

## KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU

### KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ

#### Değerlendirme Takımı

PROF. DR. ÖKTEM VARDAR (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. HURİYE ŞEBNEM BURNAZ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. MEHMET İHSAN SOYSAL (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. FEZA KERESTECİOĞLU (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DOÇ. DR. İLKER MURAT AR (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. FEZA KORKUSUZ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

KALİTE KOORDİNATÖRÜ ÖZNUR OĞUZOĞLU (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

MUHAMMED İYİSAN (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

# 1. KURUMSAL BİLGİLER

## 1.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci

23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği’nin 10. Maddesi ile 23 Kasım 2018 tarih ve 30604 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği’nin 19. Maddesi uyarınca, ülkemizdeki yükseköğretim kurumları iç değerlendirme çalışmalarını her yıl Ocak-Mart aylarında tamamlamak ve hazırladıkları Kurumsal İç Değerlendirme Raporu (KİDR)’nu Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından oluşturulan web tabanlı sisteme yüklemekle görevlidir. Yine aynı yönetmeliklerin 12. ve 21. maddeleri uyarınca yükseköğretim kurumlarının beş yılda en az bir defa Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yürütülecek dış değerlendirme sürecinden geçmeleri gerekmektedir.

Kurumsal dış değerlendirme süreci, kurumun kendi iç değerlendirme sürecinden de yararlanmak suretiyle YÖKAK tarafından oluşturulan bir değerlendirme takımı aracılığıyla değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu süreç, program değerlendirmesi ve akreditasyonundan farklı olarak kurumun genel değerlendirmesi üzerine odaklanmaktadır. Bu sürecin temel özellikleri aşağıda verilmektedir:

- Uluslararası kabul görmüş bir bakış açısıyla ulusal bir değerlendirme sürecidir.
- Kurumun kendisini tanımladığı misyon/vizyon ve stratejik hedeflerine uyumunu ölçmeye çalışan, “sürekli iyileşme” yaklaşımını benimseyen bir değerlendirme sürecidir.
- Kurumun iç değerlendirme (özdeğerlendirme) aşamasına vurgu yapılan bir değerlendirmedir.
- Kurumun iç ve dış paydaşlarının görüşleri alınarak akran değerlendirme süreci ile değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Kurumsal dış değerlendirme süreci ve hazırlanan Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR), fakülte/bölüm/birim bazında olmayıp, yükseköğretim kurumunun bir bütün olarak değerlendirilmesini kapsamaktadır. Uluslararası anlamda akran değerlendirmesi yaklaşımıyla ve tüm paydaşların görüşleri alınarak hazırlanan KGBR’nin amacı, değerlendirmeden geçen kurumun yönetim ve iç kalite güvence kültürünün sürekli gelişimine katkı sağlamaktır. Dış değerlendirme süreci kapsamında, kurum ile ilgili olarak aşağıda yer alan sorulara cevap aranmaktadır:

- Kurum ne yapmaya çalışıyor?
- Kurum yapmak istediklerini nasıl gerçekleştiriyor?
- Kurum yapmak istediklerini gerçekleştirdiğinden nasıl emin oluyor?
- Kurum süreçlerini nasıl iyileştirmeyi planlıyor?

Dış değerlendirme süreci;

- a) KİDR üzerinden ön değerlendirme,
- b) Ön ziyaret,
- c) Saha ziyareti ve
- d) KGBR ile sonuçlanan ziyaret sonrası etkinlikler

olmak üzere dört temel aşamadan oluşmaktadır. Sürecin başarısı, bu dört aşamanın kapsamlı ve planlı şekilde kesintisiz olarak bütünsel bir yapıda yürütülmesine ve zamanında tamamlanmasına bağlıdır. Değerlendirme sürecinin iyileştirilmesi ise değerlendirme amaçlarının doğru şekilde anlaşılmasına, süreç sonuçlarının değerlendirilmesine ve tüm katılımcıların doğru ve eksiksiz geri

bildirim sunmalarına bağlıdır.

## 1.2. Kuruma İlişkin Bilgiler

Kocaeli Üniversitesi'nin ilk adımı olan Kocaeli Devlet Mühendislik ve Mimarlık Akademisi, 1976 yılında kurulmuştur. Akademide ilk açılan bölümler; elektrik, makine, temel bilimler ve yabancı dil bölümleridir. 1982 yılında 41 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Akademinin adı "Kocaeli Mühendislik Fakültesi" olarak değiştirilmiş ve Akademi, Yıldız Teknik Üniversitesi'ne bağlanmıştır. 3 Temmuz 1992 tarihinde çıkarılan 3827 sayılı yasa ile "Kocaeli Mühendislik Fakültesi", yeni kurulan 22 üniversite arasında "Kocaeli Üniversitesi" olarak yerini almıştır.

17 Ağustos 1999 tarihi gerek ülkemiz gerekse Kocaeli Üniversitesi açısından büyük kayıpların yaşandığı acı bir tarihtir. Marmara depreminin etkisiyle oluşan bu büyük yıkım, üniversitenin %75'inin yok olmasına sebep olmuştur. Ancak Üniversite, bu büyük yarayı hızla sarmış ve bugünkü modern ve her açıdan gelişmiş kampüsüne kavuşmuştur.

Kocaeli Üniversitesi; 17 yerleşkede, 3 Enstitü, 18 Fakülte, 1 Devlet Konservatuarı, 4 Yüksekokul, 21 Meslek Yüksekokulu olmak üzere toplam 47 birimde akademik faaliyet göstermektedir. 2017 yılı itibarıyla toplam 83.356 öğrenciye, 2.049 akademik personel ve 1.640 idari personel ile hizmet vermiştir.

Kocaeli Üniversitesi'nin ana merkezi Umuttepe'dir. Türkiye'nin ilk projelendirilmiş yerleşkesi olan Umuttepe Yerleşkesi; doğanın merkezinde, şehrin gürültüsünden uzak, ferah havası ile özel bir konuma sahiptir. Yerleşke 6500 dönümlük alanında; spor tesisleri, araştırma ve uygulama hastanesi, modern eğitim kurumları ve sosyal alanları ile gurur verici bir tesis kimliğindedir. Bu yerleşke dışında; Anıtpark, Arslanbey, Hereke, Dereköy-Karamürsel, Derbent, Kullar, Köseköy, Yahya Kaptan, Değirmendere, Kandıra, Yuvacık, Uzunçiftlik, Gölcük, Ford Otosan İhsaniye, Kartepe, Teknopark-Yeniköy yerleşkeleri bulunmaktadır.

Kocaeli Üniversitesi; 21 öğrenci ve 9 personel yemekhanesi, 25 kantin, 8 kafeterya, 3 kapalı ve 19 açık spor tesisi, 1 kapalı yüzme havuzu, 55 toplantı salonu, 27 konferans salonu ve kütüphane salonlarıyla hizmet vermektedir. Bunlara ek olarak, 91 Öğrenci Kulübü ve Topluluğu, Kocaeli Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi (KOUSEM), Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi (UZEM), Yaşlı Tıbbi Bakım Merkezi ve Kültür Evi gibi birimleriyle toplumsal sorumluluk ve yaşam boyu eğitim faaliyetlerine, sosyal ve kültürel etkinliklere imza atmaktadır.

## 1.3. Değerlendirme Süreci

Kocaeli Üniversitesi; 2015, 2016 ve 2017 yıllarına ilişkin Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarını (KİDR) hazırlayarak YÖKAK'a sunmuş ve 2018 yılında dış değerlendirmeden geçmeye yönelik niyet beyanında bulunmuştur. Bu kapsamda YÖKAK tarafından görevlendirilen Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı (takım başkanı ve üyeleri raporun başında listelenmiştir ve bundan sonra Değerlendirme Takımı olarak ifade edilecektir) kurumsal dış değerlendirme çalışmasını Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri'ni temel alarak gerçekleştirmiştir.

İlk olarak Kocaeli Üniversitesi hakkındaki bilgilerin, kurumun kalite güvence sisteminin, eğitim-öğretim, araştırma faaliyetleri ve toplumsal katkıları ile yönetim sisteminin özetlendiği her üç yıla ait KİDR'ler incelenmiştir. Bu raporlarda kuruma ilişkin sunulması istenen konularda kapsamlı bilgilere yer verildiği görülmüştür. Ancak yıllar içinde hemen aynı bilgilerin tekrarlandığı ve YÖKAK sorularına/ölçütlerine verilen cevaplar şeklindeki bir anlatımın hâkim olduğu gözlenmiştir. Bu eksikliğin büyük çapta KİDR hazırlama rehberinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Ölçütlerin çevrim içi değerlendirilmesi (1-5 ölçeğinde) samimi, gerçekçi ve gelişmeye açık alanları doğru teşhis

eder mahiyette olmakla birlikte tümünün değerlendirilmediği görülmüştür. Ayrıca kanıtların bir bölümünün de eksik veya verilen İnternet bağlantılarının çalışır olmadığı tespit edilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde KİDR'lerin; ayrıntılı analiz içermediği, genelde olumlu yanları yansıtan bir tanıtım metni görüntüsü taşıdığı, 2017 raporu sonundaki Göstergeler tablosunun talebe cevap olarak konduğu, kurumsal tercih ile oluşturulmak ve kurumsal izlemenin parçası olarak tasarlanmak niteliği olmadığından içindeki hataların farkedilmediği söylenebilir. Bu eksikliklerin ulusal sistemin netleşmesi ve kurumun iç kalite güvence sisteminin olgunlaşması ile giderileceği değerlendirilmektedir.

KİDR, temelde bir özdeğerlendirme raporudur ve özdeğerlendirme sürecinin kurumun dış değerlendirmesinden daha fazla kuruma katkı sağladığı bilinmektedir. Ancak KİDR sürecinin yerleşik olmaması nedeniyle KİDR'nin, kurum içinde yeterince dolaşmadığı ve tartışılmasına yer

verilmediği ve Kocaeli Üniversitesi'nin hazırlanma sürecinden yeterince faydalanamamış olduğu anlaşılmaktadır. Bu eksikliğin, takip eden yıllarda telafi edileceği ümit edilmektedir.

1 Aralık 2018 tarihinde Kuruma gerçekleştirilen ön ziyarette bu raporlara ve Kocaeli Üniversitesi web sitesindeki çeşitli yıllık faaliyet ve stratejik plan raporlarına dair ilk değerlendirme yapılmıştır. Bu ziyaret kapsamında Değerlendirme Takımı üyelerinin kendi aralarında üç ve Kalite Komisyonu üyeleriyle bir toplantı olmak üzere toplam dört toplantı gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ön ziyaret sürecinde Değerlendirme Takımı, Kurum üst yönetimi ile tanışmış ve Umuttepe yerleşkesini gezerek esas saha ziyaretine ilişkin planlamalarını netleştirmiştir.

16-19 Aralık 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilen esas saha ziyaretinde; Rektör, Rektör Yardımcıları, Kalite Komisyonu üyeleri, Senato ve Üniversite Yönetim Kurulu üyeleri, birim ve araştırma merkezleri yöneticileri, akademik ve idari personel, öğrenciler ve Kurumun dış paydaşlarıyla toplantılar yapılmış, üniversitenin Mühendislik, Tıp, İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri ile Uzunçiftlik Nuh Çimento MYO ziyaret edilmiş, KİDR'lerde belirtilen hususların ne kadarının hayata geçirildiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Saha ziyaretinin sonunda Kurum akademik ve idari birim yöneticilerinin geniş katılımı ile çıkış bildirimine ilişkin bir sunum gerçekleştirilmiştir.

Kalite güvence kavramı, kurumun kendi standartlarını beyan etmesi ve bu standartlara uygun bir akademik yaşam sürdürdüğüne güvencesi olarak özetlense de bazı çerçeve koşullar, bu standartların oluşturulmasına dayanak teşkil etmektedir. Bu değerlendirme sürecinin dayandığı çerçeve;

- 2547 sayılı Kanun ve YÖK mevzuatı,
- Avrupa Standartları ve Rehberi ("European Standards & Guidelines, ESG") ve kalite güvence ilkeleri,
- Araştırma-üniversite ilişkisi ve araştırma unsurunun üniversite kavramının ayrılmaz parçası olması,
- Hareketlilik-uluslararasılaşmanın vazgeçilmezliği,
- İstihdam-eğitim ilişkisi ve mezunların öngörülemeyen piyasa koşullarına hazır olması gerekliliği,
- Rekabetin bugünkü yaşamın gömülü bir unsuru olduğu,
- Kamu-devlet üniversitesi olmanın getirdiği koşullar:
  - kamunun önem verdiği hususların dikkate alınması ve kamu çıkarı,
  - kamu yatırımının etkin ve verimli kullanılması, ülkenin sosyal ve ekonomik gelişmesine hizmet etmesi ve
  - Türkiye'nin uluslararası camiada yarışmacı olması için Kocaeli Üniversitesi'nin ulusal ve uluslararası platformlarda yarışmacı olması

hususlarını kapsamaktadır.

Bu dış değerlendirme süreci temelde, iç kalite güvence ve geliştirme sisteminin değerlendirmesi olarak nitelendirilmektedir ve Kurumu oluşturan birimlerin “kalite”sini incelememektedir. Ancak bu KGBR’de yukarıdaki çerçeveye giren hususlarda görüş bildirmeye özen gösterilmiştir. Bu kapsamda rapor, Kocaeli Üniversitesi’nin KİDR’leri başta olmak üzere oluşturduğu stratejik ve yönetsel belgeler, bunların uygulamaları ve saha ziyareti gözlemlerinden elde edilen bulgular ışığında Kurumun kalite güvence yolculuğuna katkı sağlaması amacıyla hazırlanmıştır.

#### **1.4. Gözlemler**

Kocaeli Üniversitesi’nin içinde bulunduğu bazı koşullar tüm görüşmelerde vurgulanmış, kurumsal hassasiyet olarak tekrar tekrar Değerlendirme Takımı’nın dikkatine sunulmuştur. Değişim ve iyileşme süreçlerinde kilit rolü olan bu (aşağıdaki) koşulların göz önünde bulundurulması, kurumsal ve ulusal kalite kültürü oluşumuna destek verecektir.

- Öğrenci sayılarının üniversitenin kontrolünün dışında artması
- Program kapatma taleplerine onay alınamaması
- Akademik personelin aşırı ders yükleri
- Meslek yüksek okulu ve ön lisans öğrenci sayısının fazla olması

## **2. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ**

### **1. Kalite Politikası**

Kocaeli Üniversitesi’nin kalite güvencesi kapsamında en belirgin üstünlüğü, bir stratejik plan geleneğinin olmasıdır. Bu kapsamda 2009-2013 ve 2014-2018 Stratejik Planları yapılmış ve uygulanmıştır. 2019-2023 planı ise hazırlanmış durumdadır. 2019-2023 Stratejik Planı’nın geniş katılımı ile hazırlanmış olması ve önekilere oranla daha etkin bir durum analizine dayandırılması övgüye değerdir.

Stratejik planlarda genel olarak hedef ve alt kırılımlarının bulunduğu, yıllar içinde maliyetlendirmelerin yapıldığı ve sorumlu aktörlerin belirlendiği gözlenmiştir. Bununla birlikte hedeflere ulaşmada atılacak adımlara ilişkin olarak açık ve net eylemler geliştirilebilir. Sonuçların izlenmesi konusunda da derinlemesine analizler (değerlendirmeler) içeren , yüzeysel ifadelerle yer vermeyen ve dinamik bir yapının oluşması için iyileştirmeler yapılabilir. Gerçekleşme durumunun üçer ve/veya altışar aylık dönemler yerine yıllık ama ayrıntılı yapılması ve takibeden yıl için gereken revizyonların plana işlenmesi, kalite güvencesi süreçleri ile stratejik planın ilişkilendirilmesi de bir diğer önemli gelişim alanı olarak dikkati çekmektedir.

İlgili bakanlıkların yıllık olarak talep ettiği bir dizi raporun Kocaeli Üniversitesi tarafından zamanında ve kapsamlı olarak üretilmesi ve Kurum web sayfasında kamuya açık olarak sunulması övgüye değerdir. Bu kapsamda; İdare Faaliyet Raporları, Performans Programı Raporları, İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporları ile Durum Analiz Raporları’nın olması ve düzenli yayınlanması, ülke genelinde önemli bir iyi uygulama örneği olarak dikkati çekmektedir. Buna karşın raporlardaki bilgilerin tekrarlanması, veriler arasında yer yer tutarsızlıkların bulunması ve farklı GZFT (SWOT) analiz sonuçlarının sunulması, bu kaynağın stratejik amaçlarla kullanımını zorlaştırmaktadır. Hatta çok fazla rapor/veri olmasının önemli ve önemsiz hususların karışmasına yol açtığı bile söylenebilir.

İdare Faaliyet Raporları’nda yer alan “politika” ifadeleri güzel ve yayılması gereken bir uygulamadır. Bununla birlikte bu politika ifadelerinin içeriklerinin geliştirilmesi önemlidir. Özellikle bir temel

faaliyet ile ilgili politika ifadesinin, üniversitenin o faaliyet ile ilgili bakış açısını, önceliklerini, yöntemlerini, ilgili faaliyeti nasıl planladığını, hedefinin ne olduğunu, nasıl bir uygulama yaptığını, nasıl ölçtüğünü, nasıl iyileştirdiğini özetlemesi; bunu yaparken yalın, somut, gerçekçi, sürdürülebilir, üniversite kamuoyunda paylaşılan ve bilinen ifadeler kullanması değerlendirilmelidir.

**Kurumun misyon, vizyon ve hedefleri kurumsal duruşunu, önceliğini ve tercihlerini nasıl yansıtmaktadır?**

**Kurumun stratejileri ve bu stratejileriyle ilişkili hedefleri misyon ve vizyonu ile ilişkili midir?**

**Kurumda misyon farklılaşması odaklı yaklaşım benimsenmiş midir?**

**Kurumsal kaynakların paylaşımında birimler arası denge nasıl kurulmaktadır?**

**Kurumun tüm süreçlerini kapsayacak şekilde tanımlı ve ilan edilmiş bir Kalite Politikası bulunmakta mıdır?**

**Kurum Kalite Politikasını tüm paydaşlarına nasıl duyurmaktadır? Kurum içi ve dışında yayılımını nasıl sağlamaktadır?**

**Kurumda Kalite Politikasının benimsendiğini gösteren uygulamalar nelerdir?**

**Kalite Politikası kurumun tercihini yansıtmakta mıdır? (standartlara uygunluk, amaca uygunluk ya da her ikisi birlikte..vb)**

**Stratejik Yönetim ile kurumda geçerli olan Kalite Yönetimi uygulamaları nasıl entegre edilmektedir? Bu entegrasyonun sürekliliği nasıl güvence altına alınmıştır?**

**Kurumda uygulanan stratejik yönetim ile bütçe izleme, iç kontrol, iç denetim gibi uygulamalar nasıl entegre edilmiştir?**

**Kurum stratejik planıyla uyumlu olarak izlemesi gereken performans göstergelerini tanımlamış mıdır? Bu göstergeleri nasıl izlemektedir? Göstergeler hangi birimleri (akademik, idari ve eğitim-öğretim, arge, topluma katkı) kapsamakta ve hangi seviyelere (bireysel) kadar inmektedir?**

**Kurum, izlediği performans göstergeleri içerisinde anahtar performans göstergelerini belirlemekte midir?**

**Kurumun tarihsel geçmişi ve alışkanlıkları kalite güvence sistemi ile nasıl entegre edilmektedir?**

**Kurum uluslararasılaşma konusunda bir strateji belirlemekte midir?**

**Kurum bu stratejisini başarmak üzere hedeflerini ve izlemesi gereken performans göstergelerini belirlemiş midir? Bu göstergeleri nasıl izlemektedir? Sonuçlarına göre neler yapılmaktadır?**

**Uluslararası protokoller ve işbirliklerinin sonuçları nasıl izlenmekte ve değerlendirilmektedir?**

## **2. Yükseköğretim Kalite Komisyonlarının Görev, Sorumluluk ve Faaliyetleri**

Üniversite bünyesinde Kalite Komisyonu'nun kurulmuş olması, kalite kültürünün oluşması yolunda ilk ve olumlu bir adımdır. Konunun Kurum içinde yetkili kılınmış ve bir Rektör Yardımcısı'nın yönetsel sorumluluğunda olması da diğer bir olumlu adımdır. Ayrıca değişik birimlerde gözlenen kalite yönetim sistemi ve akreditasyon çalışmaları (ORPHEUS, ISO 9001, EFQM 3 Yıldız, MÜDEK vb.) da övgüye değerdir. Bununla birlikte, özellikle Kalite Komisyonu'nun zaman içinde daha aktif ve tüm kurumsal faaliyetlerin değerlendirilmesine yönelik yol gösterici ve tüm akademik ve idari personelin katılımını örgütleyici bir işlevi üstleneceği düşünülmektedir.

Kocaeli Üniversitesi'nin vizyon ve misyon ifadeleri mevcut olmakla birlikte çok genel olarak yapılandırılmakta ve bu özelliği nedeniyle üniversitenin faaliyetlerinde yol gösterici nitelik taşımadığı değerlendirilmektedir. Bu noktada; vizyonun geliştirilmesi, misyonun kurumun profilini ve önceliklerini yansıtacak şekilde güncellenmesi ve benzer veya rakip kurumlardan farklılaşacak yönde hazırlanması önerilmektedir. Misyon ifadesinin güncellenmesi sürecinde kurumdaki sürekliliğinin garantisi olarak katılımcı bir yaklaşımın esas alınması yararlı olacaktır.

Ülkemizdeki pek çok kurumla benzer şekilde Kocaeli Üniversitesi'nin de gelişmeye en açık alanının etkin bir iç kalite güvence sisteminin kurgulanması ve uygulanması olduğu düşünülmektedir. Üniversitelerin yazılı, periyodik ve istisnasız uygulanan kalite güvence mekanizmalarına ve iç/dış hesap verme süreçlerinin aktif olarak izlendiği ve kalitenin paydaşlar nezdinde kanıtlandığı sistemlere olan ihtiyacı dikkate alındığında; öncelikle kalite güvence politikasının kısa ve öz bir biçimde güncellenmesi, mekanizma ve süreçlerinin tanımlanması, sürekliliğinin sağlanması ve kurum kültürü oluşması açısından kalite güvence politikası ifadesinin tartışılarak benimsenmesi önerilmektedir (Kalite güvencesi politikası ile ilgili ayrıntılı bilgi Ek 1'de sunulmuştur).

Üniversitelerin temel faaliyet alanları; eğitim, araştırma ve topluma hizmet olarak sıralanmakta ve bunlara uluslararasılaşma ile yönetim sistemi de eklenmektedir. Tüm bu alanlarda Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsünün nasıl çalışacağına tasarlanması; takvim yılında işleyiş (hangi ayda kim ne yapacak, kime iletecek, kim onaylayacak, kim izleyecek, kime rapor edecek) planlanması ve uygulanması önerilmektedir. Bu sürece ilişkin tasarımın tüm katmanlara (Rektör'den öğrenciye kadar ilgili tüm paydaşlara) nasıl yansıtacağı değerlendirilmeli, ihmal edilmiş paydaş kalmaması sağlanmalıdır. Takvim yılı temelinde işleyişin tasarımında ve uygulanmasında bürokrasiden kaçınılmalı ve eğitim-öğretim ve araştırma kalitesini yükseltmeyen süreçlerin anlamsız olduğu sürekli hatırlanmalıdır.

Kocaeli Üniversitesi stratejik planlarında gösterge kullanımı yaygındır. Bunlar daha ziyade öngörülen alt hedeflere erişimi değerlendirmek üzere geliştirilmiştir. Kurumsal duruşu ve yıllar içinde gelişmeyi takip etmek adına Kurumsal/Temel Performans Göstergeleri (KPI)'nin tanımlanması önem arz etmektedir. 2019-2023 Stratejik Planı çerçevesinde oluşturulmuş "Temel

Performans Göstergeleri" bulunmakla birlikte bunlar yine bazı stratejik hedeflerin 2019-2023 değerlerini içermektedir. Burada önerilen, her temel faaliyet alanının en önemli göstergelerine (KPI) karar verip, bu göstergelerin yıllar içinde değişimini izlemek ve böylece Kurumun gelişme hızını değerlendirebilmektir. Temel Performans Göstergeleri, Kurumun misyonu ve profili ile de yakinen ilişkilidir.

Yukarıda sunulan önerilerin gerçekleşmesi için kalite güvencesi faaliyetlerinin kurum içinde sahiplenilmesi, yönetilmesi, izlenmesi ve geliştirilmesi gerekecektir. Bu çerçevede Kalite Komisyonu'nun yetki, görev ve sorumluluklarının açık şekilde tanımlanması, etkinliğinin artırılması ve yayılımının sağlanması, üyelerinin kendi birimlerinin temsilcisi/temas kişisi olmaktan öte ortak bilincin ve sorumluluğun sahipleri olarak çalışması ve kalite kültürünün tüm birimlerin kılcal damarlarına nüfuz etmesi için gayret gösterilmesi önerilmektedir. Gerek İnternet sayfası temelinde, gerekse üst yönetimin destekleri açısından Kalite Komisyonu'nun daha görünür olması, proaktif

davranması, uygulama örneklerinden öğrenme fırsatını değerlendirmesi, etkisiz veya eksik süreçleri iyileştirme imkânlarını kullanması hedeflenmelidir.

**Kurumda tanımlı, periyodik olarak gerçekleştirilen ve sürekli iyileştirme bakış açısıyla yürütülen Kalite Yönetim süreçleri (sistemi, yaklaşımı, mekanizması vb.) bulunmakta mıdır?**

**Kalite komisyonunun yansıra, kuruma özgü kalite odaklı komisyon/danışma grupları bulunmakta mıdır?**

**Kurumda Kalite Yönetiminden sorumlu birim/birimler Kalite Komisyonu ile nasıl ilişkilendirilmektedir?**

**Kurumda Kalite Yönetimi çalışmalarına tüm birimlerin katılımı/temsiliyeti nasıl sağlanmaktadır?**

**Kurumun geçmişten bugüne kadar geçirmiş olduğu ve devam eden kurumsal dış değerlendirmeler, program ve laboratuvar akreditasyonları, sistem standartları konusundaki deneyimleri nelerdir? Bu deneyimlerden öğretileri ve kazanımları nelerdir?**

**Kurum içinde kalite kültürünün yaygınlaşması ve benimsenmesi için neler yapılmaktadır?**

**Kurumdaki liderler çalışanların kurumun amaçları ve hedefleri doğrultusunda hedef birliğini nasıl sağlamaktadırlar?**

**Eğitim-öğretim süreçlerinde PUKÖ döngüsü nasıl sağlanıyor?**

**Araştırma-geliştirme süreçlerinde PUKÖ döngüsü nasıl sağlanıyor?**

**Toplumsal katkı süreçlerinde PUKÖ döngüsü nasıl sağlanıyor?**

**Yönetmel/idari süreçlerde PUKÖ döngüsü nasıl sağlanmaktadır?**

### **3. Paydaş Katılımı**

Kocaeli Üniversitesi'nin uluslararasılaşma stratejisi Bologna süreci ve değişim programları üzerine yoğunlaşmıştır. Altı uluslararası üniversite, karşılaştırma (benchmarking) için seçilmiş, ancak bu karşılaştırmalardan somut bir sonuç üretilmemiştir. Erasmus giden ve gelen öğrenci sayıları arasında önemli bir fark olduğu görülmüştür. Genelde uluslararasılaşma alanında;

- Erasmus / değişim,
- diploma programlarına kayıtlı uluslararası öğrenci,
- maaşlı uluslararası akademik personel,
- araştırma takımları, projeleri, yayınları çerçevesindeki uluslararası araştırmacılar ve
- uluslararası ağlar ve organizasyonlar

gibi başlıklar yer almaktadır. Kocaeli Üniversitesi açısından bakıldığında; bunların hangilerine odaklanılacağına seçilmesi, hangi süreç ve mekanizmaların kullanılacağına belirlenmesi, önceliklerin ve KPI'ların oluşturulması, örgüt yapılarının planlanması gibi hususlar önemli gelişim alanları olarak dikkati çekmektedir. Bu kapsamda Kocaeli Üniversitesi'nin uluslararasılaşma politikasının yukarıdaki kapsam dahilinde değerlendirilerek yazılı ve resmi bir doküman olarak geliştirilmesi önerilmektedir. İngilizce eğitimi bu tespitlerde önemli bir yer tutabilir. Eğer mali imkanlar, emek ve enerji ve paydaş desteği uluslararasılaşma kapsamındaki öncelikli başlıklarda



yoğunlaşır ise, kurumun misyon sürekliliği açısından da yararı olacaktır.

**Kurumda paydaş analizi nasıl yapılmaktadır? Kurumun paydaşları arasındaki önceliklendirmeyi nasıl belirlemiştir? Öncelikli paydaşları kimlerdir?**

**Kurum iç paydaşlarının karar alma ve iyileştirme süreçlerine katılımını nasıl, hangi ortamlarda ve hangi mekanizmalarla sağlamaktadır?**

**Kurumdaki kararlar ve uygulamalar konusunda iç paydaşlar nasıl bilgilendirilmektedir?**

**Kurumda iç paydaşların görüş ve önerilerini almak üzere düzenli olarak kullanılan geri bildirim mekanizmaları nelerdir?**

**Kurum dış paydaşlarının karar alma ve iyileştirme süreçlerine katılımını nasıl, hangi ortamlarda ve hangi mekanizmalarla sağlamaktadır?**

**Kurumdaki kararlar ve uygulamalar konusunda dış paydaşlar nasıl bilgilendirilmektedir?**

**Kurumda dış paydaşların görüş ve önerilerini almak üzere düzenli olarak kullanılan geri bildirim mekanizmaları nelerdir?**

**Kalite komisyonu çalışmalarına dış paydaşların katılımı nasıl sağlanmaktadır?**

**Mezunlarla ilişkilerin yönetilmesi amacıyla kurumda geçerli olan yaklaşım, süreç ve sistemler nelerdir? Bunlarla elde edilen geri bildirimler tüm süreçlerde nasıl kullanılmaktadır?**

**Öğrencilerin karar alma süreçlerine katılımı hangi ortamlarda, hangi araçlarla ve mekanizmalarla sağlanmaktadır?**

**Yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, ilgili bakanlıklar gibi kurumlar, kurumsal gelişime nasıl katkıda bulunmaktadır?**

### **3. EĞİTİM VE ÖĞRETİM**

#### **1. Programların Tasarımı ve Onayı**

Kocaeli Üniversitesi'nin Bologna sürecini başarılı bir şekilde uygulamaya koyduğu gözlenmiştir. Tüm program kazanımlarının, müfredat yapısının, ders kazanımlarının, program bilgilerinin hem ön lisans ve lisans, hem de lisansüstü seviyelerinde tanımlandığı ve İnternet ortamında yayınlandığı tespit edilmiştir. Ülkemizde pek az üniversitede erişim sisteminin bu kadar etkili olduğu dikkate alındığında bu durum övgüye değerdir. Bununla birlikte özellikle öğrenme kazanımlarında kullanılan ifadelerin "Bloom" seviyesini işaret edecek şekilde belirginleştirilmesi yerinde olacaktır..

Program eğitim amaçlarının mezun profilini tanımlaması önemli bir gerekliliktir. Bu kapsamda eğitim amaçlarının; mezunların mezuniyetten 4-5 yıl sonraki beceri ve yetkinliklerini özetler bir hale getirecek ve hem program kazanımlarının hem de müfredatın genel yaklaşım çerçevesini çizecek şekilde oluşturularak yayınlanması önerilmektedir.

**Kurumda eğitim-öğretim programları nasıl tasarlanmaktadır? Bu sürecin sürekliliği nasıl güvence altına alınmıştır?**

**Programların tasarımında paydaş görüşleri hangi yöntemlerle alınmaktadır? Bunlar program tasarımlarına nasıl yansıtılmaktadır?**

**Tasarlanan programlar konusunda paydaşlar nasıl bilgilendirilmektedir?**

**Eğitim-öğretimin her seviyesinde öğrencilere araştırma yetkinliğini kazandırmak üzere projelerle desteklenen faaliyetler bulunmakta mıdır?**

**Her seviyede öğretim programı için hazırlanmış olan program ve ders bilgi paketleri ile programların eğitim amaçları ve kazanımlarının kurum içinde/dışında hangi ortamlarda/araçlarla paylaşılmaktadır?**

**Programların yeterliliklerinin TYYÇ ile uyumu nasıl sağlanmıştır?**

**Programlarda öğrencilerin yurt içinde ve yurt dışındaki iş yeri ortamlarında gerçekleşen mesleki uygulama/alan çalışması ve stajlarının iş yükleri programlara nasıl yansıtılmaktadır?**

## **2. Programların Sürekli İzlenmesi ve Güncellenmesi**

Program ve ders kazanımlarının her yarıyıl sonunda izlenmesi de ayrıca üzerinde durulması gereken bir konudur. Öncelikle kazanımların nasıl ölçüleceği ile ilgili bir çalışmanın yapılması; her program kazanımının hangi yöntemlerle, kim tarafından ve ne zaman ölçüleceğinin bir matris şeklinde planlanması; daha sonra her akademik yıl sonunda bu planın icrasının kayda geçirilmesi önerilmektedir. Sistematik yöntem, süreç ve mekanizmaların kullanılması vurgulanmalıdır. Kazanımların ölçülmesi, izlenmesi ve iyileştirilmesi çalışmaları ders kazanımları için de (yarıyıl temelinde) aynı şekilde önerilmektedir.

**Programların gözden geçirilmesi ve güncellenmesi hangi yöntemler kullanılarak yapılmaktadır?**

**Program güncelleme çalışmalarına paydaşlar nasıl katkı vermektedir? Paydaş katkısının nasıl alındığını açıklayan tanımlı bir süreci var mıdır?**

**Kurum, tüm programlarında eğitim amaçlarına ve öğrenme çıktılarına ulaşılmasını nasıl güvence altına almaktadır?**

**Program çıktılarına ulaşıp ulaşılmadığının izlenmesi amacıyla hangi mekanizmalar kullanılmaktadır?**

**Program çıktılarına ulaşamadığı durumlarda iyileştirme çalışmaları nasıl gerçekleştirilmektedir?**

**Yapılan iyileştirmeler ve değişiklikler konusunda tüm paydaşlar nasıl bilgilendirilmektedir?**

**Akredite olmak isteyen programlar nasıl desteklenmektedir?**

## **3. Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme**

Program akreditasyonu, dünya genelinde artık tüm diploma programları için zorunlu olmaktan çıkma yolundadır. Ancak bazı dış akreditasyon örneklerinin bulunması, bu kültüre aşinalık, bu yaklaşımları içselleştirmek adına çok değerlidir. Kocaeli Üniversitesi'nde böyle program akreditasyonlarının

bulunması övgüye değerdir. Mevcut akredite bölümlerin bazılarının süre bitiminde tekrar başvuru yapmama eğilimi ise üzerinde düşünmeye değer bulunmuştur. İyi örneklerin çoğaltılmasının mali imkânlar yanında motivasyona da bağlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu örneklerin kurumun geri kalan birimleri için de motivasyon kaynağı olacağı düşünülmektedir.

Kocaeli Üniversitesi, bünyesinde çok sayıda MYO barındırmaktadır. Ülkemizde etkin MYO yapılanması için sürekli bir model arayışı mevcut olduğu dikkate alındığında, Kocaeli Üniversitesi'nde ulusal alanda örnek oluşturabilecek MYO'ların varlığı (Ford Otosan İhsaniye, Uzunçiftlik Nuh Çimento, Asım Kocabıyık) bir övünç kaynağı olmalıdır. Kısıtlı gözlem imkânına rağmen bu MYO'lardaki başarılı uygulamalar ve sonuçlar dikkat çekici bulunmuştur.

Fakülteler ve/veya MYO'lardaki mesleki işbirliği örnekleri, İşyerinde Mesleki Eğitim (İME) uygulaması ve KOÜ-Harvard işbirliği heyecan verici başarılardır. Benzer şekilde öğrencilere sağlanan kolaylıklar, gardrop, çorba çeşmesi, ulaşım istasyonu gibi uygulamalar ve özel yaklaşım gerektiren öğrencilere yönelik destekler de övgüye değer diğer konulardır.

**Kurumda öğrenci merkezli öğrenme (aktif) konusunda uygulanan politikalar nelerdir? Kurumun öğrenci merkezli eğitim konusundaki politikası nedir?**

**Öğrenci merkezli eğitim politikası doğrultusunda yapılan uygulamaların yayılımı nasıl sağlanmaktadır? Bu politikanın kurumdaki bilinirlik düzeyi nedir?**

**Kurumda öğrenci merkezli eğitim modeli ve/veya aktif öğrenme konusunda öğretim üyelerinin yetkinliklerinin geliştirilmesi nasıl sağlanmaktadır?**

**Ders bilgi paketlerinde öğrenci iş yüküne dayalı kredi değerleri nasıl belirlenmiştir?**

**Öğrenci iş yüküne dayalı kredi değerlerinin belirlenmesinde öğrenci görüşleri nasıl alınmaktadır?**

**Öğrenci iş yükü esaslı kredi transfer sistemi uluslararası hareketlilik programlarında nasıl kullanılmaktadır?**

**Staj ve işyeri eğitimi gibi kurum dışı deneyim kazanma programları nasıl yürütülmektedir? Tanımlı süreçleri bulunmakta mıdır? Paydaşların katılımı nasıl güvence altına alınmaktadır?**

**Kültürel derinlik kazanımına yönelik ve farklı disiplinleri tanıma fırsatı veren seçmeli dersler bulunmakta mıdır ve öğrenciler bu derslere yönlendirilmekte midir?**

**Kurumda seçmeli derslerin yönetimi nasıl sağlanmaktadır? Bu hususta kurumda uygulanan mekanizmalar nelerdir?**

**Kurumda öğrenci danışmanlık sistemi uygulamaları ne şekilde yürütülmektedir? Bunların etkililiği nasıl değerlendirilmektedir? Değerlendirme sonuçlarına göre ne yapılmaktadır?**

**Öğrencinin başarısını ölçme ve değerlendirmede (BDY) tanımlı süreçler nelerdir? Bu süreçler öğrencilere nasıl ilan edilmektedir? Tüm programlarda bu süreçlerin uygulanması nasıl güvence altına alınmaktadır?**

**Öğrencinin mezuniyet koşulları nasıldır?**

**Program ve ders öğrenme çıktıları nasıl ölçülmektedir?**

**Öğrencinin başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi amacıyla kurumda bilgilendirme ve eğitimler nasıl yapılmaktadır?**

**Kurumda, öğrencinin devamsızlığı veya sınava girmeyi engelleyen haklı ve geçerli nedenlerin oluşması durumunu kapsayan açık düzenlemeler nelerdir?**

**Öğrenci şikayetleri nasıl, hangi mekanizmalarla alınmaktadır? Bu şikayetleri gidermek için uygulanan politika nedir?**

**Öğrencilerin genel (alana özgü olmayan) program öğrenme çıktılarını kazanmaları nasıl güvence altına alınmaktadır?**

#### **4. Öğrencinin Kabulü ve Gelişimi, Tanıma ve Sertifikalandırma**

Eğitim ve öğretim alanında gelişmeye açık alanlar ise;

- program eğitim amaçlarının yayınlanması, program ve ders öğrenme kazanımlarının izlenmesi,
- öğrenci merkezli eğitimin benimsenmesi,
- öğretim performansının değerlendirilmesi ve
- eğitimcilerin eğitiminin yaygınlaştırılması

olarak saptanmıştır.

Öğrenci merkezli eğitimin odak konuları olan müfredat yapısı, aktif etkileşimli öğretim yöntemleri, çoklu ölçüm araçları, iş yükü takibinin benimsenmesi önerilmektedir. Müfredatın amaçlara ulaşmaya uygunluğu, zorunlu-seçmeli dengesi, meslek-meslek dışı dengesi, farklı disiplinleri tanıma imkânı, haftalık ders saati (yüz yüze eğitim) gibi konuların üzerinde titizlikle durulmalı ve ne gibi iyileştirmeler yapılabileceği değerlendirilmelidir. Bu kapsamda ayrıca mevcut (çoğunlukla tanımlanmış ve meslek ağırlıklı) ders yapısının olumlu ve olumsuz yanları da irdelenmelidir.

Ders saati içinde kullanılan ders verme yöntemlerinin artık çok daha etkileşimli, öğrencinin ders içinde aktif olmasını ve öğrenmesini sağlayan biçimlere kaydığı bilinmektedir. Çok kalabalık sınıflarda böyle yaklaşımların uygulanması zor olmakla birlikte kurumsal yaklaşımın ortaya konulması ve fırsat olduğunca kullanılması, kullananların takdir edildiği bir ortamın inşa edilmesi yararlı olacaktır.

**Kurum, öğrenci kabullerinde açık ve tutarlı kriterler uygulanmakta mıdır? Özellikle merkezi yerleştirmeye gelen öğrenci grupları dışında kalan yatay geçiş, YÖS, ÇAP, yandal öğrenci kabullerinde uygulanan kriterler nelerdir?**

**Kurumda önceki “formal” öğrenmelerin tanınması için tanımlı süreçler bulunmakta mıdır?**

**Kurumda önceki non-formal ve informal öğrenmelerin tanınması için tanımlı süreçler bulunmakta mıdır? (yönerge, senato kararı vb.)?**

#### **5. Eğitim-Öğretim Kadrosu**

Öğrenme kazanımlarında kullanılan ifadelerin bilişsel seviyelerinin daha belirgin olması için fiil seçiminde titiz davranmak gerekmektedir. Ders kazanımındaki Bloom seviyesi, dersin işlenmesi/sınıfta kullanılan metodoloji ve kazanımların ölçülmesi de (notlandırma sistemi) birbirleriyle uyumlu olmak durumundadır (Bigg’s constructive alignment).

Diğer bir öğrenci merkezlik ögesi, ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin çok ve değişik olması ile ilgilidir. Çok sayıda ve süreç odaklı (formatif) sınavlar, ödev, proje, portfolyo ve çıktı temelli değerlendirme gibi yöntemler düşünülmelidir. Ders tasarımında AKTS hesaplaması yapılmışsa da uygulamada gerçek iş yükünün (dersin tüm unsurlarına verilen zamanın) ilgili AKTS değeriyle uyumunun kontrol edilmesi yerinde olacaktır.

**Eğitim-öğretim kadrosunun mesleki gelişmelerini sürdürmek ve öğretim becerilerini iyileştirmek için sağlanan imkanlar nelerdir? Bu uygulamalara tüm öğretim üyelerinin katılımı nasıl güvence altına alınmaktadır?**

**Kurumdaki ders görevlendirmelerinde eğitim-öğretim kadrosunun yetkinlikleri ile ders içeriklerinin örtüşmesi nasıl sağlanmakta ve nasıl güvence altına alınmaktadır?**

**Kurumdaki eğiticinin eğitimi programı, kurumun hedefleri doğrultusunda nasıl güncellenmektedir?**

**Kuruma dışarıdan ders vermek üzere öğretim elemanı seçimi ve davet edilme usullerinde tanımlı kurallar nelerdir? Bu kurallar nasıl ilan edilmektedir?**

## **6. Öğrenme Kaynakları, Erişilebilirlik ve Destekler**

Üniversitelerin temel görevi, eğitim-öğretim faaliyeti olmaktadır. Bu görevin etkinliği ancak ölçülerek saptanabilir. Eğitim-öğretim performansının değerlendirilmesi çoğunlukla öğrenci geri bildirim yoluyla yapılmaktadır. Kocaeli Üniversitesi'nde memnuniyet anketleri ve ders değerlendirme anketleri bulunmakla birlikte toplanan verilerin nasıl değerlendirildiği birimlere göre değişmektedir. Bu noktada eğitim-öğretim performansının değerlendirilmesi ve bu sürece sistematik ve kurumsal bir karakter kazandırılması önerilmektedir. Öğrenci anketleri dışında öğretim elemanının kendini değerlendirdiği yöntemler (self assessment) ve akran değerlendirmesi (peer observation) yöntemleri de, en azından pilot uygulamalar olarak kullanılabilir.

Eğitim-öğretimde yeni yaklaşımlar ve öğrenci/öğrenme merkezli eğitim, ancak sürekli eğitim yoluyla akademik kadroya aktarılabilir. Kocaeli Üniversitesi'nde doktora öğrencileri için bazı fırsatlar olduğu bilinmektedir Ancak tüm öğretim elemanlarına hizmet verecek bir "Öğretme- Öğrenme Birimi"nin (center for teaching and learning) yapılandırılması ve eğiticilerin eğitiminin yaygınlaştırılması önerilmektedir. Böyle bir fırsat, yeni akademisyenleri belirli bir kurumsal seviyeye çekmeyi, ama daha önemlisi kemikleşmiş yaklaşımları olan tecrübeli personele değişim imkânı vermeyi hedeflemelidir. Eğitim-öğretim kalitesine yönelik tamamlayıcı önlemler olarak "Eğitimde Yenilikçilik Fonu" (teaching innovation fund) oluşturmak, en iyi eğitimci ödülü vermek, yükseltme kriterlerine etkili eğitim bileşeni dahil etmek düşünülebilir.

**Öğrencilerin kullanımına yönelik tesis ve altyapılar nelerdir?**

**Öğrenci gelişimine yönelik sosyal, kültürel, sportif faaliyetler nelerdir ve nasıl desteklenmektedir?**

**Kurumda öğrencilere sunulan rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetleri nelerdir? Kurumda öğretim elemanları tarafından sağlanan rehberlik ve destek hizmetleri nelerdir?**

**Kurumda özel yaklaşım gerektiren öğrenciler (Mülteciler, engelli veya uluslararası öğrenciler gibi) için mevcut düzenlemeler ile sağlanan özel hizmetler nelerdir?**

**Kurumda öğrenciye sunulan hizmet ve desteklerin kurumsal planlaması nasıl yapılmaktadır?**

**Yıllık Bütçenin öğrenim kaynakları ve öğrencilere sunulan destekler açısından % dağılımına nasıl karar verilmektedir?**

#### **4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME**

##### **1. Kurumun Araştırma Stratejisi ve Hedefleri**

Kocaeli Üniversitesi'nde araştırma faaliyetleri bir Rektör Yardımcısı tarafından koordine edilmektedir. Değişik fakültelerin araştırma potansiyeli farklı (kendi mecrasında) gelişmiş, bütüncül bir bakış açısı resmiyet kazanamamıştır. Kurum içi araştırma destekleri çeşitlilik ve yeterlilik açılarından yeterli değerlendirilmektedir. BAP, konferans, doktora tez, yüksek lisans tez, hızlı destek, disiplinlerarası Ar-Ge, alt yapı gibi farklı kategorilerin varlığı ve diğer üniversitelerle karşılaştırıldığında destek miktarları güçlü alan olarak yorumlanabilir.

Kurum web sayfasında veya sağlanan dokümanlarda öne çıkan araştırma birimleri/merkezleri tanımlanmış değildir. Ancak görüşmelerden çıkan sonuç, bazı tematik ileri araştırma merkezi altyapılarının varlığına işaret etmektedir. Örneğin; Lazer Teknolojisi, Kaynak Teknolojisi, DETAB, Kök Hücre, Proteomik, Genetik merkezlerinde son derece etkileyici ve Kurumun gurur kaynağı olduğu değerlendirilen araştırmalar yürütülmektedir. Bunun dışında, Kocaeli halkıyla bütünleşen sosyal sorumluluk projeleri (Gölcük Vizyon 2023, Kültür Evi, Toplum Sağlığı ile ilgili bilgilendirmeler) övgüye değerdir.

Kocaeli Üniversitesi'nin öncelikle bir kurum araştırma politikası, stratejisi ve buna uygun araştırma hedeflerini geliştirmesi önerilmektedir. Bu kapsamda; Kocaeli Üniversitesi'nin, öğretim elemanlarının seçtikleri herhangi bir alanda araştırma yapmalarını bekleyen (laissez faire) yaklaşım ile kurum öncelikleri doğrultusundaki alan ve projeleri destekleyen müdahaleci (interventionist) yaklaşım arasında kendini nereye konumlamak arzusunda/kararlığında olduğu belirlenmelidir.

Kurumun araştırmaya bakış açısı ve önceliği, araştırmacının eğitim fonksiyonu ile olan ilişkisi, öğretim üyelerinden beklenen araştırma yoğunluğu, araştırmayı geliştirme için nasıl bir yönetimin benimseneceği, araştırma destek birimleri ve gelişme hedeflerinin neler olduğu, kurumsal araştırma tercihleri, kurumun önde gelen araştırma odakları, kısa ve uzun vadede erişilmek istenen mükemmeliyet merkezleri, doktora öğrencisi/toplam öğrenci oranı gibi hususların (hepsi olmasa bile bazılarının) aydınlatılması hedeflenmelidir. Temel-uygulamalı araştırma, disiplin temelli- disiplinler arası araştırma, Mod I-Mod II araştırma ikilemleri, tematik tercihler konuları değerlendirilmeli ve bunların bilinirliği, sürekliliği sağlanmalıdır. Bu kapsamda TÜBİTAK 1000 projesi çerçevesinde bazı adımların atılmış olması olumlu bir başlangıçtır.

**Kurumun araştırma stratejisi ve hedefleri ile bunlar doğrultusunda izlediği araştırma politikası bulunmakta mıdır?**

**Kurumdaki araştırma-geliştirme süreçleri ile eğitim-öğretim süreçlerinin bütünleştirildiği alanlar ve bu alanlarda izlenen politikalar nelerdir?**

**Kurumdaki araştırma-geliştirme süreçleri ile toplumsal katkı süreçlerinin bütünleştirildiği alanlar ve buralarda izlenen politikalar nelerdir?**

**Yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleri, kurumun araştırma ve geliştirme stratejilerine etkisi nasıl yansıtılmaktadır?**

**Yapılan araştırmaların sosyo-ekonomik kültürel dokuya katkısı nasıl ölçülmektedir? Bu katkı nasıl teşvik edilmektedir?**

## **2. Kurumun Araştırma Kaynakları**

Araştırma ile ilgili ikinci temel öneri, araştırma destek birimlerinin bütüncül ve hiyerarşik bir yapıda yönetilmesi, diğer bir ifade ile araştırma yönetiminin tasarlanması ve etkili çalışmasıdır. Günümüzde niversitelerin bir araştırma yöneticisine (research manager) ihtiyaçı olduğu kabul görmüş yaklaşımdır. Bu, daha yetkili ve sorumlu Rektör Yardımcılığı olarak değerlendirilebilir. Tüm araştırma fonksiyonları ve araştırma desteklerinin tek elden yapılanması ve araştırma ortamının canlı tutulmasından sorumlu, araştırmacıların ihtiyaçlarının takipçisi olan, iletişimi, kurumun kuvvetli yanlarını, oluşmakta olan fırsatları, yre ile olan etkileşimi yöneten bu yöneticinin rektöre hesap vermesi temel yaklaşımdır. Böylece kurumdaki araştırma faaliyetlerinin sahiplenilmesi, teşvik edilmesi, yönlendirilmesi, doktora programlarının desteklenmesi ve araştırma faaliyetlerinin ayrılmaz parçası olması, niversite araştırmalarının ulusal inovasyon sistemi ile ilişkilendirilmesi, çok disiplinli çalışmaları kolaylaştıran, destekleyen altyapıların oluşturulması sağlanacaktır. Doğal olarak konsantrasyon ve uzmanlaşma belirli hususlarda üstünlük getirmeyi başlatacaktır. Araştırma grupları, merkezleri şeklinde beraberce üretme tarzının yerleşmesi gerekmektedir.

Araştırma etkinliğinin artması, araştırmaya verilen önem ve araştırma performansının izlenmesi ile yakından ilişkilidir. Mevcut raporlamalardaki sistematiklik ve derinlik eksiklikleri, Kocaeli niversitesi'nin hem bireyin araştırma performansını hem de grup, merkez, bölüm gibi birimlerin toplu performansını izlemeyi ve değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak bir yöntemin geliştirilmesi önemli bir gerekliliktir. Bu kapsamda, araştırma yönetimi hiyerarşik yapısı içinde yürütülen ve paylaşılan değerlendirmeler tercih edilmelidir. Bu aynı zamanda iç kalite güvence sisteminin de parçası olacak şekilde ve onunla beraber tasarlanmalıdır. Kurumsal performansın (KPI'ler dahil) yıllık olarak hem niversite içine hem de dışına yansıtılması ve sürekli gündemde tutulması kurumsal öncelikleri canlı tutacaktır. Grafik 2'de gösterilen araştırma gelirlerinin, hem yıllar içindeki değişim olarak hem de alt alanların göreceli ağırlığı olarak Kocaeli niversitesi'nin hedeflediği noktayı yansıtıp yansıtmadığı ve bu kapsamda özellikle hangi alanda ne gibi iyileştirmelerin gündeme gelebileceği tartışmaya değerdir.

**Kurumun araştırma-geliştirme strateji ve hedefleri doğrultusunda araştırma-geliştirme faaliyetleri için gerekli kaynakların nasıl planlamakta, tedarik etmekte ve kullanmaktadır? Bu hususta izlenen politikalar nelerdir?**

**Kurum araştırma-geliştirme faaliyetlerine paydaşların katılımını nasıl sağlamaktadır? Bu katılımın sürekliliği nasıl güvence altına alınmaktadır?**

**Kurum araştırma-geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarını izleme sistemi/yöntemi nasıldır? Bu sonuçları nasıl kullanmaktadır?**

**Kurumun araştırma çalışmaları için niversite dışı fonlamaların miktarını arttırmaya yönelik izlediği stratejileri nelerdir?**

**Kurum dışı fonları kullanmaları için araştırmacıları teşvik etmek üzere gerçekleştirilen faaliyetler nelerdir?**

**Kurumun dış kaynaklardan sağladığı destekler (proje desteği, bağış, sponsorluk vb.) stratejik hedeflerine ne oranda katkı sağlamaktadır?**

### 3. Kurumun Araştırma Kadrosu

Mevcut raporlar, 55 doktora programı olduğunu ve son yıl itibarı ile bu programlardan 43 doktora mezunu verildiğini ortaya koymaktadır. Yapılan görüşmelerde de bu konuda bazı eksik hususlar dile getirilmiştir. Bu doğrultuda doktora programlarının yeniden yapılandırılması ve mezun sayılarının yükseltilmesi Kocaeli Üniversitesi'nin öncelikli hedeflerinden biri olmalıdır.

“Doktora Okulu” uygulaması Avrupa'nın benimsediği, Kuzey Amerika'nın uzun yıllardan beri uygulayageldiği bir yaklaşımdır. Farklı doktora programlarını ve öğrencilerini birarada tutmanın disiplinlerarası yaklaşımları pekiştirdiği de bilinmektedir. Mali destek imkânsızlığı sorunların temelindedir. TÜBİTAK ve YÖK burslarının esas alınarak ilave mali çözümlerin varlığı dikkate alınmalıdır.

**Kurumda araştırma kadrosunun araştırma yetkinlikleri ve bu yetkinlikler bazında beklenen seviyeleri nasıl tanımlanmaktadır?**

**Araştırma kadrosunun bu yetkinlikleri başarıma düzeyleri nasıl, hangi sıklıkta ve hangi yöntemlerle ölçülmektedir?**

**Araştırma kadrosunun araştırma yetkinliğini geliştirmesi için hangi olanaklar, imkanlar ve destekler bulunmaktadır? Bu destek ve imkanların yeterliliği ve etkililiği nasıl ölçülmekte ve sonuçları nasıl değerlendirilmektedir?**

**Araştırma kadrosu; araştırma, teknoloji geliştirme veya sanat faaliyetleri nasıl teşvik edilmektedir? Bu teşviklere nasıl karar verilmektedir? Sağlanan bu teşviklerin yeterliliği ve etkililiği nasıl ölçülmekte ve sonuçları nasıl değerlendirilmektedir?**

### 4. Kurumun Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi

Kurum içi araştırma destekleri yeterli olmakla birlikte kurum dışı araştırma desteklerinin artırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Araştırmanın küresel bir faaliyet olduğu göz önünde bulundurulduğunda uluslararası destek arayışları temel yön olmak durumundadır. Bunu geliştirmeye yönelik uygulamalar (Proje Ofisi, teşvik, ödül) geliştirilmesi ve yarışmacı araştırma potansiyeline her türlü kolaylaştırıcı ve motivasyon artırıcı desteklerin sağlanması önerilmektedir.

Bu raporda “geliştirme” başlığına sığdırılan, temelde üniversitelerin üçüncü misyonu olan, çoklukla “Üçüncü Gelir Kapısı” (third stream funding) olarak tanımlanan topluma hizmet kavramıdır. Bu yaklaşımın üniversitemizde nasıl konumlanacağı halen üzerinde çalışılan bir husustur. Bununla birlikte genelde içerdiği alanlar;

- sosyal sorumluluk (ücretsiz hizmetler) faaliyetleri,
- bilgi ve teknoloji transferi (müşavirlik, sözleşmeli araştırma, spin off, lisanslama, vb),
- tesis yönetimi (kira gelirleri, laboratuvar hizmetleri, vb),
- yaşam boyu öğrenme faaliyetleri,
- üçüncü kaynak gelirlerinin toplamdaki payı, akademik patent sayısı hedeflenmesi,
- toplumsal problemlerin çözümüne yönelik çok disiplinliğin üstlenilmesi,
- araştırma-geliştirme sonuçlarının toplumla paylaşılması

gibi hususlardır. Bu kapsamda Kocaeli Üniversitesi'nin topluma hizmet tanımını yapması, hangi alanlarda öncelikle faaliyet göstereceğine karar vermesi, buna ilişkin örgüt yapısını ve KPI'ları belirlemesi, izleme ve iyileştirme mekanizmalarını kurması önerilmektedir. Özellikle gelişmiş bir



sanayi bölgesi içinde yer alıyor olması dikkate alındığında özellikle TTO arayüzünün güçlendirilmesi, bir ilk adım olarak değerlendirilebilir.

Grafik 3'te gösterilen topluma hizmet gelirlerinin, hem yıllar içindeki değişim olarak hem de bileşenlerin göreceli ağırlığı olarak Kocaeli Üniversitesi'nin hedefleri ile uyumu değerlendirilmeli ve iyileştirme alanları gündeme gelmelidir.

**Kurumun araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin etkililik düzeyi/performansı nasıl ölçülmekte ve değerlendirilmektedir?**

**Kurum, araştırma performansının kurumun hedeflerine ulaşmasındaki yeterliliğini nasıl gözden geçirmekte ve iyileştirilmesini sağlamaktadır?**

**Araştırma faaliyetlerine yönelik olarak yapılan değerlendirmelerin sonuçları nasıl yayımlanmaktadır?**

**Kurum, bölge, ülke ve dünya ekonomisine katkısı nasıl ölçülmektedir? Bu katkıların yeterliliği nasıl değerlendirilmektedir?**

**Kurum, bölge, ülke ve dünya ekonomisine nasıl katkılar sağlamaktadır (Ranking sistemleri-QS, Times Higher Education URAP vb.)?**

## 5. YÖNETİM SİSTEMİ

### 1. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı

Kocaeli Üniversitesi, 1992 yılında kurulmasını takiben dördüncü Rektör tarafından yönetilmektedir. Kurumun yönetim tarzındaki süreklilik ve her yönetimin bir öncekinin bıraktığı yerden, mevcudu bozmaksızın devam ettirmiş olması önemli bir övgü alanıdır.

Rektörün kurumu sahiplenmesi, öğrencilerle diyalog içinde olması, deprem sonrası kampüs yapılanmasının hızlı şekilde gerçekleştirilmesi, yaşanabilir kampüs olanaklarının oluşturulması, üniversite yönetiminin fon yaratmadaki aktif tutumu (Semahat Aracı Onkoloji ve Palyatif Bakım Merkezi, İlahiyat Fakültesi) da yönetsel anlamda övgüye değer konular arasındadır.

İdari personelin görev tanımları muhtelif raporlarda ve rektörlük görevlendirme yazılarında bulunmaktadır. Ancak özellikle Rektör Yardımcıları başta olmak üzere tüm idari yönetim kadrosunun sorumluluk alanları ve görev tanımlarının Üniversite İnternet sayfasında belirgin olarak yayınlanması ve bu görev paylaşımının kurumsal kimliğin parçası haline getirilmesi önerilmektedir. Organizasyon şemasının iyileştirilmesi (raporlama sürecinin sorumluları, idari birimlerin bağlı oldukları üst birimler, Kalite Komisyonu'nun, TTO'nun ve Kariyer Merkezi'nin şemadaki yeri vb.) önerilmektedir. Bu şema çalışması; dış paydaşlara üniversite yapılanmasını anlatması dışında, üniversitenin kendini analiz ederken ne kadar verimli ve etkili bir örgüt yapısı olduğunu değerlendirmesi için de yararlı olacaktır.

**Kurumun, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi dâhil olmak üzere yönetim ve idari yapısı nasıldır?**

**İç kontrol eylem planı hazırlama süreci nasıldır? Bu eylem planlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi süreçleri nasıl yürütülmektedir?**

**Vakıf yükseköğretim kurumlarında Müttevelli Heyeti ile Yönetim Kurulu (Senato) arasında yetki dağılımı nasıldır? Akademik ve İdari konulardaki yetki kullanma ve karar alma dengesi nasıl gözetilmektedir?**

## **2. Kaynakların Yönetimi**

Kocaeli Üniversitesi'nin gelirlerinin yıllar içindeki değişimi Grafik 1'de gösterilmiştir. Temel üniversite faaliyetlerine dayanarak bütçenin devletten gelen ve eğitim-öğretim unsuruna hitaben verilen gelirler, araştırma gelirleri, öğrenci kaynaklı gelirler, topluma hizmet gelirleri ve üniversiteye yapılan bağışlar kategorilerindeki kırılımı da grafikte yansıtılmıştır. Bir devlet üniversitesi olarak Kocaeli Üniversitesi'nin bazı gelir kalemlerini yönetme imkânı olmamakla birlikte birçoğunu önceliklendirme fırsatı bulunmaktadır. Bu kapsamda bütçe gelir kalemlerinin yıllar içinde izlenmesi ve misyon, stratejik hedefler çerçevesinde değerlendirilmesi önerilmektedir. Burada miktardan çok eğilim ve göreceli ağırlıklar kast edilmektedir. Yukarıda değinilen araştırma ve topluma hizmet bütçelerinin izlenmesi de aynı bakışı önermektedir.

**İnsan kaynaklarının yönetimi nasıl ve ne kadar etkin olarak gerçekleştirilmektedir?**

**Kurum, işe alınan/atanan personelinin (alındığı alanla ilgili olarak) gerekli yetkinliğe sahip olmasını nasıl güvence altına almaktadır?**

**İdari ve destek birimlerinde görev alan personelin eğitim ve liyakatlerinin üstlendikleri görevlerle uyumunu sağlamak üzere tanımlı süreçler nelerdir?**

**Mali kaynakların yönetimi nasıl ve ne kadar etkin olarak gerçekleştirilmektedir?**

**Taşınır ve taşınmaz kaynakların yönetimi nasıl ve ne kadar etkin olarak gerçekleştirilmektedir?**

## **3. Bilgi Yönetimi Sistemi**

Kocaeli Üniversitesi'nde muhtelif bilişim sistemleri bulunmaktadır. Bunların derlenerek bütünleşik bir bilgi sisteminin tamamlanması önerilmektedir. Bu konuda güçlü bir istek olduğu da bilinmekte, önceliklendirmek adına tekrar vurgulanmaktadır. Raporlarda kullanılan verilerin tutarsızlık örneklerine yukarıda değinilmiştir. Böyle olmasa dahi günümüzde kurumsal verileri toplayan, yorumlayan, yerinde kullanılmasına destek veren bir "Kurumsal Araştırma Ofisi" (Institutional Research Office) üniversitelerin vazgeçilmez idari birimleri arasına girmiştir. Böyle bir birimin kurulmasının değerlendirilmesi yararlı olacaktır.

**Kurumun her türlü faaliyeti ve süreçlerine ilişkin verileri toplamak, analiz etmek ve raporlamak üzere kullandığı bilgi yönetim nasıl işletilmektedir?**

**Kurumun izlemesi gereken anahtar performans göstergelerinin değerleri nasıl toplanmakta ve paylaşılmaktadır? Bilgi Yönetim Sistemi nasıl desteklemektedir?**

**Kurumda kullanılan bilgi sistemi, başta kalite yönetim süreçleri olmak üzere diğer tüm süreçleri nasıl desteklemektedir?**

**Kurumsal iç ve dış değerlendirme sürecine yönelik bilgiler önceden planlanmış ve ilan edilmiş sıklıkta toplanmakta mıdır?**

**Toplanan verilerin güvenliği ve gizliliği ve güvenilirliği nasıl sağlanmakta ve güvence altına alınmaktadır?**

**Kurumsal hafızayı korumak ve sürdürülebilirliğini güvence altına almak üzere nasıl uygulamalar yapılmaktadır?**

#### **4. Kurum Dışından Tedarik Edilen Hizmetlerin Kalitesi**

Devlet üniversitelerinde idari yapı ve yönetim sistemi yasa ve yönetmeliklerle tariflenmiştir. Bu noktada atılabilecek geliştirme adımlarının başında paydaşların yönetime danışman yaklaşımıyla katılmaları gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında Kocaeli Üniversitesi'nde iç paydaş katılımı nispeten yerleşmiştir. Buna karşın, dış paydaşların karar alma ve kalite güvence süreçlerine sistematik katılımlarının sağlanması (tüm birimler bazında) özellikle önerilmektedir. Üniversite üst yönetimi seviyesinde, stratejik adımları geliştirmek üzere; bölümler seviyesinde ise eğitim-öğretim kalitesini artırmak, mezun-işveren memnuniyetlerini geliştirmek için danışma kurullarının oluşturulması düşünülmelidir. Bunların bir defalık görüş alış-verişi değil, kurumsal, sürekli, sistematik, gündemli ve tutanaklı toplantıları olan, sahiplenilmiş ve önemsenen faaliyetler olmasına gayret edilmelidir.

**Kurum dışından alınan idari ve/veya destek hizmetlerinin tedarik sürecine ilişkin kriterler nelerdir?**

**Kurum dışından alınan bu hizmetlerin uygunluğu ve kalitesi nasıl sağlanmakta ve sürekliliği nasıl güvence altına alınmaktadır?**

#### **5. Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği, Kamuoyunu Bilgilendirme**

Şeffaflık ve hesap verilebilirlik açısından bakıldığında Kocaeli Üniversitesi İnternet sayfasında birçok bilginin paylaşıldığı görülmektedir. Ancak bu bilgilerin anlamlandırılarak kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verme araçlarının iyileştirilmesi önerilmektedir. Bu hem bilişim, İnternet sayfası tasarımı, sayfa bakımı/takibi anlamında hem de doğru, anlamlı, güncel bilgiyi derlemek ve kolay erişilebilir olarak sunmak anlamında önerilmektedir.

**Kurum, topluma karşı sorumluluğunun gereği olarak, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme faaliyetlerini de içerecek şekilde tüm faaliyetleri ile ilgili güncel verileri kamuoyuyla nasıl ve hangi ortamlarda paylaşmaktadır?**

**Kurum, kamuoyuna sunduğu bilgilerin tarafsızlığını ve nesnellliğini nasıl güvence altına almaktadır?**

**Kurum yöneticilerinin liderlik özellikleri nasıl ölçülmekte ve izlenmektedir? Bu yetkinliklerin geliştirilmesi için ne gibi uygulamalar yapılmaktadır?**

**Kurumun hesap verebilirlik ve şeffaflık konusunda izlediği politikası ve uygulamaları nelerdir?**

#### **6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Bu raporda sadece öne çıkan başarılar ve en önemli gelişmeye açık alanlar üzerine yoğunlaşmıştır. Dostça değerlendirme kategorisindeki bu dış değerlendirmenin mümkün olduğunca Kuruma katkısı olması düşüncesiyle iyi örnekler ve başarılı sistemlerdeki gelişme çizgileri biraz daha ayrıntılı

kapsanmıştır. Bunların bazıları fazla iddialı, mevcut kısıtlarla uyumsuz olabilir. Ancak kurumun hedeflerini yüksek tutmasına destek vereceği değerlendirilmiştir. Bu kapsamda çıkış sunumunda da verilmiş olan gelişmeye açık alanlardaki öneriler aşağıda toplu olarak tekrar sunulmaktadır.

## **EK 1: KALİTE GÜVENCESİ POLİTİKASI UNSURLARI**

“Kalite güvencesi politikası” metninin,

- kurumun kalite güvence stratejisi (amaca uygunluk veya standartlara uyum tercihi),
- kurumdaki eğitim ve araştırma ilişkisi,
- kalite güvence uygulamaları, yani mekanizmaları ve süreçleri (zamanlama, temel mekanizmalar, süreçler)
- kalite güvence organizasyonu/ örgütlenmesi,
- program, bölüm, fakülte, rektörlük ve idari birimlerin sorumlulukları ve konumları,
- eğitim-araştırma-topluma hizmet- yönetim-uluslararasılaşma alanlarına uygulama çerçevesi,
- öğrenci ya da çalışana karşı her türlü hoşgörüsüzlük veya ayrımcılığa karşı koruma,
- kalite güvence politikasını izleme ve gözden geçirme yöntemleri,
- kalite güvence sisteminin kurum içi sahiplenilme durumu,
- çalışanlardaki politika farkındalığının izlenmesi,
- kurumsal kalite politikasının fakültelere nasıl yansıtılacağı,
- kalite güvence sisteminde dış paydaşların rolü,
- iç ve dış paydaşlara hesap verme yaklaşımları,
- akademik dürüstlük, özgürlük için ve akademik sahtekarlığa karşı destekler

gibi hususlara ait kurumsal bakış açısını, ayrıntıya girmeksizin vermesinde yarar bulunmaktadır.

İç güvence stratejisinin belirlenmesinde iki seçenek bulunmaktadır: ‘Standartlara uyum’ ve ‘amaca uygunluk-gelişme’. Standartlara uyum yaklaşımında; hangi standartların ele alınacağı, bunların ne denli var olduğu, üniversite için tek bir standardın mı yoksa fakültelerin/enstitülerin ayrı ayrı standartlarının mı olacağı, bunların sorumluluğu, takibinin kimde olacağı gibi sorulara yanıt aranır. Bu kapsamda, Avrupa Standartları ve Kılavuzu (“European Standards & Guidelines - ESG”)’ndan faydalanılması ve bu dokümandaki tüm hususlarda kuruma özgü standartların oluşturulması, ardından bu standartlara uygun işleyişin kanıtlarının toplandığı yıllık özdeğerlendirme mekanizmalarının tasarlanarak uygulamaya konulması önerilir.

Amaca uygunluk yaklaşımında ise; uzun vadeli amaçların nerede kabul edildiği ve sahipliğinin kesin ortaya konulup konulmadığı, her yönetim ile değişim gösterip göstermediği, tüm üniversite için tek bir amacın mı olacağı yoksa her fakülte/enstitü için ayrı amaçların mı belirleneceği ve bunların sahipliği ile sorumluluğunun kimde olacağı gibi zor sorulara yanıt aranmaktadır. Daha çok kuzey ülkelerinde gözlemlenen ve uyumdan çok gelişmeye yönelik bu yaklaşımın ülkemizin sosyolojik yapısıyla çok fazla uyum sağlamadığı bilinmektedir.

## **2. Kalite Güvence Sistemi**

### **Geliştirmeye Açık Yönler**

- Vizyonun geliştirilmesi, misyonun kurumun profil ve önceliklerini yansıtacak şekilde güncellenmesi ve farklılaştırılması.
- Kalite güvence politikası, mekanizmaları ve süreçlerinin tanımlanması, sürekliliğinin sağlanması.
- Kurumsal Performans Göstergeleri (KPI)’nin tanımlanması.
- PUKÖ döngüsünün takvim yılı temelinde işleyişi ve tüm katman (Rektör’den öğrenciye kadar

- ilgili paydaşlara yansımaları) ve faaliyetlere (eğitim, araştırma, topluma hizmet) yayılması.
- Kalite Komisyonu'nun etkinliğinin artırılması ve yayılımının sağlanması.
- Uluslararasılaşma politikasının belirlenmesi.

### 3. Eğitim ve Öğretim

#### Geliştirmeye Açık Yönler

- Program eğitim amaçlarının yayınlanması, program ve ders öğrenme kazanımlarının ölçülmesi ve izlenmesi.
- Öğrenci merkezli eğitimin (müfredat yapısı, aktif etkileşimli öğretme yöntemleri, çoklu ölçüm araçları, iş yükü takibi) benimsenmesi.
- Öğretim performansının değerlendirilmesi.
- Öğretme-öğrenme biriminin yapılandırılması, eğitimcilerin eğitiminin yaygınlaştırılması.

### 4. Araştırma ve Geliştirme

#### Geliştirmeye Açık Yönler

- Kurumun araştırma politikası, stratejisi ve hedeflerinin geliştirilmesi, bilinirliğinin ve sürekliliğinin sağlanması.
- Araştırma destek birimlerinin bütüncül ve hiyerarşik bir yapıda yönetilmesi — araştırma yönetimi.
- Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi.
- Doktora programlarının yeniden yapılandırılması ve mezun sayılarının yükseltilmesi.
- Kurum dışı araştırma desteklerinin artırılmasına yönelik uygulamalar (Proje Ofisi, teşvik, ödül) geliştirilmesi.
- Topluma hizmet tanımı ve göstergelerinin belirlenmesi, izleme ve iyileştirme mekanizmalarının kurulması.

### 5. Yönetim Sistemi

#### Geliştirmeye Açık Yönler

- Görev tanımları ve organizasyon şemasının iyileştirilmesi.
- Bütçe gelir kalemlerinin yıllar içinde izlenmesi.
- Bütünleşik Bilgi Sistemi'nin tamamlanması — Kurumsal Araştırma Ofisi.
- Dış paydaşların karar alma ve kalite güvence süreçlerine sistematik katılımlarının sağlanması — Danışma Kurulları.
- Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verme mekanizmalarının iyileştirilmesi.



