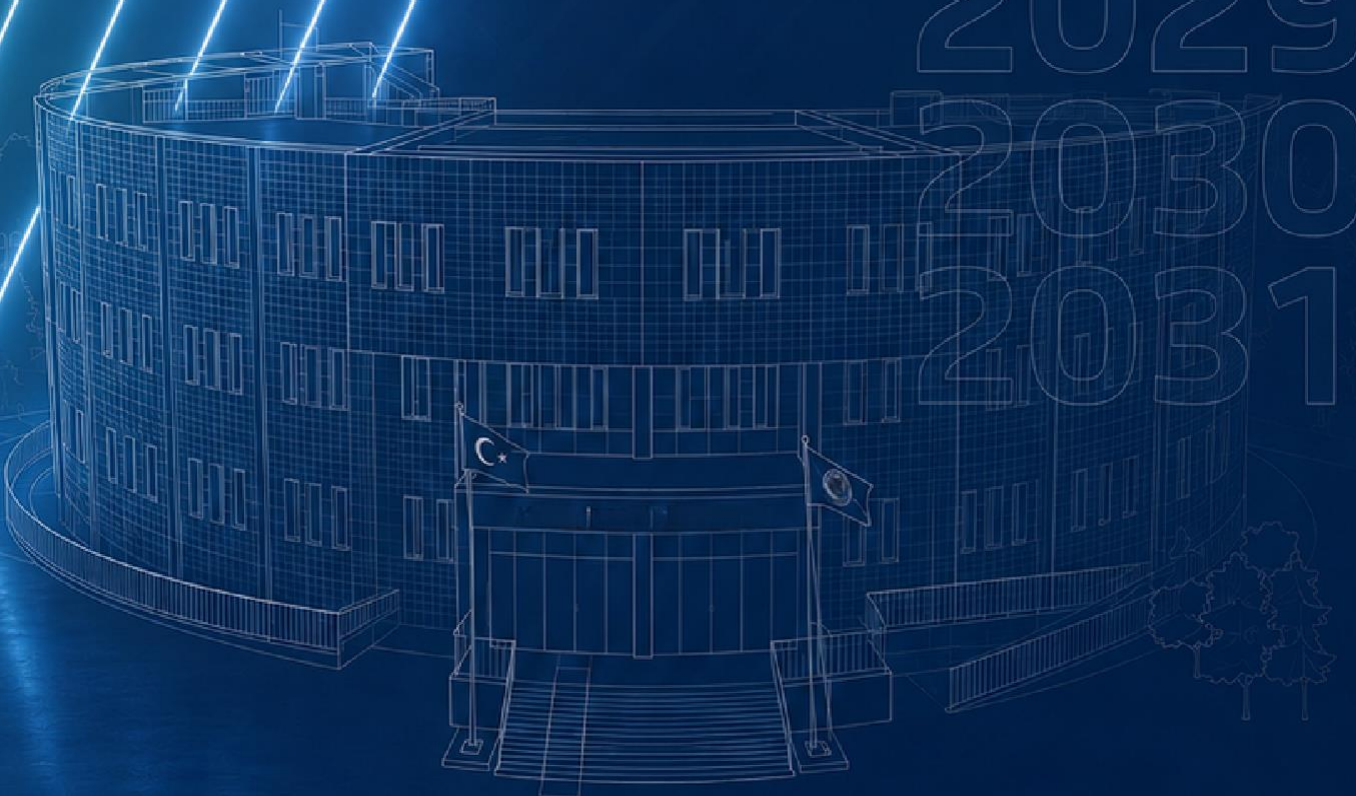


BOLU ABANT
İZZET BAYSAL
ÜNİVERSİTESİ



2027-2031
STRATEJİK
PLANI

2026
2027
2028
2029
2030
2031



3 DÜRRUM ANALIZI

A. KURUMSAL TARİHÇE

Türkiye'nin iki büyük şehri olan Ankara ve İstanbul illerinin arasında doğal güzelliklerle çevrili, ülkemizin en seçkin üniversitelerinden biri olan Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi 11 Temmuz 1992 tarihli ve 21281 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 3837 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Hakkında 41 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulüne Dair 2809 Sayılı Kanun ile 78 ve 190 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'un 25. maddesine eklenen Ek 16. maddesi ile "Abant İzzet Baysal Üniversitesi" adıyla kurulmuştur. 09.05.2018 tarihli ve 7141 sayılı Kanunun 6. maddesiyle Üniversitemizin ismi "Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi" şeklinde değiştirilmiştir.

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Gazi Üniversitesi'ne bağlı İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bolu Eğitim Yüksekokulu ve Bolu Meslek Yüksekokulu ile İstanbul Teknik Üniversitesi'ne bağlı Düzce Meslek Yüksekokulu'nun birikimlerini temel alarak, 1992 yılında kurulan 23 üniversiteden biridir.

Başlangıçta 4.000 civarında öğrenci ve 192 akademik personele sahip olan Üniversitemizin birimleri, Bolu'dan Düzce'ye, Akçakoca'dan Gerede'ye ve Mengen'den Mudurnu'ya kadar çok geniş bir alana yayılmıştır. Bolu şehir merkezine 8 km uzaklıktaki İzzet Baysal Yerleşkesi benzersiz bir doğa güzelliğinin içinde yer almaktadır. Kuruluşundan itibaren hızla gelişen Üniversitemizde 2005 yılı sonu itibarıyla öğrenci sayısı 16.195'e, akademik personel sayısı 1020'ye idari personel sayısı 817'ye ulaşmıştır.

Düzce Üniversitesi 01.03.2006 tarih ve 5467 sayılı Kanunla kurulmuş ve Üniversitemiz bünyesinde bulunan Düzce Tıp Fakültesi, Orman Fakültesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Düzce Sağlık Yüksekokulu, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Düzce Meslek Yüksekokulu ve Akçakoca Meslek Yüksekokulu Düzce Üniversitesine bağlanmıştır.

Üniversitemiz, Düzce Üniversitesi ayrıldıktan sonra da gelişimine hızla devam ederek bünyesine yeni fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarını eklemiş, bugün 16 Fakülte, 1 Yüksekokul, 8 Meslek Yüksekokulu, 1 Enstitü ve 20 Uygulama ve Araştırma Merkezinde 1482 akademik, 742 idari personel ve 25.691 öğrenci ile eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerini sürdürmektedir.

Bir devlet üniversitesi olan Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, ülkemizdeki devlet ve vakıf üniversitelerinin yanında vakıf destekli bir devlet üniversitesi olarak üçüncü bir model oluşturmaktadır. Devletimizin imkânlarına ek olarak Türkiye'nin en büyük hayırseverlerinden biri olan ve Üniversitemizin ismini aldığı İzzet Baysal ve diğer hayırseverlerimizin yatırımlarıyla da kısa sürede mükemmel bir fiziki yapı ve üstün teknolojik donanıma ulaşılmış olup öğrencilerine çağdaş ve gelişmiş bir eğitim ortamı sunmaktadır.

Üniversitemiz, bulunduğu yöreyi aydınlatacak, bilimsel gelişme ve teknolojileri takip edebilecek, uluslararası rekabet gücüne sahip bir araştırma ortamı hazırlamayı öncelikli görevleri arasında kabul etmekte ve 21. yüzyıl Türkiye'sine çağdaş, nitelikli bir insan profili yetiştirmeyi hedeflemektedir. Bu yolda Üniversitemiz, kurulduğu günden bu yana büyük bir gelişme kat etmiştir.

B. UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Uygulanmakta Olan (2024-2028) Stratejik Planın Değerlendirilmesi (2024-2025)

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9'uncu maddesi ile "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi" doğrultusunda hazırlanmış olup 5 stratejik amaç, 25 hedef ve 120 performans göstergesinden oluşmaktadır. Performans göstergeleri, Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Kurulu tarafından birimlerden toplanan veriler aracılığıyla izlenmekte, analiz edilmekte; altı aylık izleme ve yıllık değerlendirme raporları ile sistematik biçimde raporlaştırılmakta, değerlendirme raporları idare faaliyet raporlarında da yer almaktadır.

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirme çalışması; mevcut haliyle yürürlükte bulunan Üniversitemiz 2024-2028 Stratejik Planının yenilenmesi sebebiyle 2024-2025 yılları uygulama sürecinde elde edilen veriler doğrultusunda, hedef ve performans göstergeleri bazında gerçekleşme düzeylerini, başarı ve başarısızlık nedenlerini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda yapılan değerlendirmeler, kurumsal öğrenme sürecine katkı sağlamakta ve stratejik yönetim döngüsünün önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Bu çalışma ile elde edilen bulguların, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi 2027-2031 Stratejik Planında yer alacak amaç, hedef ve performans göstergelerinin daha gerçekçi, ölçülebilir ve sürdürülebilir şekilde belirlenmesine rehberlik etmesi amaçlanmaktadır.

Bu doğrultuda Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi 2024-2028 yıllarını kapsayan stratejik planında toplam beş adet amaç belirlemiştir:

- **Amaç 1:** Eğitim-öğretim faaliyetlerinde iyileşmenin sürekliliğini sağlamak
- **Amaç 2:** Kurumun Ar-Ge kapasitesini nitelik ve nicelik olarak artırmak
- **Amaç 3:** Toplumsal hizmet faaliyetlerinin sayısını ve kalitesini artırmak
- **Amaç 4:** Nitelikli yönetim ve kurumsal kapasite gelişimini sağlamak
- **Amaç 5:** Üniversitenin Faaliyetlerini Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) Çerçevesinde İyileştirmek

Tablo 1. 2024-2028 Stratejik Planı dahilinde 2024 ve 2025 yıllarında amaç bazında toplamda hedeflerin gerçekleşme oranı.

Stratejik Amaç	2024	2025
Amaç 1	64,93%	68,72%
Amaç 2	62,50%	75,00%
Amaç 3	79,00%	84,38%
Amaç 4	90,20%	72,00%
Amaç 5	46,78%	74,69%

Tablo 2. 2024-2025 Stratejik Planı Hedef Bazında Gerçekleşme Oranı

BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ 2024-2025 YILI STRATEJİK PLAN DEĞERLENDİRME PERFORMANS GERÇEKLEŞMELERİ TABLOSU				
AMAÇ	HEDEF	2024 Hedef Performansı	2025 Hedef Performansı	
Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinde İyileşmenin Sürekliliğini Sağlamak	H1.1 Üniversitenin kurumsal akreditasyonunu sağlamak ve akredite olan program sayısını artırmak.	74,66	93,62	
	H1.2 Mezunların istihdam oranını plan dönemi içerisinde en az % 10 artırmak.	0	0	
	H1.3 Öğrencilerin 21. yüzyıl becerilerine sahip çok yönlü gelişimini sağlamak.	100	90	
	H1.4 Teknolojiye dayalı eğitim sistemleri geliştirmek ve sürekliliğini sağlamak.	80	100	
	H1.5 Eğitim ve öğretimde uluslararasılaşma faaliyetlerini ve girişimlerini artırmak.	70	60	
Kurumun Ar-Ge Kapasitesini Nitelik ve Nicelik Olarak Artırmak.	H2.1 Araştırma laboratuvarları altyapılarının güçlendirilmesine yönelik yatırımları ve kütüphanede erişim sağlanan veri tabanlarını en az %20 artırmak.	40	40	
	H2.2 Nitelikli ve sürdürülebilir Ar-Ge faaliyetleri için paydaşlarla iş birliğini ve kurum dışı fonlardan desteklenen projeleri teşvik eden iç ve dış destekli mali kaynakları en az %25 artırmak.	45	90	
	H2.3 Üniversitemizde uluslararası ölçekte nitelikli ve disiplinler arası çalışma yapabilen araştırmacıların araştırma yetkinliğini sürdürmek ve iyileştirmek için gerçekleştirilen faaliyet sayısını en az % 20 artırmak.	80	85	
	H2.4 Uluslararası ve ulusal indeksli bilimsel yayın organlarında yer alan BAİBÜ adresli nitelikli yayın sayılarını en az %20 artırmak.	30	70	
	H2.5 Öğrencilerin araştırma projelerine katılımının en az %10 artırılarak, proje kültürünün tabana yayılmasını sağlamak.	100	85	
	H2.6 Patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım sayısını en az %20 artırmak.	80	80	
Toplumsal Hizmet Faaliyetlerinin Sayısını ve Kalitesini Artırmak.	H3.1 Her birimin kendi alanı ile ilgili topluma katkı odaklı (kadın, aile, çocuk, yaşlı, iklim, çevre vb. konularda) konferans, sempozyum, panel, çalıştay, seminer vb. sayılarını en az %200 artırmak.	100	100	
	H3.2 Üniversitemiz birimlerince (bölgesel ve ulusal kalkınma başta olmak üzere) sunulan bilirkişilik ve danışmanlık hizmetleri ve protokollerinin sayılarını en az %50 artırmak.	16	37,5	
	H3.3 Birimlerde toplumsal katkıya yönelik gerçekleştirilen proje, eğitim, etkinlik (gönüllülük çalışmaları / sosyal sorumluluk dersi kapsamında yapılanlar dahil) faaliyetlerinin sayısını en az %50 artırmak.	100	100	
	H3.4 Mesleki gelişim ve sporcu gelişimi sağlayacak sertifikalı eğitim programlarının sayısını ve çeşitliliğini en az %50 artırmak.	100	100	

Nitelikli Yönetişim ve Kurumsal Kapasite Gelişimini Sağlamak.	H4.1 İç paydaş ve öğrencilerin memnuniyet düzeyini en az %20 artırarak kurumsal aidiyet duygusunu geliştirmek.	91	100
	H4.2 Dış paydaşlarla iletişim ve iş birliğini geliştirmek.	100	85
	H4.3 Personel niteliğini geliştirmek üzere düzenlenecek çalışmaların sayısı ve çeşidini artırmak.	60	0
	H4.4 Dijital dönüşüm ve Bütünleşik Bilgi Yönetim Sistemini geliştirmek.	100	75
	H4.5 Kalite Güvence Sistemini birimler bazında yaygınlaştırarak kurum kültürünü güçlendirmek.	100	100
Üniversitenin Faaliyetlerini Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) Çerçevesinde İyileştirmek.	H5.1 Eğitim ve öğretimde sürdürülebilirlik ve çevre bilincinin artırılmasına yönelik faaliyetlerin sayısını en az %25 artırmak.	45	85
	H5.2 Üniversitemizde bulunan öğrencilerin sağlık, gıda ve insana yaraşır yaşam koşullarına erişimini %25 artırmak.	93,91	98,27
	H5.3 Üniversitemizde 2028 yılına kadar kişi başı karbon ayak izini azaltmak.	30	45
	H5.4 Üniversitemiz binaları ile alt ve üst yapıların depreme dayanıklılık durum tespiti yapılarak 1999 yılı öncesi inşa edilen binaları mevcut deprem yönetmeliği standartlarına uygun hale getirmek.	25	80
	H5.5 Üniversitemizde 2028 yılına kadar kişi başı su ayak izini azaltmak.	40	65,16

Üniversitemiz 2024-2028 Stratejik Planının 2024-2025 yıllarını kapsayan kısmının stratejik plan amaçlarına ulaşma yüzdeleri Tablo 1’de, Hedef bazında gerçekleşme yüzdeleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

2024 yılında gözlenen memnuniyet düşüklüğüne yapılan iyileştirme çalışmalarının 2025 yılında olumlu sonuçlar verdiği; eğitim programlarının çeşitlendirilmesi, çift anadal ve yan dal imkanlarının artırılması, ders değerlendirme sistemlerinin etkin kullanılması gibi uygulamaların performans göstergelerine yansıdığı görülmektedir.

Her iki yıl birlikte değerlendirildiğinde, stratejik planın özellikle kalite güvencesi, akreditasyon ve kurumsal gelişim alanlarında başarılı bir şekilde uygulandığı; ancak mezun istihdamı gibi bazı göstergelerde ilerlemenin sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, iş dünyası ile iş birliklerinin artırılması, kariyer destek mekanizmalarının güçlendirilmesi ve mezun izleme sistemlerinin daha etkin kullanılması gerekmektedir.

2024 yılı uygulama altyapısının oluşturulduğu bir başlangıç yılı olurken, 2025 yılı bu altyapının çıktılarının alındığı ve performansın belirgin şekilde arttığı bir dönem olmuştur. Sürdürülebilirlik, memnuniyet ve istihdam imkanlarının artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması gerektiği değerlendirilmektedir.

A1: Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinde İyileşmenin Sürekliliğini Sağlamak

2024 yılı, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planı’nın uygulamaya alındığı ilk yıl olması nedeniyle, eğitim-öğretim faaliyetlerinde kalite güvencesi süreçlerinin yapılandırıldığı ve kurumsal farkındalığın artırıldığı bir dönem olmuştur. Bu kapsamda özellikle kurumsal akreditasyon, program akreditasyonu, öz ve akran değerlendirme süreçleri ile program iyileştirme faaliyetlerinde önemli gelişmeler kaydedilmiştir.

2024 yılı verileri incelendiğinde, H1.1 “Üniversitenin kurumsal akreditasyonunu sağlamak ve akredite olan program sayısını artırmak” hedefi kapsamında %74,66 düzeyinde performans gerçekleştiği görülmektedir. Öz ve akran değerlendirme yapan program sayısı ile iyileştirme gerçekleştiren program sayısındaki yüksek artış, kalite güvence sisteminin kurumsal düzeyde benimsendiğini göstermektedir. Bununla birlikte, öğrenci ve öğretim elemanı memnuniyet oranlarının hedeflenen düzeyin altında kalması ile dış paydaş memnuniyetinde sınırlı artış sağlanması, eğitim-öğretim hizmetlerinin niteliğinin geliştirilmesine yönelik iyileştirme ihtiyacına işaret etmiştir.

2025 yılına gelindiğinde ise eğitim-öğretim alanında yürütülen iyileştirme çalışmalarının somut çıktılarının alınmaya başlandığı görülmektedir. Hedef kapsamında 2025 yılı için belirlenen performansın %93,62 seviyesine ulaşması, kurumsal

akreditasyon sürecinin başarıyla tamamlandığını ve akredite program sayısındaki artışın, stratejik amaca büyük ölçüde ulaşıldığını göstermektedir. Ayrıca dış paydaş memnuniyet oranlarında hedeflerin aşılması ve öğrenci/öğretim elemanı memnuniyetinde artış sağlanması, 2024 yılında başlatılan iyileştirme faaliyetlerinin etkili sonuçlar ürettiğini ortaya koymaktadır.

2024 yılında tespit edilen zayıf yönler için yönelik olarak; çift anadal ve yan dal imkânlarının artırılması, ders çeşitliliğinin geliştirilmesi, öğrenme çıktılarının izlenmesine yönelik sistemlerin etkin kullanımı ve paydaş geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi gibi uygulamalar 2025 yılı performansına olumlu katkı sağlamıştır.

Bununla birlikte, eğitim-öğretim süreçleri açısından bazı riskler de bulunmaktadır. Özellikle program akreditasyon süreçlerinin maliyetlerinin artması, iş dünyası ile uyumun sürekli güncellenmesi gerekliliği ve mezunların istihdam edilebilirliğinin artırılmasına yönelik ihtiyaçlar, izlenmesi gereken riskli alanlar olarak öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak, mevcut stratejik plan çerçevesinde A1 amacı kapsamında 2024 yılı daha çok sistem kurma ve kalite altyapısını oluşturma yılı olarak değerlendirilirken, 2025 yılı bu sistemlerin çıktılarının alındığı ve performansın belirgin şekilde arttığı bir dönem olmuştur. Eğitim-öğretim faaliyetlerinde kalite güvencesi, akreditasyon ve paydaş memnuniyeti alanlarında sağlanan ilerlemenin sürdürülebilirliğinin sağlanması, stratejik yönetim çevrimi açısından kritik önem taşıdığından bu hedefin güçlendirilerek takip edilmesi gerekmektedir. Eğitim-öğretim kalitesinin kalıcı hale gelmesi ve mezun istihdam edilebilirliğinin artırılması için uygulamalı eğitim modellerinin genişletilmesi şarttır. Üniversitemizin çeşitli Fakültelerinde ve birimlerinde halihazırda tecrübe edilen başarılı uygulamaların yarattığı sinerjinin ışığında; 7+1 (Lisans), 6+2 (Uygulama ağırlıklı Lisans) ve 3+1 (Ön lisans) İşletme Mesleki Eğitim modellerinin lokal başarı öyküleri olmaktan çıkarılarak tüm üniversite birimlerinin müfredatlarına eklenmesi stratejik bir önceliktir. Bu modellerin tüm birimlere yaygınlaştırılması, iş dünyasının nitelikli insan kaynağı talebini doğrudan sahada karşılayacak, mezunların sektörel adaptasyon sürecini kısaltacak ve öğrenci ile işveren geri bildirimleriyle fakülte programlarının sürekli güncel kalmasını sağlayacaktır.

A2: Kurumun Ar-Ge Kapasitesini Nitelik ve Nicelik Olarak Artırmak

2024 yılı, Ar-Ge kapasitesinin geliştirilmesine yönelik altyapı iyileştirmeleri, araştırma süreçlerinin sistematik hale getirilmesi ve proje kültürünün yaygınlaştırılması açısından başlangıç niteliğinde bir dönem olmuştur. Bu kapsamda araştırma laboratuvarlarının kapasitesinin artırılması, veri tabanı erişimlerinin genişletilmesi ve disiplinler arası çalışma kültürünün teşvik edilmesine yönelik adımlar atılmıştır. Ancak, proje sayıları, uluslararası yayın performansı ve dış kaynaklı fonlardan yararlanma düzeyi bakımından hedeflenen seviyelere tam olarak ulaşamadığı görülmektedir.

2025 yılında ise Ar-Ge faaliyetlerinde belirgin bir gelişim gözlemlenmiştir. Özellikle dış destekli proje sayılarında, ulusal ve uluslararası indeksli yayınlarda ve disiplinler arası araştırma faaliyetlerinde artış sağlanmıştır. Üniversite-sanayi iş birliklerinin güçlendirilmesi ve araştırma altyapısına yapılan yatırımların etkisiyle Ar-Ge çıktılarının niteliğinde iyileşme kaydedilmiştir. Bununla birlikte, araştırma faaliyetlerinin sürdürülebilirliği, uluslararası rekabet gücünün artırılması ve araştırmacı insan kaynağının desteklenmesi gerekliliği devam etmektedir. 2024 yılında temelleri güçlendirilen Ar-Ge ekosisteminin, 2025 yılında daha somut çıktılar üreten bir yapıya dönüştüğü; ancak sürdürülebilirlik ve uluslararasılaşma boyutunda gelişime açık alanların bulunduğu değerlendirilmektedir.

A3: Toplumsal Hizmet Faaliyetlerinin Sayısını ve Kalitesini Artırmak

2024 yılında üniversitenin toplumsal katkı faaliyetleri kapsamında düzenlenen etkinlikler, eğitimler, projeler ve iş birliklerinde artış sağlanmış; özellikle bölgesel kalkınmaya katkı sunan faaliyetler ön plana çıkmıştır. Bununla birlikte, faaliyetlerin etki analizlerinin sistematik olarak yapılamaması ve çıktıların ölçülmesine yönelik mekanizmaların sınırlı olması önemli bir gelişim alanı olarak ortaya çıkmıştır.

2025 yılında ise toplumsal katkı faaliyetlerinin hem sayısında hem de çeşitliliğinde artış gözlenmiştir. Çalıştaylar, seminerler, danışmanlık hizmetleri ve sosyal sorumluluk projeleri daha planlı ve hedef odaklı yürütülmüş; paydaşlarla yapılan iş birlikleri güçlendirilmiştir. Ayrıca faaliyetlerin izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik mekanizmaların geliştirilmesiyle birlikte toplumsal katkının görünürlüğü artmıştır. 2024 yılında başlatılan faaliyetlerin 2025 yılında daha sistematik ve etkili hale geldiği; ancak faaliyetlerin toplumsal etki düzeyinin ölçülmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından ilave iyileştirmelere ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmektedir.

A4: Nitelikli Yönetişim ve Kurumsal Kapasite Gelişimini Sağlamak

2024 yılı, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, kalite güvence sisteminin yaygınlaştırılması ve dijital dönüşüm süreçlerinin başlatılması açısından önemli bir hazırlık dönemi olmuştur. Bu kapsamda iç paydaş memnuniyetinin artırılması, kurumsal aidiyetin güçlendirilmesi ve yönetim süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Ancak bazı alanlarda memnuniyet düzeylerinin istenen seviyeye ulaşmadığı görülmüştür.

2025 yılında ise kurumsal kapasite gelişimine yönelik çalışmaların daha somut çıktılar ürettiği gözlemlenmiştir. Özellikle dijitalleşme, veri temelli yönetim anlayışının güçlendirilmesi ve kalite güvence sisteminin birimlere yaygınlaştırılması konularında ilerleme sağlanmıştır. Personel niteliğinin geliştirilmesine yönelik eğitim faaliyetleri artırılmış ve kurumsal işleyişte etkinlik sağlanmıştır.

2024 yılında başlatılan kurumsal gelişim süreçlerinin 2025 yılında daha izlenebilir bir yapıya ulaştığı; ancak kurumsal kapasitenin sürekli geliştirilmesi için insan kaynağı, dijital altyapı ve yönetim süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

A5: Üniversitenin Faaliyetlerini Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) Çerçevesinde İyileştirmek

2024 yılında sürdürülebilir kalkınma hedefleri kapsamında çevre, enerji, sosyal sorumluluk ve yaşam kalitesine yönelik faaliyetlerin planlanması ve farkındalık oluşturulması ön plana çıkmıştır. Ancak bu alandaki faaliyetlerin henüz başlangıç aşamasında olması nedeniyle performansın sınırlı düzeyde kaldığı görülmüştür.

2025 yılında ise sürdürülebilirlik faaliyetlerinde artış sağlanmış; özellikle çevre bilinci, enerji verimliliği, sosyal yaşam koşullarının iyileştirilmesi ve sürdürülebilir kampüs uygulamalarına yönelik çalışmalar hız kazanmıştır. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin kurumsal stratejilere entegrasyonu güçlenmiş ve bu alandaki farkındalık artmıştır.

Bununla birlikte, karbon ayak izi, su ayak izi ve sürdürülebilir altyapı yatırımları gibi uzun vadeli hedeflerde ilerlemenin zaman alacağı; bu nedenle sistematik izleme ve kaynak planlamasının önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

Sürdürülebilirlik alanında 2024 yılı farkındalık ve planlama dönemi, 2025 yılı ise uygulamaların yaygınlaşmaya başladığı bir dönem olarak öne çıkmaktadır. Bu alandaki ilerlemenin sürdürülebilirliği için kurumsal sahiplenmenin güçlendirilmesi gerekmektedir.

C. MEVZUAT ANALİZİ

Mevzuatın üniversitelere verdiği görevlerin incelenerek faaliyet alanları ve türlerinin bu çerçevelere uygun olarak yapılması için; Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme ve Toplumsal Katkı başta olmak üzere diğer konularda ilgili mevzuat maddelerinden tespitler yapılmış, bu tespitlere göre ihtiyaçlar belirlenerek Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Mevzuat Analizi

Eğitim ve Öğretim			
Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespit	İhtiyaçlar
Çağdaş uygarlık ve eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim yapmak.	T.C. Anayasası (130. Madde) 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (4., 5., 12-a., 43. ve 44. Maddeler)	Eğitim programlarının ulusal ve uluslararası kalite standartlarına uygun olarak tasarlanması ve uygulanması süreçlerinde eksikliklerin bulunması	Program bazlı akreditasyon çalışmalarının yaygınlaştırılması, Bologna Bilgi Sistemindeki "Program Çıktılarının kalite ölçütleri dikkate alınarak güncellenmesi ve periyodik olarak izlenmesi. Eğitim programlarının alanında uzman kişilerin rehberliğinde yapılandırılması amacıyla program çıktılarının geliştirilmesinde Eğitim Alt Komisyonunun işlevinin artırılmasının sağlanması
	Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği (18. Madde)	Mevcut eğitim programlarının, eğitim bilimleri ve modern öğretim ilke ve yöntemleriyle bütünleştirilememesi.	TYÇ (Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi) ve Bologna güncellemelerinin dijital beceriler, yapay zekâ okuryazarlığı ve yeşil dönüşüm yetkinliklerinin programlara entegre edilmesi
	Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi'nin (TYÇ) Uygulanması İlişkin Yönetmelik	Eğitim programlarının tasarımı ve değerlendirilmesi aşamalarında paydaşlarla yeterli ölçüde iş birliği yapılamaması	Kamu, sanayi ve sivil toplum kuruluşlarının katılımıyla kurulan "Birim Paydaş Danışma Kurulları"nın etkinliğinin artırılması
Eğitim-öğretim plan ve programlarını, bilimsel esaslara, ülke ve yöre ihtiyaçlarına göre kısa ve uzun vadeli olarak hazırlayıp sürekli geliştirmek	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (5/d Maddesi)	Eğitim-öğretim plan ve programlarının ulusal ve bölgesel ihtiyaç analizleri doğrultusunda güncellenmesine yönelik mekanizmaların tam anlamıyla sistematik bir yapıya kavuşturulamaması	Eğitim – öğretim plan ve programlarının sektörel ve toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmesi
Kendi ihtisas gücünü ve mevcut kaynaklarını etkin kullanarak, kalkınma planları ve programlarında yer alan ilke ve hedefler doğrultusunda ülkenin ihtiyacı olan alanlarda insan gücü yetiştirmek.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (12/e ve 35. Maddeler)	Mezun takip sisteminin değerlendirilmesi ve güncellenmesindeki yetersizlikler	Mezunlarla işverenlerin beklenti ve talepleri doğrultusunda "Mezun İzleme/Takip Sistemi"nin etkinliğinin artırılması
		Öğrenci merkezli eğitimde güncel pedagojik formasyon becerilerinin yetersizliği	Öğrenci merkezli eğitim- öğretim becerilerinin iyileştirilmesine yönelik faaliyetlerin artırılması
		Eğitim programlarında tanımlanan bilgi ve becerilerin	Deprem bölgesinde bulunan ilimizde yer alan bazı binaların depreme dayanıksız

		gerçekleştirilebilmesi için gerekli fiziki donanım ve dijital öğretim teknolojilerinin yetersizliği	olması nedeniyle boşaltılmış olmasından dolayı fiziki alan ihtiyacının bulunması, Eğitim – öğretim ve Araştırma süreçlerinde gereksinim duyulan laboratuvar ve benzeri ortamlar ile lisanslı yazılım, elektronik kaynak, basılı kaynak ve kullanıcı destek hizmetlerinin geliştirilmesi
		Program çıktılarının gerçekleşme düzeyinin sistematik şekilde takip edilememesi	Süreç ve çıktı odaklı bir program değerlendirme sistemi kurularak öğrenme kazanımlarının sistematik olarak takibinin sağlanması
Araştırma ve Geliştirme			
Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespit	İhtiyaçlar
Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönden gelişimine katkı sağlayacak nitelikli bilimsel araştırmalar yapmak.	T.C. Anayasası (27. ve 130. Maddeler) 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (4/c ve 12. Maddeler)	Üniversite içi araştırma desteklerinin yetersiz olması, uluslararası nitelikli dergilerdeki yayın sayısının istenilen düzeyde olmaması	BAP projesi kaynaklarının artırılması, araştırma ve uygulama merkezlerinin etkin çalışmasının sağlanması Üniversitemiz bünyesinde nitelikli çalışmalara yönelik yabancı dil ve istatistik gibi alanlarda destek sağlayacak bir birim kurulması, Üniversitemiz bünyesinde faaliyet gösteren bilimsel dergilerin tanınırlılık düzeylerinin artırılarak araştırmacılara yayın imkanlarının sağlanması
Üniversitelerde üretilen akademik bilginin, fikri mülkiyetlerin ve projelerin ticarileştirilerek ülke ekonomisine ve sanayisine kazandırmak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Ek 32. Madde) 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu 5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu	Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezinin (TTMER) sektörel iş birliklerinde, fikri ve sınai mülkiyet (FSMH) haklarının tescili ve ticarileştirilmesi aşamalarında karşılaşılan ekosistem kısıtlılıkları, patent başvurularının az oluşu ve ticarileşen ürün sayısının yetersizliği	Fikri mülkiyet ve teknoloji transfer süreçlerinin güçlendirilmesi, patentlenebilir araştırma çıktılarının tespiti korunması ve ticarileştirilmesine yönelik destek ve teşvik mekanizmalarını yaygınlaştırılması Patent faydalı model ve lisanslama süreçlerine katılımın artırılarak sanayi iş birliklerinin geliştirilmesi, projeler kapsamında ortaya çıkan buluşların patent alma süreçlerine yönelik danışmanlık desteklerinin güçlendirilmesi Üniversite-sanayi iş birliği süreçlerinin güçlendirerek ortak AR-GE, inovasyon ve uygulama projelerinin sayılarının artırılması Ticarileştirme süreçlerine yönelik fuar desteklerinin artırılması
Bilgi ve teknoloji üretmek, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla iş birliği yaparak evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (4/c ve 12/e Maddeleri)	Üniversitenin ihtisaslaşma potansiyeli yüksek sanayi, turizm, tarım ve hayvancılık gibi kalkınmada öncelikli alanlara yönlendirilememesi Üniversite-sanayi iş birliğini artırmaya yönelik Ar-Ge Laboratuvarlarının nitelik ve nicelik	Üniversitenin öncelikli araştırma alanları ve bölgesel ihtiyaçları doğrultusunda planlamaların yapılması Laboratuvar altyapısının kalibrasyon ve akreditasyon eksikliklerinin giderilmesi, nitelikli insan kaynağı ve paydaş iş

	6550 sayılı Araştırma Altyapılarının Desteklenmesine Dair Kanun ve Uygulama Yönetmeliği	açısından yetersiz oluşu	birliklerinin artırılarak merkezlerin etkinliğinin yükseltilmesi Mevcut araştırma laboratuvarlarının ortak kullanımlı merkezi yapılara dönüştürülmesi
		Üniversite bünyesinde disiplinler arası iş birliğini sağlayacak ortak çalışma kültürünün geliştirilmesine ihtiyaç duyulması.	Üniversite kampüsünde araştırmacıları bir araya getirecek ve etkileşimlerini artıracak ortak yaşam ve etkinlik alanlarının oluşturulması
Toplumsal Katkı			
Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespit	İhtiyaçlar
Topluma hizmet faaliyetlerini yürütmek	T.C. Anayasası (Madde 130) 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Madde 12)	Üniversitemiz bünyesinde ya da katkılarıyla yürütülen sağlık hizmetlerinde yaşanan yoğunluk nedeniyle alt yapı eksikliği	Sağlık hizmetlerinde personel ile fiziki ve teknolojik imkanların iyileştirilmesi
		Üniversitemiz bünyesinde bulunan Uygulama ve Araştırma Merkezleri ülkemizin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik gelişimine katkı sunmakta ve bu kapsamda toplumsal katkı sağlamaktadır	Üniversitemiz Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin toplumsal katkısını daha da artırmak için etkin ve yoğun faaliyetler yürütebilecek imkân, kapasite ve insan kaynağına sahip olmasının sağlanması Üniversite genelinde toplumsal katkı faaliyetlerinin etki düzeyini ölçme ve değerlendirme sisteminin kurulması Üniversitemiz akademik personeli ile ülke çapında yetkin uzmanların toplumun bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesi ile yaşam kalitesini artırıcı ve kamuoyunu aydınlatıcı bilimsel bilgilerini paylaştığı platformların çoğaltılması
Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ilişkin eğitim ve öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmesini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine dair gereken düzenlemeleri yapmak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Madde 12/1, 58)	Yükseköğretimin uygulamalı eğitim programlarının çeşitlendirilmesi, döner sermaye faaliyetlerinin etkinliğinin artırılması ile daha verimli ve etkili çalışma yöntemlerinin belirlenmesindeki eksiklikler	Üniversite, özel sektör ile sanayi iş birliğinin güçlendirilmesi suretiyle uygulamalı eğitim süreçlerinin etkin ve yaygın hale getirilmesi ve bu suretle öğrencilerin teorik bilgilerinin mesleki pratiklere dönüşmesi sağlanmalı
Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Madde 12/b)	Eğitim-öğretim plan ve programlarının ülkemizin ve bölgemizin ihtiyaçlarına göre belirlenebilmesi yönünde çalışma ve uygulamaların yetersizliği	Çağdaş bilim ve teknolojideki değişme ve gelişmelere uygun olarak ekonominin ihtiyaç duyduğu alanlarda yüksek nitelikli iş gücü yetiştirerek eğitim ve istihdam arasındaki ilişkinin güçlendirilmesi Yeşil dönüşüm ve dijitalleşme kapsamında var olan eğitim programlarının güncellenmesi Teknoloji ve yapay zekâ temelli eğitim

Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek			öğretim yöntemlerinin desteklenmesi
		Eğitim ve istihdam arasındaki değerlendirme ve analizlerin tam olarak yapılamaması	Öğrencilerin program yeterliklerine ulaşma düzeyi, zamanında mezun olma durumu, mezunların istihdama geçiş süreleri ve memnuniyet düzeylerine ilişkin izleme ve iyileştirme çalışmalarının yapılması
Yörelereindeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetiştirilmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılara katılmak, bununla ilgili kurumlarla iş birliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Madde 12/g)	Bölgenin tarım, sağlık ve sanayisinin gelişmesi kapsamında tespit edilen sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirecek komisyon ya da çalışma gruplarının oluşturulmaması, kısa ve uzun vadeli plan ve projelerin duyurulmaması ve takip mekanizmasının oluşturulmaması	Bölgeyi etkileyecek tespitlerde belirtilen ilgili alanlarda sorunların çözümüne yardımcı olacak bilgi, ürün ve hizmet üretimi için gerekli alanlarda destek sağlanması, sosyal sorumluluk projelerinin artırılması, sürekliliğinin sağlanması ve değerlendirilmesi İlgili kamu kurum ve kuruluşları ile yürütülen ortak çalışmaların artırılması ve sürekliliğinin sağlanması Mevcut araştırma merkezlerinin çalışmalarının desteklenmesi, faaliyet sayı ve niteliklerinin artırılması, verilen hizmet ve uygulamaların sistematik ve sürdürülebilir olması yönünde planlar yapılması, izlenmesi ve analiz edilmesi
Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Madde 12/c)	Toplumsal katkı faaliyetlerinin kurumsal hedefler doğrultusunda planlanması, izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik sistematik mekanizmaların yeterli düzeyde işletilememesi	Toplumsal farklı kesimlerine yönelik gerçekleştirilen yaşam düzeyini yükseltecek akademik çalışmaların ve diğer faaliyetlerin sistematik olarak izlenmesi ve sonuçlarının kamuoyuyla paylaşılması
		Araştırma çıktılarının iç ve dış paydaşlarla paylaşımına, kullanımına ve değerlendirilmesine yönelik projelerin geliştirilememesi	Kamu kurumları ile yerel ve bölgesel kalkınmaya yönelik proje ve iş birlikleri geliştirilmesi Girişimcilik ve yenilikçiliğin desteklenmesi, Ar-Ge programlarına katılımın teşviki için çalışmalar yapılması Araştırma çıktılarının ekonomik değere dönüştürülmesi hem toplum yararına hem de üniversite çıkarlarına uygun şekilde kullanımını sağlayacak platformların oluşturulması ve böylece girişimciliğin ve yenilikçiliğin desteklenmesi

D. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi

Eğitim ve Öğretim		
Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
12. Kalkınma Planı	80. Uluslararası ölçekte okul öncesinden itibaren eğitimin her kademesinde kaliteli eğitime eşit erişim ve beceri eğitiminin gerekliliği ön plana çıkmaktadır	80. Üniversitenin tüm akademik birimlerinde uluslararası standartlarda kaliteli eğitime eşit erişimin güvence altına alınması ve müfredatların öğrencilere çağın gerektirdiği pratik becerileri kazandıracak şekilde uluslararası normlara uygun olarak güncellenmesi ve dezavantajlı gruplar dahil her öğrencinin nitelikli eğitim materyallerine eşit erişiminin sağlanması.
	364.2. Turizmde hizmet kalitesini artırmak üzere sektörde çalışan personelin nitelikli istihdam imkânlarının yıl geneline yayılması sağlanacak, mesleki ve teknik eğitim ile işbaşı programlarının aktif bir biçimde uygulanmasıyla beceri düzeyi yükseltilecektir.	364.2. Turizmde hizmet kalitesini artırmak ve öğrencilerin almış oldukları teorik eğitimi pratiğe dönüştürebilmek amacıyla turizm işletmeleri ile sektör-üniversite iş birliğinin artırılması.
	432.1. Mesleki eğitimde kamu-özel sektör iş birliğinin artırılması, meslek liseleri ve meslek yüksekokullarının yönetiminde özel sektörün daha etkin rol alması sağlanacaktır.	432.1. Sektörde alanında uzman kişilerin eğitim öğretim faaliyetlerinde ders görevlendirmelerinin sağlanması ve bu kişilerce verilen seminerlerin artırılması. Kamu ve özel sektör ile yapılan ortak çalışma ve proje sayısının artırılarak eğitim programlarının güncellenmesinde özel sektör görüşlerine başvurulması.
	547. Toplum genelinde bilim, teknoloji, yenilik kültürünün yaygınlaştırılması, farkındalığın artırılması, bilim ve teknolojiye olan merakın teşvik edilmesi ve nitelikli insan kaynağının erken yaşlardan itibaren geliştirilmesi teşvik edilecektir.	547. Üniversitemizde bilim ve teknoloji kültürünün yaygınlaştırılmasına yönelik toplumla etkileşim projelerinin artırılması, bilimin popülerleştirilmesi ve üniversite kampüsünün her yaştan birey için bir bilimsel cazibe merkezi haline getirilmesi.
	547.1. Bilim ve teknolojiye ilgili ve yetenekli gençlere teknoloji atölyelerinde ücretsiz eğitimler ve etkinlikler sağlanacaktır	547.1. Bilimsel araştırma ve teknolojiye ilgi duyan gençlere ücretsiz teknik gezi ve eğitimler düzenlenmesi, laboratuvar dersleri kapsamında ücretsiz uygulama olanakları sağlanması, Üniversitemizde kurulması planlanan yapay zekâ uygulama ve araştırma laboratuvarı bünyesinde, yapay zekâ ve siber güvenlik alanlarına ilgi duyan gençlere eğitim verilmesi.
	559.2. Örgün eğitimdeki girişimcilik müfredatı finansal okuryazarlık, mevzuat bilgisi, dijital teknolojiler, e-ticaret, pazarlama gibi konulardaki ihtiyaçlar dikkate alınarak gözden geçirilecek, uygunluk değerlendirmesine imkân sunan uygulamalı girişimcilik eğitimleri yaygınlaştırılacaktır.	559.2. Üniversitemiz bünyesindeki bölümlerde girişimcilik, finansal okuryazarlık, mevzuat bilgisi, dijital teknolojiler, e-ticaret ve pazarlama gibi konulardaki ihtiyaçlar dikkate alınarak ilgili derslerin müfredata eklenmesi, ilgili alanlarda uygunluk değerlendirmesine imkân sunan uygulamalı sertifika programlarının düzenlenmesi ve bu doğrultuda ihtiyaçların giderilmesi.
	560.3 KOBİ'ler ve üniversitelerin birlikte hazırlayacakları projelerin desteklenmesi sağlanacaktır.	560.3. Üniversitemizde girişimcilik kültürünün artırılması, girişimcilik ekosisteminin geliştirilmesi amacıyla yürütülmekte olan eğitim programlarının geliştirilerek artırılması.

565.1. Fikri mülkiyet hakları alanında farkındalığın artırılması için kamuoyuna, kullanıcılara ve hak sahiplerine yönelik eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları yapılacaktır.	565.1. Başta Üniversitemizdeki araştırmacılara yönelik olmak üzere ilgililere ticarileşme sürecinin hızlandırılması, fikri mülkiyet hakları alanında farkındalığın artırılması için patent, faydalı model, tasarım vb. konularda bilgilendirme programları uygulanması ve Üniversitemize ait patent portföyü oluşturularak bu hakların ticarileştirilmesinin sağlanması.	
565.9. Üniversite öğrencilerinin fikri mülkiyet alanında staj yapmaları teşvik edilecektir.	565.9. Üniversite öğrencilerinin fikri mülkiyet alanında staj yapmalarını teşvik etmek amacıyla öğrencilerin buluş, patent ve faydalı model konularında farkındalığının artırılması için bilgilendirme programları düzenlenmesi.	
658. Tüm bireylerin kapsayıcılık ilkesi esasında nitelikli bir eğitime ve hayat boyu öğrenme imkânlarına eşit şartlarda erişimi sağlanarak akademik, sosyal ve mesleki becerilerinin uluslararası standartlara uygun bir şekilde geliştirilmesi, analitik düşünme, finansal okuryazarlık, işbirlikçi çalışma ve liderlik alanlarında yetkinlik sahibi olmalarının sağlanması, milli, manevi, ahlaki, insani ve toplumsal değerleri içselleştirmiş, ait olduğu aile ve topluma karşı sorumluluk sahibi olarak yetişmeleri temel amaçtır.	658. Üniversitenin tüm eğitim süreçlerinin kapsayıcılık ilkesiyle uluslararası standartlara uyarlanması; öğrencilerin akademik ve mesleki becerilerinin yanı sıra analitik düşünme, liderlik ve toplumsal sorumluluk bilinci yüksek, milli ve manevi değerleri içselleştirmiş bireyler olarak yetiştirilmesinin benimsenmesi	
665.1. Ölçme ve değerlendirme sistemi yeterlilik temelli olarak eğitimin tüm kademelerinde yapılandırılacaktır.	665.1. Geliştirilecek çevrimiçi sistemle yapılacak olan ölçme ve değerlendirme uygulamalarının öğrenme çıktıları ile ilişkilendirilmesi ve bu sistemin kullanımına yönelik öğretim elemanlarına eğitimler verilmesi	
666.1. Bireyselleşmiş öğrenme sistemi etkin hale getirilecek, uzaktan eğitim altyapısı iyileştirilecektir.	666.1. Öğrencilerin bireysel öğrenme ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bireyselleştirilmiş eğitim programları hazırlanarak online uygulanması, bireysel öğrenme için gerekli uzaktan eğitim teknolojilerinin kurulması. Öğrencilerin akademik gelişim süreçlerinin takip edilmesi amacıyla yapay zekâ destekli öğrenme analitiği ve akademik erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi	
666.3. Uygulamalı eğitimde ölçme ve değerlendirmenin olağanüstü durumlarda sürdürülebilir kılınması için metotlar çeşitlendirilecek, iş başı eğitim ve uygulamaya dayalı sınavların dijital ortamda gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.	666.3. Mevcut uzaktan eğitim sistemlerinin olağanüstü durumlarda kullanılabilecek metotları içerecek biçimde geliştirilmesi ve bu konuda eğitimler planlanması. İş başı ve uygulamaya dayalı sınavlara ilişkin mevcut olan sistemin iyileştirilmesi. Sınavların çevrimiçi ortamlarda yapılabilmesine yönelik sistemin geliştirilmesi.	
669. Öğretim programları milli, manevi, ahlaki ve evrensel değerler esas alınarak küresel gelişmelere ve ihtiyaçlara uygun olarak güncellenecek, dijital içeriklerin niteliği ve niceliği geliştirilecektir.	669. Eğitim programlarının milli, manevi, ahlaki ve evrensel değerler ile değerler eğitimi derslerini kapsayacak şekilde yapılandırılması; ayrıca geleceğin yetkinliklerine yönelik (sürdürülebilirlik, yapay zekâ, veri okuryazarlığı, girişimcilik) disiplinler arası ortak seçmeli ders havuzunun oluşturulması.	
671.1 Yeni derslik inşaatları, bölgeler ve okul türleri özelinde derslik kapasite	671.1. Tüm amfi ve dersliklerin kapasite ve donanımları ile anlık doluluk oranlarını takip	

	kullanımı bağlamında mevcut okul ve dersliklerin kapasitelerinin tam olarak kullanılmasını sağlamak üzere okul ve kurumların birleştirilmesi, okul türlerinin değiştirilmesi, binaların takası ve ortak kullanım gibi alternatifler de değerlendirilerek derslik başına düşen öğrenci sayısı gelecek potansiyeli, öğrencilerin nakil hareketi, çağ nüfusu gibi veriler dikkate alınarak yapılacaktır.	edilmesi ve atıl durumda bulunmalarını önleyerek verimli kullanımını sağlayacak, yeni amfi, derslik ve eğitim laboratuvar ihtiyaçlarını ölçebilecek envanter sisteminin kurulması. Merkezi dersliklerin etkin kullanılması için hibrit bir sistem tasarlanması.
	678. Mesleki ve teknik eğitimde özel sektörle iş birliği artırılacaktır.	678. Mesleki ve teknik eğitimde özel sektörle iş birliğinin artırılması doğrultusunda üniversitenin uygulamalı eğitim ve sektör entegrasyonunun güçlendirilmesi.
	678.3. Ülkemiz sanayiinde öncelikli sektörlerde faaliyet gösteren firmalardaki eğitim merkezi altyapısından mesleki ve teknik eğitim öğrencilerinin yararlanması sağlanacaktır.	678.3. Öğrencilerimizin sanayi sektöründeki önde gelen firmaların eğitim merkezlerine erişim sağlayabilmeleri için protokoller yapılması. Yüksek bütçeli makineler ve sistemler olan robot sistemleri, CNC makineleri, tekstil makineleri, yüksek tonlu pres makineleri ve otomasyon sistemleri ile ilgili derslerin sanayi sektöründeki önde gelen firmaların eğitim merkezlerinde yapılması.
	678.4. Staj ve işletmede mesleki eğitim uygulamalarının niteliğini artırmak için işletmelerdeki usta öğretici ve eğitici personelin meslek içi eğitim almalarına yönelik projeler geliştirilecek ve bu eğitimlerin izlenmesi sağlanacaktır.	678.4. Staj ve işletmede mesleki eğitim uygulamalarının kalitesini yükseltmek amacıyla işletmelerdeki usta öğreticiler ve eğitici personel için meslek içi eğitim projeleri tasarlanması ve bu eğitimlerin etkin bir şekilde denetlenmesi için anketler yapılması.
	679.2. Akademik, mesleki, dijital, sosyal ve duygusal becerileri içerecek şekilde kapsayıcı ölçme ve değerlendirme sistemi geliştirilecektir.	679.2. Öğrencilerin akademik, dijital, sosyal ve duygusal tüm becerilerinin ölçülmesine yönelik ölçme araçları ve ölçme değerlendirme sisteminin geliştirilmesi. Öğretim elemanlarının öğrencilerin tüm becerilerini ölçme yeterliliklerinin artırılması.
	680.3. Nitelikli işgücü ihtiyacını karşılamak için program bütünlüğü esas alınarak başta OSB'lerde yer alanlar olmak üzere meslek liseleri ile yükseköğretim kurumlarının program, yönetim, insan kaynakları, finansman ve fiziki altyapı açısından eşleştirilmesi ve koordinasyonu sağlanacaktır.	680.3. Nitelikli işgücü ihtiyacı olan bölgede faaliyet gösteren veya OSB'lerde yer alan firmalarla staj, istihdam ve ortak projelere yönelik protokollerin imzalanarak yürütülmesi. Firma ve kurumlardaki uzman personelin uzmanlık alanlarında verecekleri seminer ve seçmeli derslerin planlanması. Kurumlar arası koordinasyonun güçlendirilmesi, mezunların istihdama geçiş süreçlerinin kolaylaştırılması.
	681. Yabancı dil becerilerini artırmaya yönelik eğitim sistemi, başta müfredat ve öğretmen yetkinliği olmak üzere güçlendirilecektir.	681. Öğrencilerin yabancı dil becerilerini artırmaya yönelik mevcut programın uluslararası standartlara uygun bir şekilde güncellenmesi. Öğrencilerin yabancı dil öğrenme konusunda yararlanacakları öğrenme ortamları ve teknolojilerin geliştirilmesi. Öğretim elemanlarının yabancı dil yeterliliklerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitim olanaklarının artırılması.
	681.1. Yabancı dilde uluslararası standartlarda eğitim verilerek öğrencilerin ileri düzeyde okuma, anlama, konuşma ve yazma becerilerini edinmeleri sağlanacaktır	681.1. Öğrencilerin yabancı dil konusunda ileri düzeyde okuma, anlama, konuşma ve yazma becerilerini geliştirmeye yönelik mevcut programların uluslararası standartlara göre geliştirilmesi. Öğrencilerin yabancı dil becerilerinin ve yeterliliklerinin uluslararası standartlarda sertifikalandırılması. Dil eğitimi konusunda öğrenci değişim programları uygulanması

	681.2. Mesleki ve teknik eğitimde mesleğe özgü yabancı dil eğitimine ağırlık verilecektir.	681.2. Mesleki yabancı dil eğitimini verecek öğretim elemanı yetiştirilmesi, istihdam koşullarının oluşturulması. Mesleki yabancı dil eğitimi konusunda programlar tasarlanması.
	683.3. Akademisyenlere yönelik yurt içi ve yurt dışı üniversiteler arasındaki misafir öğretim üyesi uygulaması yaygınlaştırılacaktır.	683.3. Akademisyenlerin bilgi ve tecrübe paylaşımını artırmak amacıyla; yurt içi ve yurt dışındaki üniversitelerle misafir öğretim üyesi değişim programlarının kurumsallaştırılması, akademik hareketliliği teşvik eden iş birliği protokollerinin yaygınlaştırılması ve bu süreçlerin üniversitenin uluslararasılaşma stratejisinin temel bir bileşeni olarak desteklenmesi
	684. Üniversite öğrencilerinin ve mezunlarının mesleki yetkinlikleri artırılacaktır	684. Öğrenci ve mezunların mesleki yetkinliklerinin artırılması amacıyla uygulamalı eğitim, staj, kariyer danışmanlığı, sektör buluşmaları, mikro yeterlilik programları ve mezun izleme çalışmalarının yaygınlaştırılması
	684.1. Sektör temsilcilerinin katılımıyla programların oluşturulması, yeterliliklerin belirlenmesi ve uygulamalı eğitimlerin sektörel birlikte yürütülmesi sağlanacaktır.	684.1. Sektörel gereksinimlerle uyumlu bir eğitim ekosistemi oluşturmak amacıyla; tüm akademik programların sektör temsilcilerinin katılımıyla yapılandırılması, mezuniyet yeterliliklerinin iş dünyasının beklentileri doğrultusunda belirlenmesi ve uygulamalı eğitim süreçlerinin paydaş sektörlerle eş güdüm içerisinde yürütülmesi.
	684.2. Üniversitelerde kariyer merkezlerinin kapasitelerinin geliştirilmesi, üniversite öğrencilerine ve mezunlarına yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetleri yaygınlaştırılarak bu faaliyetlerin erişilebilirliği desteklenecektir.	684.2. Üniversite genelinde görevli kariyer koordinatörleri ve danışmanlarıyla öğrencilere yönelik rehberlik ve danışmanlık faaliyetlerinde iş birliğinin artırılması. Yurt içinde ve yurt dışında, kamu, özel kurum ve kuruluşlarla kariyer danışmanlığı alanında uygulama, araştırma, inceleme ve projeler hazırlanması
	684.3. Mezunların işgücü piyasası performansları düzenli takip edilerek ilgili göstergelerde üniversitelerin gelişimlerinin izlenmesi sağlanacaktır.	684.3. Mezun Takip Sisteminin etkin ve işlevsel hale getirilmesi, sistemin izleme ve raporlama imkanlarının artırılması. Mezun buluşmalarının düzenli hale getirilmesi
	684.4. Üniversitelerin yetkin olduğu alanlarda öğrencilerin mesleki ve teknik bilgi ve tecrübelerinin artırılması amacıyla sanayi iş birlikleri ve ortak eğitim modellerinin tesisine yönelik çalışmalar yapılacaktır	684.4. Öğrencilerin mesleki gelişimlerini sağlamaya yönelik iş yeri eğitim uygulama modelleri oluşturulması. Mesleki ve teknik eğitim birimlerinin, kendi alanlarına uygun eğitim modeli uygulamaya yönelik programlar tasarlanması ve uygulaması.
	685. Yükseköğretimin uluslararasılaşma düzeyi yükseltilecek, ülkemiz nitelikli uluslararası öğrenciler ve akademisyenler için çekim merkezi haline getirilecektir	685. Eğitim ve araştırma faaliyetleri ile üniversitenin uluslararası tanınırlığının artırılması. Üniversite web sayfasının uluslararası erişime uygun düzenlenmesi (tüm sayfaların en az bir yabancı dilde yayınlanması). Üniversiteye farklı ülkelerden öğrenci kabulünü sağlayan sistemin nitelikli uluslararası öğrenci sağlayacak şekilde iyileştirilmesi.
	685.2. Nitelikli uluslararası öğrenci sayısının artırılması sağlanacaktır.	685.2. Uluslararası öğrenci kabullerinde program ve uyruk kotası uygulanarak, program başvurularında en yüksek nitelikli öğrencilerin kabulünün sağlanması. Uluslararası öğrenci varlığının artırılması, talep ve beklentiler değişebileceğinden uygulanan program çeşitliliğinin artırılması. Uluslararası öğrencilerin akademik ve sosyal uyumunu artırmak amacıyla çok dilli dijital rehberlik ve destek sistemlerinin geliştirilmesi.

685.5. Nitelikli yabancı uyruklu doktoralı araştırmacı ve akademisyenlerin istihdamını özendirici ve kolaylaştırıcı çalışmalar yürütülecektir	685.5. Uluslararası araştırma kapasitesini artırmak amacıyla; nitelikli yabancı uyruklu araştırmacı ve akademisyenlerin üniversiteye çekilmesine yönelik özendirici ve kolaylaştırıcı süreçlerin yürütülmesi
686.1. Öncelikli sektörler ile gelişme alanlarına odaklı doktora programlarının ilgili sektörle iş birliği içerisinde yürütülmesi sağlanacaktır	686.1. Üniversitemizin öncelikli sektörlerdeki paydaşları ile koordineli çalışarak nitelikli proje üretme kültürü oluşturulması ve yaygınlaştırılması. Yöresel, ulusal ve uluslararası katkı sağlayacak bilimsel faaliyetler için ilgili paydaşlarla birlikte protokoller yapılması
686.3. Doktora programları ve öğrenci kabul koşulları gözden geçirilecek, üniversitelerin yetkinlik analizine ve ihtisas alanına uygun doktora programları oluşturulması sağlanacaktır.	686.3. Doktora programları ve öğrenci kabul koşulları gözden geçirilecek, üniversitemizin yetkinlik analizine ve ihtisas alanına uygun doktora programları oluşturulması için gerekli çalışmaların yapılması
687. Üniversite kampüslerinin sürdürülebilir ve iklim dostu kampüslere dönüştürülmesi desteklenecektir.	687. Üniversitemiz Çevre Koordinatörlüğü bünyesinde üniversitenin sürdürülebilirlik, çevre koruma ve iklim değişikliği ile mücadele konularında öncü bir kurum olması için çalışmaların sürekliliğinin sağlanması.
688.6. Yeni nesil iletişim teknolojilerinde yazılım, donanım ve altyapı alanlarında, nesnelerin interneti, yapay zekâ, büyük veri, kuantum, siber güvenlik, gibi gelişen teknoloji alanlarında nitelikli insan gücü yetiştirilmesi çalışmalarına ağırlık verilecektir.	688.6. Üniversitemizin yeni nesil iletişim teknolojileri ile ilgili dersleri ve ilgili bölüm müfredatları gözden geçirilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması
691. Yükseköğretim düzeyinde mesleki ve teknik eğitim güçlendirilecektir.	691. Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından yayımlanan standartlar ve yeterlilikler çerçevesi takip edilerek Üniversitemizde sunulan program müfredatlarının güncellenmesi
692.1. Meslek yüksekokullarının müfredatları Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından yayımlanan standartlar ve yeterlilikler çerçevesinde güncellenecektir	692.1. Yüksekokullarımızın müfredatları Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından yayımlanan standartlar ve yeterlilikler çerçevesi dikkate alınarak, paydaşlarla iş birliği içerisinde çalışma hayatının beklentilerini karşılayacak şekilde güncellenmesi.
695.1. İşgücü piyasasında yaşanan dönüşüm çerçevesinde ara ve kalifiye işgücü ihtiyacına yönelik beceri geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilecektir	695.1. Paydaş geri bildirimleri ile iş gücü piyasasının kalifiye eleman ihtiyacını karşılamaya yönelik çalışmaların yürütülmesi; yapay zekâ, veri analitiği, yeşil dönüşüm ve dijital beceriler odaklı mikro yeterlilik/sertifika programlarının geliştirilmesi.
695.3. 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.	695.3. Savunma sanayii, yapay zekâ, siber güvenlik ve temiz enerji gibi stratejik alanlarda nitelikli iş gücü ihtiyacını karşılamak üzere; kamu ve özel sektör iş birliğiyle ortak eğitim ve sertifikasyon programlarının uygulanması.
697.3. Engellilerin istihdam edilmelerine yönelik iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri yaygınlaştırılacaktır	697.3. Eğitime erişimde dezavantajlı gruplar için uzaktan eğitim ile uygulanabilecek programların geliştirilmesi.
698.5. Gençlerin kariyer farkındalıklarını artırmak ve istihdam imkânlarına erişimini kolaylaştırmak amacıyla faaliyetler yürütülecektir	698.5. Kariyer Planlama Derslerinin, 1. sınıf öğrencilerine yönelik olarak zorunlu/seçmeli ders olarak okutulması. Çift ana dal-yan dal programları hakkında farkındalık artırmaya yönelik girişimlerde

		bulunulması. Üniversitemiz KARMER bünyesinde daha donanımlı mezunlar için öğrencilik sürecinde iş gücü ve istihdam olanaklarına katkı sağlayacak 21. yüzyıl becerilerine uygun farklı alanlarda düzenlenen seminer ve kurs programlarının artırılması.
Orta Vadeli Program (2026 2028)	İstihdam/Yeni nesil çalışma biçimleri ve sektörel dönüşümlere uyumun sağlanması	Dijitalleşme, yapay zekâ, veri yönetimi, iklim değişikliğine uyum ve yeşil dönüşüm alanlarında öğrencilerin, akademik ve idari personelin yetkinliklerinin geliştirilmesi
	Büyüme/Dijital dönüşüme geçişin desteklenmesi	Üniversite genelinde disiplinler arası bir yaklaşımla yapay zekâ okuryazarlığı, büyük veri analitiği, bulut bilişim ve siber güvenlik becerilerini kapsayan zorunlu veya seçmeli ortak modüllerin/ders havuzlarının oluşturulması ve/veya güncellenmesi
	Finansal Okuryazarlık ve Yeni Nesil Girişimcilik	Öğrencilerin mezuniyet öncesinde reel sektörün dinamiklerine ve dijital ekonomi ekosistemine uyum sağlayabilmesi amacıyla; e-ticaret, e-ihracat, dijital pazarlama ve finansal okuryazarlık temalı eğitim içeriklerinin ve sertifika programlarının müfredata entegre edilmesi
	Kariyer Merkezlerinin Rolü ve Yetenek Yönetimi	Kariyer Geliştirme ve Mezun İzleme Merkezinin kurumsal kapasitesinin artırılarak; iş gücü piyasasının dönemsel ihtiyaç analizleri doğrultusunda öğrencilere proaktif yetenek yönetimi, kariyer rehberliği ve sektörel eşleştirme hizmetleri sunacak şekilde yapılandırılması
	İş Başı Eğitim Programları ve Sektör Akreditasyonu	Meslek yüksekokulları ve ilgili fakültelerde OSB'ler (Organize Sanayi Bölgeleri) ve sektör paydaşları ile iş birliği yapılarak uygulamalı işbaşı eğitim modellerinin (7+1, 3+1 vb.) yaygınlaştırılması; bu programların sektörel kredilendirme ve akreditasyon süreçlerinin güvence altına alınması
Araştırma ve Geliştirme		
Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
12. Kalkınma Planı	46. Ar-Ge ve Yenilik Süreçlerinde Üniversite-Sanayi-Kamu İş Birliği Çalışmaları	46. Ar-Ge ve yenilik süreçlerinde; üniversite-sanayi-kamu iş birliğinin artırılması, nitelikli insan kaynağının korunması, katılımcılığın teşviki ve toplumsal odaklı hareket edilmesinin sağlanması
	217. Ar-Ge ve yenilik kapasitesinin artırılması, özellikle Ar-Ge sonuçlarının ekonomik ve sosyal faydaya dönüşmesini sağlayan bilgi ve teknoloji transferi ile girişimcilik ve ticarileştirme faaliyetlerinin geliştirilmesine ve ekosistemdeki paydaşların etkileşiminin artırılmasına olan ihtiyacın sürmesi	217. Ar-Ge ve yenilik kapasitesinin artırılması, Ar-Ge sonuçlarının ekonomik ve sosyal faydaya dönüşmesini sağlayan bilgi ve teknoloji transferi ile girişimcilik ve ticarileştirme faaliyetlerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetler planlanması
	228. Yükseköğretimde Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programıyla üniversitelerin farklı alanlarda uzmanlaşmaları ve bu uzmanlıklarla eğitim, araştırma ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunmaları sağlanmaktadır. Bununla birlikte, yüksek lisans ve doktora mezunu öğrenci sayıları göz önünde bulundurulduğunda lisansüstü eğitimin teşvik edilmesi önem arz etmektedir.	228. Üniversitemizde Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma kapsamında eğitim, araştırma ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunacak faaliyetlerin planlanması

270. Önümüzdeki dönemde ülkemiz bilim ve araştırma temelini güçlendirerek bilgi ve teknoloji üretimini artıracak, buluş ve yenilikçilikte iddialı ülkeler arasına girecektir. Bu çerçevede, temel bilimlere özel önem verilerek başta doktoralı olmak üzere araştırmacı insan gücü nicelik ve niteliğinin artırılması, yapay zekâ, robotik, biyoteknoloji, kuantum ve uzay araştırmaları gibi kritik alanlarda ülkemizin bölgesinde ve dünyada bilim insanları için çekim merkezi haline gelmesi önem taşımaktadır	270. Üniversitemizde bilim ve araştırma temelini güçlendirilerek, uluslararası sıralamalarda etki değeri yüksek bilgi, yayın ve teknoloji üretiminin artırılması.
451.2. Üniversite, kamu ve özel sektör arasında yarı iletken çip tasarımı ve üretimi konusundaki iş birlikleri desteklenecektir.	451.2. Üniversite, kamu ve özel sektör arasında yarı iletken çip tasarımı ve üretimi konusundaki iş birliklerinin desteklenmesi ve ilgili çalışmaların teşvik edilmesi.
498.2. Kamu, üniversite ve özel sektör iş birliği çerçevesinde hayvan ve bitki ıslahı, hassas tarım, biyoteknoloji, biyoçeşitliliğin korunması ile iklim dostu ürün ve uygulamaların geliştirilmesi alanları öncelikli olmak üzere yürütülen Ar-Ge çalışmaları desteklenecektir.	498.2. Sürdürülebilir tarım ve gıda güvenliğini sağlamak amacıyla; kamu ve özel sektör iş birliği modelleriyle hayvan ve bitki ıslahı, hassas tarım, biyoteknoloji ile biyoçeşitliliğin korunması alanlarındaki Ar-Ge faaliyetlerinin önceliklendirilmesi, iklim dostu ürün ve uygulamaların geliştirilmesine yönelik akademik çalışmaların desteklenmesi.
544.1. Doktora ve doktora sonrası araştırmacılar için çalışma ve araştırma imkânları iyileştirilecektir.	544.1. Kurum içi ve dışı kaynaklardan doktora ve doktora sonrası araştırmacılara sunulan olanakların artırılması. Doktora öğrencilerinin uygulama ve araştırma merkezlerinde çalışmalarını yürütmelerine olanak tanınması. Doktora sonrası araştırmacıların çalışma usul ve ilkeleri belirlenerek sayılarının artırılması.
544.2. Araştırma deneyimine sahip nitelikli insan kaynağının artırılmasını teminen kamu destekli Ar-Ge projelerinde daha fazla lisans, yüksek lisans ve doktora bursiyerinin yer alması sağlanacaktır.	544.2. Kamu destekli Ar-Ge projelerinde daha fazla lisans ve lisansüstü öğrencinin bursiyer olarak yer almasını sağlamak amacıyla bilgilendirme toplantılarının yapılması. Proje önerilerinde bursiyer görevlendirilmesinin teşvik edilmesi
544.3. Üst seviye bilimsel ve teknolojik çalışmalar yürüten nitelikli araştırmacıların özel programlarla desteklenmesine devam edilecektir	544.3. Üst düzey bilimsel ve teknolojik çalışmalar yürüten nitelikli araştırmacıların desteklenmesi amacıyla özel programlar oluşturulması, planlama ve izleme çalışmaları yapılması.
544.4. Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite-sanayi iş birliğiyle yetiştirilmesi sağlanacak ve doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.	544.4. Lisansüstü programların sektörlerin ihtiyacına göre açılması, lisansüstü eğitim müfredatı ile yapılan tezlerin sektör ve sanayinin ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi.
544.6. Yurt dışındaki yetkin akademisyen ve araştırmacılara yönelik ülkemizde tam veya kısmi zamanlı çalışma imkânlarının çeşitlendirilmesi, iş birlikleri ile ortak projeler geliştirilmesi sağlanacaktır.	544.6. Yurt dışındaki yetkin akademisyen ve araştırmacılara yönelik Üniversitemizde tam veya kısmi zamanlı çalışma imkânlarının çeşitlendirilmesi, iş birlikleri ile ortak projeler geliştirilmesi
545. Üniversitelerin bilimsel araştırma kapasitesi artırılacak, Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerindeki rolleri güçlendirilecektir.	545. Araştırma Üniversitesi statüsü kazanma hedefi doğrultusunda, yüksek katma değerli ve nitelikli Ar-Ge çıktılarının artırılması; BAP başvuru, değerlendirme ve destek süreçlerinin iyileştirilerek

		finansal kaynakların çeşitlendirilmesi ve kurumsal açık bilim/açık erişim altyapısının güçlendirilmesi. Uluslararası fon ortaklıklarının artırılması Üniversitemizde kurulan cihaz envanter sisteminin geliştirilmesi, cihazların daha etkin ve verimli kullanılması için gerekli olanlara kalibrasyon ve akreditasyon yapılması.
	546. Temel bilimlerde nitelikli araştırmacı insan gücü kapasitesi	546. Temel bilimlerde nitelikli araştırmacı insan gücü kapasitesi ve araştırma faaliyetlerinin, öncelikli sektörler ve teknoloji alanlarındaki ihtiyaçlara yönelik artırılması.
	546.3. Bilim alanlarında nitelikli çalışmalar ile öncü ve çığır açıcı araştırmaları desteklemek ve araştırmacı insan gücü kapasitesini artırmak için genç araştırmacılara yönelik desteği sağlanacak, ulusal ve uluslararası eğitim ve araştırma temalı bilimsel etkinlikler gerçekleştirilecektir	546.3. Genç araştırmacılara proje fikirlerini gerçekleştirmeleri konusunda yönelik desteği sağlanması. Ulusal ve uluslararası eğitim ve bilimsel etkinlikler düzenlenmesi
	547.2. Bilim ve teknoloji alanında fuarlar, yarışmalar, festivaller, sergiler, etkinlikler ve atölyeler desteklenmeye devam edilerek teknoloji farkındalığının artırılması sağlanacaktır.	547.2. Üniversite bünyesinde bilim ve teknoloji odaklı fuar, yarışma, festival, sergi ve atölye çalışmalarının sürekliliğinin sağlanması; bu tür etkinlikler aracılığıyla teknoloji farkındalığının kurum genelinde ve toplumda yaygınlaştırılması
	548. Araştırma altyapılarının öncül araştırmalar yapan, nitelikli insan gücü istihdam eden ve özel sektörle iş birliği içinde çalışan bir yapıyla Ar-Ge ve yenilik ekosistemindeki etkinliklerinin artırılması sağlanacaktır	548. Uygulama, araştırma ve merkezi laboratuvar altyapılarının nitelikli araştırmacı istihdamı ve dijital rezervasyon/izleme sistemleriyle güçlendirilmesi; sanayi ve kurumlar arası iş birliğiyle öncelikli teknolojilerde özel sektör odaklı projelerin geliştirilmesi.
	549. Ar-Ge ve yenilik destek sistemi odaklı, performans bazlı, araştırmadan ticarileştirmeye tüm süreci kapsayan, başta öncelikli sektörler olmak üzere sektörlerin ihtiyaçlarını ve gelişme potansiyellerini dikkate alan bir yapıda etkinleştirilecektir.	549. Gelişime açık sektörler göz önüne alınarak yapılan iş birliği protokollerinin ve araştırma altyapısının geliştirilmesi. Bu kapsamda bilgi ve teknoloji transferinin sağlanmasına yönelik kurumsal kapasitenin artırılması ve faaliyetlerin desteklenmesi
	550.2. Üniversite, özel sektör ve kamu iş birliğinde geliştirilen platformlara yönelik temel araştırmadan nihai ürüne kadar olan süreci kapsayan destek modelleri geliştirilecektir	550.2. Üniversite, kamu ve özel sektör iş birliğiyle hayata geçirilen platformlarda; temel araştırmadan ticari nihai ürüne kadar olan tüm Ar-Ge aşamalarını kapsayacak bütünleşik ve sürdürülebilir destek modellerinin geliştirilmesi.
	551. Üniversiteler, araştırma altyapıları ve özel sektör arasında iş birlikleri ile bilgi ve teknoloji transferinin artırılmasına yönelik destek mekanizmaları uygulanacak ve arayüz yapıların kurumsal kapasiteleri geliştirilerek etkinliği artırılacaktır.	551. TTMER'in kurumsal ve insan kaynağı kapasitesinin performans odaklı desteklerle geliştirilmesi; tüm birimlerin katılımıyla araştırma altyapısı-özel sektör iş birliklerinin artırılması ve üniversite-sanayi entegrasyonu için tematik araştırma kümeleri ile sektörel inovasyon ağlarının kurulması.
	565. Toplumda fikri mülkiyet bilincinin artırılması ve yayılması sağlanacak, hedef odaklı eğitim ve bilinçlendirme faaliyetleri yapılacaktır	565. Araştırmacılara yönelik fikri mülkiyet, telif hakları, patent ve ticarileşme süreçlerine ilişkin bilgilendirme, uygulamalı eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinin yürütülmesi
	588. Bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründeki insan kaynağını ve niteliğini artırmaya yönelik kamu, üniversite ve STK iş birliği içerisinde	588. Bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründeki insan kaynağını ve niteliğini artırmaya yönelik kamu, üniversite ve STK iş birliği çerçevesinde programlar oluşturulması

	programlar oluşturacaktır.	
	591. Yapay zekâ alanındaki temel teknolojilerin geliştirilmesi desteklenecek ve kullanımı yaygınlaştırılacaktır.	591. Kamu, üniversite ve özel sektörün yapay zekâ alanındaki iş birliklerinin güçlendirilmesi. Yapay zekâ teknolojisinin kullanımına yönelik disiplinler arası araştırma projelerinin teşvik edilmesi.
	872.6. İklim değişikliğinin biyolojik çeşitlilik, ekosistem hizmetleri ve arazi tahribatı üzerindeki etkilerinin belirlenebilmesi için araştırma, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sürdürülecektir	872.6. İklim değişikliğinin biyolojik çeşitlilik ve ekosistemler üzerindeki etkilerini izlemek amacıyla; başta Batı Karadeniz Bölgesi odaklı uzun dönemli çevresel araştırma projelerinin desteklenmesi ve araştırmacıların iç/dış fon kaynaklarına erişiminin güçlendirilmesi
Orta Vadeli Program (2026 2028)	Ar-Ge ve yenilik ekosisteminin geliştirilmesi	Kurumsal Ar-Ge kaynaklarının, fonlarının ve proje desteklerinin; kuantum teknolojileri, ileri yapay zekâ algoritmaları, biyoteknoloji, genetik, mikro-çip tasarımı ve yeni nesil/temiz enerji gibi ulusal öncelikli ve çığır açıcı alanlardaki öncül araştırmalara yönlendirilmesi. Tekil araştırma projeleri yerine; üniversite, özel sektör, kamu Ar-Ge merkezleri ve teknopark paydaşlarını bir araya getiren büyük ölçekli konsorsiyumların/teknoloji platformlarının kurulması ve buralardan elde edilecek patentlerin ticarileştirilmesi için gerekli mekanizmaların işletilmesi. TTMER'in bölgesel kalkınma odaklı, dikey eksenli ve tematik bir yapıda yeniden organize edilmesi; TTMER'in destek süreçlerinin ve kurumsal performansının üretilen fikri mülkiyetin sanayiye aktarımı ve ticarileşme oranının izlenmesi.
Toplumsal Katkı		
Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
12. Kalkınma Planı	508. Enerjinin her alanda verimli kullanımına yönelik çalışmalar sürdürülecektir	508. Kaynak kullanım bilincini geliştirmeye, kaynak savurganlığını önlemeye ve enerji verimliliğini artırmaya yönelik çalışmaların yapılması. Bu yönde yeni yöntem ve tekniklerin araştırılması. Yenilenebilir ve temiz enerji üretimi ile kullanımı (fotovoltaik panel vb.) konusunda çalışma ve araştırma faaliyetlerinin teşvik edilmesi
	508.6. Toplumdaki enerji verimliliği farkındalığının geliştirilmesi amacıyla bilinçlendirme, tanıtım ve eğitim gibi faaliyetler yürütülecektir	508.6. Toplumda enerji verimliliği kültürünün oluşturulması, verimlilik ve çevre konularında farkındalığın artırılması amacıyla afiş, broşür ve kitapçık gibi eğitici materyallerin hazırlanması ve farkındalık eğitimlerinin düzenlenmesi.
	633.8. Binalarda yenilenebilir enerji kullanım oranları artırılarak enerji verimliliği yüksek binalar yaygınlaştırılacaktır	633.8 Kamu Binalarında Enerji Verimliliği Projesine tüm öğrencilerimizin ve personelimizin dahil olmasının sağlanması ve bina yapım süreçlerinde enerji dostu imalatların tercih edilmesi
	649. Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında tüm bireylerin fırsat eşitliği temelinde nitelikli bir eğitime ve hayat boyu öğrenme imkânlarına erişimi sağlanarak milletimizin değerlerini özümsemiş, topluma yararlı birer vatandaş olarak yetişmeleri önem arz etmektedir	649. Sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda; tüm bireylerin fırsat eşitliği temelinde nitelikli eğitime ve hayat boyu öğrenme olanaklarına erişiminin güvence altına alınması, milli değerleri özümsemiş ve topluma yararlı bireylerin yetiştirilmesine yönelik eğitim süreçlerinin yapılandırılması.

675. Hayat boyu öğrenmeye katılım ve belge çeşitliliği artırılacak, kazanımların belgelendirilmesi teşvik edilecek, hayat boyu öğrenme sisteminin işgücü piyasasının talep ettiği becerileri kazandırması ve bu becerilerin iş ve sosyal yaşamda etkin kullanımı sağlanacaktır.	675. İşgücü piyasası ile mikro yeterlilikler kapsamında eğitim çeşitliliğinin artırılması. Dış paydaş görüşleri kapsamında işgücü piyasasının talep ettiği programların tespitinin sağlanması. Eğitim programlarına başvuru sayısının artırılması amacı ile tanıtım çalışmalarına ağırlık verilmesi. Hayat boyu öğrenme kapsamında dijital beceri, yeşil dönüşüm ve girişimcilik alanlarında çevrimiçi sertifika programlarının artırılması. Uzaktan eğitim altyapısının güçlendirilmesi, bu kapsamda etkileşimli ve güncel dijital içerik geliştirme çalışmalarının planlanması.
706.1. Sağlıklı yaşam tarzının teşvik edilmesine yönelik sağlıklı beslenme, fiziksel aktivitenin artırılması gibi alışkanlıkların toplumsal tutuma dönüşmesi sağlanacak, bilinçlendirme faaliyetleri yürütülecek, sağlık okuryazarlığı teşvik edilerek birey sorumluluğunun geliştirilmesi sağlanacaktır	706.1. Yaşam boyu sağlığı koruma ve geliştirme, kronik hastalıkların önlenmesi ve yönetimi, bağımlılıkla mücadele başta olmak üzere çocuk, genç, yetişkin ve yaşlı popülasyona özgü bilinçlendirme faaliyetlerinin yapılması. Sağlıklı kampüs yaklaşımı doğrultusunda fiziksel aktivite, ruh sağlığı ve doğa temelli iyilik halini destekleyen uygulamaların yaygınlaştırılması.
720.2. Milli ve manevi değerlerimiz gözetilerek sağlıklı nesillerin devamına ve aile yapısını olumsuz etkileyen kötü alışkanlıkların, bağımlılıkların ve zararlı akımların etkilerinin azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır.	720.2. Öğrencilerimize bağımlılıkla mücadele uygulamaları konusunda farkındalık çalışmalarının yapılması. Tüm kampüslerimizde dumanlı kampüs uygulamasına geçilmesi için çalışmalar yapılması. Milli ve manevi değerlerin gözetilerek sağlıklı nesillerin devamına ve aile yapısını olumsuz etkileyen faktörlerin azaltılmasına yönelik farkındalık çalışmalarının yapılması
729.1. Kadınlara ve kız çocuklarına yönelik şiddet ve erken yaşta evliliklerle mücadeleye ilişkin yasal düzenlemelerin şiddete sıfır tolerans anlayışıyla daha etkin bir şekilde uygulanması sağlanacaktır	729.1. Üniversitemiz araştırma merkezleri aracılığıyla kadınlara ve kız çocuklarına yönelik şiddet ve erken yaşta evliliklerle mücadeleye ilişkin eğitim, seminer vb. farkındalık artırma çalışmalarının sürdürülmesi.
746.6. Okulların fiziki ve beşerî imkânlarının ders dışı zamanlarda yapılacak sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler için gençlerin kullanımına uygun hale getirilmesi sağlanacaktır.	746.6. Ders dışı zamanlarda yapılacak sosyal, sanatsal, kültürel ve sportif faaliyetlerle ilgili taleplerin değerlendirilmesi ve karşılanması için ilgili birimler arası koordinasyonun sağlanması. Aktivite merkezleri ve spor tesislerinin çalışma saatlerinin uzatılması. Öğrenci topluluklarına fon ve mekân desteği sağlanarak yıl boyunca düzenlenen teknoloji, kültür, spor ve sanat ile ilgili festivallere katılım sağlanmalarının teşvik edilmesi.
780. Yurt içi ve yurt dışındaki kültür mirasımız; toplumun kültür, tarih ve estetik bilincini geliştirecek, kültür turizmine katkı sağlayacak ve afet riskini dikkate alacak şekilde korunacak, taşınmaz vakıf kültür varlıklarına vakfiye şartları doğrultusunda işlevsellik kazandırılacaktır.	780. Kültürel mirasın korunması ve toplumsal bilincin geliştirilmesi kapsamında iş birliklerinin artırılması ve yürütülen faaliyetlerin çeşitlendirilmesi
783.1. Kültür ve sanatın bir yaşam alışkanlığı olarak gelişmesi için erken yaşlardan itibaren kültür ve sanat eğitimi verilecektir	783.1. Kültür ve sanatın bir yaşam alışkanlığı olarak gelişmesi için mevcut faaliyetlerin sürdürülmesine ek olarak eğitim, kültür, sanat ve spor faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi. Gençlerin ders dışı gelişimlerini destekleyici programların geliştirilmesi.
809.2. İleri yaştaki bireylerin hayat boyu öğrenme yaklaşımıyla aktif	809.2. Üniversitemiz Hayat Boyu Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi çalışmaları

	yaşlanmalarını desteklemeye yönelik üçüncü yaş üniversite programları artırılacaktır.	kapsamında ileri yaştaki bireylerin aktif yaşlanmalarını desteklemeye yönelik “Birlikte Öğrenme Üniversitesi” gibi hayat boyu öğrenme çalışmalarının yaygınlaştırılması.
	832. Mevcut ve yeni yapılacak olan tüm alt ve üst yapıların afetlere karşı dirençliliği sağlanacaktır.	832. Mevcut hizmet binalarının deprem güvenliğini belirlemeye yönelik zemin ve temel etüdü raporlarının hazırlanması; eş zamanlı olarak risk azaltma, kriz yönetimi ve toplumsal farkındalık eğitimlerinin yaygınlaştırılması.
	866. Kaynakların verimli kullanımını sağlamak üzere döngüsel ekonomiye geçiş çerçevesinde sürdürülebilir üretim ve tüketim kalıpları hayata geçirilecektir.	866. Döngüsel ekonomi ilkeleri doğrultusunda; kampüslerde enerji, su ve atık yönetiminin etkinleştirilmesi, karbon emisyonlarının azaltılması ve sürdürülebilir ulaşım odaklı yeşil kampüs uygulamalarının geliştirilmesi.
	872.6. İklim değişikliğinin biyolojik çeşitlilik, ekosistem hizmetleri ve arazi tahribatı üzerindeki etkilerinin belirlenebilmesi için araştırma, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sürdürülecektir.	872.6. İklim değişikliğinin biyolojik çeşitlilik, ekosistem hizmetleri ve arazi tahribatı üzerindeki etkilerinin belirlenebilmesi için araştırma, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin sürdürülmesi
	940.4. Üniversitelerde sivil toplum alanına yönelik birimlerin açılması ve bu birimlerin desteklenmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır	940.4. Öğrencilerimizin STK faaliyetleri hakkında bilgilendirilmesi. Sivil toplum merkezlerine yönelik bölümler ve programlar açarak, bu yönde çalışmaların yapılması.
Orta Vadeli Program 2026-2028	İstihdam / İşgücünün beceri uyumunun iyileştirilmesi	Hayat boyu öğrenme kapsamında sürekli eğitim programları, mesleki sertifika eğitimleri ve dijital-yeşil beceri kazandırmaya yönelik programların çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırılması.
	Büyüme / Yeşil dönüşümün hızlandırılması	Üniversite yerleşkelerinde kaynak kullanım verimliliğinin artırılması, yenilenebilir enerji altyapı yatırımlarının yapılması, enerji verimli binaların yaygınlaştırılması ve sıfır atık uygulamalarının kampüs sınırları dışına taşınarak yerel halkta çevre bilincinin oluşturulmasına yönelik toplumsal projelere dönüştürülmesi.
	Kamu Maliyesi / Sosyal güvenlik sisteminin mali sürdürülebilirliği	Özellikle genç nüfusta ve çalışma çağındaki toplumsal gruplarda sosyal güvenlik bilincinin oluşturulması, hak ve yükümlülüklerin anlatılması ve kayıt dışı istihdamın önlenmesi amacıyla üniversite bünyesinde toplumsal farkındalık projeleri, seminerler ve yaygın eğitim programlarının düzenlenmesi.
	İstihdam / İşgücüne katılımda güçlük yaşayan kesimlerin istihdamının desteklenmesi	Kadınlar, gençler ve engelliler başta olmak üzere işgücüne katılımda güçlük yaşayan kesimlerin ekonomik kaynaklara ve dijital yetkinliklere erişimini artırmak amacıyla üniversite-sanayi-STK ortaklığında mentorluk, tersine mentorluk, dijital pazarlama ve e-ticaret odaklı kapasite geliştirme programlarının yürütülmesi.
	2. Açılığa Son	Açlık ve yetersiz beslenmeyle mücadele kapsamında; sürdürülebilir tarım uygulamalarının yaygınlaştırılması, tarımsal verimliliği artıracak teknolojik yatırımların desteklenmesi ve bu alandaki altyapı eksikliklerinin giderilmesine yönelik akademik ve uygulamalı projelerin yürütülmesi.

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	5. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Sürdürülebilir kalkınmanın hızlandırılması amacıyla; kadınlara ve kız çocuklarına yönelik her türlü ayrımcılıkla mücadele edilmesi, akademik ve idari iş gücü ile yönetim mekanizmalarında fırsat eşitliğinin tam olarak sağlanması.
	7. Erişilebilir ve Temiz Enerji	Artan enerji ihtiyacını karşılamak ve çevresel sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla; üniversite yerleşkesinde temiz ve yenilenebilir enerji kaynaklarının (güneş, rüzgâr vb.) kullanımına yönelik altyapı yatırımlarının yapılması, enerji verimliliğini artıran teknolojilerin geliştirilmesi ve bu alandaki Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi
	12. Sorumlu Tüketim ve Üretim	Doğal kaynakların korunması ve sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla; üniversite yerleşkesinde kaynak kullanım verimliliğinin artırılması, atık yönetimi süreçlerinin geri dönüşüm odaklı yapılandırılarak atık miktarının azaltılması ve çevreye duyarlı üretim-tüketim modellerinin kurumsal bir kültür olarak benimsenmesi.

E. PROGRAM-ALT PROGRAM ANALİZİ

Performans esaslı program bütçe sistemi kapsamında Üniversitemizin sorumlu olduğu program ve alt programlar aşağıda listelenmiş olup programlara ilişkin tespitler ve ihtiyaç analizi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5. Program-Alt Program Analizi

Program Adı	Alt Program Adı	Tespitler	İhtiyaçlar
Araştırma, Geliştirme ve Yenilik programı ile, bilimsel araştırmaların nitelik ve niceliğini artırmak amaçlanmıştır.	Araştırma Altyapıları	Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin performanslarının geliştirilmesi.	Araştırma merkezlerinin tam kapasite ile etkin bir şekilde çalışabilmesi için kapasite, plan ve gerçekleştirmelerin yıllık öz değerlendirmeler ile izlenmesi, mevcut bütçe imkanlarının artırılması. Araştırma altyapılarının Üniversite ve sanayi iş birliği ile geliştirilmesi
		NÜRDAM, radyasyon sensörleri gibi tematik bir alanda ülkemizde tek ve öncü bir merkez olarak faaliyetlerine devam etmektedir. Sürdürülebilirliği ve gelişimi adına ve 6550 sayılı kanun sürecine dahil oluncaya kadar Araştırma Merkezimiz bünyesinde devam etmekte olan Ar-Ge projelerinin aksamaması, stratejik hedeflere ulaşabilmesi ve altyapının sürdürülebilirliği açısından ek süreye ihtiyaç duyulmaktadır.	NÜRDAM Proje süresinin uzatılması ve mevcut bütçe ödeneklerinin artırılması.
		GES çalışmalarının yetersizliği, teknolojik dönüşümü üniversite ve toplumda sağlayacak mekanizmaların yetersizliği.	Güneş enerji sistemlerinin kurulumuna yönelik projelerin desteklenmesi ve işletilmesi
		Proje Destek yapılarının programlı ve etkin çalışmalarının yetersizliği.	TTMER ve PDO gibi proje destek birimlerinin çalışmalarının yaygınlaştırılması.
		Üniversitemizdeki Ar-Ge ve inovasyon için kullanılan laboratuvar cihazlarının kalibrasyona ve akreditasyona ihtiyacı bulunmaktadır.	Üniversite içi ve dışı araştırmacıların laboratuvarlarımızda bulunan cihazları daha etkin kullanmalarının sağlanması; cihazların bakım, kalibrasyon ve akreditasyonlarının düzenli olarak yapılması.
		Geliri olan Ar- Ge merkezlerinin harcamalarının sadece döner sermaye bütçelerinden yapılması.	Gelir kaynağı olmayan Ar- Ge birimlerine ait ihtiyaçların bütçe imkanları çerçevesinde destek birimleri tarafından karşılanması.

	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme	Bilimsel çalışmalar için Ar-Ge'ye harcanan bütçenin toplam bütçeye oranı oldukça düşüktür.	Üniversitemizin Ar-Ge'ye ayırdığı finansal desteği sürekli artıracak mekanizmaların kurulması.
		Sağlık Araştırma ve Uygulama Hastanemizin afiliye olması ve yasal düzenlemeler nedeniyle BAP gelirleri düşük kalmaktadır.	Dış kaynak destekli (TÜBİTAK, AB Programları, TAGEM, SAN-TEZ, Kalkınma Ajansları vb.) tarafından desteklenen proje sayısının ve çeşidinin artırılması.
Hayat Boyu Öğrenme programı ile toplumsal hizmet faaliyetlerinin sayısını ve kalitesini artırarak, kurumsallaşmayı geliştirmek amaçlanmıştır.	Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri	Toplumsal katkı faaliyetlerinin kurumsal hedefler doğrultusunda planlanması, izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik sistematik mekanizmaların yeterli düzeyde işletilememesi,	Hayat Boyu Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi faaliyetlerinin tek merkezde toplanması ve aktif çalışmasının sağlanması.
			Toplumun ihtiyaç duyduğu eğitim alanlarının tespiti ve sertifikalı eğitim programlarının düzenlenmesi için Üniversite geneli ve birimlerdeki faaliyetlerin yıllık planlı uygulanmasının sağlanması, izlenmesi ve iyileştirilerek sürdürülmesi için mekanizmalar geliştirmesi.
			Üniversitemiz paydaşları ile ortak sosyal sorumluluk projelerinde iş birliğinin artırılması.
Tedavi Edici Sağlık programı ile toplumsal hizmet faaliyetlerinin sayısını ve kalitesini artırmak amaçlanmıştır.	Tedavi Hizmetleri	Üniversitemiz Sağlık Araştırma ve Uygulama Hastanemizin Sağlık Bakanlığı ile afiliasyonda olması. Dış Hekimliği Fakültemizin bölge illerine hizmet vermesi sebebiyle yaşanan yoğunluk.	Verilen sağlık hizmetlerinin kalitesinin ve memnuniyet düzeylerinin artırılması. Bölge illerine hizmet veren Dış Hekimliği Fakültemizin personel ile fiziki ve teknolojik imkanlarının iyileştirilmesi.
	Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler	Öğretim elemanlarına, YÖK, Üniversitemiz Ar-Ge Vakfı ve İzzet Baysal Vakfı tarafından yeterli destek sağlanamaması.	Doktora derecesine sahip araştırma görevlisi, öğretim görevlisi veya Dr. öğretim üyesi kadrolarında görev yapmakta olan öğretim elemanlarının desteklenmesi. Yükseköğretim Kurulu tarafından sağlanan araştırma desteklerinden yararlananların sayısının artırılması.
	Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim	Eğitim niteliğini artırmak için yürütülen program akreditasyonu	Eğitim programı ve Fakülte Öz-Akran değerlendirmesinden ortaya

Yükseköğretim programı ile eğitim öğretimde kaliteyi geliştirmek ve sürdürmek amaçlanmıştır.		çalışmaları kapsamında bütçe imkanlarının kısıtlı olması. Öğrenci kontenjan sayısının her geçen yıl artması, öğrenci başına düşen öğretim elemanı sayısının düşük kalması, fiziki mekanların ve mali kaynakların yetersiz olması.	çıkan gelişmeye açık yanların yıllık öz-akran değerlendirmeler ve sonuçlarının sistematik olarak izlenmesi. Akademik personel sayısını artırarak öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının düşürülmesi. Çift anadal ve yan dal program sayısının artırılması. Disiplinler arası yüksek lisans ve doktora programlarının açılmasının sağlanması. Yabancı dilde eğitim veren program sayısının artırılması. Uluslararası kuruluşlarla ortak uygulanabilecek eğitim programlarının oluşturulması. Kütüphanede bulunan basılı ve elektronik kaynak sayısının artırılması. Mevcut lisans ve lisansüstü programlarının akredite olmasının sağlanması.
	Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı	Öğrencilere sunulan beslenme ve barınma hizmetleri noktasında, fiziki ve mali kaynakların yetersiz kalması. Üniversitemizde Barınma hizmetleri Kredi ve Yurtlar Kurumu tarafından sağlanmakta olup, Gençlik ve Spor Bakanlığı ile koordineli olarak hareket edilmektedir. Üniversitemizde kısmi zamanlı ve İşgücü Uyum Programı kapsamında öğrenci çalıştırılmakta olup ayrıca ihtiyacı olan öğrencilere yemek bursu verilmektedir.	Yükseköğretimde öğrenci yaşamı alt programına ilişkin olarak beslenme ile spor ve kültürel faaliyetlerde kullanılan bütçelerin artırılması Öğrencilerin kullanımına sunulan eğitim ve sosyal donatı alanlarının artırılması. Kredi ve Yurtlar Kurumu'nun öğrenci yurdu bulunmayan ilçelerde günümüz şartlarına uygun yurtların açılmasının sağlanması, KYK ile koordinasyon kurulu oluşturularak buradaki şartların takibi ve iyileştirilmesi çalışmaları yapılması.
Yönetim ve Destek Programı ile Kurumsallaşmayı geliştirmek amaçlanmıştır.	Teftiş Denetim ve Danışmanlık	Üniversite içinde yaşanabilecek hukuki ve denetim süreçleriyle ilgili bilgilendirmelerin yetersiz olması.	İlgili birimlerin rehberlik edici rollerinin güçlendirilmesi
	Üst Yönetim İdari ve Mali Hizmetler	Üniversitemizde kullanılan bilgi yönetim sistemlerinin entegre olarak çalışmasında zaman zaman sorunlar yaşanması. Akademik ve idari birim ziyaretleri ile kurum içi paydaşlarla iletişim ve	Üniversitemizde kullanılan tüm bilgi yönetim sistemlerin entegrasyonlarının yapılarak mevzuata uygun şekilde kullanımlarının sağlanması. Akademik ve idari personel toplantıları, personel motivasyon gün

		iliřkilerin geliştirilmesi.	ve programları, sosyal ve kùltùrel imkanların artırılmasına yönelik eylemlerin sürdürùlmesi. Üniversitemizin sorumluluk alanı ile ilgili Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde ehliyet ve liyakat ölçütleri çerçevesinde alanında yetkin ve nitelikli personel istihdam edilmesi. Memnuniyet anket sonuçlarına göre kurumsal aidiyeti artırmak için çalışmalar yapılması.
--	--	-----------------------------	---

F. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, yükseköğretimin temel işlevleri doğrultusunda ürün ve hizmetlerini üç temel faaliyet alanı altında sunmaktadır: Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme ile Toplumsal Katkı.

Üniversitemizin mevcut ürün ve hizmetleri, yalnızca gerçekleştirilen faaliyetlerin listelenmesi şeklinde değerlendirilmemekte; stratejik plan hedefleri, kalite güvencesi sistemi, performans göstergeleri ve sürekli iyileştirme anlayışıyla bütünsel bir yapı içinde ele alınmaktadır. Bu kapsamda eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme ile toplumsal katkı süreçleri; Kalite Yönetim Sistemi, iç ve dış paydaş geri bildirimleri, KİDR çıktıları ve PUKÖ döngüsüyle izlenmekte ve geliştirilmektedir.

Üniversitenin faaliyet alanları ile ürün ve hizmetleri, yalnızca mevcut kurumsal işlevlerin tanımlanması kapsamında değil; nitelikli eğitime erişim, fırsat eşitliği, yetkinlik temelli eğitim, dijitalleşme, hayat boyu öğrenme, Ar-Ge kapasitesinin geliştirilmesi, üniversite-sanayi iş birliği, sürdürülebilirlik ve toplumsal katkı öncelikleriyle uyumlu biçimde ele alınmaktadır. Bu doğrultuda BAİBÜ'nün sunduğu ürün ve hizmetler, üst politika belgelerinde tanımlanan ulusal hedeflerin kurumsal düzeyde hayata geçirilmesine katkı sağlayan stratejik faaliyet alanları olarak değerlendirilmektedir.

1. Eğitim ve Öğretim

Üniversitemizin temel ürün ve hizmet alanlarından biri eğitim ve öğretimdir. Eğitim-öğretim faaliyetleri fakülteler, yüksekokullar, meslek yüksekokulları ve lisansüstü eğitim enstitüsü bünyesinde yürütülen ön lisans, lisans, lisansüstü, tıpta uzmanlık ve dış hekimliğinde uzmanlık programları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Eğitim dili ağırlıklı olarak Türkçe olmakla birlikte bazı programlarda İngilizce eğitim verilmekte; dil hazırlık programları, uzaktan eğitim ve hibrit öğrenme uygulamaları, hizmet içi eğitimler, kütüphane hizmetleri ile ulusal ve uluslararası öğrenci ve personel değişim programları eğitim-öğretim hizmetlerini desteklemektedir. Eğitim-öğretim hizmetleri; öğrenci merkezli, yetkinlik temelli, kalite güvencesiyle izlenen ve dijitalleşme kapasitesi güçlendirilmiş bir yapıda sürdürülmektedir.

2. Araştırma ve Geliştirme

Üniversitemiz araştırma ve geliştirme faaliyetlerini; bilimsel üretkenliği artırmak, nitelikli araştırma çıktıları oluşturmak, ulusal ve uluslararası fonlardan yararlanmak, disiplinler arası çalışmaları güçlendirmek ve araştırma kapasitesini bölgesel/ulusal ihtiyaçlarla ilişkilendirmek amacıyla yürütmektedir.

Araştırma ve geliştirme alanındaki temel ürün ve hizmetler; araştırma ve geliştirme projeleri, ulusal ve uluslararası bilimsel yayınlar, kongre, sempozyum ve benzeri bilimsel toplantılar, patent ve faydalı model çalışmaları, uygulama ve araştırma merkezlerinin faaliyetleri ile laboratuvar, test, ölçüm ve analiz hizmetlerinden oluşmaktadır.

Araştırma ekosisteminin güçlendirilmesinde BAP Koordinasyon Birimi, Proje Destek Ofisi, Makale Destek Ofisi, TTMER ve Teknokent gibi yapılar önemli rol üstlenmektedir. Bilgi yayımı, bilimsel etkinlikler, teknoloji transferi, girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetleri bu çerçevede araştırma ve geliştirme alanının çıktılarını görünür kılan ve ekonomik/toplumsal değere dönüştüren destekleyici hizmetler olarak ele alınmaktadır.

3. Toplumsal Katkı

Üniversitemiz, sağlık hizmetleri, sosyal sorumluluk projeleri, toplum yararına hayat boyu öğrenme faaliyetleri, toplumu bilgilendirmeye yönelik kurs, seminer ve konferanslar, yerel kalkınmaya yönelik araştırma ve uygulama faaliyetleri, danışmanlık ve bilirkişilik hizmetleri aracılığıyla toplum yararına ürün ve hizmetler sunmaktadır.

Mesleki beceri eğitimleri, dezavantajlı gruplara yönelik hizmetler, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetler de toplumsal katkı alanının temel bileşenleri arasında yer almaktadır. BAMER, SUYAM ve diğer uygulama/araştırma merkezleri aracılığıyla hayat boyu öğrenme, kültürel değerlerin aktarımı, mesleki gelişim ve yerel kalkınmaya yönelik hizmetler desteklenmektedir.

Tablo 6. Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün ve Hizmetler
1. Eğitim ve Öğretim	• Ön Lisans Eğitim Programları • Lisans Eğitim Programları • Lisansüstü Eğitim Programları • Tıpta Uzmanlık ve Diş Hekimliğinde Uzmanlık Eğitimi Programları • Dil Hazırlık Programları • Uzaktan Eğitim ve Hibrit Öğrenme Uygulamaları • Hizmet İçi Eğitimler • Kütüphane Hizmetleri • Ulusal ve Uluslararası Değişim (Öğrenci, Personel) Programları
2. Araştırma ve Geliştirme	• Araştırma ve Geliştirme Projeleri • Ulusal ve Uluslararası Bilimsel Yayınlar • Bilimsel Toplantılar (Kongre, Sempozyum Vb.) • Patent / Faydalı Model • Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin Faaliyetleri • Laboratuvar, Test, Ölçüm ve Analiz Hizmetleri • Teknokent Faaliyetleri
3. Toplumsal Katkı	• Sağlık Hizmetleri • Sosyal Sorumluluk Projeleri • Toplum Yararına Hayat Boyu Öğrenme Faaliyetleri • Toplumu Bilgilendirmeye Yönelik Kurs, Seminer ve Konferanslar • Yerel Kalkınmaya Yönelik Araştırma ve Uygulama Faaliyetleri • Danışmanlık ve Bilirkişilik Hizmetleri • Mesleki Beceri Eğitimleri • Dezavantajlı Gruplara Yönelik Hizmetler • Kültürel, Sanatsal ve Sportif Faaliyetler

G. PAYDAŞ ANALİZİ

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi (BAİBÜ) 2027-2031 stratejik planı hazırlık çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen paydaş analizi, üniversitenin mevcut durumunu çok boyutlu bir perspektifle değerlendirmek ve geleceğe yönelik stratejik hedeflerini ortak akılla şekillendirmek amacıyla yapılmıştır. Kurumsal gelişim süreçlerinin en kritik yönlendiricisi olan paydaş görüşleri; gerçekleştirilen anket çalışmaları ile elde edilen veriler üzerinden analiz edilmiştir. Bu analiz, üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim alanlarındaki güçlü yönlerinin yanı sıra, gelişime açık yönlerini tespit etme ve karar alma süreçlerine veri temelli dayanak oluşturma amacı taşımaktadır. Paydaş analizi süreci aşağıdaki üç adım doğrultusunda yürütülmüştür:

1. Paydaş listelerinin güncellenmesi;

İlk adımda üniversitemiz idari ve akademik birimleri tarafından paydaş listeleri gözden geçirilerek güncellenmiştir.

2. Paydaş listelerinin bütünleştirilmesi ve paydaş önceliklendirme işlemlerinin yapılması; Üniversitemiz birimleri tarafından güncellenen paydaş listelerinin bütünleştirilmesi ve paydaş önceliklendirme işlemleri iki boyutta gerçekleştirilmiştir.

a) Paydaş türü: Birimlerin paydaş türleri iç ve dış paydaş olarak değerlendirilmiştir.

b) Faaliyet alanlarına göre **etki ve önem derecelerinin** belirlenmesi: Yapılan derecelendirme işleminde, etki ve önem dereceleri için 1 – 5 arasında değişen dereceler kullanılmıştır. 1 en düşük, 5 en yüksek olacak şekilde belirlenen bu dereceler aşağıdaki şekilde tanımlanmış ve yine birimlerle bu tanımlar paylaşılmıştır:

Önem Derecesi:

1. Üniversitenin hizmetleri veya süreçleri ile ilişkisi dolaylı ve çok sınırlı olan paydaştır.
2. Üniversitenin hizmetleri veya süreçleri ile ilişkisi doğrudan ve çok sınırlı olan paydaştır.
3. Üniversitenin hizmetleri veya süreçleri ile doğrudan ve/veya dolaylı ilişkisi olan paydaştır.
4. Üniversitenin hizmetleri veya süreçleri ile ilişkisi dolaylı ve çok yüksek düzeyde olan paydaştır.
5. Üniversitenin hizmetleri veya süreçleri ile ilişkisi doğrudan ve çok yüksek düzeyde olan paydaştır.

Etki Derecesi:

1. Kararları ve uygulamaları üniversiteyi etkilemeyen paydaşlar.
2. Kararları ve uygulamaları üniversitenin destek süreçlerini dolaylı olarak etkileyen paydaşlar.
3. Kararları ve uygulamaları üniversitenin temel süreçlerini dolaylı olarak etkileyen paydaşlar.
4. Kararları ve uygulamaları üniversitenin destek süreçlerini doğrudan etkileyen paydaşlar.
5. Kararları ve uygulamaları üniversitenin temel süreçlerini doğrudan etkileyen paydaşlar.

Birimler tarafından yapılan derecelendirme işlemleri sonrasında, Paydaş Analizi Komisyonu tarafından ilgili listelerin bütünleştirme işlemi gerçekleştirilmiştir. Bu işlem esnasında farklı birimlerce ortak olan paydaşlar, listede oluşturulan ortak paydaşlar kısmına taşınmıştır. Tüm paydaşların öncelik düzeyi belirlenirken aşağıdaki eşitlik kullanılmıştır. Her bir paydaşın önem ve etki dereceleri aşağıdaki formülde ilgili yere yazılmış ve sonuca ulaşılmıştır.

$$\text{Öncelik Skoru} = \sqrt{\text{Etki}^2 + \text{Önem}^2}$$

Öncelik düzeyi için yapılan belirlemelerde kullanılan değer aralıkları Tablo 7'deki gibidir:

Tablo 7. Paydaş Etki / Önem Düzeyi

Etki Düzeyi \ Önem Düzeyi	Önem Düzeyi	
	Zayıf	Güçlü
Düşük	İzle (1.41 - 2.82)	Bilgilendir (2.83 - 4.23)
Yüksek	Çıkarlarını Gözet Çalışmalara Dahil Et (4.24 - 5.65)	Birlikte Çalış (5.66 - 7.07)

Belirtilen formül kullanılarak tabloda verilen ölçüt değer aralıkları ışığında değerlendirmesi yapılan paydaşlara ait önceliklendirme Tablo 8'deki şekilde olmuştur,

Tablo 8. Paydaş Önceliklendirme, Etki ve Önem Tablosu

BİRİM PAYDAŞLARI	PAYDAŞ TÜRÜ (İÇ/DIŞ)	PAYDAŞ KONUMU (TEMEL / STRATEJİK)	ÖNEM DERECESİ 1-5	ETKİ DERECESİ 1-5	ÖNCELİK DÜZEYİ
ORTAK DIŞ PAYDAŞLAR					
T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB)	Dış	Temel	5	5	Kritik-Birlikte Çalış
Yükseköğretim Kurulu (YÖK)	Dış	Temel	5	5	Kritik-Birlikte Çalış
T.C. Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)	Dış	Temel	5	5	Kritik-Birlikte Çalış
Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)	Dış	Temel	5	5	Kritik-Birlikte Çalış
T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış	Temel	5	4	Kritik-Birlikte Çalış
T.C. Sayıştay Başkanlığı	Dış	Temel	5	4	Kritik-Birlikte Çalış
Akreditasyon/Değerlendirme Kuruluşları	Dış	Temel	5	4	Kritik-Birlikte Çalış
Mezunlar	Dış	Temel	3	5	Kritik-Birlikte Çalış
Üniversitelerarası Kurul (ÜAK)	Dış	Temel	4	4	Stratejik-İhtiyaçları Karşıla
İşverenler	Dış	Temel	3	4	Stratejik-İhtiyaçları Karşıla
Kamu İhale Kurumu	Dış	Temel	4	3	Stratejik-İhtiyaçları Karşıla
Özel Sektör	Dış	Temel	3	4	Stratejik-İhtiyaçları Karşıla
Yasama ve Yargı Organları	Dış	Temel	4	2	Stratejik-İhtiyaçları Karşıla
T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	Dış	Temel	3	3	Destekleyici-Bilgilendir
Basın Yayın Organları	Dış	Temel	3	3	Destekleyici-Bilgilendir
T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	Dış	Temel	3	3	Destekleyici-Bilgilendir
T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	Dış	Temel	3	3	Destekleyici-Bilgilendir
T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış	Temel	3	3	Destekleyici-Bilgilendir
Sendikalar	Dış	Temel	3	3	Destekleyici-Bilgilendir
Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)	Dış	Temel	3	3	Destekleyici-Bilgilendir
T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı	Dış	Temel	3	3	Destekleyici-Bilgilendir
Aileler / Veliler	Dış	Temel	2	3	Destekleyici-Bilgilendir
Sivil Toplum Kuruluşları (STK)	Dış	Temel	2	3	Destekleyici-Bilgilendir
Yetenek Kapısı Firmaları	Dış	Temel	2	3	Destekleyici-Bilgilendir
Diğer Bakanlıklar	Dış	Temel	2	2	İzle
Diğer Üniversiteler	Dış	Temel	2	2	İzle
İzzet Baysal Vakfı	Dış	Stratejik	5	5	Kritik-Birlikte Çalış
T.C. Sağlık Bakanlığı	Dış	Stratejik	5	5	Kritik-Birlikte Çalış
Bolu Valiliği İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü	Dış	Stratejik	4	5	Kritik-Birlikte Çalış
Bolu İl Emniyet Müdürlüğü / Bolu İl Jandarma Komutanlığı	Dış	Stratejik	4	5	Kritik-Birlikte Çalış
Bolu İl Milli Eğitim Müdürlüğü	Dış	Stratejik	4	5	Kritik-Birlikte Çalış
Bolu İl Sağlık Müdürlüğü	Dış	Stratejik	4	5	Kritik-Birlikte Çalış
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı	Dış	Stratejik	4	5	Kritik-Birlikte Çalış
TÜBİTAK, TTGV, TAGEM vb.	Dış	Stratejik	4	5	Kritik-Birlikte Çalış
Belediyeler (Merkez ve ilçe belediyeler)	Dış	Stratejik	4	4	Stratejik-İhtiyaçları Karşıla
Ulusal Kalkınma Ajansları (MARKA)	Dış	Stratejik	4	4	Stratejik-İhtiyaçları Karşıla
Valilik (Bolu Valiliği)	Dış	Stratejik	4	4	Stratejik-İhtiyaçları Karşıla
Bolu Bağışçılar Vakfı	Dış	Stratejik	3	4	Stratejik-İhtiyaçları Karşıla
Bolu Valiliği Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü	Dış	Stratejik	3	4	Stratejik-İhtiyaçları Karşıla
Bolu Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü	Dış	Stratejik	3	4	Stratejik-İhtiyaçları Karşıla
Bolu Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO)	Dış	Stratejik	3	4	Stratejik-İhtiyaçları Karşıla
Gerede Ticaret ve Sanayi Odası (GTSO)	Dış	Stratejik	3	3	Destekleyici-Bilgilendir
Ali Ericek Vakfı	Dış	Stratejik	3	3	Destekleyici-Bilgilendir
Batı Karadeniz Üniversiteleri	Dış	Stratejik	3	3	Destekleyici-Bilgilendir

Birliği					
BATIKAF Paydaş Üniversiteleri	Dış	Stratejik	3	3	Destekleyici-Bilgilendir
Bolu İl Özel İdaresi	Dış	Stratejik	3	3	Destekleyici-Bilgilendir
Türkiye İş Kurumu (İşKUR)	Dış	Stratejik	3	3	Destekleyici-Bilgilendir
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)	Dış	Stratejik	3	3	Destekleyici-Bilgilendir
Diğer Hayırseverler	Dış	Stratejik	2	3	Destekleyici-Bilgilendir
Öğrenciler	Dış	Temel	4	5	Kritik-Birlikte Çalış
Öğrenci Toplulukları	Dış	Temel	3	4	Stratejik-İhtiyaçları Karşıla
ORTAK İÇ PAYDAşLAR					
Üniversite Senatosu	İç	Temel	5	5	Kritik-Birlikte Çalış
Üniversite Yönetim Kurulu	İç	Temel	5	5	Kritik-Birlikte Çalış
Fakülteler ve Yüksekokullar	İç	Temel	5	5	Kritik-Birlikte Çalış
Akademik Personel	İç	Temel	5	5	Kritik-Birlikte Çalış
Kalite Komisyonu	İç	Temel	5	5	Kritik-Birlikte Çalış
Daire Başkanlıkları	İç	Temel	4	5	Kritik-Birlikte Çalış
Etik Kurullar	İç	Temel	4	5	Kritik-Birlikte Çalış
İdari Personel	İç	Temel	4	5	Kritik-Birlikte Çalış
Akademik Komisyonlar	İç	Temel	4	4	Stratejik-İhtiyaçları Karşıla
Sosyal ve İdari Komisyonlar	İç	Temel	3	3	Destekleyici-Bilgilendir
Enstitüler	İç	Stratejik	4	5	Kritik-Birlikte Çalış
Özel Odaklı Araştırma Merkezleri (NÜRDAM vb.)	İç	Stratejik	4	5	Kritik-Birlikte Çalış
Genel Araştırma ve Uygulama Merkezleri (YENİGİDAM, KARMER vb.)	İç	Stratejik	3	4	Stratejik-İhtiyaçları Karşıla
Koordinatörlükler (BAP, Çevre, İletişim vb.)	İç	Stratejik	3	4	Stratejik-İhtiyaçları Karşıla
Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (SUYAM)	İç	Stratejik	3	4	Stratejik-İhtiyaçları Karşıla

Sağlık Bakanlığı	X	X	X	X						X		X		X	X		X	X	X	X		X	X	X	
Bolu İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü							X			X		X		X	X			X	X	X	X	X			
Bolu İl Emniyet Müdürlüğü / İl Jandarma Komutanlığı	X	X	X				X					X					X	X	X	X		X		X	
Bolu İl Milli Eğitim Müdürlüğü	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X		X				X	X	X	X	X	X	X	X
Bolu Sağlık İl Müdürlüğü	X	X	X	X			X							X			X	X	X	X	X	X	X	X	
Milli Eğitim Bakanlığı	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X		X				X	X	X	X	X	X	X	X
TÜBİTAK, TTGV, TAGEM vb.	X	X	X	X						X	X	X	X	X	X	X									
Bolu Belediyesi							X			X		X		X	X		X	X	X	X	X	X		X	X
Ulusal Kalkınma Ajansları	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X
Valilik (Bolu Valiliği)						X	X			X		X		X			X	X	X	X	X	X			
Bolu Bağışçılar Vakfı	X	X	X	X	X			X		X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X		X	X
Bolu Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü	X	X	X				X			X		X					X	X	X	X	X	X		X	X
Bolu Organize Sanayi Bölgesi	X	X	X							X		X	X	X	X	X							X		
Bolu Ticaret ve Sanayi Odası	X	X	X				X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Gerede Ticaret ve Sanayi Odası (GTSO)	X	X	X				X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Ali Ericek Vakfı	X	X	X	X				X		X	X	X		X				X	X	X	X	X	X	X	X
Batı Karadeniz Üniversiteleri Birliği	X	X	X	X		X			X	X	X	X		X		X		X	X	X	X	X	X	X	X
BATIKAF Paydaş Üniversiteleri	X	X	X		X				X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
İl Özel İdaresi												X		X	X			X			X	X		X	X
İŞKUR	X	X	X				X					X				X			X		X	X	X		
KOSGEB	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Diğer Hayırseverler	X	X	X	X				X		X	X	X		X				X	X	X	X	X	X	X	X
Üniversite Senatosu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Üniversite Yönetim Kurulu	X	X	X			X	X		X	X			X		X	X	X								
Fakülteler ve Yüksekokullar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Akademik Personel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kalite Komisyonu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Daire Başkanlıkları (Strateji, SKS, Öğrenci İşleri vb.)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Etik Kurullar (Klinik Araştırmalar, Hayvan Deneyleri, Sosyal Bilimler)	X	X	X	X						X				X	X		X	X	X	X	X				
İdari Personel	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X			X	X	X	X	X	X	X		X	X
Öğrenciler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X
Akademik Komisyonlar (Eğitim, Mevzuat, Yayın vb.)	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X						X	X	X					
Öğrenci Toplulukları	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	X	X	X	X		X	X	X

3.1.2. İdari Personel

Araştırmaya katılan idari personeller BAİBÜ'nün en önemli güçlü yönleri olarak kurumsal memnuniyet, yöneticilere sorun ve önerileri iletilme, bilgi paylaşımı, çalışma ortamının fiziksel koşulları, bilgi işlem hizmetleri, internet erişimi ve üniversite içi haberleşme olanaklarını sunarken; idari atama ve yükseltme ölçütlerine ilişkin memnuniyet ve görevlere seçilme, atanma ve görevlendirme uygulamalarına ilişkin memnuniyet düzeyini ise gelişmeye açık yönler olarak belirtmişlerdir.

Tablo 11. İdari Personel Araştırmasından Elde Edilen Güçlü ve Gelişmeye Açık Yönler

GÜÇLÜ YÖN	GELİŞMEYE AÇIK YÖN
Kurumsal memnuniyet ve aidiyet düzeyi	İdari atama ve yükseltme ölçütlerine ilişkin memnuniyet düzeyi
Üniversitenin hedef ve vizyonunun benimsenmesi	İdari görevlere seçilme, atanma ve görevlendirme uygulamalarına ilişkin memnuniyet düzeyi
İdari personeller arasında bilgi paylaşımı	
Yöneticilere sorun ve önerilerin iletilmesi	
Çalışma ortamının fiziksel koşullarının yeterliliği	
Üniversite içi haberleşme araçlarının yeterliliği	

3.2. Dış Paydaş Araştırmasından Elde Edilen Bulgular

Dış paydaş analizi, alınacak kararların risklerini azaltmak için gerçekleştirilen ve kurumu doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen kişiler ve kurumların görüş ve düşüncelerini öğrenmek amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda öğrenciler, mezunlar ve özel/kamu kurum ve kuruluşları ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Her bir gruptan elde edilen veriler aşağıda ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

3.2.1. Öğrenci

Öğrencilerden elde edilen verilere göre, kütüphane hizmetleri, sağlık hizmetleri, kariyer geliştirmeye yönelik faaliyetler, akademik danışmanlık hizmetleri ve internet erişimi güçlü yönler olarak tespit edilmiştir. Öte yandan katılımcılar, uygulamalı öğrenme fırsatları, yabancı dil eğitimi, işe giriş sürecinde girilecek sınavlara yönelik destek eğitimleri, derslik, laboratuvar ve diğer öğrenme ortamlarının yeterlilik düzeylerini gelişmeye açık yönler olarak belirtmişlerdir.

Tablo 12. Öğrenci Araştırmasından Elde Edilen Güçlü ve Gelişmeye Açık Yönler

GÜÇLÜ YÖN	GELİŞMEYE AÇIK YÖN
Kütüphane hizmetleri	Uygulamalı öğrenme fırsatlarının (staj, proje) yeterlilik düzeyi
Sağlık hizmetleri	Yabancı dil eğitiminin yeterliliği
Kariyer geliştirmeye yönelik faaliyetler	İşe giriş sürecinde girilecek sınavlara yönelik destek eğitimlerinin yeterliliği
Akademik danışmanlık hizmetleri	Derslik, laboratuvar ve diğer öğrenme ortamlarının teknolojik ve fiziksel olanaklarının yeterliliği
İnternet erişimi	

3.2.2. Mezunlar

Mezunların üniversite eğitiminden elde ettikleri 21. yüzyıl becerileri ve yetkinlikler, araştırmanın en yüksek memnuniyet üreten alanını oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan mezunlar, BAİBÜ'nün en önemli güçlü yönlerini iletişim becerisini geliştirme, bilgi okuryazarlığını sağlama, mesleki etik anlayışı ve mesleki alan bilgisi kazandırma şeklinde ifade etmişlerdir. Mezunlar, BAİBÜ'nün gelişmeye açık yönleri olarak ise sunulan yabancı dil eğitiminin, sektör buluşmalarının, kariyer

planlamada sunulan desteğin yeterlilik düzeyini belirtmişlerdir.

Tablo 13. Mezun Öğrenci Araştırmasından Elde Edilen Güçlü ve Gelişmeye Açık Yönler

GÜÇLÜ YÖN	GELİŞMEYE AÇIK YÖN
İletişim becerilerini güçlendirme	Yabancı dil eğitiminin yeterlilik düzeyi
Bilgi okuryazarlığını arttırma	Sektör buluşmalarının yeterlilik düzeyi
Mesleki etik anlayışı ve mesleki alan bilgisi kazandırma	Kariyer planlamada sunulan desteğin yeterlilik düzeyi
Eleştirel düşünme yeteneğini geliştirme	
Çözüm üretebilme becerisine katkı sağlama	
Ekip çalışmasına yatkınlık kazandırma	
Üniversite ve mezunlarla iletişimde kalma	

3.2.3. Özel/Kamu Kurum ve Kuruluşları

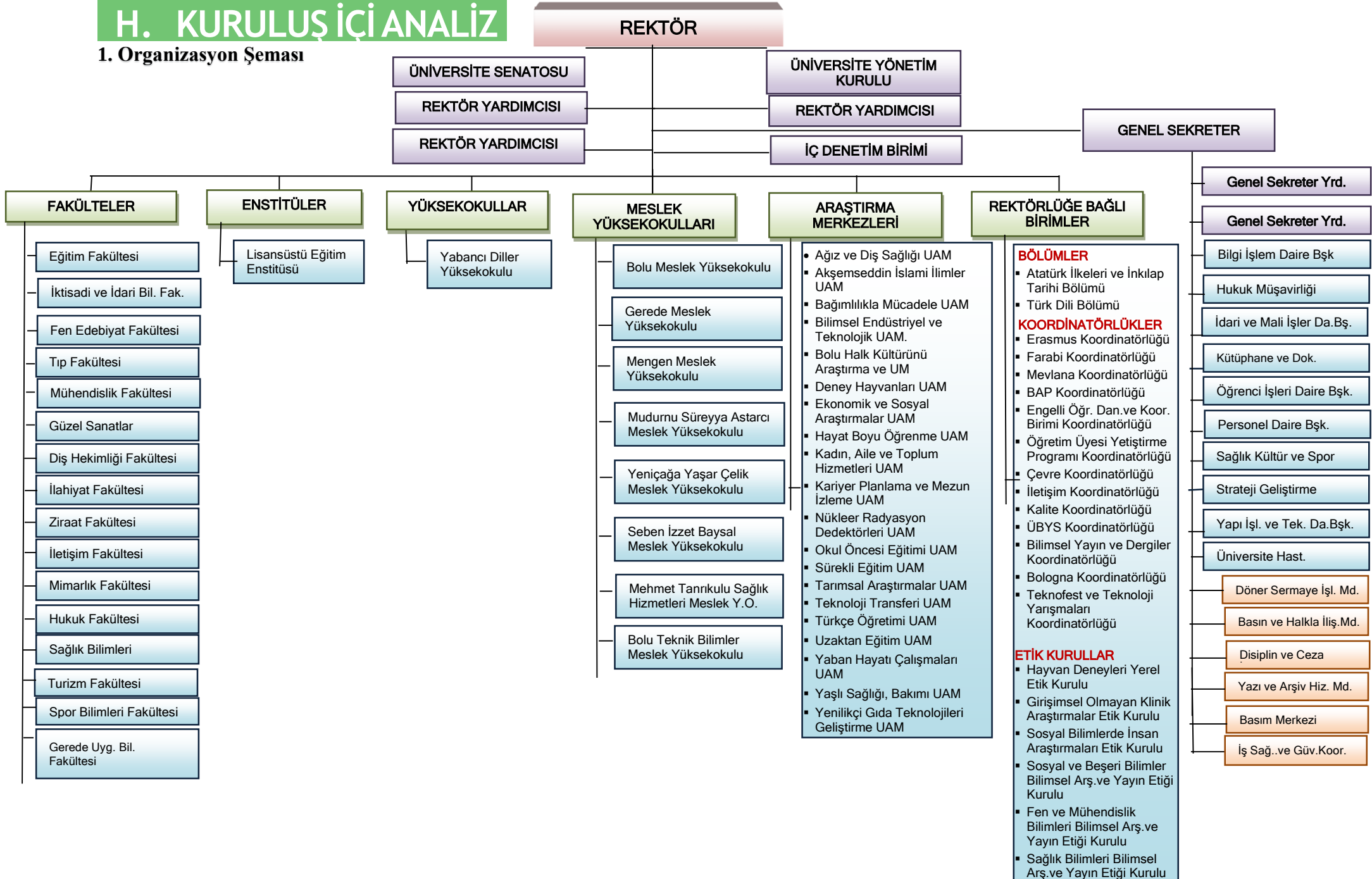
Dış paydaş analizinin temel bileşenlerinden bir diğeri de özel/kamu kurum ve kuruluşlarıdır. Söz konusu kuruluşların, üniversitenin kurumsal kapasitesi, eğitim-öğretim niteliği, araştırma potansiyeli ve yönetim süreçlerine ilişkin değerlendirmelerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar, BAİBÜ'nün ve faaliyetlerinin daha pozitif algılandığını göstermektedir. Araştırma sonucunda özel ve kamu kurum ve kuruluşları güçlü yönler olarak; teorik ve uygulamalı eğitim-öğretim kalitesini, mezunların analitik düşünme yetkinliklerini, iş disiplinine ve mesleki etik değerlere bağlılığını, sağlık ihtiyaçlarının karşılanmasını ve araştırma iş birliğine açık olunmasını belirtmişlerdir.

Tablo 14. Özel/Kamu Kurum ve Kuruluşları Araştırmasından Elde Edilen Güçlü ve Gelişmeye Açık Yönler

GÜÇLÜ YÖN	GELİŞMEYE AÇIK YÖN
Eğitim-öğretim kalitesi	Özel/kamu kurum ve kuruluşlarının sonuçlarında istatistiki olarak değerlendirmeye alınacak gelişmeye açık yön saptanmamıştır
Öğrenci staj, intörn ve uygulamalı eğitim süreçlerinin verimli işlemesi	
Bilimsel araştırma ve proje iş birliği	
Mezunların karşılaştıkları problemlere analitik ve çözüm odaklı yaklaşabilmesi	
Mezunların kurum kültürüne, iş disiplinine ve mesleki etik değerlere bağlılığı	
Sağlık ihtiyaçlarının karşılanması	
Sosyal sorumluluk projelerinin gerçekleştirilmesi	
Doğaya duyarlı yaklaşımın (yeşil kampüs vb.) kurumsal marka değerine olumlu etkisi	
Kurumsal düzeyde iletişim kurma kolaylığı ve yetkili mercilere hızlı erişilebilirlik	
Stratejik kararlar alınırken dış paydaş görüş ve önerilerinin dikkate alınması	
Üniversitenin bölgede saygın, güvenilir ve yüksek prestijli bir kurum olarak görülmesi	

H. KURULUŞ İÇİ ANALİZ

1. Organizasyon Şeması



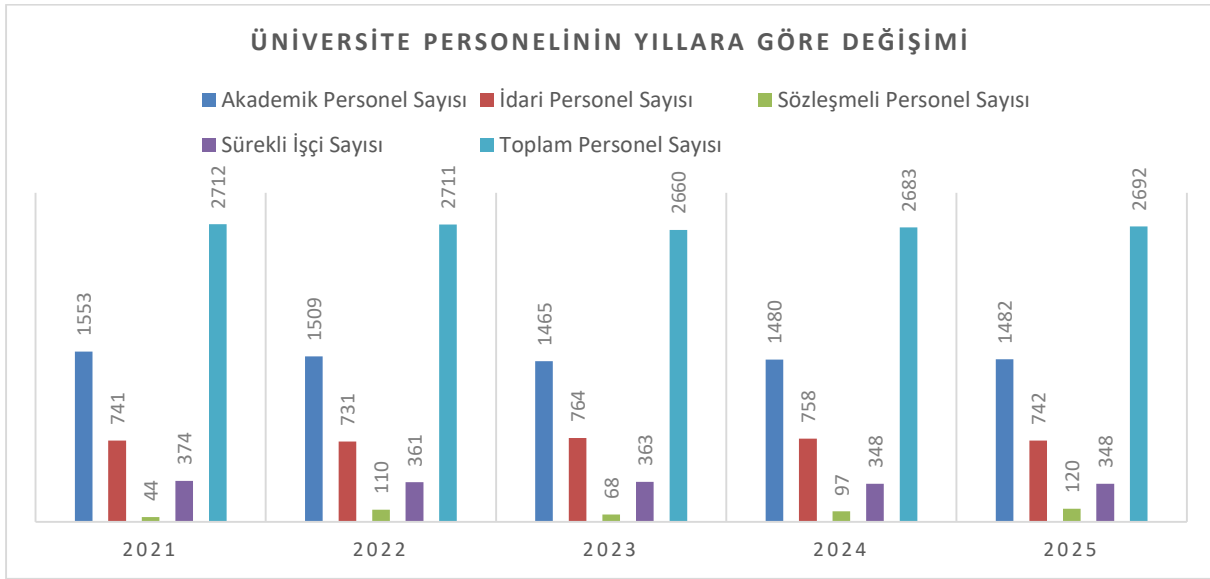
2. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Batı Karadeniz Bölgesinde, iki büyük şehir arasında yer almasının sağladığı stratejik avantaj ve dinamizmle gelişimini sürdüren Üniversitemizde, bu büyümeye paralel olarak personel sayısındaki son beş yıla ait veriler, tablo ve grafikler aracılığıyla ortaya konulmuştur.

Tablo 15. Akademik ve İdari Personelin Yıllara Göre Dağılımı

Yıl	Akademik Personel Sayısı	İdari Personel Sayısı	Sözleşmeli Personel Sayısı	Sürekli İşçi Sayısı	Toplam Personel Sayısı
2021	1553	741	44	374	2712
2022	1509	731	110	361	2711
2023	1465	764	68	363	2660
2024	1480	758	97	348	2683
2025	1482	742	120	348	2692

Grafik 1. Üniversite Personelinin Yıllara Göre Değişimi



Üniversitemizde personel sayısı yıllar itibarıyla incelendiğinde, kuruluş sonrası dönemde düzenli bir artış eğilimi olduğu görülmektedir. 2006 yılında 1.3.2006 tarihli ve 5467 sayılı Kanun ile Düzce Üniversitesinin Üniversitemizden ayrılması nedeniyle toplam personel sayısında önemli bir düşüş yaşanmış, ancak izleyen yıllarda yeniden artış eğilimine girilmiştir.

2018 yılında ise sürekli işçilerin üniversite kadrolarına aktarılması hakkındaki Kararnameye bağlı olarak bu sınıftaki personeller de grafiğe dahil edilmiştir.

2007-2025 yılları arasındaki veriler değerlendirildiğinde; akademik personel sayısının istikrarlı bir şekilde arttığı, idari personel sayısında ise dönemsel dalgalanmalar görülmekle birlikte genel olarak dengeli bir seyir izlendiği anlaşılmaktadır.

2021 yılı itibarıyla toplam personel sayısı en yüksek seviyelerine ulaşmış, sonraki yıllarda ise sınırlı dalgalanmalarla birlikte yatay bir seyir izlenmiştir.

2025 yılı itibarıyla Üniversitemizde akademik, idari, sözleşmeli personel ve sürekli işçi personelin toplam sayısı 2.692'ye ulaşmıştır. Bu durum, Üniversitemizin büyüme sürecinin devam ettiğini ve hizmet kapasitesinin arttığını göstermektedir.

Üniversitemizde personel sayısındaki artışa paralel olarak, insan kaynaklarının etkin yönetimi, personel memnuniyetinin artırılması ve kurumsal verimliliğin sürdürülebilir kılınmasına yönelik çalışmalar da önem kazanmıştır. Bu kapsamda; görev tanımlarının netleştirilmesi, iş akış süreçlerinin iyileştirilmesi, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin artırılması ve personelin bilgi, yetkinlik ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar sürdürülmektedir. Sonuç olarak, Üniversitemizin insan kaynakları yapısının niceliksel açıdan büyüme eğilimini sürdürmesi öngörülmekte olup, niteliksel açıdan ise personelin bilgi, beceri ve yetkinlik düzeyinin artırılmasına yönelik eğitim ve kariyer geliştirme odaklı faaliyetlerin mevcut durumda yürütülmekte olduğu, önümüzdeki dönemde ise kapsamının genişletilerek daha planlı ve

sistematik bir yapıya kavuşturulması hedeflenmektedir. Bununla birlikte, idari personelin performansının objektif kriterler çerçevesinde değerlendirilmesine yönelik performans değerlendirme kriterleri rehberi hazırlık çalışmalarına başlanmış olup, söz konusu rehberin geliştirilerek tamamlanması ve uygulamaya alınmasına yönelik çalışmalar devam etmektedir. Önümüzdeki dönemde insan kaynakları kapasitesinin güçlendirilmesine yönelik iyileştirme çalışmalarının bütüncül bir yaklaşımla, kararlılıkla ve etkin bir şekilde sürdürülmesi hedeflenmektedir.

Akademik Personel

Üniversitemizin kuruluş aşamasında 154 olan akademik personel sayısı 2025 yılı itibari ile 1482'ye ulaşmıştır. Akademik personel dağılımı; birimlerin ihtiyaçlarına göre ilgili kurullar üzerinden iletilen talepler ve YÖK Norm kadro yönetmeliği çerçevesinde yapılmaktadır.

Tablo 16. Akademik Personel Dağılımı

Birim	Profesör	Doçent	Dr. Öğr. Üyesi	Öğr. Gör.	Arş. Gör.	TOPLAM
Eğitim Fakültesi	56	26	41	11	10	144
Fen-Edebiyat Fakültesi	78	26	32	3	6	145
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	39	16	27	0	8	90
Tıp Fakültesi	62	53	47	1	58	221
Mühendislik Fakültesi	31	17	25	0	14	87
Güzel Sanatlar Fakültesi	6	10	11	1	2	30
Diş Hekimliği Fakültesi	6	6	24	0	142	178
İlahiyat Fakültesi	11	15	23	4	13	66
İletişim Fakültesi	9	11	9	0	2	31
Ziraat Fakültesi	22	10	7	0	4	43
Spor Bilimleri Fakültesi	11	3	8	2	3	27
Sağlık Bilimleri Fakültesi	8	10	28	5	12	63
Turizm Fakültesi	3	5	6	1	2	17
Hukuk Fakültesi	1	5	11	0	35	52
Mimarlık Fakültesi	1	4	8	0	12	25
Gerede Uygulamalı Bilimler Fakültesi	5	3	10	0	1	19
Yabancı Diller Yüksekokulu	0	0	2	37	0	39
Bolu Meslek Yüksekokulu	0	5	4	9	0	18
Bolu Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	3	1	8	16	0	28
Gerede Meslek Yüksekokulu	1	3	6	26	0	36
Mudurnu Süreyya Astarıcı Meslek Yüksekokulu	0	1	7	14	0	22
Mengen Meslek Yüksekokulu	0	0	1	7	0	8
Yeniçağa Yaşar Çelik Meslek Yüksekokulu	0	1	6	8	0	15
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	0	0	0	0	6	6
Rektörlük	0	0	0	34	0	34
Seben İzzet Baysal Meslek Yüksekokulu	0	0	8	9	0	17
Mehmet Tanrikulu Sağlık Hizmetleri Meslek Y.O.	1	3	9	8	0	21
Toplam	353	235	366	198	330	1482

Toplam 1.482 akademik personelin görev yaptığı Üniversitemizde, öğretim üyesi kadrolarının (profesör, doçent ve doktor öğretim üyesi) toplam akademik kadro içerisindeki ağırlığı, nitelikli eğitim ve bilimsel üretkenlik açısından güçlü bir yapıya işaret etmektedir.

Üniversitemiz öğretim elemanları 2025 yılı itibari ile 353 profesör, 235 doçent, 366 doktor öğretim üyesi, 198 öğretim görevlisi ve 330 araştırma görevlisinden oluşmaktadır.

Bu çerçevede, Üniversitemizin akademik insan kaynağı yapısının; eğitim-öğretim kalitesinin artırılması, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin güçlendirilmesi ve toplumsal katkı fonksiyonunun etkin bir şekilde yerine getirilmesi planlanmaktadır.

İdari Personel

2025 yılı itibarıyla idari personelin dağılımı incelendiğinde, insan kaynağının kurumsal işleyişin etkinliği ve hizmet sunumunun sürekliliğini sağlayacak şekilde planlandığı görülmektedir. İdari personelin hizmet sınıfları itibarıyla dengeli bir yapı sergilediği ve farklı hizmet alanlarını destekleyecek nitelikte konumlandırıldığı anlaşılmaktadır.

Ayrıca mevcut personelin görev, yetki ve sorumlulukları ile iş akış süreçleri iç kontrol eylem planları doğrultusunda tanımlanarak kurumsal işleyişte standartlaşma sağlanmıştır.

İdari personelin birimler arasında dengeli ve etkin dağılımının sağlanmasına yönelik olarak norm kadro yönergesi ile idari personel performans değerlendirme kriterleri rehberine ilişkin çalışmalar sürdürülmekte olup, özellikle yeni açılan birimler ve iş yükündeki artış doğrultusunda toplam idari personel sayısının artırılmasına yönelik ihtiyaç da devam etmektedir. Önümüzdeki dönemde idari insan kaynağının ihtiyaç analizi ve verimlilik esaslı bir yaklaşımla geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Tablo 17. Üniversitemiz Birimleri İdari Personel Dağılımı

GÖREV YERİ	Genel İdare Hizmetleri	Teknik Hizmetler	Sağlık Hizmetleri	Eğitim Öğretim Hizmetleri	Avukatlık Hizmetleri	Din Hizmetleri	Yardımcı Hizmetler	TOPLAM
Genel Sekreterlik	9	1						10
Hukuk Müşavirliği	1	1			3			5
Personel Daire Başkanlığı	21	3						24
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	20							20
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	25	4						29
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	13	4						17
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	5	33					2	40
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	7	8						15
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı	11	8						19
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	31	6	8				1	46
Rektörlük Özel Kalem	3							3
İç Denetim Birimi Başkanlığı	2							2
Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	4	3						7
Genel Sekreterlik (Disiplin ve Ceza İşleri Birimi)	1				1			2
İş Sağlığı ve Güvenliği Koordinatörlüğü ve Sivil Savunma Uzmanlığı	2	1						3
Genel Sekreterlik (Yazı ve Arşiv Hizmetleri Şube Müdürlüğü)	3							3
Türk Dili Bölüm Başkanlığı	2							2
Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi	3							3

Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı Kurum Koordinasyon Birimi		1						1
Uluslararası İlişkiler Ofisi	2							2
Uluslararası Öğrenciler Koordinatörlüğü	2							2
Engelli Öğrenciler Danışma ve Koordinasyon Birimi	1							1
Üniversite Bilgi Yönetim Sistemi Koordinatörlüğü	1	1						2
Kalite Koordinatörlüğü		1						1
Bağımlılıkla Mücadele Uygulama ve Araştırma Merkezi			1					1
Okul Öncesi Eğitimi Araştırma ve Uygulama Merkezi	1							1
Deney Hayvanları Uygulama ve Araştırma Merkezi			1					1
Yenilikçi Gıda Teknolojileri Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi		1	1					2
Bilimsel, Endüstriyel ve Teknolojik Uygulama ve Araştırma Merkezi		1	1					2
Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi	1	1						2
Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi	2							2
Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezi	1	1						2
Kariyer Planlama ve Mezun İzleme Uygulama ve Araştırma Merkezi		1						1
Eğitim Fakültesi	13							13
Fen Edebiyat Fakültesi	7	4						11
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	12	1						13
Tıp Fakültesi	10	2	2					14
Mühendislik Fakültesi	8	3					1	12
Güzel Sanatlar Fakültesi	6						1	7
Diş Hekimliği Fakültesi	17	3	28				1	49

İlahiyat Fakültesi	8							8
Ziraat Fakültesi	7							7
İletişim Fakültesi	7	1						8
Mimarlık Fakültesi	4							4
Hukuk Fakültesi	4							4
Sağlık Bilimleri Fakültesi	7	1						8
Turizm Fakültesi	6							6
Spor Bilimleri Fakültesi	5	3						8
Gerede Uygulamalı Bilimler Fakültesi	3	2					1	6
Yabancı Diller Yüksekokulu	3	1						4
Bolu Meslek Yüksekokulu	4	5						9
Mehmet Tanrıkulu Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	6							6
Bolu Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	7	2						9
Gerede Meslek Yüksekokulu	8	2						10
Mengen Meslek Yüksekokulu	3	1					1	5
Mudurnu Süreyya Astarıcı Meslek Yüksekokulu	6							6
Yeniçağa Yaşar Çelik Meslek Yüksekokulu	4							4
Seben İzzet Baysal Meslek Yüksekokulu	3							3
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	12							12
Döner Sermaye İşletmesi Müdürlüğü	5							5
Üniversite Hastanesi Başmüdürlüğü	7							7
İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi	12	11	160			1	8	192
İzzet Baysal Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Eğitim ve Araştırma Hastanesi	1	2	16					19
TOPLAM	379	124	218	0	4	1	16	742

Üniversitemizde görevli idari personel sayısı 2020 yılı sonunda 752 iken, 2025 yılı itibarıyla %1’lik bir azalışla 742 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 18. İdari Personel Eğitim Durumu

İdari Personel (Kadroların Eğitim Durumuna Göre)										
	2021		2022		2023		2024		2025	
Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%
İlköğretim	18	2	13	2	11	1	8	1	8	1
Lise	79	11	73	10	68	9	62	8	54	7
Ön Lisans	115	16	102	14	114	15	115	15	110	15
Lisans	434	59	441	60	462	60	455	60	447	60
Yüksek Lisans	90	12	95	13	100	13	108	14	112	15
Doktora	5	1	7	1	9	1	10	1	11	1
TOPLAM	741		731		764		758		742	

Üniversitemizde görev yapan idari personelin eğitim durumu incelendiğinde, 2025 yılı itibarıyla personelin önemli bir çoğunluğunun lisans mezunu olduğu (%60) görülmektedir. Lisans mezunlarını %15 oranıyla yüksek lisans mezunları izlemekte olup, bu durum kurum personelinin genel eğitim düzeyinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ön lisans mezunlarının oranı %15 seviyesinde, lise (%7) ve ilköğretim (%1) mezunu personel oranlarının sınırlı düzeyde kaldığı anlaşılmaktadır. Doktora mezunu personel oranı %1 düzeyinde olmakla birlikte, önceki yıllara kıyasla artış eğilimi göstermektedir.

Yıllar itibarıyla dağılım değerlendirildiğinde, lisans mezunu personel oranının istikrarlı bir seyir izlediği, lisansüstü eğitim düzeyine sahip personel oranında ise artış eğiliminin devam ettiği görülmektedir. Buna karşılık, daha düşük eğitim düzeyine sahip personel oranlarında azalma gözlenmektedir.

Bu tablo, Üniversitemizin idari insan kaynağının eğitim düzeyi bakımından güçlendiğini ve nitelikli personel yapısının gelişim gösterdiğini ortaya koymaktadır. Söz konusu gelişim, aynı zamanda hizmet içi eğitim faaliyetleri ile desteklenmektedir. 2025 yılında 167 hizmet içi eğitim gerçekleştirilmiştir. Bu eğitimler aracılığıyla personelin mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesi, değişen mevzuat ve uygulamalara uyum sağlanması ile kurumsal verimliliğin artırılması hedeflenmiştir.

Önümüzdeki dönemde, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çeşitlendirilerek sürdürülmesi ve idari personelin sürekli gelişiminin desteklenmesi planlanmaktadır.

3. Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü, bir üniversitenin çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür. Üniversiteler tarafından sunulan hizmetlerin içeriği kadar bu hizmetlerin nasıl sunulduğu da önemlidir; bu nedenle kurumsal kültür yapısı hizmetlerin sunum biçimini etkileyerek başarıya ulaşmada kritik öneme sahiptir. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi (BAİBÜ), 1992 yılındaki kuruluşundan bu yana oluşturduğu birikimle kendine özgü ve güçlü bir kurum kültürü geliştirmiştir.

Üniversitemizde kurum kültürü analizinin amacı; mevcut kurumsal kültürü tüm boyutlarıyla ortaya koymak, güçlü yönlerden yararlanırken gelişmeye açık alanlarda stratejik iyileştirmeler planlamak ve 2027–2031 Stratejik Planı'nın gerçekleştirilebilmesi için gereken kültürel zemin ile davranışsal kapasiteyi saptamaktır.

Üniversitemiz, kuruluşundan bu yana vakıf destekli bir devlet üniversitesi olma modelinin özgün kimliğini taşımaktadır. İzzet Baysal felsefesinin temsil ettiği toplumsal sorumluluk, dayanışma ve hizmet anlayışı üniversitenin kurumsal kültürünün güçlenmesine ve kurumsal kimliğinin kökleşmesine katkı sağlamıştır. Ayrıca İzzet Baysal Vakfı'nın fiili ve finansal katkısıyla inşa edilen güçlü fiziki altyapı ile gelişen bu kurumsal kimlik; kurum çalışanlarında güçlü bir "aidiyet ve sorumluluk" duygusunun gelişmesini sağlamıştır.

İstanbul ve Ankara'ya yakınlığı ile Bolu'nun doğal güzellikleri, Üniversiteyi hem akademisyen hem öğrenci açısından cazip kılmakta ve kampüste kozmopolit bir sosyal iklim oluşmasına katkı sağlamaktadır. 2022 yılında YÖKAK tarafından verilen Koşullu Akreditasyon ve 2025 yılında bu akreditasyonun 5 yıllık Tam Akreditasyona dönüşmesi, kurumsal kalite kültürünün olgunluğunu resmî olarak tescillemiştir. Aralık 2025'teki üst yönetici değişimi, yeni bir kurumsal dönüşüm

sürecinin başlangıcını simgelemekte olup mevcut güçlü yönler korunurken gelişim alanlarına yönelik stratejik adımlar yoğunlaşmaktadır.

Katılım

Üniversitemizde katılım kültürü; akademik kurullar, senato, yönetim kurulları ve kalite komisyonları aracılığıyla kurumsal karar alma mekanizmalarına geniş bir tabanda erişim imkânı sunmaktadır. Üniversite genelinde kurulan Kalite Komisyonu ve ona bağlı Alt Komisyonlar ile Birim Kalite Komisyonları (A-BİKAK ve İ-BİKAK) çalışanlara disiplinler arası katılım olanağı tanımaktadır. Öğrenci Konseyi, Öğrenci Senatosu ve Öğrenci Dekanlığı katılımcı karar alma anlayışının somutlaştığı yapılar olarak öne çıkmaktadır.

Haftalık olarak gerçekleştirilen üst yönetim toplantıları kararların hızla kurum geneline yansıtılmasını kolaylaştırmaktadır. Paydaş Danışma Kurulu Toplantıları ve Kalite Öğrenci Çalıştayları ise öğrenci ile dış paydaş görüşlerinin stratejik süreçlere sistematik biçimde entegrasyonunu sağlamaktadır. 9 Nisan 2025 tarihinde gerçekleştirilen "Üniversite ve Şehir: Güçlü İş Birliği, Güçlü Gelecek" temalı Paydaş Danışma Kurulu Toplantısı bu anlayışın en güncel yansıması olmuştur.

KYS Anket Sistemi, İş Takip Sistemi ve geri bildirim kanallarıyla akademik ve idari personelin görüşleri düzenli aralıklarla alınmakta; CİMER ve RİMER üzerinden 2025 yılında toplam 842 başvurunun tamamına yanıt verilmiştir.

İş Birliği

Üniversitemizde birimler arası iş birliği hem akademik hem de idari boyutta güçlü bir şekilde uygulanmaktadır. Disiplinler arası araştırma anlayışını destekleyen Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bünyesindeki Biyoteknoloji, Sensör Teknolojileri ve Sinir Bilimleri programları bu anlayışın ürünüdür. Yıllık birim faaliyet raporlarının hazırlanarak kalite koordinatörlüğü ve üst yönetime gönderilmesi, web sayfalarında yayınlanması ve öz-akran değerlendirme raporları birimlerin birbirini tanımalarına, ortak sorunları görmesine ve çözüm deneyimlerini paylaşmasına olanak tanımakta, böylece kurumsal öğrenme ve iş birliği kültürü pekişmektedir.

Bolu Halk Kültürünü Araştırma ve Uygulama Merkezi (BAMER), KATUM, ESAM ve SÜYAM gibi Uygulama ve Araştırma merkezlerinin yerel paydaşlarla sürdürdüğü çok aktörlü projeler de kurumsal iş birliği kültürünün toplumsal boyutunu oluşturmaktadır. Kurum içi iş birliklerinin yanı sıra kurum dışı iş birlikleri de gerçekleştirilmektedir. Örneğin Roketsan A.Ş. ile Şubat 2026'da imzalanan stratejik iş birliği protokolü, yürütülen 43 danışmanlık sözleşmesi ve Bolu Ticaret ve Sanayi Odası ile kurulan iş birliği üniversite-sanayi ilişkisindeki iş birliği kültürünün yükselişini göstermektedir.

Bilginin Yayılımı

Üniversitemizde bilginin kurumsal düzeyde paylaşımına yönelik çok katmanlı bir iletişim ekolojisi mevcuttur. İBU Ajanda haber portalı aylık ortalama 51.000 görüntülenmeye ulaşırken sosyal medya platformlarındaki resmi hesaplar toplamda yılda 7 milyonun üzerinde görüntülenme sağlamaktadır. PDO e-Bülteni, Kalite Bülteni, BAİBÜ Bülten ve Engelsiz Bülten periyodik bilgi yayımı araçları olarak kurumsal şeffaflığı desteklemektedir.

KYS modüllerindeki tüm kalite döngüleri ve performans verileri yetkili kullanıcılara anlık olarak iletilmekte; ÜBYS üzerinden erişilebilen Akademik Performans Bilgi Sistemi araştırma çıktılarını merkezi bir veri tabanında tutmaktadır. Kalite Bülteni, Üniversitenin kalite güvencesi alanındaki gelişmelerini tüm paydaşlarla şeffaf biçimde paylaşan özgün bir iletişim aracı işlevi görmektedir. Bilgi koordinasyonunu güçlendiren İletişim Koordinatörlüğü, 2022 yılında faaliyete geçerek kurumsal bilgi yayılımını daha sistematik bir zemine oturtmuştur.

Öğrenme

Üniversitemizin kurumsal kültürünün gelişmesine yönelik eğitim faaliyetleri sürdürülmektedir. 2025 yılında düzenlenen 167 hizmet içi eğitim faaliyeti bu anlayışın boyutunu somut biçimde göstermektedir. Eğiticilerin Eğitimi Sertifika Programı'nın 7. dönemi başarıyla tamamlanmış; yapay zekâ farkındalık eğitimleri tüm personele ulaştırılmış; yönetici geliştirme programları, oryantasyon eğitimleri ve PUKÖ döngülerine dayalı kalite eğitimleri düzenli olarak yürütülmüştür.

Kalite Alt Komisyonlarının öz ve akran değerlendirme süreçleri kurumun kendi süreçlerini sistematik biçimde sorgulamasını ve iyileştirmesini sağlayan kalıcı bir öğrenme mekanizması haline gelmiştir. Öğretim elemanlarına yönelik Bologna Ders Bilgi Paketleri Geliştirme Eğitimi, Erasmus personel hareketliliği kapsamındaki işbaşı eğitimleri ve Eğitimde Kaliteyi Geliştirme seminerlerinin öğrenme kültürüne katkısı belgelenmiş verilerle desteklenmektedir.

Kurum İçi İletişim

Üniversitemizde yönetim ile akademik ve idari birimler arasındaki iletişim ve koordinasyon süreci; tematik alanlarda uzmanlaşmış koordinatörlükler (Kalite, İletişim, Çevre, Bologna, Engelli Öğrenciler Danışma vb.) ve stratejik komisyonlar (Mezun Takip, Bağımlılıkla Mücadele, Staj ve İntibak vb.) aracılığıyla yatay ve dikey bir ağ yapısında yürütülmektedir. Bu koordinasyon ağı; BAİBÜ Çözüm Merkezi, RİMER ve dijital platformlar gibi çift yönlü geri bildirim imkân tanıyan mekanizmalarla desteklenerek karar alma süreçlerinde çeviklik sağlanmaktadır.

Birim amirleri ile idari personel arasında yürütülen aylık toplantılar kurum içi iletişimi alt kademelere taşımaktadır. Sosyal medya grupları, öğrenci-öğretim elemanı iletişim platformları ve mesaj servisleri iletişim kültürünü destekleyen gayri resmi

kanallar olarak işlev görmektedir.

Paydaşlarla İlişkiler

Üniversitemiz paydaşlarla ilişkileri yönetsel bir zorunluluk değil, kurumsal misyonun bir parçası olarak benimsemiştir. Bu anlayış en somut biçimde, Anneler Üniversitede Projesi, Çocuk Üniversitesi, Gençlik Üniversitesi ve 60+ Birlikte Öğrenme Üniversitesi gibi toplumun tüm kesimlerine ulaşmaya yönelik çalışmalar yürütülmektedir. 2025 yılında 157 öğrenci topluluğunun gerçekleştirdiği 249 etkinlik ve mezun buluşmaları, kampüs kültürünün sosyal boyutunu canlı kılmaktadır.

KARMER koordinasyonunda yürütülen mezun izleme sistemi 2025 itibarıyla 48.671 kayıtlı mezuna ulaşmıştır. Bolu Araştırmaları ve Halk Kültürü Sempozyumu, Mengen Sempozyumu ve 2. Yerel Kalkınma Sempozyumu (YEKAS 2025) üniversitenin bölgesel paydaşlarla bilgi üretimi temelinde bulunduğu platformlar olmuştur. Öğrenci memnuniyet anketleri ile dış paydaş memnuniyet anketi sonuçlarının KYS İş Takip Sistemi üzerinden izlenmesi ve raporlanması paydaş yönetiminde sistematikliği artırmaktadır.

Değişime Açıklık

Üniversitemizde değişime açıklık kültürü hem kurumsal yapıda hem de somut uygulamalarda kendini göstermektedir. Yapay zekâ destekli web modülü, ÜBYS Mobil Uygulama çalışmaları ve iki faktörlü kimlik doğrulama gibi teknolojik yenilikler değişime yatkın bir kurumsal davranışı yansıtmaktadır.

"Gelecek Senaryoları" çalışmaları ve YÖKAK 2025 Tam Akreditasyon başarısı değişim yönetimi kapasitesinin olgunluk düzeyini belgelemektedir.

Stratejik Yönetim

Üniversitemiz, 2009 yılında hazırlanan ilk stratejik plandan bu yana dört stratejik plan dönemini tamamlamış bir kurum olarak stratejik yönetim kültürünü derinden içselleştirmiştir. 2024–2028 Stratejik Planı; 5 amaç, 25 hedef ve 120 performans göstergesiyle 25 Temel Performans Göstergesinin KYS Performans Takip Sistemi üzerinden anlık olarak izlendiği entegre bir yapıya sahiptir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından altı aylık izleme ve yıl sonu değerlendirme raporları hazırlanmakta; Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Kurulu bu raporları analiz ederek Rektörlük Makamına sunmaktadır.

Birim düzeyinde hedef kartları ve hedef kartlarına bağlı risk yönetimi mekanizmaları stratejik planın uygulanabilirliğini güçlendirmektedir. Aralık 2025 üst yönetim değişimi sonrasında yeni yönetim anlayışıyla uyumlu stratejik plan yenileme çalışmalarının başlatılmış olması kurumun stratejik yönetim anlayışının göstergesidir.

Ödül ve Ceza Sistemi

Üniversitemizde personel motivasyonuna yönelik çok katmanlı bir teşvik ekosistemi mevcuttur. Senato tarafından kabul edilen BAİBÜ Ödül Yönergesi; akademik yayınları, eğitim performansını ve kurumsal katkıları kapsayan kapsamlı bir ödüllendirme çerçevesi sunmaktadır. İzzet Baysal Vakfı (İBV) ve BAİBÜ Ar-Ge Vakfı, Q1/Q2 yayınlar ile yüksek bütçeli projeleri maddi teşviklerle desteklemektedir.

Akademik Yıl Açılış Törenlerinde düzenlenen "Başarı Belgesi" takdimi, kurumsal takdirin ödül töreniyle görünür kılınması açısından önemlidir. 2024'te idari personel için başlatılan "Hizmet Onur Töreni" 2025'te akademik personeli de kapsayacak biçimde genişletilmiş ve kurumsallaştırılmıştır.

4. Fiziki Alanlar

Üniversitemiz İzzet Baysal (Gölköy), Şehir, Gerede, Seben, Mengen, Mudurnu ve Yeniçağa Kampüsü olmak üzere 7 ana kampüste ve toplam 439.812 m²'lik kapalı alanda faaliyetlerini sürdürmektedir.

2022 yılında kapalı alan, oturma alanı ve toplam alan olmak üzere sırasıyla 430.806 m², 131.494 m² ve 3.537.208 m² olan fiziki altyapımız, 2025 yılında 439.812 m² kapalı alan, 132.656 m² oturma alanı ve toplamda 3.452.952,11 m² yerleşim alanına ulaşmıştır.

Tablo 19. Toplam Yerleşim Alanı, Bina Oturum Alanları ve Kapalı Alanlar

BİNA ADI	Kapalı Alan m ²	Bina Oturum Alanı m ²	Toplam Alan (Yerleşke), m ²
İzzet Baysal Kampüsü			3.217.808,91
Rektörlük (İdari Birimler)	7.500	1.700	
Rektörlük Ek Bina	4.050	1.075	
Eğitim Fakültesi	16.260	4.645	
Fen Edebiyat Fakültesi	15.300	4.370	
Fen Edebiyat Fakültesi Laboratuvarları	8.900	2.225	
Diş Hekimliği Fakültesi	18.850	4.950	
Trafo Binası (Diş Hekimliği Fakültesi)	90	90	
Güzel Sanatlar Fakültesi	11.500	2.450	
Hukuk Fakültesi (A,B,C,D,E Bloklar, Kapalı Otopark)	8.890	4.235	
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	15.300	4.370	
İlahiyat Fakültesi	6.080	1.517	
Mimarlık Fakültesi	8.412	2.180	
Mühendislik Fakültesi	13.250	3.870	
Sağlık Bilimleri Fakültesi B Blok	3.279	1.400	
Sağlık Bilimleri Fakültesi A Blok	3.000	1.376	
Spor Bilimleri Fakültesi Kafeterya	160	119	
Spor Bilimleri Fakültesi	3.890	2.630	
Spor Bilimleri Fakültesi Çok Amaçlı Spor Salonu	2.000	1.250	
Spor Bilimleri Fakültesi Kapalı Spor Salonu	3.720	2.380	
Yarı Olimpik Yüzme Havuzu	3.453	1.715	
Fitness Salonu	417	417	
BAİBÜ İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi	33.226	6.000	
BAİBÜ İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Acil Ek Bina	870	870	
Tıp Fakültesi Morfoloji	13.419	3.350	
Tıp Fakültesi Morfoloji Ek Bina	11.730	2.371	
Isı Merkezi ve Deney Hayvanları Uygulama ve Araştırma Merkezi (DEHAM)	2.508	835	
BAİBÜ İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Kafeterya	370	370	
BAİBÜ İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Tıbbi Atık Deposu	60	60	
Ziraat Fakültesi	19.450	4.740	
Sağlık Bilimleri Fakültesi C blok	3.165	805	
Yabancı Diller Y.O.	6.378	1.480	
Bilgi İşlem ve Dokümantasyon Merkezi	3.600	843	
Kütüphane	14.110	3.000	
Merkezi Laboratuvar Binası	3.320	1.060	
Nükleer Radyasyon Dedektörleri Uygulama ve Araştırma Merkezi (NÜRDAM)	590	485	
NÜRDAM Ek Bina	867	330	
Okul Öncesi Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi	1.500	1.500	
Kongre Merkezi	8.106	2.970	

Kültür Merkezi	8.420	2.320	55.753,00
Sosyal Tesis	3.370	635	
Sosyal Aktivite Merkezi	4.190	2.190	
Yaşam Merkezi (830m ² teras)	4.819	2.084	
At Ahır ve Barınak Binası	278	278	
Öğrenci Bekleme Salonu	55	55	
Cami	520	520	
Cami Ek Bina	225	225	
Ali ERİCEK Tatbikat Camii	4.750	1.500	
Personel ve Öğrenci Yemekhanesi	2.735	1.880	
Yemekhane Binası	3.700	1.210	
Öğrenci Yurdu (2 Blok)	22.400	3.730	
Lojmanlar (7 Blok)	16.726	3.170	
Kardelen Lojmanları (17 daire)	1.270	436	
Lojmanlar (162 Daire, TOKİ)	14.385	2.202	
Trafo Binaları (7 adet, 6'sı 80m ² , 1'i 100m ²)	580	580	
Isı Merkezi	1.110	975	
Garaj	372	372	
Pis Su Arıtma Tesisi	240	240	
Tuz Deposu	140	140	
İzzet Baysal Kampüsü Toplam	367.855	104.775	
Şehir Kampüsü			55.753,00
Bolu M.Y.O. (A Blok)	4.604	1.750	
Bolu M.Y.O. Ek Bina (B Blok)	2.445	1.510	
Bolu M.Y.O. Yemekhane ve Kafeterya (C Blok)	2.590	1.295	
Bolu M.Y.O. Spor Salonu (D Blok)	928	928	
Bolu M.Y.O. Çok Amaçlı Prefabrik Bina (TÜHOM*)	145	145	
Şehir Kampüsü Toplam	10.712	5.628	
Gerede Kampüsü			64.599,15
Gerede Uygulamalı Bilimler Fakültesi	8.000	1.800	
Gerede M.Y.O.	7.500	2.100	
Gerede M.Y.O. Uygulama Atölyeleri	1.620	1.210	
Gerede M.Y.O. Spor Salonu	1.100	1.100	
Trafo Binası	80	80	
Gerede Kampüsü Toplam	18.300	6.290	
Mudurnu Kampüsü			15.096,25
Mudurnu Süreyya Astarıcı M.Y.O. İdari Bina	880	287	
Mudurnu Süreyya Astarıcı M.Y.O. Derslikler	1.200	400	
Mudurnu Süreyya Astarıcı M.Y.O. Yemekhane	608	608	
Bolu M.Y.O. Uygulama ve Araştırma Kümesi	480	480	
Mudurnu Kampüsü Toplam	3.168	1.775	
Seben Kampüsü			21.732,08
Seben İzzet Baysal M.Y.O. (Eski Bina)	560	336	

Seben İzzet Baysal M.Y.O. (Yeni Bina)	2.484	1.067	
Seben Lojmanı	516	172	
Seben Öğrenci Yurdu	4.400	880	
Seben Kampüsü Toplam	7.960	2.455	
Mengen Kampüsü (Yeni Kampüs)			23.392,35
Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü Eğitim Binası (A Blok)	3.989	1.307	
Aşçılık Programı Eğitim Binası (B Blok)	3.545	1.148	
Ara Geçiş Alanı (C Blok)	628	628	
Sosyal Tesis Binası (D Blok)	2.817	1.432	
Mengen Kampüsü Toplam	10.979	4.515	
Yeniçağa Kampüsü			10.050,00
Yeniçağa Yaşar Çelik Meslek Yüksekokulu	4.500	1.875	
Yeniçağa Kampüsü Toplamı	4.500	1.875	
Diğer Kampüsler			
Bolu Teknik Bilimler M.Y.O.	2.000	850	17.156,85
TEKMER Alanı - Depolar (1 Hangar)	430	430	430
İzzet Baysal Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi	12.495	3.140	26.318,52
Sergi ve Müze Salonu (Gülezzler Konağı)	730	240	615
Kalıcı Konutlar Lojmanları (7 adet)	683	683	
Diğer Kampüsler Toplam	16.338	5.343	44.520,37
Toplam Alan	439.812	132.656	3.452.952,11

Ahşap Çok Amaçlı Salon ve Toplantı Binası (Küttük Ev), Mantı Evi, Tekmer Alanı (2 Hangar), 27 adet Kalıcı Konutlar Lojmanlarından satılan 20 adedi (7 lojmanın taksitleri bittiğinde tapu işlemleri sonuçlanacaktır), Mengen kampüsü yeni yapılan yerleşkeye taşındığından; “Mengen Meslek Yüksekokulu Derslik ve İdari Bina, Uygulama Atölyesi, yemekhane, öğrenci yurdu, Spor Salonu, Çok Amaçlı Salon ve Lojman Binası”, Tıp Fakültesi Hastanesi Sarf Malzemeleri Deposu 2024-2028 yılı Stratejik Planında bulunan ancak Üniversitemiz kayıtlarından çıkartılan fiziki alanlardır.

Üniversitemiz kampüslerinde: Yemekhaneler: 9.208m² kapalı alanda 2.970 kişi kapasiteli toplam 10 adet yemekhane bulunmaktadır.

Kantin ve Kafeteryalar: Toplam 3.886m²'lik alanda 1.864 kişi kapasiteli 30 adet kantin ve kafeterya faaliyet göstermektedir.

Seminer ve Konferans Salonları: 580 m² toplam alana sahip 13 seminer salonu ve 3.434 m² toplam alana sahip 15 konferans salonu bulunmaktadır.

Spor Alanları: Yarı olimpiik yüzme havuzu ve fitness salonu da dahil olmak üzere toplam 9.148 m² alana sahip 8 adet kapalı spor tesisi bulunmaktadır. Başta Spor Bilimleri Fakültesi bünyesinde 12.539 m² alana sahip Açık Spor Sahası ve 2.140 m² alana sahip atlı sporlar tesisi, bunun dışında diğer kampüslerle birlikte farklı alanlarda yer alan 20.072 m² alanda açık spor sahaları yer almaktadır.

Üniversitemizde sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak, sosyal ve kültürel yaşamı geliştirmek ve engelli bireylerin hayatlarını kolaylaştırmak amacıyla yeni alanların tesis edilmesi ve mevcut alanların iyileştirilmesi çalışmaları sürdürülmektedir. Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hukuk Fakültesi, Dış Hekimliği Fakültesi için Erişilebilirlik Kılavuzu ve TS 9111 standartları doğrultusunda çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Hukuk Fakültesi, Merkezi Derslik Projesi, İlahiyat Fakültesi Ek Binası için binaların yangından korunması hakkında yönetmelik hükümlerine göre çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Kampüs bünyesinde ise Bolu İl Afet Risk Azaltma (İRAP) revize eylem planı çerçevesinde mevcut 11 hidranta ek olarak alt yapıya 5 hidrant daha yapılması planlanmıştır.

2025 yılı Bolu İl Afet Risk Azaltma Planı (İRAP) doğrultusunda; Isı Merkezi, 7 adet Lojman ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Sosyal Tesis Binasına Deprem Performans Analizi ve Güçlendirme Projelerinin Hazırlanması ihaleleri gerçekleştirilmiş ve bu kapsamda İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 7 adet Lojman ve Sosyal Tesis Binası boşaltılmıştır. Önümüzdeki dönemde Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Gerede Meslek Yüksekokulu, Rektörlük İdari Birimler Binası, Personel ve Öğrenci Yemekhanesi deprem performans analizleri yapılacaktır. Performans analizi sonucunda, eğitim

ve hizmetlerin sürekliliğinin kesintiye uğratılmaması amacıyla, öğrencileri ve akademik personelin eğitim öğretim faaliyetlerinin sürdürülebileceği, idari personelin çalışmalarını ve hizmetini devam ettirebileceği güvenli ve uygun fiziki mekânlara ihtiyaç duyulmaktadır. Halihazırda yapımı süren binalar;

Tablo 20. Halihazırda Yapımı Süren Binalar

Bina Adı	Kapalı Alan m ²	Bina Oturum Alanı m ²
Merkezi Derslik	13.381,00	3.893,00
İlahiyat Fakültesi Ek Bina	15.855,00	5.225,00
Yeni Su Deposu	452,35	

Üniversitemizde gelecek dönemde yapılması planlanan binalar:

Tablo 21. Gelecek Dönemde Yapılması Planlanan Binalar

Bina Adı	Planlanan Alan (m ²)
Mediko Sosyal Binası	450
Öğrenci Yemekhanesi	7.500
Mühendislik Fakültesi Ek Laboratuvar Binası (5 katlı)	7.500
Merkezi Derslikler B, C, D, E Bloklar	30.000
Hastane	80.000
Yurtlar (2 yurt, sosyal tesis, trafo, giriş binası)	25.500
Mengen Kampüsü Spor Salonu	1.100
Toplam Kapalı Alan	152.050

Üniversitemizin gelecek dönemde yapılması planlanan tesisler sağlık, araştırma, eğitim ve spor tesisleri için 152.050 m² ek inşaat alanına ihtiyaç duyacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda ihtiyaç duyulan tüm fiziki ve teknolojik altyapının güçlendirilmesine yönelik yatırımların desteklenmesi planlanmaktadır.

Üniversitemizde 1 adet itfaiye aracı, 1 adet kepçe ve 2 adet traktör, 2 adet TOGG otomobil dahil olmak üzere toplam 30 adet taşıt bulunmaktadır ve hizmet alımı ile taşıt kiralama yapılmamıştır.

Kampüs alanında güvenlik hizmetlerinin etkin yürütülmesi için elektrikli motosikletler, temizlik hizmetlerinde hafif yük malzemelerinin taşıma işlerinde elektrikli yük taşıma araçları kullanılmaktadır. Üniversitemiz hizmetlerinin daha etkin, daha hızlı ve daha verimli olabilmesi için ise **20 adet** ilave araca ihtiyaç duyulmaktadır. (Tablo 24). (Diğer; mini yükleyici (1), iş makinesi- kazıcı yükleyici (1), elektrikli araç (5) ihtiyacı vardır)

Tablo 22. Üniversitemizde kullanılan araçlar ve ihtiyaç durumu.

Taşıt Cinsi	Özellik	Mevcut	İhtiyaç
Binek Otomobil	5 kişilik	7	3
Minibüs	Sürücü dahil en fazla 17 kişilik	1	1
Midibüs	Sürücü dahil en fazla 26 kişilik	1	1
Otobüs	Sürücü dahil en fazla 40 kişilik	2	1
Otobüs	Sürücü dahil en az 41 kişilik	1	1
Pick-Up	En az 3 en fazla 6 kişilik	1	2
Kamyon	Şasi-kabin tam yüklü ağırlığı en az 3.501kg	1	1
Kamyon	Şasi-kabin tam yüklü ağırlığı en az 12.000kg	-	-
Kamyon	Şasi-kabin tam yüklü ağırlığı en az 17.000kg	1	1
Motosiklet	En fazla 600 cc'lik	2	-
Diğer	İtfaiye aracı (1), traktör (2), motosiklet (6), kepçe (1), kompakt yol süpürme aracı (1), motorsuz kara taşıtı yarı römork (2)	13	7
Panel	Camlıvan	-	2
Toplam		30	20

5. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı

Teknoloji ve bilişim altyapısı analizi; Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'nde tanımlanan kuruluş içi analiz çalışmaları kapsamında, Üniversitemizin sahip olduğu bilişim sistemleri ile teknik donanımın mevcut durumunun ortaya konulmasını, Üniversitemizin geleceğe bakışı doğrultusunda olması gereken durumun tespit edilmesini ve bu iki durum arasındaki farktan hareketle gelişim ihtiyaçlarının ve iyileştirme önerilerinin belirlenmesini kapsamaktadır.

Ağ, Sunucu ve Veri Merkezi Altyapısı

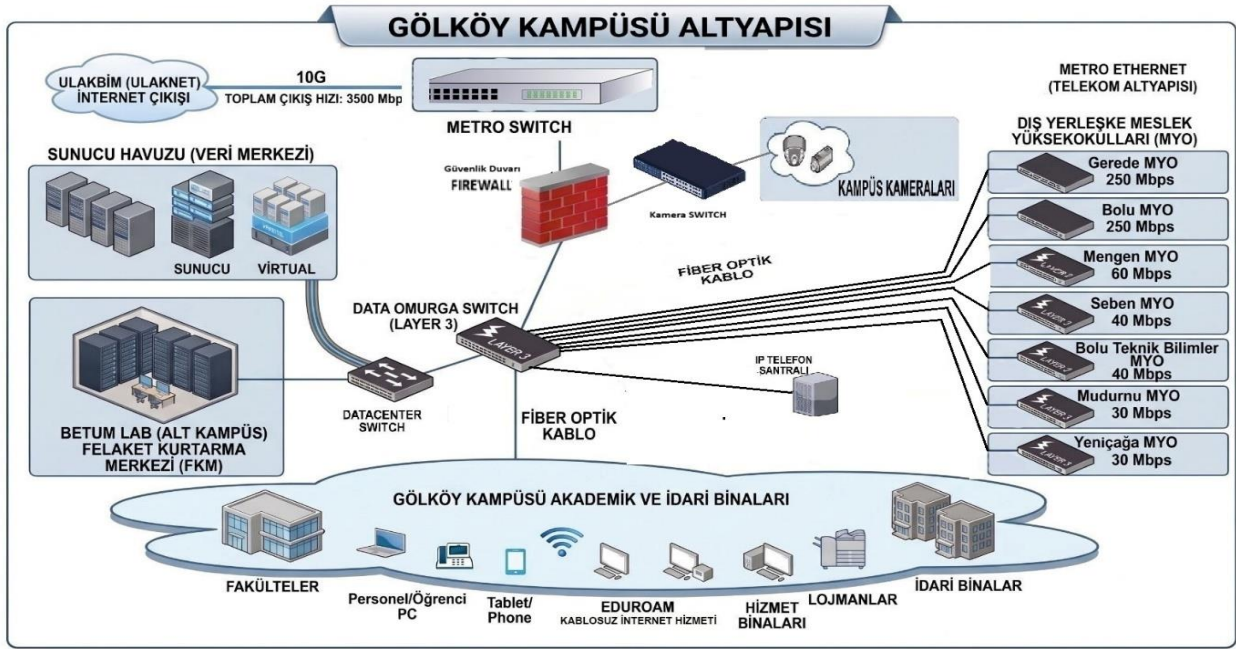
Üniversitemiz ağ altyapısı; fakülteler, idari birimler, lojmanlar ve öğrenci yerleşkelerini kapsayan geniş ölçekli bir Metropol Alan Ağı (MAN) mimarisine sahiptir. Sistem, yüksek erişilebilirlik ve güvenlik odaklı hibrit bir yapıda kurgulanmıştır.

Üniversitemizin dış dünya ile olan tüm veri trafiği, ULAKBİM tarafından sağlanan yüksek hızlı Metro Ethernet teknolojisi ile yönetilmektedir. Merkez Omurga Gölköy Yerleşkesi merkezli olup, tüm trafik gelişmiş bir Güvenlik Duvarı (Firewall) kümesi üzerinden denetlenerek internet erişimi sağlanmaktadır. Bu bağlantı hızı ihtiyaca göre ULAKBİM tarafından artırılabilir. Toplam internet çıkış Kapasitesi 3.500 Mbps'dir.

Merkez kampüs dışında bulunan Fakülte ve Meslek Yüksekokullarının merkez yerleşkeye Metro Ethernet üzerinden fiber altyapı ile aşağıdaki hızlarla bağlantısı sağlanmaktadır.

Tablo 23. Fakülte/Meslek Yüksekokulu Ağ Bağlantı Hızları

Birim	Hız
Bolu MYO	250 Mbps
Bolu Teknik Bilimler MYO	100 Mbps
Gerede Yerleşkesi	250 Mbps
Mengen MYO	100 Mbps
Mudurnu MYO	100 Mbps
Seben MYO	100 Mbps
Yeniçağa MYO	100 Mbps
İzzet Baysal FTR EAH	100 Mbps



Kampüs içi veri iletimi, tüm kampüs içerisindeki binalardan fiberoptik kablo ile sağlanmaktadır. Kampüs ağ yapısı 2 adet ana omurga ağ anahtarı (switch) / yönlendirici (router) ve kampüs binalarında birer adet toplama ağ anahtarı ile diğer uç ağ anahtarlarından oluşmaktadır. Üniversite altyapısında toplamda 344 adet veri ağ anahtarı (data switch) ve 58 adet ağ kamerası (IP kamera) ağ anahtarı bulunmaktadır. Kampüste IP kamera sistemi olup veri ağından ayrı yapıdadır.

Olası bir sistem kesintisine karşı, Bilimsel Endüstriyel ve Teknolojik Uygulama ve Araştırma Merkezi (BETUM) binasında bulunan ikincil veri odası Felaket Kurtarma Merkezi (FKM) olarak planlanmış ve merkez omurga ile FKM arasında fiber optik altyapı kurulmuştur.

Her binada bulunan bağımsız sistem odaları, ana omurgaya fiber portlarla bağlı olduğundan uç birimlere kesintisiz ve hızlı altyapı hizmeti sunulabilmektedir.

Üniversitemiz, EDUROAM (Education Roaming-Eğitim Gezintisi) üyesi olarak 850 adet erişim noktası (Access Point) üzerinden tüm personel ve öğrencilere kablosuz internet hizmeti sunmaktadır. Ayrıca, kampüs yerleşkelerinde ziyaretçilerin internet erişim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla güvenli ve kontrollü misafir kablosuz ağ hizmeti de sağlanmaktadır,

Sunucu altyapımız sürekli geliştirilerek akademik projeler ve idari ihtiyaçları destekleyecek şekilde yönetilebilir ve ölçeklenebilir şekilde oluşturulmuştur. Bu yapı fiziksel ve yüksek yoğunluklu sanallaştırma platformları üzerinden üniversitenin tüm servislerini barındırmaktadır.

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi bünyesinde yürütülen dijital dönüşüm ve kurumsal bilgi yönetimi çalışmaları kapsamında, bilgi varlıklarının gizliliği, bütünlüğü ve erişilebilirliğinin korunmasına yönelik faaliyetler stratejik plan hedefleri doğrultusunda sürdürülmektedir. Bu kapsamda, uluslararası standartlara uyum sağlanması amacıyla ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi çalışmaları yürütülmüş, kurumsal süreçlerde risk yönetimi, erişim kontrolü, veri güvenliği, iş sürekliliği ve siber güvenlik farkındalığı konularında önemli iyileştirmeler gerçekleştirilmiştir. İlk olarak 2023 yılında alınmaya başlanan ISO/IEC 27001 belgeleri ile Üniversitemizin bilgi güvenliği altyapısı güçlendirilmiş, 2026 yılında ise kalite belgesi güncel sürüm olan ISO/IEC 27001:2022 alınmıştır. Akademik, idari ve öğrenci bilgi sistemlerinin güvenli, sürdürülebilir ve mevzuata uygun şekilde işletilmesine yönelik kurumsal kapasite artırılmıştır. Bilgi güvenliği kültürünün tüm paydaşlara yaygınlaştırılması amacıyla eğitim, farkındalık ve denetim faaliyetlerine düzenli olarak devam edilmektedir.

Gölköy Kampüsü ile ana kampüs dışındaki fakülte ve yüksekokul binalarında telefon haberleşmesi, VOIP tabanlı santral altyapısı üzerinden sağlanmakta; personel dahili görüşmelerini dört haneli numaralarla gerçekleştirebilmektedir. Sistem, dış hat, sanal faks ve IP telefon entegrasyonu ile şehir içi, şehirlerarası, uluslararası ve GSM iletişimini kesintisiz desteklemektedir.

Kurumsal Bilgi Yönetim Sistemleri

Üniversitemizde, dijital üniversite konsepti kapsamında geliştirilen Üniversite Bilgi Yönetim Sistemi (ÜBYS) kullanılmaktadır. Söz konusu sistem ile idari ve akademik tüm süreçlerin çevrim içi ve bütünsel olarak yürütülmesini sağlanmıştır. Süreçlerin iyileştirilmesi kapsamında sistemin geliştirilmesi, Üniversitemizde kullanılan diğer sistemler ile entegrasyonun sağlanması üzerine çalışmalar devam etmektedir.

Üniversitemiz tarafından özgün olarak geliştirilen “Kalite Yönetim Sistemi (KYS), kalite süreçlerinin veri temelli izlenmesine ve kanıta dayalı iyileştirmelerin yapılmasına olanak tanıyan başarılı bir model olarak kullanılmaktadır.

Yine Üniversitemiz tarafından özgün olarak geliştirilen ProLEE sistemi ile lisansüstü eğitim süreçlerinde öğrenci danışman atamalarından tez teslimine kadar tüm akademik ve idari süreçlerin dijital olarak yürütülmesi ve takibi sağlanmaktadır.

Ayrıca laboratuvar cihaz envanterini ve analiz taleplerini tek merkezden yöneten İBU Labs (ibulabs) uygulaması, öğrencilerimizin müfredat dışı kazanımlarını kayıt altına alan Sosyal Transkript Sistemi, Mezun Bilgi Sistemi (Mezun Portal) gibi sistemler bulunmakta ve aktif olarak kullanılmaktadır.

Uzaktan Eğitim Teknolojileri

Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (İBUZEM) bünyesinde, 4K çözünürlükte kayıt yapabilen üç kameralı ve rejı masalı, canlı veya kayıttan yayın yapabilen biri mobil iki prodüksiyon sistemine sahip tam donanımlı bir uzaktan eğitim stüdyosu bulunmaktadır. Microsoft Kampüs anlaşması kapsamında MS Teams uygulaması hem canlı derslerin yürütülmesinde hem de öğrenme yönetim sistemi (ÖYS) olarak kullanılmakta; bilgi işlem sunucularında kurulu Moodle altyapısı ise yeni program başvurularına hazır durumdadır.

Kütüphane Hizmetleri

Üniversitemiz kütüphanesinde, akıllı sistemler kullanılmaktadır. Birbiri ile entegre çalışan otomasyon, ödünç verme ve güvenlik sistemleri ile kullanıcılara kontrollü ve kolay kullanım imkânı sunulmaktadır. Bu kapsamda Üniversitemiz kütüphanesinde RFID güvenlik kapısı, 11 adet katalog tarama kiosku, 2 adet ödünç-iade cihazı ve bir kitap iade istasyonu bulunmaktadır. Görme engelli kullanıcılar için oluşturulan çalışma salonu, sesli kitap koleksiyonu ve Braille alfabesiyle çıktı alabilen yazıcı dahil farklı yazılım ve donanımlar ile kütüphane hizmetlerinin erişilebilirliği güçlendirilmiştir.

Ayrıca YETKİM entegrasyonu ile araştırmacıların ve öğrencilerin birden fazla şıfre kullanmadan, kurumun hesap bilgileriyle çeşitli web tabanlı akademik kaynaklara ve servislere güvenle erişmesi sağlanmakta; VPN/proxy hizmetleriyle elektronik kaynaklara yer zaman kısıtı olmadan uzaktan erişim imkânı sunulmaktadır.

6. Mali Kaynak Analizi

Mali kaynak analizinin temel amacı, üniversitenin bütçesi göz önünde bulundurularak stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri ile stratejilerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesidir.

Mali kaynaklar tahmin edilirken ilk üç yıl için orta vadeli programdan yararlanılmış, bütçe dışı kaynaklar ile ilk üç yıldan sonraki kaynaklar ise tahmin edilerek “Tahmini Kaynak Tablosu” oluşturulmuştur. Hedef Kartları oluşturulurken amaç, hedef ve performans göstergelerinden; stratejiler belirlenirken Tahmini Kaynak Tablosundan faydalanılmıştır.

Tablo 24. Tahminî Kaynak Tablosu

KAYNAKLAR	2027	2028	2029	2030	2031	Toplam Kaynak
Özel Bütçe	5.568.286.000	6.081.399.000	6.700.000.000	7.425.000.000	8.350.000.000	34.124.685.000
Döner Sermaye	625.450.000	750.540.000	900.648.000	1.080.750.000.000	1.296.950.000	1.084.323.588.000
Dış Kaynak (AB Hibeleri, NATO, ERASMUS vb.)	116.000.000	141.000.000	170.000.000	195.000.000	221.000.000	843.000.000
Diğer (TÜBİTAK, TÜSEB vb.)	68.450.000	93.000.000	113.500.000	133.750.000	153.500.000	562.200.000
TOPLAM	6.378.186.000	7.065.939.000	7.884.148.000	1.088.503.750.000	10.021.450.000	1.119.853.473.000

İ. AKADEMİK FAALİYETLER ANALİZİ

Üniversitemizin akademik faaliyetleri eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, girişimcilik ve toplumsal katkı olmak üzere dört başlıkta irdelenmektedir. Tablo 27’de, Üniversitemizin, akademik faaliyetlerinin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konmuş ve gelecek dönemde ne yapılması gerektiğine ilişkin önlemler tartışılmıştır.

Tablo 25. Akademik Faaliyetler Analizi

	GÜÇLÜ YANLAR	ZAYIF YANLAR	NE YAPILMALI?
EĞİTİM-ÖĞRETİM	Üniversitenin kurumsal akreditasyona sahip olması ve akredite program sayısının giderek artması	Akredite olan programların sayısının artmış olmasına rağmen hali hazırda akredite olan birim sayısının yeterli olmaması	Program akreditasyonunun yaygınlaştırılması Kalite Yönetim Sistemi (KYS) Akreditasyon Modülü ve Akreditasyon Danışma Kurulu’nun etkin olarak kullanılmalı
	Akademik personelin nitelik olarak yeterliliği	Öğrenci kontenjanının yüksek olması nedeniyle öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının fazla olması	Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayıları yüksek olan birimlere öğretim elemanı istihdamı sağlanmalı
	Ders bilgi paketlerinin Bologna kriterlerine göre hazırlanıp, tüm paydaşların erişimine açık şekilde internet sitesinde paylaşılması	Bologna ders bilgi paketlerinde belirtilen öğrenci merkezli öğretim yöntemlerinin kullanımının yeterince yaygınlaşmamış olması Bologna Bilgi Sistemindeki “Program Çıktıları”nın kalite ölçütleri dikkate alınarak güncellenmesi ve periyodik olarak izlenememesi.	Eğitim programlarının alanında uzman kişilerin rehberliğinde yapılandırılması amacıyla kurumsal bir “Program Geliştirme ve Ölçme-Değerlendirme Birimi” ihdas edilmeli “Program Çıktıları”nın kalite ölçütleri dikkate alınarak güncellenmesi ve periyodik olarak izlenmeli Programların yapay zekâ okuryazarlığı ve yeşil dönüşüm yetkinliklerini kazandıracak şekilde güncellenmeli
	Eğitim öğretimde kalite süreçlerinin tasarımı, takibi ve geliştirilmesine yönelik olarak üniversite bünyesinde eğitim-öğretim kalite alt komisyonun kurulmuş ve ilgili süreçlerde etkin rol oynaması	Eğitim-öğretim kalite alt komisyonun iş yükünün fazla olması ve tüm eğitim süreçlerinin bu eğitim komisyonu tarafından kontrol edilmesinin ve sürdürülebilirliğinin zor olması	Eğitim süreçlerinin yönetimi konusunda “Kalite Yönetim Sistemi” (KYS) güçlendirilmeli, birimlerde alt eğitim komisyonları kurularak, her birimin eğitim öğretimde kalite süreçlerini Kalite Eğitim Alt Komisyonu iş birliği ve rehberliğinde yürütmesi sağlanmalı
	Üniversitenin bölümlerinin öğrenci doluluk oranlarının yüksek olması	Üniversite giriş sınavında yüksek puan alan öğrenciler tarafından Üniversitemizin tercih edilme oranının düşük olması Çift anadal ve yan dal olanaklarından yararlanan öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranla az sayıda olması	Akreditasyon ve Kalite Güvence Sistemi çalışmalarının artırılarak Üniversitemizi tercih eden öğrenci yüzdelik dilimi iyileştirilmeli Yan dal, çift anadal programlarının ve yararlanan öğrenci sayısı artırılmalı

	Paydaş danışma kurullarının olması	Birim paydaş danışma kurullarının etkinlik düzeylerinin ve katkılarının yeterince izlenememesi	Program bazlı paydaş danışma kurullarının sayısı ve etkinliği artırılmalı Paydaş iş birlikleri ile Mikro yeterlilik temelli modüler eğitim programları geliştirilmeli
	Öğrencilere yönelik akademik destek hizmetlerinin (Kariyer hizmetleri, rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetleri, akademik danışmanlık, engelli öğrenci birimi vb.) sağlanması	Deprem riski nedeni ile boşaltılan binalar nedeniyle fiziki alan yetersizliği Eğitim-öğretim ve sosyal alanlarda fiziki ve teknolojik altyapının güncellenme ihtiyacı Eğitim altyapısında teknolojik dönüşümü destekleyecek akıllı derslik, veri tabanı ve güncel yazılım kapasitesinin yetersiz olması Öğrenci topluluklarının bütçe ve fiziki alan yetersizliği	Deprem riski nedeniyle tahliye edilen binalar güçlendirilmeli veya yeniden inşa edilmeli Öğrenci destek hizmetlerinin etkinliğini artırmak amacıyla eğitim, danışmanlık, çalışma ve sosyal alanları kapsayan fiziki altyapı nitelik ve nicelik açısından geliştirilmeli Derslik ve laboratuvarların teknolojik altyapısı, güncel eğitim ve araştırma ihtiyaçları doğrultusunda yenilenmeli ve modern donanım ve yazılımlarla desteklenmeli Öğrenci topluluklarına bütçe ve fiziki alan desteği sağlanmalı
	Mezunlar Derneği ve Kariyer ve Mezun Takip Uygulama ve Araştırma Merkezinin (KARMER) varlığı	Mezun Takip Sisteminin daha yaygın ve etkin olarak kullanılma ihtiyacı	Mezun takip sistemini daha aktif hale getirebilmek için hem farklı kamu kurum ve kuruluşları ile iş birlikleri hem de mezunlarla sürekli iletişimi sağlayacak etkinlikler/girişimler yapılmalı Mezun izleme sistemi veri temelli olarak geliştirilmeli
	Ulusal ve uluslararası değişim programlarının olması	Uluslararası değişim programlarından yararlanan öğrenci ve personel sayılarının yetersizliği Uluslararası öğretim elemanı sayısının düşük olması	Uluslararası akademik iş birlikleri artırılmalı Uluslararası değişim programlarından yararlanan öğrenci ve personel sayıları artırılmalı Uluslararası öğretim elemanlarının üniversiteye kazandırılmasına yönelik teşvik mekanizmaları geliştirilmeli
	Kütüphane hizmetlerinin etkin yürütülüyor olması	Eğitim-öğretim ve araştırma ihtiyaçlarına yönelik olarak basılı ve elektronik kaynakların sürekli güncellenme ihtiyacı	Mevcut koleksiyonun güncel tutulması, eğitim-öğretim ve araştırma süreçlerinde gereksinim duyulan basılı ve elektronik kaynakların sağlanması, yeni açılan bölümlerin ihtiyaçları dikkate alınarak gerekli destek sağlanmalı
	GÜÇLÜ YAN Uzaktan eğitim süreçlerini destekleyen güçlü teknik altyapısı, etkin koordinasyon ve teknik destek hizmetleri, dijital içerik üretim kapasitesi ile üniversitenin dijital dönüşümüne katkı sağlayan	ZAYIF YAN Uzaktan eğitim süreçlerinde veri temelli izleme, hizmet çeşitliliği ve akademik-pedagojik faaliyetlerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulması	NE YAPILMALI Uzaktan eğitim süreçlerinin izleme ve değerlendirme altyapısı, insan kaynağı, hizmet çeşitliliği ve akademik destek kapasitesi geliştirilmeli

	uzaktan eğitim merkezinin olması		
ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME	Genç ve dinamik bir araştırmacı kadrosunun bulunması	Uluslararası nitelikli yayın sayısının sınırlı olması. Ulusal (TÜBİTAK, URAP vb.) ve uluslararası (THE, QS vb.) sıralamalarda başarı yakalanamaması Yurt dışı araştırma hareketliliğinin düşük olması (Lisansüstü eğitimi yurt dışında yapma veya doktora / uzmanlık sonrasında yurt dışında çalışma yürütme) BAİBÜ adresli yayınlara yapılan atıf ortalamasının düşük olması Araştırma ve veri analizinde kullanılan güncel yazılımlara birim bazında erişimin güçlendirilmesine ihtiyaç duyulması Araştırmacılara yönelik kurum içi desteklerin yetersiz olması. Üniversite adresli ticarileşen ulusal ve uluslararası patent sayısının düşük olması Araştırma görevlisi kadrolarının bazı birimler için yetersizliği	Öğretim elemanlarının uluslararası nitelikli yayın yetkinliklerini artırmak için destek mekanizmaları artırılmalı Bilimsel etkinliklere katılım için ayrılan mali destek artırılmalı Araştırmacıların yurt dışı araştırma deneyimlerini artırmaya yönelik doktora sonrası araştırma, misafir araştırmacı ve uluslararası değişim programlarına katılımları teşvik edilmeli; uluslararası araştırma ağları ve ortak yayın faaliyetlerinin güçlendirilerek BAİBÜ adresli yayınların görünürlüğü ve atıf etkisi artırılmalı Araştırma ve veri analizinde kullanılan güncel yazılımlara erişim artırılmalı, birimlerin ihtiyaçlarına uygun lisanslı yazılım altyapısı ve kullanıcı destek hizmetleri güçlendirilmeli Ar-Ge için üniversite içi bütçe payının artırılması ve dış kaynaklı fonların çekilebilmesi için kurumsal üniversite-sanayi iş birliği ve ödül/teşvik mekanizmaları çeşitlendirilmeli Patent, faydalı model ve lisanslama süreçlerinin güçlendirilmesi, patentlenebilir araştırma çıktılarının tespiti, korunması ve ticarileştirilmesine yönelik destek ve teşvik mekanizmaları yaygınlaştırılmalı Öğrenci kontenjanları ile akademik personel sayıları dengelenerek öğretim elemanlarının nitelikli bilimsel araştırmalara ayırabilecekleri zaman ve güç verimli hale getirilmeli
	Bölgesel iş birliği potansiyelinin yüksek olması	Bölgesel ve ulusal kalkınmaya yönelik protokoller ile geniş ölçekli (SOGEP vb.) proje sayısının azlığı	Bölgesel ve ulusal kalkınma önceliklerine yönelik kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birlikleri geliştirilerek; etkin izleme mekanizmaları oluşturulmalı, SOGEP ve benzeri destek programlarına yönelik proje geliştirme kapasitesi güçlendirilerek büyük ölçekli proje sayısı artırılmalı Ulusal yetkinlik analizleri dikkate alınarak üniversitenin rekabet avantajına sahip odak araştırma alanları belirlenmeli ve yatırımlar bu eksenle önceliklendirilmeli

	Lisansüstü eğitim süreçlerini yönetmek üzere özgün bir süreç takip sisteminin (ProLEE) olması	Sanayi sorunları ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine (SKH) odaklı tez çalışmalarının yetersiz olması Değişen sektör ihtiyaçlarını izleyecek ve araştırmacıları bu alanlara teşvik edecek mekanizmaların kısıtlılığı Üniversitemizde Mükemmeliyet Merkezi kurulamamış olması	Sanayi sorunlarına yönelik ve SKH odaklı tezler teşvik edilmeli, izlenmeli; mevcut sistem bu yönde geliştirilmeli, Değişen sektör ihtiyaçları tespit ederek, araştırma konularını belirleyecek, araştırmacıları yönlendirecek mekanizmalar oluşturulmalı Üniversitenin öncelikli araştırma alanları ve bölgesel ihtiyaçları doğrultusunda Mükemmeliyet Merkezinin kurulmasına yönelik kurumsal altyapı, insan kaynağı ve finansman planlamaları yapılmalı Teknokent ve ilgili firmalar ile etkileşim ve iş birlikleri artırılmalı TTMER ve PDO'nun daha etkin çalışmalar yapması KOSGEB gibi dış fon sağlayıcı kurumların ÜSİ programlarına katılımın teşvik edilmesi
	Üniversite bünyesinde farklı birimlere yönelik süreli yayınların (dergilerin) bulunması	Üniversite dergilerinin kapsamının sınırlı olması ve uluslararası indekslerde taranma oranlarının düşüklüğü	Üniversite dergilerinin uluslararası görünürlüğünü artırmak amacıyla yayın kalitesi yükseltilmeli, uluslararası yazar ve hakem ağı genişletilmeli ve indeksleme kriterlerine yönelik iyileştirme çalışmaları yapılmalı
	Üniversite bünyesinde farklı alanlarda Araştırma ve Uygulama Merkezlerinin bulunması	Bazı merkezlerin pasif durumda olması, finansal sürdürülebilirlik riskleri ve nitelikli araştırmacı istihdamındaki kısıtlar; merkezlerdeki laboratuvar cihazlarının arızaları, kalibrasyon ve akreditasyon eksikleri, paydaş ihtiyaçlarına yönelik iş birliği ve analiz yetersizliği	Araştırma ve uygulama merkezlerinin düzenli olarak etkinliği değerlendirilmeli, pasif durumdaki merkezler yeniden yapılandırılmalı ve öncelikli alanlara göre dönüştürülmeli, UYGAR'ların ortak çalışmalar yürütebileceği bir çatı mekanizması oluşturulmalı Laboratuvar altyapısının kalibrasyon ve akreditasyon eksiklikleri giderilmeli, nitelikli insan kaynağı ve paydaş iş birliklerinin artırılarak merkezlerin etkinliği yükseltilmeli
	Kalite Ar-Ge Alt Komisyonunun varlığı ve Ar-Ge Koordinasyon Kurulu vasfıyla yürüttüğü çalışmalar	Tüm Ar-Ge birimlerinin faaliyetlerini yürütmelerini sağlayacak etkin bir koordinasyon mekanizmasının olmaması	Ar-Ge birimlerinin faaliyetlerinin planlaması, izlemesi ve değerlendirmesini sağlayacak kurumsal koordinasyon ve performans izleme mekanizması oluşturulmalı

GİRİŞİMCİLİK	TTMER, TEKNOKENT, PDO ve KARMER gibi girişimcilik altyapılarının bulunması	Girişimcilik faaliyetlerinin üniversite genelinde bütüncül bir strateji çerçevesinde yapılandırılmamış olması Teknokent'te akademik personel ve mezunlar tarafından kurulan şirket sayısının az olması ve fiziki alan yetersizliği	Üniversite genelinde Girişimcilik ve İnovasyon Strateji Belgesi hazırlanmalı ve tüm birimleri kapsayacak şekilde uygulanmalı Teknokentin tanınırlığı artırılmalı, altyapı ve fiziki koşulları güçlendirilmeli, birimlere teknokent iş birliği ile ilgili bilgilendirmeler yapılmalı, kuluçka merkezinin daha aktif ve etkin çalışması sağlanmalı
	Üniversite-sanayi iş birliklerinin olması ve stratejik protokollerle girişimcilik ekosisteminin desteklenmesi (ROKETSAN A.Ş. ile imzalanan stratejik iş birliği vb.)	Sanayiye yönelik proje ve inovasyon çıktılarının sınırlı olması	Sanayi ile ortak Ar-Ge projeleri ve uygulamalı çalışmaları artırılmalı
	Paydaş Danışma Kurulları, çalıştaylar ve toplantılar aracılığıyla dış paydaş katılımının güçlü olması	Girişimcilik faaliyetlerinin yayılımında uygulama ve mentorluk eksikliği	Paydaş iş birlikleri ile mentorluk programları, girişimcilik toplulukları ve uygulamalı eğitimler yaygınlaştırılmalı
	Girişimcilik, Kariyer Planlaması gibi derslerin bulunması	Girişimcilik ve kariyer planlaması derslerinin uygulama, mentorluk ve sektör iş birlikleriyle yeterince desteklenememesi Mezun girişimcilerin izlenmesine yönelik veri tabanı ve sistematik takip mekanizmasının yetersizliği	Öğrencilerin iş dünyasıyla etkileşimini artırmak amacıyla kariyer günleri, staj programları, iş yeri ziyaretleri ve girişimcilik ekosistemi geliştirilmeli Mezun izleme sistemi, mezun girişimcileri izleyecek şekilde geliştirilmeli
TOPLUMSAL KATKI	Üniversitenin toplumsal katkı alanında sorumluluklarının farkında olması ve sürdürülebilirlik, çevre, sosyal sorumluluk ve dezavantajlı gruplara yönelik faaliyetlere önem vermesi	Toplumsal katkı faaliyetlerinin ölçülebilirliğinin sınırlı olması nedeniyle sistematik değerlendirmelerin yeterince yapılamaması	Etki düzeyi ölçülebilen toplumsal katkı faaliyetleri sistematik olarak değerlendirilebilmesi için Toplumsal Katkı Kalite Alt Komisyonunun rolü güçlendirilmeli
	Üniversitenin uygulama ve araştırma merkezlerinde yaşam boyu öğrenme, eğitim ve kültür faaliyetlerinin (Çocuk Üniversitesi, Gençlik Üniversitesi, Anneler Üniversitede, Birlikte Öğrenme Üniversitesi gibi örnek uygulamalarının) olması	Hayat boyu öğrenme faaliyetlerinin ulusal ve uluslararası görünürlüğünün sınırlı olması Mesleki eğitim sertifika programlarının sınırlı olması	Hayat boyu öğrenme faaliyetleri, dijital platformlar ve uzaktan eğitim sistemleri aracılığıyla yaygınlaştırılmalı Toplumsal ihtiyaçlarına göre sertifika programları çeşitlendirilmeli Uygulama ve araştırma merkezlerinin çalışmaları desteklenmeli, verilen hizmet ve uygulamaları planlanmalı ve izlenmeli

	Üniversitemiz Dış Hekimliği Fakültesinin bölge illerine dış sağlığı hizmeti vermesi	Dış Hekimliği Fakültesinin bölgesel çapta hizmet vermesi sebebiyle yoğunluğun yaşanması	Ağız ve diş sağlığı hizmetlerinde personel ve altyapı imkanları iyileştirilmeli
	Üniversitenin sağlık, eğitim, kültür, sanat, spor, çevre ve sosyal sorumluluk alanlarında geniş hizmet kapasitesine sahip olması ve akademik bilgi birikimini konferans, seminer, çalıştay, danışmanlık, bilirkişilik ve projeler aracılığıyla toplumla paylaşıyor olması		
	Üniversitenin kültür, sanat ve spor faaliyetleri ile toplumsal farkındalık oluşturabilecek potansiyele sahip olması	Kültürel ve sanatsal faaliyetlerin uluslararası iş birlikleriyle yeterince desteklenememesi	Kültür-sanat odaklı uluslararası toplumsal katkı projeleri ve ağları oluşturulmalı

J. YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ

Ülkemiz yükseköğretimde son kırk yılda önemli bir büyüme ve yaygınlaşma süreci yaşamıştır. Nüfusun kentleşme oranındaki artış, yükseköğretime yönelik toplumsal talebin yükselmesi ve bilgi temelli ekonomiye geçiş süreci yükseköğretimde kitleselleşmeyi hızlandırmıştır. Bununla birlikte yükseköğretim sistemi artık yalnızca niceliksel büyüme değil; kalite, araştırma kapasitesi, uluslararasılaşma, dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik ve toplumsal katkı alanlarında da rekabet etmektedir.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yürütülen uluslararasılaşma politikaları sonucunda Türkiye, uluslararası öğrenci hareketliliğinde dünyada öne çıkan ülkelerden biri hâline gelmiştir. Son yıllarda artan uluslararası öğrenci sayısı, yükseköğretim kurumlarının küresel görünürlüğünü ve uluslararası iş birliklerini güçlendiren önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Yükseköğretim Kanunu'nun kabul edildiği 1982 yılında 27 olan üniversite sayısı, günümüzde 200'ün üzerine ulaşmıştır. Üniversite sayısındaki bu hızlı artış, yükseköğretimde kalite güvencesi sistemlerinin güçlendirilmesini, kurumsal akreditasyon süreçlerinin yaygınlaştırılmasını ve araştırma kapasitesinin artırılmasını zorunlu hâle getirmiştir.

Yükseköğretim alanında yaşanan dijital dönüşüm, yapay zekâ uygulamalarının eğitim ve araştırma süreçlerine entegrasyonu, açık bilim politikaları, yaşam boyu öğrenme yaklaşımları, mikro-yeterlilik uygulamaları ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri üniversitelerin geleceğini şekillendiren temel dinamikler arasında yer almaktadır. Ayrıca Avrupa Yükseköğretim Alanı, Bologna Süreci, Yeşil Mutabakat, 12. Kalkınma Planı ve Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenen stratejik öncelikler, üniversitelerin kurumsal gelişim süreçlerinde yönlendirici rol üstlenmektedir.

Bu kapsamda yapılan analizler, üniversitemizin belirlenecek olan amaç ve hedefleri için yol gösterici olacaktır. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (2030), Türkiye Yüzyılı vizyonu, 12. Kalkınma Planı, yükseköğretimde dijitalleşme ve yapay zekâ dönüşümü, uluslararasılaşma politikaları ve bölgesel kalkınma öncelikleri dikkate alınarak hazırlanan Sektörel Eğilim ve Sektörel Yapı Analizleri Tablo 28 ve Tablo 29'da sunulmuştur.

Tablo 26. Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi

	Tespit	Üniversiteye Etkisi		
Etkenler	Etkenler/Sorunlar	Fırsatlar	Tehditler	Ne Yapmalı?
Politik	Üniversite kontenjanlarının azaltılması ve sınava giren öğrenci sayısında düşüş	Mevcut programlarımız da öğrenim görecekt öğrencilerimize daha fazla kaynak kullanım imkânı Üniversitenin dikey büyümesine fırsat yaratma potansiyeli Sınıf mevcutlarının azalması ile öğrenci başına düşen öğretim elemanı sayısının artması	Bazı bölümlere yeterli öğrenci gelmemesinin eğitimi olumsuz etkilemesi Bazı programların öğrenci sayısının kritik seviye de azalarak kapanma riski	Nitelikli eğitim için kalite güvencesi vb. çalışmalarla öğrencilerin Üniversitemizi tercih etmeleri sağlanmalı Sektörel ihtiyaç analizlerine göre ihtiyaç azalan bölümlerde öğrenci ve mezun sayıları azaltılmalı, ihtiyaç duyulmayan bölümler kapatılmalı
	YÖK'ün araştırma üniversiteleri ve ihtisaslaşmayı önceleme	Üniversitemizin araştırma aday üniversitesi olabilmesi için Ar-Ge, Kalite süreçlerine odaklanması	Üniversiteler arasında artan rekabet nedeniyle kaynak paylaşımında dezavantaj yaşanması	Öğretim elemanlarının araştırma faaliyetlerini nicelik ve nitelik açısından artırabilmeleri amacıyla, kişisel bilgi birikimlerini ve yetkinliklerini geliştirmeye yönelik destekler sağlanmalı.

		Akademik görünürlük ve yayın performansının yükselmesiyle kurumsal saygınlık artışı	Araştırma altyapısı yatırımlarının yüksek maliyet oluşturmaması	Araştırma alt yapılarının çeşitlendirilmesi ve artırılması için mali kaynakları artırılmalı
	Üniversite-sanayi iş birliğini teşvik eden ulusal politikalar	Üniversiteye daha fazla kaynak gelme olasılığı	Araştırma üniversitelerine daha fazla kaynak aktarılması	Üniversite-sanayi iş birliği projeleri desteklenmeli Üniversitenin proje destekleri ve bütçeleri artırılmalı
Ekonomik	Dijital dönüşüm ve yapay zekâ tabanlı eğitim sistemlerinin sunacağı ekonomik kazanımlar	Veri bilimi, kuantum teknolojileri ve ileri üretim alanlarında uzmanlaşma, akıllı kampüs sistemleri, veri odaklı akademik yönetim	Dijital altyapı maliyetleri, veri güvenliği, siber saldırılar, nitelikli insan kaynağı eksikliği, eğitim sürecine bağlı masraflar	Üniversite bünyesinde yapay zekâ tabanlı akıllı kampüs sistemleri ile araştırma ve uygulama merkezlerinin dijitalleşmeleri sağlanmalı
	Uluslararası araştırma fonları ve proje rekabeti	Horizon Europe, NSF, Erasmus+, COST, yeşil dönüşüm fonları, Uluslararası proje bütçeleri ve Ar-Ge gelirlerinin artması	Düşük proje kapasitesi, fonlara erişim zorlukları ve uluslararası görünürlük eksikliği	Uluslararası konsorsiyum ağırları güçlendirilmeli
	Üniversite-sanayi iş birlikleri, girişimcilik ve teknoloji transfer ekosistemlerinin büyümesi, patent odaklılık	Teknopark, patent, startup, spin-off ve deep-tech şirketleşmesi	Beyin göçü ve nitelikli insan kaynağı kaybı	Girişimcilik ve teknoloji transfer ofisi desteklenmeli
	Hayat boyu öğrenme ve mikro-sertifika sistemlerinin eğitim ekonomilerine etkisi	Online sertifika, hibrit eğitim, sektör odaklı uzmanlaşma	Geleneksel programların rekabet gücünü kaybetmesi	Esnek, modüler ve sektör uyumlu eğitim modelleri geliştirilmeli
	Küresel akademik görünürlük ve uluslararası sıralamalarda rekabet baskısının, proje ve üniversite bütçelerine etkisi	Uluslararası öğrenci ve akademisyen çekim olasılığı	Yayın baskısı, performans odaklı stres	Nitelikli yayın, multidisipliner araştırma ve uluslararası ortaklıklar artırılmalı
Sosyo kültürel	Komşu ülkelerde yaşanan politik istikrarsızlık ve güvenlik sorunları (Ukrayna, Suriye, Irak, İran) kaynaklı zorunlu göç hareketleri	Komşu ülkelerden gelen başarılı akademisyen ve öğrencilerin üniversite sistemine katkısı Komşu ülkelerin yeniden inşa sürecinde ülkemizde eğitim almış öğrencilere yönelik çeşitli imkânların oluşması	Uluslararası öğrencilerin adaptasyon zorluğu, dil bariyeri ve akademik uyum güçlükleri riski	Üniversitenin uluslararasılaşma politikalarının uygulanmasıyla uluslararası öğrenciler ve personelin sistemli, güvenli ve düzenli yaşamlarını sağlayacak tedbirler hayata geçirilmeli
	Uluslararasılaşmanın kültürel etkisi.	Üniversitede yer alan uluslararası öğrenci ve akademik personelin	Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanlarının ihtiyaç	Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanlarına yönelik

		kültürel zenginlik oluşturması Uluslararası iş birliklerinin sağladığı fırsatlar	duyduğu sosyal ve kültürel aktivitelerin çeşitliliğin azlığı	sosyo-kültürel aktiviteler artırılmalı Kampüsün sosyal imkânları çeşitlendirilmeli
	İlimizin büyük şehirlere yakınlığı, Bolu'nun yaşanabilir kentler arasında yer alması ve üniversitemizin vakıf destekli bir yapıya sahip olması	Büyük şehirlere yakınlığın üniversitemize yönelik öğrenci talebini artırması İzzet Baysal Vakfının sosyo-kültürel faaliyetlere öğrenci ve akademisyenlere sağladığı destek mekanizmaları	Şehrin artan öğrenci sosyal ve kültürel taleplerini karşılatabilecek altyapı imkânlarına yeterince sahip olmaması	Öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılacak sosyal ve kültürel altyapı imkânları artırılmalı Üniversite tercihini yapacak öğrencilere üniversite, şehir ve vakıfların sağladığı destekler hakkında bilgilendirme yapılmalı; tanıtım faaliyetleri dijital kanallara taşınmalı ve şehir-üniversite ortak tanıtım paketi hazırlanarak üniversite cazip hâle getirilmeli
	Üniversitelerin toplumsal katkı faaliyetlerini daha sistematiik biçimde izlemeye başlaması.	Toplumsal katkı faaliyetlerinin iş birlikleri ile daha kolay yapılabilir hâle gelmesi.	Toplumsal katkı faaliyetlerinin sonuçlarının yarattığı etkinin ölçülmesinin zorluğu	Toplumsal katkı uygulamalarının verimli ve etkin biçimde üniversite içi ve dışındaki iş birlikleri ile sağlanabilmesi için faaliyetleri izleyecek bir koordinasyon kurulu oluşturulmalı
	Toplumda spor, sanat ve sosyal faaliyete katılım ile eğitime olumlu bakışın her geçen gün artması	Şehrin doğal güzellikleri ve kapsamlı spor ve sanat tesislerinin spor ve sanat alanında kolaylık sağlaması	Üniversitelerde sosyal ve kültürel etkinlikleri için ayrılan kaynak yetersizliği	Öğrenciler bilimsel bilginin yanı sıra sosyokültürel olarak da desteklenmeli Kültürel değerler, spor ve sanat ile ilgili öğrenci toplulukları desteklenmeli Sosyal Transkript sistemi aktif olarak tanıtılmalı ve bu belgenin iş başvurularında avantaj sağladığı öğrencilerle somut örneklerle paylaşılmalı
	Sosyal medya kullanımının ve çeşitliliğinin artması	Sosyal medya kullanımıyla üniversitenin tanınırlığının sağlanması Sosyal medya analitiği aracılığıyla öğrenci ve toplum beklentilerinin gerçek zamanlı takip edilebilmesi	Sosyal medya kullanımının bilgi kirliliğini artırması ve akademik dürüstlüğü tehdit eden içerik üretimi	Üniversitede üretilen bilimsel çalışmaların paylaşımı ve yaygınlaştırılması için sosyal medyaya dönük etkinlik artırılmalı İletişim koordinatörlüğünün etkinliği artırılmalı
Teknolojik	Bilişim ve yazılım teknolojilerinin kullanımının artması ve yeni teknolojilerin ortaya çıkması, değişen teknolojiyle birlikte çalışma alışkanlıklarının dönüşmesi	Bilgi yönetimi ve yeni teknolojilerin kullanımıyla iş süreçlerinin kolaylaşması, kâğıt ve zaman israfının azalması, nitelikli projelerin hazırlanması	Bilişim ve yazılım maliyetlerinin yüksek olması ve bu konuda dışa bağımlılık.	Bilişim ve yazılım teknolojilerinin kullanımının artması ile üniversitenin yeni teknolojilere uyumu sağlanmalı

Geleceğin mesleklerinde dijital ve teknolojik odağın giderek artması	Teknolojik araç ve fırsatların öneminin her geçen gün daha görünür olması, öğrencilerin ilgili konuları öğrenmeye istekli olması	Yazılım eğitiminin daha küçük yaşta başlaması gerekliliği ve üniversitelerin bu konudaki imkânlarının yetersiz olması	Mühendislik programlarıyla sınırlı kalmadan merkezî teknoloji laboratuvarları kurulmalı, teknolojiye ve programlamaya yoğunlaşan dersler müfredata eklenmeli
Uzaktan eğitim teknolojisinin geliştirilmesi ve dijitalleşme	Eğitimde mekândan ve zamandan bağımsız hareket imkânı, maliyetlerin azalması, dezavantajlı öğrencilere kolay erişim Bazı bilimsel etkinliklerde mekân zorunluluğunun ortadan kalkması	Öğrencilerin teknolojiye bağımlı hale gelmesi ve pasif öğrenmeye alışması. Bazı uzaktan ders, toplantı ve etkinliklerin yüz yüze kıyasla düşük verimlilikte olması	Uzaktan eğitim merkezinin altyapısı güçlendirilmeli, teşvikler artırılmalı 3Derslerin depolanması ve alternatif kaynak olarak sunulması için kapasite artırılmalı, siber güvenlik çalışmaları güçlendirilmeli
Yapay zekâ ve büyük veri uygulamalarının eğitim ve araştırmada yaygınlaşması	Yapay zekâ destekli öğrenme analitiği, akademik karar destek sistemleri ve nitelikli araştırma çıktıları üretme imkânı	Yapay zekânın akademik dürüstlük, intihal ve veri mahremiyeti açısından yeni riskler doğurması.	Yapay zekâ kullanımına ilişkin etik ilkeler ve rehberler hazırlanmalı, akademisyen ve öğrencilere yapay zekâ okuryazarlığı eğitimi verilmeli. Karar alma süreçlerinde büyük veri analitiği kullanılmalı ve bu yönde yönetim bilgi sistemleri geliştirilmeli
Siber tehditlerin ve veri ihlali risklerinin artması.	Güçlü bir siber güvenlik altyapısı kurarak kurumsal verileri koruma ve güvenilirliği artırma imkânı	Saldırı ve veri sızıntılarının eğitim sürekliliğini kesintiye uğratması, itibar ve maddi kayba yol açması	Siber güvenlik birimi güçlendirilmeli, düzenli güvenlik denetimleri ve farkındalık eğitimleri yapılmalı, yedekleme sistemleri kurulmalı
Bulut bilişim ve dijital depolama çözümlerinin yaygınlaşması	Esnek ve ölçeklenebilir altyapıyla maliyetleri düşürme, verilere her yerden güvenli erişim sağlama imkânı.	Bulut hizmetlerinde dış bağımlılık ve veri egemenliği ile sürekliliğe ilişkin belirsizlikler.	Hibrit bulut çözümleri değerlendirilmeli, kritik veriler için yerel ve milli altyapılar tercih edilmeli, hizmet sözleşmeleri dikkatle yönetilmeli
Eğitim teknolojilerinde hızlı gelişim (LMS, sanal laboratuvar, simülasyon)	Öğrenme yönetim sistemleri ve sanal laboratuvarlarla etkileşimli ve uygulamalı öğrenmeyi güçlendirme imkânı	Sürekli yenilenen sistemlere uyum ve lisans maliyetlerinin yarattığı yük, dijital içerik üretiminde yetersizlik.	Ortak bir öğrenme yönetim sistemi standardı belirlenmeli ve akademisyenlere içerik geliştirme desteği verilmeli
Açık erişim, açık bilim ve dijital yayıncılık eğilimlerinin güçlenmesi.	Araştırma çıktılarının görünürlüğünü ve atıf potansiyelini artırma, kurumsal akademik arşiv oluşturma imkânı	Yağmacı dergiler ve nitelik denetimi sorunları, açık erişim yayın ücretlerinin maliyet oluşturmaları	Kurumsal açık erişim arşivi kurulmalı, açık erişim politikası belirlenmeli, akademisyenler nitelikli ve güvenilir kaynaklar konusunda bilgilendirilmeli
Mobil teknolojiler ve dijital servislere yönelik öğrenci beklentisinin artması	Mobil uygulamalar ve dijital kampüs hizmetleriyle öğrenci memnuniyetini ve idari	Dijital servislerin yetersizliğinin memnuniyetsizlik yaratması, sistemler	Entegre bir dijital kampüs/mobil uygulama geliştirilmeli, öğrenci işleri

		verimliliği artırma imkânı	arası bütünlüğün sağlanamaması	süreçleri uçtan uca dijitalleştirilmeli
	Dijital dönüşüm sürecinde personelin dijital yetkinlik düzeyindeki farklılıkla.	Hizmet içi eğitimlerle personelin dijital becerilerini geliştirme ve kurumsal dönüşümü hızlandırma imkânı.	Dijital beceri eksikliğinin verimliliği düşürmesi ve dönüşüme karşı direnç oluşturmaması	Düzenli dijital yetkinlik eğitimleri planlanmalı, dijital dönüşüm sistematik olarak yürütülmeli, başarılı uygulamalar özendirilmeli
Yasal	Yükseköğretim mevzuatının dijital dönüşüm, yapay zekâ ve açık bilim ekseninde sürekli güncellenmesi ve yeni nesil üniversite modelinde dijitalleşme, sürdürülebilirlik, uluslararasılaşma, girişimcilik, yapay zekâ entegrasyonu ve disiplinler arası araştırma ekseninde şekillenmesi	Üniversitelerin dijitalleşme, açık bilim, veri yönetimi ve yapay zekâ uygulamalarında öncü konuma gelmesi	Mevzuat değişimlerine ve gelişmelere uyum sağlayamayan akademik ve idari birimlerde süreçlerin yavaşlaması	Dijital dönüşüm, açık bilim ve yapay zekâ uyum süreçleri hızlandırılmalı, mevzuat izleme sistemi oluşturulmalı.
	Avrupa Yükseköğretim Alanı (EHEA) ve Bologna sürecine uyum zorunluluğu	Uluslararası akreditasyonların, ortak konsorsiyumların, proje çalışmalarının, diplomaların ve öğrenci hareketliliğinin artması	Akreditasyon eksiklikleri nedeniyle uluslararası görünürlüğünde azalma	Program çıktıları, mikro yeterlilikler ve kalite süreçleri Avrupa standartlarıyla uyumlu hale getirilmeli
	4.Açık bilim, araştırma verilerinin yönetimi ve fikri mülkiyet düzenlemelerinin önem kazanması	1.Patent, lisanslama ve teknoloji transfer gelirlerinin artması	1.Fikri mülkiyet hakları ve veri güvenliği ihlalleri	1.Açık bilim politikaları ve araştırma veri yönetim planları oluşturulmalı.
	5.Uluslararası akademisyen ve araştırmacı istihdamına yönelik yasal düzenlemeler	1.Nitelikli uluslararası insan kaynağının üniversiteye kazandırılması	1.Rekabetçi ülkelerin akademisyenleri çekmesi nedeniyle beyin göçü yaşanması	1.Uluslararası araştırmacı destek programları ve çalışma kolaylıkları geliştirilmeli
	6.Yeşil Mutabakat ve Sürdürülebilir Kalkınma odaklı mevzuatın yaygınlaşması	1.Sürdürülebilir kampüs, yeşil araştırma ve AB fonlarından yararlanma imkânı	1.Çevresel uyum yükümlülüklerinin maliyet oluşturmaması	1.Çevre ve sürdürülebilirlik koordinatörlüğü etkin biçimde kullanılmalı, tüm programlara sürdürülebilirlik farkındalığı entegre edilmeli
	7.Yaşam boyu öğrenme ve mikro-yeterliliklere ilişkin yeni yasal düzenlemeler	1.Sertifika programları ve sürekli eğitim faaliyetlerinden yeni gelir kaynakları oluşturulması	1.Geleneksel eğitim modellerinin iş gücü piyasası beklentilerini karşılayamaması	1.Mikro yeterlilik temelli modüler eğitim programları geliştirilmeli
Çevresel	1. İklim değişikliği, çevre kirliliği ve biyolojik çeşitlilik kaybına yönelik, yeşil kampüs farkındalığının artması.	1. BAİBÜ'nün doğal kampüs yapısı, sürdürülebilirlik ve çevre projelerinde öncü olma potansiyeli sunması.	1. İklim değişikliği, doğal alanların zarar görmesi, afet riskleri ve çevresel maliyetlerin artması.	1a. Yeşil Kampüs Master Planı tamamlanmalı, biyolojik çeşitlilik korunmalı, 1b. İklim uyum çalışmaları geliştirilmeli.
	2. Yenilenebilir enerji, enerji verimliliği ve karbon azaltım	Ulusal ve uluslararası fonlardan yararlanılarak enerji	2. Artan enerji maliyetleri ve gelecekteki karbon	Yenilenebilir enerji sistemlerinin (rüzgâr, güneş. vb.) kurulması konusunda

	uygulamalarının yaygınlaşması.	maliyetlerinin azaltılması. 2b.Kurumsal sürdürülebilirliğin güçlendirilmesi.	düzenlemelerinden geri kalınması.	teşvik edici olunmalı, enerji izleme yapılmalı. Karbon ayak izi azaltılmalı
	3. Deprem riski ve sürdürülebilir, dirençli kentleşme politikalarının önem kazanması.	3. Bolu'nun deprem gerçeği konusunda toplumda yüksek farkındalık bulunması ve BAİBÜ'nün afet yönetimi, mühendislik ve sosyal bilimlerde alanlarında bilimsel katkı sunabilecek akademik kapasiteye sahip olması.	"3a. Bolu'nun Kuzey Anadolu Fay Hattı üzerinde yer alması. 3b. Kampüste eski yapı stokunun bulunması, olası depremlerin eğitim-öğretim faaliyetleri ile kentsel yaşam üzerinde ciddi etkiler oluşturabilmesi."	"3a. Binaların deprem yönetmeliğine göre denetlenerek bakım, onarım ve güçlendirme çalışmaları yapılmalı (Güçlendirme çalışmaları fayda/maliyet analizleri ile gerekirse yeni binalar yapılmalı). 3b. BAİBÜ bünyesinde afet ve dirençlilik odaklı araştırma ve uygulama faaliyetleri desteklenmeli. 3c. Yerel yönetimlerle iş birliği içinde afet hazırlık, eğitim ve farkındalık programları yaygınlaştırılmalı."
	4. Su kaynaklarının korunması ve sürdürülebilir ulaşım uygulamalarının önem kazanması.	4. Su tasarrufu, yağmur suyu kullanımı ve çevre dostu ulaşım uygulamalarıyla kaynak verimliliğinin artırılması.	4. Kuraklık, su maliyetlerindeki artış ve ulaşım kaynaklı karbon salımları.	"4a. Yağmur suyu hasadı, su yönetim planları olmalı. 4b. Bisiklet yolları ve elektrikli araç altyapısı geliştirilmeli."

Tablo 27. Sektörel Yapı Analizi

	Tespitler	Üniversiteye Etkisi		
Sektörel Güçler	(Etkenler/Sorunlar)	Fırsatlar	Tehditler	Ne Yapmalı?
Rakipler	1. İstanbul ve Ankara dahil olmak üzere yakın bölgede çok sayıda köklü ve yeni üniversitenin varlığının öğrenci tercihlerinde ve akademik personel rekabetinde sürekli baskı unsuru oluşturması.	1. Metropol üniversitelerinin kalabalık yapısına karşın BAİBÜ'nün öğrenci odaklı, nitelikli ve insani ölçekli kampüs yaşamını bir tercih gerekçesi olarak öne çıkarması 2. Büyük şehirlere kıyasla, trafik vb. problemlerinin görece olarak yaşam kalitesine olumsuz etkisinin, Bolu	1a. Nitelikli öğretim elemanlarının daha yüksek araştırma imkânı sunan büyükşehir üniversitelerine geçme eğiliminin artması. 1b. Tam İngilizce, çift dilli eğitim imkanını sunan üniversitelerin daha çok tercih edilmesi. 1c. Yakın bölgedeki bazı üniversitelerin belirli bölümlerde akreditasyon	1a. Batı Karadeniz Üniversiteler Birliği iş birlikleri akademik hareketlilik, ortak proje ve ortak yayın boyutlarıyla somut hedeflerle güçlendirilmeli. 1b. Kalite ve akreditasyon süreçleri öğretim kalitesini ve mezun istihdamını gerçekten iyileştirecek biçimde sürdürülmeli.

		özelinde fırsat oluşturması	veya sanayi iş birliği açısından öne çıkması.	1c. Yerleşke fiziki, teknolojik ve sosyal imkânları öğrenci yaşam kalitesini artıracak stratejik yatırımlarla geliştirilmeli.
	2. Belirli alanlarda nitelikli öğretim elemanı bulmakta güçlük çekilmesi ve mevcut kadronun rakip üniversitelere geçme olasılığının bir risk etmeni olması.	2. Bolu'nun metropol stresinden uzak, doğal güzelliği ve yaşam kalitesi yüksek bir şehir olmasının akademisyenler için anamlı bir cazibe unsuruna dönüştürülmesi. Konut, çocuk eğitimi ve yaşam kolaylıklarının avantaj oluşturması	2. Kritik bölümlerdeki akademik kadro eksikliğinin öğrenci tercihlerini olumsuz etkilemesi, mevcut personel üzerinde iş yükü ve motivasyon kaybına yol açarak kurumsal itibarı aştırması.	2. Nitelikli öğretim elemanı istihdamı için, araştırma fonu desteği, kariyer gelişim planlaması gibi çok boyutlu bir insan kaynakları stratejisi geliştirilmeli.
	3. Bölgedeki bazı üniversitelerin YÖK Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı'na dahil olmasının üniversitemizin konumunu doğrudan etkiliyor olması	3. Üniversitemizin bazı bölümlerinin ihtisaslaşma kimliği inşa etme ve bunu ulusal ve bölgesel kalkınma politikalarıyla örtüşürme fırsatı.	3. YÖK Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı'na 2006 sonrası kurulan üniversitelerin dahil edilmesiyle rekabetin artması ve farklılaşma fırsatının zayıflaması.	3a. Rakip üniversitelerle karşılaştırmalı kıyaslama raporları hazırlanmalı, üniversitemizin hangi bölüm ve alanlarda ulusal ölçekte öne geçebileceği somut veri ve hedeflerle ortaya konulmalı. 3b. İhtisaslaşma alanları için araştırma merkezleri, sektör iş birlikleri ve mezun izleme verileriyle desteklenen güçlü bir farklılaşma stratejisi hayata geçirilmeli.
	4. Çevrimiçi eğitim platformlarının ve ulusal uzaktan eğitim programlarının yaygınlaşmasıyla geleneksel üniversite tercihinin sorgulanır hâle gelmesi.	4. Kampüste geçirilen deneyimin (sosyal bağlar, pratik uygulama, doğayla iç içe öğrenme) çevrimiçi eğitimle ikame edilemeyeceği gerçeğini güçlü iletişim stratejisiyle öne çıkarma fırsatı	4. Bazı üniversitelerin üniversite-sanayi iş birliği ve mezun istihdam verilerini sistematiik paylaşarak öğrenci kararlarını etkilemesi.	4a. İBUZEM ve SÜYAM altyapısı rekabetçi bir karma öğretim modeli sunacak biçimde yeniden konumlandırılmalı. 4b. Turizm, Gastronomi, Sağlık ve Doğa alanlarında 'Bolu Markası' çerçevesinde kurumsal iletişim ve tanıtım stratejisi bütünleşik biçimde hayata geçirilmeli.
Paydaşlar	1a. Mezunlarla iletişim, geri bildirim ve iş birliği süreçlerinin kurumsal, bütünleşik ve	1a. Kariyer Planlama ve Mezun İzleme Uygulama ve	1a. Mezunlarla sistematiik iletişim kurulamaması nedeniyle kurumsal aidiyetin	1a. Üniversite genelinde tüm birimleri kapsayan, entegre ve sürdürülebilir

	sürdürülebilir bir sistem üzerinden yürütülememesi. 1b. Mezun izlem faaliyetlerinin veri bütünlüğü, kurumsal hafıza ve sürekliliğin sağlanamaması. 1c. Mezunların istihdam durumu, sektör dağılımı ve kariyer gelişimlerine ilişkin sağlıklı ve güncel veri üretilmemesi.	Araştırma Merkezi'nin mevcut olması. 1b. Mezunlar Derneğinin aktif olmasının iş birliği potansiyeli sunması. 1c. Dijital dönüşüm imkânları sayesinde mezun veri tabanı ve iletişim platformlarının geliştirilebilir olması.	zayıflaması ve mezun-üniversite bağının kopma riski. 1b. Mezun verilerinin eksikliği nedeniyle eğitim programlarının sektör ihtiyaçlarına uyum sağlayamaması ve rekabet gücünün azalması. Kalite güvencesi ve dış değerlendirme süreçlerinde veri temelli kanıt sunumunda zorluk yaşanması.	bir Mezun Bilgi Sistemi aktif kullanılmalı. 1b. Mezunlara ilişkin istihdam, kariyer gelişimi ve sektör bilgilerini içeren merkezi bir mezun veri tabanı düzenli olarak güncellenmeli. 1c. Mezun geri bildirimleri sistematik olarak toplanmalı; bu veriler doğrultusunda eğitim programları ve müfredatlar periyodik olarak güncellenmeli. 1d. Mezunlarla etkileşimi artırmak amacıyla mentorluk programları, kariyer günleri, sektör buluşmaları ve mezun etkinlikleri kurumsal bir takvim çerçevesinde düzenlenmeli. 1e. Mezun izleme süreçleri kalite güvence sistemi ile entegre edilerek performans göstergeleri üzerinden izlenmeli ve raporlanmalı.
Tedarikçiler	1a. Mal ve hizmet alım süreçlerinin mevzuata bağlı olarak uzun ve bürokratik olması nedeniyle ihtiyaçlara zamanında ve etkin şekilde cevap verilememesi. 1b. Uygun fiyat odaklı satın alma yaklaşımının, kalite ve nitelik açısından sınırlılıklar oluşturması. 1c. Geri ödeme süreçlerinin uzunluğu nedeniyle nitelikli tedarikçilerin ihalelere katılımının sınırlı kalması.	1a. Merkezi alım imkânı sunan Devlet Malzeme Ofisi (DMO) üzerinden hızlı ve güvenilir tedarik sağlanabilmesi. 1b. Elektronik Kamu Alımları Platformu (EKAP) ile satın alma süreçlerinin dijital ortamda yürütülmesi. 1c. Dijitalleşme ve e-tedarik uygulamaları sayesinde daha geniş tedarikçi havuzuna erişim imkânı.	1a. Mevzuat kaynaklı kısıtlar nedeniyle hızlı ve esnek satın alma süreçlerinin yürütülememesi. 1b. Nitelikli tedarikçilerin ödeme ve süreç koşulları nedeniyle ihalelere katılmaktan kaçınması. 1c. Rekabetin sınırlı kalması sonucu maliyetlerin artması ve kalite düşüşü riski.	1a. Üniversite bünyesinde tedarik süreçlerini hızlandırmaya yönelik planlama ve koordinasyon mekanizmaları etkinleştirilmeli. 1b. Tedarikçi çeşitliliğini artırmak amacıyla kurumsal veri tabanı oluşturulmalı. 1c. Satın alma süreçlerinde kalite-fiyat dengesini gözeterek teknik şartname hazırlama kapasitesi artırılmalı.
Düzenleyici/ Denetleyici Kuruluşlar	Farklı üst kurumların yapısal değişiklikler, değişen yönetmelikler, yasalar ve politikalar geliştirmesi	Üniversitelerin entelektüel sermayesi ile yeniliklere karşı adaptasyon süreçlerine esneklik geliştirme olasılığı	Değişen düzenlemelerin üniversite politikalarına entegrasyonunda zorluklar	Daha etkin ve hızla adaptasyon sağlayabilecek yönetim ve uygulama birimleri etkin kullanılmalı.

K. GZFT ANALİZİ

Tablo 28. GZFT Analizi – Eğitim ve Öğretim

TESPİTLER			
İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
G1. Engelsiz kampüs vizyonu doğrultusunda erişilebilirlik altyapısının geliştirilmesi, Engelsiz Üniversite Ödülleri-2025 kapsamında erişim alanında Mavi Bayrak ödülüne sahip olması ve Engelli Öğrenciler Danışma ve Koordinasyon Birimi'nin etkinliği. G2. Kısmi zamanlı öğrenci istihdamı, kesintisiz yemek bursu olanakları, uzaktan/çevrimiçi psikolojik destek mekanizmaları ve birinci basamak sağlık hizmetleri gibi destek ağlarının varlığı. G3. Eğitim programlarının ve akademik politikaların tasarımında, bölgenin sosyoekonomik potansiyeli ile bölgesel işgücü piyasasının ihtiyaçlarının dikkate alınması. G4. Öğrencilerin kişisel, sosyal ve kültürel gelişim faaliyetlerini kurumsal düzeyde belgelendiren 'Sosyal Transkript' uygulamasının yürütülmesi. G5. Öğrencilerin liderlik, takım çalışması ve sosyal sorumluluk becerilerini geliştiren, dinamik ve aktif öğrenci topluluklarının varlığı. G6. Üniversite hakkında bilgiye erişimi kolaylaştıran web içerikleri, sosyal medya hesapları ve tanıtım materyallerinin zenginliği. G7. Katılımcı yönetim anlayışı doğrultusunda öğrencilerin Kalite Komisyonu ve Öğrenci Senatosu aracılığıyla karar alma süreçlerine etkin katılımı. G8. Eğitim-öğretimde sürekli iyileşmeyi destekleyen kalite kültürünün kurum genelinde	Z1. Eğitim programlarının güncellenmesinde, iç ve dış paydaş geri bildirimlerinin sisteme entegre edilmesinde gecikmelerin yaşanması. Z2. Ortak kullanım alanlarında anlık yoğunluklara bağlı olarak dijital altyapı kapasitesinin yetersiz kalması. Z3. Farklı yerleşkelerde ders dışı zamanların geçirilebileceği sosyo-kültürel ve sportif etkinlik alanlarının kısıtlı olması. Z4. Bazı bölümlerde, öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının yüksek olması nedeniyle aşırı ders yükünün akademik performans üzerinde baskı oluşturması. Z5. Mikro yeterlilik ve uluslararası geçerliliğe sahip sertifikasyon olanaklarının sınırlı olması. Z6. Yabancı dil becerilerini geliştirmeye yönelik kurumsal destek mekanizmalarının yetersizliği. Z7. Üniversitenin uluslararası bilinirliğinin istenen düzeyde olmaması. Z8. Akreditasyon süreçlerinin tüm programlarda tamamlanamaması ve bunu destekleyecek mali kaynakların sınırlı olması. Z9. Öğrencilerin istihdam edilebilirliğini artıracak kariyer destek mekanizmaları ile mezun takip sistemlerinin kurumsal düzeyde güçlendirilmesi gerekliliği. Z10. Akademik ve idari personelin eğitim-öğretim süreçlerindeki motivasyonunu ve kurumsal aidiyetini artıracak teşvik ve ödüllendirme mekanizmalarının yetersizliği. Z11. Öğretim elemanlarının dijital dönüşüm becerilerini destekleyen kurumsal eğitim olanaklarının yetersizliği. Z12. Bazı eğitim birimlerinin çağdaş ve interaktif eğitim-	F1. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından, bölgesel kalkınma misyonu ve ulusal stratejik öncelikler doğrultusunda yeni fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokulu programlarının teşvik edilmesi. F2. Hayat boyu öğrenme ve mesleklerin dönüşümü doğrultusunda, toplumdan ve iş dünyasından sertifikalı eğitim talebinin artması. F3. İzzet Baysal Vakfı'nın üniversitemizin eğitim-öğretim altyapısına, bina inşaatlarına ve başarılı öğrencilere yönelik burs mekanizmalarına sağladığı desteğin varlığı. F4. Üniversitemizin nitelikli mezunlarının iş dünyasındaki başarıları sayesinde, kurumumuzun ulusal ölçekteki toplumsal ve sektörel etki alanının genişlemesi. F5. Bolu'nun stratejik konumu ve doğayla bütünleşik	T1. Yükseköğretimde program çeşitliliği ve öğrenci sayısındaki artışa bağlı olarak öğrencilerin mesleki uygulama olanaklarına erişiminin zorlaşması. T2. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından belirlenen merkezi öğrenci kontenjanlarının, bazı birimlerin fiziki kapasiteleri, laboratuvar imkânları ve mevcut akademik personel sayılarıyla tam uyumlu olmaması. T3. Mezun Bilgi Sistemi üzerinden mezunların istihdam verilerinin ve kariyer basamaklarının izlenmesindeki eksiklikler. T4. İş dünyasının dijitalleşme hızı, öğrenci profili ve beklentilerindeki değişimler karşısında, geleneksel eğitim yöntemlerinde ısrar eden eğitimcilerin bu değişime direnç gösterme riski. T5. Eğitim-öğretim süreçlerinde yapay zekâ destekli gelişmiş teknolojik araçların intihal risklerini artırması ve ölçme-değerlendirme güvenliğini tehlikeye sokması. T6. Yükseköğretime geçiş yapan öğrencilerin temel akademik bilgi seviyelerinde, analitik düşünme ve dil becerilerinde gözlemlenen genel düşüş eğilimi. T7. Eğitim ve araştırma teknolojilerinde yaşanan gelişmelere mevcut bilişim altyapısının maliyetler nedeniyle aynı hızda adapte edilememe riski. T8. Bolu ilinde ağır sanayi, teknoloji yoğunluklu ve büyük ölçekli kurumsal şirket sayısının sınırlı olması

yaygınlaştırılması. G9. YÖKAK tarafından üniversitenin 5 yıl süreyle tam akredite edilmesi ve birçok fakülte/MYO programının bağımsız kurumlarca akredite edilmesi. G10. Öğretim elemanlarının pedagojik formasyon ve çağdaş ölçme-değerlendirme yetkinliklerini artırmaya yönelik ‘Eğiticilerin Eğitimi’ programının uygulanması. G11. Eğitim müfredatlarının dinamik yapısını korumak ve dış paydaş beklentilerini sisteme dahil etmek üzere tüm akademik birimlerde Paydaş Danışma Kurullarının oluşturulması. G12. Yönetmelik kararları veri temelli destekleyen ve kalite süreçlerini dijitalleştiren Kalite Yönetim Sistemi’nin (KYS) varlığı. G13. Üniversite genelinde çift anadal ve yan dal program sayılarının hızla artması. G14. Öğrencilerin mesleki, dijital ve sosyal yetkinliklerini destekleyen girişimcilik, kariyer planlaması ve dijitalleşmeye yönelik seçmeli derslerin bulunması. G15. Tüm akademik program çıktılarının Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi (TYÇ) ve Bologna Süreci kriterleri ile uyumlu hale getirilerek, uluslararası geçerliliği olan AKTS kataloğu ile sunulması. G16. Merkez kütüphanenin fiziki donanımının, basılı kaynak koleksiyonunun ve elektronik veri tabanı çeşitliliğinin bulunması. G17. Öğrencilerin aldıkları eğitimin niteliğine yönelik genel memnuniyet düzeylerinin yüksekliği. G18. Kariyer Merkezinin (KARMER) varlığı G19. Mezunların mesleki yetkinlik, etik ve iş disiplini açısından dış paydaşların beklentilerini karşılaması. G20. Akademik personelin kurumsal aidiyetinin ve üniversitede çalışmaktan duyduğu memnuniyetin yüksek olması.	öğretim yöntemlerinin uygulanmasına elverişli olmaması. Z13. Uygulamalı eğitim veren bazı teknik ve sağlık eğitim birimlerinde laboratuvar, simülasyon merkezi ve atölye olanaklarının teknolojik açıdan güncellenmesi ihtiyacı. Z14. Hedeflenen öğrenme kazanımlarına ulaşılmasını sağlayacak fiziki laboratuvar donanımları ve ileri düzey dijital öğretim teknolojilerini içeren derslik yatırımlarında bütçe kısıtlılığı Z15. Eğitim müfredatlarının, dijital beceriler, yapay zekâ okuryazarlığı, yeşil/karbon nötr dönüşüm alanlarını kapsayacak şekilde güncellenmesinde gecikmelerin yaşanması. Z16. Kamu sınavlarına yönelik kurumsal destek eğitimlerinin yetersizliği. Z17. Öğrenci-iş dünyası etkileşimini güçlendiren etkinliklerin yeterince düzenlenememesi. Z18. Öğrencilerin teorik bilgilerini pekiştirebilecekleri uygulamalı öğrenme fırsatlarının (staj, işyeri uygulaması, proje, vaka vb.) yetersizliği. Z19. Bazı birimlerde norm kadro sınırlamasına bağlı olarak akademik personel sayısındaki kısıtlar. Z20. Öğrencilerin sosyo-kültürel ve akademik etkinliklere katılımında dijital rozet sistemine geçişin sağlanamamış olması.	kampüs yapısının öğrenci tercihlerini desteklemesi. F6. İş dünyasında yeni nesil yetkinliklere sahip insan kaynağına olan talebin artması. F7. Ulusal yükseköğretim politikalarında kalite güvencesi, kurumsal akreditasyon ve program akreditasyon süreçlerinin teşvik edilmesi F8. Üniversitemizin YÖKAK ‘Tam Akreditasyon’ unvanı ile program bazlı dış akreditasyon başarılarının, nitelikli öğrencileri çekme potansiyeli. F9. Kalkınma Planı öncelikleri doğrultusunda yeni eğitim programları geliştirme ve fon kaynaklarına erişim fırsatlarının artırılması.	nedeniyle, öğrencilerin uzun dönemli nitelikli staj yeri bulmasında yaşanan kısıtlılıklar. T9. Mevcut bütçe imkânları ve Ar-Ge fonları çok yüksek olan araştırma üniversitelerinin nitelikli öğrenci ve akademisyenleri kendi bünyelerine çekme gücü karşısında oluşan rekabet baskısı. T10. Üniversite çağındaki nüfus ve tercih yapan öğrenci sayılarındaki düşüşün ilçelerde yer alan bazı meslek yüksekokulu programlarının kontenjan doluluk oranlarını olumsuz etkilemesi. T11. Çevrimiçi ders platformlarının ve uzaktan eğitim alternatiflerinin yaygınlaşmasının, geleneksel, fiziki ve kampüs odaklı üniversite eğitimi modelinin cazibesini sorgulanır hale getirmesi. T12. Sosyal yaşam olanaklarının yetersizliği nedeniyle kampüsün öğrenciler ve personel için çekiciliğinin sınırlı olması.
---	--	--	--

G21.Uluslararası Öğrenciler Koordinatörlüğü'nün varlığı. G22.İşyeri eğitimi kapsamında bazı bölümler ve programlarımızda 3+1, 7+1 ve 6+2 sistemlerinin başarıyla uygulanması.			
---	--	--	--

Tablo 29. GZFT Analizi – Araştırma ve Geliştirme

TESPİTLER			
İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
G1.Bilimsel çıktı, proje üretimi ve yayın performansındaki gelişmeler doğrultusunda kurumsal araştırma ekosisteminin güçlenmesi G2. Uluslararası saygın dergilerde nitelikli yayın (SCI-E, SSCI ve A&HCI) performansının ve öğretim üyesi başına düşen yayın üretkenliğinin artması. G3. Uluslararası yayın performansında yüksek atıf potansiyeline sahip gıda, tarım, sağlık ve fen bilimleri gibi üniversitemizin akademik derinliğe sahip olduğu alanlardaki araştırma gücü. G4. Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinatörlüğü biriminin kurumsal bütçe imkânları dahilinde araştırmacıların projelerini finanse etmesi, fonlar hakkında bilgilendirme ve rehberlik süreçlerini yürütmesi. G5. İzzet Baysal Vakfı'nın akademisyenlerin yüksek nitelikli yayın ve araştırmalarına yönelik teşvik ve ödüllendirme mekanizmaları. G6. Fikri ve sınai mülkiyet hakları kapsamında patent üretimi ve tescil kapasitesi G7. Akademik bilginin ticarileşmesini ve sanayiye aktarılmasını sağlayan Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezi (TTMER) ile yenilikçi girişimlere ev sahipliği yapan	Z1. Üretilen bilimsel yayın sayısının yüksekliğine rağmen, yayınların uluslararası literatürdeki etki değerinin beklenen düzeyde olmaması Z2. Farklı akademik birimler arasındaki iletişim kopuklukları nedeniyle disiplinlerarası proje geliştirme ve ortak yayın üretiminin azlığı. Z3. Üretilen nitelikli araştırma ve Ar-Ge çıktılarının paydaşlarla paylaşılamaması. Z4. Nükleer Radyasyon Dedektörleri Uygulama ve Araştırma Merkezi (NÜRDAM) gibi ulusal düzeyde öncü ve stratejik tematik araştırma merkezlerimizin ek bütçe ödeneklerine ihtiyaç duyması. Z5. Üniversitemizin ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet avantajına sahip olduğu düşünülen öncelikli Ar-Ge alanlarının netleştirilememesi ve kurumsal yatırımların bu önceliklere göre yapılamaması. Z6. Yerel, bölgesel ve ulusal düzeydeki sosyoekonomik ve teknolojik gereksinimlere ilişkin ihtiyaç analizlerinin yapılması süreçlerinde gecikmelerin yaşanması. Z7. Akademisyenlerin uluslararası araştırma fonlarına erişim yetersizliğinin çok uluslu proje hazırlama kapasitesini sınırlandırması. Z8. Fikri mülkiyet çıktılarının ticarileştirilmesinde ve lisanslanmasında istenen düzeye ulaşılamaması. Z9. TEKNOKENT'in mevcut kapasitesinin dolması nedeniyle yeni Ar-Ge ve girişimcilik faaliyetlerine yönelik alan yetersizliği. Z10. Üniversitedeki bilgi birikiminin sanayiye ve TEKNOKENT firmalarına transferinin arzu edilen seviyede olmaması. Z11. TEKNOKENT'in sanayici, araştırmacı, lisansüstü öğrenci ve	F1. Üniversitemizin mevcut yayın kalitesi, atıf potansiyeli ve proje altyapısı göstergelerinin YÖK tarafından belirlenen ulusal aday araştırma üniversitesi kriterleriyle örtüşmesi. F2. Yükseköğretim Kurulu'nun aday araştırma üniversitelerine ek kurumsal fon ve kadro sağlaması. F3. Ulusal ve uluslararası yükseköğretim politikalarında ve üniversite derecelendirme indekslerinde araştırma kalitesi, fikri mülkiyet yönetimi ve kurumsal kalite süreçlerinin ağırlığının ve öneminin küresel düzeyde artması. F4. Nükleer Radyasyon Dedektörleri Uygulama ve Araştırma Merkezi (NÜRDAM) gibi yüksek teknoloji üreten kurumsal merkezlerin ulusal düzeyde merkezi statüye erişmesi ve devletin bu tür tematik merkezleri fonlama eğilimi.	T1. Ar-Ge ve laboratuvar harcamalarında kullanılan ithal malzeme ve cihazların maliyetlerindeki artışların mali baskı yaratması. T2. Makroekonomik dalgalanmaların ve döviz kuru hareketlerinin, üniversitenin teknoloji altyapısını koruma, yenileme ve geliştirme olanaklarını finansal olarak zayıflatması. T3. Artan veritabanı ve e-kaynak maliyetleri nedeniyle araştırmacıların bilim bilgiye erişim olanaklarının azalma riski. T4. Araştırma üniversitelerinin sahip olduğu güçlü kaynaklar nedeniyle nitelikli akademik insan kaynağının uzaklaşma riski.

TEKNOKENT yapılarının varlığı. G8. Üniversite Ar-Ge Vakfı'nın bilimsel araştırma, inovasyon ve yayın faaliyetlerini desteklemesi. G9. Proje Destek Ofisi'nin ulusal ve uluslararası Ar-Ge proje çağrılarını zamanında duyurması ve proje yazma ile hazırlama süreçlerinde araştırmacılara danışmanlık desteği sağlaması. G10. Savunma sanayi kuruluşlarından ROKETSAN ile imzalanan iş birliği protokolü çerçevesinde, savunma sanayisine yönelik yüksek teknolojili ulusal Ar-Ge projeleri geliştirme, milli teknoloji hamlesine akademik katkı sunma ve nitelikli araştırmacı insan kaynağı transferi sağlama imkânı. G11. Üniversite-sanayi iş birliği kapsamında savunma sanayinin öncü kuruluşlarıyla yürütülen ortak stratejik çalışmaların, üniversitenin ulusal araştırma ekosistemindeki prestijini artırması ve dış kaynaklı fon temin etme olanağı. G12. Araştırma laboratuvarlarının cihaz, test ve analiz kapasitesini dijital ortamda eşleştiren İBULABS Laboratuvar Envanter Sistemi'nin varlığı. G13. Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Genç Ofis aracılığıyla öğrencilerin genç sosyal/bilimsel projelerinin desteklenmesi. G14. Üniversitenin dış paydaşlarca bilimsel araştırma ve proje iş birliğine açık bir kurum olarak olumlu algılanması.	öğretim üyesi ortaklıklarının sınırlı düzeyde olması. Z12. Üniversite-sanayi iş birliği kapsamında hazırlanan sanayi odaklı lisansüstü tezlerin ve akademik çalışmaların az olması. Z13. Üniversitede doktora sonrası araştırmacı sayısının istenilen düzeyde olmaması ve danışmanlık desteğinin yetersizliği. Z14. Bazı akademik birimlerde ön lisans ve lisans öğrencilerinin araştırma projelerine katılımının düşüklüğü. Z15. Bazı akademik birimlerde, Ar-Ge faaliyetleri ile ders verme sorumlulukları arasındaki zaman dengesinin kurulamaması. Z16. Öğretim elemanlarının uluslararası bilimsel ağlara, küresel ortaklı projelere entegrasyonunu sağlamak ve yabancı dil yeterliliklerini geliştirmek adına organize edilecek yurt dışı araştırma/egitim kursu faaliyetlerine verilen mali desteklerin yetersizliği. Z17. Araştırma merkezleri ve laboratuvar altyapısı nedeniyle proje, yayın ve dış kaynaklı fon üretiminin yetersizliği Z18. Üniversitenin bilimsel araştırma projeleri için ayrılan BAP bütçesinin düşüklüğü ve bu durumun bilimsel çalışmaların finansmanı ile teknolojik yenilenme hızını sınırlandırması. Z19. Öğretim elemanlarının ve araştırmacıların akademik çıktı üretebilecekleri uluslararası etkinliklere yönelik sağlanan yolluk/yevmiye ve kayıt ücreti gibi mali desteklerin kısıtlı kalması. Z20. Ar-Ge süreçlerinde aktif olarak kullanılan laboratuvar cihazlarının periyodik bakım-onarımı ile uluslararası akreditasyon süreçlerinde finansal ve operasyonel kısıtların yaşanması. Z21. Yenilikçi iş fikirleri, disiplinler arası proje ve girişimcilik vizyonlarının geliştirilebileceği Fikir Zirveleri veya Proje Pazarı gibi etkinliklerin sınırlılığı Z22. Açık erişim yayın ücretleri ve veri tabanlarına kurumsal finansal desteklerin sınırlı olması.	F5. Ulusal Kalkınma Planları çerçevesinde üniversite-sanayi iş birliğini, teknoloji transferini, patentleşmeyi ve bilginin ticarileşmesini teşvik eden TÜBİTAK/KOSGEB hibe programlarının çeşitlendirilmesi. F6. Küresel düzeyde fonlanan Horizon Europe ve AB Çerçeve Programları gibi yapılarda Veri Bilimi, Yapay Zekâ, Siber Güvenlik ve İleri Üretim Teknolojileri alanlarına ayrılan fon bütçelerinin büyümesi. F7. Patentleşme, teknoloji transferi ve akademik girişimciliğin yasal ve kurumsal düzenlemelerle teşvik edilmesi. F8. Cumhurbaşkanlığı tarafından 2026-2030 Türkiye Yapay Zekâ Eylem Planı'nın açıklanmış olması.
--	--	---

Tablo 30. GZFT Analizi – Toplumsal Katkı

TESPİTLER			
İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
G1. Toplumsal hizmet politikalarının tasarımıyla üniversitenin bölgenin güncel ihtiyaçlarını dikkate alması. G2. Üniversitenin BAMER, KATUM, ESAM gibi uygulama ve araştırma merkezlerinin toplum odaklı faaliyetleri. G3. Toplumsal faydayı artırmak amacıyla, farklı kamu kurum ve kuruluşlarının yanı sıra sivil toplum kuruluşları (STK) ile imzalanan iş birliği protokollerinin ve ortak proje sayısının artırılması. G4. Sürdürülebilir kampüs ve yeşil dönüşüm vizyonu kapsamında, çevre bilinci, enerji verimliliği ve sıfır atık odaklı kampüs uygulamaları ile Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) ile kurumsal stratejilerin uyumunun sağlanması. G5. Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (SÜYAM) aracılığıyla, yerel halkın, kamu personelinin ve iş dünyasının mesleki/kişisel gelişimine yönelik sertifikalı eğitim programlarının yürütülmesi. G6. Toplumsal katkı faaliyetlerinin sayısı, çeşitliliği ve kalitesindeki artış. G7. Bölge halkının demografik yapısına ve dezavantajlı gruplarına özel olarak tasarlanmış, ulusal ölçekte örnek teşkil eden "Anneler Üniversitede", "Çocuk/Genç Üniversitesi" ve "Birlikte Öğrenme Üniversitesi" gibi özgün ve kapsayıcı toplumsal katkı modellerinin uygulanması. G8. Ulusal ve uluslararası ölçekli bilimsel, sosyal, sportif ve sanatsal faaliyetler aracılığıyla Bolu ilinin sosyo-kültürel yaşantısına zenginlik katılması. G9. KARMER faaliyetlerinin bölge gençlerinin kariyer gelişimlerini desteklemesi. G10. Akademik birimlerde ulusal ve uluslararası bilimsel ve sanatsal etkinliklere ev sahipliği yapılması. G11. Gastronomi, turizm ve yeşil sanayi alanlarında yerel kalkınmaya öncülük etme potansiyeli.	Z1. Toplumsal katkı faaliyetlerinin planlanması, koordinasyonu, izlenmesi ve etki değerlendirilmesini sağlayacak kurumsal mekanizmanın güçlendirilme ihtiyacı Z2. Üniversite bünyesinde gerçekleştirilen sanatsal, sportif, kültürel ve sosyal sorumluluk etkinliklerinin geri bildirim döngülerinin yetersizliği. Z3. Paydaş ihtiyaç analizleri doğrultusunda belirlenen alanlarda, bölgenin gelişimini destekleyecek yeni toplumsal katkı programlarının açılma süreçlerinde gecikme yaşanması. Z4. Toplumun öncelikli sorunlarına yönelik disiplinler arası çalışma ve çözüm üretme kapasitesinin yetersizliği. Z5. Bölgesel kalkınmaya yönelik proje ve uygulamaların yetersiz olması. Z6. Kamu kurumları ve yerel özel sektör kuruluşları ile yürütülen ortak toplumsal projelerin ve iş birliği düzeyinin düşüklüğü. Z7. Araştırma çıktılarının toplumsal faydaya dönüştürülmesinde yetersizlikler bulunması. Z8. Bilimsel araştırma sonuçlarının ve akademik bilgi birikiminin kamu, özel sektör ve sivil toplumla paylaşım mekanizmalarının zayıflığı. Z9. Toplumsal katkı faaliyetlerinin planlanmasında yerel paydaşların katılımının yeterince sağlanamaması.	F1. Bolu sanayi kuruluşlarının dijital dönüşüm, yeşil mutabakat ve teknolojik verimlilik konularında akademik danışmanlık beklentisi F2. Bolu ilinin stratejik konumu sebebiyle, toplumsal projelerde geniş tabanlı iş birlikleri kurma avantajı. F3. Ulusal politikalarda, hibe programlarında ve kalkınma ajansı desteklerinde girişimcilik, sosyal inovasyon ve teknolojik konularındaki toplumsal bilincin artış göstermesi. F4. Bölgenin ana geçim kaynağı olan sürdürülebilir tarım uygulamalarına destek sağlanması ve her türlü bilimsel çıktıyı doğrudan toplumsal ekonomik değere dönüştürecek çok paydaşlı bölge platformlarının kurulması imkânının bulunması.	

Tablo 31. GZFT Analizi – Yönetim Sistemi ve Kurumsal Kapasite

TESPİTLER			
İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
G1. Araştırma üniversitesi olma hedefinin yönetim ve kurum genelinde benimsenmesi ve desteklenmesi. G2. Kalite Yönetim Sistemi (KYS) yazılım modüllerinin tüm birimlerde koordineli bir şekilde çalışması. G3. Eylem planlarıyla desteklenen güçlü bir sürekli iyileştirme kültürünün kurumsal kapasiteyi güçlendirmesi. G4. Rektörlük İletişim Merkezi (RİMER) ve BAİBÜ Çözüm Merkezi ile öneri/şikâyet mekanizmalarının kurulmuş olması. G5. İş süreçlerinin elektronik ortamda yürütülmesiyle şeffaf ve izlenebilir bir yönetim yapısının varlığı. G6. Kurum kültürünü sürekli geliştirmeye ve personelin kurumsal aidiyet bağlarını pekiştirmeye yönelik sosyo-kültürel faaliyetlere önem verilmesi. G7. Etkin geri bildirim mekanizmalarıyla öğrenci ve personelin yönetime kolayca erişebilmesi. G8. Kurumsal web sayfası, tanıtım videoları, sosyal medya hesapları ve tanıtım materyalleriyle desteklenen güçlü kurumsal görünürlük ve bilinirlik. G9. İletişim Koordinatörlüğü'nün üniversitenin tüm akademik/idarî birimlerini kapsayan etkin bir kurumsal iletişim ağına sahip olması. G10. IBU Ajanda sistemi, Proje Destek Ofisi (PDO) e-Bülteni ve Kalite Bülteni gibi periyodik olarak yayınlanan dijital kurumsal iletişim araçlarının bulunması. G11. Üniversitenin merkez yerleşkesi olan Gölköy Kampüsü'nün fiziki ve teknolojik altyapısı ile çevre düzenlemesi yönüyle büyüme potansiyeline sahip olması. G12. Kampüs genelindeki açık ve kapalı alanlarda, siber tehditlere karşı korunan yedekli ve	Z1. Kurumsal yönetim ve operasyonel süreçlerde ortaya çıkan zayıflıkların kalite güvencesi ve sürekli iyileştirme süreçlerini olumsuz etkilemesi. Z2. Mezun takip sisteminin etkin işletilememesi nedeniyle mezunların istihdam durumları, kariyer gelişimleri ve geri bildirimlerine ilişkin verilerin yeterince izlenememesi. Z3. Genişleyen kampüs altyapısı, artan hizmet alanları ve kurumsal faaliyet hacmi karşısında idari ve teknik personel kapasitesinin yetersizliği. Z4. Araştırma üniversitesi vizyonu ve YÖK'ün değişen performans beklentileri doğrultusunda akademik atanma ve yükseltme kriterlerinin güncellenmesi gerekliliği. Z5. Üniversite bünyesinde personelin ve öğrencilerin kullanımına sunulan kurumsal dijital sistemlerin ve otomasyon ara yüzlerinin çok dilli destek altyapısının yetersizliği. Z6. Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'ndaki personelin ve yazılım geliştirici kapasitesinin yetersizliği nedeniyle kurum içi özgün yazılım geliştirme kabiliyetinin sınırlı kalması. Z7. Merkez kampüs dışındaki birimlerde internet altyapısı yetersizliklerinin eğitim, idari süreçler ve kullanıcı memnuniyetini olumsuz etkilemesi. Z8. Gelişen akademik araştırma, teknolojik dönüşüm ve öğrenci sayılarındaki artış doğrultusunda ortaya çıkan yeni kurumsal ihtiyaçlara yönelik genel fiziksel olanakların ve mekânsal kapasitenin yetersiz kalması. Z9. Kampüs sınırları içerisinde öğrencilerin ders dışı zamanlarını verimli geçirebilecekleri sosyal alanların teknolojik donanımında ve fiziki altyapısında eksiklikler bulunması. Z10. Artan öğrenci ihtiyaçları karşısında yeme-içme hizmetleri ile merkezi yemekhane altyapısının kapasite ve hizmet kalitesi açısından geliştirilmesi ihtiyacı. Z11. Üniversite genelindeki sportif ve kültürel faaliyet ihtiyaçlarını karşılayacak altyapının yetersizliği. Z12. Kampüs içerisinde sunulan ticari ürün fiyatlarından öğrencilerin ve	F1. Üniversitenin sahip olduğu uzmanlık alanlarında bölgesel liderlik üstlenebilme potansiyeli	T1. Bolu'nun deprem riski taşıyan bir bölgede yer alması nedeniyle bazı kampüs yapılarının güçlendirme ve yenileme ihtiyacının bulunması.

kurumsal bir siber güvenlik duvarı altyapısının varlığı. G13. Güçlü bir bilgi işlem altyapısı ve teknik destek hizmetlerin varlığı. G.14. Dış paydaşların üniversite yönetimi ile kolay ve hızlı iletişim kurabilmesi G15. Kurumsal aidiyeti pekiştirmek amacıyla, Hizmet Onur Töreni uygulamasının varlığı. G16. Üniversitenin bölgesel yükseköğretim iş birliklerini güçlendiren Batı Karadeniz Üniversiteler Birliği'nin kurucu ve aktif üyesi olması.	personel memnuniyetsiz olması. Z13.Kampüse erişim olanaklarının ve ulaşım maliyetlerinin öğrenci memnuniyetini olumsuz etkilemesi. Z14. Kampüste yer alan mevcut anaokulu ve kreş imkânlarının personelin çocuk bakımı ihtiyaçlarını karşılayamaması. Z15. İdari personel atama ve yükseltme kriterlerine ilişkin memnuniyet düşüklüğü. Z16. Öğrencilerin kurumsal aidiyetini, sosyo- kültürel ve sportif gelişimlerini destekleyecek etkinliklerin ve sosyal yaşam alanlarının yetersizliği. Z17. İlçelerdeki meslek yüksekokullarının şehir merkezine ulaşım sorunlarının öğrenci memnuniyetini düşürmesi. Z18. Güvenli kampüs standartlarındaki eksikliklerin öğrenci memnuniyeti üzerindeki olumsuz etkisi. Z19.Üniversitenin akademik, idari, mali ve paydaş verilerini işleyen bir veri merkezi altyapısının bulunmaması.		
--	--	--	--

Tablo 32. GZFT Analizi – Uluslararasılaşma

TESPİTLER			
İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
G1. Üniversitenin Avrupa düzeyindeki en üst akademik çatı kuruluşu ve temsil organı olan Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) resmi üyesi olması.	Z1. Üniversitenin uluslararası tanıtım fuarlarında ve öğrenci/akademisyen çekebilecek küresel organizasyonlarda arzu edilen düzeyde temsil edilememesi. Z2. Üniversite genelinde eğitim dilinin ağırlıklı olarak Türkçe olması nedeniyle, yabancı dilde eğitim veren ortak veya çift diploma programlarının çeşitliliğinin sınırlı kalması. Z3. Yabancı dil eğitiminde uluslararası dil yeterlilik sınavlarının olmaması ve üniversite bünyesinde uluslararası resmi bir dil sınav merkezinin bulunmaması.	F1. Avrupa Yeşil Mutabakatı, Dijital Dönüşüm, Endüstri 5.0 ve Gıda Arz Güvenliği gibi kritik küresel trendlerin ve uluslararası fon önceliklerinin üniversitenin güçlü yetkinlikleri ve tematik araştırma alanlarıyla doğrudan örtüşmesi. F2. Uluslararasılaşmanın Kalkınma Planı ve YÖK politikalarında öncelikli alan olarak yer alması. F3. Uluslararası kurumsal iş birlikleri ve akademik değişim programlarının çeşitlenmesi ile birlikte, akademik personelin çok uluslu bilimsel Ar-Ge projeleri ve uluslararası yayın yapma olanağının artması. F4. Ulusal ve uluslararası fonlanan değişim programları vasıtasıyla akademik/idari personel ve öğrenci değişim olanaklarının niceliksel ve bütçesel olarak artış eğiliminde olması. F5. Ulusal ve uluslararası kurum, kuruluş, enstitü ve üniversiteler ile hâlihazırda üniversite bünyesinde yürütülen kurumsal ortaklıkların varlığı.	T1. Olumsuz ekonomik koşullar, uluslararası konjonktürel dalgalanmalar, bölgesel çatışmalar veya salgın/kriz gibi öngörülemeyen makro dinamiklerin sınır ötesi öğrenci/akademisyen hareketliliği ve uluslararasılaşma faaliyetlerini olumsuz etkisi. T2. Değişen küresel ve ulusal ekonomik koşulların Türkiye'yi ve dolayısıyla üniversiteyi uluslararası nitelikli öğrenci/akademisyenler açısından bir çekim merkezi olmaktan çıkarma riski.

--	--	--	--

Tablo 33. GZFT Analizi – Girişimcilik

TESPİTLER			
İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
G1.Üniversitedeki Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezi (TTMER) ve TEKNOKENT bünyesinde kuluçka merkezleri sayesinde girişimcilik ekosisteminin bulunması. G2. Girişimci ve yenilikçi ders müfredatlarının bulunması. G3. Üniversite TEKNOKENT’inin girişimciler ve start-uplar için güçlü bir çekim merkezi olması. G.4. Üniversite bünyesindeki Uygulama ve Araştırma Merkezi (UYGAR) merkezlerinin bölgesel ve sektörel iş birliği ağlarına aktif olarak entegre olması.	Z1. Akademisyen ve öğrenciler arasında girişimcilik kültürünün yeterli düzeyde olmaması Z2. Teknokent doluluk oranı %100’e ulaşmış olmasına rağmen, dış paydaş, öğrenci ve öğretim üyesi ortaklıklarının sınırlı kalması. Z3. Üniversite ve sanayi arasındaki proje ve iş birliği düzeyinin yetersizliği.	F1. Girişimciliğin ülke genelinde üst politika belirleyicileri tarafından destekleniyor olması. F2. Girişimcilik desteklerinin teknoloji odaklı geliyor ve destekleniyor olması. F3. Üniversite proje ve AR-GE pazarı gibi etkinliklerin artması.	T1.Toplumun bir kısmının bilimsel gelişme ve teknolojik ilerlemeye yeterli önem vermemesi. T2. Bolu genelinde teknoloji odaklı yeterli girişim bulunmaması T3. Girişimcilik kültürünün yeterince yaygın olmaması. T4. Öğrencilerin önemli bir bölümünün kamu veya özel sektör istihdamını tercih etmesi.

L. TESPİT VE İHTİYAÇLARIN BELİRLENMESİ

Tablo 34. Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Kalite güvencesi ve akreditasyon çalışmalarında ilerleme sağlanmış olmakla birlikte, program akreditasyon süreçlerinin tüm akademik birimlere yaygınlaştırılması ve sürdürülebilirliği sağlanamamıştır Mezunların kamu ve özel sektörde istihdam oranlarına ilişkin performans göstergelerinde hedeflere ulaşılamamış, mezun izleme sistemlerinden elde edilen verilerin karar alma süreçlerine yansımaları sınırlı kalmıştır. Eğitim-öğretim süreçlerinde çift anadal, yan dal ve sertifikalı program sayılarında artış sağlanmış olmakla birlikte öğrenci katılım oranları artırılmamıştır. Ar-Ge faaliyetlerinde proje, yayın ve dış kaynaklı desteklerde gelişme sağlanmasına rağmen uluslararası araştırma iş birlikleri, yüksek etkili yayınlar ve araştırma çıktılarının ticarileştirilmesi alanlarında gelişim sınırlı kalmıştır. Toplumsal katkı faaliyetlerinin sayısı artmış olmakla birlikte faaliyetlerin toplumsal etkisinin ölçülmesine yönelik sistematik izleme ve değerlendirme mekanizmaları yeterince gelişmemiştir. Kurumsal kapasite ve yönetim alanında kalite güvence sistemi yaygınlaşmış olmakla birlikte; personel gelişimi, dijital dönüşüm uygulamaları ve veri temelli yönetim süreçleri kurumsal düzeyde etkin hale getirilememiştir. İç ve dış paydaş memnuniyet düzeylerinde iyileşme görülmekle birlikte bazı alanlarda hedeflenen seviyelere ulaşılamamıştır. Sürdürülebilir kalkınma hedefleri kapsamında çevre, enerji verimliliği ve yaşam kalitesine yönelik faaliyetler artmış olmakla birlikte karbon ayak izi, su ayak izi ve sürdürülebilir kampüs uygulamalarında uzun vadeli hedeflere ulaşılamamıştır. Mevcut stratejik planda bazı amaç ve hedefler arasında bütünleşik ilişki kurulamamış, performans göstergelerinin bir kısmı faaliyet ve çıktı düzeyinde kalmış, sonuç ve etki odaklı göstergeler yeterince geliştirilememiştir. Ayrıca bazı hedeflerde gerçekleşme düzeyleri arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.	Program akreditasyonlarının yaygınlaştırılması, akreditasyon süreçlerine yönelik mali ve kurumsal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi. Mezun izleme sisteminin geliştirilmesi, kariyer danışmanlığı hizmetlerinin yaygınlaştırılması ve kamu-üniversite-sanayi iş birlikleri yoluyla mezun istihdamının artırılması. Çift anadal, yan dal, sertifika programları ve alan dışı seçmeli derslere öğrenci katılımını artıracak teşvik ve bilgilendirme mekanizmalarının geliştirilmesi. Uluslararası araştırma ağlarına katılımın artırılması, dış kaynaklı proje desteklerinin çeşitlendirilmesi ve araştırma sonuçlarının ekonomik ve toplumsal değere dönüştürülmesine yönelik mekanizmaların güçlendirilmesi. Toplumsal katkı faaliyetlerinin planlanması, izlenmesi ve etki değerlendirmesini sağlayacak kurumsal mekanizmaların geliştirilmesi. İnsan kaynakları gelişim programlarının artırılması, dijital dönüşüm projelerinin yaygınlaştırılması ve veri temelli karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi. Paydaş geri bildirimlerinin sistematik olarak toplanması, analiz edilmesi ve iyileştirme süreçlerine yansıtılması. Sürdürülebilirlik yönetim sistemlerinin güçlendirilmesi, karbon ve su ayak izi azaltımına yönelik ölçülebilir eylem planlarının uygulanması ve yeşil kampüs uygulamalarının yaygınlaştırılması. Yeni stratejik plan döneminde amaç, hedef ve performans göstergelerinin kurumsal misyon, vizyon, kalite güvencesi yaklaşımı ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile bütünleşik şekilde tasarlanması; çıktı göstergelerinin yanında sonuç ve etki göstergelerinin artırılması; hedef belirleme süreçlerinde geçmiş performans verileri ve kurumsal kapasitenin daha etkin dikkate alınması.

	Hedef performansları yıllar arasında önemli farklılıklar göstermektedir.	Performans göstergeleri için veri üretim ve izleme altyapısının geliştirilmesi, hedef belirleme süreçlerinde geçmiş performans sonuçları ve kurumsal kapasitenin daha etkin dikkate alınması.
Mevzuat Analizi	Eğitim programlarının bölgesel ve ulusal iş gücü piyasası ihtiyaçları, sektör beklentileri ve kalite güvencesi standartları doğrultusunda güncellenmesine yönelik mekanizmalar yeterli düzeyde sistematik işletilememekte; program geliştirme süreçlerinde dış paydaş katılımı ile mezun istihdamı ve program çıktılarına ilişkin izleme faaliyetleri sınırlı kalmaktadır. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan bilgi, teknoloji ve yenilikçi ürünlerin sanayi ve tarım sektörlerine aktarılması ve ekonomik değere dönüştürülmesi süreçlerinde kurumsal kapasite sınırlılıkları bulunmaktadır. Bilgi ve teknoloji transferi mekanizmaları ile ulusal ve uluslararası iş birliği ağlarına katılım düzeyi istenilen seviyeye ulaşamamıştır. Üniversitenin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınma süreçlerine yönelik toplumsal katkı faaliyetlerinin planlanması, izlenmesi ve değerlendirilmesinde bütünlük bir sistematik bulunmamaktadır. Toplumsal ihtiyaçların düzenli olarak analiz edilmesi ve gerçekleştirilen faaliyetlerin etkisinin ölçülmesine yönelik kurumsal mekanizmalar yeterince gelişmemiştir.	Eğitim-öğretim faaliyetlerinde Kalite Güvence Sistemleri uygulama ve Paydaş katılımına dayalı program geliştirme ve güncelleme süreçlerinin kurumsallaştırılması, mezun ve program çıktılarını izleme sistemlerinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Ar-Ge Koordinasyon Kurulu liderliğinde; TTMER, Teknokent ve araştırma ekosisteminin tüm bileşenlerine ait faaliyetlerin ihtiyaçlar doğrultusunda planlanması için yeni düzenlemelerin yapılması, Teknoloji transferi ve ticarileştirme süreçlerine yönelik kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, sektör iş birliklerinin artırılması, ulusal ve uluslararası araştırma ortaklıklarının güçlendirilmesi ve araştırma çıktılarının yaygın etkisini artıracak mekanizmaların etkinleştirilmesi gerekmektedir. Toplumsal ihtiyaçların izlenmesine, toplumsal katkı faaliyetlerinin planlanmasına ve sonuçlarının ölçülmesine imkân sağlayacak bütünlük bir izleme ve değerlendirme sisteminin oluşturulması; faaliyetlerin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınma hedefleriyle ilişkilendirilerek etki odaklı yönetilmesi gerekmektedir.

Üst Politika Belgeleri Analizi		Etki değeri yüksek bilgi, yayın ve teknoloji üretiminin teşvik edilmesi ve artırılması, atanma ve yükseltme kriterlerinin niteliğinin artırılması. Sektör ihtiyaçlarına göre; ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim program sayı ve niteliğinin düzenlenmesi. Sektör iş birliği protokollerinin artırılması, 7+1, 3+1 gibi staj ve işyeri uygulaması imkanlarının artırılması. Tüm amfi ve dersliklerin kapasite ve donanımları ile anlık doluluk oranlarının takip edilmesi ve atıl durumda bulunmalarını önleyerek verimli kullanımını sağlayacak, yeni amfi, derslik ve eğitim laboratuvar ihtiyaçlarını ölçebilecek envanter sisteminin kurulması. Merkezi dersliklerin etkin kullanılması için hibrit bir sistem tasarlanması. Yurt içi ve yurt dışı üniversitelerle karşılıklı Misafir Öğretim Üyesi ve öğrenci Değişim Programlarının desteklenmesi. Mezunların istihdam süreçlerinin takibi için mezun takip sisteminin daha etkin kullanılması. TTMER'nin kurumsal ve mali açıdan güçlendirilmesi; sanayi iş birliklerinin derinleştirilmesi ve girişimcilere yeni yer imkanları sunulması amacıyla Teknokent fiziki altyapı genişleme alanları oluşturulması ve personel ihtiyacının değerlendirilmesi. Uygulama, araştırma ve merkezi laboratuvarlar için uzman personel ihtiyacının giderilmesi ve cihazların etkin kullanımı için dijital rezervasyon sisteminin kurulması. Ders müfredatlarının dijital ve yeşil dönüşüm ekseninde güncellenmesi. Kamu Üniversite Sanayi İş birliği sağlama ve izleme mekanizmalarının geliştirilerek sanayide doktoralı personel istihdamını artırmaya yönelik çalışmalar yapılması Üniversite laboratuvar altyapısının etkin ve verimli kullanımı için gerekli onarım, kalibrasyon ve akreditasyonların sağlanması, cihaz altyapılarının kritik teknolojilere yönelik geliştirilmesi. Bilgi İşlem altyapısı uluslararası standartlara göre güçlendirilmesi Sosyal Transkript uygulamasının etkin kullanımının ve istihdama yönelik etkisinin artırılması ve izlenmesi.
---------------------------------------	--	--

Program – Alt Program Analizi	Üniversite bünyesinde faaliyet gösteren Nükleer Radyasyon Dedektörleri Uygulama ve Araştırma Merkezi, radyasyon sensörleri alanında ülkemizde öncü ve tematik araştırma merkezlerinden biri olmasına rağmen, 6550 sayılı Araştırma Altyapılarının Desteklenmesine Dair Kanun kapsamındaki süreçlerin tamamlanmasına kadar yürütülen araştırma projelerinin sürdürülebilirliği, altyapının korunması ve stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından ilave kurumsal destek ve kaynak ihtiyacı bulunmaktadır. Üniversitede yenilenebilir enerji uygulamaları ve sürdürülebilir kampüs çalışmalarının geliştirilmesine yönelik faaliyetler ile teknolojik dönüşümü destekleyecek kurumsal mekanizmalar istenilen düzeyde değildir. Araştırma projelerinin geliştirilmesi, desteklenmesi, izlenmesi ve sonuçlandırılmasına yönelik proje destek yapılarının etkinliği ve koordinasyon kapasitesi geliştirilmeye ihtiyaç duymaktadır. Üniversitede Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinde kullanılan laboratuvar altyapısının bir kısmında kalibrasyon, akreditasyon ve uluslararası standartlara uyum süreçlerinin geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ayrılan kaynakların toplam bütçe içerisindeki payı sınırlı düzeydedir. Sağlık Araştırma ve Uygulama Hastanesinin afiliye yapısı ve mevcut mevzuat kaynaklı sınırlılıklar nedeniyle Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) gelirlerinin çeşitliliği ve sürdürülebilirliği yeterli düzeye ulaşmamaktadır. Sağlık Araştırma ve Uygulama Hastanesinin Sağlık Bakanlığı ile afiliye yapıda faaliyet göstermesi, bazı akademik, mali ve yönetsel süreçlerde koordinasyon ve kaynak kullanımına ilişkin ilave gereksinimler ortaya çıkarmaktadır. Diş Hekimliği Hastanesinin Batı Karadeniz Bölgesi'ne hizmet vermesi nedeniyle hasta yoğunluğu yüksek seviyelerde seyretmekte olup mevcut fiziki ve insan kaynağı kapasitesi üzerinde baskı oluşturmaktadır. Öğretim elemanlarının bilimsel araştırma, akademik gelişim ve uluslararasılaşma faaliyetlerini desteklemeye yönelik burs ve teşvik imkanları mevcut ihtiyaçları karşılamakta yetersiz kalabilmektedir. Öğrenci kontenjanlarının artış eğilimi göstermesine karşın öğretim elemanı sayısındaki artışın aynı düzeyde	Araştırma merkezinin kurumsal sürdürülebilirliğinin güçlendirilmesi, yürütülen Ar-Ge faaliyetlerinin kesintisiz devamının sağlanması ve 6550 sayılı Kanun kapsamındaki süreçlere uyumun desteklenmesine yönelik mali ve idari mekanizmaların geliştirilmesi gerekmektedir. Enerji verimliliği, yenilenebilir enerji uygulamaları ve dijital dönüşüm alanlarında kurumsal kapasitenin artırılması; teknoloji geliştirme ve yaygınlaştırma süreçlerini destekleyen mekanizmaların güçlendirilmesi gerekmektedir. Proje destek ofislerinin kurumsal kapasitesinin artırılması, proje geliştirme ve yönetim süreçlerinin sistematik hale getirilmesi ve araştırmacılara yönelik destek hizmetlerinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Laboratuvarların kalite altyapısının güçlendirilmesi, kalibrasyon ve akreditasyon süreçlerinin yaygınlaştırılması ve araştırma altyapılarının ulusal ve uluslararası standartlara uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Araştırma finansman kaynaklarının çeşitlendirilmesi, dış kaynaklı proje gelirlerinin artırılması ve BAP bütçesinin sürdürülebilir şekilde güçlendirilmesine yönelik mekanizmaların geliştirilmesi gerekmektedir. Afiliye yapının eğitim, araştırma ve sağlık hizmetleri açısından etkinliğini artıracak koordinasyon ve iş birliği mekanizmalarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Sağlık hizmetlerinin etkin ve kaliteli şekilde sürdürülebilmesi amacıyla fiziki altyapı ve insan kaynağı kapasitesinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Araştırmacılara yönelik burs, teşvik ve destek programlarının kapsam ve çeşitliliğinin artırılması gerekmektedir. Akademik insan kaynağının güçlendirilmesi, eğitim altyapısının geliştirilmesi ve artan öğrenci sayısına
--------------------------------------	--	---

	gerçekleşmemesi, öğrenci başına düşen öğretim elemanı oranını olumsuz etkileyebilmekte; fiziki mekân ve mali kaynaklar üzerinde ek yük oluşturmaktadır. Üniversite bünyesindeki bilgi sistemleri arasında entegrasyonun tam olarak sağlanamaması nedeniyle bazı süreçlerde veri tekrarına ihtiyaç duyulmakta ve mevcut modüllerin kapasitesi etkin şekilde kullanılamamaktadır. Akademik ve idari birimler arasında kurumsal iletişim ve koordinasyonun geliştirilmesine yönelik uygulamaların sistematik olarak güçlendirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Memnuniyet anketleri sonuçları, kurum aidiyeti ve kurumsal bağlılığın güçlendirilmesine yönelik ilave çalışmalara ihtiyaç bulunduğunu göstermektedir.	uygun mali kaynakların sağlanması gerekmektedir. Kurumsal bilgi yönetim sistemlerinin bütünlük yapıya kavuşturulması, veri paylaşımının otomatik hale getirilmesi ve dijital dönüşüm süreçlerinin hızlandırılması gerekmektedir. Kurumsal iletişim kanallarının etkinliğinin artırılması, düzenli birim ziyaretleri ve paydaş etkileşim mekanizmalarının yaygınlaştırılması gerekmektedir. Çalışan ve öğrenci aidiyetini artırmaya yönelik sosyal, kültürel ve kurumsal gelişim faaliyetlerinin yaygınlaştırılması ve kurumsal bağlılığı destekleyen uygulamaların güçlendirilmesi gerekmektedir.
Paydaş Analizi	Paydaş Danışma Kurulları, mezun izleme sistemi ve işveren geri bildirim mekanizmaları oluşturulmuş olmakla birlikte, bu yapıların eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı süreçlerine yön verecek şekilde etkin kullanım düzeyinin geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Mezunlarla sürdürülebilir iletişim, sektör temsilcileriyle etkileşim, kariyer planlama hizmetleri ve yabancı dil yeterliliklerinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların etkinliğinin artırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Öğrencilerin uygulamalı öğrenme deneyimlerini artıracak eğitim ortamları ile yabancı dil gelişimini destekleyen uygulamaların mevcut kapasitesinin geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca derslik, laboratuvar ve diğer öğrenme ortamlarının nitelik ve kapasite açısından iyileştirilmesi gerekmektedir. Akademik personelin bilimsel araştırma faaliyetleri, proje geliştirme çalışmaları ve Ar-Ge süreçlerinde yararlanabileceği mali destekler ile fiziki ve teknolojik araştırma altyapısının geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. İdari personelin atama, yükselme, seçilme ve görevlendirme süreçlerine ilişkin memnuniyet düzeyinin geliştirilmesine ihtiyaç bulunduğu değerlendirilmektedir. Üniversitenin akademik ve idari faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülebilmesi için bazı birimlerde mevcut insan kaynağı kapasitesi yeterli düzeyde değildir.	İç ve dış paydaşlarla iş birliğinin güçlendirilmesi, Paydaş Danışma Kurullarının karar süreçlerine katkısının artırılması ve mezun ile işveren geri bildirimlerinin kurumsal süreçlere sistematik olarak yansıtılması gerekmektedir. Mezun izleme ve iletişim sistemlerinin güçlendirilmesi, sektör-üniversite etkileşiminin artırılması, kariyer destek hizmetlerinin yaygınlaştırılması ve yabancı dil gelişimini destekleyici uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir. Uygulamalı eğitim imkanlarının artırılması, yabancı dil eğitime yönelik destek mekanizmalarının güçlendirilmesi ve eğitim altyapısının geliştirilmesi gerekmektedir. Araştırma destek mekanizmalarının güçlendirilmesi, proje üretim kapasitesinin artırılması ve araştırma altyapısının geliştirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları süreçlerinde şeffaflık, katılımcılık ve liyakat esaslarının güçlendirilmesi; personel memnuniyetini artıracak uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir. İhtiyaç duyulan birimlerde akademik ve idari personel sayısının artırılması ve insan kaynağı planlamasının stratejik öncelikler doğrultusunda güçlendirilmesi gerekmektedir.

	İdari personelin eğitim düzeyi ve mesleki birikimi yüksek olmakla birlikte, bilgi ve becerilerinin görev tanımlarıyla uyumunun ve kurumsal süreçlerde etkin kullanımının geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Performans ve yetkinlik değerlendirme süreçleri kurumsal gelişimi destekleyecek ölçüde sistematik, bütüncül ve ölçülebilir bir yapıya tam olarak ulaşamamıştır. Kurumsal aidiyet, ekip çalışması ve kurum içi etkileşimi destekleyecek sosyal ve kültürel faaliyetlerin çeşitliliği ve yaygınlığı artırılmaya ihtiyaç duymaktadır. Yeni açılan bölüm, program ve anabilim dallarının bir kısmında eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin sürdürülebilir şekilde yürütülmesini sağlayacak asgari akademik kadro yapısı henüz tamamlanamamıştır.	Personelin yetkinlikleri ile görev alanlarının daha etkin eşleştirilmesi, kariyer gelişim süreçlerinin desteklenmesi ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi ve yetkinlik değerlendirme sistemlerinin nesnel ölçütlere dayalı olarak geliştirilmesi ve kurumsal karar süreçleriyle ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Akademik ve idari personel arasındaki iletişimi, iş birliğini ve kurumsal bağlılığı güçlendirecek sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin artırılması gerekmektedir. Yeni açılan akademik birimlerde asgari öğretim elemanı norm kadrolarının tamamlanması ve akademik insan kaynağı kapasitesinin güçlendirilmesi gerekmektedir.
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	Üniversitenin akademik ve idari faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi açısından bazı birimlerde mevcut insan kaynağı kapasitesi ihtiyaçları karşılamakta yetersiz kalmaktadır. İdari personelin eğitim düzeyi ve mesleki birikimi genel olarak yeterli olmakla birlikte, personelin bilgi, beceri ve yetkinliklerinin görev alanlarıyla uyumunun artırılmasına ve mevcut potansiyelin kurumsal süreçlere daha etkin yansıtılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Performans ve yetkinlik değerlendirme süreçleri kurumsal gelişimi destekleyecek düzeyde sistematik, ölçülebilir ve sonuç odaklı bir yapıya tam olarak ulaşamamıştır. Kurumsal performans yönetimi ve yetkinlik değerlendirme mekanizmalarının karar alma ve insan kaynakları süreçlerine katkı düzeyi geliştirilmeye ihtiyaç duymaktadır. Akademik ve idari personel arasındaki iletişim, iş birliği ve kurumsal aidiyeti destekleyen sosyal ve kültürel faaliyetlerin çeşitliliği ve yaygınlığı sınırlı düzeydedir. Yeni açılan bölüm, program ve anabilim dallarının bir kısmında eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin etkin şekilde yürütülmesini sağlayacak asgari akademik kadro yapısı henüz tamamlanamamıştır.	Kurumsal öncelikler ve hizmet gereksinimleri doğrultusunda akademik ve idari personel sayısının artırılması ve insan kaynağı planlamasının güçlendirilmesi gerekmektedir. Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi, personelin bilgi ve becerilerinin görev tanımlarıyla uyumunun güçlendirilmesi ve mesleki gelişim faaliyetlerinin artırılması gerekmektedir. Performans ve yetkinlik değerlendirme sistemlerinin objektif kriterlere dayalı olarak geliştirilmesi, düzenli izleme ve geri bildirim mekanizmalarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Kurumsal gelişimi destekleyecek performans yönetim sistemlerinin etkinliğinin artırılması ve değerlendirme sonuçlarının kariyer gelişimi, eğitim planlaması ve kurumsal iyileştirme süreçlerinde daha etkin kullanılması gerekmektedir. Kurum içi iletişimi, etkileşimi ve aidiyet duygusunu güçlendirecek sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin artırılması ve sürdürülebilir hale getirilmesi gerekmektedir. Yeni açılan akademik birimlerde asgari öğretim elemanı norm kadrolarının tamamlanması ve akademik insan kaynağı kapasitesinin güçlendirilmesi gerekmektedir.

Kurum Kültürü Analizi	Öğrenci geri bildirimlerinin karar alma ve iyileştirme süreçlerine sistematik olarak yansıtılması ile mezunların kurumsal süreçlere katılımının artırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Üniversite-sanayi iş birliği faaliyetlerinin kapsamı artmakla birlikte, bu faaliyetlerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve sonuçlarının kurumsal düzeyde raporlanmasına yönelik bütünlüklü bir sistematik bulunmamaktadır. Ulusal ve uluslararası paydaşlarla yürütülen ortak proje ve araştırma faaliyetlerinin sayısı ve çeşitliliği istenilen düzeye ulaşamamıştır. Araştırma ve eğitim faaliyetlerinde kullanılan laboratuvar altyapısının geliştirilmesi ve mevcut cihaz eksikliklerinin giderilmesine yönelik yatırım ihtiyacı bulunmaktadır. Uluslararası öğrenci ve personel hareketliliği düzeyi kurumsal hedefler doğrultusunda geliştirilmeye ihtiyaç duymaktadır. Kurumsal web sayfalarındaki içeriklerin güncelliğinin sağlanması ve çok dilli erişim imkanlarının geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Kurumda kullanılan bilgi sistemlerinin entegrasyon düzeyi, kullanıcı deneyimi ve mobil erişilebilirlik açısından geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Kurumsal karar alma ve performans izleme süreçlerinde kullanılan istatistikî verilerin üretilmesi, saklanması ve raporlanmasında standardizasyon eksiklikleri bulunmakta olup veri bütünlüğü ve tutarlılığı açısından iyileştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Personelin mesleki ve kurumsal yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitim faaliyetleri yürütülmekle birlikte, sertifikalı eğitim programlarına katılım ve sürekli gelişim uygulamalarının kapsamının artırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. İdari personele yönelik performans değerlendirme, ödüllendirme ve teşvik uygulamalarının kurumsal motivasyonu destekleyecek düzeyde geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Birimler arası yatay iletişim ve iş birliği mekanizmalarının etkinliği sınırlı olup ortak çalışma ve proje geliştirme fırsatlarının kurumsal düzeyde yeterince değerlendirilemediği görülmektedir.	Öğrenci geri bildirimlerinin düzenli olarak analiz edilmesi, sonuçlarının iyileştirme süreçlerine entegre edilmesi ve mezun katılımını destekleyen mekanizmaların güçlendirilmesi gerekmektedir. Üniversite-sanayi iş birliği faaliyetlerinin etkinliğini ölçmeye ve izlemeye yönelik kurumsal mekanizmaların oluşturulması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Ulusal ve uluslararası iş birliklerinin artırılması, ortak araştırma ağlarına katılımın güçlendirilmesi ve proje geliştirme kapasitesinin desteklenmesi gerekmektedir. Laboratuvar altyapısının güçlendirilmesi, araştırma ve uygulama kapasitesini artıracak cihaz yatırımlarının gerçekleştirilmesi ve teknolojik altyapının güncel tutulması gerekmektedir. Uluslararası değişim programlarına katılımın artırılması, uluslararası iş birliklerinin güçlendirilmesi ve hareketliliği teşvik eden destek mekanizmalarının geliştirilmesi gerekmektedir. Kurumsal dijital iletişim araçlarının güncelliğinin sağlanması ve uluslararası görünürlüğü destekleyecek çok dilli içerik yönetimi uygulamalarının yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bilgi sistemlerinin kullanıcı dostu, bütünlüklü ve mobil uyumlu bir yapıya kavuşturulması; dijital hizmetlerin erişilebilirliğinin artırılması gerekmektedir. Kurumsal veri yönetimi ve raporlama süreçlerinin standardize edilmesi, veri doğruluğu ve bütünlüğünü sağlayacak mekanizmaların güçlendirilmesi gerekmektedir. Yetkinlik geliştirme programlarının çeşitlendirilmesi, sertifikalı eğitimlere katılımın teşvik edilmesi ve yaşam boyu öğrenme anlayışını destekleyen uygulamaların yaygınlaştırılması gerekmektedir. Objektif kriterlere dayalı performans değerlendirme sistemlerinin güçlendirilmesi ve başarılı personeli teşvik edecek ödül mekanizmalarının geliştirilmesi gerekmektedir. Birimler arası koordinasyonu ve bilgi paylaşımını artıracak iletişim mekanizmalarının güçlendirilmesi ve disiplinler arası iş birliği kültürünün yaygınlaştırılması gerekmektedir.
------------------------------	---	--

	Kalite yönetim sisteminin uygulanmasında Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) çevriminin özellikle "Önlem Al" aşamasında iyileştirme faaliyetlerinin sistematik olarak izlenmesi ve sonuçlandırılması konusunda gelişime ihtiyaç bulunmaktadır.	PUKÖ çevriminin tüm aşamalarının etkin şekilde işletilmesini sağlayacak izleme, değerlendirme ve sürekli iyileştirme mekanizmalarının güçlendirilmesi gerekmektedir.
Fiziki Kaynak Analizi	İl Risk Azaltma Planı (İRAP) Revize Eylem Planı kapsamında değerlendirilmesi gereken bazı yapıların deprem performans analizlerinin tamamlanmasına ihtiyaç bulunmaktadır. İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesinin hizmet kapasitesi, personel sayısı ve hasta yoğunluğu yıllar içerisinde önemli ölçüde artmasına rağmen mevcut fiziki alan kapasitesi aynı oranda gelişmemiştir. Bunun yanında hastaneye erişim ve otopark kapasitesine ilişkin sorunlar devam etmektedir. Kampüs genelinde enerji tüketimlerinin bina ve birim bazında detaylı, anlık ve merkezi olarak izlenmesine imkan sağlayacak altyapı sistemleri yeterli düzeyde değildir. Üniversitenin enerji ihtiyacı büyük ölçüde dış kaynaklardan karşılanmakta olup enerji maliyetlerindeki artış kurumsal bütçe üzerinde baskı oluşturmaktadır. Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanım düzeyi ise geliştirilmeye ihtiyaç duymaktadır. Elektrikli araç kullanımının yaygınlaşmasına karşın kampüs genelindeki şarj altyapısı henüz gelişim aşamasındadır. Yerleşke genelindeki bazı yapılarda enerji verimliliği açısından güncel standartların gerisinde kalan aydınlatma sistemleri kullanılmaktadır. Üniversitede su tasarrufu ve su ayak izinin azaltılmasına yönelik çalışmalar yürütülmekle birlikte su verimliliğinin artırılmasına yönelik uygulamaların geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Kampüs genelindeki su depoları, terfi merkezleri, sulama sistemleri ve tüketim noktalarının merkezi bir otomasyon sistemi üzerinden izlenememesi nedeniyle su tüketimleri, kaçaklar ve sistem performansı etkin şekilde takip edilememektedir. İRAP Revize Eylem Planı doğrultusunda kapalı ve açık alanlarda yangın güvenliğine yönelik iyileştirme çalışmaları devam etmekle birlikte risk azaltma uygulamalarının geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.	Üniversite yerleşkelerinde bulunan yapıların deprem güvenliğinin değerlendirilmesine yönelik performans analizlerinin tamamlanması ve sonuçlara göre gerekli güçlendirme çalışmalarının planlanması gerekmektedir. Sağlık hizmetlerinin etkin ve sürdürülebilir şekilde yürütülmesini desteklemek amacıyla hastane fiziki altyapısının geliştirilmesi, ulaşım imkanlarının iyileştirilmesi ve otopark kapasitesinin artırılması gerekmektedir. Enerji yönetim sistemlerinin geliştirilmesi, enerji tüketimlerinin gerçek zamanlı izlenmesi ve enerji verimliliğini artıracak dijital altyapıların oluşturulması gerekmektedir. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda yenilenebilir enerji yatırımlarının artırılması, enerji maliyetlerinin azaltılması ve enerji arz güvenliğinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Sürdürülebilir ulaşım politikalarını desteklemek amacıyla elektrikli araç şarj istasyonu altyapısının yaygınlaştırılması gerekmektedir. Enerji verimliliğini artırmak amacıyla mevcut aydınlatma sistemlerinin modern ve tasarruf sağlayan teknolojilerle yenilenmesi gerekmektedir. Su kaynaklarının etkin kullanımını sağlayacak uygulamaların yaygınlaştırılması ve su verimliliği yönetiminin güçlendirilmesi gerekmektedir. Su yönetim altyapısının dijital dönüşümünü sağlayacak merkezi izleme ve kontrol sistemlerinin kurulması, su kayıplarının azaltılması ve işletme verimliliğinin artırılması gerekmektedir. Yangın güvenliği altyapısının güçlendirilmesi, risk azaltma çalışmalarının yaygınlaştırılması ve acil durum yönetim kapasitesinin artırılması gerekmektedir.

	Engelsiz üniversite hedefi doğrultusunda erişilebilirlik çalışmaları yürütülmekle birlikte fiziki ve dijital erişilebilirlik uygulamalarının geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Üniversitenin sunduğu eğitim, araştırma, sağlık ve toplumsal katkı hizmetlerinin kapsamı genişlemesine rağmen bazı alanlarda mevcut fiziki altyapı kapasitesi ve yapıların teknik yeterliliği ihtiyaçları karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Üniversitenin büyümesi, öğrenci ve personel sayısındaki artış ile topluma yönelik faaliyetlerin genişlemesi, mevcut rekreasyon alanları üzerinde ilave kullanım baskısı oluşturmaktadır. Üniversite hizmetlerinin etkin, hızlı ve verimli şekilde yürütülmesini destekleyecek ulaşım araçları, hizmet araçları ve operasyonel ekipman altyapısının geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.	Engelli bireylerin eğitim, araştırma ve sosyal yaşama tam katılımını destekleyecek erişilebilirlik uygulamalarının yaygınlaştırılması gerekmektedir. Fiziksel altyapının hizmet kapasitesiyle uyumlu şekilde geliştirilmesi, mevcut yapıların modernizasyonunun sağlanması ve yeni hizmet alanlarının oluşturulması gerekmektedir. Öğrenci, personel ve toplumun kullanımına yönelik sosyal, kültürel ve rekreatif alanların kapasite ve çeşitliliğinin artırılması gerekmektedir. Kurumsal hizmet süreçlerini destekleyen ulaşım, lojistik ve operasyonel araç kapasitesinin güçlendirilmesi ve mevcut ekipmanların yenilenmesi gerekmektedir.
Mali Kaynak Analizi	Üniversitenin mali kaynaklarının önemli ölçüde merkezi yönetim bütçesine dayanması, gelir çeşitliliğinin sınırlı kalmasına ve finansal sürdürülebilirlik açısından dış kaynaklara bağımlılığın devam etmesine neden olmaktadır. Üniversite bütçesinin önemli bir kısmı personel ve sosyal güvenlik giderlerinden oluşmakta olup, yatırım, araştırma-geliştirme, altyapı geliştirme ve stratejik önceliklere yönelik kaynak kullanımında kısıtlar oluşturabilmektedir.	Üniversitenin mali sürdürülebilirliğini güçlendirmek amacıyla öz gelirlerin, proje gelirlerinin, bağış ve dış kaynaklı fonların artırılmasına yönelik mekanizmaların geliştirilmesi gerekmektedir. Kaynak kullanımında etkinlik ve verimliliğin artırılması, stratejik önceliklere ayrılan mali kaynakların güçlendirilmesi ve bütçe yapısının kurumsal gelişim hedeflerini destekleyecek şekilde çeşitlendirilmesi gerekmektedir.
Akademik Faaliyetler Analizi	Program akreditasyonu çalışmalarının tüm akademik birimlere yaygınlaştırılmamış olması, bazı birimlerde öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının yüksek seyretmesi, dış paydaşlarla geliştirilen iş birliklerinin eğitim süreçlerine ve somut çıktılara yeterli düzeyde yansıtılmaması, bazı akademik birimlerde fiziki altyapı eksikliklerinin bulunması, mezun izleme sisteminin etkin çalışmaması ve uluslararası öğretim elemanı sayısının sınırlı düzeyde kalması eğitim-öğretim kalitesinin geliştirilmesi açısından iyileştirilmesi gereken alanlar olarak değerlendirilmektedir. Araştırma faaliyetlerinden elde edilen çıktıların bilimsel, ekonomik ve toplumsal etkisinin istenilen düzeye ulaşamaması; üniversite-sanayi ve diğer dış paydaşlarla yürütülen araştırma iş birliklerinin sınırlı kalması; araştırma altyapısı ve insan kaynağı kapasitesindeki eksiklikler; araştırmaların stratejik öncelikler ve sektör ihtiyaçlarıyla yeterince ilişkilendirilememesi ile araştırma	Kalite güvencesi ve akreditasyon çalışmalarının yaygınlaştırılması, akademik insan kaynağının güçlendirilmesi, eğitim altyapısının geliştirilmesi, mezun izleme sisteminin etkinleştirilmesi, uluslararası öğretim elemanı sayısının artırılması ve paydaş iş birliklerinin eğitim süreçlerine daha fazla katkı sağlayacak şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Araştırma çıktılarının etki düzeyinin artırılması, araştırma altyapısının ve insan kaynağının güçlendirilmesi, üniversite-sanayi iş birliklerinin geliştirilmesi, araştırma faaliyetlerinin stratejik öncelikler ve bölgesel/ulusal kalkınma hedefleriyle daha güçlü ilişkilendirilmesi ve araştırma süreçlerinde kurumsal koordinasyonun artırılması gerekmektedir.

	ekosisteminde kurumsal koordinasyonun geliştirilmesine ihtiyaç bulunması, araştırma kapasitesini sınırlandıran unsurlar arasında yer almaktadır. Kurumsal girişimcilik stratejilerinin yeterince gelişmemiş olması, girişim şirketi ve yenilikçilik çıktılarının sınırlı düzeyde kalması, öğrenci ve mezunların girişimcilik ekosistemine katılımının istenilen seviyeye ulaşamaması ile girişimcilik faaliyetlerine yönelik performans izleme ve değerlendirme mekanizmalarının yeterince etkin olmaması girişimcilik ekosisteminin gelişimini sınırlandırmaktadır. Toplumsal katkı faaliyetlerinin etki değerlendirme ve izleme mekanizmalarının yeterince gelişmemiş olması, faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesinde kurumsal koordinasyon eksikliklerinin bulunması, dış paydaşlarla kurulan iş birliklerinin sürdürülebilirlik düzeyinin sınırlı kalması ve toplumsal katkı faaliyetlerinin teşvik ve performans sistemleriyle yeterince ilişkilendirilememesi bu alandaki kurumsal etkinliği sınırlandırmaktadır.	Kurumsal girişimcilik stratejisinin güçlendirilmesi, girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması, öğrenci ve mezunların girişimcilik ekosistemine katılımının artırılması, yenilikçilik ve ticarileştirme faaliyetlerinin desteklenmesi ve girişimcilik performansının sistematik olarak izlenmesine yönelik mekanizmaların geliştirilmesi gerekmektedir. Toplumsal katkı faaliyetlerinin etki odaklı planlanması ve değerlendirilmesi, kurumsal koordinasyonun güçlendirilmesi, paydaş iş birliklerinin sürdürülebilir hale getirilmesi ve toplumsal katkının performans ve teşvik mekanizmalarıyla daha güçlü ilişkilendirilmesi gerekmektedir.
--	--	--