914 Sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu ve 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilat Kanunu belirleyici olmaktadır. İkinci grup mevzuat ise KTÜ'nün kendi içerisinde hazırladığı ve Senatosu tarafından onaylanan yönetmelik, yönerge, uygulama esasları ve benzerlerinden oluşmaktadır.

KTÜ'nün 2019-2023 dönemi kurum mevzuatları incelendiğinde bu dönemde 16 adet yönetmelik, 18 adet usul ve esas ile 51 adet yönergenin yürürlüğe konduğu görülmektedir.

İlgili dönemde yürürlüğe giren mevzuatların Üniversitemiz stratejik amaç ve hedefleriyle olan ilişkisi ortaya konulduktan sonra, ulusal ve uluslararası çevrede meydana gelen değişim ve gelişmelere uyum sağlanabilmesi için mevcut mevzuatta yapılması gereken güncellemeler ile yeni mevzuat ihtiyacı Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Eğitim-öğretim ve Araştırma Programları	2709 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Bütçe Kanunu	- Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yürütülmesine dönük gerekli her türlü malzeme, personel, materyal vb. temininde yaşanan sorunlar - Üniversite bünyesinde farklı birimlerce yürütülen disiplinler arası çalışmalar olmakla birlikte, bu durumu koordine edecek bir yapı ve mevzuat olmadığı görülmüştür.	- Eğitim öğretim, araştırma faaliyetlerinin ihtiyaca cevap verebilmesi için yeterli cari bütçe verilmesi. - Konu ile ilgili mevzuatın oluşturulması ve disiplinler arası çalışmaları koordine edecek yapının kurulması gerekmektedir.
Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesine ve gelişmesine katkı sağlamak	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu 12. maddesi	- Üniversitemiz tarafından Q1 seviyesindeki dergilerde yapılan yayınlarda, yayın teşvik uygulaması verilmekte, ancak ulusal ve uluslararası bilimsel aktivitelere katılımda destek konusunda yetersizlikler bulunmaktadır. - Ulusal ve uluslararası düzeyde öğrenci kulüpleri tarafından yürütülen bilimsel, sosyal ve kültürel aktivitelere bütçe imkanları nedeniyle katılım oldukça sınırlı seviyede kalmaktadır.	- Yayın desteğinin artırılmasına yönelik kaynak geliştirme ve mevzuat değişikliği yapılmalıdır. - Sağlık, Kültür ve Spor faaliyetleri yönünden sağlanan desteklerin artırılması, bilimsel etkinliklere katılıma teşvik edecek kaynak, yapı ve mevzuatın oluşturulması gerekmektedir
Yabancı uyruklu öğrenci kabulü	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu	Üniversitemiz tarafından ayrılan yabancı uyruklu öğrenci kontenjanlarının dolmadığı görülmüştür.	Senato: 29.03.2010 tarihli Karadeniz Teknik Üniversitesi Ön Lisans Ve Lisans Programlarına Yurt Dışından Öğrenci Kabulü Yönergesi tercih başvurusu, değerlendirme ve kabul şartları ile diğer ilgili hükümlerinin gözden geçirilerek güncellenmelidir.

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Yabancı uyruklu öğrenci kabulü	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu	Üniversitemiz tarafından ayrılan yabancı uyruklu öğrenci kontenjanlarının dolmadığı görülmüştür.	Senato: 29.03.2010 tarihli Karadeniz Teknik Üniversitesi On Lisans Ve Lisans Programlarına Yurt Dışından Öğrenci Kabulü Yönergesi tercih başvurusu, değerlendirme ve kabul şartları ile diğer ilgili hükümlerinin gözden geçirilerek güncellenmelidir.
Çevre; Emisyon değerlerinin düşürülmesi ve sıfır karbon hedefinin tutturulması	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu 12. Maddesi G Bendi Paris Anlaşması'nın onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun (Kanun No: 7335) İklim Değişikliği Başkanlığı Hizmet Birimleri ile Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik	2872 sayılı Çevre Kanunu ve 12.07.2019 tarih ve 30829 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Sıfır Atık Yönetmeliği hükümlerine dayanarak hazırlanan KTÜ Sıfır Atık Yönergesi, Paris Anlaşması kapsamındaki yükümlülükleri karşılamamaktadır.	İlgili yönergenin, konuyla ilgili mevzuat kapsamındaki sorumlulukları yerine getirecek düzeyde revize edilmesi ya da konuyla ilgili yeni yönergenin hazırlanması gerekmektedir.
Yükseköğretim kurumları, özel ve kamu kuruluşları ile iş birliği yaparak mezunlarına iş bulmakta yardımcı olmak	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu 47. maddesi	Üniversitemiz bünyesinde mezunlarla iletişim in ilk olarak 2014 yılında kurulan Kariyer Merkezi üzerinden yürütüldüğü, 2022 yılında ise Mezunlarla İletişim birimi Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi bünyesinde kurulduğu görülmüştür. Ancak birimin görev ve sorumlulukları net olarak anlaşılamamaktadır	İlgili birimin görev ve sorumluluklarının belirlendiği mevzuat, Kariyer Merkezi mevzuatından ayrı olarak yeniden oluşturulmalıdır.
Sağlık Hizmeti	2547 sayılı Kanun 657 sayılı Kanun 5018 sayılı Kanun 4587 sayılı Kanun 1475 sayılı Kanun 5510 sayılı Kanun 6331 sayılı Kanun	- Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi mevzuatı ile yükseköğretimle ilgili diğer mevzuat hükümlerin karışması sonucu oluşan sıkıntılar. - Hemşire ve yardımcı sağlık personeli kadrolarının tahsisinde ve atamalarında yaşanan sorunlar - Nöbet ücretlerinin (icap nöbetleri dahil) ödenmesi konusunda yaşanan sorunlar. - Sağlık hizmetlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından giderlerin karşılanabilmesi konusunda yaşanan sorunlar	- Üniversite Hastaneleri'nin YÖK nezdinde tanınmasını sağlayacak farklı bir mevzuat oluşturulmalı ya da Sağlık Uygulama Tebliği Üniversite hastanelerine uygun hale getirilmeli - Hemşire ve yardımcı sağlık personeli kadrosu atamalarında Sağlık Bakanlığı ile koordinasyon sağlanmalı, maddi imkânların denkleştirilmesine dönük tedbirler alınmalıdır. - İlgili mevzuatın gözden geçirilmesi ve varsa eksikliklerin giderilmesi/iletilmesi gerekmektedir.

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Üniversite birimlerinin akademik ve idari yönden teşkilatlanması	2547 sayılı Kanun 657 sayılı Kanun	- Üniversite bünyesinde kurulan koordinatörlüklerin bütçe sorunları - Öğretim üyeliğine yükselme ve atama kriterlerinin sürekli değişmesinden kaynaklanan sorunlar - Öğretim üyesi temininde zorluk çekilen programlarla ilgili sorunlar	- Koordinatörlüklerin görev ve sorumluluklarını yerine getirme sürecinde bütçe kullanım imkânlarını kolaylaştırıcı önlemlerin ve mevzuat düzenlemelerinin yapılması gerekmektedir. - Öğretim üyeliğine yükselme ve atama kriterlerinin objektif, ölçülebilir ve sürekli değişime meydan vermeyecek hazırlanması - Öğretim üyesi temininde zorluk çekilen fakültelere öğretim elemanı atanması konusundaki mevzuatın güncellenmesi gerekmektedir.
Bilimsel Araştırma Projeleri	2547 sayılı Kanun 6550 Sayılı Kanun Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma Projeleri Hakkında Yönetmelik	- Bilimsel araştırma projelerinin topluma yeterince duyurulmasında yaşanan sorunlar - Öğrenci proje başvurularının az olması ile ilgili sorunlar	- Bilimsel araştırma projelerinde elde edilen çıktıların topluma daha etkin aktarılması ile ilgili önlemler alınmalıdır. - Öğrenci odaklı projelere başvuru sayısının artırılmasına dönük gerekli tanıtım ve önlemlerin alınması.

3.4. Üst Politika Belgeleri Analizi

Kalkınma planı, orta vadeli program ve yıllık program ile Üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgeleri Üst Politika Belgeleri olarak ifade edilmektedir. KTÜ 2024- 2028 Stratejik Planı kapsamında üst politika belgeleri analizi yapılmıştır. Orta Vadeli Program (2023-2025) ve Orta Vadeli Program (2024-2026) ile 11. Kalkınma Planı (2019-2023) ele alınarak ülkenin kalkınma planı ve stratejik hedeflerine katkı sağlanabilecek alanlar belirlenmiştir.

Tablo 5. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI (2019-2023)	Madde 331.1	Eğitim-istihdam-üretim ilişkisini güçlendirmek amacıyla eğitim-sektör iş birliği protokolleri yapılacaktır.
	Madde 332.3	Öncelikli sektörlerde ihtiyaç duyulan alanlarda sanayi kesimince 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.

Madde 332.4	Öncelikli sektörlerdeki firmaların Ar-Ge ve yenilik süreçlerinde yer alan insan kaynağı kapasitesini geliştirmeye yönelik olarak üniversite ve sanayi iş birliğinde lisansüstü programlar oluşturulacaktır.
Madde 332.5	Öncelikli sektörlerle yönelik ön lisans, lisans ve lisansüstü programların sayısı ve çeşitliliği artırılacak ve bu alandaki Ar-Ge faaliyetlerine üniversiteler nezdinde özel önem verilecektir.
Madde 349.1	Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite sanayi iş birliği ile yetiştirilmesi sağlanacak ve sanayide doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
Madde 350.1	Araştırma üniversiteleri yetkinlikleri dikkate alınarak öncelikli sektörlerle eşleştirilecek, belirlenen hedeflere ulaşmak için oluşturulan projelere dayalı iş modelleri uygulamaya konulacak ve bu iş birlikleri desteklenecektir.
Madde 355	Ülkemizde Milli Teknoloji Hamlesinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak yapay zekâ, nesnelerin interneti, artırılmış gerçeklik, büyük veri, siber güvenlik, enerji depolama, ileri malzeme, robotik, mikro/nano/opto-elektronik, biyoteknoloji, kuantum, sensör teknolojileri ve katmanlı imalat teknolojilerine ilişkin gelişim yol haritalarının hazırlanması, gerekli altyapının tesis edilmesi, ihtiyaç duyulan nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve toplumsal yönelimin bu alanlara odaklanması sağlanacaktır.
Madde 363.5	Başta üniversitelerdeki araştırmacılara yönelik olmak üzere ilgililere ticarileşme sürecinin hızlandırılması için teşvik ve fikri mülkiyet hakları gibi konularda bilgilendirme programları düzenlenecektir.
Madde 440.1	Üniversitelerin Ar-Ge altyapılarının güçlendirilmesi ve bilimsel araştırma projelerinin nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi için tahsis edilen bütçe kaynakları artırılacaktır.
Madde 440.3	Üniversitelerin, yüksek katma değerli üretimi destekleyecek nitelikte Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için Araştırma Üniversitesi programı güçlendirilecek, bu programa dâhil üniversitelerin özel desteklerle kapasiteleri artırılacaktır.
Madde 442.1	Araştırma üniversitelerinde doktora sonrası sözleşmeli araştırmacı istihdamı artırılacaktır.
Madde 443.2	Özel sektör Ar-Ge merkezlerinin, üniversiteler ve araştırma altyapılarıyla birlikte yürütecekleri teknoloji hazırlık seviyesi 1-3 arasındaki araştırma projeleri desteklenecektir.

Madde 456.12	Üniversiteler bünyesinde ya da üniversiteler ile diğer kamu kurumları ya da özel sektör iş birliğinde geliştirilen sınai haklarla ilgili gelir paylaşımı ve ticarileşme aşamasının etkinliğini azaltan mevzuat kaynaklı engeller kaldırılacaktır.
Madde 458.3	Üniversiteler dâhil kamu kurum ve kuruluşlarına ait patent, faydalı model, tasarım vb. fikri hakların envanteri çıkarılarak özel sektörün bu envanterden faydalanabilmesi için bilgilendirme çalışmaları yapılacak ve özel sektörün bu hakları talebi halinde ticarileştirmeye yönelik teşviklerde öncelik verilecektir.
Madde 476.3	Üniversitelerde siber güvenlik lisans ve yüksek lisans programları oluşturulacak, bilişim alanında mevcut lisans programlarının siber güvenlik müfredatı geliştirilecektir.
Madde 483	Kamu, özel sektör, üniversiteler ve STK'lar arasındaki iş birliği geliştirilerek dijital dönüşüm ekosistemi oluşturulacaktır.
Madde 489.2	Enerji verimliliği kazanımları ve orman varlığının artırılması gibi ilave tedbirlerle karbon salımının azaltılmasına dair önlemler geliştirilecektir.
Madde 492.4	Kamu Binalarında Enerji Verimliliği Projesi uygulanacaktır.
Madde 561	Yükseköğretim sistemi küresel rekabet gücü olan, kalite odaklı ve dinamik bir yapıya kavuşturulacak; yükseköğretim kurumlarının niteliklerinin artırılmasına yönelik uygulamalara devam edilecektir.
Madde 561.1	Dünya akademik başarı sıralamalarında 2023 yılı itibarıyla en az 2 üniversitemizin ilk 100'e ve en az 5 üniversitemizin de ilk 500'e girmesi sağlanacaktır.
Madde 561.2	Öncelikli sektörler başta olmak üzere plan döneminde doktora mezun sayısı yıllık ortalama 15 bine çıkarılacaktır.
Madde 561.3	Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşımında açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla açık erişim altyapıları ile uyumu sağlanacaktır.
Madde 561.4	Akademik personellerin atama ve yükselme kriterleri alt sınırı merkezi olarak yükseltilecektir.
Madde 561.5	Yükseköğretim kurumlarının kontenjanları, sektörel ve bölgesel beceri ihtiyaçları, üniversitelerin kapasiteleri, arz-talep dengesi ve mevcuttaki programların asgari doluluk oranları dikkate alınarak belirlenecek; eğitim-istihdam bağlantısı güçlendirilecektir.
Madde 561.7	Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite iş birliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sistemi kurulacaktır.
Madde 571.1	Üniversite öğrencilerinin işgücü piyasasına geçişlerinin sağlanmasını teminen başta ortak projeler olmak üzere üniversite-özel sektör iş birliklerinin yürütülmesi geliştirilecektir.
Madde 571.2	Staj, girişimcilik ve işbaşı eğitim programlarının etkinleştirilmesi yoluyla gençlerin işe geçişleri kolaylaştırılacaktır.
Madde 604.4	Üniversitelerin lisans ve lisansüstü programlarında medyada kadın temsili vb. konularına yer verilecektir.
Madde 779.4	Üniversite öğrencilerinin gönüllülük ve STK faaliyetlerine katılımı ile STK'larda staj imkânlarının kolaylaştırılması teşvik edilecektir.

Madde 561.5	Yükseköğretim kurumlarının kontenjanları, sektörel ve bölgesel beceri ihtiyaçları, üniversitelerin kapasiteleri, arz-talep dengesi ve mevcuttaki programların asgari doluluk oranları dikkate alınarak belirlenecek; eğitim-istihdam bağlantısı güçlendirilecektir.
Madde 561.7	Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite iş birliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sistemi kurulacaktır.
Madde 571.1	Üniversite öğrencilerinin işgücü piyasasına geçişlerinin sağlanmasını teminen başta ortak projeler olmak üzere üniversite-özel sektör iş birliklerinin yürütülmesi geliştirilecektir.
Madde 571.2	Staj, girişimcilik ve işbaşı eğitim programlarının etkinleştirilmesi yoluyla gençlerin işe geçişleri kolaylaştırılacaktır.
Madde 604.4	Üniversitelerin lisans ve lisansüstü programlarında medyada kadın temsili vb. konularına yer verilecektir.
Madde 779.4	Üniversite öğrencilerinin gönüllülük ve STK faaliyetlerine katılımı ile STK'larda staj imkânlarının kolaylaştırılması teşvik edilecektir.
Madde 806	Kamu kurum ve kuruluşlarında personele yönelik eğitimler çeşitlendirilecek ve geliştirilecektir.

ORTA VADELİ PROGRAM (2023-2025)	Büyüme Politika ve Tedbirler 13	Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında yükselen ve yıkıcı teknoloji alanlarında ve kritik alanlarda yeni teknoloji ve ürün geliştirmeye yönelik projeler desteklenecektir.
	Büyüme Politika ve Tedbirler 14	Stratejik öneme sahip alanlarda şirket, üniversite, araştırma altyapısı ve kamu Ar-Ge merkezlerinin bir araya geldiği ve "birlikte başarma" yaklaşımını esas alan büyük ölçekli platform ve ağ destekleri ile teknoloji ve ürün geliştirme süreçleri teşvik edilecek, patentli teknolojilerin sanayiye aktarılması sağlanacaktır.
	Büyüme Politika ve Tedbirler 15	Üniversiteler bünyesindeki merkezi ve tematik araştırma altyapılarının sanayi ile iş birliğini artıracak destekler hayata geçirilecektir.
	Büyüme Politika ve Tedbirler 16	Sürdürülebilir kalkınmayı destekleyecek şekilde sosyal ve beşeri bilimlerde araştırma ve geliştirme faaliyetleri desteklenecektir.
	İstihdam Politika ve Tedbirler 2	Tarım, savunma sanayii, yapay zekâ, siber güvenlik, temiz ve sürdürülebilir enerji, havacılık ve uzay teknolojileri alanlarında nitelikli işgücü yetiştirmeye yönelik sektörle iş birliği çalışmaları gerçekleştirilecektir.
	İstihdam Politika ve Tedbirler 4	Eğitimde ve istihdamda olmayan gençlerin işgücüne katılımını artırmaya yönelik uygulamalar hayata geçirilecektir.

İstihdam Politika ve Tedbirler 6	Uzaktan öğrenme yöntemleri teşvik edilerek bireylerin sertifika almalarına imkân tanınacak ve ulusal hayat boyu öğrenme izleme sistemi kurularak kalite, etkililik ve verimliliği sağlayacak eğitim programları geliştirilecektir
İstihdam Politika ve Tedbirler 7	Bilim ve teknoloji alanında çığır açıcı nitelikte gelişmeler sağlamaya yönelik hedefler içeren ve önemli keşif veya buluş yapma potansiyeli olan projeleri gerçekleştirecek lider ve genç araştırmacılar desteklenecektir.
İstihdam Politika ve Tedbirler 15	Gençlerin işgücü piyasasına geçişlerini kolaylaştırmak amacıyla staj, yarı zamanlı ve esnek çalışma modelleri yaygınlaştırılacak, kariyer farkındalıklarını artıracak eğitim, program ve faaliyetlere ağırlık verilecektir.

ORTA VADELİ PROGRAM (2024-2026)	Büyüme Politika ve Tedbirler 8	Stratejik öneme sahip alanlarda, özel sektör, üniversite ve kamu Ar-Ge merkezlerinin bir araya geldiği büyük ölçekli platform ve ağ destekleri ile teknoloji ve ürün geliştirme süreçleri teşvik edilecek, patentli teknolojilerin sanayiye aktarılması desteklenecektir.
	Büyüme Politika ve Tedbirler 21	İlaç ve tıbbi cihaz sektöründe üretim, Ar-Ge ve ihracat altyapısı desteklenecek ve arz güvenliği güçlendirilecektir
	Büyüme Politika ve Tedbirler 24	Sanayide özellikle Ar-Ge alanında ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağı üniversite-sanayi iş birliği ile yetiştirilerek istihdamı teşvik edilmeye devam edilecektir.
	İstihdam Politika ve Tedbirler 4	Savunma sanayii, yapay zekâ, siber güvenlik, temiz ve sürdürülebilir enerji ile uzay teknolojileri gibi stratejik alanlarda nitelikli işgücü yetiştirmeye yönelik kamu-üniversite-özel sektör iş birliği programları uygulamaya konulacaktır
	İstihdam Politika ve Tedbirler 21	Üniversitelerin yönetimi geliştirilecek, bu kapsamda, yerelde mütevelli heyet veya istişari mahiyette mekanizmalar oluşturularak üniversite-özel sektör-yerel yönetim-STK iş birliği güçlendirilecektir

3.5. Program - Alt Program Analizi

Üniversitemizin sorumluluğunda bulunan program ve alt programlarla uygulanmakta olan Stratejik Plan ile ilişkisi kurulmuş program-alt program analizi yapılmıştır.

Tablo 6. Program - Alt Program Analizi

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
ARAŞTIRMA, GELİŞTİRME VE YENİLİK	ARAŞTIRMA ALTYAPILARI Hedef: Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi	Plan döneminde Merkezi Araştırma Laboratuvarı hizmete girmiş olup, Uygulama ve Araştırma Merkezlerinden dördü kalite belgesi almıştır. Akredite laboratuvar sayısı bir olup süresi 2023 yılında dolmaktadır. Kütüphane veri tabanı sayısı 35 tir. Döviz kurlarındaki dalgalanmalar veri tabanı alımlarını olumsuz etkilemektedir.	■ Akredite UYGAR ve laboratuvar sayısının artırılması, ■ Laboratuvarların donanım ve teknik personel ihtiyacı ■ Uygulama ve Araştırma merkezlerinin araştırma alt yapılarındaki ihtiyaçlar ■ Uygulama ve Araştırma merkezleri bünyesinde çalışan akademisyen ve uzman azlığı

Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
YÜKSEKÖĞRETİMDE BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME Hedef: Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması	Plan döneminde Üniversitemiz Araştırma Üniversitesi Statüsünü elde etmiştir. Ar-Ge'ye harcanan bütçenin toplam bütçeye oranı artırılmış, Ar-Ge sonucu patenti alınan bir ürün ticarileştirilmiştir. Ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenen projelerin tamamlanma oranları pandemi süreci nedeniyle hedeflenen rakama ulaşamamıştır.	■ Üniversite-sanayi iş birliğinin artırılması ■ Ar-Ge sonucu ticarileştirilen ürün sayısının artırılması ■ Araştırma merkezlerinin sanayi ile yaptığı proje sayısının artırılması ■ Öğretim elemanı başına düşen ar-ge proje sayısının artırılması ■ Ulusal ve Uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenen ar-ge proje sayısının artırılması ■ BAP kapsamında desteklenen araştırma proje sayısının artırılması ■ Bilimsel yayınların/projelerin sayısı ve kalitesinin korunması ■ Burs verebilen Ar-Ge proje sayısının artırılması ■ Yeni teknolojiler konusunda uzman yerli ve yabancı araştırmacı ■ Araştırmacıların yurt içi/dışı araştırma programlarından yararlanması için kaynak ihtiyacı ■ Gelir getirici, Ar-Ge Altyapısını destekleyici proje ihtiyacı

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
HAYAT BOYU ÖĞRENME	YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI SÜREKLİ EĞİTİM FAALİYETLERİ Hedef: Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması	Sürekli Eğitim Merkezi tarafından verilen eğitimlerin daha çok kurumlara ve kişisel gelişime yönelik eğitimler olduğu dezavantajlı gruplara yönelik örneğin meslek kursları gibi kurslarla bu grupların işgücüne katılımını sağlayıcı kurslar düzenlenmemiştir. Üniversitemiz tarafından yürütülen (öğrenci kulüplerinin yürüttüğü projeler hariç) sosyal sorumluluk projelerinin yetersiz olduğu tespit edilmiştir. En yeşil ve sürdürülebilir kampüs özelliklerine rağmen üniversitemiz ilk kez Green Metric başvurusunda bulunmuştur.	■ Sosyal sorumluluk projelerini yürütecek koordine edecek bir uygulama araştırma merkezi veya koordinatörlüğe ihtiyaç vardır. (Sıfır atık birimini de içine alacak şekilde ayrı bir koordinatörlük veya uygulama araştırma merkezi kurulabilir.) ■ Yaygın eğitim kursları ve açık öğretim kurslarının açılması ■ Toplumsal faydayı hedefleyen bilimsel araştırmaların arttırılması ■ Toplumun farklı kesimlerini ilgilendirilen bilimsel araştırmaların süreç ve sonuçlarının akademik ve akademik olmayan ortamlarda paylaşılması

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
TEDAVİ EDİCİ SAĞLIK	TEDAVİ HİZMETLERİ Hedef: Tedavi edici sağlık hizmetinin erişilebilir ve etkili olarak sunulmasının sağlanması	Diş Hekimliği Fakültesi ve çocuk hastanesi binasının yapımı devam etmektedir. Hasta memnuniyet oranı % 86 iken sağlık hizmeti çalışanı memnuniyet oranı %63 tür. Sağlık çalışanlarına yönelik düzenlenen eğitimlerin yetersiz olduğu tespit edilmiştir.	■ İnşaatı devam eden projelerin en kısa zamanda tamamlanması, ■ Sağlık çalışanlarına yönelik düzenlenen eğitimlerin artırılması ■ Nitelikli yatak oranının artırılması
	ÖĞRETİM ELEMANLARINA SAĞLANAN BURS VE DESTEKLER Hedef: Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi	Mevlâna ve Farabi Değişim programları ile Yükseköğretim Kurulu tarafından sağlanan yurt dışı burslardan covid 19 salgını nedeniyle faydalanılamamıştır.	■ Öğrencilerin değişim programlarına katılımının artırılması ■ Kütüphane hizmetlerinden (e-kitap/dergi) daha fazla faydalanılmasını sağlamaya yönelik çalışmalar ■ Lisansüstü programlara başvuru esnasında işlemlerin azaltılması ve kolaylaştırılması ■ Öğrencilerin kurum dışı ödüllere başvuru seviyesinin artırılması
YÜKSEKÖĞRETİM	ÖN LİSANS EĞİTİMİ, LİSANS EĞİTİMİ VE LİSANSÜSTÜ EĞİTİM Hedef: Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi	Üniversitemiz kontenjan doluluk oranı %98 olmuştur. Buda öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı, öğrenci başına düşen eğitim alanı, kapalı alan, kütüphane kaynağı gibi birçok göstergiyi etkilemektedir. Hedeflenen yabancı uyruklu akademisyen ve öğrenci sayısına ulaşamamıştır. Yan dal ve çift ana dal programlarından mezun öğrenci sayısı yetersizdir.	■ Program kontenjanlarının altyapı olanakları ve ülke ihtiyaçlarına göre belirlenmesi ■ Araştırma görevlisi kadrosundaki personelin araştırma projelerine katılım konusunda eğitim ihtiyaçları ■ Eğitim yöntemlerinin değişimiyle farklı ölçme ve değerlendirme kriterlerine ihtiyaç duyulması ■ Derslik sayı ve kapasitesinin artırılması ■ Yabancı dilde eğitim veren program sayısının artırılması ■ Yabancı uyruklu öğrencilerin Türkçe anlama, okuma ve yazma becerisinin artırılması ■ Lisans öğrencilerinin bilimsel araştırmalara katılımının sağlanması

ÖN LİSANS EĞİTİMİ, LİSANS EĞİTİMİ VE LİSANSÜSTÜ EĞİTİM Hedef: Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖĞRENCİ YAŞAMI Hedef: Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi	Üniversitemiz kontenjan doluluk oranı %98 olmuştur. Buda öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı, öğrenci başına düşen eğitim alanı, kapalı alan, kütüphane kaynağı gibi birçok göstergelyi etkilemektedir. Hedeflenen yabancı uyruklu akademisyen ve öğrenci sayısına ulaşılammıştır. Yan dal ve çift ana dal programlarından mezun öğrenci sayısı yetersizdir. Öğrenci başına düşen barınma ve beslenme harcaması artmıştır. Öğrenci başına düşen sosyal donatı alanı azalmıştır. Bu faktörlerin öğrenci memnuniyet oranını düşürmesi muhtemeldir.	■ Program kontenjanlarının altyapı olanakları ve ülke ihtiyaçlarına göre belirlenmesi ■ Araştırma görevlisi kadrosundaki personelin araştırma projelerine katılım konusunda eğitim ihtiyaçları ■ Eğitim yöntemlerinin değişimiyle farklı ölçme ve değerlendirme kriterlerine ihtiyaç duyulması ■ Derslik sayı ve kapasitesinin artırılması ■ Yabancı dilde eğitim veren program sayısının artırılması ■ Yabancı uyruklu öğrencilerin Türkçe anlama, okuma ve yazma becerisinin artırılması ■ Lisans öğrencilerinin bilimsel araştırmalara katılımının sağlanması Öğrencilere sunulan beslenme ve barınma hizmeti memnuniyetinin artırılması ■ Kulüplerin Ücret karşılığı faaliyetlerde bulunması iç ve dış mekânda erişilebilirliğin artırılması ■ Farklı engel gruplarına hitap eden ve engeli ortadan kaldıran iyileştirmeler ■ Engelli öğrenciler için uygun öğretim altyapısı, araç-gereç ve prosedürler ■ Mezunlarla iletişim, iş birliği ve etkinliklerin artırılması
---	--	---

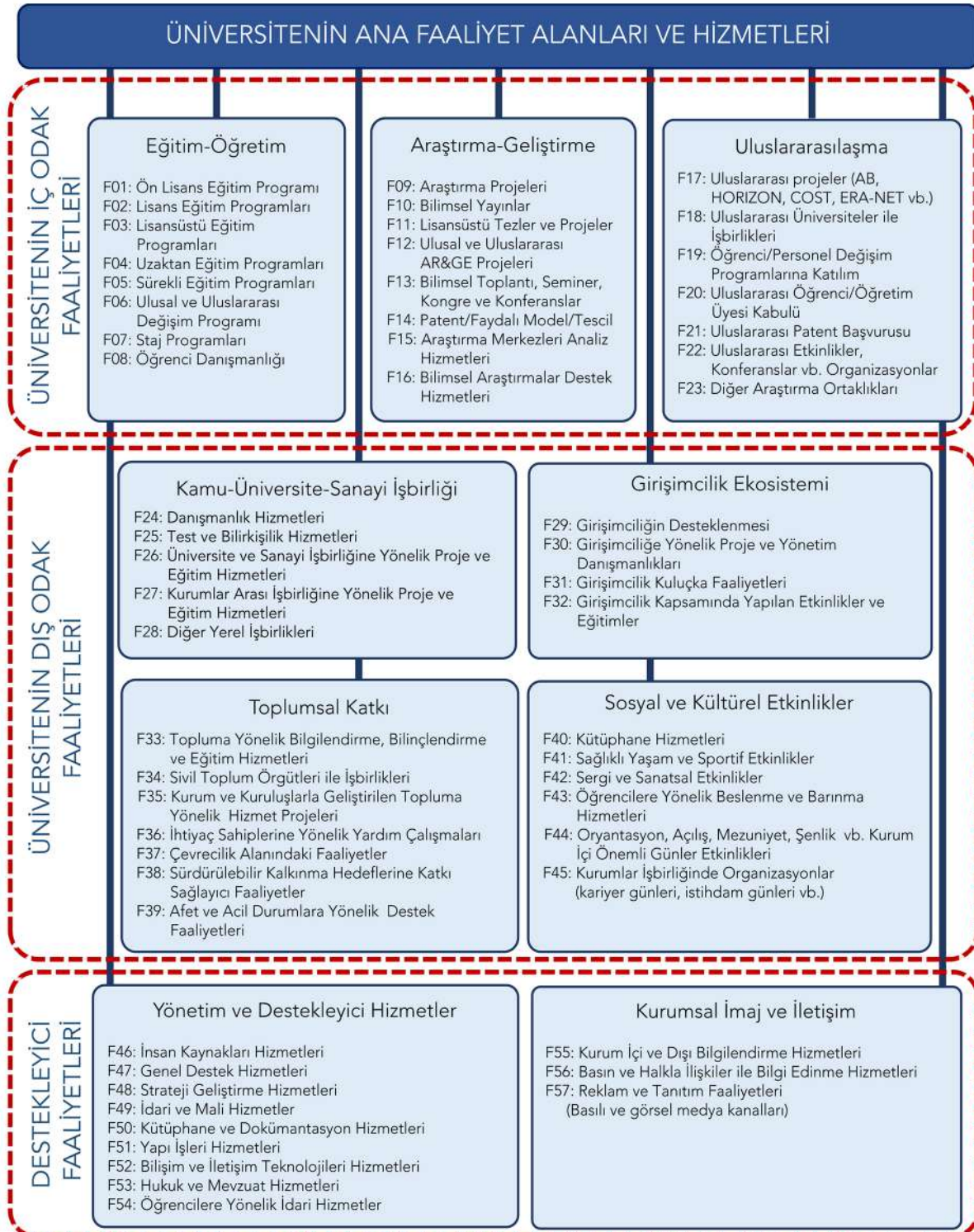
YÖNETİM VE DESTEK	ÜST YÖNETİM, İDARİ VE MALİ HİZMETLER	Üniversitemiz idari personel yaş ortalamasının yüksek olması (41-50 yaş %38, 51 ve üzeri %32) dolayısıyla, emeklilik gibi nedenlerden personel ihtiyacı ortaya çıkabilecek olup, yetişmiş personel kaybına neden olacaktır.	■ Birimlerde komisyonlar tarafından bilgilendirme ve eğitim amaçlı toplantıların yapılması ■ Kurumlar ve birimler arası koordinasyon ve iş birliği ■ Görünürlüğün artırılması ■ Kurumsal hafızanın güçlendirilmesi depolanması için bir sistem geliştirilmesi ■ E-Üniversite yüzdesinin artırılması ■ Yurtdışı üniversite ve kuruluşlar ile iş birliklerin sağlanması ■ Yasa değişiklikleri (EYT gibi) ve personel yaş ortalaması nedeniyle ortaya çıkacak yetişmiş/yetkin personel ihtiyacı
-------------------	--------------------------------------	---	--

3.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Paydaş analizi öncesi Üniversitemizin sunduğu faaliyet alanları, ürün ve hizmetler, mevzuat analizi ve üst politika belgeleri verilerinden yararlanılarak, dokuz ana başlık altında gruplandırılmış Tablo 7’de gösterilmiştir.

Üniversitemizin evrensel ve ulusal bilimsel faaliyetlere katkı sağlamak amacıyla kendi iç bünyesinde yürütmekte olduğu tüm faaliyetler İç Odak Faaliyetleri altında “Eğitim-Öğretim”, “Araştırma-Geliştirme” ve “Uluslararasılaşma” ana faaliyetleri altında belirtilmiştir. Üniversitemizin, ülkemizin ulusal ve bölgesel tabanda ekonomik, kültürel, toplumsal, sosyal ve teknik alanlarda kalkınmasına destek olduğu ve dış kurumlarla entegre çalıştığı diğer faaliyetler ise Dış Odak Faaliyetleri altında “Kamu-Üniversite-Sanayi İş birliği”, Girişimcilik Ekosistemi”, “Toplumsal Katkı” ve “Sosyal ve Kültürel Etkinlikler” ana faaliyetleri altında belirtilmiştir. Tüm bu iç ve dış odak faaliyetlerinin yürütülmesinde, yönetilmesinde, gerekli değerlendirmelerin yapılmasında ve yaygınlaştırılmasında yürütülen faaliyetler ise Destekleyici Faaliyetler altında “Yönetim ve Destekleyici Hizmetler” ile “Kurumsal İmaj ve İletişim” ana faaliyetleri altında belirtilmiştir. Üniversitemiz tüm bu ana faaliyetler altında ifade edilen toplam 57 alt faaliyet ile gelecek dönem stratejilerini oluşturarak kurumsal amaç ve hedeflerini gerçekleştirecektir.

Tablo 7. Üniversite Ana Faaliyet Alanları ve Hizmetleri



3.7. Paydaş Analizi

Kamu idarelerinin stratejik plan hazırlama hususu 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunun 9. maddesinde yer alan “Kamu idareleri; katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlar” ifadesi doğrultusunda, üniversitemiz ile iş birliği içinde olan ve olabilecek tüm iç ve dış paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin plana dâhil edilmesi ile katılımcı ve etki alanı yüksek bir stratejik planlamanın yapılması amaçlanmıştır. Etkili yönetim sistemlerinde katılımcılığı sağlamanın önemli araçlarından birinin paydaşlar olduğu bilinciyle hazırlanmış olan paydaş analizinde üniversitenin paydaşlarının kimler olduğunun belirlenmesi, bu paydaşların etki ve önem derecelerinin saptanması, beklentilerinin tespit edilmesi ve bu beklentilerden hareketle sürdürülebilir değerler oluşturulması planlanmıştır. Ayrıca paydaş analizi yoluyla Üniversitemizin etkileşim içinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili görüşlerinin dikkate alınması, stratejik planın üniversitemiz hizmetlerinden yararlanan birey veya kurumların ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi, stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesi ile başarı düzeyinin artırılması hedeflenmiştir.

3.7.1. Paydaşların Tespiti

Paydaş analizinin ilk aşaması olan paydaşların tespiti, beyin fırtınası tekniği kullanılarak yapılmış, değerlendirme yapılırken temel olarak üniversitemizin ürün/hizmetlerinden yararlananlar, ürün/hizmetlerin üretilmesinde görev alanlar, ürün ve hizmetlerin üretilmesinde iş birliği yapılanlar ve ürünlerinden/hizmetlerinden etkilenenler olarak tespit edilmiştir. Bu aşamada kurumun faaliyetlerini etkileyen, faaliyetlerinden etkilenen, faaliyetlerinden yararlanan ya da faaliyetleri ile ilgisi olan tüm iç ve dış paydaşlar listelenmiştir. Kurum içindeki kişiler, birimler ya da yöneticiler iç paydaş olarak tanımlanırken kurum dışı kişi, grup ve kurumlar dış paydaş olarak adlandırılmıştır.

3.7.2. Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaşlar, kurum ile etkileşimde olan, kurum faaliyetlerinden etkilenen ya da kurum faaliyetlerini etkileyen kişi, grup ya da kurumlar olarak tanımlanmıştır. Paydaş analizinin ilk aşaması olan paydaşların tespit edilmesi süreci, Üniversitemizin Stratejik Planlama Ekibi tarafından beyin fırtınası tekniği kullanılarak tespit edilmiştir. Tespit edilen her paydaşın üniversitemizin hangi ürün/hizmetleri ile ilgili olduğu, üniversitemizden beklentileri, ürün/hizmetten nasıl etkilendikleri ya da ürün/ hizmeti nasıl etkiledikleri değerlendirilmiştir. Değerlendirme sürecinde öncelikli olarak paydaşlar iç paydaş ve dış paydaş olarak gruplandırılmış daha sonra Paydaş Etki/Önem Matrisi’nde gösterilen etki ve önem derecelerine göre değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 8. Paydaşların Önceliklendirilmesi

		ÖNEM DERECESESİ	ETKİ DERECESESİ	ÖNCELİĞİ
İÇ PAYDAŞLAR	İdari Birimler	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Akademik Birimler	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Araştırma Merkezleri, Koordinatörlükler	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Kurullar ve Komisyonlar	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Akademik Personel	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	İdari Personel	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Teknoloji Transferi UYGAR	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Bilimsel Araştırmalar Birimi (BAP)	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Araştırma Grupları	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
DİŞ PAYDAŞLAR	T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Sayıştay	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	T.C. Sağlık Bakanlığı	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Diğer Bakanlıklar	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	ÖSYM	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	TÜBİTAK	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	TÜBA	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Ulusal Üniversiteler	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Uluslararası Üniversiteler	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Üniversitelerarası Kurul	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Yükseköğretim Kurulu	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	YÖKAK	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Kredi ve Yurtlar Kurumu	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Türkiye Ulusal Ajans	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Türk Patent ve Marka Kurumu	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Trabzon Valiliği	Düşük	Zayıf	İzle
	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara Dâhil Et
	İl Emniyet Müdürlüğü	Düşük	Zayıf	İzle
	İl Sağlık Müdürlüğü	Düşük	Zayıf	İzle
	Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü	Düşük	Zayıf	İzle
	İl Milli Eğitim Müdürlüğü	Düşük	Zayıf	İzle
	Diğer Yerel Yönetimler	Düşük	Zayıf	İzle
	KOSGEB-Trabzon	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	İŞKUR-Trabzon	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı- DOKA	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi -DOKAP	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Bölge Borsa, Ticaret ve Sanayi Odaları	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Doğu Karadeniz İhracatçıları Birliği	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Trabzon TEKNOKENT	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Trabzon Organize Sanayi Bölgeleri	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Bölge İşletmeleri	Düşük	Zayıf	İzle
	Meslek Odaları	Düşük	Zayıf	İzle
	Sivil Toplum Örgütleri	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara Dâhil Et
	İşçi ve İşveren Sendikaları	Düşük	Zayıf	İzle
	Medya Kuruluşları	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara Dâhil Et
	Mezunlar	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Öğrenci Kulüpleri	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
	Öğrenciler	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış

Üniversitemizin iç ve dış paydaşları ile olan çalışmalarının niteliğinin belirlenmesi için Paydaşların Önceliklendirilmesi tablosundan (Tablo-8) faydalanılarak Paydaş-Ürün Hizmet Matrisi hazırlanmıştır.

3.7.3. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Paydaş analizinin son aşamasında paydaş görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede paydaş görüşlerinin alınması için, anket çalışması yürütülmüştür. Anketlerde KTÜ ile ilgili olarak, paydaşlar gözünden KTÜ'nün genel kriterler altında değerlendirilmesi, akademik ve idari memnuniyet, bölgesel, ulusal ve uluslararası tanınırlık/bilinirlik, yetkinlik, katılımcılık düzeyi, bölgesel ve ulusal gelişime katkı düzeyi, paydaşlar ile ikili iletişim ve iş birliği gibi önemli konular Paydaşların değerlendirmesine sunulmuştur. Anketlerde yer alan ifadelerin yanıtları 5'li Likert ölçeğine (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) göre hazırlanmıştır. Anketler aracılığıyla toplanan nicel veriler, istatistik programı ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar Stratejik Planlama Ekibi ile tartışılarak Stratejik Planda yer alan ilgili alanların şekillendirilmesinde ve gelecek stratejilerin belirlenmesinde kullanılmıştır.

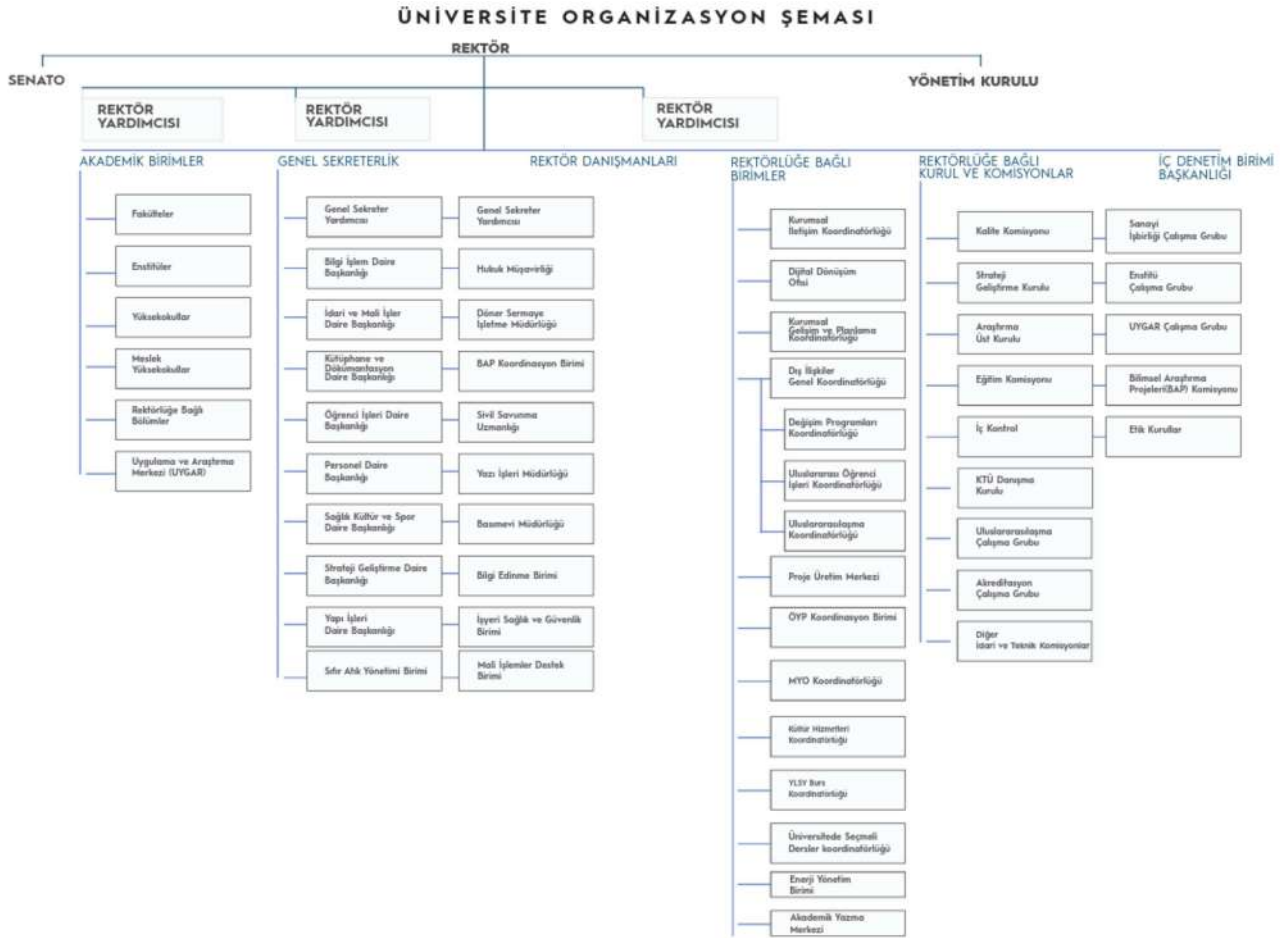
Tablo 9. Paydaş-Ürün Hizmet Matrisi

[illegible]

3.8. Kuruluş İçi Analiz

Üniversitemizde 12 fakülte, 6 enstitü, 1 yüksekokul, 8 meslek yüksekokulu ve 18 uygulama ve araştırma merkezi bulunmaktadır. Eğitim-Öğretim, Ar-Ge ve idari faaliyetler 2169 akademik, 3117 idari personel ile sürdürülmektedir. Üniversitemiz organizasyon yapısı aşağıda belirtilmiştir.

Şekil 1. Organizasyon Şeması



Üniversitemizin sahip olduğu personelin gerek nicel gerekse nitel veriler üzerinden analizinin yapılması, hedeflere ulaşmada atılacak adımların başarısı için önemli bir hazırlıktır. İdari personel sayısı (375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin kamu kurum ve kuruluşlarında personel çalıştırılmasına dayalı hizmet alım sözleşmeleri kapsamında yükleniciler tarafından çalıştırılanların işçi kadrosuna geçirilenler hariç) 2018 ve 2022 yılları kıyaslandığında 5 yıl içerisinde %10,99 azalmış, akademik personel sayısı ise %1,26 oranında artmıştır. Bir önceki Stratejik Plan döneminin ilk üç yılında öğrenci sayıları düşüş göstermesine rağmen, 2021 yılına göre 2022 yılında %5,64 oranında bir artış göstermiştir. Bununla birlikte 2018 ve 2022 yılları kıyaslandığında yabancı uyruklu öğrenci sayısında da %16,90 oranında bir artış gerçekleşmiştir. Üstelik öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı %27,60 ve akademik personel başına düşen öğrenci sayısı %21,83 oranında azalış, öğrenci başına düşen idari personel sayısında ise %19,65 oranında artış yaşanmıştır.

Tablo 10. Akademik Personel Sayı Tablosu

Akademik Personel	2020	2021	2022	2023
Profesör	436	465	467	475
Doçent	209	149	155	198
Dr. Öğr. Üyesi	303	370	386	368
Öğretim Görevlisi	329	281	282	302
Arş. Gör.	876	951	871	826
Genel Toplam	2.153	2.216	2.161	2.169

Tablo 11. İdari ve Diğer Personel Sayı Tablosu

İdari Personel	2023
Genel İdari Hizmetleri	581
Sağlık Hizmetleri Sınıfı	829
Teknik Hizmetleri Sınıfı	229
Yardımcı Hizmetler Sınıfı	105
Sürekli İşçiler	1.373
Genel Toplam	3.117

Tablo 12. Öğrenci Sayısı Tablosu

Öğrenci Sayıları	2018	2019	2020	2021	2022
Fakülteler	30.663	29.818	26.715	22.703	22.652
Yüksekokullar	13	12	2	-	-
Enstitüler	5.089	4.317	3.413	3.462	4.570
Meslek Yüksekokulları	4.441	4.483	3.942	3.963	4.606
Toplam	40.206	38.630	34.072	30.128	31.828

Tablo 13. Yabancı Uyruklu Öğrenci Sayısı Tablosu

Yabancı Uyruklu Öğrenciler	2018	2019	2020	2021	2022
Fakülteler	967	1.125	1.122	1.039	1.218
Enstitüler	335	324	279	264	251
Meslek Yüksekokulları	27	37	52	48	85
Toplam	1.329	1.486	1.453	1.351	1.554

3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

KTÜ İnsan Kaynakları Yönergesi, Üniversite Senatosunun 29 Mart 2022 tarihli ve 327 sayılı oturumunda görüşülerek kabul edilmiştir. Bu yönerge ile hem 2019-2023 Üniversite Stratejik Planı amaç ve hedefleri hem de YÖKAK Dış Değerlendirmeler ve Akreditasyon Ölçütleri ile uyumlu olacak şekilde Üniversitenin Stratejik İnsan Kaynakları Politikası oluşturulmuştur. KTÜ İnsan Kaynakları Yönergesi kapsamında stratejik insan kaynakları planlanmasında hangi hususların dikkate alınacağı açıkça belirtilmiştir. Yönerge ayrıca; iş analizleri, insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, insan kaynağının temin ve seçimi, idari personel istihdamı, muvafakat verme, muvafakat isteme, personel kütüğü, sicil numarası, kimlik kartı, özlük dosyası, istifa gibi tüm hususları da içermektedir. Bu süreçler, üniversitenin tüm birimlerinde kurumsal alt yapı çalışmaları ile birlikte yürütülmektedir. KTÜ İnsan Kaynakları Yönergesi ve Memur Akademisi Yönergesi ile insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi başlığı altında kurumsal bir alt yapı oluşturulmuştur.

KTÜ İnsan Kaynakları Yönergesi kapsamında idari personellerin performansının 360-Derece Performans Değerlendirme Sistemi benimsenerek ölçülmesi planlanmaktadır. Diğer taraftan performans düzeyleri ile KTÜ Rotasyon Yönergesi birbiri ile doğrudan ilişkilidir. Her üç yönerge de birbirini tamamlayan ve kurumsallaşmayı önceleyen yönergelerdir. Geri bildirim ve ödüllendirme mekanizmalarının işletildiği, sürekli iyileştirmelerin yapıldığı bir dönem başlatılmıştır. 2023 yılı itibarıyla, üniversite tarafından geliştirilen yazılım ile (Personel Bilgi Sistemi-Genel Sekreterlik-Eylem Planı), personellerin fiilen hangi birimlerde çalıştığı ve fiilen çalıştığı birimdeki görev unvanını gösteren bir sistemin kurulması planlanmış ve hazırlıklar başlatılmıştır. Ardından iş analizleri, eğitim ve ihtiyaç analizleri gibi temel analizlerin kurumsal anlamda tüm birimlerde sağlanması planlanmaktadır. Bu süreç itibarıyla üniversitemiz idari personellerinin norm kadro planlamalarının yapılması başlamış olacaktır. Rotasyon yönergeleri veya işe yeni alımlarda norm kadro ve iş analizi çıktıları ile insan kaynakları yönetiminin sürdürülmesi planlanmaktadır. 2023 yılında yeni personel yazılımı ile fiilen çalışma, fiilen görev unvanı ve birim hiyerarşilerinin oluşturulması planlanmaktadır. Bu alt yapı ile 2023 yılında performans değerlendirmesinin yapılması planlanmaktadır.

Üniversitenin Yetkinlik Analizi

TÜBİTAK tarafından oluşturulan “Üniversitelerin Alan Bazlı Yetkinlik Analizi” çalışmasının amacı, üniversitelerin araştırma alanları bazında performanslarının karşılaştırmalı olarak değerlendirilebilmesini sağlamaktır. Bu bağlamda TÜBİTAK tarafından oluşturulan 2021 yılı Alan Bazlı Yetkinlik Analizi kapsamında üniversitemiz toplam 111 alt araştırma alanı sınıflaması üzerinden değerlendirmiştir. Tablo 14’te üniversitemizin 2021 yılı Alan Bazlı Yetkinlik Haritası sunulmuştur.

2. Bölge	1. Bölge
Ulaştırma ve Lojistik	Madencilik
Deniz Bilimleri	Orman
Mimarlık	Su Ürünleri
Entegre Havza	İçten Yanmalı MT
Pediyatri	Yer Bilimleri
Otomotiv Malzeme	Metaller ve Alaşımlar
Organik Kimya	İnşaat
Meteor	Deniz Araçları
Hidroelektrik ve Jeotermal	Analitik Kimya
Acil ve Yoğun Bakım	Petrol ve Doğalgaz
Uydu ve Fırlatma Teknolojisi	Coğrafya
Romatoloji	Modelleme ve Sim
İmmünoloji	İnorganik Kimya
Kentleşme	Yapay Zekâ
Genişbant Teknolojisi	Hukuk
Biyomalzeme	Kömür
Toprak ve Bitki Besleme	Arıtma Teknolojisi
Filtrasyon ve Ayırma	Elektrikli ve Hibrit Araçlar
Histoloji	Sağlık Hizmetleri
Akciğer ve Solunum	Dermatoloji
Hematoloji	Güneş
Büyük Veri	Yüzeyler ve Arayüzler
Biyomühendislik	Gelişen İmalat Teknolojisi
Bahçe Bitkileri B.	Elektrik Güç Dönüşümü
	Deneysel Fizik
	Akışkan Dinamiği
	Yoğun Madde
	Biyoenerji
	Biyokimya Genetik MB
	Eklemeli İmalat
	Atomik Moleküler
3. Bölge	4. Bölge
Beslenme Diyetetik	Yüzey, Kaplama ve Filmler
Onkoloji	Sinir Bil.
Radyoloji	Fotonik
Tıbbi Tanı Kiti	Gastroentroloji
Robotik	Endokrin
Fizikokimya	Enerji Depolama
KBB	Seramik ve Kompozitler
Kitle İletişim	Proses Kimyası
Bilgi Güvenliği	Matematik
Elektrokimya	Nesnelerin İnterneti
Üroloji	Rüzgar
Patoloji	Biyomedikal Ekipman Teknolojisi
Eğitim	Kardiyoloji
Tarla Bitkileri	Aşı
Hava Araçları	Gıda İşleme
İç Hastalıkları	İşletme
Geriatry	Obstetrik

Sanat	Enerji Verimliliği
Oftalmoloji	Parçacık ve Nükleer
Tarih	Ortopedi
Nefroloji	Polimer ve Plastikler
Hidrojen ve Yakıt Pilleri	Astronomi ve Astrofizik
Psikoloji	İlaç
Psikiyatri	Siyaset ve Uluslararası İlişkiler
Sosyoloji	
Uzay ve Gezegen	
Elektronik Donanım	
Arkeoloji	
İktisat	
Dil ve Edebiyat	
Kataliz	

Üniversitemizin Alan Bazlı Yetkinlik Haritası incelendiğinde 1. bölgede kalan 31 alanın hem kalite hem hacim puanlarının ortanca değerin üstünde yer aldığı görülmekle birlikte; özellikle “madencilik” alanı aldığı hacim ve kalite puanları açısından diğer alanlarının önünde yer almaktadır. Dolayısıyla üniversitemizin başta “madencilik” alanı olmak üzere diğer 30 alanda 2., 3. ve 4. bölgede yer alan diğer alanlara görece hem kalite hem hacim açısından daha başarılı olduğunu söylemek mümkündür.

2. bölgede yer alan 24 alan hacim puanları açısından ortanca değerin üzerinde puan almakla birlikte; özellikle “ulaştırma ve lojistik” alanı aldığı hacim puanları açısından diğer alanlarının önünde yer almaktadır. Dolayısıyla üniversitemizin başta “ulaştırma ve lojistik” olmak üzere diğer 23 alanda 3. ve 4. bölgede yer alan diğer alanlara görece hacim açısından daha başarılı olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte ilgili alanların kalite göstergelerinden aldığı puanlar ortanca değerin altında kalmaktadır.

3. bölgede bulunan 32 alan hem kalite hem hacim açısından ortanca değerin altında puanlar almıştır. Üniversitemiz bu alanlarda grafikte yer alan diğer alanlara kıyasla daha düşük performans göstermektedir. Dolayısıyla üniversitemizin ilgili 32 alanda 1., 2. ve 4. bölgede yer alan diğer alanlara görece hem hacim hem de kalite açısından daha başarısız olduğunu söylemek mümkündür.

4. bölgede yer alan başta “yüzey, kaplama ve filmler” olmak üzere diğer 23 alanda üniversitemizin yaptığı yayınlar kalite açısından ortanca değerin üzerinde bir puan almakla beraber, ilgili alanların hacim puanları ortanca değerin altında kalmaktadır. Dolayısıyla üniversitemizin başta “yüzey, kaplama ve filmler” olmak üzere diğer 23 alanda 2. ve 4. bölgede yer alan diğer alanlara görece kalite açısından daha başarılı olduğunu söylemek mümkündür.

3.8.2. Kurum Kültürü Analizi

Örgüt kültürü kavramı, işletme ve yönetim alanında olduğu kadar yükseköğretim alanında da yoğun ilgi gören bir kavramdır. Bu çerçevede bu araştırmada, Cameron ve Quinn (2011) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlamasını yaparak, yükseköğretim kurumları için psikometrik özelliklerini test eden Köse ve Korkmaz'ın (2020) çalışması referans alınmış, üniversitemizde stratejik planlama sürecinde kurum kültürünü değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır. Ölçeğin bu süreçte kullanılması için bahsedilen yazarlardan izinleri alınmıştır. Cameron ve Quinn (2011)'in rekabetçi değerler çerçevesine göre örgüt kültürü; takım kültürü, yenilikçi kültür, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür olmak üzere dört temel boyutta ele alınmaktadır.

Anket çalışmasında kullanılan veriler, 314 akademik personel ile 311 idari personelin yanıtlarından oluşmaktadır. Anket çalışmasının analizinde, Karadeniz Teknik Üniversitesi akademik ve idari kadroda görev alan toplam 625 kişinin yanıtları temel alınmıştır. Anketin güvenirlik analizi SPSS programı aracılığıyla gerçekleştirilmiş ve Cronbach's Alpha değeri ile 0,971 olarak tespit edilerek yüksek düzeyde güvenilir olarak kabul edilmiştir ($F=88.148$, $p<0,001$). Geçerlilik analizleri noktasında ise anket verileri hem açıklayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre kurum kültürü verilerinin iki faktörlü bir yapı oluşturduğu, faktör yüklerinin 0,400'ün üzerinde olduğu ve toplam varyansın %62,9'unu açıkladığı belirlenmiştir. Açıklayıcı faktör analizinden sonra AMOS programı ile doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu bağlamda doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, üniversitemiz kurum kültürü; hiyerarşi kültür tipi ve rekabetçi-yenilikçi-takım kültür tipini içermektedir.

Rekabetçi Yenilikçi Takım Kültürü

Üniversitemiz kurum kültürünün hiyerarşi kültür tipi ve rekabetçi-yenilikçi-takım kültür tipi olmak üzere iki boyutlu bir yapı oluşturduğunun tespit edilmesi Cameron ve Quinn (2011) kültür tipolojisine göre farklılık oluşturmaktadır. Kurum kültürünün ikili yapısına ilişkin 7'li likert değerleri; çok düşük, düşük, orta, yüksek, çok yüksek şeklinde 5'li bir sınıflandırmaya alınmıştır. Kurum kültürüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler akademik ve idari personel karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Akademik personellerin %66,3'ü üniversitemizin rekabetçi-yenilikçi-takım kültürüne sahip olma düzeyini yüksek/çok yüksek olarak belirtmekte iken idari personelde bu oran %50,8'dir. Rekabetçi yenilikçi takım kültürünün varlığı; kurumunda yer alan bireylerin kendilerini bir takımın parçası olarak gördüklerini, rekabetçilik yönü ile rakiplere kıyasla rekabet avantajına sahip olmayı hedeflediklerini, yenilikçilik yönü ile alanında öncü olma yönünde uğraş verdiklerini göstermektedir. Bu bağlamda, üniversitemizde rekabetçi-yenilikçi-takım kültürünün öncelikle akademik personeller, sonrasında da idari personeller tarafından yüksek/çok yüksek olarak algılanması üniversitemizin güçlü olduğu yönlerden biridir.

Tablo 15. Rekabetçi Yenilikçi Takım Kültürü

Rekabetçi Yenilikçi Takım Kültürü				
	Akademik Personel		İdari Personel	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Çok Düşük	5	1.6	11	3.5
Düşük	23	7.3	48	15.4
Orta	78	24.8	94	30.2
Yüksek	134	42.7	103	33.1
Çok Yüksek	74	23.6	55	17.7
Total	314	100.0	311	100.0

Rekabetçi yenilikçi takım kültürüne ilişkin farklılaşma analizi sonuçlarına göre, akademik personellerin rekabetçi yenilikçi takım kültürü algılarının yaşa ve bağlı olunan birime göre farklılaştığı tespit edilmiştir. 20-29 yaş grubunda yer alan akademik personellerin rekabetçi-yenilikçi-takım kültürü değerlendirmeleri ile mühendislik birimlerinde görev alan akademik personellerin rekabetçi-yenilikçi-takım kültürü değerlendirmeleri diğer gruplardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Üniversitemizde görev yapan genç akademisyenlerin rekabetçi-yenilikçi-takım kültürü değerlendirmelerinin ön plana çıkması üniversitemizin güçlü olduğu yönlerden biridir.

Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi kültürüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, akademik personellerin %75,5'ü üniversitemizin hiyerarşi kültürüne sahip olma düzeyini yüksek/çok yüksek olarak belirtmekte iken idari personelde bu oran %63'tür. Cameron ve Quinn (2011) kültür tipolojisine göre hiyerarşi kültür tipi iyi tanımlanmış süreçler ve görev tanımları, hizmet standartları ve merkeziyetçi yapı ile karakterize edilmektedir. 2.143'ü akademik olmak üzere toplam 5.311 personeli olan üniversitemizde, iyi tanımlanmış süreçler ve görev tanımları; genel işleyişe olumlu katkılar sunmakta ve 5 yıl süre ile "Tam Akredite" olunması noktasında önem arz etmektedir. Dolayısıyla, üniversitemizde hiyerarşi kültürünün akademik ve idari personeller tarafından yüksek/çok yüksek olarak algılanması üniversitemizin güçlü yönlerden bir diğeridir.

Tablo 16. Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi Kültürü				
	Akademik Personel		İdari Personel	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Çok Düşük	3	1.0	7	2.3
Düşük	16	5.1	23	7.4
Orta	58	18.5	85	27.3
Yüksek	131	41.7	102	32.8
Çok Yüksek	106	33.8	94	30.2
Total	314	100.0	311	100.0

Hiyerarşi kültürüne ilişkin farklılaşma analizi sonuçlarına göre, akademik personellerin hiyerarşi kültürü algılarının bağlı olunan birime göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre, sağlık birimlerinde hiyerarşi kültürü ortalamaları mühendislik birimlerinde çalışan akademik personellerin hiyerarşi kültürü ortalamalarından anlamlı olarak daha düşük seviyededir.

3.8.3. Fiziki Kaynak Analizi

Üniversitemiz birimleri; ana yerleşke olarak bilinen Merkezi Kanuni ve diğer yerleşkeler olmak üzere toplam on yerleşkeden oluşmaktadır.

3.8.3.1. Karadeniz Teknik Üniversitesi Taşınmazların Dağılımı

KTÜ'ye ait taşınmazların dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Birim Adı	Bulunduğu Yerleşke	Alan (m ²)
Rektörlük	Merkez Kanuni Yerleşkesi	1.163.860,35
Mühendislik Fakültesi		
Mimarlık Fakültesi		
Fen Fakültesi		
Edebiyat Fakültesi		
Orman Fakültesi		
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi		
Tıp Fakültesi		
Diş Hekimliği Fakültesi		
Eczacılık Fakültesi		
Sağlık Bilimleri Fakültesi		
Yabancı Diller Yüksekokulu		
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu		
Sosyal Bilimler Enstitüsü		
Fen Bilimleri Enstitüsü		
Sağlık Bilimleri Enstitüsü		
Karadeniz Araştırmaları Enstitüsü		
Adli Bilimler Enstitüsü		
Araştırma Merkezleri		
Trabzon Sağlık Yüksekokulu		
Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesi	Sürmene Yerleşkesi	4.772,44
Abdullah Kanca Meslek Yüksekokulu	(Sürmene/Trabzon)	
Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesi	Muammer Dereli Yerleşkesi	14.272,78
Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği	(Sürmene /Trabzon)	
Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesi	Çamburnu Yerleşkesi	17.360,15
Of Teknoloji Fakültesi	Şehit Prof. Dr. İlhan VARANK	26.896,52
Maçka Meslek Yüksekokulu	Maçka Yerleşkesi	2.293,35
Arsin Melek Yüksekokulu	Arsin Yerleşkesi	72.109,11
Araklı Ali Cevat ÖZYURT Meslek	Araklı Yerleşkesi	3.712,46
Trabzon Meslek Yüksekokulu	Akçaabat Yerleşkesi	5.813,80
Deniz Bilimleri ve Teknolojisi Enstitüsü	Sahil Yerleşkesi	67.683,00
Sahil Tesisleri		
Toplam		1.378.773.96

3.8.3.2. KTÜ Eğitim-Öğretim ve Araştırma Alanları

KTÜ'ye ait eğitim ve araştırma alanlarının dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 18. Eğitim ve Araştırma Alanları

Eğitim Alanları			
Derslik ve Diğer Eğitim		Amfi	
Mekân Sayısı	Alan (m ²)	Mekân Sayısı	Alan (m ²)
551	43.536	55	9.211
Araştırma Alanları			
Eğitim Laboratuvarları		Tematik Laboratuvarlar	
Mekân Sayısı	Alan (m ²)	Mekân Sayısı	Alan (m ²)
465	29.718	12	315

3.8.3.3. Yemekhaneler, Kantinler ve Kafeteryalar

Merkez Kanuni Yerleşkesinde bulunan 739 kişilik öğrenci, 140 kişilik idari personel ve çeşitli yerleşkelerimizde yer alan yemekhaneler başta olmak üzere yine Kanuni Yerleşkesi Korum Otel altında bulunan Olimpiyat Cafe, KTÜ Sahil Tesisleri, İİBF Kantini, İnşaat-Mimarlık Kantini, Makine Kantini, Matematik Kantini, Orman Fakültesi Kantini, Yer Bilimleri Kantini, Doktor's Cafe, Sevimli Kantini, Balans Cafe, Bardak's Cafe, Cafe5 kantin ve kafeteryaları ile öğrencilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılayabilmesine imkân tanımaktadır. Üniversitemizdeki yerleşkeye göre kantin/kafeterya sayı, alan ve kapasitelerine ilişkin bilgiler aşağıda gösterilmiştir.

Kantinler ve Kafeteryalar				
Bölümler	Yerleşke	Sayısı (Adet)	Kapalı Alanı (m ²)	Kapasitesi
Kantin	Kanuni	12	2.450	2.200
	Of	1	350	150
	Sürmene	3	341	250
	Akçaabat	1	225	150
Kafeterya	Kanuni	6	1.191	650
Toplam		23	4.557	3.400

Üniversitemiz öğrencileri ve personelinin yemek hizmetinden yararlandığı yemekhanelere ilişkin bilgiler aşağıda gösterilmiştir.

Yemekhaneler				
Bölümler	Yerleşke	Sayısı	Kapalı Alanı	Kapasitesi
Öğrenci Yemekhanesi	Kanuni (Nejmi KIRKBİR Öğrenci Yemk.)	1	978	739
	Tıp Fakültesi	1	1.430	500
	Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesi	1	582	646
	Sürmene Abdullah KANCA MYO	1	417	150
	Araklı Ali Cevat ÖZYURT MYO	1	59	45
	Arsin MYO	1	42	30
	Of Teknoloji Fakültesi	1	308	150
	Trabzon MYO	1	237	96
Personel Yemekhanesi	Kanuni İdari Personel	1	231	140
Toplam		9	4.284	2.496

KTÜ öğrenci konukevine ait oda ve kapalı alanların dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

	Oda Sayısı			Toplam Sayı ve Alanı (m ²)
	1 Yataklı	2 Yataklı	3-4 Yataklı	
KTÜ Öğrenci Konukevi	26 adet	36 adet	-	62 adet
	520 m ²	900 m ²	-	1.420 m ²
Toplam	26 adet	36 adet	-	62 adet
	520 m ²	900 m ²	-	1.420 m ²

Üniversitemizin, öğrencileri ve personelinin sportif gelişmelerine katkı sağlamak için ana yerleşkede gece karşılaşmalarına uygun olarak modern aydınlatma sistemi ile donatılmış modern stadyumun yanında, diğer mini futbol sahaları, tenis kortları, açık basketbol ve voleybol sahaları bulunmaktadır. Bütün bu olanaklar öğrencilere ve personele açıktır. Yine ana yerleşkede bulunan Hasan POLAT Spor Salonu basketbol, masa tenisi gibi salon sporları için tasarlanmıştır. Diğer yerleşkelerde de benzer spor alanları imkânları mevcuttur.

Üniversitemiz öğrenci ve personelinin spor hizmetinden yararlandığı spor tesislerine ilişkin bilgiler aşağıda gösterilmiştir.

Yerleşke	Bölümler	Sayısı (adet)	Alan (m ²)	Oturma Kapasitesi
	Kapalı Tesisler	3	5.642	840
Sahil Tesisleri	Tenis kortu	1	811	-
Kanuni Yerleşkesi	Hasan Polat Beden Eğitimi	1	3.283	800
Kanuni Yerleşkesi	Çim Saha Spor Merkezi	1	1.548	40
	Açık Tesisler	18	20.448	4.574
Kanuni Yerleşkesi	Futbol-Stadyum	1	8.929	3.000
	Futbol-Minyatür Saha	2	1.076	350
	Basketbol-Voleybol Sahası	2	958	400
	Tenis Kortu	1	610	100
Sahil Tesisleri	Havuz	1	3.189	50
	Tenis Kortu	3	787	90
	Basketbol-Voleybol Sahası	2	776	50
Sürmene Deniz Bilimleri	Futbol Sahası	1	912	250
Of Teknoloji Fakültesi	Basketbol-Voleybol Sahası	1	354	
	Futbol Sahası	1	942	50
	Tenis Kortu	1	546	50
Arsin Meslek Yüksekokulu	Futbol Sahası	1	837	152
	Basketbol-Voleybol Sahası	1	532	72
	Toplam	21	26.090	5.414

3.8.3.4. Akademik/İdari Personel Hizmet Alanları

KTÜ'ye ait akademik/ıdari personelin çalışma alanları sayısı ve kapalı alan dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Akademik personel	Sayısı (Adet)	Alanı (m ²)
Akademik Personel Çalışma Odası	1.791	35.627
İdari Personel Çalışma Odası	766	17.583
Toplam	2.557	53.210

3.8.3.5. Kütüphane Hizmet Alanları

KTÜ Faik Ahmet BARUTÇU Kütüphanesine ve diğer akademik birimlerimize ait 4.140 m² kütüphane ve serbest çalışma alanı mevcuttur. Merkez kütüphanede Öğrenci ve araştırmacılarımızın araştırma, sunum ve grup çalışması faaliyetlerini yapabilecekleri sesli çalışma odası mevcuttur. 2022 yılında mimarlık öğrencilerinin tasarım, çizim, maket ve proje ödevleri için “Çok Amaçlı Çalışma Salonu”, engelli kullanıcılar için “Erişilebilir Engelli Çalışma Salonu” hizmete açılmıştır. Merkez Kütüphanesi çalışma alanı sayısı ve kapalı alan dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

	Sayısı (Adet)	Alanı (m ²)	Kapasite
Bağımsız Çalışma Salonu-1	1	536	385
Bağımsız Çalışma Salonu-2	1	676	315
Bilgi Tarama Odası	1	66	23
Kitap Salonu	1	600	-
Osman Turan Tarih Kitaplığı (Sesli çalışma) odası)	1	63	25
Referans Salonu	1	201	96
Sürelî Yayınlar Salonu	1	115	82
Sürelî Yayınlar Arşivi	1	768	-
Tezler Odası	1	56	-
Yeni Gelen Kitaplar Bölümü	1	140	86
Çok Amaçlı Çalışma Salonu	1	86,9	38
Erişilebilir Engelli Çalışma Salonu	1	32	17
Kütüphane İçi Diğer Alanlar	1	800	-
Toplam	13	4.140	1.067

3.8.3.6. Hastane Alanları

İlk olarak 1980 yılında Trabzon Soğuksu-Çamlık mevkiinde 225 yataklı binada hizmete başlayan Farabi Hastanesi, 1986 yılında KTÜ Merkez Kanuni Kampusundaki yeni ve modern binalarına (A Blok) taşınmıştır. Bu tarihten sonra akademik ve idari kadro ile fiziksel imkânlar bakımından hızlı bir gelişme gösteren Farabi Hastanesi 2004 yılında ek hastane binasını da (B Blok) hizmete açmıştır. Bunu takiben A blok tadile edilerek 2005 itibariyle yeniden hizmete sokulmuştur. A ve B blok klinik binalar, 2015 yılında hizmete sokulan ek poliklinik binası ve diğer hizmet birimlerinde yaklaşık 95.000 m² lik kapalı alanda (37 yataklı erişkin Acil servis ve 21 yataklı Çocuk Acil servis hariç) tescilli 831 yatak kapasitesine sahip olup, güncel haliyle hastanemiz aktif olarak kullanımda olan 734 yatak ile hizmet vermektedir. Hastanemizdeki özel oda sayısı 64'tür. Farabi Hastanesi A ve B klinik bloklar, C ve D poliklinik bloğu ve E blok olmak üzere toplam 5 bloktan oluşmaktadır. Binaların birbiri içerisinden geçişleri vardır. A blok 11 kattan, B blok 6 kattan; eski ve yeni poliklinik binalarını ve hekim odalarını içeren C ve D blok 3'er kattan oluşmaktadır. E blokta bulunan ve 4 kattan oluşan acil servis ve yoğun bakımlar binası Mart 2015 tarihinde hizmete alınmıştır. E blokta Acil hizmetleri, Yoğun Bakım ve Yanık Ünitesi hizmeti verilmektedir.

Hastane kampüsü içerisinde bir adet (2 katlı) öğretim üyesi ve öğrenci yemekhanesi ile mülkiyeti Rektörlüğe bağlı olan ve özel sektör tarafından işletilen 1 otel ve restoran, ayrıca Farabi İş Merkezi adı altında 4 adet büfe ve kantin işletmesi bulunmaktadır.

Üniversitemiz kampüs sınırları dâhilinde ve Farabi Hastanesi'nin A blok klinik bina güney-doğu cephesinde 12.000 m2 arsa üzerinde 36.400 m2 kapalı alana sahip olacak olan "225 Yataklı Çocuk Hastanesi'nin yapımına yüklenici firma tarafından devam edilmektedir. Çocuk Hastanesi inşaatında 2022 yılında %11,6; toplamda da %74 fiziki gerçekleşme sağlanmıştır. Yine sunduğu sağlık hizmetiyle toplumsal katkısı önceleyen Farabi Hastanesindeki otopark sorununu ortadan kaldıracak Otopark inşaatı 2022 yılında tamamlanarak hizmete açılmıştır.

Farabi Hastanesi Alanlar		
Birim	Sayı (Adet)	Kapalı Alan (m ²)
Yoğun Bakım	8	1.785
Yanık Merkezi	1	815
Ameliyathane	2	3.000
Klinik	36	18.500
Laboratuvar	7	2.400
Eczane	1	330
Radyoloji Alanı	1	1.100
Nükleer Tıp Alanı	1	980
Mutfak	1	600
Çamaşırhane	2	800
Teknik Servis	1	600
Kazan Dairesi	2	1.200
Poliklinikler (235 Oda)	40	10.100
İdari Bürolar	46	1.670
Klima Daireleri	6	1.000
Radyasyon Onkolojisi	1	1.150
Hemodiyaliz	1	200
Yemekhaneler	2	668
Yanık Merkezi	1	815
Depo	6	1.600
Temel Tıp Bilimleri Eski	1	7.200
Sirkülasyon Alanları	-	9.756
Radyoloji Departmanı	1	2.000
Mrk. Sterilizasyon Ü. +	1	1.855
Yeni Poliklinik Binası	1	9.500
Yeni Acil Binası	1	14.000
Başhekimlik Departmanı	1	1.546
Toplam		95.170

2003 yılında kurulan Diş Hekimliği Fakültesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu olarak yapılan ancak kullanılmayan binada faaliyetine başlamış, söz konusu binanın yeniden projelendirilmesi sonucu 2005 yılında A blok, 2006 yılında B blok ve C ön blokların, 2008 yılında da C arka bloğun tadilatları yapılmıştır. Fakülte 19.09.2005 tarihinde 8 ünit ile hasta kabulüne başlanmış olup Fakülte kliniklerinde 126 diş üniti bulunmaktadır. Ayrıca fakültede 1 Araştırma Laboratuvarı, 80 kişi kapasiteli preklinik laboratuvarı, 50 kişi kapasiteli fantom laboratuvarı ve 4 adet derslik bulunmaktadır.

	Sayı	Kapalı Alan (m ²)
Ameliyathane	2	84
Klinikler	14	644
Laboratuvar	1	24
Radyoloji Alanı	1	105
Çamaşırhane	1	5
Depo	3	104
Ortak Alanlar	8	545
Mrk.Sterilizasyon Ünitesi	1	95
İdari Alanlar	53	214
TOPLAM	84	2.422

Mevcut Diş Hekimliği Fakültesi fiziki alan olarak ihtiyaca cevap veremediğinden Üniversitemiz yatırım programındaki 2006H03-818 nolu Derslik ve Merkezi Birimler projesinde yer alan 23.295 m²'lik Diş Hekimliği Fakültesi inşaatına devam edilmektedir. İnşaat 2022 yılsonu itibarı ile % 81,9 fiziki gerçekleşme sağlanmıştır. Ancak, müteahhitten kaynaklı sorunlar nedeniyle sözleşme feshedilmiş olup, tasfiye süreci devam etmektedir. Kalan inşaat için yeniden ihale süreci başlatılacaktır.

3.8.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Üniversitemizin başta ağ cihazları ve fiber kablolama olmak üzere bilişim hizmetleri alanında hizmet vermeye yönelik alt yapı olanakları mevcuttur. Ulusal Akademik Ağ (ULAKNET) üzerinden ana yerleşkemize sunulan internet hız kapasitesi 2.900 Mbps' dir. Merkez yerleşkede 42 km fiber optik kablo altyapısı, yedekli çalışan 2 ana omurga, 304 adet 2. seviye ağ anahtarlama cihazı, 275 adet WiFi cihazı ve WiFi yönetimi için 1 adet merkezi kontrol cihazı, 156 tane merkezi kontrol cihazından bağımsız WiFi cihazı mevcuttur.

Ağ sistemimizin güvenliği için kampüs ve sunucular önünde güvenlik duvarı ve URL filtreleme sistemleri kullanılmaktadır. Bilgi İşlem Sistem odasında bulunan cihazlar, Jeneratör, UPS ve iklimlendirme cihazları ile desteklenmektedir. Ancak mevcut iklimlendirme sistemi hem yeterli olmamakta hem de enerji verimliliği noktasında sorun teşkil etmektedir. Daire Başkanlığımız bünyesinde 3 adet fiziksel sunucu ve bu fiziksel sunucuların bağlı olduğu 52.8 TB net alana sahip veri depolama ünitesi üzerinde Vmware sanallaştırma altyapısı kullanılmakta olup, Veri tabanı, DNS, DHCP, Mail, Proxy, Log gibi ihtiyaçlara cevap veren sanal sunucular bu fiziksel sunucular üzerinde hizmet vermektedir. Sanallaştırma altyapısında kullanılan sunucuların yedekleme işlemleri için 106 TB net alana sahip yedekleme ünitesi mevcuttur.

2022 yılı "ISO 27001:2017 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi" sertifikası alınmıştır. Bu sertifikanın önemli bir parametresi olan bilginin güvenliği ve yedekliliği sağlanmış olacaktır. Bilginin elde edilmesi, kayıt edilmesi, güncellenmesi ve paylaşılmasına ilişkin ISO 27001 BGYS dokümantasyonundaki 20 adet politika, 13 adet prosedür ve 6 talimat aktif olarak işletilmeye devam etmektedir. Bilgi Yönetim Sistemleri bilginin güvenliğine ve gizliliğine saygılı, şeffaf bir yönetimle hizmet vermektedir. Kurulan çağrı merkezi ile gün içerisindeki talepler karşılanmakta ve destek olunmaktadır. Ayrıca Bilgi İşlem Daire Başkanlığı web sayfasında mevcut olan Destek Sistemi üzerinden gelen taleplere cevap verilmektedir.

Bilgi işlem alt yapımızda mevcut olan güvenlik duvarı lisans güncellemelerinin Ekim 2023 tarihinde yapılması gerekmektedir. Bu durum dikkate alınarak mevcut alt yapıyı daha ileriye taşıyacak bir yapılanma düşünülmektedir. Buna yönelik olarak gerekli donanım ve yazılım alımı için süreçler devam etmektedir.

Sistem odası iklimlendirme ve gazlı yangın söndürme çalışması ile ISO 27001;2017 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi kapsamında gerekli olan ihtiyaçların giderilmesi amaçlanmaktadır. Bilgi İşlem Sistem Odası için, kesintisiz güç kaynağı (UPS), güç dağıtım ünitesi (PDU), iklimlendirme, ortam izleme, yönetim panelleri ve diğer alt sistemlerin bütünlük bir kabinet yapısında sunulduğu yeni nesil tümleşik ve modüler veri merkezi çözümüne ihtiyaç duyulmaktadır.

Merkez ve uzak yerleşkelerimizde kablosuz hizmetini hiç alamayan ya da yetersiz cihaz sayısı nedeniyle yeterli hızda hizmet verilemeyen derslik, akademik ve idari birimler mevcuttur. Özellikle çevrimiçi derslerin yaygınlaştığı bu dönemde, kütüphane gibi öğrencilerin yoğun olarak bulunduğu yerlerde mevcut cihazlar yetersiz gelmekte ve internet erişim problemleri yaşanmaktadır. Tüm merkez ve uzak yerleşkelerimizin sağlıklı bir kablosuz erişim altyapısına kavuşabilmesi için 750 adet kablosuz erişim cihazına ihtiyaç vardır. Kablosuz erişim cihaz sayısının artırılarak hizmet kalitesinin artırılması çalışması devam etmektedir.

3.8.5. Mali Kaynak Analizi

Üniversitemiz, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa tabi, ekli (II) sayılı cetvelde sayılan özel bütçeli kuruluş olup, gelirleri hazine yardımı ile Üniversite öz gelirlerinden oluşmaktadır. Mali kaynaklarının yönetimini Hazine ve Maliye Bakanlığı ile Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından altyapısı sağlanan Program Bütçe, E-Bütçe, Bütünlük Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi, Kamu Harcama ve Bilişim Sistemi ve Ka-Ya gibi programlar üzerinden tüm harcama birimlerini kapsayacak şekilde yürütmektedir.

Üniversitemizin mali kaynakları içerisinde yer alan hazine yardımı ile Üniversite öz gelirlerinin yanında döner sermaye gelirleri ve özel hesaplarda takip edilen kurum dışı proje (AB fonları, TÜBİTAK, TAGEM, DOKA, DOKAP, TÜSEB, BOREN vb.) gelirleri de bulunmaktadır.

Üniversitemizin mali kaynaklarının yeni plan dönemindeki dağılımına bakıldığında kaynakların % 74'ü merkezi yönetim bütçesinden olmak üzere % 25'i döner sermaye, % 1'i de ulusal ve uluslararası proje fonlarından oluşmaktadır. Üniversitemiz öz gelirleri içinde yer alan harç gelirleri, uzaktan eğitim gelirleri, taşınmaz gelirleri ve proje paylarından oluşan öz gelirleri de Merkezi yönetim bütçesi içerisinde değerlendirilmiştir. 2024-2028 Stratejik Planımızda yer alan amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirebileceğimiz faaliyetlere ilişkin tahmini mali kaynakların yıllara göre dağılımı Tablo-19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Tahmini Kaynaklar (TL)

KAYNAKLAR	2024	2025	2026	2027	2028	TOPLAM KAYNAK
Genel Bütçe						
Özel Bütçe	4.835.148.000	6.028.140.000	6.928.269.000	7.621.095.900	8.383.205.490	33.795.858.390
Yerel Yönetimler						
Sosyal Güvenlik Kurumları						
Bütçe Dışı Fonlar						
Döner Sermaye	1.200.000.000	1.320.000.000	1.452.000.000	1.597.200.000	1.756.920.000	7.326.120.000
Vakıf ve Dernekler						
Dış Kaynak	45.000.000	49.500.000	54.450.000	59.895.000	65.884.500	274.729.500
Diğer						
TOPLAM	6.080.148.000	7.397.640.000	8.434.719.000	9.278.190.900	10.206.009.990	41.396.707.890

3.9. Akademik Faaliyetler Analizi

KTÜ, 2021 yılında Araştırma Üniversitesi etiketini almış olup 2022 yılında da YÖKAK tarafından 5 yıllık tam akredite edilmiş bir üniversitedir.

KTÜ'de halen 475 profesör, 198 doçent, 368 doktor öğretim üyesi, 302 öğretim görevlisi, 826 araştırma görevlisi görev yapmaktadır. 12 fakülte, 1 yüksekokul, 8 meslek yüksekokulu, 6 enstitü, 18 uygulama ve araştırma merkezi bulunmaktadır. Fen, sosyal ve sağlık bilimleri alanında 4.570 lisansüstü öğrenci eğitim faaliyetlerine devam etmektedir. Üniversitemizde Akademik Yükseltme ve Atama Ölçütleri; yükseköğretimdeki yeni paradigmalara uygun olarak dinamik bir şekilde yenilenmekte, nitelikli araştırma çıktılarının ağırlıkları artırılmaktadır. Araştırmacıları nitelikli çalışma üretimine sevk eden ödül ve teşvik mekanizmaları bulunmaktadır.

Üniversitemizde 2022 yılında dünyanın en etkili bilim insanları kategorisinde %2'lik dilime giren 21 akademisyen bulunmaktadır. KTÜ, 2022 yılı TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi sıralamasında 191 üniversite arasında 27. sırada yer almıştır. Avrupa Üniversiteler Birliği ile Karadeniz Üniversiteler Ağı üyeliğinin sürdürülmesi için gerekli kaynak tahsisi yapılmıştır. KTÜ'de halen 107 akademisyen 149 farklı COST aksiyonunda yönetim komitesi veya çalışma grubu üyesi olarak yer almaktadır. Era-Net, Eramin, H2020, Kutup araştırmaları gibi uluslararası ortak ağlar üzerinden projeler yürütülmektedir. Uluslararası üniversitelerle ortak lisansüstü programları devam etmektedir. Bazı birimlerde fiziki alan ve alt yapı yetersizliği gibi sistemsel iyileştirmelere ihtiyaç vardır. Endeks-2022 yılı Analiz Sonuç Raporunda belirtildiği üzere, endekste yer alan 4 boyuttaki sonuçlara göre üniversitemizin bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğinde ilk 10 üniversiteye yakın olmakla beraber, geliştirmeye açık boyutların Fikri Mülkiyet Havuzu ile İş birliği ve Etkileşim olduğu görülmektedir. Bu çerçevede araştırmaların yerel, bölgesel, ulusal kalkınma hedefleriyle ilişkilendirilip TÜBİTAK, AB, Bakanlıklar ve benzeri üniversite dışı kaynaklarca desteklenecek konulara odaklanması amaçlanmıştır. KTÜ, araştırma odaklı üniversite olma niteliğini güçlendirme amaçlı alanında yetkin, çevreyle uyumlu, kaynakları etkin kullanan, yeni teknolojileri kullanıp geliştirebilen, bilgi üreten ve aktaran dünya ile yarışan araştırmacılar yetiştirmeye devam edecektir.

3.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Stratejik plan hazırlık sürecinde, KTÜ'nün de içinde bulunduğu yükseköğretim sektöründeki gelişmeler incelenmiş, sektördeki fırsatlar ve tehditler ele alınarak Üniversitemizin sektördeki fırsatları nasıl değerlendireceği ve tehditlere karşı nasıl bir önlem alabileceği irdelenmiştir. Bu kapsamda Üniversitemizin faaliyet gösterdiği dış çevrenin analiz edilebilmesi adına gerçekleştirilen sektörel eğilim analizi için toplam 7 alt başlık (Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Yasal, Çevresel, Teknolojik, Uluslararası Üniversite Ekosistemi) ve 63 ifadeden oluşan bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan anket uygulamasında belirtilen 63 ifadenin olasılık derecesi ve etki derecesine ilişkin ayrı ayrı değerlendirme yapmaları istenmiştir. Ayrıca katılımcıların ankette yer alan görüşlerin dışında üniversiteyi etkileyeceğini düşündükleri unsurları belirtebilecekleri açık uçlu "diğer görüşler" bölümü eklenmiştir. Anket çalışmasının analizinde KTÜ bünyesinde dekan, dekan yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı ve bölüm başkanı olarak stratejik noktada görev alan toplam 146 katılımcının yanıtları temel alınmıştır.

Anketin güvenirlik analizi SPSS programı aracılığıyla gerçekleştirilmiş ve Cronbach's Alpha değeri ile 0,974 olarak tespit edilerek yüksek düzeyde güvenilir olarak kabul edilmiştir ($F=14.528$, $p<0,001$). Geçerlilik analizleri noktasında ise olasılık derecesi ve etki derecesine ilişkin anket verileri açıklayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör yüklerinin 0,400'ün üzerinde olduğu; olasılık derecesi verilerinin %73 açıklandığı ve etki derecesi verilerinin %72,1 açıklandığı belirlenmiştir. Sektörel eğilim analizinde risk derecesinin tespit edilmesi için olasılık ve etki derecesine ilişkin değerler çarpılarak risk derecesi belirlenmiştir. Aşağıda yer alan tabloda görülebileceği üzere, Üniversitemizin sektörel çevresinde yer alan etkenlerin risk dereceleri; teknolojik, ekonomik, çevresel, uluslararası üniversite ekosistemi, sosyo-kültürel, yasal ve politik etkenler şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 20. Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim	- KTÜ'nün 2022 tarihinde YÖKAK tarafından beş yıllık tam akredite edilmiş olması - Akredite program açısından devlet üniversiteleri arasında 6. sırada oluşu 12'si tematik olmak üzere eğitim ve öğretim faaliyetlerinde kullanılan araştırma üniversitesi vizyonuna uygun nitelikte eğitim verilmesi - Eğitim ve öğretimde kullanılan yeni yaklaşımlar ve gerekli teknolojiler KTÜ-UZEM aracılığıyla sağlanmakta, uzaktan eğitim alt yapısının bölgenin bazı üniversitelerine de katkı sunuyor olması - Lisans öğrencilerine yönelik çift anadal ve yandal imkânlarının bulunması - Teknoloji odaklı eğitim imkanları (tıbbi simülasyon merkez vb,)	- Disiplinlerarası Ar-Ge ve eğitim öğretimi yaygınlaştırmak için çift anadal, yandal yüksek lisans ve doktora program sayısı yetersizliği - Dolaşımdaki öğretim üyesi ve öğrenci sayısının azlığı - Öğretim elemanlarımızın mesleki ve sürekli gelişimlerine katkıda bulunmak için mükemmeliyet merkezinin bulunmaması	- Ulusal ve uluslararası tanıtım stratejileri geliştirilmeli - Yeni öğretim teknolojileri ile uyumlu uzaktan eğitim imkânlarının geliştirilmesi - Mezun izleme sisteminin güçlendirilmesi - Öğretme-Öğrenme Merkezinin kurulması
Araştırma	- Üniversitemiz KTÜ'nün YÖK tarafından belirlenen 20 araştırma üniversitesinden biri olması - Araştırma faaliyetlerinin KTÜ-Avesis, BAPSİS, DAPSİS ve Stratejik Plan Bilgi Sistemiyle sürekli izlenebiliyor olması - Araştırmacıları nitelikli çalışma üretimine sevk eden ödül ve teşvik mekanizmaları bulunması - KTÜ Akademik Yükseltme ve Atama Ölçütlerinde araştırma çıktılarının ağırlıklarının artırılmış olması - Üniversite öncelikli araştırma alanlarının belirlenmiş olması ve araştırma bütçesinde bu alanlara yönelik fon ayrılmış olması - Bölgenin ihtiyaçları doğrultusunda farklı Uygulama ve Araştırma merkezlerinin bulunması	Yoğun iş yükü ve maddi kaynak yetersizliği	- Uluslararası işbirlikli ve disiplinler arası yayın sayıları artırılması - Proje temelli bilimsel araştırma çalışmalarına ağırlık verilmesi - Kurum dışı kaynakların (TÜBİTAK, TÜSEB, Bakanlıklar gibi) kullanımını artırmak için çoklu işbirliklerine ağırlık verilmesi

Girişimcilik	■ TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi (2022) raporuna göre ulusal faydalı belge sayısı, uluslararası patent belge sayısı, sanayi iş birlikli fon tutarı gibi parametrelerde ilk 20 üniversite içerisinde oluşu	■ Akademisyen ve öğrenci mezun firma sayısının ve lisanslanan patent ve faydalı model sayısını azlığı	■ KTÜ TTM ve Teknokent birimlerinin koordinasyonunda özellikle geliştirme amaçlı Ar-Ge faaliyetleri artırılmalı ■ Akademisyenlerin patent/ faydalı model/ tasarım / tescil sayıları artırılmalı
Toplumsal Katkı	■ Üniversitemizin sağlık alanında bölgenin öncü araştırma hastanesine sahip olması ■ İhtisas odaklı araştırma hastanesi yatırımlarının oluşu (çocuk, diş, onkoloji)	■ Dış paydaş etkileşiminin yeterince güçlü olmayışı	■ Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü/ Komisyonu ve benzeri bir yapının kurulması ■ Toplumsal Katkı Hizmetlerinde "Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının temel alınması ■ Öncelikli alanlarda (kanser, akıllı ilaç kullanımı, kadına yönelik şiddet gibi) stratejik eylem planlamalarının yapılması ■ Sosyal sorumluluk çalışmalarının artırılması

Tablo 21. Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Ar-Ge ve yenilik alanındaki politikaların üniversite-sanayi iş birliğini arttırmaya yönelik olması	- Araştırma üniversiteleri arasında yer almanın potansiyelinin kullanılması - KTÜ'nün Üniversite-Sanayi iş birliğini destekleyecek araştırmacı insan kaynağına ve gerekli alt yapıya sahip olması	Öncelikli alanlara yönelik yetkinlik politikalarının, üniversitenin belirli alanlara odaklanması ve kurumsal performansın bütünsel olarak sürdürülebilmesi	- KTÜ'de Ar-Ge ve yenilik, üniversite sanayi iş birliği ve savunma sanayi çalışma gruplarının bir arada çalışmasının ve sinerji yaratmasının sağlanması - Araştırma üniversiteleri sıralamasındaki yerini yukarıya taşımak için Ar-Ge kaynakları ve teşviklerini artırması - Bölgede bulunan sanayi kuruluşları ile ortaklıkların geliştirilmesi
	Kalkınma Politikaları ile üniversitelerin Ar-Ge ekosistemindeki rollerinin artması		KTÜ'nün coğrafi konumunun sanayi bölgelerine uzak oluşu	
	Savunma sanayi alanındaki politikalar ile girişimci uygulamaların desteklenmesi		Bölgede mevcut sanayinin çoğunlukla KOBİ niteliğinde olması ve Üniversite-Sanayi İş birliği kültürüne sahip olmaması	
	YÖKAK'ın yükseköğretim alanında kalite güvence sistemini tüm üniversiteleri kapsayacak şekilde uygulaması	- KTÜ'nün YÖKAK tarafından 5 yıl süre ile tam akredite edilmiş olması - Akredite program sayısının yüksek oluşu - Program akreditasyonları ve belgelendirmelerin KTÜ stratejik hedeflerinde yer alması ve teşvik edilmesi	Program akreditasyonlarının ve belgelendirmelerin maliyetli oluşu ve bütçe üzerine ek yük getirmesi	- KTÜ'de Kurumsal Akreditasyon ve kalite süreçlerinin tabana yayılmasını sağlayacak saha çalışmalarının hız kazanması - Program akreditasyonu ve belgelendirme başvurularında üniversite stratejik hedefleri doğrultusunda fayda/maliyet analizinin yapılması
	Enerji alanındaki politikalar ile girişimci uygulamaların desteklenmesi	Üniversitemizin bu alandaki yetkinliğinin girişimci uygulamaları destekleyebilecek nitelikte olması		Enerji alanında yapılacak çalışmaların teşvik edilmesi
	Biyomedikal cihazlar ve ilaç konusundaki politikaların önem kazanması	KTÜ'nün sağlık ve mühendislik alanında güçlü akademik kadro ve UYGAR'lara sahip olması		Sağlık, mühendislik ve bu alandaki UYGAR'ların birlikte çalışma kültürlerinin geliştirilmesi ve bu alanda sinerji yaratılması
	YÖK tarafından uygulanan politikaların yükseköğretim ekosistemindeki	- KTÜ'de bu kapsamdaki politikaların takip ediliyor olması - YÖK tarafından uygulanan politikaların		YÖK tarafından uygulanan politikaların hayata geçirilmesine yönelik stratejilerin sürdürülmesi

	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi	
		Fırsatlar	Tehditler
Politik	■ Sağlık politikalarındaki gelişmeler ile sağlık turizminin önem kazanması	■ KTÜ'nün sağlık alanındaki gücü ile sağlık turizmini öncellemesi KTÜ Farabi Hastanesinin sağlık turizmi belgesine sahip olması	
	■ AB uyum politikaları kapsamında sunulan uluslararası hareketlilik ve iş birliklerinin yükseköğretim ekosistemindeki rekabeti arttırması		■ KTÜ'nün uluslararası iş birlikleri alanındaki zayıflıklarının giderilmesi Uluslararasılaşma Politikasının hayata geçirilmesi Uluslararası iş birliklerini arttıracak stratejilerin geliştirilmesi
	■ Eğitim alanındaki politikaların üniversitelerin uluslararasılaşma düzeyini arttırmaya yönelik olması		■ KTÜ'nün uluslararasılaşma hedeflerinde istenilen seviyeye ulaşamamış olması ERASMUS öğrenci ya da akademisyenlerin KTÜ'yü yeterli düzeyde tercih etmemesi Uluslararası hareketliliğin sağlanmasında yaşanan ekonomik kısıtlar
	■ Sağlık politikalarındaki değişimin (özel hastane, şehir hastaneleri vb.) üniversite hastaneleri üzerindeki etkisini arttırması		■ KTÜ'nün sağlık alanındaki fakültelerinin ve Tıp Fakültesi hastanesinin bu değişimden olumsuz etkilenmesi Akademik kadronun özel hastaneleri tercih etmesi
	■ Sivil toplum kuruluşlarının üniversitelerden beklentilerinin artması	■ KTÜ'nün sivil toplum kuruluşları ile güçlü ilişkilerinin olması	■ KTÜ'nün toplumsal katkı politikası ve hedeflerinin bütünsel olarak yönetilmesini sağlayacak bir yapılanmanın oluşturulması KTÜ'nün, STK'ların beklentilerine yönelik proje faaliyetlerini teşvik etmesi
	Ülkede politik istikrarsızlığın oluşması		
	KVKK'nın Yükseköğretim alanına etkileri		■ KVKK konusunda farkındalığın yeterli seviyeye ulaşmamış olması ■ KVKK ile ilgili birimin kurulması ve farkındalık eğitimlerinin birim aracılığı ile yapılması
	İstihdam politikalarında yapılan değişiklikler ile üniversitelerde farklı statüdeki istihdamın ortaya çıkması		■ Üniversitemizde farklı statüdeki istihdamın personelin motivasyonu ve iş barışını bozması ■ KTÜ'de geliştirilen insan kaynakları politikası ve uygulamaları ile bu politikaların personel üzerinde yaratacağı olumsuz etkilerin motivasyonu arttıracak şekilde yönetilmesi

	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Ekonomik	■ Artan işsizliğin öğrenci ve mezunlar üzerindeki etkisi		■ Yükseköğretim mezunu işsizlik oranının yüksek olması İşsizlik oranındaki artışlar nedeniyle bazı lisans/lisansüstü programlardaki kontenjanların boş kalması Lisansüstü öğrenci sayılarındaki azalmaya bağlı olarak bazı programlarda araştırma görevlisi istihdam etmede yaşanan güçlükler Ar-Ge Üniversitesi göstergelerinden biri olan doktora mezun sayısına yönelik hedeflerin sağlanamaması	■ Mezunların kariyer gelişimleri ve istihdamına yönelik politikaların geliştirilmesi Öğrencilerin kariyer planlamalarında etkin rehberlik faaliyetlerinin yürütülmesi
	■ Araştırma üniversitelerinin kapasitelerini arttırmaya yönelik desteklerin üniversite ekosistemindeki rekabeti artırması	■ KTÜ'nün araştırma üniversitesi statüsünü sürdürmesi	■ Araştırma üniversitesi statüsünü sürdürebilmek adına yürütülmesi gereken faaliyetler bakımından sağlanan kaynakların kısıtlı oluşu	■ Üniversiteye ayrılan desteklerin etkin ve verimli kullanılmasının sağlanması Araştırmaya ayrılan kaynakların ve teşviklerin artırılması Kurum dışı kaynakların artırılmasına yönelik stratejilerin planlanması ve hayata geçirilmesi
Ekonomik	■ Üniversite sayılarının artması ile üniversitelere tahsis edilen bütçelerin düşmesi		■ Üniversitemize tahsis edilen bütçenin yetersizliği Eğitim ve Ar-Ge altyapılarının oluşturulması, iyileştirilmesi ve sürdürülebilmesine yönelik yatırımların kısıtlı kalması	■ Üniversitemize ayrılan bütçelerin artırılması için çaba gösterilmesi Üniversitemizin mali kaynak olanaklarının artırılmasına yönelik projeler geliştirilmesi
	■ Üniversitelerin mali kaynak açısından uluslararası düzeyde rekabet gücünün azalması	■ Belirli meslek gruplarının istihdamının azalması	■ Farklı meslek gruplarına yönelik yeni programları besleyecek güçlü akademik kadro ve değişim kapasitesinin varlığı	■ Üniversitemizde istihdamı azalan meslek gruplarına ilişkin alternatif program ve müfredatların yaratılması

Üniversiteye Etkisi				
	Tespitler (Etkiler/Sorunlar)	Fırsatlar	Tehditler	Ne Yapılmalı?
				■ Bu gruplara yandal ve anadal prgramları vasıtasıyla farklı uzmanlıklar kazandırılması ■ Çeşitli sertifika programları ile yeni meslek gruplarına yönelik yetkinlik kazandırılması
	■ Ekonomik risklerin artması (enflasyon oranı, döviz kurlarının yükselmesi vb.)		■ Ekonomik risklerin artmasının yarattığı belirsizlik ■ Ar-Ge ve Eğitim altyapılarına yönelik yeni yatırımların sektöre uğraması ■ Döviz kurlarının yükselmesinin proje süreçlerini olumsuz etkilemesi	■ Girişimcilik ekosisteminin güçlendirilmesi ■ Kaynakların stratejik hedefler doğrultusunda etkin yönetilmesi
	■ Devlet üniversitelerinin bütçelerinin mali bütçedeki değişimlerden etkilenmesi		■ Üniversiteye tahsis edilen bütçenin azalması	■ Üniversitenin girişimcilik ekosistemi içerisinde kendi mali kaynaklarını oluşturması ve etkin bir şekilde yönetmesi
	■ İşsizlik oranlarının genel anlamda artması		■ Ekonomik risklerin artmasının yarattığı belirsizlik ■ Öğrencilerde gelecek kaygısı, motivasyon kaybı ve performans düşüklüğü	■ Etkin bir kariyer planlama, kişisel gelişim ve rehberlik hizmeti verilmeli
	■ Üniversitelerde eğitim ve araştırmaya ayrılan payın azalması		■ Araştırma üniversiteleri içerisinde üst sıralara çıkmanın zor olması ■ Desteklenen proje sayılarının ve destek oranlarının azalması ■ Belirlenen performans kriterlerinin sağlanamaması	■ KTÜ'de eğitim ve araştırma için diğer finansal kaynakların artırılması ■ Araştırmacıların kurum dışı fonlardan daha fazla yararlanmasını teşvik etmek
	■ Uzaktan eğitim ve teknoloji tabanlı içeriklerin geliştirilmesinin ekonomik yük getirmesi	■ KTÜ'nün güçlü bir UZEM altyapısına sahip olması ■ KTÜ'nün pek çok yazılımını kendi geliştirmiş veya geliştirebilecek potansiyelinin olması	■ Kaynak yetersizliği ■ Eğitim ve araştırma altyapılarına ayrılacak fonun azalması	■ Uzaktan eğitim olanaklarının geliştirilmesi
	■ Üniversitelerin öğrenci ve çalışanlar açısından tercih edilmesinde bölgedeki sosyo-kültürel imkânların etkili olması	■ KTÜ'nün bulunduğu coğrafi bölgeye kıyasla sosyo-kültürel imkânlarının iyi olması	■ Bölgedeki sosyo-kültürel imkânların metropollere göre sınırlı olması ■ Nitelikli öğrenci ve akademik kadroyu çekmenin güç olması	■ KTÜ'nün bulunduğu bölgedeki kısıtlı sosyo-kültürel artırılması için ilgili kurumlar ile yapılan iş birliklerinin artırılması
Sosyokültürel	■ Sürdürülebilir kalkınmaya üniversitelerin katkı sunmasının beklenmesi	■ KTÜ'nün ekonomik, çevresel ve sosyal kalkınmaya katkı sağlayacak insan kaynağı, altyapı ve organizasyona sahip olması ■ KTÜ'nün sürdürülebilir kalkınmayı öncelleyen stratejik hedeflere sahip olması		■ KTÜ'nün sürdürülebilir kalkınmaya yönelik politika ve stratejik hedeflerinin etkin yönetimi

Sürdürülebilir kalkınmaya üniversitelerin katkı sunmasının beklenmesi	- KTÜ'nün ekonomik, çevresel ve sosyal kalkınmaya katkı sağlayacak insan kaynağı, altyapı ve organizasyona sahip olması - KTÜ'nün sürdürülebilir kalkınmayı öncelleyen stratejik hedeflere sahip olması		KTÜ'nün sürdürülebilir kalkınmaya yönelik politika ve stratejik hedeflerinin etkin yönetimi
---	--	--	---

	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Sosyokültürel	Yeni mesleklerin ortaya çıkması ile iş niteliğinin değişmesi	- Güçlü akademik kadro ve değişime açık yapısı nedeniyle yeni programların hızla hayata geçirilebilmesi - KTÜ Memur Akademisinin etkin bir hizmetiçi eğitim sunması	- İş niteliğinin değişmesi - İş niteliğinin değişmesi nedeniyle mevcut personelin yetkinliğinin geliştirilme zorunluluğu	- KTÜ'de iş niteliğinin değişmesi ve gelecekte oluşacak mesleklere ilişkin bir yol haritasının belirlenmesi, program müfredatlarının bunlara yönelik geliştirilmesi - KTÜ'de mezunlarla iletişim vasıtasıyla yeni meslekler konusunda etkin geribildirim sağlanması
	Covid-19 salgını gibi değişen küresel şartların üniversite ekosistemine etkileri	- Eğitim yöntemlerinin dijitalleşmesi - Ofis dışı çalışma olanaklarının ortaya çıkması	- Yeni pandemi riski ve yarattığı belirsizlik - Online eğitim süreçlerinin eğitim kalitesini, öğrenci ve akademik kadro motivasyonunu olumsuz yönde etkilemesi - Uzaktan eğitim süreçlerine uyumda güçlük yaşaması	- Üniversite ekosisteminin değişen küresel şartlara uygun stratejiler geliştirilmesi - Pandemi vb. olağanüstü durumlarda öğrenci ve personelin evden çalışma gibi yeni gelişmelere uyum sağlayacak politikaların geliştirilmesi
	Teknolojik gelişmeler sonucunda çalışma (evden çalışma vb.) ve boş zaman eğilimlerindeki değişimler	- Teknolojinin sunduğu kolaylıkların zamandan tasarruf sağlaması - İşi evden takip edebilme kolaylığı, enerjiden tasarruf	Teknolojik gelişmelerin yarattığı belirsizlik	Değişen zaman eğilimlerine yönelik bu durumun daha etkin yönetilmesine yönelik reaksiyonlar alınması
	Toplum 5.0 modelinin üniversite ekosistemini etkilemesi			
	Üniversitelerin topluma sunduğu hizmetlerin üniversite-toplum etkileşimini artırması	- Üniversitenin sunduğu toplumsal katkı süreçleri - KTÜ'de toplumsal sorunların çözümüne yönelik farkındalığın yüksek olması - KTÜ'de toplumsal sorunların çözümüne yönelik faaliyet gösteren UYGAR'ların ve KTÜ'nün şehir ve bölge ile bütünleşmesini sağlayacak yapıların var olması	Atama yükseltme kriterleri ve akademik teşvik sisteminin yabancı dilde yayınlara odaklı olması nedeniyle akademik çalışmaların toplumun geneline yansıtılamaması	- KTÜ'nün toplum ile etkileşiminin artırılması ve daha fazla tercih edilmesi için lise öğrencilerine yönelik hizmetler gerçekleştirilmesi - Toplumun farklı kesimlerinin üniversitelerden bilgi talebini karşılayacak nitelikte SEM ve UZEM faaliyetlerinin daha etkin hale getirilmesi - Atama yükseltme kriterlerinde toplumsal katkı kategorisinin oluşturulması
	Yaşam boyu eğitim ihtiyacının artması ile toplumun farklı kesimlerinin üniversitelerden bilgi talebini arttırması			

	Üniversiteye Etkisi			
	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Fırsatlar	Tehditler	Ne Yapılmalı?
Teknolojik	Üniversitelerde yürütülen akademik çalışmaların toplumun tüm kesimlerine yaygınlaştırılma ihtiyacının ortaya çıkması			
	Uzaktan eğitim teknolojilerinin kullanımıyla birlikte sosyal değişimlerin ortaya çıkması		Sosyal değişimlerin yarattığı belirsizlik	- Öğretim üyeleri ve öğrencilerin uzaktan eğitim süreçlerine adaptasyonunu kolaylaştıracak eğitimlerin verilmesi - Öğretim üyeleri ve öğrencilerin uzaktan eğitim süreçlerinde motivasyonunu arttıracak önlemlerin alınması
	Üniversite ekosisteminde dijital dönüşümün hız kazanması	KTÜ'de dijital dönüşümün eylem planlarında öncellenmesi ve Dijital Dönüşüm Ofisinin kurulması	Dijital dönüşümle birlikte siber güvenlik ihtiyacının ortaya çıkması ve bu alandaki yetkin personel sayısının azlığı	Siber güvenlik alanında personel yetkinliğinin artırılması
	Üniversitelerin teknolojik açıdan altyapı ve donanım yetersizliklerinin ortaya çıkması			- Eğitim ve Ar -Ge altyapılarının teknolojik yetersizliklerinin giderilmesi - Araştırma merkezlerinin teknolojik altyapı donanımlarının artırılması
	Pandemi, iklim krizi, afet vb. etkenlerle eğitim teknolojileri alt yapısının önem kazanması (bütünleşik bilgi sistemi, bulut teknoloji vb.)	KTÜ'de güçlü bir UZEM altyapısının bulunması ve değişen süreçlere hızlı adaptasyon	Akademik ve idari kadronun gelişen teknolojiye uyum sorunları	Akademik ve idari kadronun teknolojik yeniliklere ilişkin eğitimlerle desteklenmesi
Teknolojik	Üniversitelerdeki Ar -Ge çalışmalarının yüksek teknolojik ürünlere dönüştürülmesi ihtiyacının ortaya çıkması		Yapılan Ar -Ge çalışmaları ve patentlerin ticarileşme oranının düşük olması	- Ticarileşme potansiyeli yüksek projelerin teşvik edilmesi ve patentleme öncesi pazar araştırmalarının yapılması - Sektörel taleplerin izlenmesi ve analiz edilmesi

	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
	Öncelikli imalat sanayi sektörlerinde dijital dönüşüm ihtiyacının ortaya çıkması			
	Yükseköğretimdeki kalite yönetim sistemi ile birlikte entegre bilgi sistemleri gerekliliğinin ön plana çıkması	- Üniversitemizde gelişmiş bir kalite yönetim sisteminin var olması - Veriye dayalı karar verme uygulamaları ile bilişim destekli yönetim		Yeni bilgi teknolojilerinin mevcut sisteme entegrasyonu ve sürekliliğinin sağlanması
	Üniversitelerde çalışanların teknolojiye uyum sorunlarının ortaya çıkması	KTÜ'de Memur Akademisi ile personelin ihtiyaçlarına yönelik eğitimlerin verilmesi	Teknolojiye uyum sorunlarının yarattığı kayıplar	Memur Akademisinin teknolojik yeniliklere adaptasyon konusunda etkin hizmet vermesi
Yasal	Kurumsal yönetim açısından, hesap verilebilirlik, şeffaflık, katılımcı yönetim ve bilgiye erişimin önem kazanması	KTÜ'de katılımcı yönetim, hesap verebilirlik, şeffaflık ve bilgiye erişimi sağlayan yapıların olması		KTÜ'de mevcut yapıların verimliliğinin artırılması

	Ar-Ge çalışmalarına bağlı olarak Telif Hakkı ve Patent Yasalarının önem kazanması	KTÜ'de Telif Hakkı ve Patent konusunun kurumsal açıdan yönetilmesi		Ar-Ge çalışmalarına bağlı olarak Telif Hakkı ve Patent konusunda bilinçlenmeyi artırıcı etkinlikler yapılması
	İş Sağlığı ve Güvenliğine olan ihtiyacın artması	KTÜ'de bu konunun kurumsal açıdan yönetilmesi	İSG faaliyetleri için bütçe kısıtlılığı	- Periyodik olarak İSG eğitimlerinin verilmesi ve farkındalığın sürdürülmesi - Eğitim ve Ar-Ge altyapılarında İSG uygulamalarının yürütülmesi ve gerekli önlemlerin alınması
	Yükseköğretimi ilgilendiren mevzuatlardaki bazı kısıtlayıcı koşulların, üniversitelerin yenilikçi ve değişimi yönetebilecek bir yapıya kavuşmasını engellemesi		Yükseköğretimi ilgilendiren mevzuattan kaynaklı ortaya çıkan belirsizlikler Üniversitenin takip etmek durumunda olduğu mevzuatların birbiri ile çelişebilmesi	Değişiklik gereken ilgili mevzuatların belirlenmesi ve ilgili kurumlar ile paylaşılması
	Yükseköğretimi ilgilendiren mevzuatlarda çok sık değişiklikler yapılması			
	Yükseköğretimi ilgilendiren mevzuatların değişen ihtiyaçları karşılama yetersiz kalması			

Çevresel	• Çevresel sürdürülebilirliğin (iklim değişikliği vb.) küresel düzeyde önem kazanması		• Küresel düzeyde yaşanacak iklim krizi vb.	• KTÜ'de olası iklim krizine karşı eylem planlarının oluşturulması • Çevre, Heyelan vb. UYGAR'ların iklim değişikliği vb. konularda iş birlikleri geliştirmeleri ve ortak çalışmalar yürütmeleri
	• Çevreye duyarlı teknolojilerin geliştirilmesinin önem kazanması		• Çevreye duyarlı teknoloji, sürdürülebilirlik konusunda yeterli bilinç ve farkındalığın oluşmaması	• Çevreye duyarlı teknolojilerin kullanımına yönelik çaba gösterilmesi ve bilinçlendirmeye yönelik faaliyetlerin yürütülmesi • Çevre bilincini artıracak sosyal sorumluluk projeleri hazırlanması ve bu konuda eğitimlerin verilmesi
	• Çevresel sürdürülebilirlik alanındaki sıralamaların (UI GreenMetric vb.) üniversitelerin farkındalık düzeyini artırması			

Ulusal ve Uluslararası Üniversite Ekosistemi	• GreenMetric vb.) üniversitelerin farkındalık düzeyini artırması			
	• Toplumda çevre bilincinin (sıfır atık, geri dönüşüm, çevre dostu ürün kullanma vb.) yeterli düzeyde olmaması			
	• Sağlık turizmine ilişkin alanlarda hasta hizmetlerine sunulan ihtiyacın artması	• KTÜ Hastanelerinin bölge hastanesi konumunda olması • Çocuk Hastanesinin önümüzdeki yıllarda hizmet vermeye başlayacak olması • KTÜ Farabi Hastanesinin sağlık turizmi belgesi almış olması • Güçlü akademik kadroya sahip olması		• Üniversitemizde sağlık alanındaki fakültelerin bu konuda eylem planı geliştirmesi • Sağlık turizmi alanında görünürlüğün artırılması
Uluslararası Üniversite Ekosistemi	• Uluslararası Projeler (AB, Horizon-İkili İş birlikleri, COST, ERA-NET vb.) konusunda ihtiyacın artması	• Uluslararası Projeler kapsamındaki TÜBİTAK desteklerinin varlığı	• İşbirliklerinin istenilen düzeyde geliştirilememiş olması	• Üniversitenin uluslararası düzeyde tanıtımının yapılması • Araştırma faaliyetleri kapsamında yurt dışı kaynaklı iş birliklerini artırmaya yönelik sistematik çalışmaların yapılması • Akademik kadronun uluslararası hareketliliğinin teşvik edilmesi
	• Üniversitelerin uluslararası değişim programlarına katılım oranlarının önem kazanması		• Değişim programlarından yeterince faydalanılamaması • Yabancı uyruklu öğrencilerin daha çok metropollerdeki üniversiteleri tercih etmeleri	• Üniversitenin uluslararası arenada tanıtımının etkin bir şekilde yapılması ve bu anlamda düzenlenen etkinliklere katılması
	• Uluslararası düzeyde kuruluşlar ile stratejik ortaklıkların kurulmasının önem kazanması			• Uluslararası düzeyde önemli kurum ve kuruluşlarla iş birliklerinin, stratejik ortaklıkların geliştirilmesi
	• Öncelikli alanlara yönelik uluslararası ortak eğitim programlarının artması			• İki Dilli derslerin yürütülmesi ve sertifika verilmesi

	Uluslararası lisansüstü programlara yönelik teşvik politikalarının artması			
	Uluslararası bilimsel etkinliklere olan ilginin artması		Uluslararası programlara katılım noktasındaki eksiklikler	Uluslararası programlara katılım yönünde maddi ve manevi teşvikin artırılması
	Kaliteli uluslararası öğrenciyi çekebilmek açısından rekabetin artması	KTÜ YÖS sınavının yurt içi ve yurt dışında yapılıyor olması	Nitelikli yabancı uyruklu öğrencilerin ve öğretim üyelerinin büyükşehirlerdeki imkanlar nedeniyle oradaki üniversiteleri tercih etmeleri	Nitelikli yabancı uyruklu öğrenci sayısının artırılmasına yönelik üniversitenin ve bölgenin tanıtım çalışmalarının artırılması
	Yabancı uyruklu öğretim üyesi çekebilmek açısından rekabetin artması		KTÜ'nün yabancı akademisyenler tarafından tercih edilme oranının düşmesi	Yabancı uyruklu öğretim üyesini çekebilecek projelerin geliştirilmesi
	Uluslararası öğretim elemanı çalıştırılmasına yönelik yasal düzenlemelerin eksikliği			İhtiyaç duyulan mevzuat güncellemelerinin ilgili kurumlara bildirilmesi

Üniversitenin faaliyet gösterdiği dış çevrenin analiz edilebilmesi adına gerçekleştirilen sektörel yapı analizi için toplam 6 alt başlık (Rakipler-diğer üniversiteler, araştırma üniversiteleri, uluslararası ekosistem, paydaşlar, tedarikçiler, düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar) ve 48 ifadeden oluşan bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasının analizinde KTÜ bünyesinde dekan, dekan yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı, bölüm başkanı olarak stratejik noktada görev alan toplam 151 katılımcının yanıtları temel alınmıştır.

Tablo 22. Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler Diğer Üniversiteler	Özel üniversitelerin imkânlarının daha cazip olması	Uzaktan eğitim	- Özel üniversitelerin daha cazip kültürel/sportif imkanlar sunması - Akademik personelin özel üniversiteleri tercih etmesi	Özel üniversitelerde sunulan imkanların incelenerek üniversite bünyesinde uygulanması
	Yurtiçindeki üniversitelerin sayısının artması		Öğrencilerin şehir değiştirmeye istekli olmamaları	Üniversitenin araştırma üniversitesi ve akreditasyon etiketlerinin tanıtılması
	Özel üniversite sayısının artması		Farklı şehirlerde öğrenim görenin yaratacağı ekonomik ve sosyal sorunlar nedeniyle kendi şehrindeki özel üniversiteyi tercih etmesi	Öğrenciler için sosyal imkanların iyileştirilmesi

Rakipler	Araştırma Üniversiteleri	Özel üniversite sayısının artması		Farklı şehirlerde öğrenim görmenin yaratacağı ekonomik ve sosyal sorunlar nedeniyle kendi şehrindeki özel üniversiteyi tercih etmesi	
		Uzaktan eğitim sistemlerinin yaygınlaşması	- Üniversitemizin uzaktan eğitim deneyimine sahip olması - Lisansüstü çalışmalarda ve bilimsel etkinliklerde sistemin sağlıklı işlemesi	Rakip üniversitelerde uzaktan eğitim seçeneklerinin artması	- KTÜ'nün UZEM ve SEM birimlerinin daha verimli ve etkin hale getirilmesi - Eğitim kalitesinin geliştirilmesine bağlı olarak iş imkanlarının artırılması
		Açık öğretim programlarının yaygınlaşması			
		Nitelikli öğrenciyi çekebilmek için sunulan imkânlar	Üniversitemizin kampüs ve kolay ulaşım imkânları sunmasını	- Bazı araştırma üniversitelerinin daha cazip imkânlar sunması - Lisansüstü kontenjanların dolmaması	- Etkin bir üniversite tanıtımının yapılması - Burs imkânlarının artırılması
		Nitelikli akademisyeni çekebilmek için sunulan imkânlar	KTÜ'nün birçok sosyal, kültürel, sportif, barınma ve Ar-Ge altyapısına sahip olması	Trabzon ilinin coğrafi konumunun sosyo-ekonomik imkânlarının ana rakiplere göre kısıtlı düzeyde kalması	- KTÜ'nün sahip olduğu sosyal, kültürel, sportif, barınma ve Ar-Ge altyapısının etkin bir şekilde tanıtılması - Kütüphane imkânlarının artırılması
		Sahip olunan teknolojik alt yapı	KTÜ'de çok sayıda laboratuvar ve Ar-Ge altyapısının bulunması	- Teknik personel yetersizliği - Laboratuvar ve Ar-Ge altyapısının sürdürülebilirliğinde ekonomik kısıtlılıkların yaşanması	- Teknik personel istihdamının artırılması - Laboratuvar ve Ar-Ge altyapısının sürdürülebilirliğine ilişkin kaynak planlamasının yapılması
		Sanayiye olan katkı	KTÜ'de orman ürünleri, denizcilik ve su ürünleri, ilaç ve tıbbi cihaz, kimya, makina vb. sektörlere yönelik katkı yaratan akademik birimlerin ve iş birliklerinin varlığı	- Bölgede sanayinin yeterli ölçüde gelişmemiş olması - Şehirde iş birliği kültürüne sahip güçlü şirketlerin olmayışı	- Sektörel fuarlara katılımın teşvik edilmesi - Sanayici ve araştırmacı insan kaynağını bir araya getirecek etkinliklerin yapılması - Trabzonlu iş adamlarının üniversite ile ilişkilerinin geliştirilmesi

Nitelikli bilimsel yayın üretme potansiyeli	- KTÜ'de dünya sıralamasında yer alan ve nitelikli bilimsel yayın üretme potansiyeline sahip akademisyenlerin varlığı - KTÜ atama ve yükseltme kriterlerinde nitelikli yayın şartının yer alması - KTÜ'de Akademik Yazma Merkezinin varlığı - Q sınıfı dergilerdeki yayınlara hem maddi teşvik hem de BAP desteğinin verilmesi	Yayın teşvikinin ekonomik kısıtlılıklar nedeniyle istenilen seviyede olmaması	- Maddi ve manevi yayın teşvik miktarlarının artırılması - Üniversite tarafından basılan dergilerin Q sınıfına girebilecek nitelikte bir politika belirlenmesi
Teknolojiye olan katkı	Teknolojik alt yapı ve bölgesel yatırım fırsatlarının (Teknokent vb.) olması	- Kampüste yeterli fiziki alanın sağlanamaması - Maddi eksikliklerin bulunması - Özel sektörün destek vermesini sağlayacak mekanizmaların yeterince geliştirilememiş olması - Bazı araştırma üniversitelerinin özel sektörle güçlü ilişkilerinin olması	- Üniversitemizin teknolojik altyapısının geliştirilmesi için yatırım yapılması ve kaynak temini sağlanması - Üniversite ile yüksek teknoloji üretim merkezlerinin bağlantı kurması - Doğrudan sanayi çıktısına odaklanacak bir anlayışın geliştirilmesi
Uluslararası proje kaynaklarına ulaşma imkânları	- COST destekli projelerin yürütülmesi - Uluslararası çalışma ve proje yapma deneyiminin KTÜ Atama Yükseltme Kriterlerinde yer alması	- Akademisyenlerin yurtdışı deneyimlerinin yeterli olmaması, uluslararası proje yapma konusunda isteksiz olması - Yurtdışı görevlendirme taleplerinde bütçe kısıtlılığı	- Uluslararası gruplarla ortak projelerin yürütülmesi için kaynak ayrılması - Akademisyenlerin yurtdışı deneyimlerinin artırılması yönünde teşvik mekanizmalarının artırılması - Akademisyenlerin uluslararası proje yapma noktasında motivasyonlarının iyileştirilmesi

Sanayi-iş birliği geliştirme potansiyeli	Üniversite-sanayi iş birliğinin geliştirilmesine yönelik çalışma gruplarının varlığı	- Üniversitenin gelişmiş sanayi bölgelerine uzaklığı - Akredite laboratuvarların olmayışı - Sanayinin beklentisine uygun lisansüstü çalışmaların kısıtlı olması	- Sanayinin ihtiyaçlarını karşılamak için doğrudan ilgili programlarda öğrenci yetiştirilmesi - Sanayinin ihtiyaçlarını esas alan lisansüstü çalışmaların yapılması
Eğitim-öğretimin kalitesi (akreditasyon vb.)	- Üniversitemizde köklü bir eğitim geleneğinin olması - KTÜ'de akreditasyon ve kalite kültürünün varlığı - Akreditasyonun teşvik edilmesi ve akredite program sayısının ana rakiplere göre fazla olması	- Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının bazı programlarda yüksek oluşu - Çağdaş eğitim imkânlarının tüm birimlerde yeterince sağlanamamış olması - Bazı öğretim üyelerinin değişime yönelik direnç göstermesi - Akreditasyonun gereğine tüm kadronun aynı ölçüde inanmaması ve katkı sunmaması	- Uygulamalı/sanayi odaklı/teknoloji tabanlı eğitime öncelik verilmesi - Eğitici eğitimlerinin yaygınlaştırılması - Modern teknolojik, eğitim olanaklarının geliştirilmesi ve tüm birimlere yaygınlaştırılması - Akreditasyon çalışmalarının yaygınlaştırılması - Kütüphane olanaklarının artırılması
Ulusal proje kaynaklarına ulaşma imkânları	- TÜBİTAK vb. kurumlardan düzenli olarak proje kabulünün olması - Kurum içi proje eğitimlerinin verilmesi ve teşvik uygulamaları	- Alınan kurum dışı projelerin sınırlı öğretim üyeleri tarafından yapılıyor olması ve geneline yaygınlaşmaması - Öğretim üyesi başına proje oranının düşük olması	- Üniversitede verilen eğitimlerin çıktıya dönüşmesinin takibinin yapılması - Kurum dışı projelerin alınması konusunda öğretim üyelerinin geneline yaygınlaştırılması konusunda gerekli önlemlerin alınması
Güçlü kurumsal yapı	KTÜ'de kurumsal kültür ve hafızanın güçlü olması	Akademik ve idari personelin daha çok yerelleşme eğilimi göstermesi	Üniversitenin güçlü kurumsal kültürü ile evrensel ölçütlere ulaşma yönünde geliştirilmesi
Sosyal imkânların çeşitliliği	Kampüs ortamının geniş sosyal imkânlar sunması	Üniversite güncel ihtiyaçları karşılayacak ve sosyal/kültürel çeşitliliği destekleyecek mekânların yetersizliği	Üniversitenin kampüs ortamının güncel ihtiyaçları ve sosyal/kültürel çeşitliliği destekleyecek şekilde geliştirilmesi
Gelişmiş kütüphane imkânları	Üniversitenin köklü bir kütüphaneye (Osman Turan Kütüphanesi) ve veri tabanlarına sahip olması	Fiziki alan yetersizliği ve güncel kitapların eksikliği	- Fiziki alan çalışmalarının yürütülmesi - Akademisyen ihtiyaçlarının göz önünde bulundurularak kaynak çeşitliliğinin sağlanması
İnteraktif ders imkânları	Üniversitemizde interaktif ders imkânlarının genele yaygınlaştırılmamış olması	Üniversitemizde interaktif ders imkânlarının genele yaygınlaştırılacak şekilde geliştirilmesi ve kaynak planlamasının yapılması	

Rakipler	Uluslararası Ekosistem	Uluslararasılaşma açısından sunulan imkânlar	- Kütüphane imkânlarının iyileştirilmesinin stratejik hedefler içinde yer alması - KTÜ'de YÖS sınavlarının etkin bir şekilde yapılması - Uluslararası kongre, sempozyum vb. bilimsel toplantılara ev sahipliği yapacak merkezlerin bulunması	Ödenek yetersizliğinin bulunması	Uluslararasılaşma imkânlarının artırılması için ödeneklerin iyileştirilmesi
		Kurumsal kapasite geliştirme potansiyeli		- Mezunlarla iletişimin istenilen seviyede olmayışı - Personelin eğitim ihtiyacının bulunması	İnsan kaynakları politikaları ile personelin geliştirilmesi
		Atama kriterlerinin zorluk derecesi	- Üniversitenin güçlü kurumsal geçmişe sahip olması - KTÜ Memur Akademisi faaliyetleri	Büyük çoğunluğu profesör kadrosunda bulunan akademik kadro üzerinde atama kriterlerinin bir etkisinin bulunmaması	Atama ve yükseltme kriterlerinin araştırma üniversitesi içerisinde ve uluslararası ölçekte rekabet edecek düzeyde belirlenmesi
		Başarı ödülleri ve teşvik uygulamaları	- KTÜ'de Atama ve yükseltme kriterlerinin üniversite hedefleri doğrultusunda güncelleniyor olması - Üniversitemizde kurum içi başarı ve teşvik ödülleri varlığı	- Uluslararası rakipler tarafından sunulan araştırma desteğinin daha iyi olması - Uluslararası üniversitelerin daha geniş ödüllendirme imkân ve çeşitliliğine sahip olması	Ödül ve teşvik imkânlarının artırılmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesi
		Uluslararası hareketliliğin teşvik edilmesi	- ERASMUS destek ve bilgilendirmelerinin sistematik oluşu - Anlaşma sayılarının yüksek olması	- Yurt dışı etkinliklere katılım için destek verilememesi - Akademisyenlerin uluslararası düzeyde iletişim kuracak yeterli dil seviyesine sahip olmaması - Öğrencilere yabancı dil eğitiminin yeterince verilememesi %100 yabancı dilde eğitim veren programların azlığı	- Üniversitemiz bünyesinde uluslararası hareketliliği arttıracak teşvik edici politikaların geliştirilmesi - Akademisyenlerin ve öğrencilerin uluslararası düzeyde iletişim kuracak yeterli dil seviyesine sahip olması konusunda önlemlerin alınması
		On-line kütüphane imkânı	Üniversitemizde açık erişim ve Self -Ödünç alma sisteminin olması	- Uzaktan çoğaltma sistemlerinin kullanılması - Güncel çalışmalara erişim imkânlarının yeterli olmayışı	Üniversitemizde güncel literatür takibinin yapılması ve otomasyon sisteminin kurulması
		Akıllı ders imkânları	Üniversitemizde bazı dersliklerde akıllı tahtaların olması		Üniversitemizde akıllı ders imkânlarının geliştirilmesi ve genele yayılması

Rakipler	Uluslararası Ekosistem	▪ İnteraktif ders imkânları		▪ Üniversitemizde interaktif ders imkânlarının genele yaygınlaştırılmamış olması	▪ Üniversitemizde interaktif ders imkânlarının genele yaygınlaştırılacak şekilde geliştirilmesi ve kaynak planlamasının yapılması
		▪ Sertifika programlarının çeşitliliği	▪ Üniversitemizde hizmet içi eğitimlerin ve sertifika programlarının uygulanması	▪ Diğer üniversiteler tarafından yürütülen online programlar	▪ Üniversitemizde hizmet içi eğitimlerin ve sertifika programlarının çeşitliliğinin artırılması
		▪ Uluslararası üniversitelerin sayısı		▪ Nitelikli Akademisyen ve öğrencileri çekmede güçlük ve beyin göçü	▪ Uluslararasılaşma politikasının etkin yönetimi
		▪ Öğrencilerin uyruk farklılıklarının etkin yönetimi	▪ KTÜ YÖS sınavının yurtdışında talep alınan birçok merkezde yapılması	▪ YÖS sonucunda öğrencilerin daha çok Afrika ve Asya'dan gelmesi	▪ Üniversitemizde Avrupa vb. gelişmiş ülkelerden gelecek öğrencilerin teşvik edilmesi için gerekli altyapının hazırlanması ▪ Üniversiteye gelen farklı uyruktaki öğrencilerin beklentilerinin karşılanması ve gerekli mekanizmaların kurulması
	Paydaşlar	▪ Mezunlarla iletişim ve iş birliklerinin yeterli olması	▪ KTÜ'de Mezunlarla İletişim Koordinatörlüğünün kurulması	▪ Mezunlarla iletişim ve iş birliklerinin istenilen seviyede olmaması	▪ Üniversitemizin dijital alt yapısı uygun olacak şekilde mezunlar ile iletişimi
		▪ Üniversite ile toplum arasındaki bağın güçlü olması	▪ Üniversitenin şehre ve bölgeye toplumsal katkı yaratmak için mekanizmalar kurmuş olması (şehir iş birliği komisyonu v.b.)	▪ Üniversitede şehrin kültürel seviyesini destekleyecek faaliyetlerin yeterli olmayışı	▪ Üniversitenin kültürel alana yapacağı katkının artırılması ▪ Şehrin ve üniversitenin birbirini sahiplenmesi için çalışmaların yürütülmesi ▪ Şehrin beklentisinin anlaşılması yönünde paydaş toplantılarının etkinliğinin artırılması
		▪ STK'lar ile iş birliklerimizin yeterli	▪ Üniversite ile STK'lar arasında ortak çalışma ve proje deneyimi	▪ Şehirdeki STK'ların sayıca az olması	▪ Üniversitenin STK'lar ile olan ilişkisinin ulusal

Tedarikçiler	Özel sektör ve iş dünyası ile ilişkilerin yeterli düzeyde olması	Ulusal/Uluslararası düzeyde Trabzonlu ve KTÜ mezunu iş insanlarının varlığı	- Şehirde güçlü özel sektör temsilcilerinin olmayışı - İş dünyasının üniversiteye sermaye aktarmaması	Üniversitenin özel sektör ve iş dünyası ile her düzeyde ilişkilerini güçlendirmesi
	Kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkilerin yeterli düzeyde olması	Üniversitenin kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkilerinin iyi olması		Üniversitenin kamu kurum ve kuruluşları ile güçlü olan ilişkilerinin proje ve toplumsal katkı süreçlerine çıktı üretmesi
	Kampüsteki sosyal ve kültürel faaliyetler öğrencilerin beklentilerini karşılaması	Üniversitenin güçlü bir kampüs ortamına sahip olması	Kampüsteki sosyal ve kültürel faaliyetlerin öğrenci beklentisini karşılamaması	Üniversitemizde sosyal ve kültürel faaliyetlerin artırılması ve öğrenci odaklı bir kampüs oluşturulması
	Üniversite çalışanlarının kampüs olanaklarına (lojman, sosyal kültürel etkinlikler vb.) erişim imkânları yeterli düzeyde olması	Üniversitenin lojman ve personel servislerinin olması	- Üniversitenin lojman kapasitesinin sınırlı olması - Trabzon Üniversitesi'nde bulunan öğretim üyelerinin üniversite ayrılmış olmasına rağmen lojman imkânlarından yararlanmaları - Lojman ve personel servislerinin bakım ve onarım ihtiyacı	Üniversite çalışanlarının kampüs olanaklarına erişim düzeyinin iyileştirilmesi
	Öğrencilerin ana kampüse ulaşım imkânlarının yeterli düzeyde olması		Kampüs dışındaki fakülte ve MYO'ların olanaklardan yeterince yararlanamaması	Öğrencilerimizin ana kampüse ulaşım imkânlarının artırılması için ilgili birimler ile iş birlikleri geliştirilmesi
	Üniversitenin nitelikli bir tedarikçi ağına sahip olması	Üniversitenin hizmet alımlarını bir yazılım ile sistemli bir şekilde yapması	Bölgeden kaynaklı hizmete ulaşım noktasında dezavantajların yaşanması	Üniversitenin tedarikçi ilişkilerinin güçlendirilmesi
	Tedarikçilerin kalite standartlarına uygun hizmet sunması	Üniversitede kalite süreçlerinin güçlü bir şekilde uygulanması		
	Tedarikçilerle ilişkimizi güçlendirecek bilgi yönetim sisteminin bulunması	Üniversitenin tedarikçi ilişkilerini yöneten bilgi sisteminin (Tedarikçi Takip Sistemi) olması		
	Üniversitenin tedarikçi ağının yeterli düzeyde olması		Üniversitenin bulunduğu coğrafi bölge kaynaklı yeterli tedarikçi ağına sahip olmaması	Üniversite her düzeyde tedarikçi ağını geliştirmeye çalışmalıdır.

Düzenleyici Denetleyici Kuruluşlar	Çok sayıda düzenleyici ve denetleyici kuruluşun mevcut olması	KTÜ'nün düzenleyici denetleyici kuruluşların çalışmalarına yönelik bilgi birikimi ve tecrübeye sahip olması		Farkındalık eğitimlerinin (KVKK, iç kontrol, akreditasyon vb.) artırılması
	Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlarla güçlü ilişkilerin bulunması			
	Kamu üniversitelerinin tedarik sürecinde yönetim alanını sınırlayan yasal şartlar ve kısıtların bulunması	- Üniversitenin hizmet alım prosedürlerine sahip olması - KTÜ'nün on-line satınalma yazılımı geliştirmiş ve kullanıyor olması	Satınalma süreçlerinin uzaması durumunda fiyat değişikliklerinin ortaya çıkması	
	Akreditasyon kuruluşları ile güçlü ilişkilerin bulunması	KTÜ'nün çok sayıda akredite programının bulunması	- Akreditasyonun getirdiği mali yük - Teknik personel ihtiyacı	- Üniversitemizin akreditasyon kuruluşları ile güçlü ilişkisinin korunması ve geliştirilmesi - Üniversitede kalite süreçleri hakkında bilgilendirmenin yaygınlaştırılması ve Kalite Takviminin oluşturulması

3.11. GZFT Analizi

KTÜ'nün güçlü ve zayıf yönleri ile üniversitemiz dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditleri belirlemek için aşağıdaki analiz ve raporlardan yararlanılmıştır.

- Durum analizi
- Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından KTÜ için hazırlanan KAP Raporu

Tablo 23. GZFT Listesi

İç Çevre	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Araştırma Üniversitesi statüsü	Teknik ara personel yetersizliği
Kurumsal Tam Akreditasyon Belgesi	Mezunlarla ilişkiler
Akredite programlar	Sanayi İş birliği
Kampüs Üniversitesi	Üniversite tanıtımı
Teknik Üniversite	İnsan kaynakları yönetimi
Laboratuvarlar	Uluslararası görünürlük
Radyo, TV ve Gazetesi	Fiziki alan yetersizliği yaşayan birimler
Kalite Güvence Sistemi	Kurumsal aidiyet
Araştırma Bütçesi	Öğrenci danışmanlık sistemi
Öncelikli araştırma alanlarına yönelik UYGAR'lar	Bütçenin kısıtlı olması
Araştırma Gemisi	
Personel Barınma ve Sosyal Tesisleri	Akademik ve idari ara düzey yöneticilerin Kalite Güvence Sistemine yaklaşımları
Toplum Sağlığına hizmet veren hastaneleri	Ar-Ge çalışmaları ve patentlerin ürüne dönüşümü
Stratejik Plan Bilgi Sistemi	
Köklü bir geçmişe ve farklı bilim dallarında faaliyet gösteren akademik birimleriyle zengin bir çeşitliliğe sahip olması	Ulusal ve uluslararası sıralamalarda yeterince yukarıda olmaması

Dış Çevre	
Fırsatlar	Tehditler
Araştırma Üniversitelerine sağlanan ek imkânlar	Öğrenci kontenjanları
Şehir içi ve şehir dışı kampüse ulaşım kolaylığı	Kadro ve bütçe kısıtları
Trabzon'un güvenli ve yaşanabilir şehir oluşu	YKS ile gelen öğrencilerin başarı düzeyi
Ulusal/Uluslararası iş birliği olanakları ve fonlar	Eğitim, araştırma ve hizmet alanları için personel ve fiziki mekân ihtiyacı
Kalite ve akreditasyon süreçlerinin önem kazanması	Bölgede sanayinin çoğunlukla KOBİ niteliğinde olması
Teknokent	Ekonomik risklerin yarattığı belirsizlik
Üniversite-Sanayi iş birliğine yönelik teşviklerin artması	Sanayi ve teknoloji merkezlerine olan uzaklık
KTÜ mezunlarının ülke yönetiminde üst düzeylerde rol alıyor olması	
Çevrimiçi senkron ve asenkron eğitim ihtiyacının artması	
Enerji, sağlık, savunma, ilaç, tıbbi cihaz, kimya, çevre, iklim, malzeme ve bilişim gibi sektörlerin öneminin artması	

3.12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Tablo 24. Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/ Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	- Bütçe yetersizliklerinin ve pandemi sürecinin bazı performans göstergelerini olumsuz etkilemesi - Az sayıda performans göstergelerinin gerçekçi belirlenmemesi	Uygulanabilir stratejilerin belirlenmesi ve performans gösterge hedef değerlerinin gerçekçi belirlenmesi
Mevzuat Analizi		Bazı alanlarda mevzuat boşluklarının olması ve mevzuatta iyileştirme ihtiyacının bulunması
Üst Politika Belgeleri Analizi		Üniversitelere verilen sorumluluklar konusunda birimlerin ve yöneticilerin bilgilendirilmesi
Program-Alt Program Analizi		- Lisansüstü programların ve doktora mezunlarının sayılarının artırılması - Uluslararası öğrenci, öğretim elemanı ve ortak program sayılarının artırılması - Uluslararası iş birliklerinin çoğaltılması - Üniversite-özel sektör iş birliklerinin çoğaltılması - Araştırma laboratuvar altyapısının bakım ve onarımı için yeterli mali ve insan kaynaklarının artırılması - Öğrencilerin bilimsel araştırmalara aktif katılımının sağlanması - Öncelikli sektörlerle yönelik ön lisans, lisans ve lisansüstü programların sayısı ve çeşitliliğin artırılması - Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi - Mezunların kariyer süreçlerinin takibi - Program kontenjanlarının altyapı olanakları ve ülke ihtiyaçlarına göre belirlenmesi
Paydaş Analizi	Danışma Kurullarının karar süreçlerinde etkili olamaması	- Mezunlarla birlikte yapılan faaliyetlerin artması - Üniversiteyi tanıtıcı etkinliklerin çoğaltılması - Sanayi iş birliğinin geliştirilmesi - İş birliğini artıracak mekanizmaların iyileştirilmesi - İşbirliğinin artırılması
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	Stratejik önceliklere dayanan insan kaynakları planlaması eksikliği	Kısıtlı kadroların kurumun stratejik hedefleri ve birim performansları öncelik alınarak dağıtılması
Kurum Kültürü Analizi	- Kurumu sahiplenme seviyesindeki gerileme - Aidiyet duygusunun yeterli seviyede olmaması	- Kurumu sahiplenmenin üst yönetimce takdir görmesi - Aidiyet duygusunun güçlendirilmesine yönelik adımların atılması - Çalışanların genel memnuniyet düzeyinin yükseltilmesi
Fiziki Kaynak Analizi	- Bazı akademik ve idari birimlerin fiziksel mekâna sahip olmaması - Bazı eğitim ve araştırma alanlarındaki fiziki yenilenme ihtiyacı	- Dersliklerin ve laboratuvarların değişen ihtiyaçlar ve teknolojiler doğrultusunda yenilenmesi - Eskiyen fiziksel altyapının bakım onarımı için bütçe temin edilmesi

Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	▪ Bilgi İşlem kapasitesinin geliştirilme ihtiyacı ▪ Bilgi İşlem uygulamalarının kurumun stratejik hedefleri ile ilişkilendirilmesi ihtiyacı ▪ Sistem odası iklimlendirme sorunu ▪ Uzak yerleşkelerdeki internet sorunu	▪ Bilgi İşlem Daire Başkanlığının personel ve teknik altyapısının güçlendirilmesi ▪ Yazılımların hazırlanmasında kurumun stratejik önceliklerine göre hareket edilmesi ▪ Kablosuz erişim cihazlarına ihtiyaç bulunması
Mali Kaynak Analizi	▪ Kaynak yetersizliği	▪ Mali kaynakların artırılması ve etkin kullanılması
Akademik Faaliyetler Analizi	▪ Disiplinlerarası programların yetersizliği ▪ Dolaşımdaki öğretim üyesi ve öğrenci sayısının azlığı ▪ Dış paydaş etkileşiminin yeterince güçlü olmayışı ▪ Yoğun iş yükü ve maddi kaynak yetersizliği ▪ Öğretim elemanlarımızın mesleki ve sürekli gelişimlerine katkıda bulunmak için mükemmeliyet merkezinin bulunmayışı	▪ Öğretme-Öğrenme Merkezinin kurulması ▪ Ulusal ve uluslararası tanıtım stratejileri geliştirilmeli ▪ Proje temelli bilimsel araştırma çalışmalarına ağırlık verilmesi ▪ Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü/Komisyonu ve benzeri bir yapının kurulması ▪ Sosyal sorumluluk çalışmalarının artırılması
Yükseköğretim Sektörü Analizi	▪ Araştırma üniversiteleri arasında yer almanın potansiyelinin kullanılması ▪ Artan ulusal ve uluslararası rekabet ▪ KTÜ'nün coğrafi konumunun sanayi bölgelerine uzak oluşu ▪ Program akreditasyonlarının ve belgelendirmelerin maliyetli oluşu ve bütçe üzerine ek yük getirmesi ▪ KTÜ'nün uluslararasılaşma hedeflerinde istenilen seviyeye ulaşamamış olması ▪ Bütçe yetersizliği ▪ Bölgedeki sosyo-kültürel imkânların metropollere göre sınırlı olması ▪ Yapılan Ar-Ge çalışmaları ve patentlerin ticarileşme oranının düşük olması	▪ Araştırma üniversiteleri sıralamasındaki yerini yukarıya taşımak için Ar-Ge kaynakları ve teşviklerini artırması ▪ KTÜ'de Kurumsal Akreditasyon ve kalite süreçlerinin tabana yayılmasını sağlayacak saha çalışmalarının hız kazanması ▪ Uluslararasılaşma Politikasının hayata geçirilmesi ▪ Kurum dışı kaynakların artırılmasına yönelik stratejilerin planlanması ve hayata geçirilmesi ▪ Araştırma merkezlerinin teknolojik altyapı donanımlarının artırılması

4. GELECEĞE BAKIŞ

4.1. Misyon

Sürekli iyileştirme yaklaşımı ve birlikte yönetim kültürü ile toplum refahı ve ülke ekonomisinin ihtiyaçları için araştırmalar yapmak, sorgulayıcı, girişimci ve değişimi yönetebilen bireyler yetiştirmek.

4.2. Vizyon

Mezunları ile toplumda söz sahibi, araştırmaları ve toplumsal sorunlara getirdiği çözümleri ile ulusal ve uluslararası düzeyde saygın ve öncü bir üniversite olmak.

4.3. Temel Değerler

- Türkiye Cumhuriyeti Temel Değerlerine Bağlılık
- Kurumsal Aidiyet
- Birlikte Yönetme Kültürü
- Çok Seslilik
- Yenilikçilik ve Çevik Liderlik
- Paydaş Temsiliyeti
- Şeffaflık ve Hesap Verebilme
- Kalite
- Liyakat
- Adalet
- Akademik Özgürlük
- Çevreye Duyarlılık
- Toplumsal Sorumluluk
- Farklılıklara Saygı

5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Farklılaşma stratejisi; üniversitenin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmek istediği yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturarak misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında bir köprü görevi görür.

5.1. Konum Tercihi

KTÜ, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Uluslararasılaşma ve Toplumsal Katkı alanlarında ülkemizdeki üniversiteler arasında önemli bir yere sahiptir. 53 lisans programı, 84 yüksek lisans ve 56 doktora programı ile bir araştırma üniversitesi olarak ulusal ve uluslararası araştırma ve geliştirme projelerinde de söz sahibi olmaya devam ederek konumunu devam ettirmek istemektedir. KTÜ, ülkemizde bir üniversiteden beklenen araştırma, eğitim, girişim ve topluma hizmet işlevlerinde mükemmelliği hedeflerken, kendisini ağırlıklı olarak araştırma odaklı bir üniversite olarak konumlandırmaktadır. Bu bağlamda da, YÖK tarafından “Yükseköğretimde Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi” kapsamında yürütülen “Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması Programında yer alan üniversitelerin performanslarının değerlendirildiği “Araştırma Üniversiteleri Performans İzleme Endeksinde, 2021 yılında Araştırma Üniversitesi statüsünü almaya hak kazanmış ve devamında 2022 yılı performansı ile bir basamak yükselerek 19. sıraya yükselmiştir.

5.2. Başarı Bölgesi Tercihi

Araştırma odaklı üniversite olarak konum tercihini belirleyen KTÜ, araştırmalarında ürün odaklı, katma değeri yüksek, yenilikçi ürünler geliştirilmesine önem verecektir. Teknolojik ve çevresel eğilimler değerlendirildiğinde ve benzer tercihi yapan diğer üniversitelerle karşılaştırıldığında aşağıdaki alanlarda odaklanarak farklılaşacaktır.

- Biyoteknoloji
- Sağlık
- Enerji
- Malzeme ve İmalat Teknolojileri
- Deprem Çalışmaları
- Çevre Bilimleri ve İklim Değişikliği
- Madencilik Teknolojileri
- İlaç
- Su Ürünleri
- Kimya
- Makine-Elektrikli Teçhizat
- Otomotiv
- Moleküler Biyoloji ve Genetik
- Göç
- Siyaset Bilimi
- Uluslararası İlişkiler
- Yapı ve Mimarlık
- Makine-Elektrikli Teçhizat
- Tıbbi Cihaz
- Ermeni Çalışmaları
- Pazarlama

5.3. Değer Sunumu Tercihi

Üniversiteler, konum ile başarı bölgesi tercihini belirledikten sonra hizmet sunumuna değer katmak için başarılı öğrencileri destekleme, özel sektörle iş birlikleri geliştirme, proje yönetimi gibi birtakım faktörleri ön plana çıkararak konum ve başarı bölgesi tercihlerini dinamik olarak yönetir. Bu faktörlerin ağırlıkları plan dönemindeki tercihlere göre artırılabilir, azaltılabilir, bazı faktörlerden vazgeçilebilir ya da hizmet sunumu için yeni faktörler eklenebilir. Bu farklılaşma stratejisi “değer sunumu tercihi” olarak tanımlanır. Değer sunumu, bir üniversitenin sunduğu veya sunmak istediği hizmet setini ifade eder. Aynı başarı bölgesi içerisinde yer alan üniversiteler sundukları değer bakımından birbirinden ayrılarak özgün bir farklılaşma aşamasına ilerler. Değer sunumu tercihi aşağıdaki hususlar çerçevesinde belirlenir.

Araştırma üniversitesi statüsüne sahip olan KTÜ lisansüstü eğitim, yayın ve patent gibi faaliyetlerini artırırken, ön lisans düzeyindeki programların azaltılmasını öngörmektedir. Bu anlayış kapsamında oluşturulan değer sunumuyla ilgili tercihler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 25. Değer Sunumu Belirleme

Tercihler Faktörler		Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal İmkânlar	▪ Sosyal Tesisler			X	X
	▪ Kültürel ve sportif faaliyetler			X	X
Destekler (Burslar vb.)	▪ Araştırma Teşvikleri			X	
	▪ Ödüller			X	
	▪ Burs destekleri			X	
Eğitim Yöntemleri	▪ Açık ve Uzaktan Erişim Dersleri			X	X
	▪ Mikro yeterlilikler			X	X
	▪ Öğretme ve Öğrenme Yöntemleri				X
Eğitim Programları	▪ Ön Lisans		X		
	▪ Lisans				X
	▪ Lisansüstü			X	X
	▪ Kalite-Akreditasyon			X	
	▪ Disiplinlerarası lisansüstü programlar			X	
	▪ Yabancı akademisyen ve öğrenci			X	
	▪ Öğrenci ve akademisyen hareketliliği			X	
	▪ Disiplinler Arası Sertifika Programları				X
İşbirlikleri	▪ Sanayi			X	
	▪ Uluslararası			X	
	▪ Kamu ve Üniversiteler			X	
Projeler	▪ Araştırma Projeleri			X	
	▪ Kurum dışı destek alan projeler			X	
	▪ Sosyal sorumluluk projeleri			X	
	▪ Araştırma Fon Kaynakları (Ulusal ve Uluslararası)			X	
	▪ Uluslararası Projeler			X	
Kurumsal Kimlik ve Markalaşma	▪ Sosyal Etkinlikler			X	
	▪ Kurum aidiyeti			X	X
	▪ Kalite kültürü			X	X
	▪ İdari Personel Atama ve Yükselme Kriterleri				X
	▪ İş süreçleri		X		X
	▪ Öz gelirler			X	X
	▪ Uluslararası Tanınırlık				
Araştırma/Yayın	▪ Q1 ve Q2 Etkili Bilimsel Yayınlar (Nitelikli Bilimsel Yayınlar)			X	
	▪ Disiplinlerarası Araştırmalar			X	
	▪ Uygulama ve Araştırma Merkezleri				X
	▪ Doktora sonrası araştırma imkânları			X	X
	▪ Akredite laboratuvar			X	
Patent/İnovasyon	▪ Patentler			X	
	▪ Girişimcilik, şirketleşme			X	

5.4. Temel Yetkinlik Tercihi

KTÜ eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu kapsamda sağlık, fen, mühendislik ve sosyal bilimler alanındaki fakülte, enstitü ve uygulama ve araştırma merkezleri çalışmalarını sürdürmektedir. Bir araştırma üniversitesi olarak KTÜ, disiplinlerarası araştırmaları yaygınlaştırmak ve bünyesindeki Uygulama ve Araştırma merkezlerini daha etkin hale getirmeyi ve öte yandan öğrencilerin araştırma süreçlerine daha çok katılmalarını hedeflemektedir.

KTÜ, sahip olduğu beşeri, fiziki ve teknolojik kaynakları kullanarak patent ve benzeri yeniliklerde öncü olmaya, çok disiplinli ve disiplinler arası çalışmalarda yetkinleşmeye, ortak platform ve çalışmaları bir araya getirmeye, üretken bir kurum kültürü tesis etmeye, çevik liderlik anlayışı ve örgüt yapısı ile çok sesliliği sürdürmeye devam edecek ve birlikte yönetme kültürünü geliştirecektir.

6. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLER

6.1. Stratejik Amaç ve Hedefler

KTÜ amaç, hedef ve stratejilerin geliştirilmesinde güçlü yönlerinin ve fırsatların değerlendirilmesi ile tehditlerin ve zayıflıkların etkilerinin en aza indirilmesi yaklaşımları esas alınmıştır.

KTÜ 2024-2028 stratejik plandaki amaçları ve hedefleri Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26. KTÜ 2024-2028 Stratejik Planı Amaç ve Hedefler

Amaçlar		Hedefler	
A1	Nitelikli mezunlar için eğitim ve öğretimi yenilikçi ve öğrenciyi merkeze alan bir yaklaşımla güçlendirmek	H1	Programların tanınırlığı artırılacak ve nitelikli öğrenciler için tercih edilebilirlik düzeyi yükseltilecektir.
		H2	Eğitim programları, öğrenme kaynakları ve akademik destek hizmetleri kalite odaklı geliştirilecektir.
		H3	Lisansüstü eğitim nicelik ve nitelik olarak geliştirilecektir.
		H4	Öğretme ve öğrenme hizmetleri sürekli iyileştirilecektir.
		H5	Eğitimin uluslararası boyutu geliştirilecektir.
A2	Araştırma odaklı üniversite olma niteliğini güçlendirerek toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı araştırmalar gerçekleştirmek	H1	Kurumsal araştırma kapasitesi geliştirilecektir.
		H2	Araştırmalarda kalite düzeyi artırılacaktır.
		H3	Araştırmalarda etkileşim ve iş birliği geliştirilecektir.
		H4	Öğrencilerin araştırma süreçlerine katılım sağlanacak ve girişimcilik potansiyelleri desteklenecektir.
		H5	Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin (UYGAR) etkinliği artırılacaktır.
A3	Kurumsal kapasiteyi kalite odaklı geliştirmek	H1	Yönetmelik süreçlerde verimlilik artırılacak ve nitelikli idari iş gücü geliştirilecektir.
		H2	Kaliteye derinlik kazandırılacaktır.
		H3	Mekânsal ihtiyaçlar karşılanacak, alt ve üstyapı geliştirilecektir.
		H4	Kurum aidiyet duygusu artırılacak ve kurum kültürü geliştirilecektir.
		H5	Finansal kaynaklar artırılacak ve üniversitenin hedefleri doğrultusunda yönetilecektir.
A4	Yerel, Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Kalkınmaya Katkıda Bulunmak ve KTÜ Algısını Güçlendirmek	H1	Bilgiyi topluma yayarak toplumun gelişimine katkı sağlanacaktır.
		H2	Dış paydaşlarla iş birliği geliştirilecektir.
		H3	Sağlık hizmeti sunumunun kalitesi ve çeşitliliği ulusal ve uluslararası ihtiyaçlara göre güçlendirilecektir.
		H4	Sürdürülebilir kalkınma hedefleri kapsamında yapılan çalışmalar yaygınlaştırılacaktır.
		H5	Mezun ilişkileri yönetimi güçlendirilecek, işe yerleşme, kariyer gelişimleri, işveren/mezun memnuniyet oranları izlenerek iyileştirilecektir.

Her bir amaç ve hedefin izleme ve değerlendirilmelerinin etkili olarak yapılabilmesi için hedeflerin sorumluları ve hedef için iş birliği yapılacak diğer birimler Tablo 27'de verilmiştir.

Hedefler															Harcama Birimleri
H4.5	H4.4	H4.3	H4.2	H4.1	H3.5	H3.4	H3.3	H3.2	H3.1	H2.5	H2.4	H2.3	H2.2	H2.1	
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	Fakülteler
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	Enstitüler
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	MYO-YO
						S									Tüm Akademik ve İdari Birimler
									S						Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörlüğü (KGPK)
															Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü (KİK)
														S	Dış İlişkiler Genel Koordinatörlüğü DİGK
								S							Kalite Komisyonu
							S								Yapı İşleri Teknik D.B. (YİTDB)
															Kütüphane ve Dokümantasyon D.B.
															Kariyer UYGAR
														S	Öğretme ve Öğrenme Merkezi (Ö.MER)
															Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma
														S	Sağlık, Kültür ve Spor D.B. (SKSD)
															TEKNOKENT
															BAP Koordinasyon Birimi
	S		S	S	S		S	S		S					Uygulama ve Araştırma Merkezleri (UYGAR)
															Dijital Dönüşüm Ofisi (DDO)
															Bilgi İşlem D.B. (BİDB)
															Personel D.B. (PDB)
															Strateji Geliştirme D.B. (SGDB)
															İdari ve Mali İşler D.B. (İMİDB)
															Öğrenci İşleri D.B. (ÖİDB)
															Sıfır Atık Yönetimi Koordinatörlüğü
															Enerji Yönetimi Birimi
															Çevre Sorunları UYGAR
									S						Genel Sekreterlik
															Döner Sermaye İşletme M. (DSİM)
															Sürekli Eğitim UYGAR
															Uzaktan Eğitim UYGAR (UZEM)
															Basımevi
		S													Sağlık UYGAR Dış UYGAR
S															Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğü (MİK)
															Kurum İçi ve Kurum Dışı

S: Sorumlu Birim - İ: İş Birliği Yapılacak Birim

Tablo 28. Hedef Kartları

Amaç (A1)		Nitelikli Mezunlar İçin Eğitim ve Öğretimi Yenilikçi ve Öğrenciyi Merkeze Alan Bir Yaklaşımla Güçlendirmek						
Hedef (H1.1)		Programların tanınırlığı artırılacak ve nitelikli öğrenciler için tercih edilebilirlik düzeyi yükseltilecektir.						
Amaçın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Yükseköğretim Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı						
Amaçın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi		Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi, Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.1.1	Lisansüstü öğrenci sayısı (kümülatif)	25	4.682	4.916	5.162	5.420	5.691	7.500
PG1.1.2	Katılım sağlanan (aday öğrenciler) üniversite tanıtım etkinliği sayısı	20	3	4	4	5	5	6
PG1.1.3	Üniversiteden ayrılan (mezunlar hariç) öğrenci sayısı	10	2368	2000	1700	1300	1000	700
PG1.1.4	YKS ile KTÜ'ye yerleşen yeni öğrencilerin başarı sırası (sayısal) ortalaması	25	179.990	168.000	158.000	148.000	120.000	100.000
PG1.1.5	Uluslararası öğrenci sayısı (kümülatif)	20	1.554	1600	1700	1850	1950	2050
Sorumlu Birim		Enstitüler, Fakülteler, Meslek Yüksekokullar, Yüksekokul						
İşbirliği Yapılacak Birim		KGPK, KİK, DIGK, Basmevi						
Riskler		- Mali yetersizlikler - Lisans öğrenci kontenjanlarının yüksek olması - Nitelikli lisans ve lisansüstü öğrenciler için alternatif üniversite sayısının artması						
Stratejiler		- Mezunlar hariç öğrencilerin ayrılma nedenlerinin incelenmesi - Burs ve benzeri desteklerin artırılması - Öğrencilerin yerleşke yaşamıyla bütünleşmesini sağlayacak sosyal ve akademik etkinliklerin geliştirilmesi - Nitelikli öğrencilerin üniversitemizi tercih etmesini sağlayacak etkinliklerin planlanması - KTÜ-YÖS'ün daha çok merkezde yapılması						
Maliyet Tahmini		4.273.570.000 TL						
Tespitler		- Nitelikli öğrenci çekmek için kullanılabilecek maddi desteklerin (burs, yarı zamanlı iş) kısıtlı olması - Lisansüstü doluluk oranının istenilen seviyede olmaması - Üniversite düzeyinde yapılan tanıtımların bazı bölümler düzeyinde yeterince etkin yapılmaması, bazı bölüm web sitelerinin yeterince güncel ve çekici olmaması - Uluslararası sıralama sistemlerinde Üniversitemizin konumunun iyi olmaması						
İhtiyaçlar		- Tanıtım için mali kaynakların artırılması - Tanıtım için kullanılan materyal ve yaklaşımda değişikliğe gidilmesi - Ulusal ve uluslararası sıralamalarda ön sıralara yükselme ihtiyacı - Lisansüstü kontenjan doluluk oranlarının artırılması - Öğrencilerin kayıt sildirme nedenlerinin belirlenmesi ve gelişiminin takip edilmesi.						

Amaç (A1)		Nitelikli Mezunlar İçin Eğitim ve Öğretimi Yenilikçi ve Öğrenciyi Merkeze Alan Bir Yaklaşımla Güçlendirmek						
Hedef (H1.2)		Eğitim programları, öğrenme kaynakları ve akademik destek hizmetleri kalite odaklı geliştirilecektir.						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Yükseköğretim Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi		Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi, Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.2.1	Akredite program sayısı (kümülatif)	40	19	21	23	25	27	32
PG1.2.2	Öğrencilerin öğrenme ortamı, kaynakları, tesis ve altyapılara yönelik memnuniyet oranı	15	% 61,3	% 63	% 65	% 67	% 70	% 75
PG1.2.3	Kütüphanede bulunan basılı ve elektronik kaynak (kitap, e-kitap, e-dergi) sayısı (kümülatif)	15	854.167	859.854	867.425	879.226	890.477	906.358
PG1.2.4	Sektör temsilcilerinin katıldığı ders sayısı	15	89	95	100	105	110	120
PG1.2.5	Öğrencilerin akademik destek hizmetlerinden memnuniyet oranı	15	% 56,1	% 58	% 60	% 62	% 65	% 70
Sorumlu Birim		Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksekokulları, Yüksekokul						
İşbirliği Yapılacak Birim		KGPK, Kalite Komisyonu, YITDB, KDDB, Kariyer UYGAR, Ö-MER, İMİDB						
Riskler		- Akreditasyon maliyetlerinin bütçeye ek yük getirmesi - Döviz kuru ile abone olunan veri tabanları - Mali yetersizlikler						
Stratejiler		- Akreditasyon tecrübelerinin paylaşılması - Danışmanlık sisteminin öğrenci portfolyosu gibi yöntemlerle takip edilmesi - Rehberlik, psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetlerine ilişkin planlama ve uygulamaların geliştirilmesi - Sektör temsilcileri ile öğrencilerin buluşturulması						
Maliyet Tahmini		114.165.370 TL						
Tespitler		- Öğrencilerin sektör ile kısıtlı sayıda buluşması - Bazı birimlerdeki öğretim üyesi ders yükü fazlalığı - Akreditasyonların öğrenci tercihlerini olumlu etkilemesi - Yüksek fiyatları nedeniyle basılı yayınların temininin azalması						
İhtiyaçlar		- Akreditasyon hazırlıkları için ek bütçe ihtiyacı - Sektör temsilcilerinin öğrencilerle buluşturulması - Eğitim ve öğretim faaliyetlerinde yeni teknolojilerin kullanımının sağlanması/arttırılması - Öğrencilerin farklı alanlardan ders almalarının teşvik edilmesi - Disiplinler arası lisans ve lisansüstü programlarının açılması						

Amaç (A1)		Nitelikli Mezunlar İçin Eğitim ve Öğretimi Yenilikçi ve Öğrenciyi Merkeze Alan Bir Yaklaşımla Güçlendirmek						
Hedef (H1.3)		Lisansüstü eğitim nicelik ve nitelik olarak geliştirilecektir.						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Yükseköğretim Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi		Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi, Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.3.1	Disiplinlerarası lisansüstü program sayısı (kümülatif)	20	20	21	23	25	27	30
PG1.3.2	Yayın (SCI, SCH-E, SSCI, A&HCI) üretilen lisansüstü tez sayısı	20	6	14	28	42	56	70
PG1.3.3	Uluslararası doktora öğrenci sayısı	20	113	118	124	130	136	150
PG1.3.4	Lisansüstü öğrenci oranı (toplam öğrenci içerisindeki oranı)	20	% 15,56	% 16,56	% 17,56	% 19	% 21	% 25
PG1.3.5	Kamu, özel sektör/sanayiye yönelik hazırlanan lisansüstü tez sayısı	20	15	20	22	24	28	32
Sorumlu Birim		Enstitüler						
İşbirliği Yapılacak Birim		KGPK, DİGK, TTM						
Riskler		- Bazı lisansüstü programların doluluk oranlarının düşük olması - Burs ve benzeri desteklerin yetersiz olması - Lisansüstü program bırakma oranı yüksekliği						
Stratejiler		- Burs ve benzeri desteklerin artırılması - Mezuniyet için yayın ve benzeri kriterlerin yaygınlaştırılması - Ödül ve teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi - Yabancı lisansüstü öğrencilerin başvurularının artırılmasına yönelik faaliyetlerin düzenlenmesi - Lisansüstü programların tanıtım günlerinin düzenlenmesi						
Maliyet Tahmini		213.678.500 TL						
Tespitler		- Lisansüstü öğrenci oranının düşük olması - İş dünyasının sorunlarına yönelik hazırlanan tezlerin sınırlı sayıda olması						
İhtiyaçlar		- Lisansüstüne yönelik ödül ve teşviklerin artırılması - Disiplinlerarası çalışmalara ek teşvik uygulanması - Sanayinin lisansüstü araştırmacı ihtiyacı - Program içeriklerinin Üniversite-Sanayi iş birliği çerçevesinde güncellenmesi						

Amaç (A1)		Nitelikli Mezunlar İçin Eğitim ve Öğretimi Yenilikçi ve Öğrenciyi Merkeze Alan Bir Yaklaşımla Güçlendirmek						
Hedef (H1.4)		Öğretme ve öğrenme hizmetleri sürekli iyileştirilecektir.						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Yükseköğretim Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi		Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi, Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.4.1	Ö-MER tarafından yıl içerisinde akademisyenlere yönelik düzenlenen oryantasyon ve teknolojik mentörlük sayısı	20	0	2	2	2	2	2
PG1.4.2	Ö-MER tarafından öğrencilerin yaşam becerilerini geliştirmeye yönelik düzenlenen eğitim sayısı	20	0	8	8	8	8	8
PG1.4.3	Ö-MER tarafından sosyal transkripti düzenlenen öğrenci sayısı	20	0	50	150	300	600	750
PG1.4.4	Dezavantajlı (engelli, uluslararası, yoksul, azınlık, göçmen vb. öğrenciler) grupların öğrenmelerini kolaylaştırıcı, üniversiteye uyumlarını destekleyici faaliyet sayısı	15	44	48	52	57	62	68
PG1.4.5	Yıl içerisinde eğitimcilerin eğitimi sertifikası alan öğretim üyesi sayısı	25	20	100	150	200	200	200
Sorumlu Birim		Ö-MER, SKSD, DİGK						
İşbirliği Yapılacak Birim		KGPK, PDB, ÖİDB, BİDB						
Riskler		Bütçe ve insan kaynağı yetersizliği						
Stratejiler		- Öğretme ve Öğrenme Merkezinin kurulması - Üniversitede görev yapan öğretim elemanları ve araştırma görevlileri için öğrencilerle iletişim, ders tasarımı, öğretim yöntemleri, ölçme değerlendirme, öğretimde teknoloji kullanımı, yenilikçi öğretim uygulamaları vb. konularda eğitim ve seminerlerin düzenlenmesi - İyi uygulama örneklerinin paylaşılması ve öğretimle ilgili güncel konuların tartışılması için etkinliklerin düzenlenmesi - Öğretim elemanlarının talepleri doğrultusunda öğretim performansına yönelik geri bildirim uygulamalarının yapılması - Üniversiteye yeni başlayan öğrencilerin akademik ve sosyal uyumunu desteklemek amacıyla öğrenci mentör destek programlarının yürütülmesi						
Maliyet Tahmini		183.153.000 TL						
Tespitler		Akademisyenlerin mentörlük hizmeti alacağı bir birimin bulunmaması						

Amaç (A1)		Nitelikli Mezunlar İçin Eğitim ve Öğretimi Yenilikçi ve Öğrenciyi Merkeze Alan Bir Yaklaşımla Güçlendirmek						
Hedef (H1.5)		Eğitimin uluslararası boyutu geliştirilecektir.						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Yükseköğretim Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi		Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi, Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.5.1	Eğitim alanında kurulan uluslararası iş birlikleri sayısı (kümülatif)	25	5	6	8	10	12	14
PG1.5.2	Uluslararası öğretim elemanı sayısı (kümülatif)	10	5	7	8	10	13	20
PG1.5.3	Yabancı dilde eğitim veren lisansüstü program sayısı (kümülatif)	25	5	6	6	7	8	10
PG1.5.4	Dolaşımdaki öğretim üyesi sayısı (gelen+giden)	20	65	71	78	85	93	102
PG1.5.5	Dolaşımdaki öğrenci sayısı (gelen+giden)	20	234	257	282	310	341	375
Sorumlu Birim		Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksekokulları, Yüksekokul						
İşbirliği Yapılacak Birim		KGPK, DİGK, PDB						
Riskler		■ Mali yetersizlikler ■ Uluslararası iş birliklerinin yetersizliği ■ Küresel sağlık ve güvenlik alanındaki gelişmeler ■ Yabancı akademisyenlerin KTÜ'yu yeterince tanımaması ■ Yurt içindeki/dışındaki yaşam koşullarının ağırlaşmasının değişim programlarına olan talebi düşürmesi.						
Stratejiler		■ Uluslararası iş birliklerinin artırılması ■ Uluslararası kurumsal üyeliklerde daha görünür olunması ■ Yabancı dilde eğitim yapan programların açılmasının teşvik edilmesi ■ Web sitelerinin yabancı dil yönünden güncel tutulması ■ Yabancı uyruklu öğrenci sayısının artırılması						
Maliyet Tahmini		117.217.920 TL						
Tespitler		■ Bazı birimlerde uluslararasılaşmaya yönelik gerekli faaliyetlerin olmaması ■ Öğrencilerin yabancı dil düzeylerinin yetersiz olması						
İhtiyaçlar		■ Ülkemizin yükseköğretim alanında uluslararasılaşma düzeyinin artırılması ■ Uluslararası öğrencilere yönelik çevrimiçi ve açık ders materyallerinin artırılması ■ Uluslararası işbirliklerinin geliştirilmesi						

Amaç (A2)		Araştırma Odaklı Üniversite Olma Niteliğini Güçlendirerek Toplumun ve Ekonominin İhtiyaçlarına Duyarlı Araştırmalar Gerçekleştirmek						
Hedef (H2.1)		Kurumsal araştırma kapasitesi geliştirilecektir.						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Araştırma, Geliştirme Ve Yenilik Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma Ve Geliştirme Araştırma Altyapıları						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi		Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması 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	2024	2025	2026	2027	2028
PG2.1.1	SCI, SSCI ve A&HCI endekslerindeki yıllık yayın sayısı	20	807	850	900	950	1000	1100
PG2.1.2	Ar-Ge ve yenilik destek programlarından sağlanan ulusal ve uluslararası proje sayısı	20	43	45	50	50	52	60
PG2.1.3	Patent başvuru sayısı	20	34	40	44	48	52	56
PG2.1.4	Patent belge sayısı (kümülatif)	20	19	22	25	28	33	38
PG2.1.5	SCI, SCH-E, SSCI, A&HCI veri tabanlarında taranan dergilerdeki makale ve derlemelere yapılan toplam atıf sayısı	20	3438	4000	4500	5000	6000	6500
Sorumlu Birim		Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksekokulları, Yüksekokul, UYGARlar						
İşbirliği Yapılacak Birim		KGPK, KDDB, TTM, BAP Koordinasyon Birimi						
Riskler		- Araştırma görevlisi sayısının yetersiz olması - Lisansüstü öğrenci sayısının istenilen seviyede olmaması - Araştırma laboratuvarlarında teknik ara eleman yetersizliği - Bazı bölümlerdeki ders yükü fazlalığı						
Stratejiler		- Yayın ve proje teşviklerinin artırılması - Girişimcilik ve yenilikçilik odaklı araştırmaların desteklenmesi - Ülkemizin öncelikli alanlarına yönelik araştırmaların desteklenmesi - Üniversite bünyesindeki araştırma laboratuvarlarının akredite edilmesi - Göreve yeni başlayan araştırmacılara yönelik araştırmacı oryantasyon programının uygulanması						
Maliyet Tahmini		440.177.710 TL						
Tespitler		- Araştırma fonlarının artması ve çeşitliliği - Ders ve idari yüklerinden dolayı öğretim elemanlarının araştırma faaliyetlerine yeterince zaman ayıramaması.						
İhtiyaçlar		- Üniversiteler bünyesinde temel ve sosyal bilimlerde araştırmaların sayısı, niteliği ve etkinliğinin artırılması - KTÜ'deki araştırmaların duyurulması ve takip edilmesi için etkili bir mekanizma oluşturulması - Öğretim elemanları ve öğrencilerin bilimsel etkinlik katılımları için mali destek sağlanması - Araştırma imkânlarının ortak kullanımının sağlanması - Öğretim elemanlarının ders ve idari yüklerinin araştırma faaliyetleri için iyileştirilmesi						

Amaç (A2)		Araştırma Odaklı Üniversite Olma Niteliğini Güçlendirerek Toplumun ve Ekonominin İhtiyaçlarına Duyarlı Araştırmalar Gerçekleştirmek						
Hedef (H2.2)		Araştırmalarda kalite düzeyi artırılabacaktır.						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Araştırma, Geliştirme Ve Yenilik Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma Ve Geliştirme Araştırma Altyapıları						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi		Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması 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	2024	2025	2026	2027	2028
PG2.2.1	Q1 yayın sayısı	25	213	250	275	300	350	400
PG2.2.2	%10'luk dilimde atıf alan yayın oranı	25	% 13,4	% 14	% 15	% 16	% 18	% 20
PG2.2.3	Yayınların açık erişim yüzdesi	15	% 53,59	% 55	% 57	% 59	% 62	% 65
PG2.2.4	Doktora mezun sayısı	20	138	148	160	170	180	200
PG2.2.5	Akademisyen bilim ödülü sayısı	15	12	15	16	18	20	25
Sorumlu Birim		Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksekokulları, Yüksekokul						
İşbirliği Yapılacak Birim		KGPK, KDDB						
Riskler		■ Lisansüstü kontenjanların istenilen doluluk oranına ulaşmaması ■ Teşvik, açık erişim ve uluslararası bilimsel etkinliklere katılım için yeterli mali kaynağın olmaması ■ Ders ve idari yüklerin öğretim elemanları üzerindeki olumsuz etkisi						
Stratejiler		■ Lisansüstü programların tanıtımı ■ Lisansüstü öğrencilerin burs ve benzeri destekler ile teşvik edilmesi ■ Öğretim elemanlarının proje ve bilimsel araştırmalarına sağlanan desteklerin geliştirilmesi ■ Üniversitenin açık erişim platformunun kullanımının artırılması için tedbir alınması ve teşvikler sunulması. ■ TÜBİTAK 1004 Programına dâhil olan birimler ve proje ekipleri için ek teşvik ve desteklerin uygulanması						
Maliyet Tahmini		225.888.700 TL						
Tespitler		■ Öğretim üyesi başına düşen yayın ve atıf sayısının düşük olması ■ Lisansüstü öğrenci sayısının düşük olması						
İhtiyaçlar		■ Lisansüstü öğrenci sayısının artırılması ■ Öğretim elemanları ve öğrencilerin bilimsel etkinlik katılımları için mali destek sağlanması ■ Açık erişim yüzdesinin artırılması (<i>ISI Citation Index (SCI, SCI-E, SSCI ve A&HCI) veri tabanında taranan dergilerdeki makale (article) ve derleme (review) türündeki yayınların açık arşiv hizmet kapasitesi</i>)						

Amaç (A2)		Araştırma Odaklı Üniversite Olma Niteliğini Güçlendirerek Toplumun ve Ekonominin İhtiyaçlarına Duyarlı Araştırmalar Gerçekleştirmek						
Hedef (H2.3)		Araştırmalarda etkileşim ve iş birliği geliştirilecektir.						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Araştırma, Geliştirme Ve Yenilik Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma Ve Geliştirme Araştırma Altyapıları						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi		Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması 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	2024	2025	2026	2027	2028
PG2.3.1	Uluslararası iş birliği ile yapılmış yayın sayısı (SCI, SCI-E, SSCI, A&HCI)	20	263	270	290	300	310	340
PG2.3.2	İş dünyası (sanayi) iş birlikli ulusal veya uluslararası alınan patent belge sayısı	20	0	1	2	3	3	5
PG2.3.3	Kamu fonları kapsamında iş dünyası iş birliği ile yapılan Ar-Ge ve yenilik proje sayısı	20	1	2	4	4	5	6
PG2.3.4	TÜBİTAK 2244 Doktora öğrenci sayısı (<i>kümülatif</i>)	20	6	8	10	13	16	20
PG2.3.5	Kontratlı sanayi iş birliği (ÜYK onaylı) proje sayısı	20	16	18	22	26	30	35
Sorumlu Birim		Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksekokulları, Yüksekokul						
İşbirliği Yapılacak Birim		KGPK, TTM, DSİM, BAP Koordinasyon Birimi						
Riskler		■ Büyük sanayi bölgelerine olan uzaklık ■ Patent süreçlerinin uzun olması ■ Öğretim elemanları ve lisansüstü öğrencilerin endüstri projelerine yönelik motivasyon eksikliği						
Stratejiler		■ Atama ve yükselme kriterlerinde iş birliği ile yapılan yayınlara ek puan verilmesi ■ BAP Koordinasyon Birimi tarafından ulusal ve uluslararası katılımlı projelere ek destek sağlanması ■ Sanayi kuruluşları ile iş birliği protokollerinin artırılması ■ TTM tarafından ulusal ve uluslararası katılımlı proje fon kaynaklarının etkin tanıtılması ■ Araştırmalara katılan lisansüstü öğrenci sayısının artırılması						
Maliyet Tahmini		10.683.925 TL						
Tespitler		■ Uluslararası iş birliğinin istenilen seviyede olmaması ■ Araştırma fonlarının artması ve çeşitliliğine karşın bu fonlardan istenilen düzeyde yararlanılamaması						
İhtiyaçlar		■ Sanayi sektöründe görev alacak araştırmacı insan gücü sayısı ve niteliğinin artırılması ■ Atama yükseltme kriterlerinde üniversite-sanayi iş birliğine dair kriterlerin payının artırılması ■ Geliştirilen ürün ve teknolojilerin ticarileşmesi ■ Sektörün ihtiyaç duyduğu öncelikli alanlara yönelik araştırmalar yapılması ■ Sunulan hizmetlere kurum dışından hızlı erişim için dijital altyapı kurulması. ■ Öğrenci fikirlerini ve projelerini destekleyecek fon oluşturulması. ■ Öğrencilerin araştırma ve girişimcilik yeteneklerinin geliştirilmesi.						

Amaç (A2)		Araştırma Odaklı Üniversite Olma Niteliğini Güçlendirerek Toplumun ve Ekonominin İhtiyaçlarına Duyarlı Araştırmalar Gerçekleştirmek						
Hedef (H2.4)		Öğrencilerin araştırma süreçlerine katılımı sağlanacak ve girişimcilik potansiyelleri desteklenecektir.						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Araştırma, Geliştirme Ve Yenilik Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma Ve Geliştirme Araştırma Altyapıları						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi		Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması 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	2024	2025	2026	2027	2028
PG2.4.1	Üniversitenin Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'ndeki sıralaması	15	27	26	24	22	21	19
PG2.4.2	Öğrencilerin yürütücü olduğu kurum dışı proje sayısı	25	156	160	165	170	170	180
PG2.4.3	Öğrencilerin Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde kurdukları firma sayısı (kümülatif)	15	2	3	3	4	5	6
PG2.4.4	Kurum dışı destekli projelerde çalışan ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrenci sayısı	20	10	15	20	30	40	55
PG2.4.5	Kurum içi kaynaklardan desteklenen (BAP) lisansüstü tez ve lisans öğrenci projesi sayısı	25	53	60	65	70	75	80
Sorumlu Birim		Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksekokullar, Yüksekokul, UYGARlar						
İşbirliği Yapılacak Birim		KGPK, TTM, Teknokent, BAP Koordinasyon Birimi						
Riskler		■ Girişimciliği sürdürecektir yeterli mali desteğin bulunamaması ■ Ekonomik dalgalanmalar ■ Farklı disiplinler ve bölümler arasında koordinasyon güçlüğü ■ Akademisyenlerin öğrenci projelerine yeterince zaman ayırmaması ■ Lisansüstü öğrenci sayısının düşük olması						
Stratejiler		■ Bilgilendirme toplantıları ile girişimciliğe yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi, ödüllü etkinlikler yapılması ve mentörlük hizmetleri verilmesi ■ Öğrencilerin firma kurulum süreçlerini kolaylaştıracak faaliyetlerin artırılması ■ BAP destekleri konusunda akademisyen ve öğrencilerin öğrencilerin bilgilendirilmesi ■ Öğrencilerin Teknokent firmalarıyla yapacakları ortak çalışmaların teşvik edilmesi ■ Öğrencilerin bilimsel etkinliklere/yarışmalara katılımlarının özendirilmesi						
Maliyet Tahmini		25.946.675 TL						
Tespitler		■ Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinde istenilen sıralamalara ulaşamaması ■ Girişimcilik faaliyetleri için mali kaynakların yetersizliği ■ Proje başvurularının yetersizliği ■ Yenilikçilik ve girişimciliğin sosyal bilimler alanlarında daha az yer bulması ■ Ülke genelindeki Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde yer alan KTÜ mezunu firma sahipleri ile yeterli iletişimin olmaması						
İhtiyaçlar		■ Girişimcilik ekosisteminin etkinliğinin artırılması ■ Öğretim elemanları ve öğrencilerin bilimsel etkinlik katılımları için finansal destek sağlanması ■ Öğrenci fikirlerini ve projelerini destekleyecek fon oluşturulması						

Amaç (A2)		Araştırma Odaklı Üniversite Olma Niteliğini Güçlendirerek Toplumun ve Ekonominin İhtiyaçlarına Duyarlı Araştırmalar Gerçekleştirmek						
Hedef (H2.5)		Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin (UYGAR) etkinliği artırılabacaktır.						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Araştırma, Geliştirme Ve Yenilik Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma Ve Geliştirme Araştırma Altyapıları						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi		Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması 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	2024	2025	2026	2027	2028
PG2.5.1	UYGAR araştırmalarında/projelerinde görev alan UYGAR dışındaki diğer birim (kurum dışı dâhil) akademisyenleri/araştırmacıları sayısı	20	7	8	10	12	15	20
PG2.5.2	Akreditasyona sahip UYGAR sayısı (kümülatif)	20	1	2	2	3	3	5
PG2.5.3	UYGAR'lar tarafından öncelikli sektörlere/alanlara (kimya, ilaç ve tıbbi cihaz, makine elektronik teçhizat, otomotiv ve raylı sistemler, tarım, savunma sanayi, çevre, iklim ve turizm) yönelik yürütülen proje (kurum içi, kurum dışı veya kendi öz kaynakları ile destekli) sayısı (kümülatif)	20	10	15	20	25	30	35
PG2.5.4	UYGAR'ların araştırma kapsamında kurdukları uluslararası iş birlikleri sayısı	20	3	3	5	5	7	8
PG2.5.5	UYGAR'lar tarafından topluma hizmet odaklı hazırlanarak kamuoyu/ilgili birim ile paylaşılan doküman, rapor, anket sonucu, veri seti ve benzeri yayın sayısı	20	3	4	5	7	10	10
Sorumlu Birim		UYGARlar						
İşbirliği Yapılacak Birim		KGPK, BAP Koordinasyon Birimi, DSİM, TTM, Kurum İçi ve Kurum Dışı Akademik Birimler						
Riskler		■ YÖK tarafından UYGAR'lara araştırmacı kadrosu verilmemesi						
Stratejiler		■ Performanslarına göre UYGAR'ların donanım ve insan kaynağı olarak desteklenmesi ■ Mevcut UYGAR'ların araştırma, hizmet ve idari ara yüz gibi türler altında sınıflandırılması ■ Öğretim elemanları ve öğrencilerin disiplinlerarası çalışmalara da katkı sağlaması amacı ile bir UYGAR ile ilişkilendirilmesi, araştırma grubu içerisinde yer alması						
Maliyet Tahmini		22.588.870 TL						
Tespitler		■ Bazı UYGAR'ların statü olarak UYGAR olmasına karşın araştırma yapmıyor olması ■ UYGAR'ların toplumsal katkı performanslarının yetersiz olması ■ 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunundaki Uygulama ve Araştırma ■ Merkezi tanımı, yükseköğretim kurumları bünyesindeki teknolojik araştırma merkezlerinin farklılaşan niteliklerini dikkate alacak şekilde yeniden yapılacak olmasının 11. Kalkınma Planında yer alması						

Amaç (A3)		Kurumsal Kapasiteyi Kalite Odaklı Geliştirmek						
Hedef (H3.1)		Yönetimsel süreçlerde verimlilik artırılacak ve nitelikli idari iş gücü geliştirilecektir.						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Yönetim Ve Destek Programı Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi								
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG3.1.1	Dijital Dönüşümü tamamlanan süreç sayısı (kümülatif)	25	6	8	9	10	12	15
PG3.1.2	Birim yöneticilerinin liderlik anlayışı ve koordinasyon kültürü kapsamında yıl içerisinde aldıkları eğitim sayısı	15	0	3	3	4	4	5
PG3.1.3	İç Kontrol Eylem Planı izleme ve değerlendirme toplantısı sayısı	15	1	2	2	3	3	3
PG3.1.4	Kalite belgeli idari birim sayısı (kümülatif)	25	1	2	3	4	5	6
PG3.1.5	Yıl içerisinde yeni eklenen veya iyileştirilen süreç sayısı (kümülatif)	20	29	34	39	44	49	55
Sorumlu Birim		Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksekokullar, Yüksekokul, Genel Sekreterlik, KGPK						
İş birliği Yapılacak Birim		Kalite Komisyonu, DDO, BİDB, SGDB, Ö-MER, YİTDB, KDDB, SKSD, PDB, İMİD, ÖİDB						
Riskler		- İç kontrol sistemini yürütecek nitelikte yeterli personel olmaması - Birim yönetimlerinde yaşanan değişimler - Akademisyenlerin birden fazla idari görev üstlenmeleri - Bilgi İşlem Dairesinin insan kaynağı kapasitesi						
Stratejiler		- Kurumsal ve birimler düzeyinde bilgilendirme ve eğitimlerin yapılması - Dijital dönüşüm kapsamında birim ihtiyaçlarının analiz edilmesi - Bilişim alt yapısının güçlendirilmesi - Yazılım alanındaki insan kaynakları ihtiyacının karşılanması - İç kontrol sistemleri ve iç denetim uygulamalarının etkinliğinin güçlendirilmesi						
Maliyet Tahmini		196.584.220 TL						
Tespitler		- İç kontrol sisteminin her birimde aynı oranda yerleşik olmaması - Birim yöneticilerinin kalite, stratejik plan ve benzeri konularda yeterli donanımda bulunmaması - İnsan ve mali kaynak yetersizliği - Akademik ve idari faaliyetlerde bürokratik işlemlerin fazla olması						
İhtiyaçlar		- İdari süreçlerin dijital ortama aktarılması - Yeni süreçlerin tanımlanması - Kurum içi iletişim kanallarının güçlendirilmesi ve hızlandırılması - İç Kontrol sisteminin etkinliğinin artırılmasına yönelik faaliyetlerin yapılması - Risk yönetimi çalışmalarının daha sistematik hale getirilmesi.						

Amaç (A3)		Kurumsal Kapasiteyi Kalite Odaklı Geliştirmek						
Hedef (H3.2)		Kaliteye derinlik kazandırılacaktır.						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Yönetim Ve Destek Programı Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi								
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG3.2.1	Kurum iç değerlendirme raporu puanı (<i>KİDR puanı</i>)	20	708	750	800	820	850	900
PG3.2.2	Alınan geri bildirimler sonucunda gerçekleştirilen iyileştirme sayısı (<i>kümülatif</i>)	20	118	130	143	157	172	189
PG3.2.3	Rektörlük Kalite Komisyonu tarafından saha ziyareti yapılan birim sayısı	20	10	12	14	14	17	17
PG3.2.4	Rektörlük Kalite Komisyonu tarafından kalitenin içselleştirilmesine yönelik düzenlenen etkinlik sayısı	20	7	10	12	12	13	13
PG3.2.5	Kurum memnuniyet düzeyi (öğrenci+idari+akademik)	20	% 62,8	% 65,8	% 69	% 72	% 75	% 78
Sorumlu Birim		Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksekokulları, Yüksekokullar, UYGAR, Kalite Komisyonu, KGPK						
İşbirliği Yapılacak Birim		Bilgi İşlem D.B, Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü, DDO						
Riskler		■ Birim yöneticilerinin değişmesinde kurumsal hafızanın yeterince aktarılamaması ve kalite süreçlerinin birim yöneticisine sahiplenilmemesi ■ Kalite ve akreditasyonlara karşı kısmi direncin devam ediyor olması						
Stratejiler		■ Birim yöneticilerine kalite güvence sistemi kapsamında bilgilendirme eğitimlerin düzenlenmesi ■ Kalite Komisyonu tarafından birim ziyaretlerinin yapılması ■ Birim kalite çalışmalarının teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi ■ PUKÖ kültürünün tabana yayılması için faaliyetler düzenlenmesi ■ Öğrenci Kalite Komisyonu faaliyetlerinin desteklenmesi						
Maliyet Tahmini		73.261.200 TL						
Tespitler		■ PUKÖ kültürü bakımından birimler arası farklılıkların bulunması ■ Bazı birim yöneticilerinin kalite çalışmalarına yeterince liderlik yapmaması						
İhtiyaçlar		■ Yükseköğretimde kalite güvence sisteminin oluşturulması ■ Çalışan memnuniyet oranının artırılması ■ Akredite olmayan birimlerin de akredite olmuş gibi çalışmalarının sağlanması ■ PUKÖ kültürünün üniversite içerisinde geliştirilmesi						

Amaç (A3)		Kurumsal Kapasiteyi Kalite Odaklı Geliştirmek						
Hedef (H3.3)		Mekânsal ihtiyaçlar karşılanacak, alt ve üstyapı geliştirilecektir.						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Yönetim Ve Destek Programı Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi								
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG3.3.1	Onarım ve altyapı işleri sayısı (<i>kümülatif</i>)	30	34	44	54	65	75	85
PG3.3.2	Engelsiz üniversite, engelsiz bayrak, engelsiz program nişanı, engelli dostu, sıfır atık, yeşil kampüs ve çevrecilik ödülü sayısı	15	2	2	2	3	3	3
PG3.3.3	Yenilenebilir enerji üretiminin yıllık toplam enerji kullanımına oranı (%)	15	% 31	% 32	% 33	% 34	% 35	% 40
PG3.3.4	Üniversite içi değerlendirilen atık miktarı (ton)	15	184	202	222	244	268	294
PG3.3.5	Üniversite tarafından sağlanan araştırma altyapısı (BAP) destek sayısı	25	22	23	25	26	28	30
Sorumlu Birim		Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksekokulları, Yüksekokul, UYGARlar, YİDB						
İşbirliği Yapılacak Birim		KGPK, SKSD, BAP Koordinasyon Birimi, İMİD, Sıfır Atık Yönetim Koordinatörlüğü, Enerji Yönetimi Birimi, Çevre Sorunları UYGAR, Genel Sekreterlik						
Riskler		■ Bütçe yetersizlikleri ■ Gereksiz enerji tüketimi ■ Altyapı hizmetlerinde çalışan teknik personel (kütüphane, laboratuvar, atölye vb. yerler) yetersizliği ■ Kullanıcıların kaynakların tasarruflu kullanımı konusunda yeterli bilince sahip olmaması.						
Stratejiler		■ Sıfır atık, yeşil kampüs ve çevrecilik alanlarında farkındalık etkinliklerinin düzenlenmesi ■ Bilgi işlem altyapısının iyileştirilmesi ■ Yerleşkedeki laboratuvar ve dersliklerin kapsamlı ve planlı biçimde yenilenmesi						
Maliyet Tahmini		1.221.020.000 TL						
Tespitler		■ Eski binaların ve altyapılarının maddi kısıtlar sebebiyle hızlı bir şekilde yenilenememesi ■ Merkez kampüs imkânlarının yeterince diğer kampüslere yansıtılamamış olması ■ Engelli, enerji ve yangın ve benzeri mevzuatlarının getirdiği zorunluluklar ■ Üniversitenin eğitim ve araştırma hizmetlerini sürdürebilmesi için yeni kapalı alanlara ihtiyaç duyulması ■ Yeni inşaatların mali kısıtlar veya yüklenici kaynaklı nedenlerle süresi içerisinde bitirilememesi						
İhtiyaçlar		■ Derslik ve laboratuvar altyapılarının gözden geçirilmesi ve yeni eğitim teknolojilerine uyumlu hale getirilmesi ■ İhtiyaçları karşılayacak yeni yapıların inşası ■ Laboratuvarlarda ve uygulama alanlarında donanım ve teknik personel ihtiyacı						

Amac (A3)		Kurumsal Kapasiteyi Kalite Odaklı Geliştirmek						
Hedef (H3.4)		Kurum aidiyet duygusu artırılabacak ve kurum kültürü geliştirilecektir.						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Yönetim Ve Destek Programı Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi								
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG3.4.1	Çalışanların üniversite içerisindeki karar ve inisiyatif alma sürecindeki memnuniyet düzeyi (%)	20	% 65,7	% 68	% 72	% 74	% 75	% 80
PG3.4.2	Çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi ve farkındalık düzeylerinin artırılmasına (sıfır atık, bilgi yönetimi, kişisel verilerin korunması, insan hakları, eğitim, hukuk, iş sağlığı ve güvenlik, emisyon hacmi, iklim değişikliği, çevre, toplumsal cinsiyet eşitliği, tasarruf vb.) yönelik düzenlenen eğitim sayısı	20	108	110	115	120	120	125
PG3.4.3	Çalışanların birim yöneticilerine ve üst yönetime ulaşmada açık iletişim kanallarının varlığından duyduğu memnuniyet düzeyi	20	% 76,2	% 78	% 80	% 82	% 83	% 85
PG3.4.4	Çalışanların kuruma ait verilere zamanında ulaşabilme ve bilgilerin kurum içerisinde iletilme düzeyinden duydukları memnuniyet düzeyi	20	% 74,6	% 78	% 80	%82	% 84	% 85
PG3.4.5	Çalışanlara yönelik düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinlik sayısı	20	127	130	135	140	140	150
Sorumlu Birim		Tüm Akademik ve İdari Birimler						
İşbirliği Yapılacak Birim		KGPK, BİDB, SKSDB, PDB						
Riskler		- Kurum hedeflerinin bireysel hedeflerin gerisine düşmesi - Kurumu sahiplenme çalışan sayısının azalması - Sosyal ve ekonomik gelişmelerin çalışma ortamını olumsuz etkilemesi - Çalışanların beklentilerinin mevzuat çerçevesinde ve bütçe olanakları dahilinde yeterince karşılanamaması						
Stratejiler		- Çalışanların karar alma süreçlerine daha çok katılmalarının sağlanması ve kurul, komisyon veya çalışma gruplarında idari personel temsiliyetinin de sağlanması - Takım ruhunun desteklenmesi ve geliştirilmesi - Çalışanlar için özel etkinliklerin düzenlenmesi - Takdir ve teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi						
Maliyet Tahmini		146.522.400 TL						
Tespitler		- Özlük haklarındaki iyileşmenin sağlanamamasından dolayı akademik ve idari kadrolardaki kişilerin kurum aidiyetinin azalması - Profesyonel sahiplenme seviyesinin düşüklüğü - Kurum içi sağlıklı iletişim ve bilgi akışı eksikliği						
İhtiyaçlar		- Kurumsal aidiyetin güçlendirilmesi - Üniversite değerlerinin personele benimsetilmesi - Kurumsal bilgi paylaşımı ve iletişim dijital platformların geliştirilmesi - Çalışan memnuniyetinin artırılması - Kurumsal hafızanın sınması						

Amaç (A3)		Kurumsal Kapasiteyi Kalite Odaklı Geliştirmek						
Hedef (H3.5)		Finansal kaynaklar artırılacak ve üniversitenin hedefleri doğrultusunda yönetilecektir.						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Yönetim Ve Destek Programı Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi								
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG3.5.1	Kurum dışından sağlanan ulusal ve uluslararası yıllık proje fon miktarı (milyon TL)	25	19.375	25.312	27.443	29.788	34.945	45.682
PG3.5.2	Döner sermaye gelir miktarı (milyon TL)	20	811.667	892.833	982.117	1.080.328	1.188.361	1,307.197
PG3.5.3	Alınan bağış miktarı (milyon TL)	20	6.126	6.738	7.412	9.153	11.969	15.865
PG3.5.4	Yıl içerisindeki öz gelir miktarı (milyon TL)	20	22.919	38.089	41.897	46.086	50.695	55.764
PG3.5.5	Ticarileşen ürün (fıkri, sınai, mülkiyet hakları) sayısı	15	1	1	2	2	2	2
Sorumlu Birim		Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksekokulları, Yüksekokul, UYGARlar						
İşbirliği Yapılacak Birim (ler)		KGPK, TTM, BAP Koordinasyon Birimi, SGDB, DSİM						
Riskler		■ Öngörülemeyen yasal mevzuat düzenlemeleri ■ Ekonomik dalgalanmalar						
Stratejiler		■ Üniversitedeki fıkri/sınai/ticari hakların ticarileştirilmesi faaliyetleri ■ Kurum dışı fonlar hakkında bilgilendirme ■ Bağış gelirlerinin artırılması için özel toplantıların düzenlenmesi ■ Üniversitenin giderlerinin azaltılması						
Maliyet Tahmini		115.996.900 TL						
Tespitler		■ Döner sermaye gelirlerinin istenen düzeyde olmaması, ■ Proje sayısının yüksek düzeyde olmasına karşın bütçelerinin düşük olması ■ Üniversitede üretilen projelerin gelir getirici faaliyetlere dönüştürülememesi ■ Mezunlardan mali katkı alınamaması ■ Üniversitelerde yeni kaynak oluşturma gerekliliğinin öne çıkması						
İhtiyaçlar		■ Ek mali kaynaklar ■ Uluslararası fonlardan daha çok yararlanılması						

Amaç (A4)		Yerel, Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Kalkınmaya Katkıda Bulunmak ve KTÜ Algısını Güçlendirmek						
Hedef (H4.1)		Bilgiyi topluma yayarak toplumun gelişimine katkı sağlanacaktır.						
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	2024	2025	2026	2027	2028
PG4.1.1	Birimler veya öğrenciler tarafından yürütülen sosyal sorumluluk proje sayısı	25	8	9	11	14	15	17
PG4.1.2	Üniversite birimlerinde (SEM, UZEM, Yabancı Diller YO vb.) düzenlenen sertifikasyon eğitimlerine kurum dışından katılan kişi sayısı	25	145	165	200	230	260	300
PG4.1.3	Bilginin topluma yayılması amacıyla düzenlenen/icra edilen faaliyet (sempozyum, çalıştay, sergi, konferans, tv-radyo programı, seminer, gazete röportajı, halka açık bilgilendirme vb.) sayısı	25	340	350	370	400	420	450
PG4.1.4	Bilimsel ve teknolojik gelişmeler kapsamında toplumun bilgilendirilmesini ve farkındalık düzeyinin artırılmasını sağlamak amacıyla dergi, gazete, bülten ve benzeri yayın çıkaran birim sayısı	25	17	20	23	27	30	35
Sorumlu Birim		Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksekokulları, Yüksekokul, UYGARlar						
İşbirliği Yapılacak Birim		KGPK, KİK, SKSD, Basımevi						
Riskler		- Toplumsal kendilerini yakından ilgilendiren eğitim programlarının varlığından haberdar olmaması - Paydaşlarla iş birliğinin istenen düzeyde olmaması - Öğrenci kulüp faaliyetlerine ek mali kaynak ve benzeri desteklerin yeterince ayrılamaması - Yatırım bütçesi ilgili kalemlerinin gerekli iyileştirme çalışmalarını yapmaya yeterli olmaması						
Stratejiler		- Yeni çevrimiçi eğitim programlarının açılması - Sosyal sorumluluk projelerinin mali olarak desteklenmesi - Meslek edinme, geliştirme ve kişisel gelişime yönelik sertifika programlarının artırılması - Sektörün sorunlarına sertifikasyon programlarının açılması						
Maliyet Tahmini		51.588.095 TL						
Tespitler		- Yürütülen araştırmaların topluma duyurulması ve toplumsal yönünün vurgulanması noktasında gerekli bilgilendirmelerin yapılamaması - Hayat boyu öğrenme programlarının hayata geçirilmesi - Sosyal sorumluluk faaliyetlerine ayrılan bütçe bulunmaması						
İhtiyaçlar		- Dijital ve geleneksel medyada daha fazla görünürlük sağlanması - Toplumsal tüm kesimlerini kapsayacak sertifikasyon programlarının tasarlanması - Uzaktan eğitimle yürütülen sertifikalı eğitim programlarının artırılması - Sosyal sorumluluk projelerinin dış paydaş iş birliği ile artırılması						

Amaç (A4)		Yerel, Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Kalkınmaya Katkıda Bulunmak ve KTÜ Algısını Güçlendirmek						
Hedef (H4.2)		Dış paydaşlarla iş birliği geliştirilecektir.						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Yönetim Ve Destek Programı Üst Yönetim, İdari Ve Mali Hizmetler Hayat Boyu Öğrenme Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi		Toplunun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG4.2.1	Kamu kurumları, STK veya yerel yönetimler ile protokol kapsamında yürütülen faaliyet sayısı	20	33	35	37	40	42	45
PG4.2.2	Dış paydaş geri bildirimleri sonucunda uygulanan iyileştirme sayısı	20	8	12	15	20	25	27
PG4.2.3	Dış paydaşların karar mekanizmalarına katılan personel sayısı (kümülatif)	20	15	30	50	70	90	100
PG4.2.4	Döner sermaye kapsamında karşılanan dış paydaş talep (danışmanlık, analiz, test, etüt, eğitim, tesis kullanımı vb.) sayısı	20	1.073	1.100	1.200	1.300	1.400	1.600
PG4.2.5	Dış paydaşların kurumsal iletişimden/iş birliğinden memnuniyet düzeyi	20	% 60	% 62	% 65	% 68	% 71	% 75
Sorumlu Birim		Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksekokulları, Yüksekokul, UYGARlar						
İşbirliği Yapılacak Birim		KGPK, KİK, BAP Koordinasyon Birimi, DSİM, PDB						
Riskler		■ Kurumsal kimlik ve imaj yönetiminde doğru kaynakların kullanılmaması ■ Dış paydaşlarla iş birliği eksikliği ■ Akademik personelin paydaş iş birliğine yeterince ilgi göstermemesi ■ Kurumlarla iş birlikleri alanında üniversiteler arası artan rekabet ■ Danışma Kurullarının karar süreçlerinde etkili olamaması						
Stratejiler		■ Dijital ve geleneksel medyada etkin bir şekilde tanıtımın yapılması ■ Döner sermaye kapsamında sunulan hizmetlerin etkin tanıtımı ■ Paydaşlarla bir protokol kapsamında başlatılan çalışmalar hakkında kamuoyuna bilgi verilmesi ■ Web sitesi üzerinden paydaşlara yönelik özel bir bölümün açılması ■ Sektörel iş birliği projeleri için akademisyenler ve öğrencilerin teşvik edilmesi.						
Maliyet Tahmini		95.239.560 TL						
Tespitler		■ Paydaşlarla iş birliğinin yetersizliği ■ Paydaşlarla yapılan bazı iş birliği protokollerin kâğıt üzerinde kalması ■ Bazı laboratuvarlarda cihaz, donanım vb. eksikliği bulunması ■ Dışarıya hizmet veren laboratuvarların olanak ve hizmetlerinin kurum ve kuruluşlarca bilinmemesi						
İhtiyaçlar		■ Güçlü paydaş katılımına yönelik kalite güvence sisteminin geliştirilmesi ■ UYGAR'ların dış paydaşlarla iş birliğine yönelmesi ■ Sektörel iş birliklerinin geliştirilmesi						

Amaç (A4)		Yerel, Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Kalkınmaya Katkıda Bulunmak ve KTÜ Algısını Güçlendirmek						
Hedef (H4.3)		Sağlık hizmeti sunumunun kalitesi ve çeşitliliği ulusal ve uluslararası ihtiyaçlara göre güçlendirilecektir.						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Tedavi Edici Sağlık Tedavi Hizmetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi		Tedavi edici sağlık hizmetinin erişilebilir ve etkili olarak sunulmasının sağlanması						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG4.3.1	Acil hasta memnuniyet oranı %	20	% 88	% 88	% 88	% 89	% 90	% 90
PG4.3.2	Ayaktan hasta memnuniyet oranı %	20	% 84	% 84	% 85	% 86	% 88	% 90
PG4.3.3	Yatan hasta memnuniyet oranı %	20	% 86	% 86	% 87	% 88	% 89	% 90
PG4.3.4	Uluslararası hasta sayısı	20	3.687	4.500	5.500	6.000	7.000	8.000
PG4.3.5	Diş Hastanesinde sunulan hizmetlerden memnuniyet düzeyi (%)	20	% 91	% 91	% 92	% 93	% 93	% 94
Sorumlu Birim		Sağlık UYGAR, Diş UYGAR						
İşbirliği Yapılacak Birim		KGPK , YITDB, KİK, DSİM						
Riskler		■ Mali belirsizlikler ■ Yeni binaların hizmete açılmasında ve yenilenmesinde yaşanan gecikmeler ■ Randevuların ileri tarihe verilmesi ■ Sağlık personeli sayısının yetersizliği						
Stratejiler		■ Mekân ve teknik alt yapının kısıtlılıklarının giderilmesi ■ Diş Hekimliği Fakültesi binasının hizmete açılması ■ Hastalıklara özel uzmanlaşmış merkezlerin kurulmasının teşvik edilmesi ■ Poliklinik, servis ve tıbbi tanı hizmetlerinin geliştirilmesi						
Maliyet Tahmini		7.417.696.500 TL						
Tespitler		■ İş yüküne dayalı insan kaynakları planlaması eksikliği ■ Eskiye fiziksel altyapı ■ Yeni Diş Hastanesinin tamamlanamaması						
İhtiyaçlar		■ Sağlık turizmi sektörünün büyümesi ■ Eskiye fiziksel altyapının bakım onarım ihtiyacının karşılanması ■ Mali kaynakların artırılması ■ Yeterli sayıda sağlık personeli istihdam edilmesi						

Amaç (A4)		Yerel, Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Kalkınmaya Katkıda Bulunmak ve KTÜ Algısını Güçlendirmek						
Hedef (H4.4)		Sürdürülebilir kalkınma hedefleri kapsamında yapılan çalışmalar yaygınlaştırılacaktır.						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Yükseköğretim Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim Hayat Boyu Öğrenme Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi		Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi, Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG4.4.1	Sürdürülebilirlik kalkınma hedeflerine yönelik yıl içerisinde açılan yeni ders sayısı	20	2	3	5	6	10	15
PG4.4.2	Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik yıl içerisinde düzenlenen lisansüstü tez sayısı (kümülatif)	20	29	35	41	47	53	59
PG4.4.3	Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik yıl içerisindeki yayın sayısı	20	546	550	570	600	620	650
PG4.4.4	Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik yıl içerisinde başlayan proje sayısı	20	41	43	45	49	55	60
PG4.4.5	Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik yıl içerisinde düzenlenen etkinlik sayısı	20	5	8	12	16	20	24
Sorumlu Birim		Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksekokulları, Yüksekokul, UYGARlar						
İşbirliği Yapılacak Birim		KGPK						
Riskler		■ Mali belirsizlik ve ekonomik dalgalanmalar ■ Yetkin personel sayısının yetersizliği ■ Çevre duyarlılığının düşük olması ■ Toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığının yetersiz olması ■ Yatırım bütçesi ilgili kalemlerinin gerekli iyileştirme çalışmalarını yapmaya yeterli olmaması						
Stratejiler		■ Sürdürülebilir kalkınma değerlerini benimseyen araştırmaların nicelik ve nitelik bakımından geliştirilmesi desteklenecektir ■ Sosyal sorumluluk ve iklim değişikliği alanında seçmeli dersler artırılabilecektir. ■ Sürdürülebilirlik ve döngüsel ekonomi ile ilgili düzenlenen etkinlik, toplantı, çalıştay vb. sayısı artırılacaktır ■ Kampüslerde yenilenebilir enerji kaynakları (güneş, rüzgâr, yağmur) hizmete alınmalı						
Maliyet Tahmini		10.378.670 TL						
Tespitler		■ Engelsiz üniversite, sıfır atık, yeşil kampüs girişimleri için gerekli yatırım ödeneklerinin talep edilen oranlarda sağlanamaması ■ Bilinçlendirme faaliyetlerine yeterli katılımın sağlanamaması.						
İhtiyaçlar		■ Sürdürülebilir kalkınmayı destekleyecek şekilde sosyal ve beşeri bilimlerde araştırma ve geliştirme faaliyetleri desteklenecektir. ■ Çevre konusunda eğitim ve örnek uygulamalar geliştirilmeli						

Amaç (A4)		Yerel, Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Kalkınmaya Katkıda Bulunmak ve KTÜ Algısını Güçlendirmek						
Hedef (H4.5)		Mezun ilişkileri yönetimi güçlendirilecek, işe yerleşme, kariyer gelişimleri, işveren/mezun memnuniyet oranları izlenerek iyileştirilecektir.						
Amacın İlgili Olduğu Program / Alt Program Adı		Yükseköğretim Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim Hayat Boyu Öğrenme Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi		Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi, 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	2024	2025	2026	2027	2028
PG4.5.1	Mezun bilgi sistemindeki mezunların oranı	20	% 15,13	% 17	% 20	% 22	% 26	% 35
PG4.5.2	Mezunlarla birlikte yapılan etkinlik sayısı	20	31	35	40	45	50	60
PG4.5.3	İş dünyasının mezunların yeterlilikleri ile ilgili memnuniyet oranı	20	-	% 60	% 65	% 70	% 75	% 80
PG4.5.4	Mezunların niteliklerine uygun işlerde çalışma oranı	20	-	% 40	% 45	% 50	% 55	% 60
PG4.5.5	Mezunların KTÜ'nün kendilerine yönelik iletişim ve iş birliğinden duydukları memnuniyet düzeyi	20	-	% 50	% 55	% 60	% 65	% 70
Sorumlu Birim		Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksekokulları, Yüksekokul, MİK						
İşbirliği Yapılacak Birim		KGPK, KİK, Kariyer UYGAR						
Riskler		- Mezunların yeterli ve etkin destek vermemesi - Mezunlara ulaşmada Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'ndan dolayı sorunlar yaşanması						
Stratejiler		- Mezun İlişkileri Koordinatörlüğünün etkin rol alması - Yurt içi ve yurt dışındaki mezunlarla iletişimin sürekli kılınmasına yönelik mekanizmaların oluşturulması						
Maliyet Tahmini		14.652.240 TL						
Tespitler		- KTÜ mezunlarının ülke yönetiminde üst düzeylerde rol alıyor olması - Eğitimine yurt dışında devam eden veya çalışan mezunlarla iletişimin yetersiz olması						
İhtiyaçlar		- Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite iş birliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sisteminin kurulması - Sahip olunan mezunlar topluluğu potansiyelinin etkin kullanılması						

6.2. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Tablo 29.Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
H.1.1. Programların tanınırlığı artırılacak ve KTÜ nitelikli öğrenciler için öncelikli tercih edilir bir konuma getirilecektir.		
■ Mali yetersizlikler ■ Öğrenci kontenjanları üzerinde üniversitenin bir kontrolünün olmaması ■ Nitelikli lisans ve lisansüstü öğrencilerin yurt içi ve yurt dışında tercih edebileceği alternatiflerin çoğalması	■ Öğrenci kontenjanlarındaki artış öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısını artıracığından eğitim kalitesini olumsuz etkilemektedir. ■ Yüksek lisans öğrenci sayısının az olması doktora programlarını olumsuz etkilemektedir.	■ Kaynakların etkin ve verimli kullanılması ■ Lisansüstü programların cazip hale getirilmesi
H.1.2. Eğitim programları, öğrenme kaynakları ve akademik destek hizmetleri kalite odaklı geliştirilecektir.		
■ Akreditasyon maliyetlerinin bütçeye ek yük getirmesi ■ Döviz kuru ile abone olunan veri tabanları ■ Bütçe yetersizlikleri	■ Bütçe imkânları nedeniyle akreditasyon süreçleri yavaşlamaktadır. ■ Ekonomik dalgalanmalar veri tabanı aboneliklerinde tasarrufa gidilmesine sebep olmaktadır.	■ Kaynakların etkin ve verimli kullanılması
H.1.3. Lisansüstü eğitim nicelik ve nitelik olarak geliştirilecektir.		
■ Lisansüstü programların doluluk oranı ■ Nitelikli lisansüstü öğrenci ve doktora sonrası araştırmacı sayısının az olması ■ Burs ve benzeri desteklerin yetersiz olması	■ Lisansüstü öğrenci sayısını olumsuz etkilemektedir.	■ Lisansüstü programların cazip hale getirilmesi ■ Burs ve benzeri destek fonlarının bulunması
H.1.4. Öğretim ve öğrenme hizmetleri sürekli iyileştirilecektir.		
■ Bütçe ve insan kaynağı yetersizliği	■ Öğretim ve öğrenme kapsamındaki faaliyetler olumsuz etkilenmektedir.	■ Kaynakların etkin ve verimli kullanılması
H.1.5. Eğitimin uluslararası boyutu geliştirilecektir.		
■ Bütçe yetersizliği ■ Bölgesel sağlık ve güvenlik alanındaki gelişmeler ■ Yabancı akademisyenlerin KTÜ'yu yeterince tanımaması	■ Yabancı akademisyen ve öğrenci sayısını olumsuz etkilemektedir.	■ KTÜ tanıtımının etkin yapılması ■ Kaynakların etkin ve verimli kullanılması ■ Yabancı öğrenci ve akademisyenlere sunulan imkânların iyileştirilmesi
H.2.1. Kurumsal araştırma kapasitesi geliştirilecektir.		
■ Araştırma görevlisi sayısının yetersiz olması ■ Lisansüstü öğrenci sayısının istenilen seviyede olmaması ■ Araştırma laboratuvarlarında teknik ara eleman yetersizliği ■ Bazı bölümlerdeki ders yükü fazlalığı	■ Yayın ve proje sayısını olumsuz etkilemektedir.	■ Öğrenci kontenjanları ve öğretim üyelerine düşen ders saatlerinin azaltılması ■ Kurum dışı proje alan akademisyenlere verilen teşviklerin artırılması
H.2.2. Araştırmalarda kalite düzeyi artırılacaktır.		
■ Lisansüstü kontenjanların istenilen doluluk oranında olmaması ■ Teşvik ve açık erişim için bütçe yetersizliği ■ Ders ve idari yüklerin öğretim elemanları üzerindeki etkisi	■ Yayın ve proje sayısını olumsuz etkilemektedir. ■ Doktora mezun sayısı istenilen seviyeye ulaşamamaktadır	■ Lisansüstü programların cazip hale getirilmesi ■ Kaynakların etkin ve verimli kullanılması ■ Açık erişimin teşvik edilmesi

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
H.2.3. Araştırmalarda etkileşim ve iş birliği geliştirilecektir.		
■ Büyük sanayi bölgelerine olan uzaklık ■ Patent süreçlerinin uzun olması	■ Sanayi iş birliği istenilen seviyeye ulaşamamaktadır.	■ Atama ve yükseltme kriterlerinde iş birliği faktörüne önem verilmesi ■ İlgili kurum ve kuruluşlarla iş birliğinin geliştirilmesi ■ BAP desteklerinin etkin tanıtımının yapılması
H.2.4. Öğrencilerin araştırma süreçlerine katılım sağlanacak ve girişimcilik potansiyelleri desteklenecektir.		
■ Girişimciliği sürdürecektir yeterli finansal desteğin bulunamaması ■ Ekonomik dalgalanmalar ■ Farklı disiplinler ve bölümler arasında koordinasyon güçlüğü ■ Akademisyenlerin öğrenci projelerine yeterince zaman ayırmaması	■ Öğrenci projelerinin ve firmalarının yeterli sayıda olmaması	■ Öğrenci projelerinde görev alan danışmanlara ek teşvik verilmesi ■ BAP desteklerinin etkin tanıtımı ■ Teknoloji takımı kurumunun teşvik edilmesi ■ Akademisyen ders ve idari yüklerinin azaltılması
H.2.5. Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin (UYGAR) etkinliği artırılacaktır.		
■ YÖK tarafından UYGAR'lara araştırmacı kadrosu verilmemesi	■ Araştırmaların sürekliliği sağlanamamaktadır.	■ YÖK ile görüşmelerin yapılması
H.3.1. Yönetmelik süreçlerde verimlilik artırılacak ve nitelikli idari iş gücü geliştirilecektir.		
■ İç kontrol sistemini yürütecek nitelikte yeterli personel olmaması ■ Birim yönetimlerinde yaşanan değişimler ■ Akademisyenlerin birden fazla idari görev üstlenmeleri ■ Bilgi İşlem Dairesinin insan kaynağı kapasitesi	■ Süreçlerin işletilmesinde gecikmeler yaşanmaktadır.	■ Bilgi İşlem Dairesinin insan kaynağının artırılması ■ Yeni atanan yöneticilere yönelik oryantasyonların düzenlenmesi
H.3.2. Kaliteye derinlik kazandırılacaktır.		
■ Birim yöneticilerinin değişiminde kurumsal hafızanın yeterince aktarılamaması ■ Kalite ve akreditasyonlara karşı kısmi direncin devam ediyor olması	■ Kalite güvence sisteminin tabana yayılmasına bazı birimlerde gerekli iyileştirmeler sağlanamamaktadır.	■ Yeni göreve başlayan yöneticilere oryantasyon programının uygulanması ■ Kalitenin teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi
H.3.3. Mekânsal ihtiyaçlar karşılanacak, alt ve üstyapı geliştirilecektir.		
■ Bütçe yetersizlikleri	■ Yeni inşaatlar ve onarımlar planlanan süre içerisinde bitirilememektedir.	■ Kaynakların etkin ve verimli kullanılması
H.3.4. Kurum aidiyet duygusu artırılacak ve kurum kültürü geliştirilecektir.		
■ Kurum hedeflerinin bireysel hedeflerin gerisine düşmesi ■ Kurumu sahiplenen çalışan sayısının azalması	■ Kurum içi motivasyonun azalmasına sebep olmaktadır	■ Ödül ve teşvik mekanizmasının geliştirilmesi ■ Karar alma süreçlerinde katılımcılığın artırılması ■ Görevde yükselme uygulamalarının artırılması
H.3.5. Finansal kaynaklar artırılacak ve üniversitenin hedefleri doğrultusunda yönetilecektir.		
■ Öngörülemez yasal mevzuat düzenlemeleri ■ Türkiye ekonomisindeki belirsizlik ortamının uzun dönem finansal planlama yapmayı engellemesi	■ Altyapı iyileştirmeleri, ödül ve teşvik mekanizmaları ve burs destekleri için yeterince kaynak sağlanamamaktadır.	■ Kaynakların etkin ve verimli kullanılması ■ Mezunlardan daha çok maddi katkı sağlanması ■ Hayırsever ve sponsor sayısının artırılması

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
H.4.1. Bilgiyi topluma yayarak toplumun gelişimine katkı sağlanacaktır.		
- Toplumun farklı kesimlerinin kendilerini yakından ilgilendiren eğitim programlarının varlığından haberdar olmaması. - Öğretim Elemanlarının yoğunluklarından dolayı SEM programlarına ilgi göstermemesi.	Hayat boyu öğrenme faaliyetleri yeterince ilgi görmemektedir.	SEM ve UZEM tarafından sunulan sertifikasyon programların çeşitliliğinin artırılması ve tanıtımlarının etkin biçimde yapılması
H.4.2. Dış paydaşlarla iş birliği geliştirilecektir.		
Kurumsal kimlik ve imaj yönetiminde doğru kaynakların kullanılmaması	Dış paydaşların KTÜ tarafından sunulan hizmetler hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaları	- Üniversite kaynakları ve sunulan hizmetler hakkında etkin bir tanıtımın gerçekleştirilmesi - Her birimin stratejik paydaşlarını belirlemesi
H.4.3. Sağlık hizmeti sunumunun kalitesi ve çeşitliliği ulusal ve uluslararası ihtiyaçlara göre güçlendirilecektir.		
- Mali belirsizlik ve ekonomik dalgalanmalar ile sağlık ve sağlıktaki geri ödeme politikalarındaki değişkenlikler - Yeni binaların hizmete açılmasında ve yenilenmesinde yaşanan gecikmeler	Fiziki eksiklikler sebebi ile hizmet sunumu istenilen düzeyde gerçekleştirilememektedir.	- Ek kaynak talep edilmesi - Kaynakların etkin ve verimli kullanılması
H.4.4. Sürdürülebilir kalkınma hedefleri kapsamında yapılan çalışmalar yaygınlaştırılacaktır.		
- Mali belirsizlik ve ekonomik dalgalanmalar - Yetkin personel sayısının yetersizliği	Faaliyetler için yeterli mali kaynak ayrılamamaktadır.	Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik farkındalık eğitimlerinin düzenlenmesi ve yetkin çalışan istihdam edilmesi
H.4.5. Mezun ilişkileri yönetimi güçlendirilecek, işe yerleşme, kariyer gelişimleri, işveren/mezun memnuniyet oranları izlenerek iyileştirilecektir.		
- Mezunların yeterli ve etkin destek vermemesi - Mezunlara ulaşmada Kişisel - Verilerin Korunması Kanunu'ndan dolayı sorunlar yaşanması Mücbir nedenler	Mezunlarla iletişim ve iş birliği yeterli düzeyde gerçekleşmemektedir.	- KTÜ'nün mezunlara, mezunların da KTÜ'ye sunabileceği imkânların tanımlanması - Mezunlarla iletişim noktasındaki dağınık birim yapısının gözden geçirilmesi

6.3. Maliyetlendirme

Tablo 30. Tahmini Maliyetler

		2024	2025	2026	2027	2028
Amaç 1	Nitelikli Mezunlar İçin Eğitim ve Öğretimi Yenilikçi ve Öğrenciyi Merkeze Alan Bir Yaklaşımla Güçlendirmek	802.900.000	883.190.000	971.509.000	1.068.659.900	1.175.525.890
Hedef 1.1	Programların tanınırlığı artırılacak ve nitelikli öğrenciler için tercih edilebilirlik düzeyi yükseltilecektir.	700.000.000	770.000.000	847.000.000	931.700.000	1.024.870.000
Hedef 1.2	Eğitim programları, öğrenme kaynakları ve akademik destek hizmetleri kalite odaklı geliştirilecektir.	18.700.000	20.570.000	22.627.000	24.889.700	27.378.670
Hedef 1.3	Lisansüstü eğitim nicelik ve nitelik olarak geliştirilecektir.	35.000.000	38.500.000	42.350.000	46.585.000	51.243.500
Hedef 1.4	Öğretme ve öğrenme hizmetleri sürekli iyileştirilecektir.	30.000.000	33.000.000	36.300.000	39.930.000	43.923.000
Hedef 1.5	Eğitimin uluslararası boyutu geliştirilecektir.	19.200.000	21.120.000	23.232.000	25.555.200	28.110.720
Amaç 2	Araştırma Odaklı Üniversite Olma Niteliğini Güçlendirerek Toplumun ve Ekonominin İhtiyaçlarına Duyarlı Araştırmalar Gerçekleştirmek	118.800.000	130.680.000	143.748.000	158.122.800	173.935.080
Hedef 2.1	Kurumsal araştırma kapasitesi geliştirilecektir.	72.100.000	79.310.000	87.241.000	95.965.100	105.561.610
Hedef 2.2	Araştırmalarda kalite düzeyi artırılacaktır.	37.000.000	40.700.000	44.770.000	49.247.000	54.171.700
Hedef 2.3	Araştırmalarda etkileşim ve işbirliği geliştirilecektir.	1.750.000	1.925.000	2.117.500	2.329.250	2.562.175
Hedef 2.4	Öğrencilerin araştırma süreçlerine katılımı sağlanacak ve girişimcilik potansiyelleri desteklenecektir.	4.250.000	4.675.000	5.142.500	5.656.750	6.222.425
Hedef 2.5	Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin (UYGAR) etkinliği artırılacaktır.	3.700.000	4.070.000	4.477.000	4.924.700	5.417.170
Amaç 3	Kurumsal Kapasiteyi Kalite Odaklı Geliştirmek	287.200.000	315.920.000	347.512.000	382.263.200	420.489.520
Hedef 3.1	Yönetmelik süreçlerde verimlilik artırılacak ve nitelikli idari iş gücü geliştirilecektir.	32.200.000	35.420.000	38.962.000	42.858.200	47.144.020
Hedef 3.2	Kaliteye derinlik kazandırılacaktır.	12.000.000	13.200.000	14.520.000	15.972.000	17.569.200
Hedef 3.3	Mekânsal ihtiyaçlar karşılanacak, alt ve üstyapı geliştirilecektir.	200.000.000	220.000.000	242.000.000	266.200.000	292.820.000
Hedef 3.4	Kurum aidiyet duygusu artırılacak ve kurum kültürü geliştirilecektir.	24.000.000	26.400.000	29.040.000	31.944.000	35.138.400

Hedef 3.5	Finansal kaynaklar artırılacak ve üniversitenin hedefleri doğrultusunda yönetilecektir.	19.000.000	20.900.000	22.990.000	25.289.000	27.817.900
Amaç 4	Yerel, Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Kalkınmaya Katkıda Bulunmak ve KTÜ Algısını Güçlendirmek	1.243.150.000	1.367.465.000	1.504.211.500	1.654.632.650	1.820.095.915
Hedef 4.1	Bilgiyi topluma yayarak toplumun gelişimine katkı sağlanacaktır.	8.450.000	9.295.000	10.224.500	11.246.950	12.371.645
Hedef 4.2	Dış paydaşlarla iş birliği geliştirilecektir.	15.600.000	17.160.000	18.876.000	20.763.600	22.839.960
Hedef 4.3	Sağlık hizmeti sunumunun kalitesi ve çeşitliliği ulusal ve uluslararası ihtiyaçlara göre güçlendirilecektir.	1.215.000.000	1.336.500.000	1.470.150.000	1.617.165.000	1.778.881.500
Hedef 4.4	Sürdürülebilir kalkınma hedefleri kapsamında yapılan çalışmalar yaygınlaştırılacaktır.	1.700.000	1.870.000	2.057.000	2.262.700	2.488.970
Hedef 4.5	Mezun ilişkileri yönetimi güçlendirilecek, işe yerleşme, kariyer gelişimleri, işveren/mezun memnuniyet oranları izlenerek iyileştirilecektir.	2.400.000	2.640.000	2.904.000	3.194.400	3.513.840
Genel Yönetim Giderleri		3.628.098.000	4.700.385.000	5.467.738.500	6.014.512.350	6.615.963.585
TOPLAM		6.080.148.000	7.397.640.000	8.434.719.000	9.278.190.900	10.206.009.990

7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. İzleme ve değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler stratejik planın gözden geçirilmesini sağlayarak planlanan hedeflere ne kadar ulaşıldığını ortaya koyar. KTÜ, izleme ve değerlendirmeden sorumlu birim ve kişiler ile sürece ilişkin takvimi belirlemiştir. Bu noktada kurumun kendi yazılımı olan KTÜ Stratejik Bilgi Sistemi (SPBS) 7/24 çalışan dinamik bir sistem olup istenildiği an izleme ve değerlendirme yapılmasına imkân sunan önemli bir araçtır. Stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinde görevli olan birimler faaliyetlerini düzenli olarak SPBS'ne girecektir. Sistemde toplanan veriler Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörlüğü tarafından en az altı ayda bir raporlanacak ve Strateji Geliştirme Kuruluna sunulacaktır. Stratejik plandaki göstergeler altı aylık ve yıllık dönemlerde değerlendirilerek hedeflere ulaşma düzeyi izlenecek, sapma tespit edilen göstergeler için iyileştirme faaliyetleri başlatılacaktır.



Adres: Karadeniz Teknik Üniversitesi, 61080 Trabzon / TÜRKİYE

Telefon: +90 462 377 30 00 **Faks:** +90 462 325 32 05 **E-posta:** kik@ktu.edu.tr