



**Trabzon Üniversitesi
Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma
Merkezi
2026-2030 Stratejik Planı**



www.trabzon.edu.tr

İÇİNDEKİLER

- 1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN**
- 2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ**
- 3. DURUM ANALİZİ**
- 4. GELECEĞE BAKIŞ**
- 5. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ**
- 6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME**

TABLÖLAR

- Tablo 1. Stratejik Planlama Ekibi
- Tablo 2. Mevzuat Analizi Sonuçları
- Tablo 3. Üst Politika Belgeleri Analizi
- Tablo 4. Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi
- Tablo 5. Paydaş Analizi
- Tablo 6. Personelin Unvana Göre Dağılımı
- Tablo 7. Personelin Hizmet Süreleri Açısından Dağılımı
- Tablo 8. Personelin Yaş Aralığı Açısından Dağılımı
- Tablo 9. Personelin Eğitim Durumu
- Tablo 10. Fiziki Alanlar
- Tablo 11. Bilgi ve Teknoloji Kaynakları
- Tablo 12. GZFT Listesi
- Tablo 13. Amaç ve Hedefler Tablosu
- Tablo 14. Hedef Kartları
- Tablo 15. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

KISALTMALAR

TRÜ	:Trabzon Üniversitesi
UZEM	:Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
YÖKAK	:Yükseköğretim Kalite Kurulu
ÖYS	:Öğrenme Yönetim Sistemi
PUKÖ	:Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al
BİDR	:Birim İç Değerlendirme Raporu
AR-GE	:Araştırma ve Geliştirme
KVKK	:Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
DOKA	:Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı
SGDB	:Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

A. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

Misyon: Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (Trabzon UZEM) olarak misyonumuz; insan odaklı eğitim, araştırma ve uygulama faaliyetleri çerçevesinde, günün ve geleceğin ihtiyacı olan nitelikli bireylerin yetiştirilmesi amacıyla bilgi iletişim teknolojilerine dayalı uluslararası standartlarda çalışmalar ortaya koymaktır.

Vizyon: Uzaktan eğitim yöntemi ile sunulan eğitim uygulamalarında program kalite ve öğrenci olanakları bakımından uluslararası düzeyde söz sahibi olmaktır.

Temel Değerler: Türkiye Cumhuriyetinin temel ilke ve değerlerine sadakat, etik değerlere bağlılık, bilimsellik, yenilikçilik, şeffaflık, sürekli gelişim, işbirliği, sürdürülebilirlik, verimlilik, güvenilirlik.

B. Amaç, Hedefler ve Temel Performans Göstergeleri

Amaç 1: Uzaktan ve harmanlanmış eğitim hizmetlerinde kaliteyi, erişilebilirliği ve öğrenci desteğini geliştirmek.

- Hedef 1.1: Uzaktan eğitim program ve ders süreçlerinde kalite güvencesini güçlendirmek, paydaş geri bildirimlerini sistematik biçimde iyileştirme süreçlerine dahil etmek.
- Hedef 1.2: Dijital öğrenme içerikleri, erişilebilirlik ve kullanıcı destek hizmetlerini geliştirmek.

Amaç 2: Uzaktan eğitim, eğitim teknolojileri ve yapay zekâ alanlarında araştırma-geliştirme kapasitesini artırmak.

- Hedef 2.1: Ulusal/uluslararası proje, yayın ve araştırma iş birliklerini artırmak.
- Hedef 2.2: Yapay Zekâ ve Robotik Kodlama Merkezinin uygulamalı araştırma, danışmanlık ve öğrenci proje faaliyetlerindeki kullanımını ve çıktıları artırmak.

Amaç 3: Yaşam boyu öğrenme, toplumsal katkı ve paydaş etkileşimini güçlendirmek.

- Hedef 3.1: İhtiyaç temelli sertifika programlarının çeşitliliğini ve erişimini artırmak; webinar ve toplumsal katkı faaliyetlerine sunulan teknik ve dijital destek hizmetlerini geliştirmek.
- Hedef 3.2: Paydaş memnuniyetini ve dış iş birliklerinin etkinliğini artırmak.

Amaç 4: İnsan kaynağı, yönetim, altyapı ve iş sürekliliği kapasitesini geliştirmek.

- Hedef 4.1: Personelin mesleki, dijital pedagojik ve kalite yetkinliklerini geliştirmek.
- Hedef 4.2: Teknolojik altyapı, bilgi güvenliği, yedekleme ve iş sürekliliği mekanizmalarını güçlendirmek.

Amaç 5: Üniversitenin dijital dönüşümüne yazılım, entegrasyon ve veri odaklı yönetim çözümleriyle katkı sağlamak.

- Hedef 5.1: Dijital dönüşüm faaliyetlerini ve süreç analitiğini kurumsallaştırmak.
- Hedef 5.2: UZEM hizmetlerinde yazılım geliştirme, sistem entegrasyonu ve destek performansını iyileştirmek.

Amaç 6: Uluslararasılaşma kapasitesinin artırılması.

- Hedef 6.1: Uzaktan eğitim alanında faaliyet gösteren uluslararası dernek ve organizasyonlara üyeliklerin sağlanması.
- Hedef 6.2: Uzaktan eğitim alanında çalışmalar yapan teknik ve akademik personelin bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri sempozyum, konferans, seminer ve benzeri organizasyonlara katılım sağlanması ve bu tür organizasyonların düzenlenmesi.

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Trabzon Üniversitesi Kalite Koordinatörlüğünün 29.07.2026 tarihli yazısı doğrultusunda, Üniversitenin 2026-2030 Stratejik Planı, Performans Göstergeleri İlişki Matrisi, hedef kartlarında faaliyetlerin belirlenmesinde esas alınacak ilkeler ve UZEM'in mevcut durum verileri birlikte değerlendirilmiştir. Hazırlık sürecinde amaç-hedef-gösterge ilişkisi UZEM'in görev, yetki ve sorumluluk alanı ile sınırlandırılmış; doğrudan katkı sağlanabilen kurumsal göstergeler önceliklendirilmiş, gerekli alanlarda birime özgü göstergeler tanımlanmıştır. Faaliyetler rutin iş listesi olarak değil, ölçülebilir çıktı ve kanıt üreten PUKÖ temelli stratejik iyileştirme çalışmaları biçiminde kurgulanmıştır.

Tablo 1. Stratejik Planlama Ekibi

SIRA NO	ADI SOYADI	BİRİMİ
1	Prof. Dr. Ali Kürşat ERÜMİT	UZEM Müdürü / Ekip Başkanı / Stratejik Planlama Sürecinin Koordinasyonu
2	Dr. Öğr. Üyesi Alper ŞİMŞEK	Müdür Yardımcısı / Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesine Katkı
3	Dr. Öğr. Üyesi Murat ATASOY	Müdür Yardımcısı / Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesine Katkı
4	Öğr. Gör. Dr. Ayşe Banu PAK	Kalite, Performans Göstergeleri ve İzleme
5	Öğr. Gör. Dr. Sibel ERTÜRK BEREKETOĞLU	Paydaş, İş Birliği ve Faaliyet Analizi
6	Öğr. Gör. Hasan Yiğit CEBECİ	Dijital Altyapı ve Teknoloji Analizi
7	Memur Nazlıhan AKDENİZ	Stratejik Planlama, Kalite Dokümantasyonu ve Kanıtların Koordinasyonu

3. DURUM ANALİZİ

A. Tarihçe

Trabzon Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Üniversitenin kuruluş yılı olan 2018'de faaliyete geçen birimlerden biridir. Merkezin faaliyetleri 4 Kasım 2018 tarihli ve 30585 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan UZEM Yönetmeliği çerçevesinde yürütülmektedir. UZEM; uzaktan ve harmanlanmış eğitim süreçleri, ortak dersler, tezsiz yüksek lisans programları, çevrim içi sınav ve savunmalar, teknik destek, dijital içerik ve canlı yayın, yazılım ve sistem yönetimi, kurs ve sertifika programları, araştırma-geliştirme, yapay zekâ/robotik uygulamaları ve uluslararasılaşma alanlarında hizmet sunmaktadır.

B. Mevzuat Analizi

Trabzon Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin stratejik plan hazırlık sürecinde tabi olduğu mevzuat hükümleri sistematik biçimde incelenmiş ve stratejik hedeflere yön verecek şekilde analiz edilmiştir.

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

Bu çerçevede yürütülen analiz çalışmalarında, planlama döneminde dikkate alınması gereken yasal yükümlülükler ve mevzuata dayalı görev alanları tespit edilmiştir. Tespit edilen hususlar, hem mevcut durumun değerlendirilmesinde hem de stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde temel girdi olarak kullanılmıştır.

Tablo 2. Mevzuat Analizi Sonuçları

YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER	DAYANAK	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR
UZEM'in görev, yetki ve sorumluluklarının mevzuata uygun şekilde yürütülmesi	Trabzon Üniversitesi UZEM Yönetmeliği (04.11.2018, 30585)	UZEM'in planlama, koordinasyon, teknik destek, içerik geliştirme, iş birliği ve araştırmaya ilişkin görev ve yetkileri yönetmelikte tanımlanmıştır.	Görev alanlarını süreç haritaları ve sorumluluk matrisiyle güncel tutmak.
Uzaktan öğretim süreçlerinin mevzuata ve kalite standartlarına uygun yürütülmesi	YÖK Yükseköğretim Kurumlarında Uzaktan Öğretime İlişkin Usul ve Esaslar	Programların yürütülmesi, derslerin tasarımı, ölçme-değerlendirme ve uzaktan öğretim süreçlerinin kalite standartlarına uygun şekilde yürütülmesi gerekmektedir.	Ders tasarım standartlarının oluşturulması, öğretim elemanlarına yönelik oryantasyon ve bilgilendirme çalışmalarının sürdürülmesi ve derslerin düzenli olarak değerlendirilmesi.
Stratejik planlama ve performans yönetiminin yürütülmesi	5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu md. 9; ilgili usul ve esaslar	Birim performans göstergelerinin Üniversitenin stratejik hedefleriyle ilişkilendirilmesi ve sonuçların kanıtlanabilir şekilde izlenmesi gerekmektedir.	Performans göstergelerinin tanımlarını ve ölçüm yöntemlerini içeren bir gösterge yapısının oluşturulması, her gösterge için veri sorumlusunun belirlenmesi, dönemsel izleme ve yıllık değerlendirme yapılması.
Kişisel verilerin korunması ve bilgi güvenliğinin sağlanması	6698 sayılı KVKK; 5651 sayılı Kanun; Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi	Öğrenme Yönetim Sistemi, video konferans, sınav ve destek sistemlerinde kişisel veriler işlenmekte ve dijital ortamda saklanmaktadır.	Erişim yetkilerinin düzenli kontrol edilmesi, sistem kayıtlarının (logların) tutulması ve izlenmesi, verilerin yedeklenmesi, bilgi güvenliği olaylarına müdahale süreçlerinin geliştirilmesi ve personelin farkındalık eğitimlerinin sürdürülmesi.

Kalite güvencesi ve sürekli iyileştirme süreçlerinin yürütülmesi	Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve YÖKAK düzenlemeleri	PUKÖ döngüsünün işletilmesi, paydaş katılımının sağlanması, süreçlere ilişkin kanıtların oluşturulması ve sürekli iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi gerekmektedir.	Kalite Komisyonu kararlarının uygulanma durumunun düzenli olarak izlenmesi, sonuçların değerlendirilmesi ve gerekli iyileştirmelerin takip edilmesini sağlayan sistematik bir mekanizmanın oluşturulması.
--	---	---	---

C. Üst Politika Belgeleri Analizi

Tablo 3. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev /İhtiyaçlar
Trabzon Üniversitesi 2026-2030 Stratejik Planı	A1, A2, A3, A4 ve A5 amaçları	Uzaktan ve harmanlanmış eğitim kalitesinin geliştirilmesi, paydaş katılımının güçlendirilmesi, personel gelişiminin desteklenmesi, dijital dönüşümün ilerletilmesi ve araştırma kapasitesinin artırılması.
On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028)	Nitelikli insan, dijital dönüşüm, yapay zekâ, siber güvenlik, yaşam boyu öğrenme	Dijital eğitim altyapısının geliştirilmesi, yeni nesil becerilerin desteklenmesi, erişilebilir eğitim hizmetlerinin yaygınlaştırılması ve veri temelli yönetim anlayışının güçlendirilmesi.
YÖK 2024-2028 Stratejik Planı	Dijitalleşme, kalite, uluslararasılaşma, araştırma ve toplumsal katkı	Uzaktan eğitimde kalite güvencesinin geliştirilmesi, eğitim hizmetlerine erişimin artırılması, uluslararası iş birliklerinin desteklenmesi, araştırma kapasitesinin geliştirilmesi ve yenilikçi öğretim uygulamalarının yaygınlaştırılması.
Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi ve ilgili eylem planları	İnsan kaynağı, eğitim, araştırma ekosistemi ve uygulama kapasitesi	Yapay zekâ alanında insan kaynağının geliştirilmesi, eğitim ve araştırma faaliyetlerinin artırılması ve Yapay Zekâ ve Robotik Kodlama Merkezinin eğitim, proje, uygulama ve farkındalık faaliyetlerinin geliştirilmesi.

D. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

UZEM'in faaliyet alanları; uzaktan ve harmanlanmış eğitimin yürütülmesi, teknik destek, dijital içerik üretimi, yazılım ve sistem süreçleri, yaşam boyu öğrenme, araştırma ve proje geliştirme, uluslararasılaşma ve kalite güvencesi gibi alanları kapsamaktadır. Merkez, bu alanlarda doğrudan hizmet sunmanın yanı sıra süreçlerin planlanması, koordinasyonu, izlenmesi, değerlendirilmesi ve sürekli iyileştirilmesine de katkı sağlamaktadır.

Tablo 4. Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi

FAALİYET ALANI	SUNULAN ÜRÜN ve HİZMETLER
Uzaktan ve harmanlanmış eğitim yönetimi	E-Ders sisteminin dönem hazırlığı ve yönetimi; sanal sınıf yönetimi; tezsiz yüksek lisans ve ortak ders koordinasyonu; ders tasarımı ve kalite desteği.
Teknik destek ve kullanıcı hizmetleri	Öğrenci ve öğretim elemanlarına teknik destek; yardım masası ve talep bildirim hizmetleri; kullanım kılavuzları; sınav ve savunmalara teknik destek.
Dijital içerik ve yayın hizmetleri	Video, webinar, canlı yayın ve çekim hizmetleri; kurumsal dijital içerik üretimi; içerik standartlarının uygulanması ve arşivleme.
Yazılım, sistem ve veri yönetimi	Web sitesi, E-Ders ve ilgili sistemlerin kullanımı ve koordinasyonu; randevu, talep ve kurs sistemlerinin işletilmesi; raporlama ve süreç takibi.
Kurs, sertifika ve yaşam boyu öğrenme	Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, program tasarımı, katılımcı yönetimi, ölçme-değerlendirme ve sertifikalandırma.
AR-GE ve proje hizmetleri	Uzaktan eğitim, eğitim teknolojileri ve yapay zekâ alanlarında proje geliştirme, danışmanlık, yayın ve iş birlikleri.
Yapay zekâ ve robotik kodlama	Laboratuvar eğitimleri, öğrenci proje ve uygulamaları, mentorluk, farkındalık faaliyetleri ve uygulamalı araştırma.
Uluslararasılaşma	Erasmus+ UZEM Konsorsiyumu koordinasyonu ve hareketlilik süreçlerinin yürütülmesi; uluslararası ikili iş birliklerinin geliştirilmesi; uzaktan eğitim alanında faaliyet gösteren uluslararası dernek, kuruluş ve organizasyonlara üyeliklerin sağlanması; uzaktan eğitim, eğitim teknolojileri ve yapay zekâ alanlarında uluslararası sempozyum, konferans, seminer ve benzeri bilimsel etkinliklere katılım sağlanması ve bu tür etkinliklerin düzenlenmesi; uluslararası ağlara ve akademik/teknik iş birliklerine katılımın artırılması.
Kalite güvencesi ve stratejik yönetim	BİDR ve faaliyet raporlarının hazırlanması; performans göstergelerinin izlenmesi; paydaş geri bildirimleri; PUKÖ, risk ve iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi.

E. Paydaş Analizi

Paydaşlar, UZEM faaliyetlerinden etkilenen, faaliyetleri etkileyen veya iş birliği yoluyla değer üretilen kişi ve kurumlar olarak değerlendirilmiştir.

* Önem ve Etki derecesi kriterlerinde 1- En düşük, 5- En yüksek düzeyi ifade etmektedir.

** Önceliklendirmede 1 en yüksek, 5 en düşük düzeyi ifade etmektedir.

Tablo 5. Paydaş Analizi

Paydaş Adı	İç Paydaş/Dış Paydaş	Önem Derecesi*	Etki Derecesi*	Önceliği **
Rektörlük ve üst yönetim	İç	5	5	1
Akademik birimler ve Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	İç	5	5	1
Öğretim elemanları	İç	5	5	1
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	İç	5	5	1
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	İç	5	5	1
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	İç	5	5	1
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	İç	5	5	1
Personel Daire Başkanlığı	İç	5	5	1
Araştırma Merkezleri ve Koordinatörlükler	İç	4	4	2
Dijital Dönüşüm ve Yazılım Ofisi	İç	4	4	2
Kalite Koordinatörlüğü	İç	5	5	1
İdari Personel	İç	5	5	1
Öğrenciler ve kursiyerler	Dış	5	5	1
Mezunlar	Dış	2	1	2
Milli Eğitim Bakanlığı	Dış	5	4	4
Trabzon Valiliği	Dış	5	5	1
İŞKUR	Dış	3	3	3
Ticaret Odası	Dış	4	4	4
DOKA	Dış	4	4	3
Belediyeler Birliği	Dış	4	4	2
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Dış	5	5	1
Ortahisar Belediyesi	Dış	4	4	2
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Dış	4	4	2
Trabzon Kent Konseyi	Dış	4	4	3
TURSAB (Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği)	Dış	4	4	2
Özel Eğitim Kurumları	Dış	3	3	3
Ulusal Ajans	Dış	3	3	3
TÜBİTAK	Dış	5	4	2
YÖK	Dış	5	4	2
TBMM	Dış	4	4	2

F. Kuruluş İçi Analiz

a. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

2026 yılı itibarıyla UZEM’de 6 akademik ve 2 idari personel bulunmaktadır. Akademik personelin yetkinlikleri; uzaktan eğitim ve eğitim teknolojileri, sistem ve yazılım yönetimi, dijital içerik, proje geliştirme, uluslararasılaşma, yapay zekâ, kurs ve sertifika programları ile kurumsal iş birliği alanlarında yoğunlaşmaktadır. Son yıllarda merkezin görev ve faaliyet alanları genişlerken mevcut personel kapasitesi aynı ölçüde artmamış; bu durum iş yükünün ve uzmanlık gerektiren görevlerin mevcut personel üzerindeki yoğunluğunu artırmıştır. Akademik personelin lisansüstü eğitim düzeyindeki gelişim ise merkezin akademik kapasitesini güçlendirmektedir. Özellikle teknik sistem yönetimi, yazılım geliştirme, bilgi güvenliği ve uluslararası proje geliştirme alanlarında uzmanlık ve yedekleme kapasitesinin güçlendirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Tablo 6. Personelin Unvana Göre Dağılımı

Unvan	Sayı
Profesör	1
Doçent	0
Doktor Öğretim Üyesi	2
Öğr. Gör. Dr.	2
Öğretim Görevlisi	1
İdari Personel	2
Diğer unvanlar	0
TOPLAM	8

Tablo 7. Personelin Hizmet Süreleri Açısından Dağılımı

UNVANI	1-3 Yıl		4-6 Yıl		7-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21-Üzeri		TOPLAM
	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E	
İdari Personel	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2
Akademik Personel	—	—	2	1	—	—	—	—	—	1	—	2	6
Profesör	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	1
Doktor Öğr. Üyesi	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	1	2
Öğretim Görevlisi	—	—	2	1	—	—	—	—	—	—	—	—	3
Diğer	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0
Toplam Kişi Sayısı	2		3		—		—		1		2		8
Yüzde (%)	25		37,5		—		—		12,5		%25		100

Not: 2026 yılı verilerine göre toplam **8 personel** bulunmakta olup, bunların **6’sı akademik**, **2’si idari personeldir**. Hizmet süresi dağılımına göre personelin **2’si 1-3 yıl (%25)**, **3’ü 4-6 yıl (%37,5)**, **1’i 16-20 yıl (%12,5)** ve **2’si 21 yıl ve üzeri (%25)** hizmet süresine sahiptir. **7-10 yıl ve 11-15 yıl** hizmet süresi aralıklarında personel bulunmamaktadır. Akademik personel; **1 profesör**, **2 doktor öğretim üyesi** ve **3 öğretim görevlisinden** oluşmaktadır. Tabloda kaynaklardan doğrulanamayan değerler “—” ile gösterilmiştir.

Tablo 8. Personelin Yaş Aralığı Açısından Dağılımı

UNVANI	21–25 Yaş		26–30 Yaş		31–35 Yaş		36–40 Yaş		41–50 Yaş		51-Üzeri		TOPLAM
	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E	
Akademik Personel	—	—	—	—	2	—	—	1	—	3	—	—	6
İdari Personel	—	—	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	2
TOPLAM	0		2		2		1		3		0		8
Profesör	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	1
Doktor Öğr. Üyesi	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2	—	—	2
Öğretim Görevlisi	—	—	—	—	2	—	—	1	—	—	—	—	3
Toplam Kişi Sayısı	—	—	2	—	2	—	2	—	—	3	—	—	8
Yüzde (%)	0		25		25			12,5		37,5		0	100

Not: 2026 verilerine göre akademik personelin yaş dağılımı; 31-35 yaş aralığında 2 kadın, 36-40 yaş aralığında 1 erkek ve 41-50 yaş aralığında 3 erkek olmak üzere toplam 6 kişidir. İdari personelin ise 26-30 yaş aralığında 1 kadın ve 1 erkek olmak üzere toplam 2 kişi olduğu görülmektedir. Buna göre personelin toplamında 3 kadın ve 5 erkek olmak üzere 8 kişi bulunmaktadır. Yaş gruplarına göre dağılım ise **26-30 yaşta 2 kişi (%25), 31-35 yaşta 2 kişi (%25), 36-40 yaşta 1 kişi (%12,5) ve 41-50 yaşta 3 kişi (%37,5)** şeklindedir. 21-25 ve 51 yaş üzeri gruplarında personel bulunmamaktadır.

Tablo 9. Personelin Eğitim Durumu

	İLKÖĞRETİM		LİSE		ÖN LİSANS		LİSANS		YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA		TOPLAM
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	
Kişi Sayısı	—	0	—	0	—	0	—	2	—	6	8
Yüzde (%)	—	0	—	0	—	0	—	25	—	75	100

Not: 2026 yılına ait eğitim düzeyi dağılımı kaynak belgeler doğrultusunda incelenmiş olup, 6 akademik personelin yüksek lisans/doktora, 2 idari personelin ise lisans düzeyinde olduğu görülmüştür. Buna göre toplam 8 personelin %25'i lisans, %75'i yüksek lisans ve doktora düzeyindedir.

b. Fiziki Kaynak Analizi

UZEM ve bünyesindeki Yapay Zekâ ve Robotik Kodlama Merkezi; laboratuvar, stüdyo ve çalışma alanlarıyla eğitim, araştırma, proje ve dijital içerik üretimi faaliyetlerine altyapı sağlamaktadır. Kaynakta alanı açıkça raporlanan ofislerin toplamı 141,62 m²'dir; diğer alanların m² bilgisi raporlanmamıştır.

Tablo 10. Fiziki Alanlar

Alanın Niteliği	Sayısı (Adet)	Toplam Alanı (m ²)	Kullanan Sayısı (Kişi)/ Kapasitesi	Kapasite (Kişi)
Akademik çalışma odaları	4	127,45	6	0
İdari çalışma odası	1	14,17	1	0
Laboratuvar	3	195,7	0	33
Çekim stüdyosu	1	26,65	0	4
Sosyal alan	1	27,80	0	15
Çevrimiçi Sınav Salonu	0	84,75	0	55
TOPLAM	10	476,52	7	107

c. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

UZEM’de Öğrenme Yönetim Sistemi, çevrim içi toplantı ve canlı yayın araçları ile sunucu, web, yazılım ve entegrasyon altyapısı kullanılmaktadır. Ayrıca 30 masaüstü ve 15 taşınabilir bilgisayar bulunmaktadır. Bilgi ve teknoloji kaynakları kullanım amaçlarına göre aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 11. Bilgi ve Teknoloji Kaynakları

Kaynak Cinsi	İdari Amaçlı	Eğitim Amaçlı	Araştırma Amaçlı	Toplam
Projeksiyon cihazı	0	5	0	5
Kamera / fotoğraf makinesi	0	3	0	3
Televizyon	0	3	0	3
Yazıcı / fotokopi / tarayıcı / barkod cihazları	6	0	0	6
Mikroskop	0	0	2	2
Kulaklık	12	0	0	12
TOPLAM	18	11	2	31

G. GZFT Analizi

GZFT analizi; Trabzon Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi’nin (UZEM) mevcut kurumsal kapasitesi, insan kaynağı, hizmet ve faaliyet çeşitliliği, teknik ve dijital altyapısı, kalite güvence süreçleri, araştırma ve geliştirme potansiyeli ile dış çevrede meydana gelen teknolojik, akademik ve sektörel gelişmeler dikkate alınarak hazırlanmıştır. Analiz kapsamında UZEM’in **güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri** ile merkezin faaliyetlerini etkileyebilecek **fırsat ve tehditler** bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmiştir. Özellikle uzaktan eğitim hizmetlerinin yanı sıra Yapay Zekâ ve Robotik Kodlama Merkezi faaliyetleri, ulusal ve uluslararası proje çalışmaları, Erasmus+ faaliyetleri, sertifika programları, teknik danışmanlık ve dijital dönüşüm uygulamalarının merkezin faaliyet alanını önemli ölçüde genişlettiği görülmektedir. Bununla birlikte, artan faaliyet hacmine karşı insan kaynağının sürdürülebilirliği, kalite göstergelerinin sistematik izlenmesi, paydaş katılımının güçlendirilmesi ve süreçlerin daha bütünleşik biçimde yönetilmesi geliştirilmesi gereken alanlar olarak öne çıkmaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan GZFT analizi, UZEM’in mevcut durumunun değerlendirilmesinin yanı sıra stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesine, kaynakların etkin kullanılmasına ve sürekli iyileştirme çalışmalarının yönlendirilmesine temel oluşturacak şekilde yapılandırılmıştır.

Tablo 12. GZFT Listesi

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü yönler	Zayıf yönler	Fırsatlar	Tehditler
- Uzaktan eğitim, dijital içerik, teknik destek, sınav, kurs, proje ve danışmanlık alanlarında çok işlevli akademik kadro ve kurumsal deneyim - ÖYS, canlı ders platformları ve çevrim içi sınav süreçlerinde yerleşik uygulama deneyimi Yapay Zekâ ve Robotik Kodlama Merkezi ile laboratuvar, stüdyo ve uygulamalı eğitim altyapısı - Ulusal ve uluslararası kurumlarla proje ve iş birliği deneyimi; Erasmus+ UZEM Konsorsiyumu - İç kalite güvence mekanizmaları, bilgi yönetim sistemi ve PUKÖ odaklı sürekli iyileştirme yaklaşımı - Akademi Trabzon ve UZEM YouTube kanalı üzerinden geniş kitlelere erişim ve toplumsal katkı kapasitesi	- Artan faaliyet ve hizmet hacmine karşı insan kaynağı kapasitesinin sınırlı olması - Uzaktan eğitim, teknik destek, proje, yapay zekâ ve uluslararasılaşma gibi alanlarda uzman teknik personel ve yedekleme ihtiyacı - Kalite göstergeleri, paydaş geri bildirimleri ve performans verilerinin bütünleşik ve otomatik izlenmesi ihtiyacı - Ar-Ge faaliyetleri için ayrılabilen zaman ve kaynakların, artan operasyonel iş yükü nedeniyle sınırlı kalması - Paydaş katılımı, etki analizi ve uluslararasılaşma süreçlerinin daha sistematik izleme-değerlendirme yapısına ihtiyaç duyması	- Dijital dönüşüm, yapay zekâ ve esnek/harmanlanmış öğrenmeye yönelik artan talep - Yapay zekâ, robotik kodlama, öğrenme analitikleri ve eğitim teknolojilerindeki hızlı teknolojik gelişmeler - TÜBİTAK, Avrupa Birliği, Erasmus+, Ulusal Ajans ve DOKA gibi proje ve finansman kaynakları - Üniversite içi birimler, kamu kurumları, özel sektör ve STK'larla dijital eğitim ve yapay zekâ alanında iş birliği olanakları - Ulusal ve uluslararası araştırma ağlarına, akademik iş birliklerine ve uluslararasılaşma fırsatlarına erişim	- Siber saldırılar, veri güvenliği ihlalleri ve kişisel verilerin korunmasına ilişkin riskler - Teknolojik altyapı ve ekipmanların hızlı eskimesi, tedarik ve bakım maliyetlerinin artması - Uzaktan eğitim platformları, yazılımlar ve teknolojilerde hızlı değişim ve uyum maliyeti - Platform sağlayıcılarına ve dış teknoloji altyapılarına bağımlılık ve hizmet sürekliliği riski - Artan hizmet talebinin mevcut altyapı ve personel kapasitesini aşma riski

4. GELECEĞE BAKIŞ

A. Misyon

İnsan odaklı eğitim, araştırma ve uygulama faaliyetlerini bilgi ve iletişim teknolojileriyle bütünleştirerek; erişilebilir, güvenli, yenilikçi ve kalite güvencesi temelli uzaktan eğitim hizmetleri sunmak, yaşam boyu öğrenmeyi desteklemek ve Trabzon Üniversitesinin dijital dönüşüm kapasitesine katkı sağlamaktır.

B. Vizyon

Yenilikçi ve sürdürülebilir uzaktan eğitim uygulamaları, güçlü dijital altyapısı, nitelikli ve yetkin insan kaynağı, bütünleşik öğrenci ve paydaş destek hizmetleri ile yapay zekâ ve eğitim teknolojileri alanındaki uygulamalı araştırma ve projeleriyle ulusal ve uluslararası düzeyde örnek ve referans gösterilen öncü bir merkez olmaktır.

C. Temel Değerler

UZEM'in 2026–2030 dönemindeki çalışmalarına yön veren temel değerler; **öğrenci ve insan odaklılık, bilimsel ve kanıta dayalı yaklaşım, etik, şeffaflık ve hesap verebilirlik, erişilebilirlik ve kapsayıcılık, yenilikçilik ve dijital dönüşüm, kalite güvencesi ve sürekli iyileştirme, iş birliği ve katılımcılık, bilgi güvenliği ve veri sorumluluğu, sürdürülebilirlik ve toplumsal fayda anlayışıdır.**

Merkez, bu değerler doğrultusunda uzaktan eğitim hizmetlerinin niteliğini geliştirmeyi, teknolojik yenilikleri eğitim süreçlerine etkin biçimde uyarlamayı, öğrencilerin ve paydaşların ihtiyaçlarını gözetmeyi ve üniversitenin dijital dönüşümüne sürdürülebilir katkı sunmayı esas alır.

5. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

A. Amaçlar ve Hedefler

Tablo 13. Amaç ve Hedefler Tablosu

A.1	Uzaktan ve harmanlanmış eğitim hizmetlerinde kaliteyi, erişilebilirliği ve öğrenci desteğini geliştirmek.
H.1.1	Uzaktan eğitim program ve ders süreçlerinde kalite güvencesini güçlendirmek, paydaş geri bildirimlerini sistematik biçimde iyileştirme süreçlerine dahil etmek.
H.1.2	Dijital öğrenme içerikleri, erişilebilirlik ve kullanıcı destek hizmetlerini geliştirmek.
A.2	Uzaktan eğitim, eğitim teknolojileri ve yapay zekâ alanlarında araştırma-geliştirme kapasitesini artırmak.
H.2.1	Ulusal/uluslararası proje, yayın ve araştırma iş birliklerini artırmak.
H.2.2	Yapay Zekâ ve Robotik Kodlama Merkezinin uygulamalı araştırma, danışmanlık ve öğrenci proje faaliyetlerindeki kullanımını ve çıktıları artırmak.
A.3	Yaşam boyu öğrenme, toplumsal katkı ve paydaş etkileşimini güçlendirmek.
H.3.1	İhtiyaç temelli sertifika programlarının çeşitliliğini ve erişimini artırmak; webinar ve toplumsal katkı faaliyetlerine sunulan teknik ve dijital destek hizmetlerini geliştirmek.
H.3.2	Paydaş memnuniyetini ve dış iş birliklerinin etkinliğini artırmak.
A.4	İnsan kaynağı, yönetim, altyapı ve iş sürekliliği kapasitesini geliştirmek.
H.4.1	Personelin mesleki, dijital pedagojik ve kalite yetkinliklerini geliştirmek.
H.4.2	Teknolojik altyapı, bilgi güvenliği, yedekleme ve iş sürekliliği mekanizmalarını güçlendirmek.
A.5	Üniversitenin dijital dönüşümüne yazılım, entegrasyon ve veri odaklı yönetim çözümleriyle katkı sağlamak.
H.5.1	Dijital dönüşüm faaliyetlerini ve süreç analitiğini kurumsallaştırmak.
H.5.2	UZEM hizmetlerinde yazılım geliştirme, sistem entegrasyonu ve destek performansını iyileştirmek.
A.6	Uluslararasılaşma kapasitesinin artırılması
H.6.1	Uzaktan eğitim alanında faaliyet gösteren uluslararası dernek, ağ ve organizasyonlarla üyelik ve iş birliği ilişkilerini geliştirmek.
H.6.2	Uzaktan eğitim alanında çalışmalar yapan teknik ve akademik personelin ulusal ve uluslararası sempozyum, konferans, seminer ve benzeri organizasyonlara katılımını ve bilgi paylaşımını artırmak ve bu tür organizasyonların düzenlenmesini sağlamak.

Tablo 14. Hedef Kartları

HEDEF KARTI							
Amaç (A1)	Uzaktan ve harmanlanmış eğitim hizmetlerinde kaliteyi, erişilebilirliği ve öğrenci desteğini geliştirmek.						
Hedef (H1.1)	Uzaktan eğitim program ve ders süreçlerinde kalite güvencesini güçlendirmek, paydaş geri bildirimlerini sistematik biçimde iyileştirme süreçlerine dahil etmek.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim / Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	TRÜ A1-H1.6 / PG1.6.2 Paydaş önerileriyle güncellenen program sayısı (doğrudan)						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl
PG1.1.1 (TRÜ) Paydaş önerileriyle güncellenen program sayısı	%50	Ölçülmedi	1	2	3	3	3
BG1.1.2 (UZEM) Kalite ölçütlerine göre yıllık değerlendirilen sanal sınıf/ders paketi sayısı	%50	Ölçülmedi	10	20	30	40	46
Sorumlu Birim	UZEM Müdürlüğü / Eğitim Hizmetleri ve Kalite Ekibi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, akademik birimler, Kalite Koordinatörlüğü, öğrenciler ve öğretim elemanları						
Riskler	Paydaş katılımının düşük kalması Ders/program sorumlularının değerlendirme takvimine uyamaması						
Stratejiler	Planla: Uzaktan ders tasarım ve yürütme ölçütlerini içeren ortak değerlendirme rubriği geliştirilecek. Uygula: Ders/program kalite rubriği ve gösterge sözlüğü hazırlanarak uygulanacaktır. Kontrol Et: Gösterge gerçekleştirmeleri altı aylık dönemlerde izlenecek; sapmalar ve nedenleri değerlendirilecektir. Önlem Al: İzleme sonuçlarına göre sorumlu, süre ve beklenen çıktıları tanımlanmış iyileştirme kararları alınacak ve takip edilecektir. Kanıt: Onaylı rubrik ve gösterge sözlüğü, ders değerlendirme kayıtları, dönemsel değerlendirme raporları, paydaş geri bildirimleri ve PUKÖ iyileştirme kayıtları.						
Maliyet Tahmini	Mevcut insan kaynağı ve kurumsal sistemler; gerektiğinde ölçme-değerlendirme/yazılım desteği. Nihai tutar yıllık bütçe teklifinde belirlenecektir.						
Tespitler	2025 yılında uzaktan eğitim hizmetleri yüksek hacimde yürütülmüş olmakla birlikte, ders/program düzeyinde standart kalite değerlendirmesinin sistematik bir göstergeye bağlanmadığı tespit edilmiştir. BİDR ve Sürekli İyileştirme Planında canlı ders tasarım ölçütlerinin belirlenmesi ve öğretici performansının nesnel göstergelerle izlenmesi geliştirmeye açık yön olarak belirlenmiştir. İhtiyaç: Standart rubrik ve veri toplama altyapısı İhtiyaç: Program sorumluları için bilgilendirme ve takvim						

HEDEF KARTI

Amaç (A1)	Uzaktan ve harmanlanmış eğitim hizmetlerinde kaliteyi, erişilebilirliği ve öğrenci desteğini geliştirmek.						
Hedef (H1.2)	Dijital öğrenme içerikleri, erişilebilirlik ve kullanıcı destek hizmetlerini geliştirmek.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim / Eğitim-Öğretim Destek Hizmetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	UZEM görev alanına özgü hedef; TRÜ A1-H1.1, H1.2, H1.6; öğrenci odaklılık ve materyal kalitesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl
BG1.2.1 (UZEM) Erişilebilirlik kontrolünden geçirilen içerik/sistem sayısı	50	Ölçülmedi	%60	%70	%80	%90	%95
BG1.2.2 (UZEM) Belirlenen hizmet süresinde sonuçlandırılan kullanıcı destek talebi oranı (%)	50	%90	%90	%92	%94	%96	%97
Sorumlu Birim	UZEM Teknik Danışmanlık, Eğitim Hizmetleri ve Sistem Yönetimi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Engelli Öğrenci Birimi, akademik birimler, Öğrenci İşleri						
Riskler	Destek talebi hacminin personel kapasitesini aşması İçeriklerin erişilebilirlik standartlarına uygun üretilmemesi						
Stratejiler	Planla: Tek kanallı ve kategorize edilmiş yardım masası süreci kurmak Uygula: Destek taleplerine öncelik ve çözüm süresi tanımlanması Kontrol Et: Gösterge gerçekleştirmelerini altı aylık izleyip sapma ve nedenlerini değerlendirmek. Önlem Al: İzleme sonuçlarına göre sorumlu, süre ve beklenen çıktı tanımlı iyileştirme kararlarını güncellemek. Kanıt: hizmet seviyesi kataloğu ve aylık rapor; kontrol formları; doküman envanteri						
Maliyet Tahmini	Mevcut kaynaklar + erişilebilirlik/yazılım geliştirme ihtiyacına göre yıllık bütçe ve proje kaynakları.						
Tespitler	2025'te 10.925 öğrenciye hizmet verilmiş ve 127 kullanım kılavuzu hazırlanmıştır. BİDR'de engelli kullanıcılar için erişilebilirliğin ve öğrenci danışmanlık desteğinin geliştirilmesi önerilmiştir. İhtiyaç: Yardım masası ölçüm modülü İhtiyaç: Erişilebilirlik konusunda personel eğitimi						

HEDEF KARTI

Amaç (A2)	Uzaktan eğitim, eğitim teknolojileri ve yapay zekâ alanlarında araştırma-geliştirme kapasitesini artırmak.						
Hedef (H2.1)	Ulusal/uluslararası proje, yayın ve araştırma iş birliklerini artırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	UZEM görev alanına özgü hedef; TRÜ A2-H2.1: bilimsel araştırma proje sayısını artırmak						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl
BG2.1.1 (UZEM) Başvurulan ulusal/uluslararası proje sayısı	50	5	2	2	3	3	4
BG2.1.2 (UZEM) Uzaktan eğitim/eğitim teknolojileri alanında yayın, bildiri veya teknik rapor sayısı	50	3	2	3	4	5	6
Sorumlu Birim	UZEM AR-GE ve Projeler Ekibi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Araştırma Koordinatörlüğü, BAP, TTO, akademik birimler, ulusal/uluslararası ortaklar						
Riskler	Operasyonel iş yükünün araştırmaya ayrılan zamanı azaltması Proje çağrılarına uygun ekip/ortak bulunamaması						
Stratejiler	Planla: Yıllık çağrı takvimi ve proje fikir havuzu oluşturmak						
	Uygula: Yıllık proje çağrı eşleştirme ve fikir geliştirme çalıştay						
	Kontrol Et: Gösterge gerçekleştirmelerini altı aylık izleyip sapma ve nedenlerini değerlendirmek.						
	Önlem Al: İzleme sonuçlarına göre sorumlu, süre ve beklenen çıktı tanımlı iyileştirme kararlarını güncellemek.						
	Kanıt: Proje fikir kartları, proje başvuru dosyaları, yayın/bildiri/rapor listeleri, iş birliği belgeleri, eğitim ve mentorluk kayıtları, araştırma performans raporları.						
Maliyet Tahmini	Proje bazlı dış kaynak öncelikli; eş finansman ve seyahat/yayın giderleri yıllık bütçe teklifinde belirlenecektir.						
Tespitler	Merkez ulusal ve uluslararası proje ve danışmanlık faaliyetleri yürütmekle birlikte, uzaktan eğitim, eğitim teknolojileri ve yapay zekâ alanlarında uygulamalı araştırma, proje başvurusu ve akademik çıktıların düzenli olarak artırılması gelişim alanı olarak belirlenmiştir.						
	Araştırma yetkinliklerinin geliştirilmesi, proje yazma ve mentorluk faaliyetlerinin düzenli yürütülmesi ile uluslararası araştırma ağlarına katılımın artırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.						
	İhtiyaç: Araştırma için zaman planlaması						
	İhtiyaç: Veri yönetimi ve etik prosedür						
	İhtiyaç: Proje yazma ve araştırma mentorluk mekanizması						

HEDEF KARTI

Amaç (A2)	Uzaktan eğitim, eğitim teknolojileri ve yapay zekâ alanlarında araştırma-geliştirme kapasitesini artırmak.						
Hedef (H2.2)	Yapay Zekâ ve Robotik Kodlama Merkezinin uygulamalı araştırma, danışmanlık ve öğrenci proje faaliyetlerindeki kullanımını ve çıktılarını artırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Araştırma Altyapısı						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	UZEM görev alanına özgü hedef; TRÜ A2-H2.2: araştırma altyapısını geliştirmek						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl
BG2.2.1 (UZEM) Yapay Zekâ ve Robotik Kodlama Merkezi kapsamında tamamlanan uygulamalı proje ve danışmanlık faaliyeti sayısı	50	5	4	6	8	9	10
BG2.2.2 (UZEM) Mentorluk verilen öğrenci/proje takımı sayısı	50	5	3	5	6	7	8
Sorumlu Birim	UZEM Müdürlüğü / Yapay Zekâ ve Robotik Kodlama Merkezi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi, Dijital Dönüşüm ve Yazılım Ofisi, Büyük Veri ve Yapay Zekâ Koordinatörlüğü, MEB, DOKA, sektör						
Riskler	Uzman eğitmen ve teknik personel yetersizliği Donanım ve sarf malzeme güncelliğinin sürdürülememesi						
Stratejiler	Planla: Merkezi eğitim alanı yanında uygulamalı proje ve danışmanlık platformu olarak konumlandırmak Uygula: Yıllık proje/mentorluk çağrısı yayımlanacak, proje takımları belirlenecek ve mentorluk faaliyetleri yürütülecektir. Kontrol Et: Gösterge gerçekleştirmelerini altı aylık izleyip sapma ve nedenlerini değerlendirmek. Önlem Al: İzleme sonuçlarına göre sorumlu, süre ve beklenen çıktıları tanımlanmış iyileştirme kararları alınacak ve takip edilecektir. Kanıt: Çağrı ve başvuru kayıtları, proje/takım listeleri, mentorluk kayıtları, proje ve danışmanlık raporları, program dosyaları, kurul kararları, envanter ve bakım kayıtları.						
Maliyet Tahmini	Donanım, sarf ve eğitmen ihtiyacına göre yatırım/proje bütçesi; SGDB ve dış fonlarla yıllık olarak netleştirilecektir.						
Tespitler	Yapay Zekâ ve Robotik Kodlama Merkezi kapsamında eğitim ve sertifika faaliyetleri yürütülmekle birlikte, merkezin uygulamalı araştırma, öğrenci proje geliştirme ve danışmanlık kapasitesinin artırılması gelişim alanı olarak belirlenmiştir. BİDR ve faaliyet raporlarında yapay zekâ ve robotik alanında uzman personel ile ekipman desteğinin güçlendirilmesine ihtiyaç olduğu belirtilmiştir İhtiyaç: En az iki alan uzmanı personel/eğitmen havuzu İhtiyaç: Ekipman yenileme ve bakım bütçesi İhtiyaç: Proje, danışmanlık ve mentorluk faaliyetleri için standart başvuru, değerlendirme ve izleme süreci						

HEDEF KARTI

Amaç (A3)	Yaşam boyu öğrenme, toplumsal katkı ve paydaş etkileşimini güçlendirmek.						
Hedef (H3.1)	İhtiyaç temelli sertifika programlarının çeşitliliğini ve erişimini artırmak; webinar ve toplumsal katkı faaliyetlerine sunulan teknik ve dijital destek hizmetlerini geliştirmek.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme ve Toplumsal Katkı						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	UZEM görev alanına özgü hedef; TRÜ A3-H3.1; kamu/özel sektör/STK iş birlikleri ve toplumsal katkı						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl
BG3.1.1 (UZEM) Açılan sertifika programı sayısı	35	4	4	5	5	6	6
BG3.1.2 (UZEM) Sertifika verilen kursiyer sayısı	35	62	80	80	85	90	100
BG3.1.3 (UZEM) Webinar, açık eğitim ve toplumsal katkı faaliyetlerine sağlanan teknik/dijital destek sayısı	30	9	9	10	10	11	12
Sorumlu Birim	UZEM Kurslar ve Kurumsal İş Birlikleri Ekibi / ilgili teknik destek birimi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Sürekli Eğitim Merkezi, akademik/idari birimler, MEB, belediyeler, kamu kurumları, STK'lar ve sektör temsilcileri						
Riskler	İhtiyaç analizi yapılmadan açılan programlarda düşük katılım Eğitmen ve takvim bulunamaması						
Stratejiler	Planla: Yıllık bölgesel ihtiyaç analizi ve program portföyü oluşturmak Uygula: İhtiyaç anketleri ve paydaş görüşmeleri doğrultusunda yıllık sertifika programları planlanıp uygulanacak; ilgili birimlerin webinar, açık eğitim ve toplumsal katkı faaliyetlerine gerekli teknik ve dijital altyapı desteği sağlanacaktır. Kontrol Et: Faaliyet, katılımcı, memnuniyet ve erişim göstergeleri altı aylık dönemlerde izlenecek ve sapma nedenleri değerlendirilecektir. Önlem Al: İzleme sonuçlarına göre program içerikleri, faaliyet türleri, hedef kitle ve uygulama takviminde iyileştirmeler yapılacaktır. Kanıt: ihtiyaç analizi raporu; program dosyası/anket; rapor/protokoller						
Maliyet Tahmini	Program gelirleri, döner sermaye ve iş birliği/proje kaynakları; her program için ayrı maliyet-fayda analizi.						
Tespitler	2025 yılında 4 sertifika programı ve 62 kursiyer ile mevcut bir yaşam boyu öğrenme kapasitesi bulunmakla birlikte, faaliyetlerin ihtiyaç analizi ve etki sonuçlarıyla daha sistematik ilişkilendirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Dış paydaş toplantılarının ve iş birliklerinin daha sistematik yürütülmesi gelişim alanıdır. İhtiyaç: Pazar/işgücü ihtiyaç analizi İhtiyaç: Eğitimci havuzu ve program kalite standardı						

HEDEF KARTI

Amaç (A3)	Yaşam boyu öğrenme, toplumsal katkı ve paydaş etkileşimini güçlendirmek.						
Hedef (H3.2)	Paydaş memnuniyetini ve dış iş birliklerinin etkinliğini artırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Paydaş ilişkileri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	UZEM görev alanına özgü hedef; TRÜ A1-H1.4 ve A3-H3.2; paydaş memnuniyeti ve dış paydaş iş birliklerinin geliştirilmesi.						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl
BG3.2.1 (UZEM) İç paydaş memnuniyet oranı (%)	35	Ölçülmedi	80	85	90	94	95
BG3.2.2 (UZEM) Dış paydaş memnuniyet oranı (%)	30	Ölçülmedi	80	82	84	86	88
BG3.2.3 UZEM tarafından gerçekleştirilen dış paydaş iş birliği sayısı	35	Ölçülmedi	30	35	40	45	50
Sorumlu Birim	UZEM Müdürlüğü / Kalite Ekibi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	İlgili akademik ve idari birimler, dış paydaşlar, kamu kurum ve kuruluşları, meslek kuruluşları ve diğer ilgili kurum/kuruluşlar.						
Riskler	Anketlere düşük katılım ve temsil sorunu Dış paydaşların iş birliği süreçlerine katılımının süreklilik göstermemesi						
Stratejiler	Planla: Memnuniyet ölçümleri hizmet türü ve kullanıcı grubuna göre ayrıştırılacak; dış paydaş iş birlikleri için yıllık faaliyet hedefleri belirlenecektir. Uygula: Yıllık memnuniyet anketleri ve odak grup çalışmaları yürütülecek; dış paydaş iş birliklerine yönelik faaliyet planı uygulanacaktır. Kontrol Et: Memnuniyet ve dış paydaş iş birliği göstergeleri altı aylık dönemlerde izlenecek; sapma ve nedenleri değerlendirilecektir. Önlem Al: İzleme sonuçlarına göre hizmet ve dış paydaş iş birliklerine yönelik iyileştirme kararları alınacak ve takip edilecektir. Kanıt: Memnuniyet anketi veri setleri ve analiz raporları, odak grup kayıtları, dış paydaş iş birliği/protokol belgeleri ve iyileştirme raporları.						
Maliyet Tahmini	Dış paydaş iş birlikleri, memnuniyet ölçümleri ve paydaş katılım faaliyetleri için gerekli kaynaklar yıllık bütçe imkânları doğrultusunda planlanacaktır.						
Tespitler	UZEM tarafından öğrenci/kursiyer ve dış paydaş memnuniyetine yönelik ölçüm ve değerlendirme çalışmaları yürütülmekle birlikte, sonuçların hizmet türü ve paydaş grubuna göre daha sistematik biçimde izlenmesi ve iyileştirme süreçlerine yansıtılması gerekmektedir. BİDR'de dış paydaş katılımının güçlendirilmesi ve memnuniyet sonuçlarının iyileştirme süreçlerine yansıtılması gelişim alanı olarak belirlenmiştir. Öğrenci, kursiyer, öğretim elemanı memnuniyetinin hizmet türü ve paydaş grubuna göre düzenli olarak ölçülerek sonuçların iyileştirme süreçlerinde kullanılması gerekmektedir. İhtiyaç: Anket ve veri analitiği altyapısının geliştirilmesi ve dış paydaş iş birliklerinin yıllık hedefler doğrultusunda izlenmesi ve raporlanmasına yönelik sistematik yapı.						

HEDEF KARTI

Amaç (A4)	İnsan kaynağı, yönetim, altyapı ve iş sürekliliği kapasitesini geliştirmek.						
Hedef (H4.1)	Personelin mesleki, dijital pedagojik ve kalite yetkinliklerini geliştirmek.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek / İnsan Kaynakları						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	TRÜ A4-H4.1 / PG4.1.2 Personele yönelik hizmet içi eğitim sayısı ve PG4.1.3 Eğitime katılan personel sayısı (doğrudan)						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl
PG4.1.1 (UZEM) Personele yönelik hizmet içi eğitim sayısı	35	Ölçülmedi	3	4	5	6	6
PG4.1.2 (UZEM) Eğitime katılan personel sayısı	35	Ölçülmedi	6	6	7	8	8
PG4.1.3 (TRÜ) Üniversite genelinde gerçekleştirilen çevrimiçi eğitim faaliyetlerine sağlanan teknik ve dijital altyapı desteği sayısı	30	Ölçülmedi	4	5	6	7	7
Sorumlu Birim	UZEM Müdürlüğü						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Personel Daire Başkanlığı, Kalite Koordinatörlüğü, Bilgi İşlem, alan uzmanları ve akademik birimler						
Riskler	Yoğun iş takvimi nedeniyle eğitime katılım düşmesi Eğitimlerin görev ihtiyaçlarıyla eşleşmemesi						
Stratejiler	Planla: Görev-yetkinlik matrisi ve yıllık eğitim ihtiyaç analizi oluşturmak Uygula: Belirlenen yetkinlik açıklarına göre hizmet içi eğitimler, uygulamalı çalışmalar ve bireysel gelişim faaliyetleri yürütülecek; üniversite genelinde gerçekleştirilecek çevrimiçi eğitim ve mesleki gelişim faaliyetlerine ihtiyaç doğrultusunda teknik ve dijital altyapı desteği sağlanacaktır. Kontrol Et: Gösterge gerçekleştirmelerini altı aylık izleyip sapma ve nedenlerini değerlendirmek. Önlem Al: İzleme sonuçlarına göre sorumlu, süre ve beklenen çıktı tanımlı iyileştirme kararlarını güncellemek. Kanıt: Görev-yetkinlik matrisi, eğitim ihtiyaç analizi, bireysel gelişim planları, eğitim programları, katılım kayıtları/sertifika, eğitim materyalleri, eğitim değerlendirme raporları ve üniversite genelindeki çevrimiçi eğitimlere sağlanan teknik/dijital altyapı desteğine ilişkin etkinlik ve sistem kayıtları.						
Maliyet Tahmini	Çoğunlukla kurum içi uzmanlarla; dış eğitim/sertifika maliyetleri yıllık insan kaynağı gelişim bütçesinde belirlenir.						
Tespitler	Merkez personeli çoklu görev ve sorumluluklar yürütmekte, farklı uzmanlık alanlarında eş zamanlı hizmet üretmektedir. BİDR’de dijital pedagojik eğitim, hizmet içi eğitim, personel memnuniyeti ve UZEM’e özgü insan kaynağı politikasının geliştirilmesi ihtiyaçları gelişim alanı olarak belirlenmiştir. Mevcut personelin görev ve yetkinliklerinin sistematik biçimde eşleştirilerek eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik yapının geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.						

	Üniversite genelinde çevrimiçi gerçekleştirilen hizmet içi eğitim ve mesleki gelişim faaliyetlerinde Merkez tarafından teknik ve dijital altyapı desteği sağlanması, UZEM'in kurumsal kapasite geliştirme süreçlerine katkısını artırmaktadır. Bu desteğin planlı ve sistematik biçimde izlenmesine ihtiyaç bulunmaktadır.
	İhtiyaç: Yetkinlik ve iş yükü analizi
	İhtiyaç: Uzmanlık alanlarında sertifikalı eğitim bütçesi
	İhtiyaç: Görev ve yetkinliklere dayalı yıllık hizmet içi eğitim ve bireysel gelişim planı.

HEDEF KARTI

Amaç (A4)	İnsan kaynağı, yönetim, altyapı ve iş sürekliliği kapasitesini geliştirmek.						
Hedef (H4.2)	Teknolojik altyapı, bilgi güvenliği, yedekleme ve iş sürekliliği mekanizmalarını güçlendirmek.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek / Bilgi Teknolojileri ve İş Sürekliliği						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	UZEM görev alanına özgü hedef; TRÜ A4-H4.2/H4.3; kurumsal kapasite ve kalite kültürü						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl
BG4.2.1 (UZEM) Gerçekleştirilen sistem ve veri yedekleme işlemi sayısı	50	6	6	6	6	6	6
BG4.2.2 (UZEM) Gerçekleştirilen sistem bakım, güncelleme ve güvenlik işlemi sayısı	50	4	3	4	5	6	6
Sorumlu Birim	UZEM Sistem ve Sunucu Yönetimi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler, Yapı İşleri, hizmet sağlayıcılar						
Riskler	Siber saldırı ve veri kaybı Donanım arızası veya internet/enerji kesintisi						
Stratejiler	Planla: Kritik sistem ve altyapı envanterini oluşturmak; yedekleme, sistem izleme, bakım, güncelleme ve bilgi güvenliği ihtiyaçlarını belirlemek. Uygula: Kritik sistemlerin düzenli yedeklenmesi, sistem kaynaklarının izlenmesi, donanım ve yazılım bakım/güncellemelerinin yapılması ve bilgi güvenliğine yönelik teknik kontrollerin gerçekleştirilmesi. Kontrol Et: Yedekleme, sistem bakım ve güncelleme, sistem izleme ve bilgi güvenliği faaliyetleri altı aylık dönemlerde izlenecek; gerçekleştirmeler, tespit edilen sorunlar ve ihtiyaçlar değerlendirilecektir. Önlem Al: İzleme sonuçları ve tespit edilen teknik ihtiyaçlar doğrultusunda yedekleme, sistem bakım ve güncelleme, bilgi güvenliği ve iş sürekliliğine yönelik iyileştirme kararları alınacaktır. Kanıt: Yedekleme kayıtları, bakım ve güncelleme kayıtları, sistem izleme raporları, bilgi güvenliği kontrol kayıtları, test tutanakları ve teknik faaliyet raporları.						

Maliyet Tahmini	Sistem bakım, güncelleme, yedekleme, bilgi güvenliği ve gerekli altyapı yatırımlarına ilişkin maliyetler; mevcut kaynaklar, hizmet alımları ve yıllık yatırım/bakım bütçesi kapsamında belirlenerek SGDB değerlendirmesi sonrası kesinleştirilecektir.
Tespitler	2025 itibarıyla 30 masaüstü, 15 dizüstü bilgisayar ile stüdyo ve laboratuvar ekipmanlarından oluşan mevcut teknolojik altyapı bulunmaktadır.
	BİDR ve faaliyet raporunda teknik altyapının geliştirilmesi, ekipmanların sürdürülebilir biçimde işletilmesi, teknik personel kapasitesinin güçlendirilmesi ve iş sürekliliğinin güvence altına alınmasına yönelik ihtiyaçlar ortaya konulmuştur.
	UZEM'in mevcut görev ve faaliyetleri kapsamında sistem ve dosya yedeklerinin periyodik olarak alınması, sistem kaynaklarının izlenmesi, donanım altyapısının güncel tutulması, bakım takibinin yapılması ve bilgi güvenliğinin sağlanmasına yönelik çalışmalar yürütülmektedir.
	İhtiyaç: Sistem izleme ve raporlama aracı
	İhtiyaç: İkinci seviye teknik uzman/yedek personel
	İhtiyaç: Kritik sistemler için düzenli yedekleme, geri dönüş ve iş sürekliliği testlerinin yürütülmesine yönelik standart süreç.
	İhtiyaç: Bilgi güvenliği kontrollerinin düzenli izlenmesi ve raporlanması.

HEDEF KARTI

Amaç (A5)	Üniversitenin dijital dönüşümüne yazılım, entegrasyon ve veri odaklı yönetim çözümleriyle katkı sağlamak.						
Hedef (H5.1)	Dijital dönüşüm faaliyetlerini ve süreç analitiğini kurumsallaştırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek / Dijital Dönüşüm						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	TRÜ A5-H5.1 / PG5.1.2 Dijital dönüşüme yönelik faaliyet sayısı (doğrudan)						
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl
PG5.1.1 (UZEM) Dijitalleştirilen veya yeniden tasarlanan UZEM süreçlerinin kümülatif sayısı	50	2	2	2	2	2	2
BG5.1.2 (UZEM) Dijital sistemlerden elde edilen veriler kullanılarak hazırlanan analiz ve rapor sayısı	50	2	2	3	3	4	4
Sorumlu Birim	UZEM Müdürlüğü / Yazılım Geliştirme ve İstatistik Ekibi						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Dijital Dönüşüm ve Yazılım Ofisi, Bilgi İşlem, SGDB, Kalite Koordinatörlüğü, ilgili süreç sahipleri						
Riskler	Dijitalleştirme ile yalnızca mevcut rutinin elektronik ortama taşınması Veri kalitesi ve sistemler arası tutarsızlık						
Stratejiler	Planla: UZEM bünyesinde yürütülen süreçleri belirlemek, mevcut dijital uygulamaları ve geliştirme ihtiyaçlarını analiz etmek; süreçlere ilişkin veri ve raporlama ihtiyaçlarını belirleyerek öncelikli çalışma alanlarını oluşturmak.						

	Uygula: Belirlenen öncelikli süreçlerde dijitalleştirme, entegrasyon ve yeniden tasarım çalışmaları yürütülecek; dijital sistemlerden elde edilen veriler kullanılarak ihtiyaç duyulan analiz ve raporlar hazırlanacaktır.
	Kontrol Et: Dijitalleştirilen ve yeniden tasarlanan süreçler ile hazırlanan analiz ve raporlar altı aylık dönemlerde izlenecek, gerçekleştirmeler ve ihtiyaç duyulan geliştirmeler değerlendirilecektir.
	Önlem Al: İzleme sonuçları, kullanıcı geri bildirimleri ve süreç ihtiyaçları doğrultusunda dijital uygulamalar, süreçler ve veri analiz/raporlama çalışmalarına yönelik iyileştirmeler yapılacaktır.
	Kanıt: Süreç portföyü, süreç analizleri ve iş akışları, yazılım/sürüm kayıtları, kullanıcı kabul/test kayıtları, dijital sistemlerden elde edilen veri ve analiz raporları, dashboardlar ve dönemsel izleme raporları.
Maliyet Tahmini	Yazılım geliştirme personel zamanı ve gerektiğinde lisans/altyapı maliyeti; yıllık dijital dönüşüm portföyünde belirlenir.
Tespitler	UZEM bünyesinde randevu, talep, sınav ve kurs süreçlerine yönelik dijital uygulamalar kullanılmakta; mevcut dijital uygulamaların geliştirilmesi, süreçlerin bütüncül biçimde izlenmesi ve yeni dijital dönüşüm ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik çalışmaların sürdürülmesine ihtiyaç bulunmaktadır.
	BİDR’de değişim yönetimi, analiz ve raporlama süreçlerinin daha sistematik yürütülmesi gerektiği belirtilmiştir.
	İhtiyaç: Süreç sahipliği, veri sözlüğü ve veri standardizasyonu
	İhtiyaç: Kullanıcı deneyimi ve iş analizi kapasitesi
	İhtiyaç: Dijital dönüşüm faaliyetlerinin önceliklendirilmesi ve yıllık olarak izlenmesine yönelik süreç portföyü ve gösterge yapısı.

HEDEF KARTI

Amaç (A5)	Üniversitenin dijital dönüşümüne yazılım, entegrasyon ve veri odaklı yönetim çözümleriyle katkı sağlamak.						
Hedef (H5.2)	UZEM hizmetlerinde yazılım geliştirme, sistem entegrasyonu ve destek performansını iyileştirmek.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek / Yazılım ve Sistem Entegrasyonu						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	UZEM görev alanına özgü hedef; TRÜ A5-H5.2; PG5.2.1 yazılım sayısı ve PG5.2.2 taleplerin karşılanma oranı						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl
BG5.2.1 (UZEM) Geliştirilen veya önemli sürümü tamamlanan yazılım/entegrasyon modülü sayısı (kümülatif)	30	3	1	2	2	3	4
BG5.2.2 (UZEM) Tamamlanan yazılım ve sistem entegrasyonu sayısı	35	3	1	2	2	3	3
BG5.2.3 Belirlenen süreç içinde sonuçlandırılan teknik destek talebi oranı (%)	35	Ölçülmedi	90	92	94	96	97

Sorumlu Birim	UZEM Yazılım Geliştirme, Sistem ve Sunucu Yönetimi
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Dijital Dönüşüm ve Yazılım Ofisi, Öğrenci İşleri, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, hizmet sağlayıcılar
Riskler	Kurumsal sistem API'lerinin yetersizliği veya değişmesi Teknik personel kapasitesi ve bakım yükü
Stratejiler	Planla: Yazılım geliştirme ve entegrasyon ihtiyaçlarını belirlemek; veri sorumluluklarını, teknik gereksinimleri ve test süreçlerini planlamak. Uygula: Öncelikli yazılım ve entegrasyon ihtiyaçları için analiz, geliştirme, test ve devreye alma süreçleri yürütülecek; teknik destek talepleri belirlenen süreler içerisinde sonuçlandırılacaktır. Kontrol Et: Yazılım geliştirme, entegrasyon ve teknik destek hizmetlerine ilişkin göstergeler altı aylık dönemlerde izlenecek ve gerçekleştirmeler değerlendirilecektir. Önlem Al: İzleme sonuçlarına göre yazılım, entegrasyon ve teknik destek süreçlerinde iyileştirme kararları alınacaktır. Kanıt: Yazılım geliştirme ve sürüm kayıtları, entegrasyon mimarisi/veri akış belgeleri, test ve kabul tutanakları, teknik destek talep kayıtları ve dönemsel performans raporları.
Maliyet Tahmini	Yazılım geliştirme, API/lisans ve altyapı maliyetleri teknik analiz sonrası SGDB ile yıllık olarak netleştirilecektir.
Tespitler	2025 Faaliyet Raporunda UBYs verilerinin UZEM sistemlerine yarı otomatik aktarımının her güncellemede tekrarlandığı, süreci yavaşlattığı ve hata riski oluşturduğu belirtilmiştir. 2025'te sistem yönetimi ve yazılım geliştirme faaliyetleri sınırlı personel kaynağıyla yürütülmüş olup, yazılım geliştirme, entegrasyon ve teknik destek kapasitesinin güçlendirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. İhtiyaç: Kurumsal API ve veri paylaşım protokolü İhtiyaç: Test ortamı, sürüm kontrolü ve dokümantasyon İhtiyaç: Teknik destek taleplerinin süre, çözüm ve memnuniyet göstergeleriyle izlenmesine yönelik hizmet seviyesi yapısı.

HEDEF KARTI

Amaç (A6)	Uluslararasılaşma kapasitesinin artırılmasını sağlamak.						
Hedef (H6.1)	Uzaktan eğitim alanında faaliyet gösteren uluslararası dernek, ağ ve organizasyonlarla üyelik ve iş birliği ilişkilerini geliştirmek.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim / Uluslararasılaşma ve İş Birliği						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	UZEM görev alanına özgü hedef; uzaktan eğitim alanında uluslararası ağlara katılımı, kurumsal iş birliklerini ve merkezin uluslararası görünürlüğünü geliştirmek.						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl
PG6.1.1 UZEM'in üyesi olduğu/katılım sağladığı uluslararası dernek, ağ ve organizasyon sayısı	30	0	1	1	1	1	1
PG6.1.2 Uluslararası kuruluşlarla gerçekleştirilen toplantı, iş birliği ve ortak faaliyet sayısı	30	0	2	3	3	3	3

PG6.1.3 Erasmus+ UZEM Konsorsiyumu kapsamında gerçekleştirilen hareketlilik sayısı	40	43	40	45	46	47	48
Sorumlu Birim	UZEM Müdürlüğü / Uluslararasılaşma Komisyonu						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Dış İlişkiler Kurum Koordinatörlüğü, Erasmus+ UZEM Konsorsiyumu, ilgili akademik birimler ve uluslararası iş birliği yapılan kurum/kuruluşlar						
Riskler	Uygun uluslararası dernek, ağ ve organizasyonların sınırlı olması Üyelik veya iş birliklerinin sürdürülebilir faaliyetlere dönüşmemesi						
Stratejiler	Planla: Uzaktan eğitim alanındaki uluslararası dernek, ağ ve organizasyonların yıllık olarak taranması ve uygun kuruluşlardan oluşan bir uluslararası ağ/üyelik listesi oluşturulması. Uygula: Uygun görülen uluslararası kuruluşlarla üyelik, toplantı, iletişim ve iş birliği faaliyetlerinin yürütülmesi. Kontrol et: Üyelik, katılım, toplantı ve iş birliği göstergelerinin yıllık olarak izlenmesi; gerçekleştirmelerin hedef değerlerle karşılaştırılması. Önlem al: İzleme sonuçlarına göre aktif kullanılmayan üyelik ve iş birliklerinin değerlendirilmesi, yeni uluslararası ağ ve kuruluşlarla ilişki geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin planlanması. Kanıt: Üyelik kayıtları, üyelik belgeleri, toplantı/etkinlik katılım kayıtları, yazışmalar, iş birliği/protokol belgeleri, web haberleri ve faaliyet raporları.						
Maliyet Tahmini	Uluslararası toplantı/etkinlik katılımı ve gerekli temsil giderleri için yıllık bütçe imkânları doğrultusunda kaynak ayrılması; mümkün olduğunda Erasmus+ ve proje kaynaklarından yararlanılması.						
Tespitler	UZEM'in uluslararasılaşma faaliyetleri kapsamında Erasmus+ UZEM Konsorsiyumu ve uluslararası iş birlikleri yürütülmekte; 2025 yılında konsorsiyum kapsamında 43 hareketlilik gerçekleştirilmiştir. Konsorsiyum üyesi kurumlarla düzenli toplantılar ve proje faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. 2025 BİDR'de uluslararasılaşma kapsamında Erasmus+ Konsorsiyumu, CODEC, uluslararasılaşma komisyonu, konsorsiyum toplantıları ve tamamlanan/devam eden uluslararası projeler mevcut faaliyetler arasında gösterilmiştir. Mevcut uluslararası ilişkilerin uzaktan eğitim alanındaki uluslararası ağ ve organizasyonlarla daha sistematik üyelik, katılım ve iş birliği faaliyetlerine dönüştürülmesi gelişim alanı olarak değerlendirilmektedir. İhtiyaç: Uzaktan eğitim alanındaki uluslararası dernek, ağ ve organizasyonların düzenli olarak izlenmesine yönelik liste/veri tabanı İhtiyaç: Üyelik ve uluslararası iş birliklerinin faaliyet, katılım ve çıktı bazında izlenmesine yönelik kayıt ve raporlama yapısı						

HEDEF KARTI

Amaç (A6)	Uluslararasılaşma kapasitesinin artırılmasını sağlamak.
Hedef (H6.2)	Uzaktan eğitim alanında çalışmalar yapan teknik ve akademik personelin ulusal ve uluslararası sempozyum, konferans, seminer ve benzeri organizasyonlara katılımını ve bilgi paylaşımını artırmak ve bu tür organizasyonların düzenlenmesini sağlamak.
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim / Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Uluslararasılaşma
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	UZEM görev alanına özgü hedef; uzaktan eğitim alanında bilimsel ve mesleki etkileşimi, bilgi paylaşımını ve uluslararası görünürlüğü artırmak.

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl
PG6.2.1 Uzaktan eğitim alanında katılım sağlanan sempozyum, konferans, seminer ve benzeri organizasyon sayısı	50	Ölçülmedi	2	3	4	5	6
PG6.2.2 Uzaktan eğitim alanında UZEM tarafından düzenlenen sempozyum, konferans, seminer, webinar ve benzeri bilgi paylaşımı etkinliği sayısı	50	Ölçülmedi	2	3	4	5	6
Sorumlu Birim	UZEM Müdürlüğü / Uluslararasılaşma Komisyonu						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Dış İlişkiler Kurum Koordinatörlüğü, akademik birimler, Erasmus+ UZEM Konsorsiyumu ve ilgili ulusal/uluslararası kurum ve kuruluşlar						
Riskler	Personelin yoğun görev ve iş yükü nedeniyle bilimsel/mesleki organizasyonlara katılımın sınırlı kalması						
	Uzaktan eğitim alanında uygun organizasyon ve etkinliklerin yeterli sayıda bulunmaması						
Stratejiler	Planla: Uzaktan eğitim alanındaki ulusal ve uluslararası sempozyum, konferans, seminer ve benzeri organizasyonların yıllık takvimi oluşturulacak ve katılım öncelikleri belirlenecektir.						
	Uygula: Belirlenen organizasyonlara teknik ve akademik personelin katılımı sağlanacak; UZEM tarafından uygun görülen sempozyum, konferans, seminer, webinar ve benzeri bilgi paylaşımı etkinlikleri düzenlenecektir.						
	Kontrol Et: Katılım sağlanan ve düzenlenen organizasyonlara ilişkin göstergeler yıllık olarak izlenecek; katılım sayısı, etkinlik sayısı ve elde edilen çıktılar hedef değerlerle karşılaştırılacaktır.						
	Önlem Al: İzleme sonuçlarına göre katılım ve organizasyon faaliyetlerinin çeşitliliğini ve etkinliğini artırmaya yönelik iyileştirme kararları alınacak ve sonraki dönem planlamalarına aktarılacaktır.						
	Kanıt: Etkinlik programları, katılım belgeleri, görevlendirme yazıları, bildiri/sunum belgeleri, etkinlik haberleri, fotoğraf/video kayıtları, webinar kayıtları, organizasyon raporları ve faaliyet raporları.						
Maliyet Tahmini	Organizasyon katılım ücretleri, ulaşım ve konaklama giderleri ile UZEM tarafından düzenlenecek etkinliklere ilişkin teknik ve organizasyon giderleri; yıllık bütçe imkânları ve proje/hibe kaynakları doğrultusunda karşılanacaktır.						
Tespitler	UZEM'in görev ve sorumlulukları içerisinde akademik dergi ve konferans organizasyonları ile uluslararasılaşma faaliyetlerinin yürütüldüğü görülmektedir.						
	UZEM'in uluslararasılaşma faaliyetleri kapsamında konsorsiyum üyesi kurumlarla toplantılar gerçekleştirilmekte, proje ve hareketlilik süreçlerine ilişkin bilgi ve deneyim paylaşımı yapılmaktadır.						

	Uzaktan eğitim alanındaki bilimsel ve mesleki organizasyonlara katılım ile UZEM tarafından düzenlenen bilgi paylaşımı etkinliklerinin daha sistematik biçimde izlenmesi ve artırılması gelişim alanı olarak değerlendirilmektedir.
	İhtiyaç: Uzaktan eğitim alanındaki ulusal ve uluslararası sempozyum, konferans, seminer ve benzeri organizasyonların izlenmesine yönelik etkinlik takvimi
	İhtiyaç: UZEM personelinin bilimsel ve mesleki organizasyonlara katılımını ve bilgi paylaşımını gösteren etkinlik/katılım kayıt sistemi

B. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

A. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedeflerin belirlenmesi ve detaylandırılması aşamalarında her bir hedefe ilişkin riskler tespit edilmiş ve bu risklere ilişkin kontrol faaliyetleriyle birlikte Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef 1.1:		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Paydaş katılımının düşük kalması	Paydaşlardan yeterli geri bildirim alınamaması, ihtiyaçların doğru belirlenmesini ve değerlendirme süreçlerinin etkin yürütülmesini zorlaştırabilir.	Paydaş takvimi, hatırlatma ve temsil kotası; düşük katılımı odak grup uygulaması.
Ders/program sorumlularının değerlendirme takvimine uyamaması	Değerlendirme süreçlerinin zamanında tamamlanamaması, ders ve programlara ilişkin iyileştirme kararlarının gecikmesine neden olabilir.	Rubrik eğitimi, pilot uygulama ve örnek değerlendirme seti.
Hedef 1.2:		
Destek talebi hacminin personel kapasitesini aşması	Yoğun destek talepleri, teknik hizmetlerin zamanında karşılanmasını ve kullanıcı taleplerine verilen yanıt süresini olumsuz etkileyebilir.	Talep önceliklendirme, bilgi bankası ve yoğun dönem vardiya planı.
İçeriklerin erişilebilirlik standartlarına uygun üretilmemesi	Erişilebilirlik kriterlerinin karşılanmaması, eğitim içeriklerinden farklı kullanıcı gruplarının eşit biçimde yararlanmasını sınırlandırabilir.	Erişilebilirlik kontrol listesi ve yayımlama öncesi örneklem denetimi.

Hedef 2.1:		
Operasyonel iş yükünün araştırmaya ayrılan zamanı azaltması	Operasyonel görevlerin yoğunlaşması, araştırma ve proje geliştirme faaliyetlerine ayrılan zamanın azalmasına ve proje çıktılarının sınırlı kalmasına yol açabilir.	Araştırma zamanı ve yıllık proje takviminin yönetimce korunması.
Proje çağrılarına uygun ekip/ortak bulunamaması	Uygun ekip veya ortak oluşturulamaması, proje başvurularının geliştirilmesini ve dış kaynaklı proje sayısının artırılmasını zorlaştırabilir.	Ortak havuzu, çağrı eşleştirme ve erken aşama proje ön değerlendirmesi.
Hedef 2.2:		
Uzman eğitmen ve teknik personel yetersizliği	Uzman personel eksikliği, planlanan eğitim ve teknik destek faaliyetlerinin kapsamının ve sürekliliğinin sınırlandırılmasına neden olabilir.	Eğitmen havuzu ve üniversite içi ortak görevlendirme.
Donanım ve sarf malzeme güncelliğinin sürdürülememesi	Donanım ve sarf malzeme yetersizliği, eğitim ve teknik uygulamaların kesintisiz yürütülmesini ve hizmet kalitesini olumsuz etkileyebilir.	Çok yıllık bakım/yenileme planı ve dış fon başvuruları.
Hedef 3.1:		
İhtiyaç analizi yapılmadan açılan programlarda düşük katılım	Programların hedef kitle ihtiyaçlarıyla yeterince örtüşmemesi, kursiyer talebinin ve sertifika programlarına katılımın düşük kalmasına neden olabilir.	Program açmadan önce ihtiyaç ve ön talep analizi.
Eğitmen ve takvim bulunamaması	Uygun eğitmen veya eğitim takvimi oluşturulamaması, planlanan sertifika programlarının zamanında açılmasını ve çeşitlendirilmesini sınırlandırabilir.	Eğitmen havuzu oluşturulması ve alternatif takvim/çevrim içi eğitim seçeneklerinin planlanması.

Hedef 3.2:

Anketlere düşük katılım ve temsil sorunu	Anketlere yeterli sayıda ve farklı paydaş gruplarını temsil edecek düzeyde katılım sağlanamaması, memnuniyet sonuçlarının güvenilirliğini ve iyileştirme kararlarının isabetliliğini azaltabilir.	Anket iletişim planının oluşturulması, kısa ve anlaşılır anketlerin uygulanması, katılım oranlarının izlenmesi ve paydaş gruplarının temsiliyetinin değerlendirilmesi.
Dış paydaşların iş birliği süreçlerine katılımının süreklilik göstermemesi	Dış paydaş katılımının süreklilik göstermemesi, planlanan iş birliklerinin sürdürülebilirliğini ve ortak faaliyetlerin hedeflenen düzeyde gerçekleştirilmesini zorlaştırabilir.	Yıllık dış paydaş iş birliği planının hazırlanması, düzenli iletişim ve geri bildirim mekanizmalarının yürütülmesi, iş birliği süreçlerinin periyodik olarak izlenmesi ve sonuçların raporlanması.

Hedef 4.1:

Yoğun iş takvimi nedeniyle eğitime katılım düşmesi	Personelin yoğun iş dönemlerinde eğitimlere yeterli zaman ayıramaması, planlanan eğitimlere katılım oranlarının ve eğitim hedeflerinin altında kalmasına neden olabilir.	Yıllık eğitim takviminin yoğun dönemler dışında planlanması ve çevrim içi/asenkron katılım seçeneklerinin sunulması.
Eğitimlerin görev ihtiyaçlarıyla eşleşmemesi	Eğitim içeriklerinin personelin görev ve gelişim ihtiyaçlarıyla yeterince örtüşmemesi, eğitimlerin etkinliğini ve beklenen öğrenme çıktılarının elde edilmesini sınırlandırabilir.	Yıllık eğitim ihtiyaç analizi yapılması ve eğitim sonrası uygulama/öğrenme çıktılarının değerlendirilmesi.

Hedef 4.2:

Siber saldırı ve veri kaybı	Siber saldırı veya veri kaybı yaşanması, uzaktan eğitim sistemlerinin sürekliliğini, kullanıcı verilerinin güvenliğini ve eğitim hizmetlerinin kesintisiz sunulmasını olumsuz etkileyebilir.	Çok katmanlı yedekleme, erişim kontrolü, olay müdahale planı ve düzenli geri dönüş testleri.
Donanım arızası veya internet/enerji kesintisi	Kritik donanım arızaları ile internet veya enerji kesintileri, uzaktan eğitim hizmetlerinde erişim ve operasyon sürekliliğinin aksamasına neden olabilir.	Kritik ekipmanların önceliklendirilmesi, bakım planı ve çok yıllık yatırım planının oluşturulması.

Hedef 5.1:

Dijitalleşme ile yalnızca mevcut rutinin elektronik ortama taşınması	Dijital dönüşüm çalışmalarının süreçleri geliştirmek yerine yalnızca mevcut uygulamaların elektronik ortama aktarılması, beklenen verimlilik, kullanıcı deneyimi ve hizmet kalitesi kazanımlarının sınırlı kalmasına yol açabilir.	Her dijital dönüşüm çalışması için süreç kazanımı, kullanıcı etkisi ve ölçülebilir çıktı kriterlerinin tanımlanması.
Veri kalitesi ve sistemler arası tutarsızlık	Veri kalitesindeki sorunlar ve sistemler arasındaki veri tutarsızlıkları, raporlama ve karar destek süreçlerinde hatalı veya güvenilir olmayan sonuçlara yol açabilir.	Veri sahibi, veri sözlüğü ve otomatik doğrulama kontrollerinin oluşturulması.

Hedef 5.2:

Kurumsal sistem API'lerinin yetersizliği veya değişmesi	Kurumsal sistemlerin API altyapısındaki yetersizlikler veya yapılan değişiklikler, sistem entegrasyonlarının sürdürülebilirliğini ve planlanan dijital hizmetlerin kesintisiz çalışmasını olumsuz etkileyebilir.	API/entegrasyon sözleşmesi, test ortamı ve değişiklik yönetimi süreci.
Teknik personel kapasitesi ve bakım yükü	Teknik personel kapasitesinin mevcut sistemlerin bakım ve geliştirme ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması, entegrasyon ve dijital hizmetlerin zamanında geliştirilmesini ve sürdürülebilirliğini zorlaştırabilir.	İş yükü analizi, teknik taleplerin önceliklendirilmesi ve gerekli durumlarda ilave personel/dış destek planının oluşturulması.

Hedef 6.1:

Uygun uluslararası dernek, ağ ve organizasyonların sınırlı olması	Riskin gerçekleşmesi, uzaktan eğitim alanında uluslararası üyelik ve iş birliği faaliyetlerinin hedeflenen düzeyde gerçekleştirilmesini olumsuz etkileyebilir.	Uzaktan eğitim alanındaki uluslararası dernek, ağ ve organizasyonların düzenli olarak izlenmesi ve uygun kuruluşların yıllık olarak değerlendirilmesi
---	--	---

Üyelik veya iş birliklerinin sürdürülebilir faaliyetlere dönüşmemesi	Riskin gerçekleşmesi, uluslararası üyelik ve iş birliklerinden beklenen etkileşim ve görünürlük çıktılarının elde edilmesini olumsuz etkileyebilir.	Üyelik ve iş birliklerinin toplantı, etkinlik, ortak çalışma ve diğer faaliyetlerle aktif biçimde sürdürülmesinin izlenmesi.
Hedef 6.2:		
Personelin yoğun iş yükü nedeniyle bilimsel ve mesleki organizasyonlara katılımın sınırlı kalması	Personelin yoğun iş yükü nedeniyle bilimsel ve mesleki organizasyonlara yeterli katılım sağlayamaması, uzaktan eğitim alanındaki bilgi ve deneyim paylaşımının ve katılım hedeflerinin beklenen düzeyde gerçekleşmesini sınırlandırabilir.	Yıllık organizasyon takviminin oluşturulması, uygun etkinliklerin önceliklendirilmesi ve personel katılımının önceden planlanması.
Uzaktan eğitim alanında uygun organizasyon ve etkinliklerin yeterli sayıda bulunmaması	Uygun ulusal ve uluslararası organizasyonların sınırlı olması, personelin bilimsel ve mesleki etkileşim olanaklarını ve UZEM tarafından gerçekleştirilecek bilgi paylaşımı faaliyetlerini artırma kapasitesini sınırlandırabilir.	Ulusal ve uluslararası etkinliklerin düzenli olarak takip edilmesi; uygun durumlarda çevrim içi seminer, webinar ve benzeri alternatif etkinliklerin düzenlenmesi veya bunlara katılım sağlanması.

6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik planın izleme ve değerlendirme süreci Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem AI (PUKÖ) döngüsü temelinde yürütülecektir. İzleme ve değerlendirme sürecinin temel amacı, stratejik plan hedeflerinin gerçekleşme düzeyini düzenli olarak takip etmek, ortaya çıkan sapmaların nedenlerini belirlemek, riskleri değerlendirmek ve elde edilen bulgular doğrultusunda gerekli iyileştirme faaliyetlerini zamanında hayata geçirmektir.

Her performans göstergesi için gösterge tanımı, ölçüm yöntemi, veri kaynağı, veri sahibi, hesaplama yöntemi, başlangıç değeri, yıllık hedef değeri, izleme dönemi ve kanıt türü tanımlanarak karşılaştırılabilir, izlenebilir ve doğrulanabilir veri üretilecektir. Göstergelerin gerçekleşme düzeyleri hedef değerlerle karşılaştırılacak; sapmaların nedenleri, riskler ve alınması gereken önlemler birlikte değerlendirilecektir.

Planla: Yıllık uygulama takvimi, hedef ve performans göstergelerinin sorumluları, veri kaynakları ve veri toplama takvimi belirlenir. Her gösterge için ölçüm yöntemi ve kanıt türü netleştirilerek izleme sürecinin standartlaştırılması sağlanır.

Uygula: Hedef kartlarında yer alan stratejik faaliyetler, gerçekleştirme sorumluları ve iş birliği yapılacak birimlerle birlikte yürütülür. Gerçekleştirilen faaliyetlerin sonunda rapor, karar, sistem çıktısı, veri seti, analiz, eğitim/katılım kaydı, test tutanağı veya benzeri doğrulanabilir kanıtlar oluşturulur ve ilgili kanıtlar düzenli olarak arşivlenir.

Kontrol Et: Performans göstergeleri en az altı aylık dönemlerde izlenir. Yıl sonunda hedef değer ile gerçekleşen değer karşılaştırılarak gerçekleşme düzeyi, hedefe yönelik ilerleme, sapmaların nedenleri, risklerin durumu ve kanıtların yeterliliği değerlendirilir. Gerekğinde ilgili sorumlulardan açıklama ve düzeltici faaliyet planı talep edilir.

İzleme sürecinde yalnızca faaliyet sayısı değil, faaliyetlerin sonuçları ve etkileri de mümkün olduğu ölçüde değerlendirilecektir. Bu kapsamda çıktı göstergelerinin yanında memnuniyet, erişim, kullanım, kalite, verimlilik ve iyileştirme sonuçlarına ilişkin verilerden yararlanılacaktır.

Önlem Al: Hedeflerden veya performans göstergelerinden sapma bulunan ya da gelişim ihtiyacı tespit edilen alanlar için sorumlusu, uygulanma süresi, beklenen çıktısı ve kapanış ölçütü tanımlanmış iyileştirme eylemleri oluşturulur. Alınan önlemlerin sonuçları bir sonraki izleme döneminde yeniden değerlendirilerek PUKÖ döngüsünün sürekliliği sağlanır.

Raporlama ve Kurumsal Entegrasyon: İzleme ve değerlendirme sonuçları Birim Faaliyet Raporu, BİDR ve sürekli iyileştirme süreçleriyle ilişkilendirilecek; elde edilen veriler UZEM'in yıllık performansının değerlendirilmesinde kullanılacaktır. Gerekli görülen sonuç ve raporlar Üniversitenin ilgili birimleriyle paylaşılacak ve Trabzon Üniversitesi Stratejik Planı ile uyumun değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır.

İzleme sonuçları doğrultusunda hedeflerin gerçekleşme durumu hedefe ulaşma, kısmi gerçekleşme veya sapma şeklinde değerlendirilebilecek; önemli sapmalar için gerekçe ve alınan/alınacak önlemler kayıt altına alınacaktır.