GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ

2023-2027 STRATEJİK PLANI

2022

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER II
KISALTMALAR IV
TABLOLAR V
ŞEKİLLER VII
SUNUŞ VIII
1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN 1
1.1. Misyon 1
1.2. Vizyon 1
1.3. Temel Değerler 1
1.4. Amaç ve Hedefler 2
1.5. Temel Performans Göstergeleri (TPG) 3
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ 4
3. DURUM ANALİZİ 6
3.1. Kurumsal Tarihçe 6
3.2. 2018-2022 Stratejik Planının Değerlendirilmesi 9
3.3. Mevzuat Analizi 14
3.4. Üst Politika Belgeleri Analizi 21
3.5. Program – Alt Program Analizi 29
3.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi 30
3.7. Paydaş Analizi 31
3.7.1. Paydaşların Tespiti ve Önceliklendirilmesi 32
3.7.2. Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi 33
3.7.3. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi 34
3.8. Kuruluş İçi Analiz 36
3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi 36
3.8.2. Kurum Kültürü Analizi 39
3.8.3. Fiziki Kaynak Analizi 40
3.8.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi 42
3.8.5. Mali Kaynak Analizi 43
3.8.6. Teşkilat Şeması 45
3.9. Akademik Faaliyet Analizi 46
3.10. Yükseköğretim Sektör Analizi 49
3.10.1. Sektörel Eğilim Analizi 49

3.10.2.Sektörel Yapı Analizi 52
3.11. GZFT Analizi 54
4. GELECEĞE BAKIŞ 59
4.1.Misyon 59
4.2.Vizyon 59
4.3.Temel Değerler 59
5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ 60
5.1.Konum Tercihi 61
5.2.Başarı Bölgesi Tercihi 63
5.3.Değer Sunumu Tercihi 65
5.4.Temel Yetkinlik Tercihi 68
6. STRATEJİ GELİŞTİRME 69
6.1.Amaçlar ve Hedefler 69
6.2.Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler 70
6.3.Hedef Kartları 71
6.4.Maliyetlendirme 78
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME 79

KISALTMALAR

AHCI :Arts And Humanities Citation Index
BAP :Bilimsel Araştırma Projeleri
BKMYS :Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Sistemi
DBS :Ders Bilgi Sistemi
DOKAP :Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı
EBYS :Elektronik Belge Yönetim Sistemi
EKAP :Elektronik Kamu Alımları Platformu
GSYİH :Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
GZFT :Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler Analizi
İYEM :İmza Yetkilileri Modülü
KAYSİS :Elektronik Kamu Bilgi Yönetim Sistemi
MYO :Meslek Y üksekokulu
MYS :Mali Yönetim Sistemi
PG :Performans Göstergesi
SCI :Science Citation Index
SPK :Sermaye Piyasası Kurulu
SSCI :Social Sciences Citation Index
STK :Sivil Toplum Kuruluşu
TKYS :Taşınır Kayıt Yönetim Sistemi
TPG :Temel Performans Göstergesi
TTO :Teknoloji Transfer Ofisi
TÜBİTAK :Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
ULAKBİM :Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi
ÜYBS :Üniversite Yönetim Bilgi Sistemi
YO :Yüksekokul
YÖK :Yükseköğretim Kurulu
YÖKSİS :Yükseköğretim Bilgi Sistemi

TABLOLAR

Tablo 1: Amaç ve Hedefler Özet Tablosu

Tablo 2: Temel Performans Göstergeleri Tablosu

Tablo 3: Strateji Geliştirme Kurulu Tablosu

Tablo 4: Stratejik Planlama Ekibi Tablosu

Tablo 5: Birimlerimizin Kuruluş Tarihi Tablosu

Tablo 6.1.: Uygulanmakta Olan Stratejik Plan Amaç 1'in Değerlendirilme Tablosu

Tablo 6.2.: Uygulanmakta Olan Stratejik Plan Amaç 2'nin Değerlendirilme Tablosu

Tablo 6.3.: Uygulanmakta Olan Stratejik Plan Amaç 2'nin Değerlendirilme Tablosu

Tablo 6.4.: Uygulanmakta Olan Stratejik Plan Amaç 2'nin Değerlendirilme Tablosu

Tablo 7: Mevzuat Analizi Tablosu

Tablo 8.1: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (Onbirinci Kalkınma Planı)

Tablo 8.2: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (Orta Vadeli Program)

Tablo 8.3: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi)

Tablo 8.4: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı)

Tablo 8.5: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (DOKAP Bölge Kalkınma Programı)

Tablo 9: Program-Alt Program Analizi Tablosu

Tablo 10: Faaliyet Alanı Ürün / Hizmetler Tablosu

Tablo 11: Paydaş Etki/Önem Matrisi Tablosu

Tablo 12: Paydaşların Tespiti ve Öncelikledirilmesi Tablosu

Tablo 13: Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi Tablosu

Tablo 14: Akademik Personel Tablosu

Tablo 15: Yabancı Personel Tablosu

Tablo 16: İdari Personel Tablosu

Tablo 17: İşçi Personel Tablosu

Tablo 18: Akademik Personelin Yaş İtibariyle Dağılım Tablosu

Tablo 19: İdari Personellerin Eğitim Durumuna Göre Dağılım Tablosu

Tablo 20: İdari Personellerin Yaş Durumuna Göre Dağılım Tablosu

Tablo 21: Kurum Kültürü Analiz Tablosu

Tablo 22: Taşınmazların Dağılımı Tablosu

Tablo 23: Eğitim Alanları ve Derslikler Tablosu

Tablo 24: Yemekhane, Kantin ve Kafeteryalar Tablosu

Tablo 25: Bilgisayar Kaynakları Tablosu

Tablo 26: Üniversitemizde Kullanılan Program ve Yazılımlar Tablosu

Tablo 27: Mali Kaynak Analizi Tablosu

Tablo 28: 2019-2021 Bütçe Giderleri Tablosu

Tablo 29: Akademik Faaliyet Analiz Tablosu

Tablo 30: Sektörel Eğilim Analizi Sonuçları Tablosu

Tablo 31: Sektörel Yapı Analizi Sonuçları Tablosu

Tablo 32: Gümüşhane Üniversitesi'nin 2021 Yılı GZFT Analiz Tablosu

Tablo 33: Gümüşhane Üniversitesi'nin GZFT Stratejileri Analiz Tablosu

Tablo 34: Değer Sunum Belirleme Tablosu

Tablo 35: Amaç ve Hedefler Özet Tablosu

Tablo 36: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu

Tablo 37: Hedef Kartları Tablosu

Tablo 38: Maliyetlendirme Tablosu

ŞEKİLLER

Şekil 1: İdari Yapı Teşkilat Şeması
Şekil 2: Akademik Yapı Teşkilat Şeması

SUNUŞ

Üniversitemiz, 31.05.2008 tarih ve 26892 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2809 Sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilat Kanunu'nun Ek 98'inci maddesine göre kurulmuş ve kuruluşundan bu güne kadar gelişimini devam ettirmiştir.

Aynı dönemde kurulan diğer üniversitelere göre hızlı bir gelişim gösteren üniversitemiz, hem akademik personellerin yaptığı çalışmalar, hem idari personellerin deneyimleri hem de öğrenci sayılarımızın sürekli artması ile her geçen gün güçlenerek büyümeye devam etmektedir.

Yapmış olduğumuz üçüncü dönem stratejik planımız ile, eğitim-öğretim kalitesini arttırmak, yenileşim ve girişimcilik odaklı AR-GE faaliyetlerini güçlendirmek, ulusal ve uluslararası tanınırlığı ve tercih edilebilirliği arttırmak, toplumsal katkı sağlamaya yönelik iş birliklerini ve sosyal sorumluluk hizmetlerini arttırmak olan temel amaçlarımızı belirledik. Ayrıca, Yükseköğretim Kurulu tarafından faaliyete geçirilen "Üniversitelerin Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşması" programı kapsamında, ilk 22 üniversiteden biri olan Üniversitemiz madencilik alanındaki çalışmalarına da bu planda yer vermektedir.

Üniversitemizin 2023-2027 Stratejik Planının hazırlanmasında özverili çalışmalarıyla emek veren Stratejik Planlama Ekibi ile Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı başta olmak üzere, planda belirlediğimiz amaç ve hedeflere ulaşmada katkı sunan ve sunacak olan tüm paydaşlarımıza teşekkürlerimi sunar başarılar dilerim.

Prof. Dr. Halil İbrahim ZEYBEK

Rektör

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

1.1.Misyon

Eleştirel düşünebilen, girişimci, üretken, katılımcı, rekabetçi, kişisel ve mesleki olarak kendini sürekli yenileyebilen fertler yetiştirebilmeyi, bilime evrensel katkı sağlayabilen araştırmalar yapabilmeyi, tüm değerleri ile bölgenin ve ülkenin gelişmesine katkıda bulunmayı görev edinen bir üniversite olmak.

1.2.Vizyon

Araştırma ve eğitimdeki dönüşümün bir parçası olarak kendini sürekli yenileyen, sorun çözme becerisine sahip fertler yetiştirerek tercih edilebilir bir üniversite olmak.

1.3.Temel Değerler

- ✓ Kurum kimliğini ve kültürünü geliştirmek için katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenecek, açık ve şeffaf yönetişim modelleri uygulanacak olup üniversitemizde yönetim sorumluluğunun güçlendirilmesi için gerekli mali yönetim, iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin etkin bir şekilde uygulanmasına yönelik çalışmalar yapmak.

- ✓ Üniversite-sanayi işbirliğinin arttırılarak bölgede bulunan sanayi kuruluşlarının teknolojik gelişimine ve Ar-Ge çalışmalarına katkıda bulunmak.

- ✓ Ar-Ge'ye dayalı üretim yeteneğini güçlendirmek amacıyla uygulama ve araştırma merkezlerimiz ile merkezi araştırma laboratuvarımız geliştirmek.

- ✓ Nitelikli fertler yetiştirmeyi amaçlayarak, evrensel düzeyde bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerini öncelikli hedef belirlemek ve azami düzeyde katkı sağlamak.

- ✓ Çevreye, doğaya, insanlara ve etik değerlere karşı sorumluluklarını yerine getiren bir kurum kültürünü yerleştirmek.

- ✓ Dijital dönüşüm çağının gerekliliklerini yerine getirerek kendini sürekli yenileyen, sorun çözme becerisine sahip olmak.

- ✓ Yükseköğretimde öğrenci ve öğretim elemanı değişimi ve hareketliliğini artırmaya yönelik uluslararası programlar yakından takip etmek. Yabancı öğrencilerin Üniversitemizdeki öğretim faaliyetlerine katılmasına öğrencilerin karşılıklı değişimleri sağlamaya azami katkı sağlamak.

- ✓ Mevcut idari ve beşeri kapasite, nitelik ve nicelik olarak stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda geliştirilecek ve yönetim kültürünün yeni yapıya uyarlanmasına dönük programlar düzenlemek.

- ✓ Stratejik planlama ve performans programları çerçevesinde ölçme, izleme ve değerlendirme süreçleri geliştirmek.

1.4.Amaç ve Hedefler

Tablo 1: Amaç ve Hedefler Özet Tablosu

Amaç (A1) Eğitim ve öğretimde niteliği geliştirerek, ülkenin ve bölgenin ihtiyaç duyduğu alanlarda rekabet edebilir bir üniversite olmak	**Hedef (H1.1)**	Ulusal ve Uluslararası eşdeğerliliği olan bölüm/program sayısı ile eğitim alanlarını iyileştirerek, donanımlı yerli ve yabancı öğrenci sayısını 2027 sonuna kadar rekabet edilebilir seviyelere çıkarmak
	Hedef (H1.2)	Eğitim süresi boyunca öğrencilerin ana ve yardımcı kaynak ihtiyaçlarının fiziki/elektronik ortamda sağlanması ve öğrencilerin kurumsal aidiyetinin 2027 sonuna kadar artarak devam ettirilmesi
	Hedef (H1.3)	Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme hizmetleri kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin 2027 sonuna kadar %20 yükseltmek
	Hedef (H1.4)	Ulusal ve Uluslararası tanıtım ve tanınırlık faaliyetlerini arttırarak değişim programlarından azami düzeyde pekiştirerek, yararlanma oranını 2027 sonuna kadar %15 arttırmak
Amaç (A2) Bilimsel araştırma kaynaklarını ve kalitesini arttırarak katma değeri yüksek toplumsal ve ekonomik projeler gerçekleştirmek	**Hedef (H2.1)**	Araştırma projeleri, madencilik, danışmanlık hizmetleri ile araştırma merkezi faaliyetlerini 2027 sonuna kadar %15 arttırmak
	Hedef (H2.2)	Öğretim elemanlarına verilen destek ve teşvikleri arttırmak
Amaç (A3) Paydaşlarımızla işbirliği içerisinde toplumun ihtiyacı olan alanlarda kalkınmaya yönelik nitelikli hizmetler üretmek	**Hedef (H3.1)**	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kurumsal aktifliğin arttırılması, personel ve öğrencilere yönelik sosyal imkânların 2027 sonuna kadar arttırmak

1.5.Temel Performans Göstergeleri (TPG)

Tablo 2: Temel Performans Göstergeleri Tablosu

TPG. 1: Yüksek Lisans öğrenci sayısı (**PG.1.1.4**)
TPG. 2: Yabancı uyruklu öğrenci sayısı (**PG.1.1.6**)
TPG. 3: Kütüphanede bulunan basılı ve elektronik kaynak sayısı (**PG.1.2.1**)
TPG. 4: Yükseköğretimde öğrencilerin yaşamdan memnuniyet oranı (**PG.1.3.1**)
TPG. 5: Yurt dışı değişim programlarından (Erasmus, Mevlana vb.) yararlanan öğrenci sayısı (**PG.1.4.1**)
TPG. 6: Devam eden proje (TÜBİTAK, BAP, vb.) sayısı (**PG.2.1.1**)
TPG. 7: Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı (madencilik) kapsamında yapılan faaliyet sayısı (**PG.2.1.5**)
TPG. 8: SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI kapsamındaki dergilerde öğretim elemanı başına düşen yayın sayısı (**PG.2.2.1**)
TPG. 9: SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI kapsamındaki dergilerde öğretim elemanı başına düşen atıf sayısı (**PG.2.2.2**)
TPG. 10: Sürekli Eğitim Merkezi (SEM), Dil Merkezi (DİLMER) vb. diğer Araştırma ve Uygulama Merkezleri tarafından sertifika verilen kişi sayısı (**PG.3.1.2**)

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

26.05.2021 tarihinde Rektörlük Makamınca yayımlanan "Genelge 1" ile 2023-2027 Stratejik Plan çalışmalarına başlandı. Süreç içerisinde plan çalışmalarına temel teşkil eden çalışma takvimi ve akabinde "Genelge 2" nin yayımlanması ile çalışmalar hız kesmeden devam etmiştir. Çalışmaların başladığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına bildirilmiş, çalışmalar hakkındaki yol haritasının nasıl ilerleyeceği hakkında Stratejik Planlama Ekibi üyelerince toplantılar planlanmış çalışma takvimine uygun olarak küçük çalışma ekipleri oluşturulmuş, hem iç hem de dış paydaşlara yönelik anketler ve anket değerlendirmeleri yapılmıştır.

Yaklaşık 9 aylık yoğun çalışma süreci sonunda hazırlanan taslak rapor Strateji Geliştirme Kuruluna (Üniversite Yönetim Kuruluna) sunulmuş, akabinde gerekli düzeltme ve güncellemeler yapılarak, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Plan ve Programlar Genel Müdürlüğüne gönderilmiştir. Başkanlık tarafından gerekli öneri ve tavsiyeler sonucu son şekli verilen 2023-2027 Yılı Stratejik Planımız nihai hale getirilmiştir.

Tablo 3: Strateji Geliştirme Kurulu Tablosu

STRATEJİ GELİŞTİRME KURULU			
Kurum Görevi	**Kurul Görevi**	**Unvanı**	**Adı - Soyadı**
Rektör	Başkan	Prof. Dr.	Halil İbrahim ZEYBEK
Rektör Yardımcısı	Başkan Yard.	Prof. Dr.	Günay ÇAKIR
Edebiyat Fakültesi Dekanı	Üye	Prof. Dr.	Dekan
Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fak. Dekanı	Üye	Prof. Dr.	Dekan
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı	Üye	Prof. Dr.	Dekan
İlahiyat Fakültesi Dekanı	Üye	Prof. Dr.	Dekan
İletişim Fakültesi Dekanı	Üye	Prof. Dr.	Dekan
Turizm Fakültesi Dekanı	Üye	Prof. Dr.	Dekan
Sağlık Fakültesi Dekanı	Üye	Prof. Dr.	Dekan

Tablo 4: Stratejik Planlama Ekibi Tablosu

GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ		
Görev	**Ad Soyadı**	**Birim**
Başkan	Prof. Dr. Günay ÇAKIR	Rektör Yardımcısı
Başkan Yard.	Prof. Dr. M. Ferhat ÖZBEK	Kalite Koordinatörü
Üye	Prof. Dr. Charyyar ASHYRALYYEV	Kalite Koordinatörlüğü
Üye	Doç. Dr. Hamza AKTAŞ	İlahiyat Fakültesi
Üye	Doç. Dr. Nilgün ULUTAŞDEMİR	Sağlık Bilimleri Fakültesi
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Esra Dudu KARAMAN	İletişim Fakültesi
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Şenay YANAR	Edebiyat Fakültesi
Üye	Doç Dr. Cem YÜCEL	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fak.
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Ayşenur KARADEMİR	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Üye	Dr. Öğr. Üyesi İsmail ÇALIK	Turizm Fakültesi
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Yeşim BAYRAKTAROĞLU	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Gül YEŞİLÇELEBİ	Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Emine ÇORUH	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü (Fen)
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Orkun ÇELİK	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü (Sosyal)
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Mahmut SARI	Meslek Yüksekokulları
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ali GÜCER	Uygulama ve Araştırma Merkezleri
Üye	Öğrt. Gör. Dr. Kübra Şimşek DEMİRBAĞ	UZEM
Üye	Doç. Dr. Fatih YALÇIN	Genel Sekreter
Üye	Fahri TERZi	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanı
Üye	Onur KAYA	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
Üye	Niyazi KARADENİZ	Öğrenci İşleri Daire Başkanı
Sekreterya	Serhat KARADAĞ (Şube Müdürü)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Sekreterya	Serkan KAYHAN (Mali Hizmetler Uzmanı)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Sekreterya	Mehmet TOPAL (Şef)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

3. DURUM ANALİZİ

3.1.Kurumsal Tarihçe

Gümüşhane Üniversitesi 31 Mayıs 2008 tarih ve 26892 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 5765 sayılı Kanunla kurulmuştur. Rektörlüğe bağlı olarak;

4 yıllık lisans eğitimi veren; Gümüşhane Mühendislik Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İletişim Fakültesi, Gümüşhane Sağlık Yüksekokulu,

2 yıllık ön lisans eğitimi veren; Gümüşhane Meslek Yüksekokulu, Gümüşhane Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Kelkit Aydın Doğan Meslek Yüksekokulu, Şiran Meslek Yüksekokulu,

Yüksek Lisans ve Doktora eğitimi vermek amacıyla Fen ve Sosyal Bilimler Enstitüsü kurulmuştur.

Tablo 5: Birimlerimizin Kuruluş Tarihi Tablosu

	Birimler	Kuruluş Tarihi	Açıklama
Enstitü	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	31.05.2008 Tarihli Kuruluş Kanunuyla Birlikte Gümüşhane Üniversitesi'ne bağlı olarak Sosyal ve Fen Bilimleri enstitüsü kurulmuştur.	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sosyal ve Fen Bilimleri Enstitüsü kapatılarak 21.05.2021 tarih ve 31487 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 4000 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile kurulmuştur.
Fakülteler	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	11.07.1992 Tarihinde Karadeniz Teknik Üniversitesi'ne bağlı olarak kuruldu.	31.05.2008 tarihinde Gümüşhane Üniversitesi'ne devredildi.
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	03.10.2007 Tarihinde Karadeniz Teknik Üniversitesi'ne bağlı olarak kuruldu.	31.05.2008 tarihinde Gümüşhane Üniversitesi'ne devredildi.
	Turizm Fakültesi	2010 Yılında kurulan Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu olarak kurulmuştur.	22.04.2013 tarihli Bakanlar Kurulunun, 16.05.2013 Tarih ve 28649 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan kararı ile Turizm Fakültesine dönüştürülmüştür.
	İletişim Fakültesi	31.05.2008 Tarihli Kuruluş Kanunuyla Birlikte Gümüşhane Üniversitesi'ne bağlı olarak kuruldu.	-
	İlahiyat Fakültesi	07.06.2010 Tarihli Bakanlar Kurulunda Kabul Edilerek 01.07.2010 Tarih ve 27628 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan karar ile kuruldu.	-
	Sağlık Bilimleri Fakültesi	02.11.1996 Tarihinde Sağlık Yüksekokulu Karadeniz Teknik Üniversitesi'ne bağlı olarak kuruldu. 31.05.2008 tarihinde Gümüşhane Üniversitesi'ne devredildi.	25.01.2016 tarihli Bakanlar Kurulunun, 08.04.2016 Tarih ve 29678 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan kararı ile Sağlık Bilimleri Fakültesine dönüştürülmüştür
	Edebiyat Fakültesi	14.11.2011 Tarih ve 2011/2471 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla Kabul Edilerek, 03.01.2012 Tarih ve 28162 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan karar ile kuruldu.	-

Yüksekokullar	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	08.04.2010 tarihli Bakanlar Kurulunda Kabul Edilerek 28.04.2010 Tarih ve 27565 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanana karar ile kuruldu.	-
	Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu	14.05.2018 tarihli Bakanlar Kurulunda kabul edilerek 06.07.2018 tarih ve 30470 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan karar ile kuruldu.	-

Meslek Yüksekokulları	Gümüşhane Meslek Yüksekokulu	20.07.1982 Tarihinde Karadeniz Teknik Üniversitesi'ne bağlı olarak kuruldu.	31.05.2008 tarihinde Gümüşhane Üniversitesi'ne devredildi.
	Gümüşhane Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	10.09.1992 Tarihinde Karadeniz Teknik Üniversitesi'ne bağlı olarak kuruldu.	31.05.2008 tarihinde Gümüşhane Üniversitesi'ne devredildi.
	Kelkit Aydın Doğan Meslek Yüksekokulu	20.07.1982 Tarihinde Atatürk Üniversitesi'ne bağlı olarak kuruldu. 17.03.2006'da Erzincan Üniversitesi'ne devredildi.	31.05.2008 tarihinde Gümüşhane Üniversitesi'ne devredildi.
	Kelkit Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulları	28.09.2003 Tarihinde Atatürk Üniversitesi'ne Bağlı olarak kuruldu. 17.03.2006 Tarihinde Erzincan Üniversitesi'ne devredildi.	22.07.2008 tarihli Yükseköğretim Genel Kurulu Kararı ile Gümüşhane Üniversitesi'ne devredildi.
	Şiran Mustafa Beyaz Meslek Yüksekokulu	Karadeniz Teknik Üniversitesi'ne bağlı olarak kuruldu.	31.05.2008 tarihinde Gümüşhane Üniversitesi'ne devredildi.
	Kürtün Meslek Yüksekokulu	21.05.2009 Tarihli Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Genel Kurul Kararıyla kuruldu.	-
	Şiran Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	22.06.2017 Tarihli Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Genel Kurul Kararıyla kuruldu.	-
	Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	24.08.2017 Tarihli Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Genel Kurul Kararıyla kuruldu.	-
	İrfan Can Köse Meslek Yüksekokulu	21.05.2009 Tarihli Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Genel Kurul Kararıyla kuruldu.	-
	Torul Meslek Yüksekokulu	21.05.2009 Tarihli Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Genel Kurul Kararıyla kuruldu.	-

Uygulama ve Araştırma Merkezleri	Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi	Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın 04.10.2010 Tarih ve 4904-36299 sayılı yazısı ile kuruldu.	-
	Kelkit Organik Tarım Uygulama ve Araştırma Merkezi	30.03.2011 Tarihli Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Yürütme Kurulu kararıyla kuruldu.	-
	Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama ve Araştırma Merkezi	06.01.2013 tarihli Yükseköğretim Yürütme Kurulu kararı ile kuruldu.	-
	Tıbbi Bitkiler, Geleneksel İlaçlar Uygulama ve Araştırma Merkezi (GÜN-TIBGİM)	30.05.2014 tarih 128 sayılı Yükseköğretim Kurulu kararı ile kuruldu.	-
	Eğitim Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi	05.08.2014 tarih 75850160-101.04/47600 sayılı Yükseköğretim Kurulu kararı ile kuruldu.	-
	Dil Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi	25.04.2017 tarihli Yükseköğretim Yürütme Kurulu kararı ile kuruldu.	-
	Teknoloji Transfer Ofisi Uygulama ve Araştırma Merkezi	İnovasyon, Bilim ve Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi 25.04.2018 tarihli Yükseköğretim Yürütme Kurulu kararı ile kuruldu. 15 Ekim 2018 tarih ve 30566 sayılı Resmi Gazetede Yönetmeliği yayımlandı.	27.07.2020 tarih ve 31198 sayı ile Resmi Gazetede yayımlanan Teknoloji Transfer Ofisi Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği ile isim değişikliği oldu.
	Ahmed Ziyaüddin Gümüşhanevi Uygulama ve Araştırma Merkezi	16 Temmuz 2018 tarih ve 30480 sayı ile Resmi Gazetede Yönetmeliği yayımlandı.	
	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi	23.08.2020 tarih ve 31222 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği ile kuruldu.	
	İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulama ve Araştırma Merkezi	14.06.2021 tarih ve 31511 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği ile kuruldu.	
	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi	14.03.2021 tarih ve 31423 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği ile kuruldu.	

3.2. 2018-2022 Stratejik Planının Değerlendirilmesi

Üniversitemiz 2018-2022 dönemine ait stratejik planda 4 amaç, 11 hedef ve 48 gösterge yer almaktadır.

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi kapsamında 2018-2021 yıllarına ait amaç ve hedefler, yıllar itibariyle gerçekleşme oranları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

1) **Amaç 1:** Eğitim öğretimde kaliteyi arttırmayı amaçlayan, ülkenin ve bölgenin ihtiyaç duyduğu alanlarda rekabet edebilir bir üniversite olmak.
   - 1.1) **Hedef 1:** 2022 yılı sonuna kadar özellikle organik tarım, turizm ve madencilik potansiyelinin değerlendirilebilmesi için ön lisans / lisans bölüm / program ve öğrenci sayısını %20 artırmak.
   - 1.2) **Hedef 2:** 2022 yılı sonuna kadar çift anadal/yandal yapan öğrenci sayısı ile Farabi, Erasmus, Mevlana gibi ulusal ve uluslararası değişim programlarına katılan sayısını %50 oranında arttırmak.

Tablo 6.1.: Uygulanmakta Olan Stratejik Plan Amaç 1'in Değerlendirilme Tablosu

Yıllar	Hedef 1	Hedef 2
2018	6,25*	25
2019	6,25	18,75
2020	9,38	6,25
2021	18,75	6,25
Ortalama	10,16	14,06

Not: *Buradaki değer 2018-2022 Stratejik Planın yıllık değerlendirmesinde hedef 1'in altında belirlenen 4 göstergenin 2018 yılı gerçekleşme ortalamasıdır.

Hedef 1 için; "***2022 yılı sonuna kadar özellikle organik tarım, turizm ve madencilik potansiyelinin değerlendirilebilmesi için ön lisans / lisans bölüm / program ve öğrenci sayısını %20 artırmak***" hedefine yönelik 4 yıllık değerlendirmede %10,16 değerine ulaşılmıştır. Belirlenen hedef göstergelerine yönelik ilk dört yıllık dilimde yüzlük paydada gerçekleşme ortalaması %50,79 ((10,16/20)*100) olmuştur.

Hedef 2 için; "***2022 yılı sonuna kadar çift anadal/yandal yapan öğrenci sayısı ile Farabi, Erasmus, Mevlana gibi ulusal ve uluslararası değişim programlarına katılan sayısını %50 oranında arttırmak***" hedefine yönelik yapılan değerlendirme %14,06 seviyesinde kalmıştır. Bu amaç kapsamında belirlenen Hedef 2'ye yönelik belirlenen performans ölçütlerinin gerçekleşme ortalaması %28,13 ((14,06/50)*100) olmuştur.

2) **Amaç 2:**Bilimsel araştırma kaynaklarını ve kalitesini arttırarak özellikle toplumsal ve ekonomik faydası yüksek projeler/faaliyetler gerçekleştirmek,
   - 2.1) **Hedef 3:** 2022 yılının sonuna kadar ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan yayınları %30 oranında arttırmak.
   - 2.2) **Hedef 4:** 2022 yılının sonuna kadar araştırmaya aktarılan kaynağın %30 arttırılması.
   - 2.3) **Hedef 5:** 2022 yılı sonuna kadar lisansüstü program sayısını ve öğrenci sayısını %20 artırmak.
   - 2.4) **Hedef 6:** 2022 yılının sonuna Merkez Kütüphanede sunulan hizmet ve kaynak sayısını %30 oranında arttırmak.

Tablo 6.2.: Uygulanmakta Olan Stratejik Plan Amaç 2'nin Değerlendirilme Tablosu

Yıllar	Hedef 3	Hedef 4	Hedef 5	Hedef 6
2018	10*	16,67	16	22,48
2019	8,88	30	16	20
2020	14,17	20	16	20
2021	5,87	30,83	16	20
Ortalama	9,73	24,38	16	20,62

*Buradaki değer 2018-2022 Stratejik Planın yıllık değerlendirmesinde hedef 3'ün altında belirlenen 6 göstergenin 2018 yılı gerçekleşme ortalamasıdır.

Hedef 3 için; "***2022 yılının sonuna kadar ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan yayınları %30 oranında arttırmak***" hedefine yönelik 4 yıllık değerlendirmede %9,73 değerine ulaşılmıştır. Belirlenen toplam 6 hedef göstergesine yönelik ilk dört yıllık dilimde yüzlük paydada gerçekleşme ortalaması %32,43 ((9,73/30)*100) olmuştur.

Hedef 4 için; "***2022 yılının sonuna kadar araştırmaya aktarılan kaynağın %30 arttırılması***" hedefine yönelik yapılan değerlendirme %24,38 seviyesine ulaşılmış ve bu amaç kapsamındaki hedef 4'e yönelik belirlenen 3 performans ölçütünün gerçekleşme ortalaması %81,25 ((24,38/30)*100) olmuştur.

Hedef 5 için; "***2022 yılı sonuna kadar lisansüstü program sayısını ve öğrenci sayısını %20 artırmak***" hedefine yönelik 4 yıllık değerlendirmede %16,00 değerine ulaşılmış olup belirlenen toplam hedef göstergelerine yönelik ilk dört yıllık dilimde yüzlük paydada gerçekleşme ortalaması %80 ((16/20)*100) olmuştur.

Hedef 6 için; "***2022 yılının sonuna Merkez Kütüphanede sunulan hizmet ve kaynak sayısını %30 oranında arttırmak***" hedefine yönelik yapılan değerlendirme %20,62 seviyesine ulaşılmış ve bu amaç kapsamındaki hedef 6'ya yönelik belirlenen 4 performans göstergesinin gerçekleşme ortalaması %68,73 ((20,62/30)*100) olmuştur.

3) **Amaç 3:** Paydaşlarımızla işbirliği içerisinde toplumun ihtiyacı olan alanlarda yerel ve bölgesel kalkınmaya yönelik nitelikli hizmetler üretmek.
   - 3.1) **Hedef 7:** 2022 yılı sonuna kadar, Üniversite ve dış paydaşlar ile işbirliği ve eşgüdümü sağlayarak şehrin, bölgenin ve ülkenin ihtiyaçlarına yönelik etkinlik/faaliyetleri %30 oranında arttırmak.
   - 3.2) **Hedef 8:** 2022 yılının sonuna kadar 2022 yılı sonuna kadar, kalkınmaya yönelik desteklenen proje sayısını %30 oranında arttırmak.

Tablo 6.3.: Uygulanmakta Olan Stratejik Plan Amaç 2'nin Değerlendirilme Tablosu

Yıllar	Hedef 7	Hedef 8
2018	6,25*	0
2019	6,25	6,25
2020	6,25	6,25
2021	0	0
Ortalama	4,69	3,13

*Buradaki değer 2018-2022 Stratejik Planın yıllık değerlendirmesinde hedef 7'nin altında belirlenen 4 göstergenin 2018 yılı gerçekleşme ortalamasıdır.

Hedef 7 için; "***2022 yılı sonuna kadar, Üniversite ve dış paydaşlar ile işbirliği ve eşgüdümü sağlayarak şehrin, bölgenin ve ülkenin ihtiyaçlarına yönelik etkinlik/faaliyetleri %30 oranında arttırmak.***" hedefine yönelik 4 yıllık değerlendirmede %4,69 değerine ulaşılmıştır. Belirlenen toplam 4 hedef göstergesine yönelik ilk dört yıllık dilimde yüzlük paydada gerçekleşme ortalaması %15,63 ((4,69/30)*100) olmuştur.

Hedef 8 için; "***2022 yılının sonuna kadar 2022 yılı sonuna kadar, kalkınmaya yönelik desteklenen proje sayısını %30 oranında arttırmak***" hedefine yönelik yapılan değerlendirme %3,13 seviyesine ulaşılmış ve bu amaç kapsamında belirlenen hedef 8'e yönelik 4 performans ölçütünün gerçekleşme ortalaması %10,42 ((3,13/30)*100) olmuştur.

4) **Amaç 4:**Üniversitemizin sosyal, fiziksel ve yönetsel altyapısını güçlendirerek şeffaf, hesap verilebilir ve sürdürülebilir kurum kültürünü oluşturmak.
   - 4.1) **Hedef 9:**2022 yılına kadar, kurumlar arası işbirlikleri ile diyalog ve tanıtımı güçlendiren katılımcı adil şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı ile İnsan Kaynakları, Kalite Yönetim ve Performans/Ödüllendirme Sistemleri ve standartları oluşturarak kurum kültürünü en az %30 iyileştirmek.
   - 4.2) **Hedef 10:**2022 yılının Öğrencilerin kültür spor ve diğer aktiviteleri ile beslenme vb. hizmetlerini %20 arttırmak.
   - 4.3) **Hedef 11:**2022 yılı 2022 yılı sonuna kadar altyapı, hizmet ve faaliyetleri geliştirerek devlet üniversiteleri sıralamasında yerimizi %10 geliştirmek.

Tablo 6.4.: Uygulanmakta Olan Stratejik Plan Amaç 2'nin Değerlendirilme Tablosu

Yıllar	Hedef 9	Hedef 10	Hedef 11
2018	14*	33,33	3,56
2019	8	22,72	2,5
2020	2	13,86	7,38
2021	2	26,42	1,45
Ortalama	6,5	24,08	3,72

*Buradaki değer 2018-2022 Stratejik Planın yıllık değerlendirmesinde hedef 9'un altında belirlenen 5 göstergenin 2018 yılı gerçekleşme ortalamasıdır.

Hedef 9 için; "***2022 yılına kadar, kurumlar arası işbirlikleri ile diyalog ve tanıtımı güçlendiren katılımcı adil şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı ile İnsan Kaynakları, Kalite Yönetim ve Performans/Ödüllendirme Sistemleri ve standartları oluşturarak kurum kültürünü en az %30 iyileştirmek***". Hedefine yönelik 4 yıllık değerlendirmede %6,50 değerine ulaşılmıştır. Belirlenen toplam 5 hedef göstergesine yönelik ilk dört yıllık dilimde yüzlük paydada gerçekleşme ortalaması %21,67 ((6,50/30)*100) olmuştur.

Hedef 10 için; "***2022 yılının Öğrencilerin kültür spor ve diğer aktiviteleri ile beslenme vb. hizmetlerini %20 arttırmak***". Hedefine yönelik yapılan değerlendirme %24,68 seviyesine ulaşılmış ve bu amaç kapsamında belirlenen Hedef 10'a yönelik 3 performans ölçütünün gerçekleşme ortalaması %120,41 ((24,08/20)*100) ile 5 yılda hedeflenen artışı 4 yıllık dilimde fazlasıyla gerçekleştirmiştir.

Hedef 11 için; "***2022 yılı 2022 yılı sonuna kadar altyapı, hizmet ve faaliyetleri geliştirerek devlet üniversiteleri sıralamasında yerimizi %10geliştirmek***" hedefine yönelik 4 yıllık değerlendirmede %3,72 değerine ulaşılmış olup belirlenen toplam 6 hedef göstergesine yönelik ilk dört yıllık dilimde yüzlük paydada gerçekleşme ortalaması %37,23 ((3,72/10)*100) olmuştur.

Üniversitemiz 2018-2022 Stratejik Planı genel olarak değerlendirildiğinde 4 yıllık uygulama dönemi sürecinde performans ölçütlerinin %50'sinin gerçekleştiği görülmüştür. Bu plan dönemi içerisinde 2020-2021 yıllarında dünya da mevcut olan Covid-19 salgını dolayısıyla belirlenen göstergeler için yapılması planlanan faaliyetlerin büyük çoğunluğu iptal edilmiş veya kısıtlamalara tabii tutulmuştur. Salgın sonrası alınan tedbirler nedeniyle ortaya çıkan ekonomik krizden gerek Dünya gerekse Ülkemiz olumsuz şekilde etkilenmiştir. Bu süreçte kurumumuza tahsis edilen bütçe kaynaklarındaki kısıtlar nedeniyle göstergelerdeki bazı hedeflere ulaşılmamıştır. Planda yer alan bazı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde çok sayıda birimin sorumlu olması, belirlenen göstergelerin gerçekleşme sonuçlarını elde etmede aksamalara ve tutarsızlıklara neden olmuştur. Kurumumuzda verileri toplu olarak elde edeceğimiz bir otomasyon sisteminin olmaması, sağlıksız veri akışına neden olmakla beraber göstergelerin değerlendirmesinde sorun teşkil etmektedir. Uygulanan planımızdaki bazı göstergelerin sapma nedenlerinin mevzuatla ilgili ve tamamıyla akademik bölümlere bağlı olması, belirlenen göstergelerin gerçekleşmesini imkânsız hale getirmiştir. 2023-2027 yıllarını kapsayacak olan yeni stratejik plan hazırlanırken yukarıda belirtilen hususlara dikkat edileceği gösterge verilerinin daha sağlıklı seçileceği şüphesizdir.

3.3. Mevzuat Analizi

Gümüşhane Üniversitesi, 31 Mayıs 2008 tarih ve 26892 sayılı Resmi Gazete ’de yayımlanan 22/05/2008 tarih ve 5765 Sayılı “Yükseköğretim Kurumları Teşkilâtı Kanununda ve Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye Ekli Cetvellerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile kurulmuştur.

T.C. Anayasası’nın 130. ve 131. Maddeleri yükseköğretim ile ilgilidir. Türkiye’de yükseköğretim esas olarak 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu ile düzenlenmektedir.

Bir yükseköğretim kurumu olarak Gümüşhane Üniversitesi, belirtilen anayasa maddeleri ve Yükseköğretim Kanunu dışında aşağıda sıralanan kanun, kanun hükmünde kararname, tüzük, yönetmelik, genelge, yönerge ve tebliğlerde belirtilen görev ve sorumlulukları da yerine getirir. Ayrıca diğer kanunların ilgili yasal yükümlülükleri ile bu kanunlar uyarınca hazırlanan ikincil ve üçüncül mevzuat hükümlerindeki görev ve sorumlulukları da yerine getirir.

- 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilat Kanunu,
- 2914 sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanunu,
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu,
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ve İkincil Mevzuatı
- 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu,
- 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu,
- 5434 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanunu,
- 3843 sayılı Yükseköğretim Kurumlarında İkili Eğitim Yapılması Hakkında Kanun,
- 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu,
- 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu,
- 6245 sayılı Harcırah Kanunu,
- 237 sayılı Taşıt Kanunu,
- 7126 sayılı Sivil Savunma Kanunu,
- Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu,
- 488 sayılı Damga Vergisi Kanunu,
- 5746 sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun,
- 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu,
- 5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun,

- 1416 sayılı Ecnebi Memleketlere Gönderilecek Talebe Hakkında Kanun,
- 5765 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilâtı Kanununda ve Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye Ekli Cetvellerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun,
- 124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname,
- 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname,
- 78 sayılı Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname,
- Yükseköğretim Kurumlarında Yabancı Uyruklu Öğretim Elemanı Çalıştırılması Esaslarına ilişkin Bakanlar Kurulu Kararı,
- Yükseköğretim Kurumları, Mediko-Sosyal Sağlık, Kültür ve Spor İşleri Dairesi Uygulama Yönetmeliği,
- Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği,
- Yükseköğretim Kurumlarının Yurtdışındaki Kapsama Dâhil Yükseköğretim Kurumlarıyla Ortak Eğitim ve Öğretim Programları Tesisi Hakkında Yönetmelik,
- Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma Projeleri Hakkında Yönetmelik,
- Yükseköğretim Kurumlarında Emekli Öğretim Elemanlarının Sözleşmeli Olarak Çalıştırılması Esaslarına ilişkin Karar,
- Yükseköğretim Kurumlarında Yapılacak ikinci Öğretimde Görev Alacak Öğretim Elemanlarına Ödenecek Ders Ücretleri ile Görevli Akademik Yönetici ve Öğretim Elemanları ile idari Personele Ödenecek Fazla Çalışma Ücretlerine ilişkin Karar,
- Yükseköğretim Kurumlarında Cari Hizmet Maliyetleri ve Öğrenci Katkı Olarak Alınacak Katkı Payları ve ikinci Öğretim Ücretlerinin Tespitine Dair Esaslar,
- 14/08/2010 tarihli ve 27672 sayılı Resmi Gazete ’de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kurumları Özürlüler Danışma ve Koordinasyon Yönetmeliği,
- 23.08.2011 tarihli ve 28034 sayılı ile Resmi Gazete ’de yayımlanarak yürürlüğe giren Mevlana Değişim Programına İlişkin Yönetmelik,
- Gümüşhane Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmelikleri,
- Yukarda sayılan mevzuatlar ile diğer mevzuatların ilgili ikincil mevzuatları ve ilgili Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri,

- Faaliyet ve Hizmetlerimizi İlgilendiren kurum yönetmelikleri, esas ve usuller, yönergeler, talimat/talimatname/ iç emirler, kurul/komisyon/konsey kararları, ilke kararları, uygulama ve program esasları, prosedürler, sözleşme/ protokoller, katalog/kılavuzlar, liste/konseptler.

Tablo 7: Mevzuat Analizi Tablosu

Üniversitenin teşkilatlanması ile çalışma usulleri ve iş süreçlerine ilişkin hangi düzenlemeler bulunmaktadır?			
Yasal Yükümlülük	**Dayanak**	**Tespitler**	**İhtiyaçlar**
Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile; ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversiteler Devlet tarafından kanunla kurulur.	Anayasa'nın 130. maddesi ve 2547 sayılı kanunun 12. maddesi	31 Mayıs 2008 tarih ve 26892 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 22/05/2008 tarih ve 5765 Sayılı "Yükseköğretim Kurumları Teşkilâtı Kanununda ve Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye Ekli Cetvellerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" ile kurulmuştur.	* Üniversitelerin bulundukları bölgelerdeki paydaşlar ile yeterince işbirliği kurmasına ilişkin gerekli yasal düzenlemeler yapılması. * Ülkenin gelişmiş bölgelerinin dışında yeni kurulan üniversitelerin ihtiyaçları kapsamında stratejik planlarında belirledikleri amaçlarına ulaşabilmeleri için bütçe ve kaynak tahsislerinde kısıtlamaların giderilmesine yönelik mevzuatın düzenlemesi.
Yükseköğretim kurumlarının öğretimini planlamak, düzenlemek, yönetmek, denetlemek, yükseköğretim kurumlarındaki eğitim - öğretim ve bilimsel araştırma faaliyetlerini yönlendirmek bu kurumların kanunda belirtilen amaç ve ilkeler doğrultusunda kurulmasını, geliştirilmesini ve üniversitelere tahsis edilen kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak ve öğretim elemanlarının yetiştirilmesi için planlama yapmak maksadı ile Yükseköğretim Kurulu kurulur.	Anayasa'nın 131. Maddesi.	Yükseköğretim Kurulu, Türkiye Cumhuriyeti'nin 1982 Anayasası ile belirlenen yükseköğretim sisteminin temel esaslarına göre oluşturulan Anayasal bir kuruluştur.	
Yükseköğretim kurumları, yurt dışındaki yükseköğretim kurumları ve diğer kuruluşlarla iş birliği tesis ederek ön lisans ve lisans programları da dâhil olmak üzere uluslararası ortak eğitim ve öğretim programları yürütebilirler.	2547 sayılı Kanunun 43. maddesi	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Erasmus+ Program Rehberi, Program Ülkeleri Arasında Yükseköğretimde Öğrenci ve Personel Hareketliliği Yükseköğretim Kurumları için El Kitabı,	Üniversitelerin yurt dışındaki yükseköğretim kurumları ve diğer kuruluşlarla iş birliği artıracak mevzuat düzenlemeleri yapılması ve mali konudan bu eğitimler için ödenek aktarılması.
Emekli ve yabancı öğretim elemanlarının sözleşmeli olarak çalıştırılma usul ve esaslarını belirlemektir.	2914 Sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanunu	Yükseköğretim Kurumlarında Yabancı Uyruklu Öğretim Elemanı Çalıştırılması Esaslarına İlişkin Bakanlar Kurulu Kararı	Üniversiteler alanında etkin olan emekli ve yabancı uyruklu personel sayılarının kısıtlamaların giderilmesine yönelik mevzuatın düzenlemesi.
Üniversitelerarası Kurulun her bir bilim disiplininin özelliklerini dikkate alarak belirteceği görüş çerçevesinde Yükseköğretim Kurulu tarafından çıkarılacak yönetmelikte belirtilen şartları taşıyan, özgün bilimsel yayın ve çalışmalar yapmak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi	Öğretim elemanlarının bilimsel çalışmalarını teşvik amacıyla yeterli mevzuatın bulunmaması	Yayın desteğinin arttırılmasına yönelik mevzuat değişikliği yapılmalı.

Üniversite tarafından sunulan ürün ve hizmetler nelerdir? Bunların yararlanıcıları kimlerdir?			
Yasal Yükümlülük	**Dayanak**	**Tespitler**	**İhtiyaçlar**
Üniversiteler faaliyet gösterdiği bölgelerde tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetişmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılanlara katılmak, bununla ilgili kurumlarla işbirliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak.	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 12. Maddesinin g Fıkrası.	*Gümüşhane Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği *Gümüşhane Üniversitesi Tıbbi Bitkiler, Geleneksel İlaçlar Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği *Gümüşhane Üniversitesi Organik Tarım Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği Mevzuatta yer alan yasal yükümlülükler mali ve teknolojik imkânlar ölçüsünde yerine getirilmektedir.	Akademisyenler söz konusu alanlarda çalışmalar yapmaya teşvik edilmeli.
Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (GÜBAP), üniversiteler, araştırma merkezleri, sanayi, kamu kurum ve kuruluşları ve bunlarla yürütülen projeler ile üçüncü şahıslardan gelecek analiz isteklerini temel araştırmalara engel olmayacak şekilde merkezin olanakları ölçüsünde değerlendirmek ve karşılamak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu	Gümüşhane Üniversitesi Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği	Üniversite bünyesinde araştırma laboratuvarı, araştırma-uygulama merkezi ve benzer birimlerin faaliyetlerini merkezi bir organizasyon çerçevesinde düzenleyerek eşgüdümü sağlamak, geliştirmek, güçlendirmek, bunların AR-GE olanaklarının birimler arası kullanıma açılmasını sağlamak.
İşyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemek.	6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 7.maddesi	Gümüşhane Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitim Merkezi Yönetmeliği	Ülkenin ve çevrenin ihtiyacı olan yetkin kişilere verilecek sertifikalı eğitimlerde hukuk fakültesi mezun akademisyenlerin sayısının yeterli olmaması.
Üniversite tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin ne gibi hükümler vardır?			
Yasal Yükümlülük	**Dayanak**	**Tespitler**	**İhtiyaçlar**
Toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak.	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 12. Maddesinin c Fıkrası.	Üniversitemizde toplum yararına çalışmalar yapmakta ve ulaşılan bilimsel veriler makale, söyleşi, sempozyum gibi vasıtalarla kamuoyuna ulaştırılmaktadır. Covid-19 salgınında bulunmuş olduğu yöre halkını bilinçlendirmek için çalışmalar yapmıştır. Ayrıca Dijital ortamda psikolojik destek sağlanmıştır.	Üniversiteler dünya ve ülke problemlerinde çözüm aranacak kurum haline gelmesi ve bilimsel üretkenliğin artırılması için akademik personeller desteklenmelidir.
Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu	Türkiye'de ilk kez açılan "Yapay Zekâ ve Akıllı Sistemler Tezli Yüksek Lisans Programı" nın Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bünyesinde eğitime başlaması.	Akademisyenler söz konusu alanlarda çalışmalar yapmaya teşvik edilmeli ve desteklenmeli.

Üniversitenin diğer üniversiteler, kamu idareleri, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarıyla ilişkilerine yönelik hangi düzenlemeler vardır?			
Yasal Yükümlülük	**Dayanak**	**Tespitler**	**İhtiyaçlar**
Üniversitemiz ile ulusal ve uluslararası üniversiteler, işletmeler, sivil toplum örgütleri arasında; öğrenci, akademisyen ve idari personel değişimi aracılığıyla, eğitimle ilgili ve bilimsel programlar yaparak, bilimsel ve kültürel zenginlikleri paylaşmak; akademik, sosyal ve kültürel gelişmelere katkı yapmak ve bu yaptığı katkıdan dolayı paydaşları tarafından tercih edilir olmaktır.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 7 nci maddesi	Gümüşhane Üniversitesi Stratejik Plan kapsamında paydaşlarının memnuniyet derecesini belirlemek amacıyla memnuniyet anketi hazırlar ve sonuçlarını stratejik planda yer verir.	Türkiye'de sivil toplum bilincinin ve sivil toplum kuruluşlarının gelişmesi için; sivil toplum ile ilgili her türlü konuda çalışmaları artırmak, bu amaca yönelik olarak çeşitli araştırmalar, incelemeler, bilimsel toplantılar ve yayınlar yapmak, konuyu bilimsel verilerle ortaya koymak, mevcut sorunların çözümü için öneriler üretmek, model uygulamalar yapmak ve bu tür uygulamalara daha çok yer vermek.
Üniversitemiz, ilk ve orta düzeydeki eğitim kurumlarının öğretmenlerine ve yöneticilerine ve imkânları dâhilinde diğer kamu kurum ve kuruluşlarının personeline hizmet içi eğitimi ile ilgili kursları düzenlemektedir.	2809 Sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu'nun 5. Maddesi	Temel iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, Aile Danışmanlığı Eğitimi, Oyun Terapisi Uygulayıcı Eğitimi, Gıda İşletmelerinde Kalite Yönetim Sistemleri Eğitimi, Temel EKG Eğitimi	Hizmet içi eğitimlerin sayısı artırmak için Üniversiteler maddi ve mevzuat olarak desteklenmeli.

Üniversitenin yürütmekte olduğu hizmetlerde diğer idarelerle mevzuattan kaynaklanan görev ve yetki çatışması var mıdır?			
Yasal Yükümlülük	**Dayanak**	**Tespitler**	**İhtiyaçlar**
1-) "…Üst yöneticiler, bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, mali hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirirler…" 2-) "Teşkilât kanunlarında, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve strateji geliştirme ve mali hizmetlere ilişkin hizmetlerin yerine getirildiği "Müdürlük Birimlerine" ilişkin düzenleme yapılıncaya kadar ikinci fıkrada belirtilen görevler ile kanunlarla verilen diğer görevleri de yürütmek üzere..."	1-) 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu 11. madde. 2-) 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun 15. madde	5018 ve 5436 sayılı Kanun'ların ilgili maddelerinde ifade uyumsuzlukları bulunmaktadır. 5018'de mali hizmetler birimi ifadesi kullanılırken, 5436'da ise Strateji Geliştirme Birimi ifadesi kullanılmaktadır. Mali Hizmetler Birimi uygulamada karışıklık yaratmakta, farklı görev ve sorumluluk taşıyan İdari Mali İşler Daire Başkanlıkları ile karıştırılmaktadır.	5436 sayılı Kanunun 15. Maddesiyle uyumu sağlamak üzere maddede geçen, "Mali Hizmetler Birimi" ifadesinin yanında üniversitelerde "Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı" eklenmesi uygun olacağı değerlendirilmektedir.
Gerçekleştirme görevlileri, harcama talimatı üzerine; işin yaptırılması, mal veya hizmetin alınması, teslim almaya ilişkin işlemlerin yapılması, belgelendirilmesi ve ödeme için gerekli belgelerin hazırlanması görevlerini yürütürler.	5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu 33.Madde 2. Fıkra	Kanundaki gerçekleştirme görevlileri tanımından, sürecin tamamında görev alan tüm görevliler anlaşılmaktadır. Bu durum gerçekleştirme görevlisinin kim olduğu konusunda karmaşaya neden olmaktadır. Gerçekleştirme görevlisinin kanunda net bir tanımı yoktur.	Kanuna netlik kazandırması açısından gerçekleştirme görevlisi tanımının daha net bir şekilde yapılması sağlanarak karmaşa giderilebilir. Ayrıca işin yapılması sürecinde görevlilerinde kanun metninde yapılan iş hakkında sorumlulukları belirtilmeli.
Harcama yetkilileri bütçede öngörülen ödenekleri kadar, ödenek gönderme belgesiyle kendisine ödenek verilen harcama yetkilileri ise tahsis edilen ödenek tutarında harcama yapabilir.	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu 31.Madde 6. fıkra	Harcamanın yapılması için bütçede ödeneğin bulunması yeterli değildir. Ödeneğin serbest ve kullanılabilir olması gereklidir.	Harcama yapılabilir ibaresi yerine taahhüde girişilebilir ifadesinin kullanılması daha doğru bir ifade olacaktır.

Mevzuatta yer verilen yasal yükümlülükler tümüyle yerine getirilmekte midir, getirilemiyorsa bunun sebepleri nelerdir? Buna ilişkin mevzuat değişikliği gerekli midir?			
Yasal Yükümlülük	**Dayanak**	**Tespitler**	**İhtiyaçlar**
Kamu idarelerinde sorumlular veya diğer ilgililer, denetçilerin isteyecekleri bilgi, kayıt ve belgeleri vermeye, işlem, faaliyet ve malların fiili ve fiziki durumlarını geciktirmeksizin göstermeye mecburdurlar.	6085 sayılı Sayıştay Kanunu'nun 9. maddesi	İlgili tüm yasal mevzuatlarda yer alan yasal yükümlülükler tümüyle yerine getirilmektedir.	Bilgi ve belgelerin hızlı ve doğru bir şekilde temin edilebilmesi için bir bilgi yönetim sistemi geliştirilmeli.
İdareler, 4734 sayılı Kanuna göre yapılacak ihalelerde; saydamlığı, rekabeti, eşit muameleyi, güvenirliği, gizliliği, kamuoyu denetimini, ihtiyaçların uygun şartlarla ve zamanında karşılanmasını ve kaynakların verimli kullanılmasını sağlamakla sorumludur.	4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu	Mevzuatta yer alan yasal yükümlülükler tümüyle yerine getirilmektedir. Mevzuat sıklıkla değişmektedir.	İhale biriminde çalışan tüm personel güncel mevzuat hakkında bilgilendirilmeli ve ilgili mevzuatın işleyişi hakkında eğitim alınması sağlanmalı.
Almakta oldukları aylık gösterge ve ek gösterge brüt tutarının; Rektörlere %70'i, Rektör Yardımcıları ve Dekanlara %30'u, Dekan Yardımcıları, Enstitü ve Yüksekokul Müdürleri, Konservatuar Müdürleri ile Bölüm Başkanlarına %20'si, Enstitü, Yüksekokul ve Konservatuar Müdür Yardımcılarına %15 'i idari görev ödeneği olarak ayrıca ödenir. Birden fazla idari görevi bulunanlara İdari Görev Ödeneğinden en yüksek olanı verilir.	2914 sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanunu 13. Madde	Meslek yüksekokulu Müdür ve Müdür Yardımcılarının özlük hakları Yüksekokul Müdür ve Müdür Yardımcıları ile eşit değildir.	Meslek Yüksekokulu Müdür ve Müdür Yardımcılarının özlük haklarının Yüksekokul Müdür ve Müdür Yardımcıları ile eşit hale getirilmesi gerektiği düşünülmektedir.
Meslek Yüksekokullarının mevzuatta tanımlanması	2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 3.maddesi	Üniversite ile yüksek teknoloji enstitüleri ve bunların bünyesinde yer alan fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuvarlar, bölüm, araştırma ve uygulama merkezi vb. tanımlarının olması fakat Meslek yüksekokulu tanımına yer verilmemesi.	Meslek Yüksekokullarının mevzuatta görev tanımlaması yapılmalı.
Yeterli ve etkili bir kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için; ilgili idarelerin üst yöneticileri ile diğer yöneticileri tarafından görev, yetki ve sorumlulukları göz önünde bulundurmak suretiyle gerekli önlemleri almak.	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (Md.55-57)	İç kontrol sisteminin önemi konusunda süreç sahiplerinin farkındalık ve yetkinlik düzeyinin arttırılması yönünde çalışmalar yapılmalıdır.	İç kontrol sistemi konusunda eğitim ve danışmanlık desteği sağlanması gerekir.
Üniversite tarafından, dosya ve arşiv yönergesi hazırlamak.	Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik (Md.24)	Üniversitemize ait arşiv ve dosya yönergesi bulunmamaktadır.	Üniversitemiz tarafından dosya ve arşiv yönergesi hazırlanması.
Üniversitenin yerine getirdiği ancak mevzuatta yer almayan hizmetler var mıdır? Varsa hangi mevzuatta ne tür değişiklikler yapılması gerekir?			
Yasal Yükümlülük	**Dayanak**	**Tespitler**	**İhtiyaçlar**
Üniversitemiz yapmış olduğu tüm hizmetleri mevzuatta uygun yerine getirmekte olup ilgili mevzuata dayanarak yönetmelik, yönerge, esas ve usuller, talimatname vb. çıkartarak yapılacak olan hizmeti anlaşılır şekilde uygulamak.	Anayasa, Kanun, Milletler Arası Antlaşma, KHK, Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Tüzük, Yönetmelik, Yönerge vb.	Üniversitemizin tâbi olduğu mevzuat dışında kalan herhangi bir hizmeti bulunmamaktadır.	Mevzuat düzenlemesine bu anlamda gerek duyulmamakla birlikte günümüz çağına uygun güncellenmelidir.

3.4. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üniversitemiz 2023-2027 Stratejik Planında; başta On birinci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, 2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi, DOKAP Bölge Kalkınma Programı ile Üniversitemizi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgeleri incelenerek üst politika belgelerinin analizi yapılmıştır. Stratejik Plan hazırlanırken üst politika belgelerinin, Üniversitemizin misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefleri ile ilişkili olmasına önem verilmiştir. Bu çerçevede gerçekleştirilen analiz Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 8.1: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (Onbirinci Kalkınma Planı)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/ İhtiyaçlar
On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)	Madde 33	Fen bilimleri, teknoloji, mühendislik ve matematik disiplinlerini entegre bir biçimde öne çıkaran bir yaklaşımla gerçek hayattaki sorunların çözümüne yönelik analitik, eleştirel, yaratıcı ve bilişimsel düşünme yetilerinin kazandırıldığı eğitim sistemleri önem kazanmaktadır.
	Madde 34	Grup halinde karşılıklı öğretme ve öğrenme, okul dışında bilgiyi farklı kaynaklardan edinme ve karşılaştırabilme becerilerinin kazandırıldığı, eğlenerek öğrenme yaklaşımının uygulandığı, karar alma özgüveninin artırıldığı öğrenme ortam ve teknikleri öne çıkmaktadır.
	Madde 37	Üniversitelerin, üretilen bilginin değere dönüştürülmesi sürecinde aktif rol aldığı, sanayi ve kamuyla yakın işbirliği içerisinde olduğu girişimci üniversite modeline doğru bir geçiş yaşanmaktadır.
	Madde 38	Teknolojinin hız kazanmasına bağlı olarak değişen ihtiyaçlar için becerilerin edinilmesine yönelik hayat boyu öğrenme yaklaşımı her alanda çeşitlenerek yaygınlaşmaktadır.
	Madde 42	Demografik dönüşümün daha erken evrelerindeki gelişmekte olan ülkelerde ise çalışabilir nüfusun payının arttığı dönemde, ilave işgücünün verimlilik artırılarak istihdam edilmesiyle hızlı ekonomik gelişme sağlanabilmekte, verimlilik için eğitim politikalarının önemi artmaktadır.
	Madde 47	Dijital teknolojilerdeki gelişmelerle yeni meslek ve iş yapış biçimleri ortaya çıkmakta, ülkeler iş mevzuatlarını farklı esnek çalışma biçimlerini içerecek şekilde değiştirmektedir.
	Madde 61	Sağlık bilimlerinin gelişimiyle Bioteknoloji ürün ve bireyselleştirilmiş ilaçlar gelişmekte, vücut değerlerini ölçen deri altı çipler, akıllı saatler ve bileklikler gibi giyilebilir sağlık teknolojilerinin çeşitlenmesi ve kitlesel kullanımlarının yaygınlaşması beklenmektedir.
	Madde 80	Artan gıda talebi, iklim değişikliği, şehirleşme, toprak ve su kaynakları ile tarımsal ürünler ve üretici üzerinde baskı oluştururken; değişen iklime uygun bitki ve hayvan türlerinin geliştirilmesi, çevre ve biyolojik çeşitliliğin korunması önem kazanmakta, daha az kaynakla gıda talebinin karşılanabilmesi için nitelikli işgücü ve teknolojiye ihtiyaç artmaktadır.
	Madde 85	Türkiye yenilikçi teknolojilerin çoğu açısından teknoloji geliştirme ve bu teknolojilerin üretken kullanımı konusunda gelişmiş ülkelere göre kısıtlı yeteneklere sahiptir. Ülkemizin teknolojik dönüşüme ayak uydurabilmesi için öncelikli sektör ve alanlarda nitelikli insan kaynağını zenginleştirmesi, teknolojinin işletmelere yayılımını artırması, firmaların organizasyon ve yenilik kabiliyetlerini geliştirmesi, araştırma-geliştirme (Ar-Ge) ve yeniliğin finansmanına yönelik etkin mekanizmaları devreye sokması On Birinci Kalkınma Planı döneminde rekabet gücü kazanması açısından öncelikli hususlar olarak öne çıkmaktadır.
	Madde 86	Teknolojik gelişmelere bağlı olarak ülkemizin milli güvenliği açısından ortaya çıkabilecek muhtemel risklerin proaktif bir biçimde önlenebilmesini teminen Türkiye'nin siber güvenlik ve veri mahremiyetiyle ilgili teknolojileri geliştirme yeteneğini iyileştirmesi, nitelikli insan kaynağı eksikliğini gidermesi, kurumsal yapılanmasını tamamlaması ve mevzuat altyapısını değişen teknolojiye uyumlu, güncel tutması gerekmektedir.
	Madde 87	Ülkemizde eğitim alanında önemli ilerlemeler kaydedilmekle birlikte, Plan döneminde öngörülen hedeflere ulaşılmasında eğitim sisteminde yapılacak köklü reformlar ile eğitimin kalitesinin artırılması ve rekabetçi üretim ve verimlilik için gerekli olan becerilere sahip iş gücünün yetiştirilmesi temel önceliklerdendir.
	Madde 89	Ülkemizin teknolojik dönüşümlerin gerektirdiği niteliklere ve iş yapma biçimlerine uygun mesleki eğitim ve kurumsal yapılanmanın sağlanması ihtiyacı sürmekte, demografik fırsat penceresinin bu ihtiyacı karşılayacak şekilde genç işgücünü dönüştürmeye yönelik kullanılması gerekmektedir.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/ İhtiyaçlar
On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)	Madde 91	Teknoloji yoğun üretimin artmasıyla birlikte ülkemizde artan nitelikli iş gücü talebine yanıt verebilmek için tüm bireylerin kaliteli eğitime ulaşmasını kolaylaştırmak ve iş gücü piyasalarında gerekli becerilerin elde edilmesini sağlamak uzun dönemde gelir dağılımına olumlu yansıyacaktır.
	Madde 150	Yükseköğretim kontenjanlarının arz-talep dengesi ve eğitim-istihdam bağlantısını dikkate alarak belirlenmesi, yükseköğretim sisteminin uluslararası rekabet gücünün artırılması ve hesap verebilirliğinin güçlendirilmesi ihtiyacı sürmektedir.
	Madde 166	İnsan odaklı kalkınma anlayışıyla bireylerin üreterek gelir elde edebileceği, yeni bilgi ve teknolojilere uyum sağlama becerilerini geliştirebileceği, sosyo-ekonomik yaşama daha aktif katılım sağlayabileceği ortamların oluşturulması; toplumsal refahın yaygınlaştırılması doğrultusunda şehirlerin ve kırsal alanların daha iyi iş fırsatları ve yaşam ortamları sunabilir hale getirilmesi esastır.
	Madde 169	Plan dönemi boyunca, insan odaklılık, katılımcılık, kapsayıcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık ve verimlilik ilkeleri esas alınarak Kalkınma Planında öngörülen amaç ve hedeflerin toplumun tüm kesimleri tarafından sahiplenilerek kalkınma vizyonun ulaşmaya yönelik temel adımların atılması sağlanacaktır.
	Madde 174	Çalışma çağındaki nüfusta işgücüne katılımın dışında yer alan kesimlerin işgücüne dâhil olmalarına imkân sağlanacaktır. Daha kaliteli eğitim ve yaygınlaştırılmış mesleki ve odaklı eğitim olanaklarıyla işgücünün yetkinlikleri ve iş hayatıyla uyumu geliştirilecektir.
	Madde 183	Kamu işletmeleri kârlılık, verimlilik ve kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir şekilde faaliyetlerini sürdürecektir. Bu çerçevede, kamu işletmeleri fiyat ve tarifelerini ticari esaslara göre belirleyecek, ürün optimizasyonunu ve verimliliğini artıracak, Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerini geliştirecektir. Ekonomide verimlilik artışı ve kamu mali dengelerini iyileştirme hedefleri doğrultusunda özelleştirme uygulamalarına devam edilecektir.
	Madde 196	Temel dönüşüm kararlarında kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları (STK) ve diğer bütün paydaşların katılımlarıyla toplumsal mutabakatın oluşturulmasına özel önem verilecektir.
	Madde 203	İdarelerin genel maliye politikaları ile uyumlu şekilde harcama sorumlulukları netleştirilecektir.
	Madde 210	İnsan kaynakları, plan döneminde öngörülen istikrarlı büyümenin başat unsurlarından birisi olacaktır. İşgücünün daha verimli sektörlere ve alanlara yönlendirilmesi, eğitim ve istihdam ilişkisinin gözetilmesi işgücünün niteliklerinin artırılması kadınların işgücüne katılımının teşvik edilmesi, gençlerin işgücü piyasasında ihtiyaç duyulan mesleki beceriler ile donatılarak istihdama dâhil edilmesi temel öncelikler arasında yer almaktadır.
	Madde 251.1	İlk, orta ve yükseköğretim kurumlarında finansal okuryazarlık eğitimi yaygınlaştırılacak, söz konusu eğitimin, yaygın eğitim kapsamında yetişkinlere de verilmesi sağlanacaktır.
	Madde 260.3	Kamu personeli daha verimli kullanılacak, çalışan memnuniyeti artırılacak, kamu personelinin mali ve sosyal hakları Planda öngörülen makroekonomik politikalarla uyumlu bir şekilde belirlenecektir.
	Madde 265	Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi Projesi tamamlanacaktır.
	Madde 265.1	Merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri için e-belge, e-imza, e-arşiv, e-fatura gibi yeni teknolojik imkânlara sahip, muhasebe odaklı bir bilişim sistemi altyapısı oluşturulacaktır.
	Madde 289	Sürdürülebilirlik sağlayıcı politikalar yatay alanı altında yer alan nitelikli insan kaynağının artırılmasıyla işgücünün yüksek verimlilik oranlarına ve yatırım ortamına sunduğu katkılar ile ülkenin sürdürülebilir üretim kapasitesi geliştirilecek; Ar-Ge ve yenilik ile kritik teknoloji alanlarına yapılan yatırımlar, oluşturulacak kurumsal yapılar, ara yüzler ve destekler aracılığıyla firmaların ve girişimcilerin araştırma ve yenilik kapasitelerinin artırılması yoluyla verimliliklerinin artırılması sağlanacaktır.
	Madde 329	İmalat sanayiindeki yaşanan dijital dönüşümün gerektirdiği becerilerin işgücüne kazandırılması, mesleki eğitimin ve yüksek öğretimin iş dünyası ile entegre edilmesi, nitelikli insan kaynağı için istihdam teşviklerinin basitleştirilmesi ve bu teşviklerde öncelikli sektörlere ağırlık verilmesi temel amaçtır.
	Madde 331	Mesleki eğitim, işgücünün niteliğini yükseltmeye yönelik geliştirilecektir.
	Madde 331.1	Eğitim-istihdam-üretim ilişkisini güçlendirmek amacıyla eğitim-sektör işbirliği protokolleri yapılacaktır.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/ İhtiyaçlar
On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)	Madde 331.2	Eğitim ve öğretim desteği verilen özel mesleki ve teknik Anadolu liseleri ve meslek yüksekokullarında destek verilen alanlar güncellenerek bu okulların öncelikli sektörlerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ihtisaslaşması sağlanacaktır.
	Madde 331.6	Sanayinin ihtiyaç duyduğu işgücü profili belirlenecek, bu ihtiyaca dönük mesleki ve teknik eğitim ortaöğretim, fen liseleri ve yükseköğretim kurumlarının öğretim programları güncellenecektir.
	Madde 331.7	Mesleki ve teknik eğitimle ilgili tüm paydaşlara ait verilerin bir araya getirilerek bireylerin tek bir noktadan mesleki ve teknik eğitimle ilgili konulara erişebilmesinin kolaylaştırılmasını, arz- talep eşleşmesinin sağlanmasını, bireye mesleki rehberlik ve kariyer süreçlerinde destek olunmasını sağlayacak bir mesleki ve teknik eğitim portal oluşturulacaktır.
	Madde 331.8	Hazırlanan ve güncel halde tutulan mesleki eğitim haritası çerçevesinde ülke çapında il ve bölgelerde mesleki ve teknik eğitim verilen alanlarla sektör kümelenmesi arasında uyum sağlanacak, eğitim kapasitesi reel anlamda istihdamla ilişkilendirilerek ülke sathında mesleki ve teknik eğitim okulları sektörle uyumlu hale getirilecektir.
	Madde 331.10	Mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarında sektör talepleri ve ihtiyaçlar doğrultusunda öğretim programları güncellenecek, fiziki ortam ve malzeme ihtiyaçları giderilecektir.
	Madde 331.11	Ulusal ve uluslararası yarışmalarda desteklenmeye değer görülen projelere Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) vb. kurumlar ile işbirliği içerisinde mikro krediler sağlanacaktır.
	Madde 331.12	Öncelikli imalat sanayii sektörlerine insan kaynağı yetiştiren mesleki ve teknik liselerin eğitim ortamlarının iyileştirilmesine, öğretim programlarının geliştirilmesine ve mezunların istihdamına yönelik sanayi-eğitim iş birliği sağlanacaktır.
	Madde 332.3	Öncelikli sektörlerde ihtiyaç duyulan alanlarda sanayi kesimince proje havuzu oluşturulacak, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının (YÖK) oluşturduğu standartlar çerçevesinde bu havuzdan doktora ve yüksek lisans tez konusu seçilmesi halinde öğrenci ve tez danışmanları ilgili meslek kuruluşları ile firmaların katkısıyla desteklenecektir.
	Madde 332.4	Öncelikli sektörlerdeki firmaların Ar-Ge ve yenilik süreçlerinde yer alan insan kaynağı kapasitesini geliştirmeye yönelik olarak üniversite ve sanayi işbirliğinde lisansüstü programlar oluşturulacaktır.
	Madde 332.5	Öncelikli sektörlere yönelik ön lisans, lisans ve lisansüstü programların sayısı ve çeşitliliği artırılacak ve bu alandaki Ar-Ge faaliyetlerine üniversiteler nezdinde özel önem verilecektir.
	Madde 349.3	Üniversite ve sanayi işbirliğinde, öncelikli sektörler başta olmak üzere sanayinin ihtiyacına yönelik lisansüstü programlar oluşturulacak, bu programları açan üniversiteler teşvik edilecektir.
	Madde 350	Üniversiteler, araştırma altyapıları ve özel sektör arasında işbirlikleri ile bilgi ve teknoloji transferinin artırılmasına yönelik destek mekanizmaları uygulanacak ve arayüz yapıların kurumsal kapasiteleri geliştirilerek etkinliği artırılacaktır.
	Madde 350.5	Teknoloji Transfer Ofislerinin (TTO) etkinliği analiz edilecek, yurt içi ve yurt dışı iyi uygulamalar tespit edilerek yaygınlaştırılacaktır.
	Madde 350.6	Teknoloji Transfer Ofislerinin kurumsal yapısı ve insan kaynağı kapasitesi geliştirilerek performans odaklı olarak desteklenecektir.
	Madde 350.7	Yükseköğretim kurumları adına tescil edilmiş fikri hakların farklı statüdeki Teknoloji Transfer Ofisleri aracılığıyla ticarileştirilmesi, elde edilen gelirin üniversiteye dönüşü ve buluş sahibine ödeme yapılabilmesi ve Teknoloji Transfer Ofislerinin finansal sürdürülebilirliğinin sağlanması konularında mevzuatta iyileştirmeler yapılacaktır.
	Madde 350.9	Akademik teşvik sistemi, bilgi ve teknoloji transfer faaliyetlerini dikkate alan kriterler ilave edilerek yapılandırılacaktır.
	Madde 366.4	Performans, akademik atama ve yükselme kriterleri arasına klinik araştırmada yer alınması eklenecektir.
	Madde 418.2	Akademisyen ve araştırma personelinin eğitim ve yayım programlarına katılımı artırılarak Ar-Ge ve yayım ilişkisi güçlendirilecektir.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/ İhtiyaçlar
On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)	Madde 440.1	Üniversitelerin Ar-Ge altyapılarının güçlendirilmesi ve bilimsel araştırma projelerinin nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi için tahsis edilen bütçe kaynakları artırılacaktır.
	Madde 440.2	Üniversitelerin bilimsel araştırma proje bütçelerinin makro hedeflerle uyumunu sağlamak, projelerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini temin etmek, üniversiteler arasında eş güdüm ve işbirliğini artırmak ve plan hedefleriyle projeler arasındaki uyumu güçlendirmek için YÖK bünyesinde bir koordinasyon ve destek birimi kurulacak, bilimsel araştırma projelerine ilişkin bir politika dokümanı oluşturulacak, proje izleme mekanizmaları ve kaynak tahsisinde performans esaslı yeni yöntemler geliştirilecektir.
	Madde 440.3	Üniversitelerin, yüksek katma değerli üretimi destekleyecek nitelikte Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için Araştırma Üniversitesi programı güçlendirilecek, bu programa dâhil üniversitelerin özel desteklerle kapasiteleri artırılacaktır.
	Madde 441.1	Yükseköğretim ve kamu kurumları bünyesindeki araştırma altyapılarının erişilebilirliğinin artırılması ve mükerrer yatırımların önlenmesini teminen altyapılardaki makine-teçhizat, insan kaynağı, araştırma faaliyetleri ve test hizmetlerine ilişkin güncel bilgilerin yer aldığı envanter hazırlanacaktır.
	Madde 442	Ar-Ge personeli sayısı ve niteliği artırılacaktır.
	Madde 458.3	Üniversiteler dâhil kamu kurum ve kuruluşlarına ait patent, faydalı model, tasarım vb. fikri hakların envanteri çıkarılarak özel sektörün bu envanterden faydalanabilmesi için bilgilendirme çalışmaları yapılacak ve özel sektörün bu hakları talebi halinde ticarileştirmeye yönelik teşviklerde öncelik verilecektir.
	Madde 483	Kamu, özel sektör, üniversiteler ve STK'lar arasındaki işbirliği geliştirilerek dijital dönüşüm ekosistemi oluşturulacaktır.
	Madde 547	Tüm bireylerin kapsayıcı ve nitelikli bir eğitime ve hayat boyu öğrenme imkânlarına erişimi sağlanarak düşünme, algılama ve problem çözme yeteneği gelişmiş, özgüven ve sorumluluk duygusu ile girişimcilik ve yenilikçilik özelliklerine sahip, demokratik değerleri ve milli kültürü özümsemiş, paylaşıma ve iletişime açık, sanat ve estetik duyguları güçlü, teknoloji kullanımına yatkın, üretken ve mutlu birey yetiştirmek temel amaçtır.
	Madde 549.1	Eğitim yapıları teknolojiye ve çevreye uyumlu, güvenli, ekonomik, estetik, erişilebilir, standartları ve kalitesi yüksek bir mimaride tasarlanacaktır.
	Madde 550.1	Öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimleri için destek programları uygulanacaktır.
	Madde 550.3	Eğitimde kalite güvence sistemi oluşturulacaktır.
	Madde 561	Yükseköğretim sistemi küresel rekabet gücü olan, kalite odaklı ve dinamik bir yapıya kavuşturulacak; yükseköğretim kurumlarının niteliklerinin arttırılmasına yönelik uygulamalara devam edilecektir.
	Madde 561.1	Dünya akademik başarı sıralamalarında 2023 yılı itibarıyla en az 2 üniversitemizin ilk 100'e ve en az 5 üniversitemizin de ilk 500'e girmesi sağlanacaktır.
	Madde 561.2	Öncelikli sektörler başta olmak üzere plan döneminde doktora mezun sayısı yıllık ortalama 15 bine çıkarılacaktır.
	Madde 561.3	Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşımda açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla açık erişim altyapıları ile uyumu sağlanacaktır.
	Madde 561.4	Akademik personellerin atama ve yükselme kriterleri alt sınırı merkezi olarak yükseltilecektir.
	Madde 561.5	Yükseköğretim kurumlarının kontenjanları, sektörel ve bölgesel beceri ihtiyaçları, üniversitelerin kapasiteleri, arz-talep dengesi ve mevcuttaki programların asgari doluluk oranları dikkate alınarak belirlenecek; eğitim-istihdam bağlantısı güçlendirilecektir.
	Madde 561.6	Mezuniyet sonrasında doğrudan meslek icra yetkisi veren yükseköğretim programlarında asgari başarı puanı şartı uygulaması genişletilecektir.
	Madde 561.7	Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite işbirliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sistemi kurulacaktır.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/ İhtiyaçlar
On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)	Madde 561.8	Yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma ve yenilik çıktılarına ilişkin verileri düzenli olarak takip edilecek ve raporlanacaktır.
	Madde 563	Ülkemizin yükseköğretim alanında uluslararasılaşma düzeyi artırılacaktır.
	Madde 563.1	Etkili tanıtım çalışmalarıyla yükseköğretim sistemine uluslararası erişim kolaylaştırılacaktır.
	Madde 563.2	Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı artırılacaktır.
	Madde 563.3	Nitelikli yabancı uyruklu akademisyenlerin toplam istihdamı oranı içindeki payı artırılacaktır.
	Madde 563.4	Yabancı dilde eğitim veren programların sayısı artırılacak, yükseköğretim kurumlarının uluslararası öğrencilere yönelik barınma imkânları geliştirilecek ve uluslararasılaşma da kurumsal kapasite artırılacaktır.
	Madde 566.1	Dijital dönüşümün ortaya çıkardığı yeni meslek alanlarında işgücünün yetiştirilmesine yönelik kurs ve programlar düzenlenecektir.
	Madde 571.1	Üniversite öğrencilerinin işgücü piyasasına geçişlerinin sağlanmasını teminen başta ortak projeler olmak üzere üniversite- özel sektör işbirliklerinin yürütülmesi geliştirilecektir.
	Madde 495	İş sağlığı ve güvenliği alanında yürütülen hizmetlerin nitelik ve verimliliğinin artırılmasına yönelik uygulamalar hayata geçirilecektir.
	Madde 630.1	Üniversitelerde Ulusal Restorasyon Mükemmeliyet Merkezi kurulacaktır.
	Madde 652.4	Antrenörlüğe ilişkin eğitimler mevzuat, yöntemler, eğitim sonrası sınav ve değerlendirme süreçleri yeniden düzenlenecek ve antrenörlüğün niteliği artırılacaktır.
	Madde 790	Kamu idarelerinde strateji geliştirme birimlerinin kapasitesi güçlendirilecektir.
	Madde 791.1	Stratejik planlama ile performans programı ve faaliyet raporlarına ilişkin mevzuat tek bir ikincil mevzuat altında ele alınacaktır.
	Madde 793	Kamu idarelerinde iç kontrol sistemleri ve iç denetim uygulamalarının etkinliği güçlendirilecektir.

Tablo 8.2: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (Orta Vadeli Program)

Orta Vadeli Program (2022-2024)	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar 3. İstihdam (Politika ve Tedbirler)	3.Eğitim-istihdam-üretim ilişkisini güçlendirmek için yenilikçi eğitim sektör işbirlikleri artırılarak mesleki eğitim programlarının aynı zamanda dijital ekonominin değişen gereklerine cevap verecek şekilde uyumlaştırılması sağlanacaktır.
		4.Öğrencilere yönelik staj ve diğer yetenek yönetimi faaliyetleri yaygınlaştırılacak; mesleki rehberlik desteklenecek, öğrencilerin iş hayatına geçiş öncesi kariyer farkındalıkları kariyer merkezleri ile güçlendirilerek reel sektörün talep ettiği temel becerileri ve yetkinlikleri artırılacaktır.
		5.Hayat boyu öğrenme programlarının çeşitliliği artırılacak, Mesleki Yeterlilik Kurumu ile koordineli olarak meslek standartları belirlenerek kazanımların ulusal ve uluslararası alanda geçerli olacak şekilde belgelendirilmesi ile bireylerin niteliklerinin artırılması sağlanacaktır.

Tablo 8.3: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/ İhtiyaçlar
Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi 2018-2022	Uluslararasılaşmanın Önemi Sayfa 8,9	Yükseköğretimde uluslararasılaşma, olaylara ve gelişmelere tek boyutlu yaklaşan, dışa kapalı bir kuşak yerine, birlikte yaşama kültürü gelişmiş, olaylara farklı gözle bakabilme becerisi kazanmış, evrensel barışın mümkün olduğuna inanan bir kuşak yetişmesine katkı sağlamış olmak.
	Türkiye'de Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Sayfa 15	Bologna Süreci, TURQUAS Projesi, Erasmus ve Erasmus+ programları, Türkiye Bursları, Mevlana Değişim Programı, Ortak Diploma programları, Proje Tabanlı Uluslararası Değişim Programı, YABSİS Projesi, Okul Tanıma ve Denklik Yönetmeliği, doktora öğrencilerinin mezuniyetleri sonrası Türkiye'de kalış sürelerinin uzatılması, Uluslararası Öğrencilere Yönelik "İş Garantili Burs" Programı, YÖK'ün uluslararası öğrencilere yönelik burs vermesi ve bu tür değişim programlarının artırılması.
	Türkiye'de Yükseköğretimde Uluslararasılaşmada Temel Politika Sayfa 47-50	1. Üniversitelerin tanınırlığının ve kalitesinin artırılması 2. Barınma kapasitesinin artırılması 3. Hedef/odak ülkelerin belirlenmesi ve bu ülkeler üzerinde yoğunlaşılması 4. Ülke bağlamında öncelikli eğitim ve işbirliği alanlarının belirlenmesi 5. Pilot devlet üniversitelerin belirlenmesi ve uluslararasılaşma bağlamında desteklenmesi 6. Burs imkânlarının çeşitlendirilmesi
	Türkiye'de Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Stratejik Amaç ve Hedefler Sayfa 53-63	Türkiye'nin yükseköğretim alanında çekim merkezi haline gelmesini sağlamak için altta belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesi; 1. Uluslararası öğrenci sayısının artırılması 2. Uluslararası öğretim elemanı sayısının artırılması 3. Tersine beyin göçü ile ülkemize nitelikli öğretim elemanı çekilmesi 4. Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişimi alanında işbirliğinin ve değişim programlarına katılımcı sayısının artırılması 5. Uluslararası öğrencilere yönelik barınma olanaklarının artırılması 6. Üniversitelerimizin uluslararası işbirliği potansiyelinin artırılması 7. Yükseköğretim alanının uluslararası görünürlüğünün artırılması 8. Yabancı dilde eğitim programları sayısının artırılması 9. Akademisyenlerin yabancı dilde eğitim verme kapasitelerinin artırılması 10. Yabancı hükûmetler ve çok uluslu kurumlar ile işbirliği antlaşmalarının artırılması
	Türkiye'de Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Stratejik Amaç ve Hedefler Sayfa 65-69	Uluslararasılaşmada kurumsal kapasitenin artmasını sağlamak için altta belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesi; 1.Yükseköğretim bünyesinde "Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı "nın ihdas edilmesi 2. Uluslararası İlişkiler alanında nitelikli ve yeterli insan kaynağı temini 3. Uluslararasılaşma alanında mevzuat, güncel gelişmeler ve eğilimler konusunda kurumlar arası iletişim mekanizmaları oluşturulması 4. Hedef/Odak ülkelerdeki dış temsilciliklerimizde "akademik müşavir" sıfatıyla yükseköğretim alanından sorumlu personel istihdam edilmesinin sağlanması

Tablo 8.4: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/ İhtiyaçlar
2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Tedbir 228.2.	Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) başta olmak üzere kamu kurumlarınca yürütülen finansal eğitim faaliyetleri yaygınlaştırılacak, temel finans kavramlarına yönelik hane halklarına eğitim desteği sağlanacaktır.
	Tedbir 331.1.	Eğitim-istihdam üretim ilişkisini güçlendirmek amacıyla eğitim-sektör işbirliği protokolleri yapılacaktır.
	Tedbir 331.7.	Mesleki ve teknik eğitimle ilgili tüm paydaşlara ait verilerin bir araya getirilerek bireylerin tek bir noktadan mesleki ve teknik eğitimle ilgili konulara erişebilmesinin kolaylaştırılmasını, arz-talep eşleşmesinin sağlanmasını, bireye mesleki rehberlik ve kariyer süreçlerinde destek olunmasını sağlayacak bir mesleki ve teknik eğitim portalı oluşturulacaktır.
	Tedbir 349.1.	Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite sanayi işbirliği ile yetiştirilmesi sağlanacak ve sanayide doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
	Tedbir 350.7.	Yükseköğretim kurumları adına tescil edilmiş fikri hakların farklı statüdeki TTO'lar aracılığıyla ticarileştirilmesi, elde edilen gelirin üniversiteye dönüşü ve buluş sahibine ödeme yapılabilmesi ve TTO'ların finansal sürdürülebilirliğinin sağlanması konularında mevzuatta iyileştirmeler yapılacaktır.
	Tedbir 350.9.	Akademik teşvik sistemi, bilgi ve teknoloji transfer faaliyetlerini dikkate alan kriterler ilave edilerek yapılandırılacaktır.
	Tedbir 412.1.	Biyolojik çeşitlilik envanteri tamamlanacak, önemli türler ve özellikli alanlar izlenecek, genetik kaynaklardan ve bağlantılı geleneksel bilgilerden elde edilen faydaların paylaşımına yönelik mekanizma oluşturulacak, biyoçeşitliliğe dayalı geleneksel bilgiler kayıt altına alınarak Ar-Ge amaçlı kullanıma sunulacaktır.
	Tedbir 427.6	Üniversitelerin turizm ile ilgili bölümlerinde okuyan öğrencilerin sektörle ilişkisinin kurulması sağlanacaktır.
	Tedbir 551.2.	Tüm eğitim kademelerinde öğrencilerin matematik ve Türkçe yeterlilikleri artırılacaktır.
	Tedbir 561.3.	Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşımda açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla açık erişim altyapıları ile uyumu sağlanacaktır
	Tedbir 563.2	Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı artırılacaktır.
	Tedbir 563.3	Nitelikli yabancı uyruklu akademisyenlerin toplam istihdamı oranı içindeki payı artırılacaktır.
	Tedbir 563.4	Yabancı dilde eğitim veren programların sayısı artırılacak, yükseköğretim kurumlarının uluslararası öğrencilere yönelik barınma imkânları geliştirilecek ve Uluslararasılaşmada kurumsal kapasite artırılacaktır.
	Tedbir 779.4.	Üniversite öğrencilerinin gönüllülük ve STK faaliyetlerine katılımı ile STK'larda staj imkânlarının kolaylaştırılması teşvik edilecektir.
	Tedbir 779.5.	Üniversitelerde sivil toplum merkezlerinin yaygınlaştırılması ve sivil toplum sertifika ve yüksek lisans programlarının açılması için çalışma yapılacaktır.

Tablo 8.5: Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (DOKAP Bölge Kalkınma Programı)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/ İhtiyaçlar
DOKAP Bölge Kalkınma Programı (2021-2023)	Eğitim-Sayfa 54	ÜNİDOKAP (DOKAP Bölgesi Üniversiteler Birliği) ile DOKAP Bölgesi üniversiteleri arasında eğitim-öğretim, araştırma geliştirme ve toplumsal hizmet gibi alanlarda akademik ve idari işbirlikleri yapmak, üniversite sanayi etkileşimini ve üniversite-şehir bütünleşmesini ileri düzeye taşımak ve ülkemizin gelecek vizyonuna ve kalkınma çabalarına katkı sağlamak amaçlanmıştır.
	Sayfa 59-Tablo 8.2: 2021-2023 DOKAP Bölge Kalkınma Programı Stratejik Çerçevesi	• Tarımsal üretimde büyüme, katma değer artışı ve kırsal kalkınmayı artıcı rol üstlenmek. • Turizm ve sanayide ekonomik büyümeyi hızlandırmak. • Beşeri ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesine katkı sağlamak.

3.5.Program – Alt Program Analizi

Tablo 9: Program-Alt Program Analizi Tablosu

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
Araştırma, Geliştirme ve Yenilik Programının temel amacı; teknoloji ve yenilik faaliyetlerinin özel sektör odaklı artırılması, araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesi ve markalaşmış teknoloji yoğun ürünlerle ülkemizin rekabet gücünün artırılması olarak belirlenmiştir.	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Alt Programı ve bu alt programın hedefi Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların arttırılmasıdır.	Alt program hedefleri için belirlemiş olduğumuz gösterge değerlerinin gerçekleşme düzeyi % 91,5 oranında olmuştur. Hedefe kısmen ulaşılmıştır.	*Araştırmalar için TÜBİTAK, BAP vb. projelerin desteğini arttırmak *Proje Araştırma, Geliştirme ve Uygulama Koordinatörlüğü etkin hale getirilmeli *Öğretim elemanlarının iş yükünü azaltacak düzenlemeler yapılmalıdır. *Proje ofisi kurularak, projeler için bilgilendirme, başvuru süreçleri ve proje yazma gibi desteklerin etkin olarak uzmanlar tarafından verilmesi, *Mevzuat ile ilgili düzenlemeler yapılırken araştırma-geliştirmeye yönelik bütçe uygulamalarında kısıtlama yapılmaması *Bölgenin yeraltı zenginliğine yönelik kapsamlı araştırmaların yapılması *Üniversite ve özel kuruluşlarla işbirliğinin kurumsal olarak geliştirilmesi
Hayat Boyu Öğrenme temel amacı; bireylerin içinde yaşadıkları bilgi toplumuna uyum sağlamalarına ve hayatlarını daha iyi kontrol edebilmelerine yönelik olarak sosyal ve ekonomik yaşamın tüm basamaklarında aktif katılımlarına imkân tanımaktır.	Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri Alt Programı ve bu alt programın hedefi toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunulmasıdır.	Alt program hedefleri için belirlemiş olduğumuz gösterge değerlerinin gerçekleşme düzeyi % 14 oranında kalmıştır. Hedefe ulaşılamamıştır.	*Bölgede bulunan özel sektörlerin ve insanların faydasına olacak sertifikalı eğitimler düzenlemek *Üniversitemizin öğrenciler tarafından tercih edilebilirlik oranını arttırmak *Mezunlarla geri bildirimi ve iletişimi güçlendirecek etkin sosyal iletişim ağların kurulması *Kariyer merkezinin etkin ve verimli şekilde kullanılması *2019 yılından itibaren tüm dünyayı etkisi altına alan pandeminin son bulması
Yükseköğretim temel amacı;yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurtiçi ve yurtdışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmak ve milliyetçiliğine bağlı hizmet bilincinin kazandırılması sağlamaktır.	Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim Alt Programı ve bu alt programın hedefi Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesidir.	Alt program hedefleri için belirlemiş olduğumuz gösterge değerlerinin gerçekleşme düzeyi % 448 oranında olmuştur. Hedefe ulaşılmıştır.	*Yeni kurulan üniversiteleri cazip hale getirmek böylece öğrencileri ve öğretim elemanlarını bu üniversitelere çekmek için hem üniversitelerin mevcut durumlarını hem de üniversitelerin bulundukları şehirleri geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır. *Devlet, yeni kurulan üniversiteler için ayırdığı kaynağı artırmalıdır. *Ykurulan üniversitelerin, bölüm ve fakülte açma politikasının akademik açıdan hem bölgenin ihtiyaç duyduğu insan gücünü hem de ülkenin gereksinim duyduğu kaliteli bireylerin yetiştirilmesini sağlayacak nitelikte planlanması gerekmektedir.
	Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı ve bu alt programın hedefi	Alt program hedefleri için belirlemiş olduğumuz gösterge değerlerinin gerçekleşme düzeyi % 30,3 oranında kalmıştır. Hedefe ulaşılamamıştır.	

3.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Tablo 10: Faaliyet Alanı Ürün / Hizmetler Tablosu

Faaliyet Alanı Ürün / Hizmetler		
Yükseköğretim	**1**	Ön Lisans/Lisans/Lisansüstü Eğitim Programı
	2	Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları
	3	Çift Anadal ve Yandal Programları
	4	Kütüphane Hizmetleri
	5	Uzaktan Eğitim(UZEM) Hizmetleri
	6	Yabancı Dil Hazırlık Programı
	7	Bilimsel Yayın ve Atıflar
	8	Eğitim Alanlarının Geliştirilmesi
	9	Uluslararası Öğrenci Hizmetleri
	10	Kültürel ve Sosyal Faaliyetler
	11	Beslenme ve Barınma Hizmetleri
	12	Sosyal Tesis(Kreş, Yüzme Havuzu, Spor Alanları vb.) Faaliyetleri
	13	Tanıtım ve Tanınılabilirlik Hizmetleri
Araştırma, Geliştirme ve Yenilik	**14**	Bilimsel Araştırma Proje (BAP) Hizmetleri
	15	Uygulama ve Araştırma Merkezi Faaliyetleri
	16	TÜBİTAK/AB/DOKAP vb. Projeler
	17	Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirlikleri
	18	Bilirkişi ve Danışmanlık Hizmetleri
	19	Bilimsel Etkinlikler (Sempozyum, Kongre, Çalıştay vb.)
	20	Bilimsel Yayın ve Atıflar
	21	Patent, Tasarım, Fikri ve Sınai Mülkiyet Haklarına Yönelik Çalışmalar
Hayat Boyu Öğrenme	**22**	Dezavantajlı Gruplara Yönelik Hizmetler
	23	Sertifika Eğitim Hizmetleri
	24	Mezunlara Yönelik Faaliyetler
	25	Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri
	26	Sürdürülebilir Kampüs Yaşam Hizmetleri

3.7. Paydaş Analizi

Üniversitemizi doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen ve etkilenen kişi, grup ve kurumlar iç ve dış paydaşlarımız olarak nitelendirilmektedir. Kurumumuzun geleceğine yön vermesini sağlayacak olan Stratejik Planımızın uygulanabilirliğini ve tanınabilirliğini arttırmak amacıyla, iç ve dış bütün paydaşlarımızın görüş, öneri ve beklentileri dikkate alınmaktadır. Sunduğumuz hizmetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için paydaş görüşlerinin değeri, sunulan hizmetin eğitim olması nedeniyle hafife alınmayacak durumdadır.

İç Paydaşlar: Üniversiteden etkilenen veya üniversiteyi etkileyen üniversite içerisindeki kişi ve gruplardır. Üniversitenin çalışanları ve yöneticileri iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış Paydaşlar: Üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlananlar ile üniversiteden etkilenen veya üniversiteyi etkileyen üniversite dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Öğrenciler, potansiyel öğrenciler, mezunlar, üniversite faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer üniversiteler ve kamu idareleri, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Üniversitemizin paydaşları iç ve dış paydaşlar olarak ayrılmaktadır. Bu paydaşlar üniversite faaliyetlerini etkileme gücü ve üniversite faaliyetlerinden etkilenme derecesi dikkate alınarak aşağıdaki gibi öncelik, önem derecesine ve etki düzeyine göre ilişkilendirilmiştir.

Tablo 11: Paydaş Etki/Önem Matrisi Tablosu

Etki Düzeyi / Önem Düzeyi	Zayıf	Güçlü
Düşük	**İzle**	**Bilgilendir**
Yüksek	**Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et**	**Birlikte çalış**

**Etki, üniversitenin faaliyet ve hizmetleriyle paydaşı etkilemesi ile paydaşın alacağı kararlarla üniversiteyi etkileme gücünü; önem ise üniversitenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri ifade etmektedir.

Önem ve etki düzeyine göre paydaşlarımız için belirlenen düzeyler aşağıda Tablo 2'de verilmiştir.

3.7.1. Paydaşların Tespiti ve Önceliklendirilmesi

Tablo 12: Paydaşların Tespiti ve Önceliklendirilmesi Tablosu

Paydaş Adı	Paydaş	Önem Derecesi	Etki Düzeyi	Önceliği
Akademik Personel	İç Paydaş	1.Derece	Güçlü	Birlikte Çalış
İdari Personel	İç Paydaş	1.Derece	Orta	Birlikte Çalış
Sürekli ve Geçici İşçiler	İç Paydaş	2.Derece	Zayıf	Değişken
Yükseköğretim Kurulu (YÖK)	Dış Paydaş	1.Derece	Güçlü	Birlikte Çalış
TÜBİTAK	Dış Paydaş	1.Derece	Güçlü	Birlikte Çalış
DOKAP	Dış Paydaş	1.Derece	Güçlü	Birlikte Çalış
Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Dış Paydaş	1.Derece	Güçlü	Birlikte Çalış
Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş	1.Derece	Güçlü	Birlikte Çalış
Milli Eğitim Bakanlığı	Dış Paydaş	2.Derece	Orta	Değişken
TBMM	Dış Paydaş	2.Derece	Orta	Değişken
Özel Sektör	Dış Paydaş	2.Derece	Orta	Değişken
Gümüşhane Valiliği / İl Müdürlükleri	Dış Paydaş	2.Derece	Orta	Değişken
Gümüşhane Belediyesi	Dış Paydaş	2.Derece	Zayıf	Değişken
Öğrenciler	Dış Paydaş	1.Derece	Zayıf	Birlikte Çalış
Öğrenci Aileleri	Dış Paydaş	2.Derece	Zayıf	Değişken
Mezunlar	Dış Paydaş	2.Derece	Zayıf	Değişken
Gümüşhane Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlığı	Dış Paydaş	3.Derece	Zayıf	İzle
Kredi Yurtlar Kurumu Gümüşhane İl Müdürlüğü	Dış Paydaş	3.Derece	Zayıf	İzle
Şehir Halkı	Dış Paydaş	3.Derece	Zayıf	İzle
Diğer Üniversiteler	Dış Paydaş	3.Derece	Zayıf	İzle
Tedarikçiler	Dış Paydaş	3.Derece	Zayıf	İzle
Medya Sektörü	Dış Paydaş	3.Derece	Zayıf	İzle
Sivil Toplum Kuruluşları (STK)	Dış Paydaş	3.Derece	Zayıf	İzle

Not: 1; en yüksek önem derecesini, 3; en düşük önem derecesini ifade etmektedir.

3.7.2. Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi

Tablo 13: Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi Tablosu

	Yükseköğretim													Araştırma Geliştirme ve Yenilik								Hayat Boyu Öğrenme				
Paydaşlar	Ü / H 1	Ü / H 2	Ü / H 3	Ü / H 4	Ü / H 5	Ü / H 6	Ü / H 7	Ü / H 8	Ü / H 9	Ü / H 10	Ü / H 11	Ü / H 12	Ü / H 13	Ü / H 14	Ü / H 15	Ü / H 16	Ü / H 17	Ü / H 18	Ü / H 19	Ü / H 20	Ü / H 21	Ü / H 22	Ü / H 23	Ü / H 24	Ü / H 25	Ü / H 26
Akademik Personel	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
İdari Personel		*		*				*	*	*	*	*	*									*		*	*	*
Sürekli ve Geçici İşçiler				*				*		*	*	*										*				*
Yükseköğretim Kurulu (YÖK)	*	*	*		*	*			*				*		*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*
TÜBİTAK				*									*	*	*	*			*	*	*					
DOKAP													*	*	*	*	*		*		*	*				
Strateji ve Bütçe Başkanlığı								*			*	*	*	*	*	*	*		*		*					*
Hazine ve Maliye Bakanlığı								*			*	*	*	*	*	*	*		*		*					*
Milli Eğitim Bakanlığı	*												*						*				*		*	
TBMM													*													
Özel Sektör	*			*						*	*			*	*	*	*	*				*	*		*	*
Gümüşhane Valiliği / İl Müdürlükleri				*						*	*	*	*				*		*		*	*			*	*
Gümüşhane Belediyesi								*		*	*	*	*				*		*			*			*	*
Öğrenciler	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*				*		*	*			*	*	*	*
Öğrenci Aileleri					*					*	*	*	*									*	*	*	*	
Mezunlar				*						*			*											*		
Gümüşhane Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlığı													*				*	*	*				*		*	
Kredi Yurtlar Kurumu Gümüşhane İl Müdürlüğü										*	*		*												*	
Şehir Halkı				*						*	*	*	*		*		*	*					*		*	
Diğer Üniversiteler	*				*					*			*	*	*	*	*		*	*	*		*			
Tedarikçiler								*		*	*	*					*	*							*	*
Medya Sektörü										*			*				*		*	*			*			
Sivil Toplum Kuruluşları (STK)													*				*	*				*	*		*	

3.7.3. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Gümüşhane Üniversitesi'nin eğitim, öğretim ve araştırma sektörlerinin yanı sıra ticari, bireysel ve kâr amacı gütmeyen sektörlerle de profesyonel ilişkileri bulunmakta olup, bu ilişkiler güncel, yerel, ulusal ve küresel zorlukları aşabilme ve fırsatları yakalayabilme açısından önemlidir. Stratejik hedeflere ulaşabilmede paydaşlar özel bir önem derecesine sahiptir. Gümüşhane Üniversitesi'nde paydaş analizinin amacı paydaşların kimler olduğunun belirlenmesi, bu paydaşların etki ve önem derecelerinin neler olduğunun tespit edilmesi, beklentilerinin belirlenmesi ve bunların sürdürülebilir değer üreterek rekabet avantajı sağlama potansiyelinin ortaya konulmasıdır.

Paydaş analizi yapılırken izlenen ilk aşamada Gümüşhane'de yaşayan halk, Gümüşhane Valiliği, Gümüşhane Belediyesi, Gümüşhane Ticaret ve Sanayi Odası ve İl Özel İdaresi gibi iç paydaşlarımızla ve üniversitemizin hizmet ve faaliyetlerine yönelik Yükseköğretim Kurulu, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı ve Sayıştay Başkanlığı gibi temel ortak ve dış paydaşlarımızla rutin görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada akademik ve idari personele, öğrencilerimize ve dış paydaşlarımıza yönelik memnuniyet anketleri uygulanmıştır. Üçüncü aşamada ise üniversitemizin harcama birimi düzeyindeki tüm birimlerine stratejik planlama dokümanları ve elektronik ortamda iç paydaş bilgi ve görüş formları gönderilmiş ve gelen geri dönüşler doğrultusunda oluşturulan stratejik plan revize edilmiş ve tüm birimlerinizin görüşünü yansıtacak hâle getirilmeye çalışılmıştır.

Gümüşhane Üniversitesi yeni kurulmuş bir üniversite olmasına rağmen öğrenci merkezli eğitim anlayışına sahip bir politikayı benimsemesi sayesinde hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Ferah, sesten uzak ve rahat çalışma ortamı, teknolojik imkânlar, ast-üst ilişkilerinde samimiyetin varlığı, servis imkânları, kampüs imkanları, spor alanlarının açık ve kullanılabilir olması, genç, dinamik akademik ve idari personelin varlığı, personeller arasındaki hızlı ve etkili iletişim, ulaşımın rahat olması, kütüphane imkânlarının yeterli olması, üniversite konumunun iyi olması, dersliklerin temiz ve düzenli olması, kütüphane, derslik, laboratuvar ve uygulama alanları, atölye ve medya merkezi gibi modern yapı ve merkezler ile havuz, cami, sosyal tesis, sportif alanlar gibi sosyal alan imkânları göz önüne alındığında Gümüşhane Üniversitesi'nin hızlı geliştiği söylenebilmektedir. Gümüşhane Üniversitesi'nin bu gelişimi şehrin sosyal, kültürel, beşerî ve ekonomik yönden gelişimini olumlu yönde etkilemiştir.

Ancak, paydaş analizi sonuçlarına göre barınma imkânlarının nispeten yetersiz olması, kış şartlarının ağır geçmesine bağlı olarak karla mücadelede yetersiz kalınması, çevre düzenlemesi konusunda yeterli çalışmanın yapılmaması, personel rotasyonunun yeterli olmaması, şehrin sosyal imkânlarına bağlı olarak sosyal ve kültürel etkinliklerin yetersiz olması, bütçe darlığı nedeniyle yurtiçi-yurtdışı bilimsel toplantı ve kongrelere katılım için sağlanan desteğin az olması gibi sorunlar paydaşlarımız tarafından tespit edilmiştir.

Buna bağlı olarak kampüs içi yolların bakım onarımının yapılması, sürekli ve kalabalık kullanılan alanların günlük temizlenmesi, kurum içi faaliyetlerin arttırılması, sosyal etkinliklerin arttırılması amacıyla çalışmalar yapılması, laboratuvarlarda bulunan pasif cihazların aktif duruma getirilerek eğitim ve araştırma altyapısının iyileştirilmesi, üniversitemizin gelişimine katkı sağlayan projelerin üretilmesi, kampüs içi yaşam sorunlarının çözülmesi gibi öneriler gündeme getirilerek 2023-2027 yıllarını kapsayan süreçte bu öneri ve taleplerin kurumumuz stratejisiyle uygun şekilde düzenlenmesi planlanmıştır.

3.8. Kuruluş İçi Analiz

3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Tablo 14: Akademik Personel Tablosu

		Yıllar								
		2019			2020			2021		
		Dolu	Boş	Toplam	Dolu	Boş	Toplam	Dolu	Boş	Toplam
Unvanlar	Profesör	25	8	33	28	40	68	33	57	90
	Doçent	58	36	94	61	63	124	62	67	129
	Dr. Öğrt. Üyesi	186	68	254	179	76	255	195	60	255
	Öğretim Görevlisi	181	48	229	194	80	274	206	113	319
	Araştırma Görevlisi	193	148	341	174	142	316	151	93	244
	Toplam	**643**	**308**	**951**	**636**	**401**	**1.037**	**647**	**390**	**1.037**

Tablo 15: Yabancı Personel Tablosu

		2021	
		Çalıştığı Birim	Sayısı
Unvanlar	Profesör	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	1
	Dr. Öğr. Üyesi	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	1
	Dr. Öğr. Üyesi	İlahiyat Fakültesi	2
	Öğretim Görevlisi	İlahiyat Fakültesi	3
		Toplam	**7**

Tablo 16: İdari Personel Tablosu

		Yıllar								
		2019			2020			2021		
		Dolu	Boş	Toplam	Dolu	Boş	Toplam	Dolu	Boş	Toplam
İdari Personel Hizmet	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	186	161	347	185	162	347	198	155	353
	Sağlık Hizmetleri Sınıfı	3	11	14	6	8	14	6	8	14
	Teknik Hizmetler Sınıfı	50	54	104	49	55	104	45	64	109
	Avukatlık Hizmetleri Sınıfı	2	1	3	2	1	3	2	1	3
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	17	21	38	16	22	38	17	10	27
	Toplam	**258**	**248**	**506**	**258**	**248**	**506**	**268**	**238**	**506**

Tablo 17: İşçi Personel Tablosu

		Pozisyon İçeriği	Yıllar 2019	2020	2021
Pozisyon Türü	Sürekli İşçi	Aşçı Yardımcısı, Garson, Resepsiyon Görevlisi, Kat Görevlisi, Güvenlik Görevlisi ve Temizlik Personeli	231	246	239
	Geçici işçi	Geçici İşçiler	3	3	3
		Toplam	234	249	242

Tablo 18: Akademik Personelin Yaş İtibariyle Dağılım Tablosu

		Yıllar 2019		2020		2021	
		Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Yaş Dağılımı	21 - 25 Arası	17	2,64%	10	1,59%	6	0,93%
	26 - 30 Arası	110	17,11%	109	17,36%	91	14,06%
	31 - 35 Arası	236	36,70%	214	34,08%	222	34,31%
	36 - 40 Arası	137	21,31%	143	22,77%	144	22,26%
	41 - 50 Arası	110	17,11%	119	18,95%	145	22,41%
	51 - Üzeri	33	5,13%	33	5,25%	39	6,03%
	Toplam	**643**	**100.0**	**628**	**100.0**	**647**	**100.0**

Tablo 19: İdari Personellerin Eğitim Durumuna Göre Dağılım Tablosu

		Yıllar 2019		2020		2021	
		Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
İdari Personelin Eğitim Durumları	İlköğretim	7	2,71%	4	1,55%	6	2,24%
	Lise	31	12,02%	32	12,40%	37	13,81%
	Ön Lisans	37	14,34%	40	15,50%	38	14,18%
	Lisans	165	63,95%	155	60,08%	160	59,70%
	Yüksek Lisans	15	5,81%	25	9,69%	26	9,70%
	Doktora	3	1,16%	2	0,78%	1	0,37%
	Toplam	**258**	**100.0**	**258**	**100.0**	**268**	**100.0**

Tablo 20: İdari Personellerin Yaş Durumuna Göre Dağılım Tablosu

		Yıllar					
		2019		2020		2021	
		Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
İdari Personelin Yaş Aralıkları	21 - 25 Arası	13	5,04%	11	4,35%	19	7,09%
	26 - 30 Arası	42	16,28%	34	13,44%	23	8,58%
	31 - 35 Arası	77	29,84%	71	28,06%	62	23,13%
	36 - 40 Arası	48	18,60%	55	21,74%	63	23,51%
	41 - 50 Arası	47	18,22%	50	19,76%	69	25,75%
	51 - Üzeri	31	12,02%	32	12,65%	32	11,94%
	Toplam	**258**	**100.0**	**253**	**100.0**	**268**	**100.0**

3.8.2. Kurum Kültürü Analizi

Tablo 21: Kurum Kültürü Analiz Tablosu

Katılım	Kurumumuzda bulunan kurul ve komisyonlarımız gerekli durumlarda akademik ve idari personel ile öğrencilerin katılımı ile çoğulcu şekilde yapılmaktadır. Oluşturulan kurul ve komisyonların başkanlıkları üst yöneticiler tarafından yürütülmektedir.
İşbirliği	Üniversitemizde personellerimizle sürdürülen işbirliği faaliyetleri; kurul, komisyon, toplantı ve seminer gibi etkinliklerle güçlendirilmeye çalışılmaktadır. Akademik birimler üst yöneticiye bağlı birim yöneticileri ve koordinatörlükler vasıtasıyla, idari birimler ise genel sekreterlik makamının koordinesi ve çeşitli komisyonlar ile işbirliğine katkı sağlamaktadır.
Bilginin Yayılımı	Bilgi paylaşımı, aktif bir şekilde kullandığımız kurumsal web sayfamız, EBYS (Elektronik Belge Yönetim Sistemi), DBS (Ders Bilgi Sistemi), e-posta kanalları ve SMS kısa mesaj ile anlık olarak yapılabilmektedir. Kurul ve Komisyon toplantılarından önce gerekli bilgi, belge ve dokümanlar üyelere dağıtılmaktadır.
Öğrenme	Kurum kültürünün oluşması için dikey ve yatay öğrenme kanallarının sürekli açık olması, öğrenmenin devamı için eğitimlerin bütün seviyelerde personele verilmesi ile sağlanmaktadır. Yenilik ve değişimlere ayak uydurabilme, canlı bir kurum olabilme ve iyi bir yönetim mekanizması oluşturabilme çalışmaları artarak devam etmektedir. Güncel gelişmelere dönük olarak, ortaya çıkan ve çıkması muhtemel uygulamalar ile ilgili bilgi alışverişi sürekli olarak tekrarlanmaktadır.
Kurum İçi İletişim	Kurum için yatay ve dikey iletişimde, iletişim kanalları resmilik düzeyi korunarak sürdürülmekle birlikte akademik ve idari birimlerin çoğunun aynı kampüs içerisinde olması iletişimin hızlı ve doğru şekilde elde edilmesini sağlamaktadır. Online programlar ile iletişim kanalları kesintisiz ve aktif olarak kullanılmaktadır. Ayrıca, yatay ve dikey iletişimdeki açık yapı sayesinde idari ve akademik birim yöneticileri ile kolay iletişim kurulabilmektedir.
Paydaşlarla İletişim	İç paydaşlarla iletişimimiz kurumsal programlar, web sayfamız ve resmi kanallar vasıtasıyla yapılmaktadır. Dış paydaş iletişimlerimiz ise, gerek resmi kanallar gerekse ikili diyalog ve protokoller ile sağlanmaktadır. Hizmet sunumu ve karar alma süreçlerinde ilgili tüm paydaşlara zamanında bilgi sağlayacak mekanizmalar kullanılarak, çoğulcu katılım önemsenmektedir. Stratejik Plan hazırlıkları için bütün paydaşlarımıza yönelik soru formu ile hem bilgilendirme hem de görüş alışverişi yapılmaktadır.
Değişime Açıklık	Gelişmekte olan bir üniversite olması nedeniyle gerek bölge, gerek ülke, gerekse dünyadaki değişimlere ayak uydurabilmek ve canlı kalabilmek için değişimler yakından izlenmektedir. Sosyal, kültürel ve ekonomik yenilikleri göz önünde bulundurarak, farklı fikir ve görüşlerin üniversiteyi daha ileriye taşıyacağı bilinci ile hareket edilmektedir. Üniversite, genç ve dinamik personeli ile karar alma konusunda inisiyatif almayı önemsemektedir.
Stratejik Yönetim	Üst yönetim, stratejik planının tüm aşamalarında ilgili bütün birimler ile koordineli şekilde çalışması için gereken imkânları sağlamaktadır. Güncel durumların ve ihtiyaçların tespitinde paydaşların sürece aktif katılması ve sorumluluk almaları için gerekli çalışmalar yapılmakta ve stratejik planın bütün birimler tarafından içselleştirilmesi amaçlanmaktadır.
Ödül ve Ceza Sistemi	Kurumda yürütülen ödül ve ceza sistemi mevzuatın öngördüğü izinler çerçevesinde yürütülmektedir. Özellikle ceza uygulamaları tamamen yasaların belirlediği hükümlerle uygulanmaktadır. Çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik net olarak belirlenmiş mekanizmalar oluşturulmaktadır.

3.8.3. Fiziki Kaynak Analizi

31 Mayıs 2008 tarih ve 26892 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5765 sayılı Kanunla 1 merkez kampüs ve 2 ilçe yerleşkesi olarak kurulmuştur. Zaman içerisinde açılan yeni Meslek Yüksekokulları ile bu sayı 1 merkez 5 ilçe yerleşkesi olarak devam etmektedir.

Tablo 22: Taşınmazların Dağılımı Tablosu

		Mülkiyet Durumuna Göre Taşınmaz Alanı (m²)			Toplam (m²)
		Üniversite	Maliye / Hazine	Diğer	
Yerleşke Adı	Gümüşhanevi Kampüs Alanı (Merkez)	97.755,13	1.096.957,63	28.672,59	**1.223.385,35**
	Yeni Mah. (Lojmanlar)		1.260,00		**1.260,00**
	Kelkit İlçe Yerleşkesi	42.460,00	87.475,30		**129.935,30**
	Şiran İlçe Yerleşkesi		6.209,76		**6.209,76**
	Kürtün İlçe Yerleşkesi		27.575,25		**27.575,25**
	Torul İlçe Yerleşkesi		23.649,76		**23.649,76**
	Köse İlçe Yerleşkesi		19.765,32		**19.765,32**
	Toplam (m²)	**140.215,13**	**1.262.893,02**	**28.672,59**	**1.431.780,74**

Tablo 23: Eğitim Alanları ve Derslikler Tablosu

				Kapasitesi						
				0 - 50	51 - 75	76 - 100	101 - 150	151 - 250	251 - Üzeri	Toplam
Yıllar	2019	Eğitim Alanları	Amfi	0	0	10	6	2	0	**18**
			Sınıf	137	61	75	0	0	0	**273**
			Bilgisayar Laboratuvarı	24	2	1	0	0	0	**27**
			Diğer Laboratuvar	49	11	0	0	0	0	**60**
		Toplam		**210**	**74**	**86**	**6**	**2**	**0**	**378**
	2020	Eğitim Alanları	Amfi	0	0	10	6	2	0	**18**
			Sınıf	137	61	75	0	0	0	**273**
			Bilgisayar Laboratuvarı	24	2	1	0	0	0	**27**
			Diğer Laboratuvar	49	11	0	0	0	0	**60**
		Toplam		**210**	**74**	**86**	**6**	**2**	**0**	**378**
	2021	Eğitim Alanları	Amfi	0	0	10	6	2	0	**18**
			Sınıf	137	61	75	0	0	0	**273**
			Bilgisayar Laboratuvarı	24	2	1	0	0	0	**27**
			Diğer Laboratuvar	49	11	0	0	0	0	**60**
		Toplam		**210**	**74**	**86**	**6**	**2**	**0**	**378**

Tablo 24: Yemekhane, Kantin ve Kafeteryalar Tablosu

		Yıllar								
		2019			2020			2021		
		Adet	Alan (m²)	Kapasite (Kişi)	Adet	Alan (m²)	Kapasite (Kişi)	Adet	Alan (m²)	Kapasite (Kişi)
Sosyal Alanlar	Kantin & Kafeterya	18	3043,45	1.473	18	3.043,45	1.473	18	3.043,25	1.473
	Öğrenci Yemekhanesi	8	1886,05	1018	8	1.886,05	1018	8	1886,05	1018
	Personel Yemekhanesi	2	830,00	308	2	830	308	2	830,00	308
	Restaurant	1	415,00	100	1	415	100	1	415,00	100

Tablo 25: Bilgisayar Kaynakları Tablosu

		2019				2020				2021			
		Masaüstü Bilgisayar		Taşınabilir Bilgisayar	Tümleşik (All-İn-One)	Masaüstü Bilgisayar		Taşınabilir Bilgisayar	Tümleşik (All-İn-One)	Masaüstü Bilgisayar		Taşınabilir Bilgisayar	Tümleşik (All-İn-One)
		Kasa	Ekran			Kasa	Ekran			Kasa	Ekran		
Birimler	Enstitüler	14	4	3	0	14	4	3	0	14	4	3	0
	Fakülteler	572	431	299	1	570	429	297	1	606	466	295	1
	Yüksekokullar	28	9	6	0	33	14	6	0	35	16	6	0
	Meslek Yüksekokulları	542	400	71	16	590	450	73	18	601	462	74	18
	İdari Birimler	239	179	40	14	268	207	45	16	194	145	43	14
	Rektörlük Özel Kalem (RBBB)	13	2	14	0	12	11	11	0	27	9	14	0
	Toplam	**1.408**	**1.025**	**433**	**31**	**1.487**	**1.115**	**435**	**35**	**1.477**	**1.102**	**435**	**33**

3.8.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Üniversitemiz merkez kampüste ULAKBİM tarafından sağlanan 1 gbps hızında internete erişim sağlanmaktadır. Ayrıca ilçe meslek yüksekokullarımızdan Kelkit Aydın Doğan MYO'da 30 mbps, diğer meslek yüksekokullarımızda ise 10 mbps hızından internet erişimi bulunmaktadır. Hem kapalı alan hem de açık alanlarda aynı şekilde online internet erişimi sağlanmakta olup, kurulan kablosuz ağ oranı %40 seviyelerindedir. Bu ağa kurumsal kullanıcı bilgileri ile girilerek kesintisiz internet erişim hizmeti yoğun bölgelerde sağlanmıştır.

Bilgi sistemleri altyapısında farklı binalarda konumlu 3 adet fiziksel sunucu buna ilaveten 30 adet de sanal sunucu ile bilgi ve erişim güvenliği üst düzeye çıkarılmaktadır. Sunucularımız hem yedekleme cihazları ile hem de felaket kurtarma merkezi kurulumu yapılarak yedeklenmiştir. Yeni dönem içerisinde sadece firewall ve atak önleme fiziksel sunucusunda yenileme yapılması planlanmaktadır. Süreç içerisinde diğer altyapımızın mevcut ve oluşabilecek durumlar için yeterli olduğu düşünülmektedir.

Mevcut sistemlerde bilgi işlem altyapımızın yeterli olduğu fakat bilgi işlem merkezinin tam donanımlı çalışması için süreç yönetme yetisine sahip mühendis ve programcı personel ihtiyacı doğmaktadır.

Üniversitemizde kullanılan ücretli ve ücretsiz bazı bilgi teknoloji ve yazılımlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Bu yazılım ve programlardan bazıları eğitim ve öğretim uygulamalı derslerinde demo olarak kullanılmaktadır.

Tablo 26: Üniversitemizde Kullanılan Program ve Yazılımlar Tablosu

Personel Otomasyon Programı (Proliz Yazılım)	Zımbra E-Posta Sistemi
Kütüphane Otomasyonu (YORDAM)	Elektronik Kamu Bilgi Yönetim Sistemi (KAYSİS)
Microsoft Office	İmza Yetkilileri Modülü (İYEM)
Color Correction Renk Düzenleme Seti ve Da Vinci Resolve Yazılımı	Yükseköğretim Program Değerlendirme Sistemi (ÜYBS)
Yaklaşık Maliyet ve Hakediş Hazırlama Programı(OSKA)	Ulusal Tez Merkezi (YÖKTEZ)
Depo Stok Programı	Ders Bilgi Sistemi (DBS)
Araç Filo Yönetimi	E-Bildirge ve Kesenek Bilgi Sistemi (SGK)
Öğrenci Otomasyon Programı (Proliz Yazılım)	BAP Otomasyonu
Utarit Yazılımı (Yemekhane Otomasyon Programı)	Design Builder Yazılımı Eğitimci Lisansı
Hotech Programı (Resepsiyon ve Konaklama Hizmeti İşlemleri Programı)	Design Builder Yazılımı Öğrenci Lisansı
Restorant Otomasyon Programı	CorelDRAW Graphics Suite 2021 WIN Education License
Vektora Yazılım (Kira Takip Programı)	CDendro ve CooRecorder 9,5 Programı
Extranet Programı (Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu)	Pirouette Chemometrics Software Versiyon 4.5
Otel Yönetimi ve Otomasyon Programı (FİDELİO)	Stata/SE 15 Akademik lisansı
Muhasebe Programı (ETA FOR WİNDOWS)	IBM SPSS Statistic Standard
Elektra V4 Otelcilik Otomasyon Programı	Unite Yazılım Programı
RFID Güvenlik Sistemleri	Spss İstatistik Programı
Elektronik Kamu Alımları Platformu Programı (EKAP)	NetCAD Coğrafi Bilgi Sistemi Yazılımı

LUCA Maaş Programı	GRASS GIS Coğrafi Bilgi Sistemleri Yazılımı
Yükseköğretim Kurulu Ortak Veri Tabanı Programı (YÖKSİS)	SAP2000 Yapısal Analiz Programı
Devlet Malzeme Ofisi Bilgi Sistemi	İdeCAD Mimari
Bireysel ve Çoklu İmaj Alma ve Yükleme Programı (CLONEZİLLA)	İdeCAD Statik
Veri Kurtarma Programı (RECUVA)	AMP Hakediş ve Yaklaşık Maliyet Programı
Microsoft Office (LİBRE OFFİCE)	R Studio
Bilgisayar Temizleme ve Sorun Giderme programı (CCLEANER)	CorelDRAW Graphics Suit 2019
Uzaktan Erişim Bakım ve Yardım Programı (ALPEMİX)	MATLAB 2013
Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)	CorelDRAW 2019
Mali Yönetim Sitemi (MYS)	Grapher 21 (Golden Software)
Kamu Personel Harcamaları Yönetim Sistemi (KPHYS)	Surfer 21 (Golden Software)
Taşınır Kayıt ve Yönetim Sistemi (TKYS)	Ansys 14
Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi (BKMYS)	

3.8.5. Mali Kaynak Analizi

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile kurumların mali yönetimleri yeni bir boyut ve bakış açısına kavuşmuştur. Bu Kanunla muhasebe kayıtları ve mali tabloların güvenliği ile şeffaflığı konusunda da düzenlemeler öngörülmüş, kurumsal yönetim ilkeleri, muhasebe kayıtları ve mali tablolara uzanan süreçlerin güvenliği, doğruluğu ve kalitesi büyük önem kazanmıştır. Kamu idarelerinin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirilebilmesi, mali kaynakların sunulması ve kullanılabilmesi ile yakından ilgilidir. Eğitim - öğretim ve bilimsel araştırmaların yürütüldüğü, geleceğe ışık tutacak nesillerin ortaya çıktığı kurumlarda, mali kaynakların belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleşmesindeki payları inkâr edilemez.

Bu amaçlarla, 5018 sayılı Kanuna ekli (II) sayılı cetvelde yer alan Üniversitemiz, özel bütçeye tabi bir kurum olup, gelirinin büyük çoğunluğu hazine tarafından sağlanmaktadır. Yeni plan döneminde yer alan amaç, hedef ve göstergelerin ortaya çıkaracağı maliyet tablosu ve sağlanması düşünülen kaynak miktarları (tablo 1) ile geçmiş 3 yıla ait ödenek ve harcama miktarları (tablo 2) aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 27: Mali Kaynak Analizi Tablosu

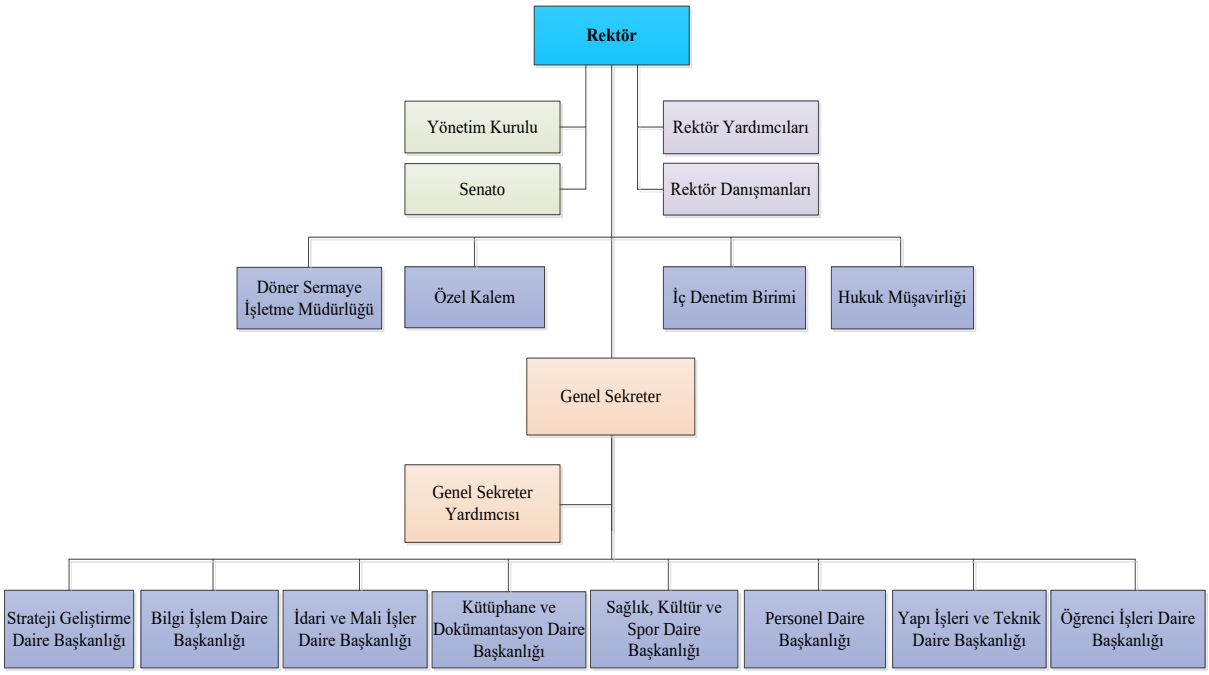
Kaynak	2023	2024	2025	2026	2027	Toplam Kaynak
Özel Bütçe	**228.000.000**	**252.931.000**	**301.411.900**	**360.088.400**	**430.259.680**	**1.572.690.980**

Tablo 28: 2019-2021 Bütçe Giderleri Tablosu

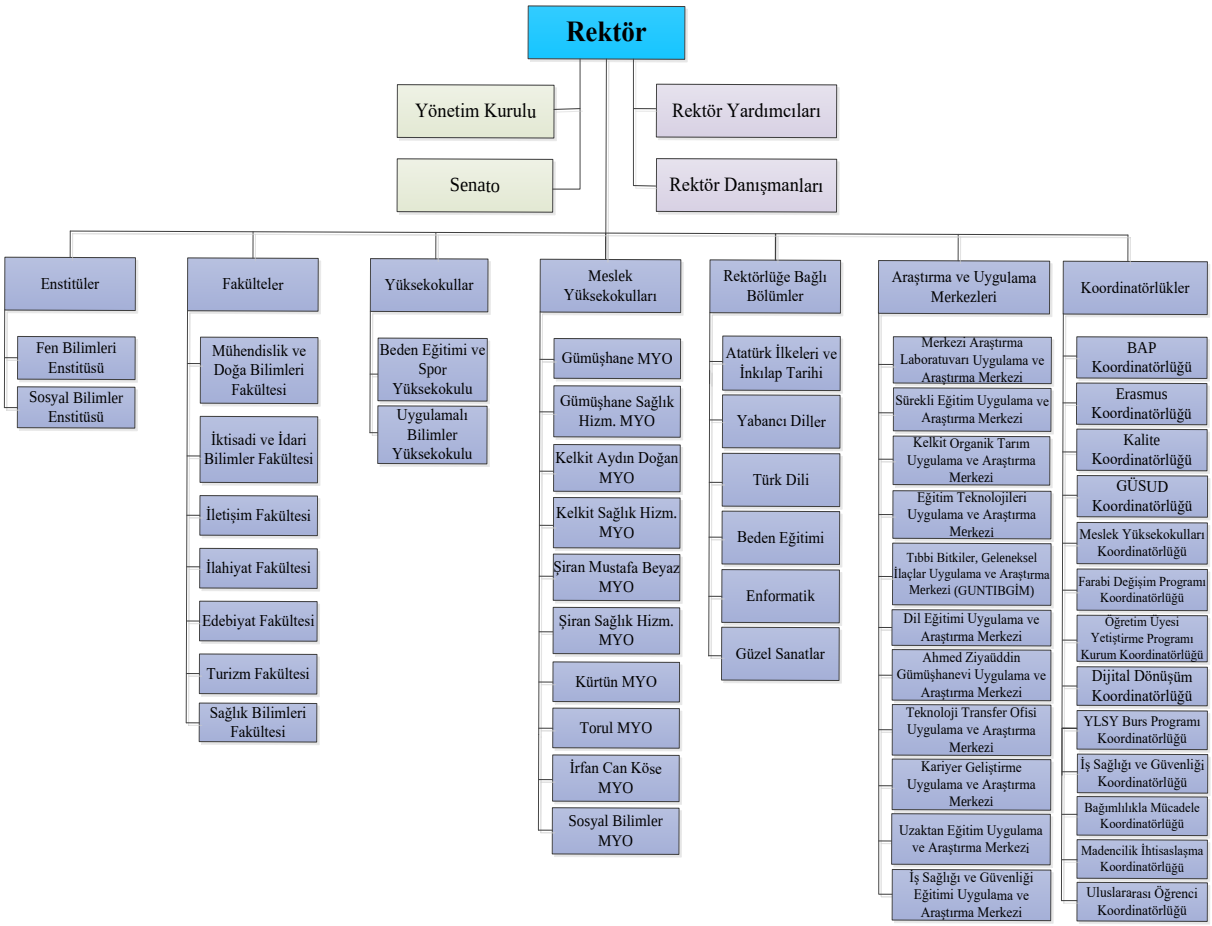
Ödenek Türü	2019			2020			2021		
	Yılsonu Ödenek	Harcama	Harcama Oranı	Yılsonu Ödenek	Harcama	Harcama Oranı	Yılsonu Ödenek	Harcama	Harcama Oranı
Personel Giderleri	99.324.000	94.577.746	**95,22%**	107.695.000	106.884.066	**99,25%**	119.955.000	132.432.519	110,40%
Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri	12.486.600	11.978.288	**95,93%**	13.616.750	13.475.397	**98,96%**	15.264.000	17.468.578	114,44%
Mal ve Hizmet Alım Giderleri	13.250.150	12.594.071	**95,05%**	12.966.450	9.463.499	**72,98%**	12.616.000	11.877.131	94,14%
Cari Transferler	2.526.000	2.169.373	**85,88%**	2.511.800	2.507.253	**99,82%**	3.267.000	2.847.206	87,15%
Sermaye Giderleri	10.245.000	7.787.447	**76,01%**	11.795.000	6.531.323	**55,37%**	9.502.000	9.815.469	103,30%
Toplam	**137.831.750**	**129.106.925**	**93,67 %**	**148.585.000**	**138.861.538**	**93,46 %**	**160.604.00**	**174.440.903**	**108,62 %**

3.8.6. Teşkilat Şeması

Şekil 1: İdari Yapı Teşkilat Şeması



Şekil 2: Akademik Yapı Teşkilat Şeması



3.9. Akademik Faaliyet Analizi

2023-2027 dönemine ait stratejik plan için akademik faaliyet analizi araştırması kapsamında katılımcılara üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri sorulmuştur. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar, güçlü ve zayıf yönler olarak alt başlıklar halinde özetlenerek aşağıda sıralanmıştır. Ayrıca, katılımcıların "ne yapılmalı" noktasında görüş ve önerileri dikkate alınmıştır. Buna göre, "akademik kadroların genç, dinamik ve alanında uzman akademisyenlerden oluşması", "bilimsel yayınlardaki nicelik ve nitelik olarak gözle görünür artışlar", "uzaktan eğitim sürecinde DBS'nin etkin çalışması" gibi yönler üniversitenin güçlü yanını oluştururken, "alt yapı alanında görülen eksiklikler (laboratuvar, ekipman ve internet yetersizliği", "sosyal, kültürel ve sanatsal etkinliklerin yetersizliği", "yurt dışı akademik faaliyetlere sunulan maddi desteğin yetersizliği", "üniversitenin tanıtım yetersizliği" gibi yönler ise üniversitenin zayıf yanlarını göstermektedir.

Tablo 29: Akademik Faaliyet Analiz Tablosu

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim	Akademik kadroların genç, dinamik, alanında uzman akademisyenlerden oluşması.	Üniversitenin ulusal ve uluslararası alanda tanıtım eksikliği.	Üniversitenin güçlü yönlerini ortaya koyacak şekilde tanıtım videoları hazırlanmalı ve bunlar sosyal medya ve yerel basın aracılığıyla kamuoyuna duyurulmalıdır.
	Uzaktan eğitim sürecinde DBS (Ders Bilgi Sistemi) etkin çalışması, sorunların anında çözülmesi.	Eğitim altyapısı alanında görülen eksiklikler (laboratuvar, ekipman, internet yetersizliği)	Akademik kadro atamalarında niteliği arttırabilmek için akademik kadro atama kriterlerinin fakülte ve yüksekokul bazında yeniden güncellenmesi gerekmektedir.
	Kütüphane sayesinde elektronik ve basılı kaynaklara erişimin kolay olması.		
	Öğrenci odaklı eğitim sisteminin benimsenmesi.		

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Toplumsal Katkı	Sosyal sorumluluk projeleri ile öğrencilerin sadece akademik değil aynı zaman sosyal ve toplumsal farkındalık bilincine sahip olmaya çalışılması.	Sosyal, kültürel ve sanatsal faaliyetlerdeki yetersizlikler.	Mezunlarla iletişimi geliştirebilmek için fakülte/yüksekokul/enstitü bazında aylık/haftalık programlar hazırlayarak mezunlarla aktif öğrencilerin katılacağı etkinlikler düzenlenmelidir. Bu programlar, DBS üzerinden online olarak herkese açık hale getirilmelidir. Böylelikle iş hayatına atılmış mezunlarla öğrenciler arasında bir bağ oluşturularak öğrencilerin gelecek planlarının oluşmasında önemli bir adım atılmış olur.
		Mezunlarla olan iletişim yetersizliği.	Sosyal, kültürel ve sanatsal faaliyetlerin arttırılması için Sağlık, Kültür, Spor Daire Başkanlığı aracılığıyla tiyatro, resim sergisi, konser gibi faaliyetlerin düzenli olarak yapılması planlanmalıdır. Planlanan faaliyetlerin geniş çapta kitlelere ulaşabilmesi için üniversitenin sosyal medya hesapları üzerinden aktif olarak duyurulması sağlanmalıdır.

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Araştırma	Araştırma amacıyla sunulan maddi imkânların giderek arttırılması ve yönetimin bu konudaki iyi niyetli çabası.	Araştırma altyapısı alanında görülen eksiklikler (laboratuvar, ekipman, internet yetersizliği)	Alt yapı sorunlarının (laboratuvar ve ekipman eksikliği) çözümü için bu alanlara ilişkin ayrılan kaynakların arttırılması ve çeşitlendirilmesi gerekmektedir.
	Bölgenin sorunlarını çözmeye yönelik araştırma ve projelerin geliştirilmesi.	Yurt dışı akademik faaliyetleri için sunulan maddi desteklerdeki yetersizlikler.	Bilimsel araştırma proje sayısını arttırmak amacıyla, araştırmacıların yazılım (paket programları gibi) ve donanım (bilgisayar, yazıcı, laboratuvar malzemeleri gibi) ihtiyaçları karşılanmalıdır. Proje yazımı için düzenlenen seminer ve çalıştay sayısı arttırılmalıdır.
	Bilimsel yayınlarda nicelik ve nitelik olarak gözle görünür artışlar.	Mali kaynak yetersizliği nedeniyle bilimsel araştırma proje sayısının az olması.	Akademik yayın sayısının nitelik ve nicelik olarak daha fazla gelişmesi ve özellikle SSCI, SCI, SCI-Expanded gibi indekslerde taranan dergilerde yayın sayısının arttırılması için araştırmacılara maddi teşvikler sunulmalıdır. Adı geçen indekslerde bilimsel yayın yapan araştırmacılar ödüllendirilmelidir.
	Kongre, sempozyum ve çalıştay gibi akademik faaliyetlerle bilimsel ortamın yaratılmaya çalışılması.		Akademisyenlerin doktora öncesi veya sonrası yurt dışı akademik gelişimini teşvik etmek amacıyla faaliyetler düzenlenmelidir. Bu alanda kariyer planı olan akademisyenler maddi ve manevi anlamda desteklenmelidir.
	Akademik çalışmalar için gerekli olan veri tabanlarına erişimin giderek iyileştirilmesi.		Yabancı dilde makale yazımını teşvik etmek için çeviri veya düzeltme hizmetleri yılda belli bir sayıya kadar ücretsiz sunulmalıdır.

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Girişimcilik	Girişimcilikle ilgili seminer ve sertifika programlarının sunulması, Girişimcilik dersinin müfredata eklenmesi ve KOSGEB ile yapılan iş birlikleriyle girişimcilik kültürünün geliştirilmesi.	Girişimcilik alanında ders/seminer/kurslar olmasına rağmen uygulamaya yönelik Teknokent gibi faaliyetlerin yetersizliği.	Öğrencilerin kariyer planlaması için özel sektörün önde gelen temsilcileriyle kariyer günleri aylık/haftalık programlarla düzenli olarak yapılmalıdır.
		Üniversite-sanayi iş birliğinin yeterli düzeyde olmaması.	Üniversite-sanayi iş birliğini geliştirmek için üniversite içerisinde staj ve istihdam bürosu açılmalıdır. Gümüşhane'de faaliyet gösteren iş yerleri, bu büro sayesinde yarı veya tam zamanlı çalışan ihtiyacını karşılayabilmelidir. Aynı zamanda, staj arayan öğrenciler de bu büro aracılığıyla ihtiyaç duyduğu stajları doğrudan bulabilme imkânı sağlamalıdır.
			Girişimcilik alanında faaliyetlerin artması için üniversite içerisinde Teknoloji Transfer Ofisi daha etkin hale getirilmeli veya Kuluçkalık gibi girişimci merkezleri kurulmalıdır. Ayrıca var olan teknokentlerle işbirliği geliştirilmelidir.

3.10. Yükseköğretim Sektör Analizi

3.10.1. Sektörel Eğilim Analizi

Üniversitenin yükseköğretim alanında nitelikli bir eğitim sunabilmek için gelişen tehdit ve fırsatların neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bu amaçla yapılan PESTLE analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 30: Sektörel Eğilim Analizi Sonuçları Tablosu

Etkenler		**Politik**
Tespitler		• Komşu ülkelerdeki iç savaş ve buna bağlı olarak ortaya çıkan göç sorunu • Yüksek öğrenimde kalite güvence sistemini oluşturmak • Eğitim sistemini uluslararası standartlara uyumlu hale getirmek
Üniversiteye Etkisi	**Fırsatlar**	• Genç ve dinamik bir yapıya sahip olunması, eğitimde uluslararası standartlara entegrasyonda kolaylıklar sağlamaktadır.
	Tehditler	• Beyin göçünün giderek artması ve buna bağlı olarak ülke genelinde bazı bölümlere olan öğrenci tercihlerinin azalması • COVID-19 salgını nedeniyle yüzyüze eğitim-öğretimde yaşanan aksaklıklar
Ne Yapılmalı?		• Uluslararası standartlara uyum sürecinin hızlandırılarak eğitim ve öğretimde kalite belirli bir düzeye çıkarılmalıdır. • Uyum sürecinde yaşanan bürokratik sorunlar çözülmelidir. • COVID-19 salgın nedeniyle yaşanan yüzyüze eğitimdeki aksaklıkları gidermek amacıyla online eğitim tabanları güçlendirilmelidir.

Etkenler		Ekonomik
Tespitler		• Ekonomide görülen daralmalar. • İşsizlik ve genç işsizlikteki artışlar.
Üniversiteye Etkisi	Fırsatlar	• Belirli bir meslek kazandırmaya yönelik yeni bölümlerin açılması • Türkiye'de ilk kez açılan Yapay Zekâ ve Akıllı Sistemler Tezli Yüksek Lisans programı ile çağın gereklerini karşılamak.
	Tehditler	• Bazı bölümlerin öğrenci talebi yetersizliği nedeniyle kapanması.
Ne Yapılmalı?		• Gelişen teknolojiyi dikkate alarak nitelikli işgücüne olan ihtiyacı karşılamak için Robotik Kodlama ve Yapay Zekâ gibi programlar, ön lisans ve lisans düzeyinde yeni bölümler olarak açılmalıdır. • Teorik derslerin azaltılıp uygulamaya yönelik derslerin artırılması.

Etkenler		Sosyo-Kültürel
Tespitler		• Yaşanan göçler sonucunda ülkenin demografik yapısında meydana gelebilecek değişimler. • Yerel turizmin geliştirilmesinde tanıtım yetersizliğinin devam etmesi.
Üniversiteye Etkisi	Fırsatlar	• Yerel turizmin gelişmesiyle birlikte Turizm ve Otelcilik bölümlerine olan talep artacaktır. • Yaşanan göçlerle birlikte, yabancı öğrenci sayısındaki artışlar.
	Tehditler	• Göçle birlikte öğrencilerin barınma, beslenme, eğitim gibi sorunlarla karşılaşması. • Göç nedeniyle artan nüfus sonucunda ulaşım, sağlık, konaklama gibi hizmetlere erişimdeki zorlukların artması.
Ne Yapılmalı?		• Yerel turizmin gelişmesi için üniversite-yerel yönetim iş birliğiyle tanıtım belgesi hazırlayıp sosyal medya kanalları aracılığıyla geniş kitlelere duyurulmalıdır. • Öğrenci olarak kayıtlı olan göçmenlere, şehir ve üniversite hakkında oryantasyon eğitimi sunulmalıdır.

Etkenler		Teknoloji
Tespitler		• AR-GE'nin GSYİH içindeki payının düşük olması.. • Üniversitenin teknokent ve kuluçka merkezlerinin bulunmaması.
Üniversiteye Etkisi	Fırsatlar	• Türkiye'de ilk kez açılan Yapay Zekâ ve Akıllı Sistemler Tezli Yüksek Lisans programı ile çağın gereklerini karşılamak. • Bilişim ile ilgili programlar açmak.
	Tehditler	• Teknoloji alt yapı yatırımlarım maliyetlerinin yüksek olması. • Satın alınan teknolojik alt yapı malzemelerinin etkin ve verimli kullanılmaması. • Akademik ve idari personelin teknoloji kullanımındaki yetersizlik.
Ne Yapılmalı?		• Dijital Dönüşüm seminerleriyle üniversite için eğitim programları düzenli olarak yapılmalıdır. • DBS, OBS, EBYS gibi sistemlerin aktif ve verimli kullanılabilmesi için eğitimler düzenlenmelidir. • Akademik personelin ihtiyaç duyduğu paket programları (STATA, MATLAB, GAUSS gibi) alınarak paket programı kullanımı yaygınlaştırılmalıdır. • Araştırma ve uygulama merkezlerinin faaliyetleri artırılmalıdır.

Etkenler		Yasal
Tespitler		• COVID-19 salgınıyla mücadele kapsamında üniversitelerin eğitim ve öğretim türünün belirlenmesinde (hibrit, online, yüz yüze) üniversite inisiyatifine bırakılması nedeniyle üniversiteler arasında eğitimde görülen farklılıklar.
Üniversiteye Etkisi	Fırsatlar	• Etkin stratejik plan ve uygulayıcı bir yönetim kadrosuna sahip olmak.
	Tehditler	• Getirilen yasal düzenlemelerin üniversitenin yapısı ve dinamiklerine bakılmaksızın genel olarak ilan edilmesi. • Yasal alanda yapılan iyileştirmelerin uygulamaya konulmaması.
Ne Yapılmalı?		• Kurum içi ve bağımsız denetçiler tarafından kurumlar düzenli olarak denetlenmelidir. • Kaynakların daha etkin kullanılabilmesi için yasal düzenlemeler yapılmalıdır. • Yapılan yasal düzenlemenin uygulamada nasıl gerçekleşeceğine dair eğitimler verilmelidir.

Etkenler		Çevresel
Tespitler		• Çevre bilincinin gelişmesine yönelik faaliyetlerdeki eksiklikler • Çevresel sorunların giderek artması. • Doğal afetler konusunda yeterli bilincin oluşturulamaması.
Üniversiteye Etkisi	Fırsatlar	• Acil Yardım ve Afet Yönetimi bölümünün çevresel farkındalık alanında faaliyet gösterme potansiyeli.
	Tehditler	• Üniversite yerleşkesinin konumundan kaynaklı olarak çevresel düzenlemelerin yüksek maliyetli olması.
Ne Yapılmalı?		• Çevre bilincinin oluşturulması amacıyla öğrencilere sosyal sorumluluk projelerine katılması teşvik edilmelidir. Bu konuda eğitimler yapılmalıdır. • Doğu Karadeniz Bölümü üniversiteleriyle birlikte çevre sorunlarına ilişkin seminer, kongre, çalıştay hazırlanmalıdır.

3.10.2. Sektörel Yapı Analizi

Tablo 31: Sektörel Yapı Analizi Sonuçları Tablosu

Sektörel Güçler		Rakipler
Tespitler		• Çevre bölgelerde yeni açılan üniversite ve bölüm sayısındaki artışlar • Nitelikli ve deneyimli akademik ve idari personel özel veya farklı devlet üniversitelerine geçiş yapması.
Üniversiteye Etkisi	Fırsatlar	• Genç ve dinamik bir akademik kadroya sahip olunması. • Yeni bölüm ve programlar açılarak kurumsal dönüşümün sağlanması. • Daha fazla araştırma yapma imkanının ortaya çıkması.
	Tehditler	• Öğrencilerin yurt ve okula ulaşımında sorunlar yaşaması. • Şehrin öğrenci, akademisyen ve idari personele sosyal imkanlar sunmada yetersiz kalması. • Akademik ve idari personelin konaklamada yaşadıkları sıkıntılar (lojman, sosyal tesis gibi).
Ne Yapılmalı?		• Nitelikli ve deneyimli akademik ve idari personelin farklı kurumlara geçişini azaltabilmek için sorunlarını çözmeye yönelik birimler oluşturulmalıdır. • Lojman sayısını arttırabilmek için diğer kamu kuruluşlarıyla anlaşmalar yapılmalıdır. • Sosyal imkanların arttırılması amacıyla üniversite-yerel yönetim iş birliği geliştirilmelidir. • Öğrencilerin ulaşım ve konaklama sorunları çözülmelidir. • Yeni bölümler açma konusunda girişimler artırılmalı ve daha fazla proje yazılması teşvik edilmelidir.

Sektörel Güçler		Paydaşlar
Tespitler		• Tercih döneminde üniversite tanıtımındaki eksiklikler. • Aday öğrencilerle ve mezunlarla iletişim eksiklikleri. • Sanayi ve yerel yönetimlerle iş birliklerindeki yetersizlikler. • İç ve dış paydaşlardan yeterince geri bildirim alınamaması.
Üniversiteye Etkisi	Fırsatlar	• Şehir nüfusunun az olması nedeniyle diğer kurumlarla yapılabilecek iş birliği ve görüşmelerin daha kolay olması.
	Tehditler	• Kurumlar arası iletişim eksiklikleri ve bürokratik engeller.
Ne Yapılmalı?		• Aday öğrenciler ve mezunlarla iletişim sağlamak için online veri tabanı oluşturulmalı ve bu sistem üzerinde görüşmeler düzenli olarak yapılmalıdır. • Sanayi ve yerel yönetimlerle iş birlikleri güçlendirilmeli ve ortak planlamalar yapılmalıdır.

Sektörel Güçler		Tedarikçiler
Tespitler		• Hizmet alımında sürecin uzun sürmesi. • Yemekhane hizmetinde görülen aksaklık ve yetersizlikler.
Üniversiteye Etkisi	Fırsatlar	• Sorunların çözümünde hızlı ve dinamik bir yapının olması.
	Tehditler	• Hizmet alımını karşılayacak firmaların şehir içerisinde bulunmaması ve çevre illerden tedarik edilmesi.
Ne Yapılmalı?		• Mal ve hizmet alımında kaynaklanan aksaklıklar nedeniyle gerekli görülen küçük ölçekli faaliyetler üniversite içerisinde üretimi sağlanmalıdır. • Tüm tedarikçilere erişilebilecek online platform hazırlanmalıdır.

Sektörel Güçler		Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar
Tespitler		• Rehberlik hizmeti bakımından düzenleyici ve denetleyici kurumların yetersiz olması.
Üniversiteye Etkisi	Fırsatlar	• Düzenleyici ve denetleyici kurumların ortaya koyduğu sorunların çözümünde genç ve dinamik idari personel yapısının olması.
	Tehditler	• Düzenleyici ve denetleyici kurumlarla iletişim yetersizliği.
Ne Yapılmalı?		• Denetlemeler sonucunda elde edilen raporlardan yola çıkılarak benzer hataların yapılmaması veya tekrarlanmaması için tüm birimlere eğitim seminerleri düzenlenmelidir.

3.11. GZFT Analizi

GZFT Analizi; kurumların ya da illerin güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik olarak analiz edildiği, analiz sonucunda kurumların/kişilerin karşı karşıya oldukları fırsat ve tehditlerin tespit edildiği bir yöntemdir. GZFT Analizi sayesinde geleceğe yönelik stratejiler geliştirilerek, kurumun/ilin amaçlarına daha kısa sürede ve daha etkili bir şekilde ulaşması sağlanmaktadır.

Yapılan GZFT Analizinin genel amacı; Gümüşhane Üniversitesi'nin güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi, analiz edilmesi ve üniversitenin nihai hedeflerine ulaşması için uygun stratejilerin seçilmesine yardımcı olmasıdır. GZFT Analizinin ilk bölümünde Gümüşhane Üniversitesi'nin kurum içi mevcut durumu göz önüne alınarak, güçlü yönleri ve zayıf yönleri belirlenmiştir. İkinci bölümünde ise dış çevre faktörlerinin Gümüşhane Üniversitesi için yarattığı fırsatlar ve tehditler tespit edilmiştir.

Güçlü ve Zayıf Yönler

Gümüşhane Üniversitesi olarak kurumumuz tarafından belirlenen hedeflere ulaşmamıza katkı sağlayan, performansımızı arttıran mevcut faktörler güçlü yönlerimizi oluştururken, kurumumuzun amaç ve hedeflerine ulaşırken başarımızı olumsuz etkileyen mevcut faktörler ise zayıf yönlerimizi oluşturmaktadır.

Kurum Dışı Analiz (Çevre Analizi)

Gümüşhane Üniversitesi'ni etkileyecek dış çevre faktörlerini analiz etmek; fırsatları iyi değerlendirebilmek, tehditlere karşı önlem alabilmek ve bunlara bağlı olarak yeni stratejiler geliştirebilmek için oldukça önemlidir. YÖKAK tarafından yapılan dış değerlendirme süreci de GZFT ye olumlu katkılar sağlamıştır.

Gümüşhane Üniversitesi'nin durum analizi sonuçlarının değerlendirilebilmesi için kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditleri Tablo 12'de sunulmuştur. Tablo 12'de sunulan veriler, 2021 yılında iç ve dış paydaşlar tarafından gelen görüş ve öneriler doğrultusunda hazırlanmıştır. Ayrıca oluşturulan GZFT stratejileri de Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 32: Gümüşhane Üniversitesi'nin 2021 Yılı GZFT Analiz Tablosu

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü yönler	**Zayıf yönler**	**Fırsatlar**	**Tehditler**
Akademik personelin genç, dinamik ve motivasyonu yüksek kişilerden oluşması sayesinde öğrenci-öğretim elemanı iletişiminin güçlü olması.	Üniversite sanayi iş birliğinin yetersiz olması.	Ulusal ve uluslararası üniversiteler ile mevcut iş birliklerinin geliştirilmesi imkânı.	Artan üniversite sayısından dolayı bazı bölümlerin öğrenci bulamama riskinin olması.
Akademik personelin alanlarında yetişmiş, donanımlı ve uzman kişiler olması.	Üniversitemizin patent, faydalı model ve telif hakkı tescili sayısının az olması.	Sivil toplum kuruluşlarının, kamu ve özel sektör kuruluşlarının üniversitemiz ile iş birliğine hevesli olmasından dolayı yeni ve ortak proje potansiyeli.	Çevre illerdeki üniversiteler arasında rekabetin giderek yükselmesi.
Akademik teşvik ve yayın sayısının artmasının yanı sıra kalitenin de her geçen gün artması.	Lisans programlarına olan talebin azalması.	Çevre illerdeki köklü üniversitelerin varlığı.	Üniversite sanayi iş birliğinin yeterince sağlanamamış olması.
Birçok akademik ve idari birimin aynı kampüs içerisinde yer almasından dolayı birimler arasındaki iletişimin hızlı ve kolay sağlanması.	Üniversitemizin bazı birimlerde öğretim üyesi sayısının az olmasından dolayı yüksek lisans ve doktora programlarının açılamamış olması.	Bölgenin doğal güzellikler, tarihi yapı ve kültürel açıdan zengin olması, turizm potansiyelinin yüksek olması.	Şehrimizin gelişmişlik düzeyi yüksek olan illere uzak olması.
Üniversitemizin önlisans, lisans ve lisansüstü programlarında "teknoloji", "yapay zekâ" ve "kodlama" gibi gelişime ilişkin derslere yer verilmesi ve öğrencilerin bu alanlarda motive edilmesi.	Şehrin ülke genelinde tanınırlık ve bilinirlik sorununun henüz aşılamamış olması.	Gümüşhane ilinin altın, bakır, kurşun ve gümüş gibi madenler açısından zengin olması.	Şehir içi ulaşım, konaklama ve sosyal imkân konularında yaşanan sorunların çözülememiş olması.

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü yönler	**Zayıf yönler**	**Fırsatlar**	**Tehditler**
Üniversitemizin ulusal ve uluslararası üniversite sıralamalarında görünür hale gelmesi.	Uluslararası düzeyde akademik personel ve öğrenci hareketliliğinin yeterli seviyede olmaması.	Kuşburnu ürünleri ve pestil-köme gibi patenti Gümüşhane'ye ait ürünlerin imalatının yapılması.	Öğrenciler için şehirde kısmi zamanlı çalışma imkânlarının yetersiz olması.
Sürekli eğitim ve uzaktan eğitim programlarının nitel ve nicel olarak güçlü olması.	Akademik personelin bireysel gelişimi için katıldığı sempozyum ve kongreler için sağlanan maddi desteğin yetersiz olması.	Gümüşhane'nin ülke genelinde olumlu bir imajının olması (suç oranının düşük olması, güvenlikli bir şehir olması).	Akademik ve idari personelin başka şehirlere yönelik kurum değişikliği taleplerinin olması.
Fakültelerin birbirine yakın olmasından dolayı kampüs imkânlarına erişimin kolay olması.	Özellikle kış şartlarında fakülteler arasında ulaşım sıkıntısı yaşanması.	Gümüşhane-Bayburt Havaalanı projesinin devam ediyor olması.	Genç işsizliğin artması.
Öğrencilere yönelik kültür, sanat faaliyetlerinin desteklenmesi.	Kreş, park, okuma salonları, sinema ve tiyatro salonları gibi sosyal tesislerin yeterli kapasitede olmaması.	Karayolu altyapılarının geliştirilmesi ile şehirlerarası ulaşım imkânlarının kolaylaşması.	Beyin göçünün yaygınlaşması.
Öğrencilere sağlanan kısmi zamanlı çalışma olanakları.	Staj yapan öğrencilerin kontrol güçlükleri ve mesleki stajların etkin yapılamayışı.		
İç ve dış paydaşlar ile etkileşimli ilişkiler.	Dış paydaşlarla ilişkilerin yeterli düzeyde olmaması.		
Uygulamalı eğitimi destekleyen laboratuvarlar ve atölyelerin bulunması.	Üniversitemizin bazı birimlerde laboratuvar eksikliğinin olması.		

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü yönler	**Zayıf yönler**	**Fırsatlar**	**Tehditler**
Tüm personellerde ast-üst ilişkilerinde samimiyet ortamının varlığı.	Vizyon ve misyonu içselleştirmek ile ilgili eksiklikler	Uluslararası öğrenci alma imkânlarının artması	Eğitim istihdam ilişkisinin azalması nedeniyle öğrenci sayısındaki azalma olasılığı
Kütüphane hizmetiyle birlikte veri tabanlarının çeşitliliği sayesinde araştırmaya elverişli bir ortamın olması.	Üniversite sanayi ilişkisinin geliştirilme ihtiyacı	Büyüme potansiyeli olan işletmelerin varlığı ve bu işletmeler ile geliştirilebilecek ortak projeler yapma imkânı	Büyük şehirlerdeki üniversitelerin yeni programlar açmaları nedeniyle öğrenci sayısındaki azalma olasılığı
Başarıların takdir edildiği bir sistemin olması.	Örgütsel vatandaşlık davranışlarının istenilen düzeyde olmaması	Öğrenci sayıları azalan programlardaki akademik personelin daha fazla proje ve araştırma yapma imkânının ortaya çıkması	Akademik ve idari personelin sayısında meydana gelebilecek azalmalar

Tablo 33: Gümüşhane Üniversitesi'nin GZFT Stratejileri Analiz Tablosu

	Fırsatlar	**Tehditler**
Güçlü yönler	Gümüşhane'nin ülke genelinde olumlu bir imajının olması (suç oranının düşük olması, güvenlikli bir şehir olması) (F), bölgenin doğal güzellikler, tarihi yapı ve kültürel açıdan zengin olması (F), ulusal ve uluslararası üniversiteler ile mevcut iş birliklerinin geliştirilmesi imkânı (F), üniversitenin altyapı, eğitim-öğretim kalitesi ve akademik personelin genç ve dinamik olması (G) ile desteklenecektir.	Artan üniversite sayısından dolayı bazı bölümlerin öğrenci bulamama riskinin olması (T) ve çevre illerdeki üniversiteler arasında rekabetin giderek yükselmesi (T), üniversitenin altyapı, eğitim-öğretim kalitesi ve akademik personelin genç ve dinamik olması (G) ve akademik personelin alanlarında yetişmiş, donanımlı ve uzman kişiler olması (G) ile karşılanması planlanmaktadır.
Zayıf yönler	Sivil toplum kuruluşlarının, kamu ve özel sektör kuruluşlarının üniversitemiz ile iş birliğine hevesli olmasından dolayı yeni ve ortak proje potansiyeli (F), üniversite sanayi iş birliğinin yetersiz olması (Z) konusundaki zayıflığı kısmen de olsa giderecektir.	Gümüşhane'nin gelişmişlik düzeyi yüksek olan illere uzak olması (T) nedeniyle, şehrin ülke genelinde tanınırlık ve bilinirlik sorununun henüz aşılamamış olması (Z) üniversitenin tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerine ağırlık verilmesiyle giderilmeye çalışılacaktır.

4. GELECEĞE BAKIŞ

4.1.Misyon

Eleştirel düşünebilen, girişimci, üretken, katılımcı, rekabetçi, kişisel ve mesleki olarak kendini sürekli yenileyebilen fertler yetiştirmek, bilime evrensel katkı sağlayabilen araştırmalar yapmak ve tüm değerleriyle bölgenin ve ülkenin gelişmesine katkıda bulunmak.

4.2.Vizyon

Araştırma ve eğitimdeki dönüşümün bir parçası olarak kendini sürekli yenileyen, sorun çözme becerisine sahip fertler yetiştirerek tercih edilebilir bir üniversite olmak.

4.3.Temel Değerler

- ✓ Kurum kimliğini ve kültürünü geliştirmek için katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenecek, açık ve şeffaf yönetişim modelleri uygulanacak olup üniversitemizde yönetim sorumluluğunun güçlendirilmesi için gerekli mali yönetim, iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin etkin bir şekilde uygulanmasına yönelik çalışmalar yapmak.

- ✓ Üniversite-sanayi işbirliğinin arttırılarak bölgede bulunan sanayi kuruluşlarının teknolojik gelişimine ve Ar-Ge çalışmalarına katkıda bulunmak.

- ✓ Ar-Ge'ye dayalı üretim yeteneğini güçlendirmek amacıyla uygulama ve araştırma merkezlerimiz ile merkezi araştırma laboratuvarımız geliştirmek.

- ✓ Nitelikli fertler yetiştirmeyi amaçlayarak, evrensel düzeyde bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerini öncelikli hedef belirlemek ve azami düzeyde katkı sağlamak.

- ✓ Çevreye, doğaya, insanlara ve etik değerlere karşı sorumluluklarını yerine getiren bir kurum kültürünü yerleştirmek.

- ✓ Dijital dönüşüm çağının gerekliliklerini yerine getirerek kendini sürekli yenileyen, sorun çözme becerisine sahip olmak.

- ✓ Yükseköğretimde öğrenci ve öğretim elemanı değişimi ve hareketliliğini artırmaya yönelik uluslararası programlar yakından takip etmek. Yabancı öğrencilerin Üniversitemizdeki öğretim faaliyetlerine katılmasına öğrencilerin karşılıklı değişimleri sağlamaya azami katkı sağlamak.

- ✓ Mevcut idari ve beşeri kapasite, nitelik ve nicelik olarak stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda geliştirilecek ve yönetim kültürünün yeni yapıya uyarlanmasına dönük programlar düzenlemek.

- ✓ Stratejik planlama ve performans programları çerçevesinde ölçme, izleme ve değerlendirme süreçleri geliştirmek.

5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Gümüşhane Üniversitesi misyon, vizyon, temel değerler çerçevesinde şehrin, bölgenin, ülkenin gelişme ve kalkınmasını takip ederek eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve hayat boyu öğrenme faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere stratejilerini belirlemiştir. Üniversitemiz, bölgenin kalkınma ve gelişim hedeflerine katkı sağlamak amacı ile toplumsal dönüşüme öncülük edecek kültürel ve bilimsel değer üretmeyi, nitelikli akademik eğitimi ile donanımlı bireyler yetiştirmeyi, kamu-STK-özel sektör ve şehir dinamikleri ile işbirliği içinde ortak fayda sağlayacak projeler üretmeyi, bilim ve teknolojideki buluş, araştırma ve yayınlarla gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde referans merkezi haline gelmeyi hedefleyerek ayrıcalık kazanma azmini sürdürmektedir. Kurumumuzda aynı şekilde kalite politikası olarak yönetimsel yetkinliği arttırma, daha kaliteli eğitim ve araştırma ortamı oluşturmak amaçlanmaktadır.

Üniversitemiz; ülke genelindeki öğrencilerin tercihi olmak, dış proje desteklerini kendisine yönlendirmek, kendi mezunlarının iş dünyası tarafından tercih edilmesini sağlamak, ulusal ve uluslararası değişim programlarından daha fazla yararlanabilmek, bilimsel yayın kalitesini ve sayısını artırmak, alanında başarılı öğretim elemanlarınca tercih edilebilir bir merkez olmayı hedeflemektedir.

Üniversitemizin, bölgesindeki sahip olduğu imkânlarıyla farkındalık sağlamak, diğer kamu ve özel kurumlara öncü olmak, nitelikli akademik katkılar sağlamak ve istihdam sorununa çözüm odaklı, yetiştirdiği öğrenciler ile bu girişimlerin sürdürülebilirliğini sağlamak gibi yükümlülükleri de bulunmaktadır. Son yıllarda ülkemizdeki üniversite sayısının arttığı, yurt dışı eğitimin tercih edildiği, yurt dışı eğitim desteği imkanlarının çoğaltıldığı bir süreçte Üniversitemizin tercih edilebilirliğini arttırmak, kurumun varlığını sürdürmek için önemli bir etkendir.

Üniversitemizin eğitim ve araştırma odaklı yönlerinin güçlendirilmesinin yanı sıra girişimcilik faaliyetlerinin de geliştirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, Kurumumuz bünyesinde kurulan; Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama ve Araştırma Merkezi, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Kelkit Organik Tarım Uygulama ve Araştırma Merkezi, Eğitim Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi, Tıbbi Bitkiler, Geleneksel İlaçlar Uygulama ve Araştırma Merkezi, Dil Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi, Ahmet Ziyaüddin Gümüşhanevi Uygulama ve Araştırma Merkezi, Teknoloji Transfer Ofisi Uygulama ve Araştırma Merkezi, Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi, Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi Uygulama ve Araştırma

Merkezi Müdürlüklerinin çalışmalarına verilen destekler hem eğitim ve araştırma hem de girişimcilik faaliyetleri için önem arz etmektedir.

5.1. Konum Tercihi

2022 yılında Türkiye'deki 209 üniversitenin, 131'i devlet (11 teknik üniversite, 2 güzel sanatlar üniversitesi ve 1 yüksek teknoloji enstitüsünün yanı sıra Polis Akademisi ve Milli Savunma Üniversitesi) 78'i vakıf üniversitesidir. Üniversitelerin haricinde ayrıca 5 meslek yüksekokulu bulunmaktadır. Karadeniz Bölgesi, Doğu Karadeniz Bölümünde, alanında ve bölümde güçlü üniversitelerin varlığı ile Üniversitemizin konum olarak sert bir coğrafyada olması hem deneyimli öğretim elemanlarının hem de öğrencilerin tercihlerinde etkili olmaktadır.

2008 yılında kurulan Gümüşhane Üniversitesi kendi döneminde kurulan diğer üniversitelerden daha hızlı bir şekilde fiziki ve teknik altyapısında gelişim göstermiş ve temel hizmet alanı olan eğitim-öğretim kalitesini arttırarak günden güne öğrenci sayısında artış yaşamıştır. Fakat Yükseköğretim kurumlarının sayısı ve arttırılan kontenjanlarla öğrencilerin talebine göre eğitim ihtiyacı karşılanmaya çalışılsa da bazı alanlar için belirlenen taban puanlar ve coğrafi konum nedeniyle öğrencilerin bölümleri tercih etmemesine neden olmaktadır. Eğitim hizmeti vermek olan Üniversitelerin kuruluş amacı, bu ve benzeri kısıtlamalar ile araştırma ve girişimcilik gibi alanlara da ağırlık verileceğini göstermektedir. Açılan üniversiteler, şehrin ve bölgenin sadece eğitim ve işgücü ihtiyacına değil, ayrıca kalkınmasına ve gelişmesine de katkı sağlayacak potansiyeldeki kurumlar olmaktadır.

Mevcut durumu itibariyle ağırlıklı olarak eğitim odaklı olan Üniversitemiz yerel, bölgesel ve ulusal sektör ihtiyaçları doğrultusunda nitelikli insan gücü yetiştirerek, teknolojik, bilimsel, akademik, fiziki altyapısı ve akademik birimlerce gerçekleştirilecek bilimsel çalışmalar ve yapılacak araştırmalar ile topluma katkı sağlamayı ön plana çıkaran, yenilikçi yapısıyla bölge ve ülkenin geleceğine katkı sağlamaya çalışmaktadır.

Üniversitemiz, hali hazırdaki akademik ve idari yapılanması, fiziki imkanlar, altyapı imkânları, kampüsleşme, üniversite-dış paydaş ilişkisi, kentin beklentileri, geleceğe dönük projeksiyonlar, kurulduğu şehirdeki yeraltı kaynaklarının zenginliğine yönelik bölümlere önem vermesi, tarımda verimlilik, sağlık personeli eğitimi, artan nüfusa yönelik eğiticilerin eğitimi, ara eleman gereksinimi, eğitim-staj imkânlarının güçlü birlikteliği, eğitim-öğretime devam edilen bölümlerin dinamikleri ve uygulamalı eğitim konseptiyle eğitim ve girişim odaklı, aynı zamanda da araştırmacı bir üniversite olma hedefindedir.

Kurumumuz ağırlıklı olarak eğitim odaklı faaliyetlere devam etse de araştırma ve girişimcilik faaliyetleri de ayrıca devam etmektedir. Bu kapsamda, Stratejik Plan hazırlık çalışmalarına temel oluşturabilecek nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz.

- Bölgemizde ve Türkiye genelinde üniversite eğitimi almaya yönelik talep,
- Bölgemizin yeraltı kaynakları bakımından zengin olması ve gerek duyulan araştırma ve geliştirme çalışmalarının alanının uzmanları tarafından yapılması gerekliliği, halkın ve bu konuda çalışanların eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi gerekliliği
- Bölgenin doğa turizm potansiyelinin yüksek olması, marka bir şehir ile turizm bölgesi yapılmasında ve kurulacak işletmelerin yönetilmesinde bilgili kişilerin eğitilmesi, bilgilendirilmesi gerekliliği şeklinde özetlenebilir.
- Gümüşhane Üniversitesi, 2021 yılında madencilik alanında YÖK tarafından yürütülmekte olan Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı'na dâhil edilmiştir. Bu bağlamda madencilik alanında üniversitenin bölgesel kalkınmaya yönelik katkıların artması beklenmektedir.

5.2. Başarı Bölgesi Tercihi

Sözel ve sayısal tabanlı farklı bilim dallarında faaliyet gösteren Gümüşhane Üniversitesi, Türkiye'deki birçok üniversite gibi orta ve uzun vadeli stratejisini ağırlıklı olarak eğitim eksenli olarak planlamaktadır.

Gümüşhane; Doğu Karadeniz Bölümü ile Doğu Anadolu Bölgesi arasında geçiş noktasında yer almakla birlikte, tarihi, coğrafi konumu ve yeraltı kaynakları bakımından çeşitli zenginliklere sahip, gelişmekte olan bir il statüsündedir. Gümüşhane, tarihsel gelişim yönünden farklı din ve medeniyetlerin birlikte bulunduğu kültür çeşitliliğine ve eşsiz doğal güzelliklere sahiptir. Bu özelliklere rağmen, bugüne kadar turizm açısından gerekli ve yeterli ilgiyi görememiştir. Bu şartlarda, Turizm Fakültesinin turizmi geliştirici etkisinin olması beklenmektedir. Yapılan çalışmalar, sahaların incelenmesi ve gerekli tespitlerin yapılması şeklinde gelişmiş, akabinde kamu kurumlarının ortak çalışmaları ile potansiyelin değerlendirilme yolları belirlenmiştir.

Yeraltı kaynakları olarak, yöre de önemli ölçüde yeraltı madeni bulunduğu tespit edilmiş olup, ilgili kurumlardan alınan izinler ile maden çıkartma ve işleme işlemleri gerçekleştirilmektedir. Kurumumuzun Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi alt ana bilim dalları sayesinde şehrin yeraltı kaynaklarının verimli bir şekilde çıkartılabilmesi, alan bazında gerekli analizlerin yapılarak en yüksek verimlilikte hangi bölgede çalışılması gerektiği, akademik personel ve eğitimli öğrenci ile maden arama, işletme ve çıkarma işlemlerinin geliştirilmesi ve aynı şekilde firmaların işletilmesinde gerekli tedbir yenilik ve verimlilik etkenlerinin öne çıkartılmasında rol oynaması doğaldır. Üniversitemizin kuruluşu ile birlikte bünyesinde faaliyetlerine devam eden Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesinin ile Gümüşhane Meslek Yüksekokulu, yükseköğretim bazında şehrin en eski ve köklü yapısını oluşturması nedeniyle ortaya çıkan beklentilerin karşılanabilmesi için kurumlar arasında ilişkilerin geliştirilerek faaliyetlerini arttırması gerekmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında kurumlar arası işbirliğinin sağlanarak, daha çok topluma, kamu ve özel kurum ve kuruluşlara yönelik faaliyetlerin arttırılması, uygulama birimlerinin sorumluluklarının güçlendirilerek daha verimli çalışılması ile birlikte:

Turizm Fakültesi ile mevcut potansiyel ile ilgili bir envanter çalışmanın ortaya konulmasından sonra turizmde şehrin gerek tarihsel bölgelerinin gerekse doğa turizmi alanlarının gelişimini sağlaması gerekliliği,

Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi ile yeraltı kaynaklarından daha etkin ve verimli şekilde yararlanılması, daha önce keşfedilmemiş alanların belirlenerek ekonomiye kazandırılması, işletmelerin gerek teknolojik gerekse eğitimli işgücü bakımından yenilenerek firmalara ve şehre olan ekonomik getirilerinin artırılması ve şehrin yeni yapılaşma alanlarının bilimsel veriler göz önüne alınarak planlanması zorunluluğu,

Uygulamalı eğitimi son derece önemseyen Üniversitemiz, öğrencilerin laboratuvar gibi uygulama ortamlarında eğitimlerini sürdürmeleri, mesleki ve teknik eğitimin iş piyasasının ihtiyaçları doğrultusunda verilmesi gerektiğini, eğitim-istihdam ilişkisinin güçlendirilmesi, aktif iş gücü piyasası politikalarının etkin olarak uygulanarak üniversite ile özel sektör arasında iş birliği ve koordinasyonun geliştirilmesi sağlamaktadır.

Üniversitemizin konum tercihi eğitim ağırlıklı olması aşağıdaki konularda önceliklendirme (konum tercihine göre öne çıkarılacak birimlerin sıralaması) yapılmasına neden olmaktadır.

Akademik Birim Önceliklendirme

Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Turizm Fakültesi, İletişim Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Gümüşhane MYO, Şiran Mustafa Beyaz MYO, Kelkit Aydın Doğan MYO, Gümüşhane SHMYO, Gümüşhane MYO, Kürtün MYO

Hedef Öğrenci Kitlesini Önceliklendirme

Doktora, yüksek lisans, lisans ve ön lisans öğrencileri, uluslararası öğrenciler, yerel halktan öğrenciler

Eğitim, Araştırma ve Girişimciliğe Yönelik Alt Alanları Önceliklendirme

Eğitimde; lisans ve ön lisans eğitimi, araştırmada: tarım, madencilik, turizm, girişimcilikte: yerel işletmeciliğin geliştirilmesi

Yenilikçi Entegre Alan Tanımlama ve Önceliklendirme

Maden Mühendisliği, Yazılım Mühendisliği, Matematik Mühendisliği, Jeoloji Mühendisliği, Jeofizik Mühendisliği, Harita Mühendisliği, Makine Mühendisliği, Yönetim Bilişim Sistemleri

Yerel İmkânları Önceliklendirme

Turizm Fakültesi, Maden Mühendisliği, Çevre Mühendisliği, Jeoloji Mühendisliği, Jeofizik Mühendisliği, Harita Mühendisliği, İnsan Kaynakları Yönetimi, Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama ve Araştırma Merkezi

Yönelim Önceliklendirme

Bölgesel Pazar, Ulusal Pazar

Üniversitemiz, araştırma potansiyelini artırmak, Üniversite personeli ve Gümüşhane İline etkin destek sağlamak amacıyla Teknoloji Transfer Ofisi Uygulama ve Araştırma Merkezi kurulmuştur.

5.3. Değer Sunumu Tercihi

Gümüşhane Üniversitesi değer sunumu tercihlerini tanımlarken, eğitim odaklılık konum tercihi ile yükseköğretim sistemi içindeki yerini, başarı bölgesi tercihleri ile şehrin, bölgenin ve ulusal kalkınmanın önceliklerine göre farklılaşma stratejilerini belirlemiştir. Ayrıca, misyon, vizyon ve temel değerleri, mevcut yetkinlikler ile kaynaklarını göz önünde bulundurarak sunduğu hizmetlerin değerini arttıracak şekilde değer sunumu tercihlerini tanımlamıştır. Böylelikle konum ve başarı bölgesi tercihlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi hedeflenmektedir. Üniversitemiz çoklu başarı bölgesi tercihi içinde gelecek stratejik odağını bir araştırma (Lisansüstü eğitim) üniversitesi üzerinde konumlandırmıştır.

Üniversitemiz tercih edilebilirliğini artırmak ve konumu güçlendirmek için geliştirilecek veya öne çıkarılacak hizmetleri şu şekilde belirlemiştir:

- Bölgenin kültürel, sosyal ve ekonomik kalkınmasına öncülük etmek,
- Üniversitemizin misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma çerçevesinde Üniversitemizde spesifik alanlarda sahip olduğu ön lisans öğrenci sayısını artırmak ve lisans eğitiminde yenilikler yapmak, yüksek lisans ve doktora programlarındaki öğrenci sayılarını artırmak,
- YÖK tarafından belirlenen öncelikli alanda doktora çalışması yapan öğrenci sayısını artırmak,
- Üniversitemizin konum ve başarı bölgesi tercihine paralel olarak öncelikle tüm disiplinleri barındıran yapısı ile bölgesel ve ulusal önceliklerini gözeterek sağlık bilimleri, sosyal bilimler ve fen bilimleri alanlarında disiplinler arası proje ve araştırmaları arttırmak,

- Araştırma ve uygulama merkezlerinin yapısı ve verimliliği değerlendirilerek öncelikli alanlara katkı verebilecek merkezlerin güçlendirilmesini sağlamak,
- Ulusal ve uluslararası alanda nitelikli yayın sayısını artırmak amacıyla Üniversite ve Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından verilen destek ve teşviklerin sayısını ve çeşitliliğini artırmak,
- Üniversitemiz tarafından yürütülen ulusal ve uluslararası projelerin sayısını artırmak amacıyla Teknoloji Transfer Ofisi ve Kariyer Merkezi tarafından verilen danışmanlık ve destek hizmetlerinin sayısını ve çeşitliliğini artırmak,
- Uluslararası iş birlikleri ile uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliğini artırmak amacıyla Üniversitemiz Rektörlüğü Dış İlişkiler Birimi tarafından verilen danışmanlık ve destek hizmetlerinin sayısını ve çeşitliliğini artırmak.

Tablo 34: Değer Sunum Belirleme Tablosu

	Tercihler / Faktörler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
1. SOSYAL İMKÂNLAR	Çevreci ve Engelsiz Kampüs			*	
	Öğrenci Yaşam Alanları			*	
2. DESTEKLER	Burslar				*
	Bilimsel, Kültürel ve Sportif Etkinlikler			*	
	Topluma Yönelik Hizmetler			*	
	Öğrenci Başına Düşen Bilgi Kaynağı Sayısı			*	*
	Bilişim Teknolojilerinden Yararlanma			*	*
	Girişimcilik Faaliyetleri			*	
	Mezunlarla İletişim			*	
3.EĞİTİM YÖNTEMLERİ	Online Eğitim Modülleri				*
	Simülasyon Uygulama Yöntemleri				*
	Zorunlu Staj Uygulaması Olan Bölüm Sayısı			*	*
4. EĞİTİM PROGRAMLARI	Ön Lisans ve Lisans Öğrenci Sayısı			*	*
	Lisansüstü ve Doktora Öğrenci Sayısı			*	*
	Çift Ana Dal Programları			*	
	Yabancı Uyruklu Öğrenci Sayısı			*	
	Uzaktan Eğitim Öğrenci Sayısı				*
	Yabancı Dilde Eğitim Veren Program Sayısı			*	*
	İhtisaslaşma Alanında Eğitim, Danışmanlık ve Sertifika Programı Sayısı			*	*
	Öğretim Elemanı Sayısı				*
	Öğretim Üyesi Başına Düşen Öğrenci Sayısı		*		
5. İŞ BİRLİKLERİ	Yerel ve Bölgesel			*	
	Ulusal ve Uluslararası			*	
	Sivil Toplum Kuruluşları			*	
6. PROJELER	Kurum Dışı Kaynaklı ve Uluslararası Projeler			*	
	Özel Sektör -Üniversite İşbirlikli Ar-Ge ve Yenilikçi Projeler			*	
	İhtisas Alanındaki Proje Sayısının Toplam Proje Sayısına Oranı			*	
	Yayına ve Bildiriye, Ürüne Dönüşmeyen Proje Sayısı	*	*		
	Ülke Gelişimine Destek Sağlayan Ürün Tabanlı Projeler			*	*
	Geri Dönüşüm ve Enerji Üretimi Projeleri			*	
7. KURUMSAL KİMLİK VE MARKALAŞMA	Kalite Güvence Çalışmaları				*
	Hesap Verebilir ve Ulaşılabilir Yönetim				*
	Akademik-İdari Personel Atama ve Yükseltme Kriterleri				*
8. YAYIN VE ARAŞTIRMA	İhtisas Alanındaki Yayın Sayısının Toplam Yayın Sayısına Oranı			*	
	Uluslararası Yayınlar			*	
	Uygulama ve Araştırma Merkezleri			*	*
9. PATENT/İNOVASYON	Patentler			*	
	Haklar			*	
10. DİĞER FAKTÖRLER	Maliyet		*		
	Öz Gelir			*	
	Tüm İş ve İşlemlerde Bürokrasi ve Zaman Kaybı	*			

5.4. Temel Yetkinlik Tercihi

Gümüşhane Üniversitesi konum tercihi olarak kendini eğitim odaklı bir üniversite olarak konumlandırmakla birlikte genç ve dinamik bir üniversite olmasının getirdiği potansiyel sayesinde araştırma ve topluma hizmet konularına da eğilmektedir.

Gümüşhane Üniversitesi gelişimini sürdürürken toplumun ve bölgenin ihtiyaçlarını kurulduğu günden bugüne kadar her zaman dikkate almış ve bu ihtiyaçlara göre kendi gelişimine katkıda bulunarak bu talepleri karşılamayı hedeflemiştir. Bölgesel kalkınmada gerek eğitimli işgücü gerekse ekonomik katkı yapma konularında bir kamu kuruluşu olarak kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanmaktadır.

Eğitim ve araştırma odaklı bir üniversite konumu, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleriyle Üniversitemiz, temel yetkinlik tercihlerini aşağıdaki başlıklar altında belirlemiştir:

- Yenilikçi ve dinamik bir yönetim anlayışı,
- Öğrenci odaklı eğitim anlayışı,
- Sürekli iyileştirme,
- Bilimsel üretkenliği artırma,
- Üniversitenin ekonomik açıdan bulunduğu çevreye katkısının artırılması ve farkındalık oluşturulması,
- Köse, Kelkit ve Şiran'da önemli tarım arazilerinin olması, Kelkit Çayı'nın sulama ve organik tarım açısından fırsat sunması,
- Şehirde altın, bakır, kurşun ve gümüş vb. madenlerinin işletilmesi,
- Şehrin doğal güzellikleri, biyo-çeşitlilik, fauna ve flora zenginliğine sahip olması,
- Alternatif turizm (kış, yayla, dağ, mağara turizmi vb.) ve doğa sporları potansiyelinin olması,
- Üniversitemiz tarafından Gümüşhane iline maden ve tarım alanlarında yaygın ve etkin danışmanlık hizmeti verilmesi,
- Hizmet binalarındaki çalışma odaları ve dersliklerin çağdaş donanımına sahip olması,
- Uygulamalı eğitimi destekleyen laboratuvarlar ve atölyelerin bulunması,
- Kuşburnu ürünleri, pestil, köme imalatının yapılabilmesi ve patentlerinin Gümüşhane'ye ait olması,
- Kimyevi gübre ve bitki koruma ürünleri kullanımında Türkiye ortalamasının altında olması,

6. STRATEJİ GELİŞTİRME

6.1. Amaçlar ve Hedefler

Tablo 35: Amaç ve Hedefler Özet Tablosu

Amaç (A1) Eğitim ve öğretimde niteliği geliştirerek, ülkenin ve bölgenin ihtiyaç duyduğu alanlarda rekabet edebilir bir üniversite olmak	**Hedef (H1.1)**	Ulusal ve Uluslararası eşdeğerliliği olan bölüm/program sayısı ile eğitim alanlarını iyileştirerek, donanımlı yerli ve yabancı öğrenci sayısını 2027 sonuna kadar rekabet edilebilir seviyelere çıkarmak
	Hedef (H1.2)	Eğitim süresi boyunca öğrencilerin ana ve yardımcı kaynak ihtiyaçlarının fiziki/elektronik ortamda sağlanması ve öğrencilerin kurumsal aidiyetinin 2027 sonuna kadar artarak devam ettirilmesi
	Hedef (H1.3)	Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme hizmetleri kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin 2027 sonuna kadar %20 yükseltmek
	Hedef (H1.4)	Ulusal ve Uluslararası tanıtım ve tanınırlık faaliyetlerini arttırarak değişim programlarından azami düzeyde pekiştirerek, yararlanma oranını 2027 sonuna kadar %15 arttırmak
Amaç (A2) Bilimsel araştırma kaynaklarını ve kalitesini arttırarak katma değeri yüksek toplumsal ve ekonomik projeler gerçekleştirmek	**Hedef (H2.1)**	Araştırma projeleri, madencilik, danışmanlık hizmetleri ile araştırma merkezi faaliyetlerini 2027 sonuna kadar %15 arttırmak
	Hedef (H2.2)	Öğretim elemanlarına verilen destek ve teşvikleri arttırmak
Amaç (A3) Paydaşlarımızla işbirliği içerisinde toplumun ihtiyacı olan alanlarda kalkınmaya yönelik nitelikli hizmetler üretmek	**Hedef (H3.1)**	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kurumsal aktifliğin arttırılması, personel ve öğrencilere yönelik sosyal imkânların 2027 sonuna kadar arttırmak

6.2. Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

Tablo 36: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu

Göstergeler	Hedef ve Göstergelerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler Tablosu																																			
	İlgili Rektör Yardımcılığı	Mühendislik ve Doğa Bil. Fak.	İktisadi ve İdari Bir. Fak.	İletişim Fakültesi	İlahiyat Fakültesi	Edebiyat Fakültesi	Turizm Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Beden Eği. Ve Spor YO	Uygulamalı Bilimler YO	Gümüşhane MYO	Gümüşhane Sağlık Hizm. MYO	Kelkit Aydın Doğan MYO	Şiran Sağlık Hiz. MYO	Sosyal Bilimler MYO	Kelkit Sağlık Hiz. MYO	Şiran Mustafa Beyaz MYO	Kürtün Myo	Torul Myo	İrfan Can Köse MYO	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	Genel Sekreterlik	Rektörlük Özel Kalem	Strateji Geliştirme Daire Başk.	İdari ve Mali İş Daire Başk.	Personel Daire Başk.	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başk.	Kütüphane ve Dok. Daire Başk.	Öğrenci İşleri Daire Başk.	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başk.	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	Döner sermaye İşletme Müdürlüğü	GÜSÜD Koordinatörlüğü	BAP Koordinatörlüğü	Kalite Koordinatörlüğü	Uygulama ve Araştırma Merkezleri
PG.1.1.1	S																							İ					İ							
PG.1.1.2	S																							İ					İ							
PG.1.1.3	S																							İ					İ							
PG.1.1.4	S																				İ			İ					İ							
PG.1.1.5	S																				İ			İ					İ							
PG.1.1.6	S																							İ		İ										
PG.1.1.7	S																							İ	İ		İ				İ					
PG.1.2.1	S																							İ				İ								
PG.1.2.2	S																							İ				İ								
PG.1.2.3	S																							İ					İ							
PG.1.3.1	S																							İ						İ						
PG.1.3.2	S																							İ						İ						
PG.1.3.3	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ				İ						İ						
PG.1.3.4	S																							İ						İ						
PG.1.4.1	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ				İ									İ			
PG.1.4.2	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ				İ									i			
PG.2.1.1	S																							İ										İ		
PG.2.1.2	S																							İ										İ		
PG.2.1.3	S																							İ												İ
PG.2.1.4	S																							İ								İ				
PG.2.1.5	S																					İ	İ	İ												
PG.2.2.1	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ			İ	İ											İ	
PG.2.2.2	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ			İ	İ											İ	
PG.2.2.3	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ			İ	İ											İ	
PG.2.2.4	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ			İ	İ												
PG.3.1.1	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ				İ												
PG.3.1.2	S																							İ									İ			İ
PG.3.1.3	S																							İ												
PG.3.1.4	S																							İ												İ

6.3. Hedef Kartları

Tablo 37: Hedef Kartları Tablosu

Amaç (A1)	Eğitim ve öğretimde niteliği geliştirerek, ülkenin ve bölgenin ihtiyaç duyduğu alanlarda rekabet edebilir bir üniversite olmak								
Hedef (H1.1)	Ulusal ve Uluslararası eşdeğerliliği olan bölüm/program sayısı ile eğitim alanlarını iyileştirerek, donanımlı yerli ve yabancı öğrenci sayısını 2027 sonuna kadar rekabet edilebilir seviyelere çıkarmak								
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcılığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Personel Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2023	2024	2025	2026	2027	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.1.1.1 Öğrencisi bulunan bölüm / program sayısı	15%	214	215	216	217	218	219	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.1.1.2 Öğretim Elemanı başına düşen öğrenci sayısı	15%	34,5	34	33,5	33	32,5	32	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.1.1.3 Ön lisans ve Lisans öğrenci sayısı	15%	17.711	18.000	18.500	19.000	19.500	20.000	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.1.1.4 Yüksek Lisans öğrenci sayısı	15%	1.340	1.400	1.450	1.500	1.550	1.600	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.1.1.5 Doktora öğrenci sayısı	15%	120	125	130	135	140	145	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.1.1.6 Yabancı uyruklu öğrenci sayısı	15%	206	215	222	230	237	245	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.1.1.7 Eğitim alanları ve laboratuvarların iyileştirilmesi için yapılan harcama miktarı	10%	2.820.000	2.900.000	3.200.000	3.500.000	3.800.000	4.000.000	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Yükseköğretim Kurulu tarafından kontenjanların sınırlandırılması Bölüm / Program açma taleplerinin reddedilmesi Hazineden gerekli mali kaynağın sağlanamaması Eğitime gelen yabancı öğrencilerin dil becerilerinin eğitim için yeterli olmaması								
Stratejiler	Dil Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezinin eğitim içeriğinin arttırılması Üniversitemizin tanıtımına yönelik fuar/basılı/görsel medya kanallarının kullanımı Tercih edilebilir bölümlerin açılması ve eğitim/laboratuvar altyapısının iyileştirilmesi								
Maliyet Tahmini	185.246.000								
Tespitler	Ulusal ve uluslararası alanda üniversite tanınırlığının ve tanıtımının istenilen düzeyde olmaması Çağın şartlarına uygun tercih edilebilen bölüm/program sayısının arttırılması Güncel şartlara göre eğitim alanları ve laboratuvarlarda ki teknolojik donanımların iyileştirilme ihtiyacı								
İhtiyaçlar	Öğrenci otomasyon sisteminin bütün unsurları kapsayacak şekilde yeniden tasarlanması Yeni teknolojilere uygun çözüm odaklı çalışacak şekilde personellere eğitim verilmesi Yabancı öğrencilere yönelik barınma ve dil eğitimi imkânlarının arttırılması								

Amaç (A1)	Eğitim ve öğretimde niteliği geliştirerek, ülkenin ve bölgenin ihtiyaç duyduğu alanlarda rekabet edebilir bir üniversite olmak								
Hedef (H1.2)	Eğitim süresi boyunca öğrencilerin ana ve yardımcı kaynak ihtiyaçlarının fiziki/elektronik ortamda sağlanması ve öğrencilerin kurumsal aidiyetinin 2027 sonuna kadar artarak devam ettirilmesi								
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcılığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve Tüm Akademik Birimler								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2023	2024	2025	2026	2027	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.1.2.1 Kütüphanede bulunan basılı ve elektronik kaynak sayısı	40%	387.870	390.000	395000	400.000	405.000	410.000	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.1.2.2 Ödünç alınan ve indirilen (indirilme sayısı) kaynak sayısı	30%	21.315	22.000	23.000	24.000	25.000	26.000	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.1.2.3 Mezun takip sistemindeki kayıtlı mezun sayısı	30%	4.461	4.700	4.900	5.100	5.300	5.500	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Online teknolojilerin gelişmesi nedeniyle basılı kaynak sayısının azalması Abone olunan veri ağlarındaki kaynak sayısının istenilen düzeyde olmaması Online kaynakların yaygınlaşması nedeniyle fiziki kaynaklar aleyhine tercihlerin değişmesi Eğitim süreleri boyunca kurumsal aidiyetin öğrencilere yeterince verilememesi Yurtdışı kaynakları veri tabanlarının maliyetlerinin yüksek olması								
Stratejiler	İç ve dış paydaşlara yönelik kütüphane alışkanlıklarının kazandırılması için çalışmalar yapmak Alınan basılı ve elektronik yayınlarda paydaş talepleri ile farklı dillerde kaynak teminini gözetmek Mezunlarımızın sürekli bilgilendirme e-posta ve SMS'leri ile farkındalığını arttırmak Dış paydaşlar tarafından temin edilen farklı veri tabanlarının araştırmacılarımızın kullanımına açılması								
Maliyet Tahmini	1.243.000								
Tespitler	Mezun olan öğrencilerin hayat şartlarına adapte olmaya çalışma nedeniyle yeterli zaman bulamamaları veya isteksiz davranmaları Okuma ve araştırma alışkanlıklarının yeterince gelişmemiş olması Basılı ve elektronik kaynakların sürekli yenilenmesi nedeniyle, mevcut kaynakların istenilen verileri içermemesi								
İhtiyaçlar	Kütüphanelere ayrılan maddi kaynak miktarlarının arttırılması Mezun takip sistemi içerisinde güncel iş ve kariyer ilanlarının yer alması ve anlık olarak mezunların bilgilendirilmesi Sürekli olarak öğrencilere kitap okuma ve kütüphane kullanma alışkanlıklarının arttırılmasına yönelik çalışmalar yapmak Güncel yayınların(günlük, haftalık, aylık gazete veya dergiler) takip edilerek kütüphane hizmetlerine sunulması								

Amaç (A1)	Eğitim ve öğretimde niteliği geliştirerek, ülkenin ve bölgenin ihtiyaç duyduğu alanlarda rekabet edebilir bir üniversite olmak								
Hedef (H1.3)	Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme hizmetleri kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek kampüs yaşam kalitesinin 2027 sonuna kadar %20 yükseltmek								
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcılığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve Tüm Akademik Birimler								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2023	2024	2025	2026	2027	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.1.3.1 Yükseköğretimde öğrencilerin yaşamdan memnuniyet oranı	10%	69,75	%70	%70,5	%71	%71,5	%72	Yılda Bir	Yılda Bir
PG.1.3.2 Öğrenci kulüp ve topluluklarının etkinlik sayısı	30%	2	10	15	20	25	30	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.1.3.3 Düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyet sayıları (kulüp faaliyetleri hariç)	30%	38	40	42	44	46	48	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.1.3.4 Beslenme hizmetlerinden yararlanan öğrenci sayısı	30%	156.685	170.000	180.000	190.000	200.000	210.000	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Bütçe imkânlarının sınırlı olması nedeniyle planlanan faaliyetlerin yapılamaması Öğrencilerin sosyal faaliyetlere katılma isteksizliği Şehrin olumsuz etkisinin anket cevaplarına da olumsuz yansıması Yemek kalitesinin istenilen seviyede olmaması nedeniyle yemekhanenin tercih edilmemesi								
Stratejiler	Kampüs yaşamında öğrencileri tutacak alternatiflerin arttırılması Kulüp ve diğer sosyal faaliyetlere desteklerin arttırılması Öğrencilerin sorunlarla ilgili paydaşlarla ortak hareket etmesinin sağlanması Beslenme ve yemekhane imkânlarının geliştirilmesi								
Maliyet Tahmini	11.207.000								
Tespitler	Paydaş görüşlerinin karar alma süreçlerine yeterince yansıtılamaması Yapılan faaliyetlerin sadece bir kesimi değil herkesi kapsadığının bilinmemesi Yemek hizmeti verilen alanların pandemi kurallarına göre yeniden düzenlenmesi								
İhtiyaçlar	Bütün Kulüp faaliyetlerinin icra edilebileceği fiziki alanların oluşturulması Kampüs içerisinde sosyal faaliyetlerin çeşitlendirilmesi Yemekhane ve kantinlerde sunulan yemek hizmetlerin çeşitlendirilmesi Anket sonuçlarının katılımlı bakış açısıyla gözden geçirilmesi ve sorun çözme odaklı işlemesi								

Amaç (A1)	Eğitim ve öğretimde niteliği geliştirerek, ülkenin ve bölgenin ihtiyaç duyduğu alanlarda rekabet edebilir bir üniversite olmak								
Hedef (H1.4)	Ulusal ve Uluslararası tanıtım ve tanınırlık faaliyetlerini arttırarak değişim programlarından azami düzeyde faydalanmak ve yararlanma oranını 2027 sonuna kadar %15 artırmak								
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcılığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Akademik Birimler, GUSÜD Koordinatörlüğü ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2023	2024	2025	2026	2027	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.1.4.1 Yurt dışı değişim programlarından (Erasmus, Mevlana vb.) yararlanan öğrenci sayısı	50%	25	26	27	28	29	30	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.1.4.2 Yurt dışı değişim programlarından (Erasmus, Mevlana vb.) yararlanan personel sayısı	50%	5	6	7	8	9	10	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Uluslararası firma ve kurumların teklif mektuplarını yanıtlamaması Değişim programlarının aktifliğinin sürdürülebilmesi için ulusal ve uluslararası kurumlarla yapılacak antlaşmaların yeterli olmaması Personelin değişim programına katılımındaki isteksizlik ve yabancı dil yetkinlik eksikliği Üniversitemize değişim programları için gönderilen bütçenin yetersiz olması								
Stratejiler	Yabancı dil eğitim seviyelerini arttıracak çalışmalar yapmak Değişim programları kapsamında verilen hibelerin miktarını arttırmak								
Maliyet Tahmini	1.159.000								
Tespitler	Yabancı dil konusunda yaşanan yetersizlikler Yabancı bir Ülkeye çıkma endişesi Tüm Dünya'da etkili olan Covid-19 süreci nedeniyle ikili anlaşmaların askıya alınması ve bazı Ülkelerce tam olarak esnetilmemesi								
İhtiyaçlar	Yabancı dil kursları açılarak bütün paydaşlara yönelik kapsamlı bir eğitim planlanmalı Üniversitemizin ulusal ve uluslararası tanınırlık faaliyetlerinin arttırılarak değişim programlarına katılımın sağlandırılması								

Amaç (A2)	Bilimsel araştırma kaynaklarını ve kalitesini arttırarak katma değeri yüksek toplumsal ve ekonomik projeler gerçekleştirmek								
Hedef (H2.1)	Araştırma projeleri, madencilik, danışmanlık hizmetleri ile araştırma merkezi faaliyetlerini 2027 sonuna kadar %15 arttırmak								
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcılığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü, Uygulama ve Araştırma Merkezleri, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2023	2024	2025	2026	2027	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.2.1.1 Devam eden proje (TÜBİTAK, BAP, vb.) sayısı	20%	36	38	40	42	44	46	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.2.1.2 Devam eden proje (TÜBİTAK, BAP, vb.) bütçe büyüklükleri	20%	1.400.000	1.500.000	1.750.000	2.000.000	2.400.000	3.000.000	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.2.1.3 Araştırma merkezleri tarafından elde edilen gelir miktarı	20%	130.667,84	135.000	140.000	145.000	150.000	155.000	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.2.1.4 Öğretim elemanlarınca verilen danışmanlık hizmet sayısı	20%	14	15	17	20	23	25	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.2.1.5 Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı (Madencilik) kapsamından yapılan faaliyet sayısı	20%	0	2	3	4	5	6	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Proje çalışmaları için yeterli bütçenin sağlanamaması Danışmanlık hizmet biriminin olmaması Proje çalışmalarının ilerlemesi için gerekli olan laboratuvar altyapısının yeterli olmaması Madencilik alanlarında yeterli sayıda öğretim elemanı bulunmaması								
Stratejiler	Madencilik proje desteklerine öncelik sağlanması ve laboratuvar altyapısının geliştirilmesi Paydaşlarla işbirliği faaliyetlerinin arttırılarak Üniversite imkânlarından faydalanmalarının sağlanması Danışmanlık hizmeti verecek öğretim elemanlarının bilinilirliğini arttırıcı faaliyet yapmak Proje hazırlama eğitimlerinin sistematik hale getirilmesi								
Maliyet Tahmini	746.000								
Tespitler	Yer aldığımız konumda sanayinin gelişmemiş olması dolayısıyla danışmanlık talep eden firma/kişi sayısının az olması Öğretim elemanlarının proje ve girişimcilik faaliyetlerine yeterince ilgi göstermemesi Bölgenin madencilik potansiyelinin yüksek olması Üniversite çevresinde AR-GE ihtiyacına yönelik talebin yetersiz kalması								
İhtiyaçlar	Proje yapılmasını teşvik eden, proje üreten ve yürütücüler için yol gösterici olan birimin geliştirilmesi Araştırıma merkezlerinin faaliyet alanlarının tanınırlığının arttırılması Danışmanlık hizmeti verebilecek öğretim elemanlarının ve alanlarının belirlenerek kamuoyuna paylaşılması Madencilik firmaları ile entegre çalışılarak Üniversite ve özel sektör işbirliğinin kurumsal olarak geliştirilmesi								

Amaç (A2)	Bilimsel araştırma kaynaklarını ve kalitesini arttırarak katma değeri yüksek toplumsal ve ekonomik projeler gerçekleştirmek								
Hedef (H2.2)	Öğretim elemanlarına verilen destek ve teşvikleri arttırmak								
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcılığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Akademik Birimler, Genel Sekreterlik, Kalite Koordinatörlüğü ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2023	2024	2025	2026	2027	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.2.2.1 SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI dergilerdeki yayın sayısı	35%	215	220	225	230	235	240	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.2.2.2 SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI dergilerdeki atıf sayısı	35%	3.325	3.400	3.500	3.600	3.700	3.800	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.2.2.3 ULAKBİM/TR dizin dergilerdeki yayın sayısı	20%	261	270	280	290	300	310	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.2.2.4 Akademik Teşvik Alan Öğretim Elemanı Sayısı	10%	175	177	180	182	185	185	Yılda Bir	Yılda Bir
Riskler	Ders yükü fazlalaşan öğretim elemanlarının akademik çalışma için yeterli zaman bulamaması Akademik Personelin yabancı dil yetkinliğinin olmaması yabancı kaynak araştırmalarına yönelimi azaltması Şehirde yeterince araştırma laboratuvarının olmaması Araştırma maliyetleri için yeterince kaynak bulunamaması								
Stratejiler	Ders yüklerinin personeller arasında daha dengeli dağıtılması Teşvik ve ödüllendirmelerle öğretim elemanlarının bilimsel yayın oluşturmasının sağlanması Yabancı dil eğitim seviyelerini arttıracak çalışmalar yapmak								
Maliyet Tahmini	3.119.000								
Tespitler	Yabancı dil konusunda yaşanan yetersizlikler Atıf ve yayınların gerek hazırlanma gerekse yayımlanma süreçlerinin gereğinden fazla uzaması Tüm Dünya'da etkili olan Covid-19 süreci nedeniyle bilimsel etkinliklerin yeterli seviyede ve yüz yüze olmaması								
İhtiyaçlar	Yabancı dil kursları açılarak bütün paydaşlara yönelik kapsamlı bir eğitim planlanmalı Proje hazırlama ve yayın yazma eğitimlerinin arttırılması Akademik yükselmelerde yayın ve proje değerlendirmelerinin nitelik olarak arttırılması								

Amaç (A3)	Paydaşlarımızla işbirliği içerisinde toplumun ihtiyacı olan alanlarda kalkınmaya yönelik nitelikli hizmetler üretmek.								
Hedef (H3.1)	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kurumsal tanınırlık ile personel ve öğrencilere yönelik sosyal imkânların 2027 sonuna kadar arttırılması								
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcılığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Genel Sekreterlik, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Uygulama ve Araştırma Merkezleri ile Tüm Akademik Birimler								
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2023	2024	2025	2026	2027	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.3.1.1 Akademik Birimler Tarafından Düzenlenen etkinlik sayısı (kulüp faaliyetleri hariç)	25%	122	125	130	140	150	160	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.3.1.2 Sürekli Eğitim Merkezi (SEM), Dil Merkezi (DİLMER) vb. diğer Araştırma ve Uygulama Merkezleri tarafından sertifika verilen kişi sayısı	25%	326	375	400	425	450	500	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.3.1.3 Basılı ve Görsel Medyadaki Yayın ve Haber Sayısı	25%	4.857	5.000	5.200	5.400	5.500	5.600	6 Ayda Bir	Yılda Bir
PG.3.1.4 Kariyer Merkezi çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen faaliyet sayısı	25%	0	5	10	15	20	25	6 Ayda Bir	Yılda Bir
Riskler	Düzenlenen kurs ve eğitimlere katılımın düşük kalması nedeniyle eğitim ve kursların açılamaması Düzenlenen faaliyetlerin kişisel organizasyon seviyesinde kalması Akademik çalışmalar ve proje sonuçlarının kamuoyu ile paylaşılma isteksizliği Yapılacak faaliyetler için yeterli kaynak sağlanamaması								
Stratejiler	Yapılan çalışmaların tanıtım ve tanınırlık faaliyetlerinin arttırılması Bütün medya kanallarının aktif olarak kullanılması Kariyer günleri yapılarak, alanında tanınmış uzman kişilerin Üniversitemize davet edilmesi Çeşitli işbirlikleri ile sertifika program tanınırlığının arttırılması								
Maliyet Tahmini	59.000								
Tespitler	Bütçe imkânlarının sınırlı olması nedeniyle faaliyetlere ayrılacak kaynakların sınırlı olması Merkezlerce yapılan faaliyetlerin icra edileceği merkezi bir yerleşkenin olmaması Yapılan faaliyet ve çalışmaların kamuoyu ile paylaşılmaması								
İhtiyaçlar	Akademik etkinliklerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan kaynakların arttırılması Merkezlerce yapılan faaliyetlerin icra edileceği merkezi bir yerleşkenin oluşturulması Basın ve Halkla İlişkiler Biriminin yapısının güçlendirilmesi Rol-model oluşturacak başarı hikâyesi olan tanınırlığı yüksek kişilerin öğrencilerle buluşturulması								

6.4. Maliyetlendirme

Tablo 38: Maliyetlendirme Tablosu

			2023	2024	2025	2026	2027	Toplam Maliyet
Amaç (A1)	Hedef (H1.1)	PG.1.1.1	32.803.000	39.363.000	47.235.600	56.682.720	32.803.000	**205.588.320**
		PG.1.1.2	32.803.000	39.363.000	47.235.600	56.682.720	32.803.000	**205.588.320**
		PG.1.1.3	32.803.000	39.363.000	47.235.600	56.682.720	32.803.000	**205.588.320**
		PG.1.1.4	32.802.000	39.363.000	47.235.600	56.682.720	32.802.000	**205.587.320**
		PG.1.1.5	32.802.000	39.363.000	47.235.600	56.682.720	32.802.000	**205.587.320**
		PG.1.1.6	32.802.000	39.363.000	47.235.600	56.682.720	32.802.000	**205.585.320**
		PG.1.1.7	8.855.000	9.917.000	11.900.400	14.280.480	8.855.000	**53.176.880**
	Hedef (H1.2)	PG.1.2.1	686.000	823.200	987.840	1.185.408	686.000	**4.298.448**
		PG.1.2.2	686.000	823.200	987.840	1.185.408	686.000	**4.298.448**
		PG.1.2.3	12.000	14.400	17.280	20.736	12.000	**75.416**
	Hedef (H1.3)	PG.1.3.1	3.007.000	3.608.400	4.330.080	5.196.096	3.007.000	**18.851.576**
		PG.1.3.2	3.007.000	3.608.400	4.330.080	5.196.096	3.007.000	**18.851.576**
		PG.1.3.3	3.012.000	3.614.400	4.337.280	5.204.736	3.012.000	**18.880.416**
		PG.1.3.4	3.318.000	3.981.600	4.777.920	5.733.504	3.318.000	**20.886.024**
	Hedef (H1.4)	PG.1.4.1	632.500	759.000	910.800	1.092.960	632.500	**3.974.760**
		PG.1.4.2	632.500	759.000	910.800	1.092.960	632.500	**3.974.760**
Amaç (A2)	Hedef (H2.1)	PG.2.1.1	335.500	402.600	483.120	579.744	335.500	**2.113.964**
		PG.2.1.2	335.500	402.600	483.120	579.744	335.500	**2.113.964**
		PG.2.1.3	45.000	54.000	64.800	77.760	45.000	**281.560**
		PG.2.1.4	45.000	54.000	64.800	77.760	45.000	**281.560**
		PG.2.1.5	45.000	54.000	64.800	77.760	45.000	**281.560**
	Hedef (H2.2)	PG.2.2.1	1.250.000	1.500.000	1.800.000	2.160.000	1.250.000	**7.800.000**
		PG.2.2.2	1.250.000	1.500.000	1.800.000	2.160.000	1.250.000	**7.800.000**
		PG.2.2.3	500.000	600.000	720.000	864.000	500.000	**3.173.000**
		PG.2.2.4	472.000	566.400	679.680	815.616	472.000	**2.983.696**
Amaç (A3)	Hedef (H3.1)	PG.3.1.1	38.000	45.600	54.720	65.664	38.000	**238.984**
		PG.3.1.2	13.000	15.600	18.720	22.464	13.000	**81.784**
		PG.3.1.3	3.000	3.600	4.320	5.184	3.000	**19.104**
		PG.3.1.4	10.000	12.000	14.400	17.280	10.000	**62.680**
	Genel Yönetim Gideri		**25.221.000**	**27.926.000**	**32.114.900**	**36.932.000**	**42.472.000**	**164.665.900**
	Toplam		**228.000.000**	**252.931.000**	**301.411.900**	**360.088.400**	**430.259.680**	**1.572.690.980**

7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme, amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla uygulama öncesi ve uygulama sırasında sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel verilerin toplandığı ve analiz edildiği tekrarlı bir süreçtir. Performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturur. Değerlendirme ise, devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı ve nesnel bir incelemedir. Değerlendirme ile stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik, etki ve sürdürülebilirliği analiz edilir

2023-2027 dönemi stratejik plan izleme ve değerlendirme süreci; planda yer alan bütün faaliyetler ile bütün birimlerde yapılan ve yapılması gereken iyileştirme çalışmalarını kapsar. Planın yürürlüğe girmesinden sonra başlayacak olan izleme ve değerlendirme süreci ile amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı belirlenip eksikliklerin giderilmesi sağlanacaktır.

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk üst yöneticidedir. Bununla birlikte sürecin yürütülmesinden "Gümüşhane Üniversitesi Kalite Kurulu" ile ihtiyaçlar doğrultusunda oluşturulabilecek ilgili diğer kurullar sorumlu olacaktır. Hedeflerin, stratejik performans göstergelerinin ve risklerin takibi ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin sorumluluğundadır. Harcama birimlerinden hedeflere ilişkin alınan gerçekleşme değerlerinin konsolide edilerek üst yöneticiye sunulması ise, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın sorumluluğundadır.

Altı aylık izleme ve yılsonu değerlendirme raporları kurumumuz web sayfasında kamuoyu paylaşılmaktadır. Yeni plan dönemi çalışmalarına başlamadan hazırlanan 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik plan değerlendirme raporu, bir sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında özellikle dikkate alınmaktadır.

GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
Bağlarbaşı Mahallesi 29100 / GÜMÜŞHANE
Tel : 0 456 233 10 00 Fax : 0 456 233 12 69
www.gumushane.edu.tr