

KURUMSAL İZLEME RAPORU

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

İzleme Takımı

PROF. DR. MEHMET DURMAN (TAKIM BAŞKANI)

DOÇ. DR. SERGÜL DUYGULU (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. ŞAHİN KARASAR (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

GİRİŞ

Genel Bilgiler

Dokuz Eylül Üniversitesi 20 Temmuz 1982’de “Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Hakkında 41 Sayılı Kanun Hükmündeki Kararname” ile kurulmuştur. Üniversite günümüzde; Alsancak, Balçova, Buca, Karabağlar, Narlıdere, Torbalı, İnciraltı, Urla, Seferihisar, Foça, Bergama, Kiraz ve Selçuk olmak üzere 15 değişik yerleşim biriminde; 18 Fakülte, 3 Yüksekokul, 6 Meslek Yüksekokulu, 1 Konservatuar, 10 Enstitü, 60 Uygulama ve Araştırma Merkezi ve 1 Uygulama Araştırma Hastanesi ile bilimsel araştırma ve yükseköğretim görevini, kaliteli toplumsal hizmet anlayışı ile yürütmektedir.

İçinde bulunduğu bölgenin ihtiyacına göre eğitim ve öğretim, araştırma faaliyetlerini geliştirmek üzere 2018 yılında Veteriner Fakültesi ve 2019 yılında Dış Hekimliği programı açılmıştır. Dokuz Eylül Üniversitesi, Endüstri 4.0 Koordinatörlüğü 2017 yılında kurulmuş olup, Üniversite Endüstri 4.0 ve dijital dönüşüm ile girişimci ve yenilikçi bir üniversite olarak kurumsal rekabet gücünü arttırmak üzere çalışmaktadır. T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yayınlanan “Dijital Türkiye Yol Haritasını” temel olarak oluşturulan faaliyet programı ile Endüstri 4.0 koordinatörlüğü, üniversitenin ülkemiz dijital dönüşüm sürecindeki yeri ve önemine dikkat çekmektedir.

2019 – 2020 Akademik Yılında toplam 69.116 öğrenci eğitim görmektedir. 18 Fakültede (Dış Hekimliği Fakültesi bünyesinde henüz öğrenci alınmamış olup 2021-2022 Eğitim Öğretim Yılından itibaren öğrenci alınması planlanmıştır) 48.735 öğrenci, 10 Enstitüde 7.333 öğrenci, 3 Yüksekokulda 1.141 öğrenci, 6 Meslek Yüksekokulunda 11.714 öğrenci ve Devlet Konservatuarında 193 öğrenci olmak üzere toplam 69.116 öğrenci bulunmaktadır. Toplam öğrenci sayısının 52.760’ı örgün eğitim, 13.693’ü ikinci öğretim ve 2.663’ü ise uzaktan eğitim programlarındadır. 2019-2020 Akademik Yılı itibariyle üniversitede 3.223’ü akademik, 4.913’ü idari olmak üzere toplam 8.136 personeli bulunmaktadır. Ayrıca 39 yabancı uyruklu akademik personel, 1.092 sözleşmeli öğretici personel (2547 sayılı kanunun 31. Maddesi gereği) ve 156 Üniversitede görevlendirilen akademik personel (2547 sayılı kanunun 35. Maddesi gereği) olmak üzere toplam 9.423 çalışanı vardır.

Dokuz Eylül Üniversitesi, mülkiyet durumuna göre arsa/arazi alanı toplam 5.731.800 m² alanda hizmet sürdürmekte olup, bina/tesis yerleşim alanı toplam 760.922 m²’dir.

Üniversite, stratejik planlama çalışmalarını 2006 yılından, kalite yönetimi ve Bologna Süreci çalışmalarını 2000’li yılların başından itibaren düzenli olarak sürdürdüğü görülmektedir. Kurum, ilk stratejik planını 2006-2010 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlamış ve daha sonra bunu 2011-2015 ve 2016-2020 yılları için hazırlamış olduğu stratejik planlarla güncellemiştir. Üniversitenin 2016-2020 yıllarını kapsayan son ve güncel stratejik planı iç ve dış paydaşların geniş katılımı iç ve dış paydaş memnuniyet anketleri sonuçları ve iç ve dış çevre analizleri göz önünde bulundurularak ve kapsamlı bir şekilde hazırlanmıştır. Planda, 3 ana stratejik amaç altında 16 stratejik hedef, 104 strateji ve stratejik hedeflerin izlenebilmesi için belirlenen 154 performans göstergesi yer almaktadır. Her bir stratejik amaç altında, aynı amaca odaklı farklı birimler ve hedeflenen performans göstergeleri, beş yıllık faaliyet dönemine yayılmış, varılması hedeflenen düzeyler ile beraber 2016-2020 Stratejik Planı’nda açıkça tanımlanmış ve kamuoyu ile paylaşılmıştır. 2021-2025 yılları için stratejik plan hazırlıkları Kurumsal Geri Bildirim Raporu da dikkate alınarak ve tüm paydaşların katılımı ile 2019 yılında başlamış ve 2020 yılında yeni beş yıllık plan tamamlanmıştır. 2021-2025 Stratejik Planı onaylanarak kamuoyu ile paylaşılmıştır.

Üniversitenin misyonu; *“Gerçekleştirdiği eğitim ve bilimsel araştırmalar yoluyla insanlığın ekonomik, kültürel ve sosyal zenginliğini artırmaktır.”* Misyon “insan” odaklı olup, nasıl bir “Eğitim”, nasıl bir “İnsan”, nasıl bir “Toplum”, nasıl bir “Dünya Görüşü” sorularının yanıtlarını hedeflemektedir. Dokuz Eylül Üniversitesinin Vizyonu; *“Dünyanın en iyi girişimci, yenilikçi (inovatif) eğitim ve bilim merkezlerinden biri olmaktır.”* Temel değerleri; akılcılık, bilimsellik, yaratıcılık, sevgi, işbirliği, cesaret, hoşgörü, adalet, girişimcilik ve yenilikçiliktir.

Üniversitede, Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği (23 Temmuz 2015, Resmi Gazete Sayı: 29423) yayımlandıktan sonra DEÜ-ADEK çalışmalarını yürütmek üzere DEÜ Kalite Komisyonu oluşturulmuştur. Bu kapsamda 2016 yılında oluşturulan DEÜ Kalite Komisyonu yetki, görev ve

sorumluluklarını, oluşturduğu yönerge ile belirlemiş ve faaliyetlerini bu yönerge ile yürütmeye başlamıştır.

Dokuz Eylül Üniversitesi, ulaşılmış olduğu büyüklüğü, kapasitesi, sağlamış olduğu eğitim öğretim hizmetleri yanı sıra, misyon ve vizyonuna uygun doğrultuda oluşturmuş olduğu çok sayıda araştırma merkezleri ve teknoloji geliştirme bölgesi ile bölgenin ve ülkemizin özellikli ve ayrıcalıklı yükseköğretim kurumlarından birisi konumundadır.

Değerlendirme Süreci

Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği kapsamında görevlendirilen Kurumsal İzleme Takımı Dokuz Eylül Üniversitesi'ne 18 Aralık 2020 tarihinde uzaktan saha ziyareti gerçekleştirmiştir. Ziyaret; Değerlendirme Takımı Başkanı Prof. Dr. Mehmet Durman, Doç. Dr. Sergül Duygulu ve Prof. Dr. Sibel Aksu Yıldırım (YÖKAK Gözlemci Temsilcisi)'ın katılımları ile gerçekleştirilmiştir. İzleme Takımı'nda değerlendirici olarak yer alan Prof. Dr. Şahin Karasar mazereti nedeniyle İzleme Programı'na katılamamıştır. Tamamı uzaktan gerçekleştirilen değerlendirme süreci aşağıda özetlenmiştir.

18 Aralık 2020

İzleme Takımı 09.30-10.00 saatlerinde bir araya gelmiş ve kendi aralarında bir koordinasyon, görev dağılımı ve ziyaret planının gözden geçirilmesi toplantısını gerçekleştirmiştir. 10.00- 10.30 saatleri arasında Üniversite Rektörü Prof. Dr. Nükhet Hotar ile yapılan görüşme sonrasında Değerlendirme Takımı ile üniversitenin Kalite Komisyonu üyeleri bir toplantı gerçekleştirmiştir. Toplantıda kurumsal dış değerlendirme ölçütleri temelli Kurumsal Geri Bildirim Raporu'ndaki (KGBR) güçlü yanlar ve gelişmeye açık yanlar çerçevesinde kurumun stratejik planlama, kalite güvencesi ile ilgili görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Toplantıda Kalite Komisyonu KGBR'de kalite güvencesine yönelik güçlü yanların sürdürülmesine ve gelişmeye açık yanlara ilişkin yapılan/planlanan iyileştirmelere yönelik bir sunum gerçekleştirmiştir. Öğleden sonra oturumunda İzleme Takımı, Üniversite Senato üyeleri ile bir araya gelmiş, Kurumsal Geri Bildirim Raporu'ndaki güçlü yanlar ve gelişmeye açık yanlar çerçevesinde eğitim-öğretim, araştırma, toplumsal katkı faaliyetleri ile yönetsel ve idari süreçleri ile ilgili görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Toplantıda; kurumun eğitim-öğretim, araştırma, toplumsal katkı ve yönetsel ve idari süreçler ölçütlerine yönelik güçlü yanların sürdürülmesine ve gelişmeye açık yanlara ilişkin yapılan/planlanan iyileştirmelere yönelik bir sunum gerçekleştirmiştir. İzleme Takımı son olarak Üniversite Rektörü Prof. Dr. Nükhet Hotar ile bir araya gelmiş ve kurumsal izleme süreci ve genel değerlendirmeler hakkında bir görüşme yaparak kurumsal izleme süreci tamamlanmıştır.

Kurumun iyileşmeye açık yanlarına yönelik izleme değerlendirmesi aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

1. Kurumun stratejik plan çerçevesinde belirlenmiş olan hedeflerin izlenmesi ve kurumsal bütünlük içerisinde ilgili konularda iyileştirmelere yönelik kullanılmasında bir sistem oluşturduğu ve sonuçların kamuoyu ile paylaşıldığı tespit edilmiştir.

Kurum Stratejik Planı kapsamında tanımlanan hedefler, yıllık yapılan İdare Faaliyet Raporu ve Performans Hedefleri ve Gerçekleşmeleri Raporları ile izlenip gerçekleşme düzeylerinin, altı aylık periyotlarda geldikleri seviyeler itibarıyla, sorumlu birimlerden temin edilerek izlenmesi, değerlendirilmesi ve varsa gerekçeleri ile beraber raporlanmasının sağlandığı ve sonuçların kurumsal bütünlük içerisinde ilgili konularda iyileştirmelere yönelik kullanıldığı görülmektedir.

Dokuz Eylül Üniversitesi sürekli iyileştirme çalışmaları, “Dokuz Eylül Üniversitesi Sürekli İyileştirme Faaliyetleri Usul ve Esasları” doğrultusunda yürütülmektedir. Stratejik plan çerçevesinde belirlenmiş olan hedeflerin izlenmesinde Strateji geliştirme Başkanlığı Otomasyon Sistemi kullanılmaktadır. Bununla birlikte sürekli iyileştirme çalışmalarına yönelik kurumda örnek olarak nitelendirilebilecek PUKÖ yazılımı çalışmalarının tamamlanmak üzere olduğu görülmüştür. İş süreçleri takip sistemi oluşturulmuştur. Süreçlerin uygulanmasına, izlenmesine ve değerlendirilmesine olanak veren iş akışlarının oluşturulduğu ve stratejik plan ile ilişkilendirildiği görülmektedir.

2021 – 2025 Stratejik Planı hedeflerinin her birinin izlenmesine yönelik hedef kartları oluşturulmuştur.

Her bir hedefin izlenmesinden sorumlu birimler ve işbirliği yapılacak birimler belirlenmiş olup, akademik, idari, eğitim-öğretim, AR-GE ve topluma katkı kapsamında bulunan tüm iç ve dış paydaşları kapsamaktadır. Her bir hedefe yönelik olarak performans göstergeleri belirlenmiş olup izlenme süreci Stratejik Planda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2. Kalite yönetim sistemi ve kalite güvencesi uygulamalarının tüm akademik ve idari birimlere yaygınlaştırılması, çeşitlendirilmesi, araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerini de kapsayacak şekilde kurum kültürü haline getirilmesi çalışmaları; Rektörlük, Kalite Komisyonu ve Dokuz Eylül Üniversitesi Kalite Koordinatörlüğü ve Kalite Komisyonu Yönergesi'ne göre 13.09.2017/477-11 tarih ve numaralı senato kararı ile kurulan Kalite Koordinatörlüğü tarafından yürütülmektedir. Kalite Koordinatörlüğü'nde çalışmaları yürütmek üzere alt komisyonların oluşturulduğu görülmektedir.

Bununla birlikte Kalite Komisyonunun ve Koordinatörlüğünün çalışmalarını birim bazında desteklemek üzere Birim kalite komisyonları kurulmuştur. Fakülte /Enstitü / Yüksekokul / Meslek Yüksekokulu / İdari Birimler olmak üzere Kalite Komisyonu yapılandırması tamamlanmıştır. İdari Birimler Kalite Komisyonlarına Daire Başkanları başkanlık etmekte ve görevlendirdiği personel yardımcı olmaktadır.

Kalite yönetim sistemi ve kalite güvencesi uygulamalarının tüm akademik ve idari birimlere yaygınlaştırılması, çeşitlendirilmesi, araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerini de kapsayacak şekilde kurum kültürü haline getirilmesi için kurumda birimler bazında öz değerlendirme raporu hazırlama ve akran değerlendirme çalışmalarının başlatıldığı görülmektedir. Birimlerin öz değerlendirme süreçleri için “Dokuz Eylül Üniversitesi Program Öz Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu” oluşturulmuş ve öz değerlendirme süreçlerine ilişkin eğitimler gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte kalite yönetim sistemi ve kalite güvencesi uygulamalarının tüm akademik ve idari birimlere yaygınlaştırılmasına yönelik de “Kalite İyileştirmede Süreç Yaklaşımı ve PUKÖ Döngüsü Eğitimi”, “Uzaktan Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Eğitimi”, “Online Eğitimde Kalite Güvencesinin Garanti Altına Alınması” vb. eğitimlerin verildiği, üniversite yönetimi, Strateji Daire Başkanlığı ve Kalite Koordinatörlüğü ve Kalite Komisyonunun ve ilgili birimlerin katılımı ile farklı toplantıların gerçekleştirildiği görülmektedir. Ayrıca kurumda örnek bir uygulama olarak değerlendirilebilecek PUKÖ yazılımına yönelik toplantılar da gerçekleştirilmiştir. Ayrıca kalite güvencesine yönelik AKADEMİ-DE planlı eğitimlerin gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.

3. Üniversitede 2018 yılında acil eylem planları hazırlanmış ve uluslararasılaşma alanına yönelik tavsiye kararları almak için Üniversitenin değişik alanlarından uzmanlarının bulunduğu bir Uluslararasılaşma Komisyonu kurulmuştur. Komisyonda akademik birim temsilcilerinin yanı sıra idari birim temsilcileri de yer almaktadır. Dokuz Eylül Üniversitesi, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından uluslararasılaşma stratejisinin uygulanmasında pilot olarak seçilen 20 üniversiteden birisidir.

“Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi (2018-2022)” ile uyumlu olacak şekilde “Dokuz Eylül Üniversitesi Uluslararasılaşma Strateji Belgesi” oluşturulmuştur. Dokuz Eylül Üniversitesi’nin uluslararasılaşma stratejisi, öğrenci ve araştırmacıların uluslararası hareketliliğinin yanı sıra araştırma fon kaynaklarının uluslararasılaşması ile üniversitede eğitim ve araştırma kalitesinin iyileştirilmesi amacıyla uluslararası stratejik ortaklıkların geliştirilmesini kapsamaktadır. Bu yönleri ile, Dokuz Eylül Üniversitesi’nin uluslararasılaşma stratejisi üniversite hayatının tüm alanlarına yayılan çok yönlü ve uzun vadeli bir strateji olarak değerlendirilmiştir.

Dokuz Eylül Üniversitesi’nin uluslararasılaşma stratejisi iki temel amaç ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedefleri içermektedir.

2021-2025 Stratejik Planında uluslararasılaşmaya yönelik hedef kartlarının hazırlanmış olduğu görülmektedir. Uluslararasılaşma stratejisinin tüm akademik birimlere yayılarak ortak sahiplenilmesi, yürütülmesi ve uluslararasılaşmanın kurumsal yapıya dahil edilmesi için birim bazında uluslararasılaşma faaliyetlerini yürütmek üzere Dış İlişkiler Komisyonları kurulmaktadır. Birim bazındaki komisyonların uluslararasılaşma faaliyetlerini gözden geçirmesi, gerçekleşmeyen hedefler için PUKÖ döngüsünü tamamlaması planlanmıştır.

Kurumun KGBR sonrası kurumsal ve kapsayıcı bir uluslararasılaşma stratejisinin geliştirilmesi ve yönetilmesi kapsamında yapmış olduğu planlamalar ve çalışmalar takdire değer olarak değerlendirilmiştir.

4. Üniversitede, akademik/idari personel ve öğrenciler İç Paydaş olarak kabul edilmektedir. Akademik personelin karar alma ve iyileştirme süreçlerine katılımı, YÖK’ün “Üniversitelerde Akademik Teşkilât Yönetmeliği”ne göre yapılmaktadır. Üniversite yönetiminde kararlar, Yönetim Kurulu ve Senato Toplantıları, Üst yönetim ve Üst Kurul Toplantılarıyla alınmaktadır. Ayrıca Koordinatörlükler ve çalışma komisyonları da çeşitli faaliyetleri ile karar alma sürecine katkıda bulunmaktadırlar.

Akademik personelin görüşlerinin alınması ve karar alma süreçlerine katılımı Fakülte/ Yüksekokul/Enstitülerde benzer bir yapılanma ile Yönetim Kurulu ve birim (Fakülte/ Yüksekokul/Enstitülerde) kurulları yoluyla gerçekleşmektedir. Memnuniyet anketleri, OGEB diğer iç paydaş katılım araçlarıdır.

İç paydaş / öğrenci görüşleri programlarda yaygın olarak Öğrenci Memnuniyet Anketleri ve her dönem sonunda yapılan “Öğrenci Ders Değerlendirme Anketleri”nden alınmaktadır. Bununla birlikte öğrencilerden sürekli geri bildirim alan mekanizmaların kurulduğu gözlenmiştir. Öğrencilerin üniversite kurul ve komisyonlarında temsiliyeti sağlanmaktadır.

İdari personel ve akademik personel görüşleri ise memnuniyet anketleri ile alınmaktadır. Üniversitede İnsan Kaynakları Ofisi kurulmuştur.

Üniversitede Dış Paydaş görüşleri çeşitli Komisyon, Koordinatörlük toplantıları (Endüstri 4.0 Koordinatörlüğü), Kariyer Günleri vb. faaliyetler sırasında alınmaktadır. Bununla birlikte sistematik ve paydaş katkısının doğrudan alındığı mekanizma Danışma Kurulu toplantılarıdır. Üniversitede Danışma Kurullarının oluşturulması ve işletilmesi Dokuz Eylül Üniversitesi Danışma Kurulu Yönergesi doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

Üniversitenin kalite çalışmalarına öğrenci, akademik ve idari personel ile mezunların daha fazla katılımlarının sağlanmasına yönelik planlama ve faaliyetleri bulunmaktadır. Ayrıca, program öz

değerlendirme faaliyetleri ve akreditasyon çalışmaları ile iç ve dış paydaşların kalite güvencesi çalışmalarına daha fazla katılım sağladığı görülmektedir. Bununla birlikte bu faaliyetlerin tüm birimleri kapsayacak şekilde genişletilmesi, faaliyetlerin etkililiğinin izlenmesi, değerlendirilmesi, iyileştirilmesi ve karar almada kullanılarak iç ve dış paydaşlara duyurusunun yapılması kurumun **“GELİŞMEYE AÇIK YÖNÜ”** olarak değerlendirilmiştir.

5. Kalite yönetimi ve güvencesine ilişkin çalışmaların ve uygulamaların kurumun tüm hizmetlerini (eğitim ve öğretim, araştırma, topluma hizmet, idari ve destek süreçleri) ve yönetim kalitesini içine alacak şekilde bütünsel bir çerçevede ele alacak şekilde yürütüldüğü görülmektedir. Üniversite'nin Kalite Politikası eğitim, araştırma ve toplumsal katkı ana başlıklarını içermektedir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Stratejik Plan İzleme Yazılımı ve PUKÖ yazılımı geliştirilmiştir. İş akışlarının güncellenmesi ve yayılımı çalışmaları yapılmıştır. İnsan Kaynakları Yetkinlik İzleme programı ile akışlarının tamamlama süreleri üzerinden gecikmelerin, hedeflere ulaşmanın izlenmesi ve önlem alınmasının sağlanması planlanmaktadır. Ayrıca, program öz değerlendirme faaliyetleri ve akreditasyon çalışmaları ve üniversitenin Araştırma Üniversitesi adaylık başvurusu bulunmaktadır. Bununla birlikte 2021-2025 Stratejik planı daha önceki stratejik planı ve kurumun ileri dönem amaç ve hedeflerini de dikkate alarak hazırlanmıştır. Kalite güvencesi farkındalık izlemlerinin de yapıldığı görülmektedir.

6. Kurum dışından temin edilen hizmetler mevcut yasal düzenlemeler ve mevzuat doğrultusunda yürütülmektedir. Güçlendirme adına takip sistemleri yazılımları geliştirilmiştir (SKS Ambar Takip Sistemi, Malzeme Takip Sistemi ve Envanter Takip Sistemi). Bununla birlikte kurum dışından temin edilen hizmetleri ile ilgili KYS uygulamalarının, mevcut yasal mevzuat doğrultusundaki uygulamalar ve kurum tarafından yapılan anketlerin ötesinde güçlendirilmesi kurumun halen **“GELİŞMEYE AÇIK YÖNÜ”** olarak değerlendirilmiştir.

EĞİTİM VE ÖĞRETİM

EĞİTİM VE ÖĞRETİM

1. Program gözden geçirme çalışmalarının yaygınlaştırılması, iç ve dış paydaşların bu süreçlere sistematik olarak katılımlarının artırılmasına yönelik; Danışma kurulu yönetmeliğindeki değişikle program ve birimlerde danışma kurulları yaygınlaşmıştır.

Bologna sürecinde program güncellenmenin ölçütleri belirlenmiştir. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı güncellemelerde önemli rol oynamaktadır. Yeni program ve ders açma iş akış süreçleri tanımlıdır. Program gözden geçirme çalışmalarının yaygınlaştırılmasına yönelik YÖKAK ölçütleri doğrultusunda program öz değerlendirme çalışmalarının pilot programlar ile başlatılmış olduğu görülmektedir. bu çalışmalar için kılavuz oluşturulmuştur. Öz değerlendirme ve akran değerlendirmeleri vasıtası ile program güncellemesi çalışmalarına iç ve dış paydaş katılımının kanıtları ile birlikte irdelenmesi söz konusudur. Bununla birlikte program değerlendirme ve güncelleme çalışmaları akreditasyon almış programlarda düzenli ve sistematik olarak iç ve dış paydaşların görüşleri de alınarak gerçekleştirilmektedir,

Kurum KİDR'lerinde ve yapılan görüşmelerde Üniversitenin programlarında iç paydaş katılımının sistematik olarak sağlanmasında iyileşme sağlanmakla birlikte, dış paydaş görüşünün sistematik olarak alınması ve etkililiğinin izlenmesinin bütün birimlerde yaygınlaşması **“GELİŞMEYE AÇIK YÖN”** olarak değerlendirilmiştir.

2. “Öğrenci merkezli eğitim” kavramı doğrudan Üniversitenin kalite politikasında yer almamakla birlikte, kalite politikası öğrenci odaklıdır. Öğrenci merkezli öğretime yönelik Tıp fakültesi dışında bazı fakültelerde yürütülen faaliyetler; proje, sunum, araştırma yürütme, ödev, tasarım, bitirme projesi vb. olarak görülmektedir. Bununla birlikte öğrencilerin sosyal sorumluluk ve gönüllülük projelerine katılımlarını destekleyen önemli uygulamalar da mevcuttur. Bununla birlikte öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme yaklaşımlarının tüm akademik birimleri kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması halen **“GELİŞMEYE AÇIK YÖN”** olarak değerlendirilmiştir.

3. İki yılda bir yapılan idari/ akademik personel ve öğrenci memnuniyet anketleri her yıl yapılmaya başlanmış olması memnuniyetle karşılanmıştır. Ancak, anketlere katılımın artırılması, anket sonuçları ile ilgili gerçekleştirilen iyileştirmelerin paydaş ve kamuoyuyla paylaşılması halen **“GELİŞMEYE AÇIK YÖN”** olarak değerlendirilmiştir.

4. Öğrenci merkezli öğrenme, değerlendirme, öğrenme çıktılarına ve iş yüküne dayalı kredilendirme farkındalığına yönelik; yıllık oryantasyon programlarında AKTS ile ilgili bilgilendirme yapılmaktadır. Transkriptlerde AKTS değeri verilmektedir. Akademik danışmanlık vasıtası ile de öğrencilerin iş yüküne dayalı kredilendirme hakkında farkındalığı artırılmaktadır. Ayrıca Ders Bilgi Paketinde AKTS tanımlıdır. Dönem başlangıcında ders tanıtımı ve iş yükü tanıtımı yapılmaktadır.

Öğrencilerin kurullarda temsiliyetinin olduğu, öğrenci memnuniyet ve öğrenci ders değerlendirmelerinin yapıldığı görülmektedir. Olumlu Olumsuz Geri Bildirim (OGEB) sistemi öğrencilere açık olup, öğrenciler bildirim yapabilmektedir. Ayrıca Akademik Danışmanlık sistemi içinde de öğretim üyeleri doğrudan öğrencilerinden dersler, eğitim sistemi ve kişisel sorunları ile ilgili geri bildirimde bulunabilmektedirler. CİMER yoluyla alınan geri bildirimler de değerlendirilmektedir.

5. Toplam önlisans, lisans ve lisansüstü programlarda öğrenci sayısı 2017 yılında 76167 iken, 2019 yılında 65.234 öğrencidir. Azalma en fazla önlisans ve yüksek lisans programlarındaki öğrenci sayısında gerçekleştirmiştir. Ayrıca kurum göstergeleri, öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısında da 2017 yılına göre az da olsa bir düşüş yaşandığını göstermektedir. Kurumun öğrenci sayısının fazlalığına yönelik; kütüphaneye daha fazla kaynak temin edilmesi, beslenme olanaklarının geliştirilmesi, öğrenciler için sosyal, kültürel, sportif olanaklarının geliştirilmesi vb. planlama ve uygulamalarının da olduğu görülmektedir.

6. Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'na bağlı bulunan Prof. Dr. Fuat SEZGİN Merkez Kütüphanesi ve fakülte/enstitü/yüksekokullarda bulunan birim kütüphaneleriyle birlikte Üniversitede toplam 13 kütüphane hizmet vermektedir. Kampüsler arasındaki farkın iyileştirilmesi yönünde özellikle son iki yılda; öğrencilerin buldukları ortamdan/ kampüs dışından ulaşmalarına olanak veren e-kaynakların sayısının artırıldığı görülmektedir. Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığının resmi internet sayfası üzerinden online katalog tarama işlemini gerçekleştirebilmektedir.

Tek bir arayüzden (EDS) Elektronik-Makale, E-Dergi, E-Kitap/Basılı Kitap-Basılı Dergi-Tez vb. Katalog Tarama ile bilgiye daha hızlı ve kolay erişim sağlanmaktadır. EDS ile okuyucular tek bir arayüz yardımıyla bütün öğrenme kaynaklarını arayabilmektedirler.

HOT point ve açık alan WI-FI olanakları sağlanmıştır. VPN ile alandan bağımsız farklı kampüslerden öğrenme kaynaklarına ulaşım olanağı sağlanmıştır. Engelli öğrencilere özel olanakların sağlandığı belirlenmiştir. DEÜ Kurumsal Akademik Açık Arşiv Sistemi bulunmaktadır.

Üniversitede Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığına bağlı olarak hizmet vermekte olan 4 öğrenci yurdu, 4 mutfak ve 20 yemekhane, 1 mediko sosyal hizmetler ünitesi, 17 kantin-kafeterya, 2 kreş ve anaokulu, 2 restoran, 2 otel, 1 Araştırma Görevlileri Konukevi, 2 misafirhane, 1 lojman, 1 Öğrenci Eğitim ve Dinlenme Tesisi, 1 Kültür Sarayı, 1 amfi tiyatro, 1 yarı olimpik yüzme havuzu, 5 kapalı spor salonu, 2 futbol sahası, 2 açık tenis kortu, 2 kapalı dans salonu, 2 aletli kondisyon salonu, 1 sentetik atletizm pisti futbol sahası bulunmaktadır.

Tesisler Üniversite yerleşkeleri içinde ve yerleşkelere yakın mesafede bulunmaktadır. Engelli erişimine uygunluk çalışmaları birçoğunda tamamlanmış olup; iyileştirme çalışmaları devam etmektedir.

Üniversite Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığına bağlı olarak hizmet vermekte olan Buca Kız Öğrenci Yurdu güçlendirme çalışmaları devam etmekte olup; 2019 yılında sosyal tesis sayısı ve fiziksel alanlarında bir artış olmamıştır.

Üniversite tüm yerleşkelerinde eğitimine devam eden öğrencilere yönelik, nicelik ve nitelik açısından uygun sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler kurumsal olarak yürütülmekte ve imkanlar dahilinde destek sağlandığı görülmektedir.

Tüm bu uygulamalara ilişkin kullanıcı geri bildirimlerinin alındığı, iyileştirme ve karar alma süreçlerinde kullanıldığı tespit edilmiştir.

7. Üniversite, akademik personel olarak alınan/atanan araştırma personelinin gerekli yetkinliğe sahip olmasını ilgili mevzuat doğrultusunda Senato tarafından kabul edilen “Öğretim Üyeliği Kadrolarına Yükseltme /Atama İlkeleri ve Uygulama Esasları” kapsamında güvence altına almaktadır. Bu esaslar çerçevesinde belirlenmiş olan akademik faaliyetlerin puanları göz önüne alınmakta ve Üniversite Senatosu tarafından belirlenmiş olan puanların altında olanların ataması/yükseltilmesi yapılmamaktadır.

Atama ve yükseltme usullerinde araştırma performansının yeri üniversitenin “Atama ve Yükseltme Kriterleri” kapsamında tanımlanmıştır. Kriterler ağırlıklı personelin araştırma performansını belirlemeye yönelik hazırlanmıştır.

Akademik personelin atamasında/yükseltilmesinde, bir akademisyenin görev tanımındaki her faaliyet puanlamaya dahil edilmektedir. Atama kriterlerinin içinde makale/bildiri/kitap/kitap içi bölümler, yönetilen tezler, dersler, verilen dersler, atıflar, gerçekleştirilen projeler, gerçekleştirilen hakemlikler ve oturum başkanlıkları yer almaktadır.

Bununla birlikte öğretim elemanlarının atanması ve yükseltilmesinin kurum misyon ve hedefleri ile ilişkilendirilmesi (Örneğin, İç beslemenin dengelenmesi) halen “**GELİŞMEYE AÇIK YÖN** olarak değerlendirilmiştir.

8. Yaz Öğretimi Uygulama Esaslarında diğer üniversitelerden alınacak derslerle ilgili olarak güncelleme

2019 yılında yapılmıştır. Güncelleme” “Dokuz Eylül Üniversitesi öğrencileri, Üniversitemiz bünyesinde yer alan diğer birimlerin ve diğer üniversitelerin yaz öğretimlerinden ders alabilmek için, ders alacakları kurumda derslerin başladığı tarihten önce, kayıtlı oldukları birimin dekanlığına/müdürlüğüne başvurması gerekir. Derslerin başlangıcından sonra başvuruda bulunan öğrencilerin başvuruları kabul edilmez. Öğrenciler ancak başvurularının kayıtlı oldukları birimin Yönetim Kurulları tarafından uygun görülmesi kaydıyla Üniversitemiz bünyesinde yer alan diğer birimlerin ve diğer üniversitelerin yaz öğretimlerine başvurabilirler. Yönetim Kurulunun onayı olmaksızın alınan dersler değerlendirmeye alınmaz.“ şeklindedir. Öğrencilerin başka üniversitelerden de ders alabilmeleri (Örneğin; yaz okulu ve bütünleme hakkı olmayan öğrencilerin diğer üniversitelerin yaz okullarından ders alabilmeleri) ve alınan derslerin tanınmasına yönelik süreçler bu güncelleme tanımlanmış ve açık hale getirilmiştir.

9. Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler ve Koordinatörlüğümüz, 4 Ekim 2011 tarihli ve 1359 sayılı rektörlük oluruyla “Kariyer Planlama Koordinatörlüğü” adıyla kurulmuştur. Faaliyet ve hizmetleri; oryantasyon çalışmaları, bireysel kariyer danışmanlığı, kariyer günleri/kariyer fuarları destek çalışmaları, bilgilendirme ve tanıtım toplantıları, iş/staj mülakatlarının ve sınavlarının organizasyonu, iş/staj ve kariyer olanaklarının duyurulması, konferans/seminer/araştırma projeleri, yurt dışında eğitim ve kariyer olanaklarının tanıtılması, mezunlarla işbirliği ve iletişim, üniversite tercihi aşamasındaki öğrenci adaylarının bilgilendirilmesi başlıkları altında yürütülmektedir. Çalışanlarıyla, temsilci öğretim elemanlarıyla ve üniversitenin içerisindeki idari yapılanma faaliyetleriyle hazırlıklarını tamamlayan koordinatörlük, 2012 yılından itibaren öğrencilere iş/staj olanakları duyuruları, ve etkinlikler ile hizmet etmeye başlamıştır. Özellikle üniversitenin mezunlar dernekleriyle olan çalışmalarını belirgin bir şekilde artıran koordinatörlük adı 27 Ocak 2015 tarihinde “Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğü” olarak değişmiştir. <http://kariyer.deu.edu.tr/tr/>.

Programların özgünlüğüne, akreditasyon belgelerine ve uygulamalarına göre farklılık göstermekle birlikte, Üniversite’de seçimlik ders alınmasına yönelik geniş bir uygulama bulunmaktadır.

Öğrencilerin fakülteler arası seçmeli ders alabilmesine olanak sağlamak üzere “Üniversite Seçmeli Ders Havuzu” oluşturmak üzere 2019 yılında çalışmalar başlatılmıştır. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı ve Fakültelerimizin Öğrenci İşleri Şefleri ile toplantılar yapılarak, sürecin organizasyonu çalışmaları tamamlanmıştır. Alınan kararlar ve bilgilendirme toplantılarına yönelik kanıtlar B.14.2b ve B14.2c’de sunulmuştur. 2020 yılında uygulama başlatılacaktır. Programlarda verilen seçmeli dersler dışında kurumsal akreditasyonu yapılmış girişimcilik dersi de öğrencilere sunulmaktadır. Yıllık İdare Faaliyet raporunda sunulduğu üzere 2019 yılının ilk altı aylık döneminde 33, ikinci altı aylık döneminde de 41 olmak üzere, toplamda yıllık 74 ders olarak kayıtlara geçmiş, aynı dönemde kurumsal akreditasyonu yapılmış girişimcilik dersi alan öğrenci sayısı ise, yılın ilk yarı döneminde 791 ve ikinci yarı döneminde de 832 olmak üzere yıllık toplamda 1.623 öğrenci düzeylerine ulaşmıştır (YİFR, sf;389). Stratejik Planda yer alan performans göstergelerine göre 2019 yılında hedeflenen değerlerin %100’ün üzerinde başarı görülmektedir.

Seçmeli dersler dışında, öğrencilerin sosyal, kültürel ve kişisel gelişimlerini desteklemek üzere alanında uzmanlaşmış, söz sahibi ve öğrencilere kariyerlerinde örnek olacak farklı meslek dallarından çok sayıda konuşmacı Üniversitenin farklı birimlerine davet edilerek deneyimlerini paylaşmışlardır. Tarihçi Prof.Dr. İlber Ortaylı, Yargıtay Başsavcısı Mehmet Karaca ve HSK Üyesi Prof. Dr. Ali Cengiz Köseoğlu, Anayasa Mahkemesi Başkanvekili Hasan Tahsin Gökcan, İzmir İl Emniyet Müdürü Hüseyin Aşkın gibi davetli konuşmacılarla öğrencilerin buluşması sağlanmıştır. Öğrencilerin kariyer gelişimine yönelik yapılan diğer bir faaliyette Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde düzenlenen ‘Kişisel Gelişim ve İş’te Yol Haritam’ semineridir. Ayrıca, Üniversitenin bütün programların müfredatında “Kariyer Planlama” dersinin yer alması için çalışmalar başlatılmıştır.

10. Öğrencilerinin önceki “formal” öğrenmelerinin tanınması 24/4/2010 tarihli ve 27561 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Yükseköğretim Kurumlarında Önlisans ve Lisans Düzeyindeki Programlar Arasında Geçiş, Çift Anadal, Yan Dal ile Kurumlar Arası Kredi Transferi Yapılması Esaslarına İlişkin Yönetmelik” ile Dokuz Eylül Üniversitesi Muafiyet ve İntibak Yönergesi kapsamında

gerçekleştirilmektedir. Üniversitede formal olmayan (non-formal) ve informal yollarla edinilmiş olan ve eğitim- öğretim programlarının bileşeni olabilecek (ders, uygulama, staj, vb.) kazanımların tanınması konusunda bazı uygulamalar (Örneğin, Spor Bilimleri Teknolojisi Yüksek Okulu'nda yetenek sınavlarına girecek öğrenciler önceki kazanımlarının kaç puan getireceğini başvuru öncesi yayınlanan kılavuzdaki bilgilere dayanarak bilebilmektedir. Öğrencilerin kendi imkanları ile edindikleri dil ve bilgisayar becerileri açılan Muafiyet sınavları ile ölçülmektedir) bulunsa da kurumsal düzeyde politikaları ve süreçleri henüz tanımlı değildir.

Dolayısı ile Dokuz Eylül Üniversitesi başka kurumlarda formal yollarla alınmış ve başarılı olunmuş derslerin tanınması ile ilgili olarak kurumsal düzeyde yerleşik, şeffaf, başarılı ve iyi işletilen bir sisteme sahiptir. Ancak informal ve non-formal öğrenmelerin tanınmasına yönelik yeni uygulamaların geliştirilmesi “**GELİŞMEYE AÇIK YÖN**” olarak değerlendirilmiştir.

TOPLUMSAL KATKI

1. Üniversite toplumsal hizmet açısından zengin olanaklara sahip olup, toplumsal katkı alanında birçok kurum/kuruluş ile birçok protokollerin olduğu görülmektedir. Üniversitenin öncelikli topluma hizmet alanı sağlık olarak değerlendirilmiştir. Eğitim ve araştırma alanlarında başarıları ile öne çıkan Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi'nin sağlık hizmetlerini sürekli geliştirecek stratejiler çerçevesinde birey ve toplum sağlığına katkı vermektedir. Bununla birlikte, Ağır metallerin endüstriyel solventlerin, tarım ilaçlarının ya da karbon monoksit gazlarının çalışan ve yetişkinlerde, çocuklara verdiği zararlarla ailelere olan etkileri ile bu olumsuz etkenlerin tetiklediği mesleğe bağlı hastalıklar için önleyici ve tarayıcı sağlık hizmeti sunmak amacıyla, Mesleki ve Çevresel Hastalıklar Hastanesinin kurulma çalışmaları başlatılmıştır. Bununla birlikte Ağız ve Diş Sağlığı Araştırma Merkezi kurulması çalışmaları da bulunmaktadır. Sağlık yanında eğitim, sanat, kültür, çevre alanlarındaki toplumsal katkı ve hizmetlerini öğrencilerin de katılımı ile yürüttüğü belirlenmiştir. BAP projelerinde toplumsal sorumluluk projeleri desteklenmektedir.

2. Topluma katkı sağlayan faaliyet ve hizmetlerin izlenmesine yönelik performans göstergesi olarak; topluma yönelik etkinlik sayısının (panel, konferans ve seminer vb.) izlendiği ve yıllık faaliyet raporlarında göstergelerin değerlendirmesinin yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, faaliyet ve hizmetlerin stratejik planla ilişkili olarak etkinliğinin ve verimliliğinin ölçülmesi, gözden geçirilmesi ve kalite güvencesinin sağlanmasına ilişkin kapsamlı çalışmaların yürütülmesi “**GELİŞMEYE AÇIK YÖN**” olarak değerlendirilmiştir.

3. Topluma hizmet veren birimlere üniversite tarafından idari veya mevzuat kaynaklı engellerin aşılmasında destek verildiği görülmektedir. Bu kapsamda kurum tarafından kullanılmaya başlanan PUKÖ yazılımının bu alanda da kullanılmasının konuya ilişkin karşılaşılan engel/problemlerin tespiti, izlemi ve değerlendirilmesini olanaklı kılacağı düşünülmektedir.

ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

1. Dokuz Eylül Üniversitesi'nin Araştırma ve Geliştirme alanı ile ilgili çalışmaları ve hedefleri üniversitenin 2016-2020 Stratejik Planı'nda yer alan üç ana strateji içerisinde ele alınmış ve bu stratejik amaçla ilişkili olarak beş stratejik hedef belirlenmiştir. Stratejik Amaç 1: Bilimsel ve Yenilikçi (İnovatif) Kapasitenin Geliştirilmesi.

Stratejik Hedef 1.1 İnsan kaynağının akademik beceri, nitelikli ve etkin araştırma yapabilme kapasitesinin artırılması.

Stratejik Hedef 1.2 Araştırma ve yenilikçilik ile ilgili fiziksel ve operasyonel altyapının geliştirilmesi.

Stratejik Hedef 1.3 Katma değer yaratan bilimsel ve yenilikçi (inovatif) çıktılarının artırılması.

Stratejik Hedef 1.4 Girişimciliği destekleyecek altyapının geliştirilmesi.

Stratejik Hedef 1.5 Ulusal ve uluslararası bilimsel ve yenilikçi politikaların belirlenmesinde proaktif rolün ve görünürlüğü geliştirilmesi.

Kurum 2021-2025 yılı Stratejik Plan çalışmalarını tamamlamış olup, kurumun web sayfasından kamuoyu ile paylaşılmıştır. 2021-2025 yılı Stratejik Planın kurumun misyonu doğrultusunda geniş paydaş katılımlı olarak ve 2017 KGBR dikkate alınarak hazırlandığı tespit edilmiştir. Stratejik Söz konusu stratejik planda araştırma ve geliştirme ile ilgili amaç ve hedeflerinin daha ölçülebilir, izlenebilir ve iyileştirilebilir performans göstergelerine dayalı hale getirildiği görülmektedir.

2. Kurumun hem bölgesel hem de ülke geneline katkı sağlayacak şekilde tematik araştırma alanlarının var olan diğer araştırma alt yapısı güçlü alanları da kapsayacak şekilde genişlettiği tespit edilmiştir. Konuya ilişkin ayrıntılı öncelikli araştırma alanları hem KIDR'ler hem de kurum web sayfalarından kamuoyu ile paylaşılmıştır.

3. Kurum 2021-2025 yılı Stratejik Plan çalışmalarını tamamlamış olup, hazırlanan planda araştırmaların ticarileştirilmesi, fon yaratmaya ilişkin izlenen göstergelerin de stratejik plan ile ilişkilendirilmesinin gerçekleştirildiği görülmektedir. Bununla birlikte BAB projelerinde ticari ürün oluşumu izlenmekte ve birimlerde de proje yönetiminin takip edilmesi ve çıktılarının izlenmesi sağlanmaktadır.

4. Üniversitede araştırma faaliyetleri lisans programlarında, lisansüstü tez çalışmalarının yürütüldüğü Enstitülerde ve Ana Bilim Dallarında, Araştırma Merkezlerinde, DETTO ve DEPARK'ta yürütülmektedir. DETTO, öğrencilere projelerine dair fikri haklarını nasıl koruyabilecekleri, patent ve faydalı model başvurularını nasıl yapabilecekleri hakkında eğitim vermektedir. Öğrenci projelerini ödüllü yarışmalara katılarak nasıl sunabileceklerine dair danışmanlık desteği vermektedir. Öğrencilerin, Ar-Ge proje destek program çağrılarını hakkında bilgi edinme olanağı bulunmakta, proje döngüsü eğitimleri, proje yönetimi danışmanlığı desteklerinden yararlanabilmektedir. Bununla birlikte bazı birimler bazında da öğrencilerin eğitim ve öğretim programlarının bir parçası olarak araştırma süreçlerine katılımının sağlandığı görülmekle birlikte bu uygulamaların üniversitenin tüm birimlerini kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması, izlenmesi, değerlendirilmesi ve sonuçlarının iyileştirme ve karar alma süreçlerinde kullanılması "GELİŞMEYE AÇIK YÖN" olarak değerlendirilmiştir.

5. Üniversitedeki araştırmalara katkı sağlayan uluslararası araştırmacıların sayısının artırılması ve bu araştırmacılara verilen idari ve destek hizmetlerinin iyileştirilmesi Üniversitenin Uluslararası İlişkiler Strateji Belgesi hedeflerinde de yer almıştır.

Hedefler:

Hedef 1.6: Uluslararası iş birliği potansiyelinin artırılması.

Hedef 1.7: Uluslararası görünürlüğünün artırılması.

Hedef 1.8: Yabancı dilde eğitim veren program sayısının artırılması.

Hedef 1.9: Akademisyenlerin yabancı dilde eğitim verme kapasitelerinin artırılması .

Bununla birlikte konuya ilişkin üniversite planlaması; “uluslararası araştırmacı davet etme, ödenek sağlama ve süreci yönetme konusunda Dış ilişkiler koordinatörlüğü ile ortak çalışılarak birim/ program bazında hedefler konulmalıdır.” şeklinde ifade edilmiştir. Konunun Üniversitenin Uluslararasılaşma Strateji Belgesinde yer alması olumlu bir gelişme/iyileştirme olarak değerlendirilirken, planlamalardan henüz sonuç elde edilmemiş olması ve buna bağlı olarak bunların izlenmesi değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi süreçleri “**GELİŞMEYE AÇIK YÖN**” olarak değerlendirilmiştir.

6. Kurumun 2017 KGBR sonrası yapmış olduğu iyileştirmeler aşağıda özetlenmiştir: Birimlerin araştırma boyutunda yıllık performansları değerlendirilmekte ve Akademik kurulda paylaşmaktadır. Birimlerin/programların YÖK KARNE ve İdari yıllık faaliyet raporu için veri sağlamak üzere yazılım geliştirilmiştir. Akademik performans izlemek üzere Web of Science’dan doğrudan veri çekecek web sayfası hazırlanmıştır. Akademik Personelin ORCID ve ResearcherID gibi uluslararası tanınırlık sağlayan ve izleme yapılması için gerekli olan bilgiler tamamlanmıştır. Öz kaynaklarla desteklenen projelerin yayın/bildiri/ patent vb. çıktılarının takip edilmesi için Akademik CV’de iyileştirme yapılmıştır. Akademik CV’deki veri tabanının daha etkin kullanımını sağlamak ve güncel bilgilere ulaşmak için, akademik personelin veri girişini sağlayacak sistem geliştirilmiştir. BAP veri tabanında iyileştirmeler yapılmıştır. BAP koordinatörlüğü anlık olarak talep edilen veriye ulaşabilmektedir. İdare Faaliyet Raporlarında araştırma performansı değerlendirilmektedir. Araştırma Üniversitesi Adaylığı başvurusu yapılmıştır. Kütüphane olanakları ile Incities’ den yayın sayıları anlık olarak izlenmektedir.

Üniversitenin araştırma sonuçlarının izlenmesine yönelik oluşturmuş olduğu sistem takdire değer bir sistemdir. Bununla birlikte araştırma sonuçlarının etkinliğinin ve verimliliğinin gözden geçirilmesi, sürekliliğinin ve kalite güvencesinin sağlanması halen “**GELİŞMEYE AÇIK YÖN**” olarak değerlendirilmiştir.

7. Ulusal ve uluslararası projelere katılımın teşvik edilmesi ve mevcut araştırma kaynaklarına ilave olarak daha fazla dış kaynak yaratılması için PRODEB kurulmuştur. Fon sağlayıcılar ve anlık proje takibi yapılmaktadır. DETTO-DEPARK sektör buluşmaları gerçekleştirilmektedir. TÜBİTAK destekli projelerin Yönetimi DEÜ BAP Koordinasyon Birimi tarafından yapılmaktadır. Fakültelerin, özel şirketlerle ve diğer devlet kurumları ile yürüttüğü danışmanlık, AR-Ge vb. projeleri Birimlerin döner sermaye birimi tarafından yürütülmektedir. Bunun dışında AR-GE niteliği taşıyan ve özel sektörle yürütülen projeler DETTO ve DEPARK tarafından da yürütülebilmektedir. DESUM, DETTO, DEPARK ve programlardaki akademisyenlerin protokoller kapsamında yapmış olduğu araştırma projeleri bulunmaktadır.

Kalkınma Bakanlığı Destekli Yatırım Projeleri, Diğer Bakanlık Projeleri, Avrupa Birliği ve Diğer Uluslararası Kuruluş Hibeleri ile Desteklenen projeler de bulunmaktadır. 2016 – 2020 Stratejik Planı hedeflerine ulaşma düzeyinin belirlenmesi kapsamında da altı aylık periyotlarda;

- proje başvuru sayıları
- proje kabul sayıları
- kabul edilen proje bütçe büyüklüğü
- ilgili dönemde gerçekleşme oranları
- kurumsal hedefler içinde katkı payının izlenmekte olduğu ve gerçekleşme düzeylerinin, performans

hedef göstergeleri ile karşılaştırılarak gerekçeleri ile birlikte raporlandığı görülmektedir.

8. Öğretim Üyelerinin araştırma yetkinliğini geliştirmek üzere kurumsal olarak proje destekleri sağlanmakta ve diğer destek sağlayan kurumlarla ilgili bilgilendirme yapılmaktadır. Genç akademisyenlere yönelik sağlanan proje desteklerinden birisi de “Bap Hızlı Destek Programı”dır. Bu program: alt yapısı mevcut olan birimlerde araştırmaların sürdürülebilmesi için ihtiyaç duyulan sarf malzeme, makine-teçhizat, hizmet alımı gibi giderlerin hızlı bir şekilde karşılanmasına yönelik kısa süreli ve küçük bütçeli projeleri kapsamaktadır. Araştırmacılara 30.000 TL ve burs giderleri verilmektedir. Üniversitede proje destek birimi mevcuttur. Birim bünyesinde, Üniversite Öz gelirleri ile Desteklenen Projeler ve Dış Kaynaklı Projelerin işlemleri yürütülmektedir.

Çalışanları, proje öneri aşamasında araştırmacılara proje yazma konusunda yardımcı olmaktadır. Proje başvuru aşamasında, formların kontrol edilmesi ve araştırmacıya başvuru esnasında gerekli bilgilerin iletilmesi ve başvurusu yapılan projenin takibi birim tarafından gerçekleştirilmektedir.

Projelerde bilimsel toplantılara katılım için seyahat desteği bütçesi verilmektedir. Ayrıca öğrencilere burs desteği verilmektedir. Lisansüstü tezler için verilen projelere destek sağlanmaktadır.

DETTO/DEPARK yoluyla proje destekleri sağlamak üzere eğitim, proje ortaklık günleri vb. faaliyetler yürütülmektedir. Yine üniversiteye yeni katılan araştırmacılar için düzenlenen üniversitenin araştırma alt yapısını tanıtan oryantasyon programı bulunmaktadır.

9. Akademik personelin faaliyetlerini takdir ve teşvik etmek üzere yönetmelikler mevcuttur. Yurt dışı sempozyumlara katılım destekleri verilmiştir.

Dokuz Eylül Üniversitesi araştırma çıktılarının yayın olması durumunda yayın teşvik ödülü vermektedir. Bu amaçla, Yayın Teşvik Ödülü Yönergesi mevcuttur. Yayın Teşvik Ödülü Yönergesinin temel amacı, Dokuz Eylül Üniversitesi’nde görevli tüm öğretim elemanlarını uluslararası düzeyde makale yayını yapmaya teşvik etmek, buna ilişkin usul ve esasları belirlemektir. Başarılı akademisyenlere sağlanan olanakların zenginleştirilmesi ve teşvik edilmesi için Ödül ve Teşvik Yönetmeliği’nde güncelleme yapılmasının planlanmakta olduğu belirtilmiştir.

YÖNETİM SİSTEMİ

1. Konuya ilişkin olarak kurumda yapılan iyileştirmeler aşağıda sıralanmıştır:

Yazılımlarla (Stratejik Plan izleme Yakımı, PUKÖ yazılımı, YÖK Karne Veri İzleme Yazılımı, İnsan kaynakları Performans Takip Sistemi gibi) izleme, kontrol ve anlık veri alımları yapılmaktadır.

Strateji Daire Başkanlığı raporları hazırlanmaktadır.

İç eğitimlerle Stratejik Planın tanıtımı yapılmaktadır.

Dış paydaşlarla iletişim sürdürülmektedir.

Stratejik Plan hazırlıklarında geniş iç ve dış paydaş katılımı sağlanmaktadır.

PUKÖ döngüsünün stratejik plana entegrasyonu sağlanmaktadır.

Üst Yönetim, Senato toplantılarında Stratejik Plana özgü toplantılar gerçekleştirilmektedir.

Birimlere Stratejik Planın yaygınlaştırılması çalışmaları devam etmektedir.

Kurumun gerçekleştirmiş olduğu yukarıda özetlenen faaliyet ve düzenlemeler; kurumun iç ve dış paydaşların daha fazla katılımları ile stratejik plana dayalı yönetim sistemini kurmuş olduğunu ve kültürünün oluşturulmasına yönelik gerekli eylemleri gerçekleştirmekte olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte görev tanımları ve performans takip sistemi oluşturulmuştur.

2. Akademik ve idari birimlerin yönetimlerinde sürdürülebilir kurumsal yönetim kültürünün geliştirilmesine yönelik; AKADEMİ-DE ve Kalite Koordinatörlüğü eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmekte, program öz değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır. Aynı zamanda program akreditasyonu ve teşvikleri, PUKÖ yazılımı ve insan kaynakları performans takip sistemi akademik ve idari birimlerin yönetimlerinde sürdürülebilir kurumsal yönetim kültürünün geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilen iyileştirmeler olarak tespit edilmiştir.

3. İki yılda bir yapılan çalışan memnuniyet anketleri her yıl yapılmakta, katılımın artırılmasına çalışmalar bulunmakta, iyileştirme sonuçlarının iç paydaşlar ile paylaşılması sağlanmaktadır.

4. Çalışanlar için teşvik, takdir ve ödüllendirme süreçlerinin genişletilmesine yönelik çalışmalar bulunmakla birlikte kapsamının genişletilmesi ve işlevsel hale getirilmesi “**GELİŞMEYE AÇIK YÖN**” olarak değerlendirilmiştir.

5. Kurumda yönetimin değerlendirilmesine yönelik çabalar görülmekle birlikte, liderlik etkinliğinin ölçülmesi, her düzeyde liderlik etkinliğini arttıracak teşvik ve destek mekanizmalarının geliştirilmesi halen “**GELİŞMEYE AÇIK YÖN**” olarak değerlendirilmiştir.

6. Üniversitenin süreçlerinde farklı bilgi sistemleri bulunmakla birlikte, entegre bilgi yönetimi ve otomasyon sisteminin üniversitenin tüm süreçlerini ve işleyişini kapsayacak bir bütünsellik içerisinde gözden geçirilmesi ve güncellenmesi halen “**GELİŞMEYE AÇIK YÖN**” olarak değerlendirilmiştir.

UZAKTAN EĞİTİM

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ UZAKTAN EĞİTİM İZLEME RAPORU

Hazırlayanlar:

Prof. Dr. Mehmet Durman, Beykoz Üniversitesi (Takımı Başkanı)

Prof. Dr. Şahin Karasar, Maltepe Üniversitesi (Akademik Değerlendirici) ^[1]

Doç. Dr. Sergül Duygulu, Hacettepe Üniversitesi (Akademik Değerlendirici)

Prof. Dr. Sibel Aksu Yıldırım (YÖKAK Gözlemci Temsilcisi)

Bu rapor Dokuz Eylül Üniversitesi'nin YÖKAK İzleme Programı kapsamında küresel salgın (pandemi) nedeniyle ortaya çıkan şartlarda üniversitenin uzaktan eğitime yönelik çalışmalarını değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Raporda belirtilen bulgular, üniversitenin "2019 KİDR", Üniversite tarafından hazırlanan "Uzaktan Eğitim İç Değerlendirme Raporu", yine üniversitenin Kalite Koordinatörlüğü tarafından hazırlanan "Online Eğitimde Kalite Güvencesinin Garanti Altına Alınması" sunumu ve 18 Aralık 2020 tarihinde üniversiteye gerçekleştirilen bir günlük uzaktan izleme programı akışı içerisinde yapılan görüşmeler ve üniversite tarafından gerçekleştirilen sunumlar sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda ifade edilmiştir.

Rapor, YÖKAK tarafından belirlenmiş olan rapor formatı doğrultusunda 3 ana başlık altında hazırlanmıştır.

1. Uzaktan eğitim altyapısı

Üniversitenin 2016-2020 Stratejik Planı ve daha kapsamlı olarak da yeni yürürlüğü girmiş olan 2021-2025 Stratejik Planı'nda uzaktan eğitimle ilgili hedefler tanımlıdır ve 2016 yılından bu yana uzaktan eğitime ilişkin performansı periyodik olarak izlenmektedir. Üniversitenin pandemi süreci öncesinde 2019 yılında önlisans, lisan ve yüksek lisans düzeyinde 8 uzaktan eğitim programı ve bu programlarda öğrenim gören toplam 1.914 öğrencisi bulunmaktadır. 2020 yılı bahar döneminde pandemi süreci ile birlikte tüm programlarda başlanan uzaktan eğitime ilişkin de YÖKAK ölçütleri ve Senato kararları doğrultusunda performans göstergeleri belirlenmiş olup izlenmektedir. Uzaktan eğitim/çevrimiçi öğretimde PUKÖ döngüleri işletilmektedir. Kurumun bu uygulaması güçlü yanı ve örnek bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Performans kriterlerinde; kontrol, ölçme yöntemleri, verinin kaynağı, ölçüm yapan, izleme ve değerlendirme periyodu, izleyen/değerlendiren ve son olarak önlem alınması gereken şartlar tanımlanmıştır. Hazırlanan kriterler DEÜ Kalite Koordinatörlüğü web sayfasında yayınlanmıştır.

Üniversitede, uzaktan eğitimde eğitim-öğretim ihtiyaçlarına cevap verebilen, kampüs içinden yönetilebilen ve kayıtlarını yine kampüs içinde saklayabilen, tüm ilgiler için kullanıcı dostu ve ergonomik olan, kurumun diğer bilgi yönetim sistemleriyle uyumlu ve entegre biçimde çalışabilen, eş zamanlı ve eş zamansız öğrenme imkanlarının yanı sıra, zenginleştirilmiş (çoklu ortam) içerik geliştirme, ölçme değerlendirme ihtiyaçlarını karşılayabilen DEUZEM 26 Kasım 2010 tarihinde kurulmuş ve bu yıllardan itibaren hizmet vermektedir. DEUZEM, üniversitenin hedefleri doğrultusunda misyon ve vizyonunu tanımlamış, gerekli olan yönetim sistemine, altyapıya ve insan kaynaklarına sahiptir. Acil ihtiyaç olarak ortaya çıkan pandemi dönemindeki uzaktan eğitime Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'na ait alt yapı ve insan kaynaklarıyla katkı sağlamaktadır.

Üniversite, 2020 akademik yılı bahar döneminde başlayan COVID-19 pandemisinde eğitim ve öğretim için Dokuz Eylül Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi (DEUZEM) tarafından önce Microsoft Teams kullanıma açılmıştır. DEUZEM, 2011 yılından itibaren çevrim içi programlarını SAKAI öğrenim yönetim sistemi ve Big Blue Button canlı ders entegrasyonu ile yürütmektedir. Bu nedenle, kısa bir süre Microsoft Teams kullanımı sonrasında, online DEU (Sakai ve Big Blue Button) öğrenim yönetim sisteminin kullanımına geçilmiştir. 2020-2021 akademik yılı güz döneminde ise uzaktan öğretim için

gerekli ön hazırlık yapılmış ve uygulamaya alınmıştır. Üniversitede DEUZEM' in altyapısında bulunan onlineDEU'nun (<https://online.deu.edu.tr/>) bütün derslerde kullanımı benimsenmiştir.

Üniversite'nin yönetim sistemi yapısı ile ilişkili olarak; DEUZEM Yönetmeliği ve Uzaktan Eğitim Programlarının ve Derslerinin Yürütülmesine Yönelik Yönergesi bulunmaktadır. Ayrıca uzaktan eğitim programlarının açılması ve başvuru süreci tanımlanmış ve kurumun web sayfasından ulaşılabilir durumdadır.

Öğrenim yönetim sistemi onlineDEU'da; senkron ve asenkron ders olanağı sunmakta, ders içeriği/kaynaklara ulaşımı sağlamakta, ölçme ve değerlendirme seçenekleri sunmakta, mesajlar/e-mail vb. iletişim araçlarını içermekte, kullanıcılar için istatistiklere ulaşma/elde etme olanağı sağlamakta ve eğitimcilerde derslerde yoklama olanağı sunmaktadır.

DEUZEM'in canlı yayın yapmaya ve gereksinim durumunda anında destek olan, öğretim yönetim sistemi bilgi birikimi olan, yazılım geliştirebilen, veri alıp değerlendirebilen, uzaktan eğitim verme tecrübesine sahip akademik personel yetiştirmiş insan gücü bulunmaktadır.

Uzaktan eğitim sürecinde eğitim öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülebilmesine yönelik üniversitede uzaktan eğitim alt yapısında iyileştirmelerin yapıldığı ve sürekli gelişime yönelik de planlamaların yapıldığı görülmektedir.

2. Eğitimcilerin eğitimi

Öğretim yetkinliğini izlemek üzere YÖKAK uzaktan eğitim ölçütleri ve senato kararlarına göre performans kriterleri belirlenmiştir. Bu kriterlerden "Uzaktan öğretimde eğitimcinin eğitimi ile ilgili program bazında yapılan etkinlik sayısı", programların bilgiyi yayma ve ihtiyaç analizini yaparak yetkinlik arttırmaya yönelik konulmuştur.

DEUZEM öğretim üyelerinin teknik ve pedagojik yeterliliklerini artırmak için yeni teknolojilerin kullanılması, eğitim, kılavuz, eğitsel video, sosyal medya ve web sayfası duyuruları ile destekler oluşturmuştur.

OnlineDEU DESTEK sayfası; öğretim elemanlarını onlineDEU'nun kullanımı, ölçme ve değerlendirme, öğretim yöntemleri, teknikleri ve araçları ile ilgili bilgilendirmek amacıyla oluşturulmuştur. Ayrıca DEUZEM'e gelen sorulara yanıtlar oluşturmak ve bilgilendirme yapmak amacıyla Sıkça Sorulan Sorular (SSS) oluşturulmuştur.

Birim ve programlarda onlineDEU kullanımına yönelik teknik destek vermek üzere Öğretim Elemanları "onlineDEU Koordinatörü" olarak belirlenmiş ve çeşitli eğitimlerle koordinatörlerin öğretim yönetim sistemi hakkındaki yeterlilikleri arttırılmıştır. Yaklaşık 110 kişi olan üniversitenin farklı birimlerinden koordinatörler için onlineDEU içerisinde haberleşme ve eğitim modülü oluşturulmuştur. Anlık bilgilendirmeler ve eğitimler bu modül aracılığı ile yürütülmektedir.

Online eğitim kalitesinin örgün eğitimle aynı kalitede yürütülmesi için DEÜ AKADEMİ-DE, DEUZEM ve DEÜ Kalite Koordinatörlüğü'nün ortak çalışması ile eğitimcinin eğitimi programı uygulanmıştır. Eğitimler, DEUZEM'in canlı yayın stüdyolarında gerçekleştirilmiştir. Eğitimlerde, Üniversite temel kalite ölçütleri ile YÖKAK online eğitimde kalite ölçütlerinin nasıl güvence altına alınması, SAKAİ OYS kullanımı, eğitimde teknoloji entegrasyonunun gerekliliği, online eğitimde ölçme ve değerlendirme yöntemleri, kalite süreçlerinde iş akışları ve PUKÖ döngüsü, online eğitimde YÖKAK ölçütlerine ve Üniversite Senato kararlarına performans kriterleri açıklanmıştır. Bu amaçla hazırlanan eğitimlerin başlıklarına ve içeriklerine DEUZEM sayfasından ulaşılabilir durumdadır.

DEUZEM tarafından, öğretim üyelerine yönelik düzenlenen canlı derslerin sonunda online değerlendirme anketi uygulanmış, sonuçları değerlendirilmiş ve rapor olarak hazırlanmıştır. Bu raporlarda öğretim üyelerinin görüşleri ve önerileri özetlenmiş ve bu çıktılara göre yeni eğitimler ve planlamalar yapılmıştır. Öğretim üyelerinin online eğitimde yeterliliklerini artırmak üzere yapılan eğitimlerin başlıkları; "Online Eğitimde Kalite Güvencesinin Garanti Altına Alınması", "Acil İhtiyaç olarak Uzaktan Eğitim", "onlineDEU'nun kullanımı", Eğitimde Teknoloji Entegrasyonu", "onlineDEU Koordinatörler Toplantısı", "Uzaktan Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme", "Uzaktan Eğitimde SAKAİ OYS Ölçme ve Değerlendirme Araçlarının Kullanımı", "Kalite İyileştirmede Süreç Yaklaşımı ve PUKÖ

(Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) Döngüsü-Eğitim” şeklindedir. Eğitimlerin; hem uzaktan eğitim alt yapısını kullanmada hem de uzaktan eğitimde ölçme değerlendirilmede eğitimcilerin yeterliliklerini geliştirmeye odaklı olduğu, bununla birlikte uzaktan eğitimin kalitesini sürekli iyileştirmeye yönelik de eğitimlerin verildiği görülmektedir. Kurumun uzaktan eğitimde PUKÖ döngülerini işletmeye başlaması övgüye değer bir uygulama olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitede eğitimcilerin eğitimi faaliyetleri kapsamında kılavuzlar hazırlamış, bilgilendirme sayfaları ve videolar oluşturmuş olup, üniversite web sayfasından ulaşılabilir.

3. Sınav uygulamaları ve sınav güvenliği

Üniversite Senatosunun 13.08.2020 tarihli ve 549/02 sayılı oturumunda “Uzaktan öğretim yoluyla verilen derslerin tüm sınavlarının öncelikli olarak denetimli olarak yapılmasına; bununla birlikte tüm şartların sağlanması koşulu ve ilgili birim yönetim kurulu kararı ile Küresel Salgında Yeni Normalleşme Süreci Rehberi ile belirlenen ölçme değerlendirme uygulamalarının yapılabilmesi” kararı alınmıştır. Ancak, COVID-19 Pandemisi sebebiyle Yüksek Öğretimde Uzaktan eğitime geçilmesi sonucu 17.09.2020 tarihli 554 nolu toplantıda ölçme ve değerlendirme uygulamaları için “Uzaktan öğretim yoluyla verilen derslerin ölçme ve değerlendirmelerinin, tüm şartlar sağlanması koşuluyla ve ilgili birimlerin yönetim kurulu kararı ile Küresel Salgında Yeni Normalleşme Süreci Rehberinde belirtilen yöntemlerle yapılmasına, sınavların ve yıl içi değerlendirmelerinin ilgili birim eğitim- öğretim sınav uygulama esasları çerçevesinde yürütülmesine” karar verilmiştir.

OnlineDEÜ ÖYS’de öğretim üyelerinin, süresini ve teslim tarihini belirleyebilecekleri farklı türlerde ölçme ve değerlendirme yapabilecekleri imkanlar sunulmaktadır. Çoğunlukla seçmeli, açık uçlu, ödev, kısa sınav vb. değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır.

“Online Eğitimde Kalite Güvencesinin Garanti Altına Alınması” başlıklı eğitimcinin eğitimi programında uzaktan eğitim, etik kurallar, intihal, sınav güvenliği, ölçme ve değerlendirme yöntemleri ve uygulama yöntemleri konularında yapılması gerekenler hakkında bilgilendirme yapılmıştır.

OnlineDEU ölçme değerlendirme yöntemlerinin uygulanması sırasında öğrencilerden etik kurallara uymaları konusunda teyit alınması sağlanabilmektedir. Öğretim üyesinin öğrencilere ölçme değerlendirme araçları uygulanırken uymaları gereken diğer kurallar konusunda açıklama yapmasını sağlayan araçlar da bulunmaktadır. Öğrencilerin uzaktan eğitimde etik kurallar konusunda farkındalığını arttırmak üzere DEUZEM’in koordinatörlüğünde “Uzaktan Öğreniyorum Öğrenci El Rehberi” hazırlanmış ve yayınlanmıştır.

Kurumun uzaktan/karma eğitim süreçlerinde sınav güvenliğini sağlamak için (uzaktan ve örgün sınavlarda) tedbirler aldığı görülmekle birlikte; tüm bu etkinliklerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve sonuçları doğrultusunda gerekli iyileştirmelerin yapılması “**GELİŞMEYE AÇIK YÖN**”olarak değerlendirilmiştir.

[1] *Mazereti nedeniyle İzleme Programı'na katılamamıştır.*

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kurumun 2018 ve 2019 yıllarına ait Kurum İç Değerlendirme Raporlarının değerlendirilmesi sonrası, uzaktan yapılan kurumsal izleme ziyareti esnasında yapılan görüşmelerde; 2017 yılında gerçekleştirilen kurumsal dış değerlendirme sonrasında KGBR’de yer alan güçlü yönlerin sürdürülebilirliğine ve gelişmeye açık yanların ise iyileştirilmesine yönelik sistemsel düzenlemelerin hayata geçirildiği ve kurum genelinde sürekli kalite iyileştirme çalışmalarının sahiplenildiği ve içselleştirildiği tespit edilmiştir. Üniversitede kalite güvencesi çalışmalarında yönetici desteğini görünür bir şekildedir. Sonuçların izlenmesi ve gelişmeye açık yönlere yönelik iyileştirmeler devam etmekle birlikte, sistem oluşturma çalışmalarında önemli sayılabilecek gelişmeler ve iyileştirmeler gerçekleştirdiği tespit edilmiştir.

Kurumun sunmuş olduğu tüm hizmetlerin kalite güvencesine yönelik standartların oluşturulması ve standartlara uygunluk denetleme/değerlendirmesi süreçlerini büyük ölçüde içselleştirdiği ve başarı ile kurumsallaştırdığı görülmektedir. Bu çalışmaları yeni 2021-2025 stratejik planı ile birlikte kurum içerisinde var olan tecrübe ve birikimi de değerlendirerek kalite ve süreç yönetim sistemleri ile güçlendirmesi, tüm unsurları ile stratejik yönetimi hayata geçirmesi kurum için önemli bir fırsat olarak görülmektedir.