

## **KURUMSAL AKREDİTASYON RAPORU**

### **ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ**

#### **Değerlendirme Takımı**

PROF. DR. AYTEKİN İŞMAN (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. FERAL BEKİROĞLU (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. ELİF ÖĞÜT (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

ÖĞR. GÖR. ALİ HAYDAR DOĞU (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. NECMİYE FUNDA COŞKUN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DR. ÖĞRETİM ÜYESİ CAVİDAN GÜL VARİŞ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DAİRE BAŞKANI CEBRAİL İSPİR (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

YAĞMUR MELEK SARIHASANOĞLU (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

GÖZLEMCİ BURHAN AĞIRMAN ([GOZLEMCİ])

## ÖZET

### 1. Özet

Ardahan Üniversitesi, kurumsal akreditasyon değerlendirmesi kapsamında liderlik, yönetim, eğitim-öğretim ve toplumsal katkı alanlarında çeşitli güçlü yönleri ve gelişmeye açık alanlara sahiptir. Üniversite yönetimi, kalite kültürünü yayma konusunda kararlıdır ve Kalite Yönetim Sistemi (KYS) geliştirilmiş, ayrıca bir Kalite El Kitabı hazırlanmıştır. Akreditasyon süreçlerinde somut adımlar atılmış ve kalite koordinatörlükleri kurulmuştur. Üniversitenin tarım, hayvancılık, turizm ve uluslararası ilişkiler gibi alanlara odaklanması, güçlü bir stratejik vizyon ortaya koymaktadır. Öğrencilerin kalite süreçlerine katılımını artırmak amacıyla Kalite Kulübü ve öğrenci temsiliyeti önemli bir rol oynamaktadır. Erasmus ve ikili anlaşmalarla uluslararasılaşma süreci hız kazanmış, üniversite faaliyetleri şeffaflık ilkesiyle kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Dijitalleşme alanında Üniversite Bilgi Yönetim Sistemi (UBYS) geliştirilmiş ve dış paydaşlarla iş birlikleri güçlendirilmiştir.

Eğitim ve öğretim alanında akademik programlar, misyon ve hedeflere uygun olarak tasarlanmış, ders bilgi paketleri ve kazanımlar tanımlanmıştır. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü için belirli bir yol haritası oluşturulmuş ve tüm derslerin AKTS değerleri hesaplanmıştır. Öğrenci odaklı etkileşimli eğitim yöntemleri uygulanmakta, akademik danışmanlar ve öğretim üyeleri öğrencilere kolay erişim sağlamaktadır. Üniversitede düzenlenen sempozyum ve konferanslar öğrenci katılımını teşvik etmektedir. Sosyal ve kültürel mekanların aktif kullanımı, öğrencilerin akademik gelişimlerinin yanı sıra sosyal gelişimlerine de katkı sağlamaktadır. Tüm birimlerde seçmeli derslerin uygulanması, eğitim programlarının çeşitliliğini artırmaktadır.

Toplumsal katkı alanında Ardahan Üniversitesi, bölgesel dinamikleri dikkate alarak projeler geliştirmekte ve sosyal tesislerini halka açarak toplumla iç içe faaliyetler yürütmektedir. Ardahan Çalıştayı gibi projeler, bölgenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkı sağlamaktadır. ARUSEM faaliyetleri ve sosyal farkındalık projeleri, üniversitenin toplum içindeki etkisini artırmaktadır. Kamu kurumları ile iş birlikleri çerçevesinde, toplumsal sorunlara yönelik ortak projeler hayata geçirilmiştir. Dezavantajlı gruplara yönelik çalışmalar, turizm çalışanlarına verilen sertifika programları ve il müftülüğü gibi kurumlarla yapılan iş birlikleri, toplumsal katkının farklı alanlarda yayılmasına yardımcı olmaktadır.

Bu değerlendirme doğrultusunda, üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşmasına yönelik çeşitli öneriler geliştirilmektedir. Akreditasyon süreçlerinin hızlandırılması amacıyla özel komitelerin kurulması ve akademik personelin sürekli eğitim programlarına erişiminin artırılması önerilmektedir. Mezun izleme sisteminin hayata geçirilmesi ve dış paydaşlarla ortak projeler geliştirilmesi, üniversitenin bölgesel kalkınmaya daha fazla katkı sağlamasına olanak tanıyacaktır. Eğitim ve öğretim süreçlerinde, çift anadal ve yandal programlarının yaygınlaştırılması, çevrim içi ders platformlarının geliştirilmesi ve akademik personelin eğitim teknolojileri konusunda desteklenmesi öngörülmektedir. Ayrıca, toplumsal katkı projelerinin ulusal ve uluslararası düzeyde daha fazla tanıtılması ve dezavantajlı gruplara yönelik projelerin artırılması, üniversitenin sosyal sorumluluk bilincini güçlendirecektir. Kırsal alanlarda eğitim ve sağlık projelerinin yaygınlaştırılması ve toplumun farklı kesimlerinin bu projelere erişimini artıracak mekanizmaların geliştirilmesi, üniversitenin toplumsal etkisini genişletecektir.

# KURUM HAKKINDA BİLGİLER

## 1. Kurum Hakkında Bilgiler

Ardahan Üniversitesi, 22 Mayıs 2008 tarihinde kurulan, Türkiye'nin kuzeydoğusunda yer alan bir devlet üniversitesidir. "Anadolu'nun Zirvesinde" sloganıyla akademik faaliyetlerini yürüten üniversite, bilime ve topluma katkı sağlamak amacıyla çalışmalar gerçekleştirmektedir.

Üniversitenin idari teşkilatı, akademik ve idari yapıların organizasyonu, "Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" deki düzenlemelere uygun olarak oluşturularak bu yapılar arasındaki iletişim de yine Yükseköğretim mevzuat hükümlerine uygun olarak sağlanmaktadır. Bu kapsamda Ardahan Üniversitesi, 2547 sayılı Kanun'un; 13'üncü ve 15'inci maddeleri uyarınca üniversite organlarını, 16'ncı ve 18'inci maddeleri uyarınca fakülte organlarını, 19'uncu madde uyarınca, enstitü organlarını, 20'nci madde uyarınca yüksekokul organlarını, 21'inci madde uyarınca da fakülte ve yüksekokullarda bölümlerini oluşturmuştur.

### Akademik Yapı ve Programlar:

Ardahan Üniversitesi, genç ve dinamik akademik yapısıyla farklı alanlarda eğitim sunan bir kurumdur. Üniversite bünyesinde 7 fakülte, 1 yüksekokul, 6 meslek yüksekokulu ve 1 lisansüstü eğitim enstitüsü bulunmaktadır. Bu birimlerde çeşitli lisans, ön lisans ve lisansüstü programlarında eğitim verilmektedir.

### Fakülteler:

- İnsani Bilimler ve Edebiyat Fakültesi
- Mühendislik Fakültesi
- Güzel Sanatlar Fakültesi
- İlahiyat Fakültesi
- Sağlık Bilimleri Fakültesi
- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
- Spor Bilimleri Fakültesi

Bu fakültelerde çağdaş ve yenilikçi eğitim metotları kullanılarak akademik programlar yürütülmektedir.

### Öğrenci ve Akademik Kadro:

Ardahan Üniversitesi'nde 2023-2024 akademik yılı itibarıyla 6.604 öğrenci eğitim görmektedir. Bu öğrencilerin 2.605'i ön lisans, 3.482'si lisans, 500'ü yüksek lisans ve 17'si doktora programlarına kayıtlıdır. Akademik kadroda 13 profesör, 29 doçent, 130 doktor öğretim üyesi, 123 öğretim görevlisi ve 66 araştırma görevlisi görev yapmaktadır.

### Kampüs ve Altyapı:

Yenisey Kampüsü, Ardahan şehir merkezine 5 km uzaklıkta, 1.500 dekarlık bir alan üzerinde kuruludur. Kampüs alanında akademik birimlerin yanı sıra, Merkezi Araştırma Laboratuvarı, Aşık Şenlik Kültür Merkezi, Derya Samancı Öğrenci Yaşam Merkezi ve Ömer Halis Demir Spor Merkezi gibi sosyal ve kültürel tesisler yer almaktadır. Ayrıca, kampüs içinde cami, anaokulu-kreş, spor tesisleri, konukevi ve lojmanlar mevcuttur.

### Uluslararası Programlar ve Değişim Programları:

Ardahan Üniversitesi, uluslararasılaşma stratejileriyle Orta Asya ve Kafkasya'dan gelen öğrencilerle dikkat çekmektedir. Erasmus+, Mevlana ve Farabi değişim programları aktif olarak yürütülmekte ve öğrencilere farklı ülkelerde eğitim alma fırsatları sunulmaktadır.

### Araştırma ve Uygulama Merkezleri:

Üniversite bünyesinde biri Merkezi Araştırma Laboratuvarı olmak üzere toplam 12 araştırma ve uygulama merkezi bulunmaktadır. Bu merkezler, bilimsel araştırmaların yürütülmesi ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlanması amacıyla faaliyet göstermektedir.

### Sosyal ve Kültürel Etkinlikler:

Öğrenci Konseyi ve çeşitli öğrenci kulüpleri tarafından düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler, öğrencilerin kişisel gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Modern kütüphaneler, araştırma laboratuvarları ve diğer sosyal olanaklar, öğrencilere zengin bir üniversite yaşamı sunmaktadır.

### Misyon ve Vizyon:

Ardahan Üniversitesi, evrensel düzeyde bilgi üretmeyi, ürettiği bilgiyi paylaşmayı ve iş birliği yapmayı; bulunduğu coğrafyanın ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik yönden kalkınması için öncülük etmeyi misyon edinmiştir. Vizyonu ise, bilimsel faaliyetlerle bölgesel ve uluslararası düzeyde tanınan bir üniversite olmaktır.

Ardahan Üniversitesi, genç ve dinamik yapısıyla öğrencilerine kaliteli bir eğitim sunmayı, bilimsel araştırmalarla bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Bu yapılar arasındaki yetki ve sorumluluk paylaşımı da yine yükseköğretim mevzuatı gereklerine uygun olarak yapılmış, her bir yapının başına mevzuatta tanımlanan usullere uygun olarak dekan, dekan yardımcısı, enstitü, yüksekokul müdürleri ve diğer yöneticiler atanmış, ilgili kurullar oluşturulmuştur. Böylece yükseköğretim mevzuatına uygun bir yönetim sistemi kurulmuştur. Kurum, kurumsal dönüşümü sağlayacak şekilde kalite iyileştirme çalışmalarını tüm birimlerinde ve tüm çalışanları tarafından yürütülmesi gereken bir faaliyet olarak kabul etmektedir. Üst Yöneticilerin ve diğer yöneticilerin liderliğinde Üniversitede kalite kültürünün yaygınlaştırılması için çaba gösterilir.

Bu çerçevede Üniversite tüm akademik ve idari birimlerinde birim/alt birim kalite ve akreditasyon komisyonlarının kurulması kararlaştırılmıştır. Bu planlama, kalite çalışmaları çerçevesinde iyi kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmeye yöneliktir. Kurum yöneticileri misyonumuz, vizyonumuz ve kalite politikamız çerçevesinde hareket etmekte ve uygulamalar bu doğrultuda gerçekleştirilmektedir.

Ardahan Üniversitesinde tüm paydaşlara ve topluma fayda sağlayacak çalışmalar yürütülmektedir. Bu amaçla, çalışanların kalite yönetimi ve kalite iyileştirmeleri konularında bilgi sahibi olması için kurum içi eğitimler düzenlenmesine yönelik çalışmalar devam etmektedir.

Ardahan Üniversitesi Kalite ve Akreditasyon Koordinatörlüğü'nün kurulmasıyla birlikte KYS çalışmaları kapsamında hazırlanmış olan Kalite El Kitabı güncelleme çalışmaları planlanmıştır. Kurumumuzda öğrencilerin de kalite iyileştirme çalışmalarına katılımı teşvik edilmektedir. Ayrıca Üniversitemiz Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı öğrenci kulüpleri bünyesinde yer alan Kalite Kulübü faaliyetlerini planlamaktadır.

## A. LİDERLİK, YÖNETİŞİM VE KALİTE

### 1. Liderlik ve Kalite

#### Yönetişim modeli ve idari yapı

Kurum kuruluş aşamasından itibaren yönetim ve idari yapısını, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile 124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve ilgili mevzuat kapsamında oluşturmuştur. Kurum, ihtiyaçlar ve gelişen şartlar doğrultusunda; süreçleri kolaylaştırmak, paydaş temsilini artırmak ve farklı konularda çalışmalarını koordine etmek üzere koordinatörlükler, Üniversite kurulları dışında kurullar ve komisyonlar gibi ara yapılanmalar kurarak akademik ve idari organizasyon şemasını kurumsal internet sayfası aracılığıyla kamuoyu ile paylaşmıştır. Kurum aynı zamanda web sayfalarında organizasyon şemalarının birimler bazında güncel tutulduğunu ifade etmiştir.

Kurumun yönetim modeli, yasal mevzuatta tanımlanan yetki, görev ve sorumluluklar temelinde hiyerarşik bir anlayışa dayanmaktadır. Karar alma süreçlerinde senato, üniversite yönetim kurulu, birim kurulları, komisyonlar ve birim yöneticileri etkin rol üstlenmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun yönetim modeli ve organizasyonel yapılanması birim ve alanların genelini kapsayacak şekilde faaliyet göstermektedir.

#### Liderlik

Kurumda ikinci defa göreve atanan Rektörün ve süreç liderlerinin, yükseköğretim ekosistemindeki önemini dikkate alan bir kalite güvencesi sistemi ve kültürü oluşturma konusunda yüksek motivasyonlarının olduğu görülmektedir. Ayrıca saha ziyaretinde yapılan değerlendirmede kurum çalışanlarının üst yönetime ulaşılabilirlik ve iletişim düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Kurumda üst yöneticilerinin kalite güvencesi sistemi ve kültürünün gelişimini destekleyen etkin liderlik yönleri, yöneticilerle olan ilişki, iletişim, sorun ve önerilere karşı duyarlılıkları iç ve dış paydaş anketleri ile ölçülmektedir. Ancak, anket sonuçlarına göre gerçekleştirilen iyileştirmelerle ilgili mekanizmaya rastlanmamıştır.

Kurumda, kalite güvencesi kültürünü oluşturma çalışmaları için kalite politikası ve Kalite El Kitabı hazırlanarak kamuoyu ile paylaşılmıştır. Kurumda kalite çalışmalarını ve kalite kültürünün gelişimini ölçmek ve izlemek amacıyla “Kalite ve Akreditasyon Koordinatörlüğü” ve “İstatistik, Akademik Veri İzleme ve Danışmanlık Koordinatörlüğü” ile “Birim Kalite Komisyonları” oluşturulmuş olup, faaliyetlere ilişkin çalışmaların birim faaliyet raporları, anketler, geri bildirim toplantıları ile yapıldığı belirlenmiştir. Bu faaliyetler, takım çalışmasını teşvik eden bir liderlik anlayışının bulunması ve kurumda kalite kültürünün geliştirilmesi çabalarının somut örnekleri olup, rektörün ve süreç liderlerinin yönetim süreçlerinde, kalite güvencesi sistemini ve kültürünü oluşturma çabaları memnuniyetle karşılanmıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun geneline yayılmış, kalite güvencesi sistemi ve kültürünün gelişimini destekleyen etkin liderlik uygulamaları bulunmaktadır.

#### Kurumsal dönüşüm kapasitesi

Üniversitenin “Kurumsal Dönüşüm Kapasitesi” üzerinde olumlu etkiler yaratacak kalite güvence sisteminin oluşturulması ve kalite kültürünün yaygınlaştırılarak içselleştirilmesi süreçlerinde üst yönetimin liderlik özelliği takdirle karşılanmıştır. Dönüşüm çalışmaları kapsamında; 2023 KİDR’da, “Üniversitemiz geleceğini planlamak, paydaşların görüşlerini alarak ortak hedef birliği sağlamak amacıyla Rektörlük üst yönetimi liderliğinde çeşitli ortak akıl arama toplantıları, bilgi alışverişleri ve interaktif çalışmalarla 2020-2024 Stratejik Planını hazırlamış ve internet web sitesinde yayımlamıştır. Stratejik plan dahilinde geliştirme ve iyileştirme süreçlerinin takibi sağlanmış, kurumsal dönüşüme ilişkin yapılması gerekenler gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca ....Üniversitemizin 2025-2029 yıllarını kapsayacak stratejik planını hazırlamak için oluşturulan komisyon, çalışmalarına kurumsal dönüşümü sağlayabilmek amacıyla devam etmektedir.” şeklinde Rektör ve birim yöneticilerinin; süreç takibi ve değişim yönetimi bağlamında belirli aralıklarla toplanarak değerlendirme yaptıkları ifade edilmiştir.

Kurum kurumsal dönüşüm kapasitesi olarak Stratejik Planı kanıt göstermiştir. Stratejik planda yer alan farklılaşma stratejisi olarak “Araştırma Odaklı Üniversite” seçmesi kurumsal dönüşüm kapasitesi olarak değerlendirilebilir. Fakat bu farklılaşma stratejisi ile ilgili uygulama ve izlemelere ulaşamamıştır. Ayrıca 18-19 Kasım 2022 tarihlerinde kurum tarafından gerçekleştirilmiş olan Ardahan Çalıştayı’nın başarıyla tamamlanmış olması ve 132 sayfalık sonuç raporunun yayımlanmış olması Kurumun güçlü yanlarından birisidir. Bu çalıştay sonuçlarının değerlendirildiği ve takip edildiği ile ilgili kanıt ulaşılamamıştır. Özetle, değişim yönetimi ve yenilikçi yönetim anlayışının hayata geçirilmesi çabaları kapsamında kurumun kalite güvence sisteminin oluşturulması gerekliliği ve kalite kültürünün içselleştirilmesine yönelik üst yöneticinin liderlik özelliği, söz konusu sahiplenmenin kurumsal dönüşüm kapasitesi üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmüştür.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda değişim yönetimi yaklaşımı kurumun geneline yayılmış ve bütüncül olarak yürütülmektedir.

#### İç kalite güvencesi mekanizmaları

Kurumdaki kalite kültürünü geliştirmek, kaliteyi iyileştirme faaliyetlerinin devamlılığını sağlamak ve tüm birimlerde akreditasyon süreçlerini kalite süreçleriyle eşzamanlı olarak yürütebilmek amacıyla Kalite Koordinatörlüğünün akreditasyon

çalışmalarını da kapsayacak şekilde Kalite ve Akreditasyon Koordinatörlüğüne dönüştürmesi olumlu bir yan olarak görülmüştür. Kurumda, “Kalite ve Akreditasyon Koordinatörlüğü Yönergesi” doğrultusunda, Akademik ve İdari Birim Kalite ve Akreditasyon Komisyonu ile Bölüm Kalite ve Akreditasyon Komisyonu oluşturulması değerli bulunmuştur. Kalite güvencesinin tüm akademik ve idari birimlerde yaygınlaştırılması amacıyla kalite komisyonu üyeleri tüm üniversite birimlerinden seçilmiş ve akademik ve idari her birimde oluşturulan Birim Kalite Komisyonu, kurum kalite komisyonu ile etkileşim halinde olan kalite temsilcilerine ve öğrenci temsilcilerine yer verilmiştir. Ayrıca öğrencilerin kalite çalışmalarına katılımı ile ilgili olarak Kalite Kulübü kurulmuştur.

Kurumda, yapılan çalışmalarla ilgili geri bildirimler memnuniyet anketleri aracılığıyla sağlanmakta ve bu anketlerin analizleri yapılarak kamuoyu ile internet sayfasında paylaşılmaktadır. Ancak, anket sonuçlarına göre gerçekleştirilen iyileştirmelerle ilgili mekanizmaya rastlanmamıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** İç kalite güvencesi sistemi kurumun geneline yayılmış, şeffaf ve bütüncül olarak yürütülmektedir.

### **Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik**

Kurum web sayfasında ve sosyal medyada aktif olarak toplantıların ve etkinliklerin duyurulduğunu ifade etmiştir. ARÜ Kampüs Haber başlıklı bir yayının yıllık olarak yayımlandığı ifade edilmiş olup web sayfasından bu bültene ulaşılmıştır. Geniş kapsamlı olan ve yapılanların paylaşıldığı bülten kamuoyu için bilgilendirme amaçlıdır. Kurum mevzuattaki hesap verebilirlik ve saydamlık gereği mali tablolarını düzenli olarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB) web sayfası üzerinden paydaşların erişimine açık olarak sunmakta ve kamuoyu ile paylaşmaktadır. İdari faaliyet raporlarının ve mali durum beklenti raporunun da kanıtlarda yer aldığı görülmektedir.

Kurumun benimsediği şeffaf ve hesap verebilir yönetim anlayışı doğrultusunda yürüttüğü faaliyetlerle ilgili bilgi ve belgeleri kamuoyu ile paylaşması memnuniyetle karşılanmış olmakla birlikte, alınan geri bildirimlerin değerlendirildiği ve paydaş görüşleri alınarak iyileştirilmelerin yapıldığına dair sistematik bir yapının bulunmaması, gelişmeye açık yön olarak belirlenmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurum tanımlı süreçleri doğrultusunda kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik mekanizmalarını işletmektedir.

## **2. Misyon ve Stratejik Amaçlar**

### **Misyon, vizyon ve politikalar**

Kurum “Anadolu’nun Zirvesinde” sloganını benimsemiş olup misyon ve vizyonunu belirleyerek web sayfasında kamuoyu ile paylaşmıştır. Kurumun 2020-2024 dönemini kapsayan Stratejik Planının hala yürürlükte olduğu ve 2025-2029 Stratejik Plan taslağının ise hazırlık çalışmalarının devam ettiği görülmüştür. Kurumun 5 (beş) adet politikası bulunmaktadır. Bunlar; Uluslararasılaşma Politikası, liderlik ve Kalite Politikası, Ar-Ge Politikası, Eğitim ve Öğretim Politikası, Toplumsal Katkı Politikasıdır. Politikaların, üniversitenin stratejik amaçlarına yön veren, süreç yaklaşımı ve faaliyetlerin ve planlarının yürütülmesinde yol gösterici referans kaynağı niteliğinde olduğu değerlendirilmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde misyon, vizyon ve politikalarla uyumlu uygulamalar bulunmaktadır.

### **Stratejik amaç ve hedefler**

Kurumun ikinci Stratejik Planı olan 2020-2024 dönemini kapsayan Stratejik Planının hala yürürlükte olduğu ve 2025-2029 Stratejik Plan taslağının ise hazırlık çalışmalarının devam ettiği görülmüştür. Kurumun araştırma odaklı olarak belirlenen ve 2020-2024 yıllarını kapsayan Stratejik Planda; 4 temel amaç, 14 hedefi mevcuttur. Planda; amaç ve hedefler ile performans göstergelerini, gösterge değerlerini, göstergelerin hedefe etkisini, sorumlu ve iş birliği yapılacak birimleri, riskleri, stratejileri, maliyetleri, tespitler ve ihtiyaçları içeren hedef kartları oluşturulmuştur.

Kurumun yürürlükte bulunan 2020-2024 Dönemi Stratejik Planının amaç, hedef ve performans göstergelerinin izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin yıllık ve periyodik olarak yapılmadığı, stratejik plan değerlendirme tablosunun İdare Faaliyet Raporlarında da yer verilmediği görülmüştür. Ayrıca Stratejik Planın, kurum tarafından içselleştirilmesi ve izlenmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun ilan edilmiş bir stratejik planı bulunmaktadır.

### **Performans yönetimi**

Kurum performans göstergelerini izlemek amaçlı Performans Programını hazırlamakta ve yayımlamaktadır. Ancak performans programının periyodik olarak izlenmediği ve değerlendirilmediği görülmüştür. Kurum tarafından performans yönetimi çalışmaları kapsamında; 2023 KİDR’da, Akademik teşvik ödeneği dışında Ardahan Üniversitesi Kalkınma Vakfı tarafından bilim insanlarına ödüllendirme yapıldığı, ifade edilmiş ve Ardahan Üniversitesi Kalkınma Vakfı Akademik Çalışmaları Teşvik ve Ödüllendirme Programı Uygulama Usul ve Esasları kanıt olarak sunulmuştur.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun geneline yayılmış performans yönetimi uygulamaları bulunmaktadır.

## **3. Yönetim Sistemleri**

## Bilgi yönetim sistemi

Ardahan Üniversitesi bilgi yönetim sistemleri açısından incelendiğinde “Üniversite Bilgi Yönetim Sisteminin (UBYS) Multi Factor (iki faktörlü kimlik doğrulama) kimlik doğrulama ve e-devlet güvenli giriş seçenekleriyle Öğrenci/Akademik Personel/İdari Personel/Özel Yetenek Sınav Başvuruları/Doktora Yüksek Lisans Başvuruları/Akademik Personel Online Başvuruları ve ARÜSEM eğitimlerine katılacak başvuru sahiplerinin pozisyonlarına göre geniş katılımlı ve entegre bir sisteme giriş yaparak 34 ana başlıklarıyla verilen modüllerin kullanımıyla başka programlara ihtiyaç duyulmadan tüm resmi iş ve işlemlerin yürütüldüğü bir yazılım platformu olarak güncellendiği” Kurum İzleme Raporunda belirtilmiştir. Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamında bilgi yönetim sistemi değerlendirildiğinde bu işleyişin devam ettiği görülmüştür. Kurumda çalışan, etkin bilgi yönetim sistemleri mevcuttur. ÖBS, ÜBYS, EBDS, APBS, DDS, PBS, MBS gibi sistemlere sahiptir. Sistemlerin birbiri ile entegre olduğu gözlenmiştir. BİDB tarafından siber tehditlere yönelik risk analizleri yapılarak iyileştirmeler gerçekleştirilmiştir. Üniversite Bilgi Yönetim Sistemi (ÜBYS) ile akademik ve idari süreçlerin dijitalleştirilmesinin sağlanmış olması ve ÜBYS'nin, öğrenciler ve akademik personel için etkili bir bilgi erişim ve yönetim platformu sunuyor olması kurumun güçlü yönleri olarak gözlenmiştir. Üniversite faaliyetlerine ait verilerin Entegre bilgi yönetim sistemi ile takip edildiği gözlenmekle birlikte elde edilen verilerin iyileştirme süreçlerinde kullanılması kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurum genelinde temel süreçleri (eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı, kalite güvencesi) destekleyen entegre bilgi yönetim sistemi işletilmektedir.

## İnsan kaynakları yönetimi

Kurum insan kaynaklarını yönetimini mevzuata uygun olarak yapıldığını belirtmiştir. Akademik kadrolara atamalarda Ardahan Üniversitesi Öğretim Üyeliği Kadrolarına Başvuru İçin Gerekli Koşullar ve Uygulama Esasları güncel olarak kullanılmaktadır. Bu süreçle ilgili olarak PDB web sayfası incelendiğinde iş akışı şemalarının sayfada yer aldığı görülmüştür. Kamu-e uygulama sistemi, HİTAP (Hizmet Takip Programı), YÖKSİS (Yükseköğretim Bilgi Sistemi, Sivil Savunma), UBYS (Üniversite Bilgi Yönetim Sistemi), EBYS (Elektronik Belge Yönetim Sistemi) Programları insan kaynakları yönetiminde de yaygın olarak kullanılmaktadır. Tüm personel iş ve işlemlerin üniversite web sitesi aracılığı ile ve yukarıda belirtilen programlar aracılığı ile yapıldığı izlenmiştir. Üniversitenin Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliğine yönelik tüm işlemleri üniversitemiz web sitesi üzerinden gerçekleştirilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında idari personelin niteliği ve üstlendikleri görevlere ilişkin görev tanımlarının birimlerin web sayfalarında kamuoyuna açık şekilde yer aldığı gözlenmiştir. Kurumun hizmet içi eğitimlerinin devamlılık ve süreklilik gösterdiği saptanmıştır. Nitelikli personel sayısının korunması ve artırılması için yapılan çalışmalar sürse de, mevcut personelin eğitim ve gelişim süreçlerinin güçlendirilmesi kurumun gelişmeye açık yönlerindedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde insan kaynakları yönetimi doğrultusunda uygulamalar tanımlı süreçlere uygun bir biçimde yürütülmektedir.

## Finansal yönetim

Üniversitenin varlıklarının yönetimini 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, 2886 Devlet İhale Kanunu ve her yıl Resmî Gazete'de yayınlanan Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu gibi mevzuata uygun olarak yerine getirildiği görülmüştür. Finansal kaynakların yönetimine ilişkin tanımlı süreçler ile uygulamaların, kurumun Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yıllık hazırlanan faaliyet raporlarında şeffaflık politikası uyarınca ilan edildiği izlenmiştir. İdari faaliyet raporu, finansal yönetim tablosu ve kesin mizanların oluşturulduğu görülmüştür. Kurum kaynaklarıyla yatırımların planlandığı ve önceliklendirildiği izlenmiştir. Topluma katkı sağlayacak sosyal alanların üniversite bütçesiyle gerçekleştirildiği taktirle karşılanmıştır. Bilimsel araştırma projeleri birimindeki kaynak yetersizliği kurumdan bağımsız olarak araştırmaların yapılmasında yeterli kaynaklara ulaşılmasında güçlük yaratmaktadır. Mali kaynakların yönetiminde etkinlik mevcut bütçe ile başarılı bir şekilde sağlanmaya çalışılsa da, döner sermaye gelirlerinin artırılması ve kaynak çeşitlendirilmesi kurumun gelişmeye açık yönleri içerisindedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde finansal kaynakların yönetime ilişkin uygulamalar tanımlı süreçlere uygun biçimde yürütülmektedir.

## Süreç yönetimi

Kurum, Ardahan Üniversitesinde kurumsal olarak uygulanan süreç yönetimi, stratejik yönetim ve performans yönetimi başta olmak üzere tüm yönetim yaklaşımları iç kontrol standartları ile uyumlu olacak şekilde eylem planları oluşturulduğunu 2023 KİDR'de ifade etmiştir. Kalite Süreçlerinde PUKÖ Döngüsü Temelli Eylem Planının kurum tarafından hazırlanmış ve uygulamaya konulmuştur. Kalite El Kitabı bulunmakla birlikte süreçlerin içinde yer almadığı gözlenmiştir. İş akışı şemalarının tanımlanmış olduğu görülmekle birlikte, süreç yönetimi ile ilgili kalite el kitabının güncellenmesi ve süreç yönetiminin kurumsal bir yapıya dönüştürülmesi gelişmeye açık yön olarak görülmüştür.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi süreç ve alt süreçleri tanımlanmıştır.

## 4. Paydaş Katılımı

## İç ve dış paydaş katılımı

Kurumun stratejik planında iç ve dış paydaş tanımlamaları yapılmıştır. Bununla birlikte birimlere özgü paydaşların tanımlandığı ifade edilmiş Kariyer Planlama ve Mezun İzleme UAM'nin önceliklendirilmiş paydaş listesine kanıt olarak yer verilmiştir. Üniversitenin iç ve dış paydaş ilişkilerinin artması için protokollerin yapıldığı görülmüştür. Bu uygulamalar kurumun güçlü yönlerindedir. Kurum bölgesel lider olma konumunu daha da güçlendirecek yeni program ve birimleri açılması konusunda dış ve iç paydaşları ile görüşmeler yaparak özellikle Tarım ve Hayvancılık Enstitüsü açma konusunda son aşamaya gelmiştir. Kurum memnuniyet anketlerini paydaş katılımı ile gerçekleştirmektedir. Dış paydaşlarla güçlü bir birliktelik gözlenmiştir. Ardahan Çalıştay'da diğer bölge üniversitelerine örnek olabilecek bir nitelik taşımaktadır. Kalite komisyonlarında öğrenci temsiliyeti olmakla birlikte bu temsiliyetin güçlendirilmesi gerekmektedir. Dış paydaşlarla yapılan toplantılar ve iş birlikleri artış gösterse de bu süreçlerin etkinliğinin ve çıktılarının daha fazla ölçülebildiği ve raporlanabildiği bir sistemin oluşturulması kurumun gelişmeye açık yönleri arasındadır. Bu iş birliklerinin eğitim, araştırma ve toplumsal katkı alanlarında iyileştirme süreçlerine katkıları görünebilir kılınmalıdır. Kurumun iç paydaşlarının görüş-öneri ve şikâyetlerini iletebildikleri bir platform web sayfasında yer almaktadır. Buradan elde edilen verilerin ve iyileştirme önerilerinin sistematik olarak izlenmesi ve iyileştirilmesi kurumun gelişmeye açık yönlerindedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Paydaş katılım mekanizmalarının işleyişi izlenmekte ve bağlı iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir.

## Öğrenci geri bildirimleri

Öğrenci geri bildirimleri anketlerle sistematik olarak alınmaktadır. İstatistik, Akademik Veri İzleme ve Danışmanlık Koordinatörlüğü tarafından memnuniyet anketlerinin raporlanması kurumun iyileştirme yaptığı alanlardan birisi olarak görülmüştür. Bu raporlamaların iyileştirmelere sistematik olarak dönüştürülmesi kurumun gelişmeye açık yönlerinden birisidir. Kurumda öğrencilerin, akademisyenlerin ve idari personelin üst yönetim ile kolay iletişim kurması Ardahan Üniversitesinin güçlü yönlerindedir. Özellikle öğrencilerin öğretim elemanları ile öğrenci mevcut sayılarının da az olması ve kurumda nitelikli öğretim elemanlarının olması nedeniyle çok etkili bir iletişim ağına sahip oldukları gözlenmiştir. Programların yürütülmesinde öğrenci temsilcilerinin karar alma süreçlerindeki rolünün daha aktif hale getirilmesi kurumun geliştirmeye açık yönlerinden birisidir.

**Olgunluk Düzeyi:** Programların genelinde öğrenci geri bildirimleri (her yarıyıl ya da her akademik yıl sonunda) alınmaktadır.

## Mezun ilişkileri yönetimi

Mezun bilgi sistemine sahip olan Ardahan Üniversitesi Kariyer Planlama ve Mezun İzleme UAM vasıtası ile bu işlevini gerçekleştirmektedir. Mezun bilgi sistemine yüksek oranda mezunun kayıtlı olduğu görülmüştür. Mezun portalının daha aktif olarak kullanılması kurumun gelişmeye açık yönlerinden birisidir.

Kurum KİDR'de 2024 eğitim-öğretim yılı bahar döneminin sonunda diplomalarını Öğrenci İşleri Daire Başkanlığından almaya gelen mezunlarının Mezun Bilgi Sistemine kayıt olmalarını teşvik edecek Kariyer Planlama ve Mezun İzleme Uygulama ve Araştırma Merkezine kayıt masası kurulması planlanladığını ifade etmiştir. Web sayfası incelenmiş olup mezunlara bilgilendirmelerin kariyer olanaklarının sunulduğu görülmüştür. Kariyer fuarına katılarak etkileşimin artmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmesi memnuniyet vericidir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumdaki programların genelinde mezun izleme sistemi uygulamaları vardır.

## 5. Uluslararasılaşma

### Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi

Kurum uluslararasılaşma politikalarını takip edebilmek için Dış İlişkiler Ofisini kurduğu KİDR'de ifade edilmiştir. Uluslararasılaşma süreçlerinde en fazla ağırlığı öğrenci Erasmus hareketliliği oluşturmaktadır. Bununla birlikte Dış İlişkiler Ofisinin web sayfasında Dış İlişkiler Koordinatörlüğü olarak yer aldığı yönergesinin 15.09.2021 tarihinde güncellenerek yürürlükte olduğu tespit edilmiştir. Kurumun bir uluslararasılaşma politikası mevcuttur. Kurumun stratejik planları içerisinde uluslararasılaşma hedefleri bulunmaktadır. Web sitesi ve sosyal medya üzerinden düzenli bilgi paylaşımının yapılması, web sayfasında 5 farklı dilde bilgilendirmenin olması kurumun uluslararasılaşma adına yapmış olduğu güçlü yönlerinden bir tanesidir. Erasmus ve ikili anlaşmalarla uluslararasılaşmanın artırılmaya çalışılması ve Türkçe Öğretim Merkezi (TÖMER) aracılığıyla uluslararası öğrenciler için uyum sürecinin olması kurumun güçlü yönlerindedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimine ilişkin organizasyonel yapılanma tamamlanmış olup; şeffaf, kapsayıcı ve katılımcı biçimde işlemektedir.

### Uluslararasılaşma kaynakları

Kurumda uluslararasılaşma çalışmaları için ayrılan kaynakların yönetimi Türkiye Ulusal Ajansı, Erasmus+ Yükseköğretimde Öğrenci ve Personel Hareketliliği KA 131 El Kitabı ve AB Programlarının uygulanmasına ilişkin yönetmeliğe uygun olarak mali kaynakların kullanımına ilişkin ulusal, yasal çerçeveler dâhilinde yapılmaktadır. Kaynakların kullanımında şeffaflık ilkesi kapsamında her öğrenci ve personele eşit fırsat sunulduğu ve başarı sıralamasında hak kazanan öğrenci ve personele göre gidilecek olan ülke ve programdaki ders denkliklerinin planlandığı ifade edilmiştir. Erasmus+ öğrenci ve personel hareketlilikleri ile ilgili duyuru ve değerlendirmeler Üniversitenin ilgili web sayfalarında ilan edilmektedir.



**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun uluslararasılaşma kaynakları birimler arası denge gözetilerek yönetilmektedir.

#### **Uluslararasılaşma performansı**

Kurumun Erasmus staj ve ders verme hareketliliklerini gerçekleştirdiği görülmüştür. 2023 yılı içerisinde Azerbaycan, Kırgızistan ve Gürcistan olmak üzere tanıtım toplantılarına katılım sağlandığı ifade edilmiştir. Dış paydaş olarak uluslararasılaşma adına Gürcistan'da Batum Üniversitesi ile planlamalar yapıldığı görülmüştür. Kurumun Türkiye'nin doğusunda yer alan sınır komşusu ülkeleri hedefleyip çalışmalarını bu yönde şekillendirmiş olması güçlü yönlerinden birisidir. Bu misyona yönelik çabalarının sistematik olarak süreklilik göstermesi gerekmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun geneline yayılmış uluslararasılaşma faaliyetleri bulunmaktadır.

## B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

### 1. Program Tasarımı, Değerlendirmesi ve Güncellenmesi

#### Programların tasarımı ve onayı

Ardahan üniversitesi 2023 KİDR raporuna göre akademik programlar, akademik birimlerin misyonu ve program amaçları doğrultusunda tasarlanmaktadır. Kurumun birim, bölüm, program açma, kapatma ve ilk defa öğrenci alımı işlemleri, birimlerinden alınan tekliflere bağlı olarak düzenlenen "yıllık plan" kapsamında yapılmaktadır. Ancak program tasarımı ve onayı için kullanılan tanımlı süreçler için hazırlanan bir el kitabına veya usul ve esaslara ulaşılamamıştır. Kanıt olarak sunulan birim ve program açma teklif dosyaları yeterli bulunmamıştır. Ayrıca yine kanıt olarak sunulan "yıllık kadro planı" içinde yer alan mevcut öğretim kadro sayısı, web sitesinde verilen kadrolar ile uyuşmadığı için var olan durumu yansıtmamaktadır. Programların amaçları ve dersler web sayfasında verilmiştir, ancak öğrenme çıktıları ve TYYÇ ile uyumu kamuoyuna ilan edilecek şekilde web sayfasında belirtilmemiştir ve yalnızca KİDR raporu içinden ulaşılmaktadır. Ders bilgi paketleri çoğu ders için mevcuttur. Program akreditasyonları henüz teşvik aşamasında olduğu için ders bilgi paketlerinde ölçüt olarak kullanılmamaktadır. Üniversite genelinde çoğu ders için hazırlanan kazanımların ifade şekli bilişsel, duyuşsal ve devinimsel seviyeyi vermektedir, program düzeyinde yeterliliklerin hangi eylemlerle kazandırılacağı (yeterlilik-ders öğretim yöntemi matrisleri) kurum genelinde bazı programlarda belirlenmiştir. Kurumda programların tasarımı ve onayına ilişkin yöntem, TYYÇ ile uyum ve paydaş katılımını içeren tanımlı süreçler kısmen bulunmaktadır. Programların tasarımında, fiziksel ve teknolojik olanaklar dikkate alınmaktadır (erişim, sosyal mesafe vb.). Alan farklılıklarına göre yeterliliklerin hangi eğitim türlerinde (örgün, karma, uzaktan) kazandırılacağı tanımlıdır. Tanımlı süreçler doğrultusunda ve kurum genelinde, programlar amaç ve öğrenme çıktılarına uygun olarak yürütülmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Tanımlı süreçler doğrultusunda; Kurumun genelinde, tasarımı ve onayı gerçekleşen programlar, programların amaç ve öğrenme çıktılarına uygun olarak yürütülmektedir.

#### Programın ders dağılım dengesi

Kurumun programlarının ders dağılımına ilişkin ilke, kural ve yöntemlerinin Ardahan Üniversitesi Ön Lisans ve Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre oluşturulduğu ifade edilmiştir. Kurumun program çıktılarının 14 haftalık süreç içinde öğrencilere kazandırılması amaçlanarak, ders içerikleri oluşturulmuştur. Ancak, KİDR içinde öğretim programının yapısında zorunlu ders, seçmeli ders, üniversite seçmeli ders dengelerinin gözetildiğine, ders sayısı ve haftalık ders saatinin öğrencinin akademik olmayan etkinliklere de zaman ayırabileceği şekilde düzenlendiğine dair kanıt olarak sunulan işletme bölümü ders dağılımı toplantı tutanağı yeterli görülmemiştir. Daha sonra istenen kanıtlar içinde ve saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde ders dağılımında öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarının ve iş yüklerinin gözetildiği ve ders dağılımının katılımcı bir şekilde belirlendiği anlaşılmıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** Ders dağılımı dengesine ilişkin tanımlı süreçlere uygun olarak kurum genelinde uygulamalar bulunmaktadır.

#### Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu

2023 KİDR raporuna göre Bölüm Kurulu'nda kabul edilen ders çıktıları onaylanmak üzere Fakülte Kurulu'na sevk edilmektedir. Detaylı ders izlencesi ve program çıktıları ile dersin öğrenme kazanımlarını karşılaştıran matris bazı bölümler için (Sanat Tarihi, Hemşirelik vb.) mevcut olmasa da çoğu programda vardır. Mezuniyet aşamasına gelmiş olan her bir öğrencinin o program çıktısına ne düzeyde ulaştığı, o çıktı ile ilişkilendirilebilecek ve o çıktının sağlandığının kanıtı olarak sunulacak belgelerin Öğrenci Bilgi Sistemi (ÖBS) içinde yer aldığı ifade edilmiştir. Ayrıca ÖBS modülü içinde, öğrenme kazanımlarını ölçmek için kullanılan yöntemlerin ve ölçüm yönteminin ağırlığının yer aldığı belirtilmiştir. Ancak bu ifade için KİDR içinde kanıt olarak sunulan belgede ve öğrenci transkriptlerinde, dersin öğrenme kazanımlarının, programın yeterliliklerine ulaşma düzeyindeki oranını gösteren bilgilere rastlanmamıştır. Saha ziyaretine gidildiğinde talep edilen kanıtlar içinde ders öğrenme kazanımlarına ulaşılma durumunun nasıl izleneceğine dair planlama yapıldığı belirlenmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Ders kazanımları programların genelinde program çıktılarıyla uyumlandırılmıştır ve ders bilgi paketleri ile paylaşılmaktadır.

#### Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı

Kurum, programlarında yer alan derslerin öğrenci iş yüküne dayalı kredi değerlerinin (AKTS) hesaplandığı bir sisteme sahip olduğunu belirtmiştir. KİDR içinde öğrenme çıktılarının 14 haftalık süreç içinde öğrencilere kazandırılması amaçlanmakta olup, ders bilgi paketlerinde öğrenci iş yüküne dayalı kredi değerleri (AKTS), iç paydaşların ve öğretim elemanlarının görüşü alınarak; ders süresi, ara sınav, kısa sınav, ödev, final sayısı ve süresi belirlenerek; ders içi ve dışı tüm etkinlikler dikkate alınarak haftalık 30 saat iş yükü üzerinden hesaplandığı ifade edilmiştir. Tüm derslerin AKTS değeri web sayfası üzerinden paylaşılmaktadır. Staj ve mesleğe ait uygulamalı öğrenme fırsatları mevcuttur ve yeterince öğrenci iş yükü ve kredi çerçevesinde değerlendirilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Dersler öğrenci iş yüküne uygun olarak tasarlanmış, ilan edilmiş ve uygulamaya konulmuştur.

#### Programların izlenmesi ve güncellenmesi

Kurumun KİDR raporuna göre programların izlenmesi ve güncellenmesine ilişkin periyot Ardahan Üniversitesi Eğitim

Komisyonunca yürütülmektedir. Kanıtlar arasında bölüm/program açma, öğrenci alımı, sınav türü değişikliği ve öğretim planı değişiklikleri gibi konularda komisyonun toplantı tutanakları sunulmuştur. Ayrıca bir öğretim elemanına ait ders değerlendirme anketleri verilmiştir. Ancak bu belgeler programlarının amaçlarına ulaşır ulaşmadıklarının ölçüldüğünü, öğrenme çıktılarının izlendiğini ve elde edilen verilere göre değişikliklerin planlandığını yeterince göstermemektedir. Kurumda program öz değerlendirme çalışmaları ve program akreditasyonu planlaması henüz başlamamıştır. Bir danışma kurulu mevcudiyetinden bahsedilmemiştir ve paydaş görüşleri örneklerine ulaşılamamıştır. Kurumun misyon, vizyon ve hedefleri doğrultusunda programlarını güncellemek üzere kurduğu mekanizma örneklerine rastlanmamıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** Programların genelinde program çıktılarının izlenmesine ve güncellenmesine ilişkin mekanizmalar işletilmektedir.

### **Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi**

Kurumda eğitim ve öğretim programlarının tasarlanması, yürütülmesi, değerlendirilmesi ve güncellenmesi faaliyetlerine ilişkin bir takvim mevcuttur. Eğitim ve öğretim süreçlerinde öğretim planı hazırlanırken dikkat edilecek kuralların güncellenmesi, program güncelleme sürecinde dikkate alınacak boyutların güncellenmesi, öğretim programı güncelleme iş akış şemasının oluşturulması, üniversite seçmeli derslerinin içerik ve uygulama açısından gözden geçirilmesi, program yeterlikleri portalının ÖBS'ye entegrasyonu, güncellenmesi, ve tamamlanan programların izleme ve değerlendirme süreçlerinin Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ve Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından yapılması planlanmıştır. KİDR içinde eğitim ve öğretimin, Ardahan Üniversitesi Ön Lisans ve Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Programı Açılması ve Yürütülmesine Dair İlkeler, Yabancı Dil Hazırlık Sınıfı ve Zorunlu Yabancı Dil Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönergesi ve Üniversite Seçmeli ve Ortak Zorunlu Dersler Uygulama Esasları hükümlerine göre yürütüldüğü belirtilmiştir. Eğitim ve öğretim süreçleri üst yönetimin koordinasyonunda yürütülmekte olup; bu süreçlere ilişkin görev ve sorumluluklar tanımlanmıştır. Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetiminde belirtilen yönetmeliklerin ve yönergelerin nasıl işlediğine dair organizasyonel yapılanma ve iş akış şemaları mevcuttur.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde eğitim ve öğretim süreçleri belirlenmiş ilke ve kuralara uygun yönetilmektedir.

## **2. Programların Yürütülmesi (Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme)**

### **Öğretim yöntem ve teknikleri**

Ders bilgi paketleri incelendiğinde programların çoğunda düz anlatımın yanında tartışma, problem çözme, laboratuvar aktiviteleri, uygulama, model oluşturma, araştırma ve proje gibi öğretim yöntemlerinin de yer aldığı görülmüştür. Ancak kurumun ifade ettiği ve öğrencilerin programların amaçlarını ve öğrenme kazanımlarını elde edebilmeleri amacıyla öğretim yöntem ve teknikleri konusunda benimsenmiş tanımlı bir süreç sunulmamıştır. Öğrenci merkezli, yetkinlik temelli, süreç ve performans odaklı, disiplinlerarası, bütüncü ve vaka temelinde öğrenmeyi önceleyen yaklaşımlara yer verilmektedir. Aktif ve etkileşimli öğretim yöntemlerine ilişkin uygulama örnekleri vardır. Öğretim elemanlarına yönelik olarak, öğrenme kazanımlarını artırmak ve öğrenci merkezli öğrenme-öğretme yaklaşımlarını uygulamak amacıyla öğretim yöntem ve tekniklerini içeren ve geliştiren eğitimlerin verilmesi için çalışmaların planlandığı ifade edilmiştir ancak bu konuda son yıllarda bir uygulama yapılmamıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** Programların genelinde öğrenci merkezli öğretim yöntem teknikleri tanımlı süreçler doğrultusunda uygulanmaktadır.

### **Ölçme ve değerlendirme**

Kurum KİDR raporuna göre ölçme ve değerlendirme uygulamaları, Ardahan Üniversitesi Ön Lisans ve Lisans Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ve Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin bazı maddeleri kapsamında yürütülmektedir. Ders bilgi paketleri incelendiğinde programların çoğunda değerlendirme sisteminin % 40 vize ve % 60 final olarak verildiği görülmüştür. Sınav uygulama ve güvenliği (örgün/çevrimiçi sınavlar, dezavantajlı gruplara yönelik sınavlar) mekanizmaları bulunmaktadır. Bazı derslerde (örn. Web Programlama) yapılacak aktiviteler içinde ödevler ve projeler yer alsa da bunların not dağılımında ne kadar etki edeceği belirtilmemiştir. Öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirme, yetkinlik ve performans temelinde yürütülmekte ve öğrencilerin kendini ifade etme olanakları bulunmaktadır. Öğrencilerin sınav performanslarına yönelik geri bildirimler verilmektedir. Tüm akademik birimlerden "Bölüm Ölçme ve Değerlendirme Komisyonu" kurulması istenmiştir, ancak bu konuda henüz herhangi bir oluşuma gidilmemiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Programların genelinde öğrenci merkezli ve çeşitlendirilmiş ölçme ve değerlendirme uygulamaları bulunmaktadır.

### **Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi**

KİDR içinde öğrencilerin önceki öğrenimlerinin tanınması ile ilgili iş ve işlemlerin, Ardahan Üniversitesi Muafiyet ve İntibak İşlemleri Yönergesinde yer alan hükümlere göre yürütüldüğü ifade edilmiştir fakat önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi süreçlerini şeffaf olarak yapıldığı uygulama örnekleri verilmemiştir. Yatay ve dikey geçişlerde öğrenci kabulüne ilişkin ilke ve kurallar tanımlanmış ve ilan edilmiştir. Uluslararasılaşma politikasına paralel hareketlilik destekleri, öğrenciyi teşvik, kolaylaştırıcı önlemler bulunmaktadır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin planlar dahilinde uygulamalar bulunmaktadır.

### **Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma**

Üniversitenin diploma ve diğer belgelerin düzenlenmesi ilgili yönetmelik ve yönergelere göre uygulanmaktadır ancak iş akışlarının kalite standartlarına uygun olarak kayıt altına alınıp yayınlanması gerekmektedir. Öğrencilerin akademik ve kariyer gelişimini izlemek, diploma onayı ve yeterliliklerin sertifikalandırılmasına ilişkin tanımlı süreçler bulunmaktadır. Ancak hangi tanımlı süreçlerin olduğuna dair kanıtlara yer verilmemiştir. Mezuniyet işlemlerinin Öğrenci Bilgi Sisteminde başlatılabildiği ifade edilmiş fakat bununla ilgili kanıtlar yeterince paylaşılmamıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde diploma onayı ve diğer yeterliliklerin sertifikalandırılmasına ilişkin uygulamalar bulunmaktadır.

## **3. Öğrenme Kaynakları ve Akademik Destek Hizmetleri**

### **Öğrenme ortam ve kaynakları**

Sınıf Laboratuvar, kütüphane, uygulama birimleri gibi çeşitli eğitim kaynakları mevcut koşullara göre uygun nitelikte ve öğrencinin kullanımına sunulmuştur. Ancak eğitim kaynakları nicelik olarak artırılabilir. Öğrenme ortam ve kaynaklarının yönetimi alana özgü koşullar, erişebilirlik ve birimler arası denge gözetilerek gerçekleştirilmektedir. Sadece raporda bazı kaynakların (dersliklerin) kullanımına yönelik tanımlı süreçler; proses, prosedürler belirtilmemiş ve verilen kanıtlar açıklamaya uygun değil. Sınıfların kullanımı, ders ve sınav programlarının tanımlı süreçlerinin varlığı belirtilmiş ancak hangi süreçler olduğu açıklanmamış ve buna uygun kanıtlar (örneğin; öğrenci geri bildirimleri ve kaynaklara erişebilirlik) eklenmemiştir. Bunun yanında öğrenci-öğretim elemanı arasında güçlü iletişim ve erişebilirliğin kolay olmasının öğrenci memnuniyetini artırdığı gözlenmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde öğrenme kaynaklarının yönetimi alana özgü koşullar, erişilebilirlik ve birimler arası denge gözetilerek gerçekleştirilmektedir.

### **Akademik destek hizmetleri**

Önlisans ve Lisans Öğrenci Danışmanlığı Uygulama Yönergesine göre danışmanlık hizmeti verilmekte, Danışmanlara erişim kolay olmakta ve bunun için çeşitli mekanizmalar (telefon, OBS, mail, danışmanlık saati vs) bulunmaktadır. Raporda öğrenci bilgi sistemi üzerinde danışmanlık modülü olduğu ifade edilmiş ancak bu modüle dair kanıt belge konulmamış, öğrencinin danışmanı ile görüşmesi kanıt altına alınmış ancak kanıt belge eklenmemiştir. Danışman öğrenciye rehberlik ve kariyer hizmeti bakımından destek vermekte fakat bu bağlamda kaç tane faaliyet yapıldığı ve mezunların istihdamına dair kanıt belge eklenmemiştir. Üniversitenin akademik birimlere, mevzuattaki ve programdaki değişiklikler hakkındaki bilgilendirmeler nelerdir ve hangi yöntemlerle uygulandığı belirtilmemiştir. Öğrencilerin mesleki gelişimine yönelik olarak, stajlar ve teknik geziler planlanmış bunların kaçtane olduğu ve kaç tanesinin gerçekleştirildiğine dair kanıtlar gösterilmemiştir. Akademik destek hizmetleri sunulmakta fakat izlenebilirliği ve buna bağlı olarak iyileştirme yapıldığına dair uygulamalar görülmemiştir. Verilen akademik destek hizmetleri nitelik ve nicelik olarak daha fazla kayıt altına alınmalı, izlenmeli ve analiz edilerek gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda öğrencilerin akademik gelişim ve kariyer planlamasına yönelik destek hizmetleri tanımlı ilke ve kurallar dahilinde yürütülmektedir.

### **Tesis ve altyapılar**

Tesis ve altyapının kullanımı izlenmekte ve ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirilmelere devam edilmektedir. Yarı olimpik yüzme havuzu, fitness salonu, planetaryum (gezegenevi), bowling salonu, sinema ve ARÜ mutfak atölyesi iç ve dış paydaşların hizmetine de sunulmuştur. Tesis ve altyapı hizmetlerine erişim ve kullanımına ilişkin uygulamalar mevcuttur.

**Olgunluk Düzeyi:** Tesis ve altyapının kullanımı izlenmekte ve ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirilmektedir.

### **Dezavantajlı gruplar**

Engelli öğrenci birimi bulunmakta, dezavantajlı gruplara yönelik faaliyetler yürütülmekte (glütensiz menu vb.) ancak engelli öğrenci sayısı ve bu öğrencilere yönelik faaliyetlere dair kanıtlar belirtilmemiştir. Asansörler; engellilere yönelik düzenlenmiş, binalarda üst katlara ulaşım için engelli asansörleri yer almaktadır. Bina içi ulaşımında engellilere yönelik yol işaretleri düzenlenmiştir. Dezavantajlı gruplardan geri bildirim alındığına dair ve engelli öğrenci temsilcisinin katıldığı toplantılara ait kanıt rastlanmamıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** Dezavantajlı grupların eğitim olanaklarına erişimine ilişkin uygulamalar yürütülmektedir.

### **Sosyal, kültürel, sportif faaliyetler**

Üniversitede öğrencilerin sosyal, kültürel ve spor ihtiyaçlarını karşılamak üzere Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı faaliyet göstermektedir. 22 adet öğrenci kulübü bulunmakta ve bu kulüpler öğrencilerin ilgi alanlarına göre ders dışı zamanlarını değerlendirmek, farklı ilgi alanlarına yönelmelerini, sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif etkinliklere katılımlarını sağlamak amacıyla faaliyetlerini Ardahan Üniversitesi Öğrenci Kulüp ve Toplulukları Kuruluş ve İşleyiş Yönergesi

çerçevesinde sürdürmektedirler. Yapılan yıllık faaliyetler rapor edilerek ilgili web sayfasında paylaşılmaktadır. Akademik birimler bünyesindeki öğrenci kulüpleri; görevleri ve politikaları çerçevesinde olan tüm faaliyetlerin planlama, hazırlık, tanıtım ve duyurularını web sayfası üzerinden yapmaktadır. Ancak bu faaliyetlerin iş akış süreçlerinin kayıt altına alındığına dair kanıtlar belirtilmemiştir. Öğrenci kulüpleri temsilcileriyle irtibat hâlinde olunarak görüş alışverişinde bulunulur ve bu kulüplerle ortak faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Akademik birimler bünyesinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin ardından, Dekanlık/Müdürlük tarafından bu faaliyetin içeriği hakkında bilgi veren bir haber metni hazırlanmakta ve faaliyetin fotoğraflarıyla birlikte akademik birimin web sayfası ve sosyal medya hesaplarında paylaşılmaktadır.

Kurumda basketbol, voleybol, futbol, hentbol, badminton, güreş, bowling, tenis, boks, dağcılık, satranç, masa tenisi gibi birçok spor dalının yapılmasına imkan sağlanmakta, söz konusu spor dallarında turnuvalar yapılmaktadır. Bununla ilgili kanıt linkler verilmiş ancak bazı linklerin çalışmadığı görülmüştür. Ardahan Üniversitesinde öğrenci olmak kış sporları açısından oldukça ayrıcalıklı bir üniversite deneyimi oluşturmaktadır. Öğrencilerin eğitim-öğretim süreçleri boyunca kayak deneyimini yaşamadan şehirden ayrılmaması üniversitenin nihai hedefleri arasındadır. Ancak bu hedeflerin stratejik plana uyumu hakkında bilgi net değildir. Kayak merkezine öğrencilerin kolay ulaşabilmesi için öğrenci yurtları ve üniversite yerleşkesi kalkışlı ücretsiz servisler faaliyette olduğu ifade edilmektedir. 2023 yılında gerçekleşen deprem felaketi nedeniyle eğitim-öğretim sürecinin geçici olarak çevrimiçi (uzaktan) yürütülmesi bu faaliyetlerin de geçici olarak askıya alınmasına neden olduğu ancak 2024 yılı içerisinde bu hizmetlerin kesintisiz olarak devam ettiği belirtilmiştir. SKS'nin yıllık hedeflerinde belirtilen hizmetiçi eğitimlerin düzenleneceği ancak bu hedeflere ulaşılma durumu hakkında net bir bilgi bulunmamaktadır. Öğrencilere yönelik yapılan akademik faaliyetlerin (konferans, kongre ve çalıştay) sayıları belirtilmemiştir. Birim hedefleri belirlenmiş ancak ölçülebilir uygunlukta hedeflerin (memnuniyet oranını artırmak; fakat hangi oranda?) belirlenmesi gerekmektedir. Mevcut koşullara göre yeterli nitelik ve nicelikte sosyal ve kültürel faaliyetler yürütülmektedir. Paydaş sayısı arttıkça ihtiyaçların güncellenmesi, izlenip analiz edilmesi ve çıkan analiz sonuçlarına göre de iyileştirmeler yapılmalıdır.

**Olgunluk Düzeyi:** Sosyal, kültürel ve sportif faaliyet mekanizmaları izlenmekte, ihtiyaçlar/talepler doğrultusunda faaliyetler çeşitlendirilmekte ve iyileştirilmektedir.

#### 4. Öğretim Kadrosu

##### Atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri

Üniversitenin atama, yükseltme ve görevlendirme hususlarında tanımlanmış süreçleri bulunmaktadır. Akademik personel ödüllendirme yönergesinin mevcut değildir. Ancak Üniversitenin akademik ödüllendirme mekanizması bir vakfın finansörlüğünde yürütülmektedir. Belirlenmiş akademik başarı kriterlerine uygun olarak bir değerlendirme yapılmakta ve bu kriterleri taşıyan akademik personele yıllık ödül töreni düzenlenmektedir. Kurumun sistematik ve sürdürülebilir bir yönerge oluşturması ve akademik performans kriterlerini izleyip iyileştirmesi önerilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun tüm alanlar için tanımlı ve paydaşlarca bilinen atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri uygulanmakta ve karar almalarında (eğitim-öğretim kadrosunun işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmeleri vb.) kullanılmaktadır.

##### Öğretim yetkinlikleri ve gelişimi

Eğiticilerin eğitimi uygulamalarına ilişkin planlamalardaki eksiklikler fark edilmiş olup özellikle öğrenci merkezli öğretim yöntemlerin üniversite geneline yayılmasına yönelik eğitimlerin düzenlenmesine ilişkin planlamalar yapılmamaktadır (Öğrencilerden geri bildirimler nasıl alınıyor bu alınan geri bildirimler üst yönetimde tarafından nasıl görünüp karar alınıyor, öğrencilerden geri bildirimlerde yapılan iyileştirmeler neler açıklanmamış ve buna dair kanıtlar mevcut değildir. Planlama var ancak izleme ve iyileştirme yapıldığına dair yeterli kanıt rastlanmamıştır. Yani süreçlerin PUKO çevirimleri kapatılmamıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde öğretim elemanlarının öğretim yetkinliğini geliştirmek üzere uygulamalar vardır.

##### Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme

Akademik verilerin takibi ve değerlendirilmesi amacıyla üniversitenin Akademik Performans Değerlendirme mekanizması bulunmakta olup, üniversitede eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme işlemleri yapılmakta ancak bunların yapıldığına dair yeterli kanıt yer verilmemiştir.

Öğretim üye ve elemanlarına yönelik akademik teşvik uygulamalarına ilişkin bilgilendirmeler üniversite web sitesi üzerinden yapılmaktadır. İlgili kriterlere uygun olarak 30 puan ve üzerinde puan alan öğretim üyelerinin dosyaları Akademik Teşvik Komisyonu tarafından değerlendirilmektedir. Teşvik ödeneğine yönelik başvuru takvimi, formlar ve gerekli bilgilendirmeler üniversitenin web sayfası üzerinden [duyurulmaktadır](#).

Ayrıca, Akademik Teşvik Ödeneğine ek olarak Ardahan Üniversitesi performans yönetiminde motivasyon sağlamak amacıyla Ardahan Üniversitesi Kalkındırma Vakfı tarafından üniversitenin mensubu olan bilim insanlarının ayrıca ödüllendirilmesi sağlanmaktadır.

Ardahan Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü aracılığı ile öğretim üyelerimizin danışmanlığındaki tez araştırma projelerinin desteklenme imkanı bulunmaktadır.

Üniversitede öğretim üye ve elemanlarının yaratıcı, yenilikçi uygulamalarını ve çalışmalarını özendirme amacıyla yarışma ve rekabeti arttırmak üzere teşvik uygulamaları bulunmakta olduğu ifade edilmiş ancak kanıtlara yer verilmemiştir. Ayrıca üniversitenin Yükseköğretim Kurumunun gelişen politikaları ile uyumlu olacak şekilde yükseltme kriterlerinde de teşvik edici faaliyetlerin yürütülmesine önem verilmektedir. Bu kapsamda teşvik edici uygulamalar planlandığı belirtilmiş, ancak bu planlara yer verilmemiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Teşvik ve ödüllendirme uygulamaları kurum geneline yayılmıştır.

## C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

### 1. Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları

#### Araştırma süreçlerinin yönetimi

Kurum, araştırma stratejisi olarak yeni taslak stratejik planında konum tercihini “Girişimci Üniversite” olarak belirlemiştir. Araştırma süreçlerinde bölgesel önceliklere göre stratejiler belirlenmiştir.

Kurumun mevcut stratejik planında araştırmaya yönelik hedefleri yer almaktadır. Araştırma süreçlerindeki bu hedeflere yönelik faaliyetler Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinatörlüğü ile Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi tarafından yürütülmektedir. Ayrıca araştırma faaliyetlerinin takibi için yeni İstatistik, Akademik Veri izleme ve Danışmanlık Koordinatörlüğü kurulmuştur. Öte yandan Kurum, dış paydaşlarla olan iletişimi sonucunda onların beklentilerine yönelik çalışmaları kurmuş olduğu UYGAR’lar ile yürütmektedir.

Mevcut stratejik planda nitelikli yayın ve proje sayılarının artırılması, iş birliklerinin geliştirilmesi, kütüphane kapasitesinin artırılması ve laboratuvar alt yapısının güçlendirilmesi şeklinde araştırmaya yönelik hedeflerini oluşturmuştur. Ancak kurumun araştırmaya yönelik hedefleri için yaptığı ve paydaşları ile paylaştığı bir izleme ve değerlendirme, yapılan iyileştirmeler bulunmamaktadır. Kurumun gerek web ana sayfasında gerekse Kalite Koordinatörlüğü sayfasında herhangi bir “Araştırma” menüsü veya butonu bulunmamaktadır.

Kurumda araştırma süreçleri bazı birimler tarafından yürütülmektedir. Ancak Kurumda genel olarak Kurumun vizyonuna yönelik araştırma alanındaki yetenek ve kabiliyetlerinin uyum içinde gelişmesini sağlayacak, nicelik ve nitelik açısından üst düzey araştırma ve teknoloji çıktıları elde edecek ve nitelikli araştırmacılar yetiştirmesine destek olacak bir organizasyon şeması ve araştırma yönetim sistemi bulunmamaktadır. Ancak Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü, Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi ve Merkezi ve Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama ve Araştırma Merkezi birimlerini kapsayan Araştırma-Geliştirme Komisyonunun kurulması planlanmıştır.

Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi ile İstatistik, Akademik Veri izleme ve Danışmanlık Koordinatörlüğü gibi kurum dışı projelerin artırılmasına yönelik birimlerin kurulmuş olması ise olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.

Kurumda araştırma süreçlerinin yönetimi organizasyon yapısının oluşturulması, işlerliğinin izlenmesi ve iyileştirilmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde araştırma süreçlerin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihler yönünde uygulanmaktadır.

#### İç ve dış kaynaklar

Kurum içi araştırma kaynakları döner sermaye ve hazine yardımı gelirlerinden oluşmaktadır. Akademisyenlerin bilimsel araştırma projeleri bu iki gelirden fonlanmaktadır. Döner sermaye gelirleri ise SEM, Kafkas ve Arıcılık UYGAR ile Merkezi Araştırma Laboratuvarı UYGAR olmak üzere üç birimden karşılanmaktadır. Özellikle Merkezi Araştırma Laboratuvarının aktif olarak gerek üniversite içine gerek bölgeye hizmet sunuyor olması güçlü yön olarak değerlendirilmektedir.

Kurum içi kaynakların BAP projelerinin özellikle bölgesel öncelikli araştırma alanlarına yönelik kullanıldığı değerlendirilmektedir. Kurum dışı kaynaklara erişim için Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi tarafından faaliyetler (proje fonları hakkında bilgilendirme, proje yazma eğitimleri vb) sürdürülmektedir. Kurumun sunmuş olduğu 2024 verilerinde öğrenci projeleri de dahil olmak üzere 20 adet dış kaynaklı projeleri olduğu (Tübitak, Kalkınma Ajansı) görülmüştür. Daha fazla dış kaynaklı proje fonlarına yönelmek için akademisyenlerin motivasyonlarının bu yönde kanalize edilmesi gerekmektedir. Kurumun toplam bütçesinin Ar-Ge ye ayrılan bütçe miktarının artırılması önerilmektedir.

BAP projelerinden elde edilen çıktıların ÜBYS sistemine yüklenerek sistematik bir takip mekanizmasının kurulmuş olması güçlü yön olarak değerlendirilmektedir.

Kurum, 2023 yılı içerisinde 60 adet BAP desteği vermeyi planlamış ancak 10 adet projenin desteklendiği görülmüştür. BAP tarafından desteklenen projelerin sayısı, çeşitliliği ve yaygınlığının sürdürülebilirliği konusunda akademisyenlerin motivasyon ve yönlendirmeye ihtiyaçları olduğu değerlendirilmektedir. Öte yandan Kurum, BAP desteği verirken daha önce yayın gibi başarı gösteren akademisyenlerine ayrıcalıklı bütçe (ek bütçe) imkanı sunmaktadır. TÜBİTAK ve Avrupa Birliği gibi dış kaynaklı proje sayısının artırılması önerilmektedir.

Kurum araştırmada kullanmak için iç kaynaklarını, birimler arasında denge gözetilerek dağıtım yaptığı ifade edilebilir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurum araştırma ve geliştirme kaynaklarını araştırma stratejisi ve birimler arası dengeyi gözeterek yönetmektedir.

#### Doktora programları ve doktora sonrası imkanlar

Kurumun Lisansüstü programlara başvuru ve eğitim-öğretim süreçleri “Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği”ne göre tanımlamıştır. Kurumda halen 5 bilim dalında doktora programı sürdürülmektedir. Üniversitedeki doktora programlarının sayısının artırılması ve Doktora sonrası çalışma imkânları artırılarak araştırmacıların bilimsel kariyerlerine yönelik desteklerin artırılması gerekliliği ise gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir. Ancak kurum mevcut doktora programını artırma ve çeşitlendirmeye yönelik birtakım girişimlerde bulunulmuştur. 2023 yılında üç doktora (İleri Teknolojiler, Biyoteknoloji ve Sanat ve Tasarım) programı açılmasına ilişkin YÖK’e sunulan teklifleri bulunmaktadır. Kurum doktora sonrası araştırma

olanaklarından yararlanılması için akademik personelini teşvik etmekte ve desteklemektedir. Örneğin 2023 yılında TÜBİTAK 2218 Yurt İçi Doktora Sonrası Araştırma Burs Programı kapsamında destek almaya hak kazanan 2 akademisyenin görevlendirilmesi kurum tarafından sağlanmıştır. Doktora mezunlarının kariyer gelişimlerinin izleniyor olması ise güçlü yön olarak değerlendirilmektedir.

Kurumda doktorasını tamamladıktan sonra, yurtiçi veya yurtdışında herhangi bir üniversitede öğretim elemanı olarak görevli ya da bir kamu veya özel kurumda görev yapan bir araştırmacının geçici bir süre için görevlendirilmesine ve kurumda araştırma yapmasına imkân sunan doktora sonrası araştırma programları ve kabul usullerine ilişkin bir yönerge/yönetmelik ve süreç yönetimi gözlenmemiştir. Kurumun Ar-Ge politikalarına uygun doktora program sayısını artırması ve doktora sonrası araştırma programlarına yönelik mekanizmaları kurması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda araştırma politikası, hedefleri ve stratejileri ile uyumlu ve destekleyen doktora programları ve doktora sonrası imkanlar yürütülmektedir.

## 2. Araştırma Yetkinliği, İş birlikleri ve Destekler

### Araştırma yetkinlikleri ve gelişimi

Kurum, akademisyenlerinin araştırma yetkinliklerini geliştirmek amacı ile yurtiçi ve yurtdışı görevlendirme, dil desteği, altyapı desteği ve teşvik ödülleri gibi mekanizmaları kullanmaktadır. Ancak Üniversitede çalışan öğretim üyelerinin doktora dereceleri ve uzmanlık alanlarının, üniversitenin. ar-ge politikası kapsamında belirlediği hedeflerle ne derecede örtüştüğüne dair bir analiz bulunmamaktadır. Öğretim elemanlarının bilimsel etkinliklere katılımının teşvik ediliyor olması, Proje yazma ve geliştirme eğitimleri düzenlenerek proje kültürünün yaygınlaştırılmasına çalışılıyor olması, Üniversite bünyesindeki fakültelerin ulusal ve uluslararası kongre ve sempozyumlar düzenleyerek bölgesel ve bilimsel çalışmalara katkı sağlıyor olması güçlü yön olarak değerlendirilmektedir.

YÖK tarafından yayınlanan “Üniversite İzleme ve Değerlendirme Genel Raporu-2024” verilerine göre Ardahan Üniversitesinin Alan Ağırlıklı Atıf Endeksi’nde değerlendirmeye alınan 195 üniversite arasında 7. Sırada yer alması memnuniyet verici olarak değerlendirilmektedir.

Akademik personel memnuniyet anketleri uygulanmakta olduğu görülmüştür. Ardahan Üniversitesi’nde 15.03.2024-26.03.2024 tarihleri arasında akademik personelin memnuniyetini ölçmek amacıyla Üniversite Bilgi Yönetim Sistemi (ÜBYS) üzerinden anket paylaşımı gerçekleştirilmiştir. Anket sonuçları Yönetim ve Örgütlenme, Araştırma ve Geliştirme, Eğitim ve Alt Yapı Hizmetleri kategorileri olmak üzere dört başlık altında değerlendirilmiştir. Araştırma ve Geliştirme kategorisinde memnuniyet düzeyinin 1-5 arasında 3,312 olduğu verilen anket raporundan görülmektedir. Ancak hangi soruların sorulduğu araştırma yetkinliğinin ölçülmesinde bu verilerin ne kadar ölçülmesinde etkin olduğu belirsizdir. Paydaşlarla bu sonuçların değerlendirilerek, izlenmesi ve iyileştirmelerin yapılmaması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar yürütülmektedir.

### Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri

Kurumun ulusal ve uluslararası iş birlikleri bulunmakla birlikte sunulan kanıtlardan genellikle bu iş birliklerinin daha çok öğrenci hareketliliği veya akademisyenlerin ders vermek için görevlendirildikleri eğitim iş birlikleri olduğu görülmektedir.

Ulusal ve uluslararası düzeyde iş birliği protokolleri ile araştırma ağlarına katılımın sağlanıyor olması ve Erasmus+ kapsamında personel ve öğrenci hareketliliğinin teşvik ediliyor olması güçlü yön olarak değerlendirilmektedir. Ulusal ya da uluslararası öğretim elemanı ve araştırmacıların kurumdaki Ar-Ge faaliyetlerine katılımlarına olanak sağlayacak bir usul, esas yönerge ya da yönetmelik mevcut değildir. Kurumda, ulusal ve uluslararası düzeyde kamu-sanayi üniversite iş birliklerinin olmasının yanı sıra, ulusal ve uluslararası ortak program ve ortak araştırma birimleri görülmemiştir. Bu bağlamda ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri oluşturma, faaliyetleri izleme ve iyileştirme gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ve ortak araştırma birimleri ile araştırma ağlarına katılım ve iş birlikleri kurma gibi çoklu araştırma faaliyetlerine yönelik planlamalar ve mekanizmalar bulunmaktadır.

## 3. Araştırma Performansı

### Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Kurumun araştırma performansı BAP Koordinatörlüğü tarafından belirlenen ilkeler doğrultusunda yürütülmektedir. Bu kapsamda BAP Koordinatörlüğü ile Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi tarafından üçer aylık izleme raporları hazırlanmaktadır.

Ar-Ge Hedef ve Performans Göstergelerinin 2023 yılı için ölçüm sonuçları ve değerlendirme sonuçları bulunmamaktadır. Bu göstergelerin kurulması planlanan AR-GE komisyonu tarafından 2023 yılı için ölçüm ve değerlendirme sonuçlarının bu komisyonca raporlanması planlanmaktadır.

Akademik Personel Memnuniyet Anketi 2024 Eylül ayı itibarıyla İstatistik Akademik Veri İzleme ve Danışmanlık Koordinatörlüğünce uygulanıp, analiz edilmeye başlanmıştır.



Akademik araştırma performansının sistematik olarak izlenmemesi, Araştırma faaliyetlerinin etkinliği ve etki analizine yönelik ölçümleme yöntemlerinin sistematik hale henüz getirilmemiş olması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmalara yönelik teşvik ödülleri, her yıl Ardahan Üniversitesi Kalkındırma Vakfı Teşvik Ödülleri şeklinde verilmektedir. Akademisyenlerin ödül teşvik sistemiyle motivasyonlarının artırılması ise güçlü yön olarak değerlendirilmektedir.

Kurumda araştırma performansının izlenmesi için yeni kurulan İstatistik, Akademik Veri izleme ve Danışmanlık Koordinatörlüğü bulunmaktadır. Ancak verilerin toplanması konusunda ne tür mekanizmaların işletildiği ve hangi usuller çerçevesinde bu verilerin toplandığı ve kontrol edildiğine dair somut veriler sunulmamıştır. Ayrıca araştırmacılar tarafından geribildirim alınması konusunda somut kanıtlar görülmemiştir. Bu bağlamda Kurumun araştırma performansını izleyip paydaşlarla değerlendirerek iyileştirmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde araştırma performansını izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan mekanizmalar kullanılmaktadır.

### **Öğretim elemanı/araştırmacı performansının değerlendirilmesi**

Kurum, akademisyenlerinin araştırma performanslarını Akademisyen Performans Bilgi Sistemi (APBS) üzerinden izlemektedir. Oluşan performans sonuçlarına göre Ardahan Üniversitesi Kalkındırma Vakfı Teşvik Ödülleri verilmektedir. Akademik personelin performansını ödüllendirmek amacıyla teşvik Performans ödülü verilmesi güçlü yön olarak değerlendirilmektedir. Ancak sunulan kanıtlar arasında akademisyen performansları ve elde edilen sonuçlara göre yapılan iyileştirmelerin neler olduğunu gösteren bir kanıt bulunmamaktadır.

Üniversitenin “2023 Performans Programı” kanıt dosyasında ar-ge strateji hedeflerinin nasıl belirlendiği çok net ifade edilememektedir. Stratejik hedef kartlarıyla gösterge performanslarındaki hedefler ve çıktılar Üniversitenin Strateji Geliştirme, İzleme ve Değerlendirme Kurulunca değerlendirilmektedir. Ancak 2020-2024 yılı stratejik planında üniversitenin vizyonuna yönelik ar-ge stratejilerindeki hedeflere ulaşmak için uygun olmayan göstergelerin seçimiyle yapılan değerlendirmelerin izlenmesindeki belirsizliklerin, yeni dönem stratejik planında yer alacak amaç, hedef ve performans göstergelerinin doğru bir çerçevede belirlenmesi konularının öne çıkarılmasıyla bir değerlendirme toplantılarının yapılmış olması memnuniyet verici olarak değerlendirilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme performansını izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan mekanizmalar kullanılmaktadır.

## D. TOPLUMSAL KATKI

### 1. Toplumsal Katkı Süreçlerinin Yönetimi ve Toplumsal Katkı Kaynakları

#### Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi

Toplumsal katkı faaliyetlerini bölgenin dinamiklerini, değerlerini ve ihtiyaçlarını dikkate alarak planlamış olan Kurum, bu faaliyetlerini akademik ve idari birimler, koordinatörlükler, uygulama ve araştırma merkezleri ile öğrenci kulüpleri üzerinden yürütmektedir.

Kurum, toplumla entegrasyonu sağlamak, etki alanındaki bireylere, çevreye ve sosyo-kültürel yapıya azami hizmet vermek amacı ile toplumsal katkı politikasını oluşturmuştur. Kurumun toplumsal katkı politikası web sayfası üzerinden kamuoyu ile paylaşılmıştır. Politika metninde; Sürdürülebilir Kalkınma, Yerel ve Bölgesel Kalkınma, Toplumun Bilinçlendirilmesi ve Farkındalık, Çevre ve Doğa Koruma ve Dezavantajlı Grupların Güçlendirilmesi kavramlarının öne çıktığı görülmektedir.

Kurumun temel değerleri arasında da Sürdürülebilirlik, Toplumsal Kalkınmaya Destek, Çevreyi Koruma gibi toplumsal katkı süreçlerinin temelini oluşturacak kavramlara yer verilmiştir.

Kurum, bölgenin tarım ve hayvancılık, turizm ve dış ticaret olmak üzere üç konudaki ihtiyaçlarını ve potansiyelini gözetim girişim odaklı bir üniversite olmayı farklılaşma stratejisine dahil ettiğini 2025-2029 dönemini kapsayacak olan yeni stratejik planında ifade etmektedir. Öte yandan aynı stratejik planda toplumsal katkı için ayrı bir amaç tanımlanmıştır. Bu amaca göre Kurum; Üniversite-Kent iş birliğini artıracak, Ülke ve Ardahan ekonomisine katkıda bulunacaktır. Sektörlerle yapılan proje sayısı, bölgesel ekonomiye yönelik eğitim ve mentörlük sayısı, toplumsal ihtiyaca yönelik yapılan eğitim etkinlik sayısı, düzenlenen gastronomi şenlik ve fuar sayısı, organik arıcılık eğitimi alan kişi sayısı ve hayvan hastanesinin kurulması gibi performans göstergeleri ile de Kurum bu amacını yeni stratejik planının ilk yılı olan 2025 yılından itibaren de izleyecektir.

Kurum, toplumsal katkı süreçlerini ilgili rektör yardımcısı başkanlığında kalite komisyonu organizasyon yapılması içerisinde Kalite Komisyonu Toplumsal Katkı Alt Çalışma Grubu ile yönettiğini ifade etmektedir. Saha ziyaretinde Kurumun dış paydaşları ile gerçekleştirilen toplantıda, politika metninde yer alan öncelikli kavramlara yönelik çok sayıda faaliyetin kurum, kuruluş ve sivil toplum örgütleri ile yürütüldüğü görülmüştür. Kurum tarafından hazırlanmış olan Toplumsal Katkı 2023-2025 Eylem Planını da saha ziyareti sırasında sunulmuştur.

Yükümlülerin dış dünyaya uyumlarını sağlamak için Ardahan Denetimli Serbestlik Müdürlüğü ile yapılan iş birliği, Ardahan Adliyesi ile lisansüstü alanında yapılan iş birliği, Bilim Sanat Merkezi ve liseler ile yapılan sosyal ve bilimsel iş birliği, Arı Yetiştiricileri Birliği ile arıcılara yönelik eğitim ve araştırma iş birliği, Milli Eğitim Müdürlüğü ile mesleki eğitim çalıştayının düzenlenmesi, bölgenin kalkınma ajansı olan Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA) ile gençlerin eğitimi, mutfak atölyesi, Çıldır Gölü, Kavlıca Buğdayı, toprak haritalama, girişimcilik günleri etkinlikleri, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ile turizm çalışanlarına yönelik sertifika programlarının düzenlenmesi, kamu personellerine özel lisansüstü kontenjanların ayrılması, Kafkas Arısı'na yönelik araştırmaların yapılması, dezavantajlı gruplara yönelik İl Müftülüğü ile ortak eğitimlerin verilmesi gibi çok sayıda proje ve faaliyet hayata geçirilmiştir.

Ardahan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü tarafından Kurumun havuz ve spor tesislerinin kullanımı da bu iş birlikleri arasında önemli bir yere sahiptir.

Kurum ayrıca; Ardahan ilinin kronik sorunlarının yakından incelenmesi, ilin bakir sayılabilecek varlık, değer ve potansiyellerinin gün yüzüne çıkarılabilmesi ve topyekün kalkınmaya vesile olabilecek fikir, deneyim ve eleştirileri bütünleşik, sistematik ve analitik bir yapıya kavuşturulabilmesi için Türkiye'nin en büyük il çalıştayını nitelendirdiği Ardahan Çalıştayını (2022) düzenlemiştir. Kurum çalıştay ile hem şehir paydaşlarını bir araya getirmiş hem de kendi toplumsal katkı politika ve uygulamalarını izleme ve değerlendirme fırsatı bulmuştur.

Kurum toplumsal katkı faaliyetlerinin sonuç raporlarını da hazırlayarak web sayfası üzerinden kamuoyu ile paylaşmaktadır. Örneğin Ardahan Çalıştay ile bölge kalkınmasında önemli bir yere sahip olan arıcılık faaliyetlerine yönelik düzenlenen Arıcılık Çalıştayını (2024) sonuç raporunun Kurumun web sayfasında yer aldığı görülmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliği ile ilişkili sonuçlar izlenmekte ve önlemler alınmaktadır.

#### Kaynaklar

Kurum, toplumsal katkı etkinliklerine mali, fiziksel, insan gücü gibi kaynaklar ayırmaktadır. Toplumsal katkı için gereken mali kaynak daha çok Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (SEM UYGAR) bütçesi üzerinden karşılanmaktadır. Bazı fiziksel mekânlar (sinema salonu, havuz, bowling, fitness vb.) dış paydaşlara da açıktır. Kurumun sahip olduğu sinema salonu Ardahan'da tek olup kafe ve restoran hizmetleri gibi Kurum dışı kişilerin de kullanımına açılmıştır.

Kurum, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi bünyesinde üniversite öğretim üyeleriyle birlikte birçok toplumsal katkı eğitimleri gerçekleştirmektedir. Bu eğitimleri veren öğretim üyeleri ve üniversitede bulunan bütün öğretim üyeleri ihtiyaç kapsamında SEM UYGAR bünyesinde görevlendirilmektedir.

Kurum bünyesinde bulunan Şehit Ömer Halisdemir Spor Kompleksi ve Derya Samancı Öğrenci Yaşam Merkezi içerisindeki aktivite alanları şehrin hizmetine de açılmış olup bowling salonu, fitness salonu, kapalı yüzme havuzu, kafeterya gibi sosyal yaşam alanlarını içermektedir. Ayrıca sineması bulunmayan Ardahan'da hem Ardahan halkının hem de Üniversite öğrenci ve personelinin sinema ile buluşabilmesi adına Üniversite yerleşkesinde sinema faaliyete geçirilmiştir.

Kurumun Derya Samancı Öğrenci Yaşam Merkezi'nde yer alan Restoran ve Kafeterya alanı Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümüne uygulama merkezi olarak tahsis edilmiştir. Burada yer alan ARÜ Mutfak Atölyesi'nde Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Aşçılık Bölümü öğrencilerinin uygulamaları ile tüm şehre açık olacak şekilde restoran/kafeterya hizmeti verilmektedir. Saha ziyaretinde bu mekanlar ziyaret edilmiştir.

Şehirde bulunan tüm kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ile Kurum arasında yapılan toplantılarda Kurumun Aşık Şenlik Kültür Merkezi, Yenisey Konukevi ile Spor Tesisleri kullanılmaktadır. Örneğin Dünya Tiyatro Festivali projesi kapsamında Ardahan'a gelecek özel tiyatro için Kurum, Hoca Ahmet Yesevi Konferans Salonunu ücretsiz olarak ilgili kuruma tahsis etmiştir.

Kurumda ayrıca Ardahan Yöresi üzerine lisansüstü tez çalışmaları da yürütülmektedir. Göç ve kadın: Ardahan'da kadınların göç sorunsalı ile ilgili görüşleri, Ardahan ilinde üretilen propolislerin kalite kriterlerinin incelenmesi, Sosyal medya kullanımının lise öğrencilerinin sosyo-kültürel hayatları üzerine etkisi: Ardahan ili örneği, Ardahan Yöresi mutfak kültürü adlı tezler bu kapsamdaki örnekler arasında yer almaktadır.

Kurum, toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürebilmesi için yeterli kaynağı bulamadığı yerlerde şehirde bulunan Kurumlar ile iş birliği içerisinde bu kaynağı temin edilmektedir. Saha ziyaretinde görüşülen dış paydaşlar kaynak tedariki konusundaki desteklerini ifade etmişlerdir.

Kurum tarafından sunulan bilgi ve belgeler, web sayfası incelemesi ve saha ziyaretinde UYGAR'lar ile yapılan görüşmeler sonucunda Ardahan Ekonomik ve Sosyal UYGAR, Kafkas Arı ve Arıcılık UYGAR, Merkezi Araştırma Laboratuvarı UYGAR ile Sürekli Eğitim UYGAR'ın aktif toplumsal katkı faaliyetleri bakımından öne çıktığı görülmektedir.

Kurum özellikle şehir halkı ve paydaşlarında kullanımına açtığı mekânların iyileştirmesini almış olduğu geri bildirimler doğrultusunda gerçekleştirmektedir. Saha ziyareti sırasında özellikle mekânsal iyileştirmelerin başlatılmasını gösteren kanıt belgeler sunulmuştur.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda toplumsal katkı kaynaklarının yeterliliği ve çeşitliliği izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

## 2. Toplumsal Katkı Performansı

### Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Kurum, dezavantajlı gruplar dahil toplumun ve bölgenin ihtiyaçlarına cevap verebilen ve değer yaratan toplumsal katkı faaliyetlerinde bulunmaktadır. Çok sayıda kurumsal iş birlikleri, kurumun bünyesinde yer alan birimler aracılığıyla yürütülen eğitim, hizmet, araştırma, danışmanlık vb. toplumsal katkı faaliyetleri yürütülmektedir.

Kurum toplumsal katkı performansını birimler tarafından hazırlanan toplumsal katkı değerlendirme formları üzerinden izlemektedir.

Ardahan Üniversitesi (ARÜ) Sürekli Eğitim UYGAR Ardahan şehrinin ihtiyaçlarını değerlendirerek bu ihtiyaçlara yönelik çeşitli eğitim programları sunmaktadır. Bu merkez şehir iş birliğinin güçlendirilmesi adına şehir merkezindeki binasında faaliyetlerini sürdürmektedir. Saha ziyaretinde ilgili merkez ziyaret edilmiştir.

Kurumu toplumsal katkı faaliyetlerin önemli bir kısmı da Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı (SKSD) tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda Ardahan İl Emniyet Müdürlüğü, İl Sağlık Müdürlüğü, Ardahan Jandarma Komutanlığı ve Yeşilay ile SKSD iş birliği ile bağımlılıkla mücadele etkinlikleri düzenlenmektedir. SKSD, kan bağışi organizasyonu, çevre günü etkinliklerinin yanı sıra Ardahan Milli Eğitim Müdürlüğü ile birlikte yaptığı iş birliği ile Ardahan şehrinin bütün köylerinden ilk ve orta öğrenimde okuyan çocukların ilk defa sinema ile buluşmasını sağlayarak büyük bir toplumsal katkı sunmuştur.

Öğrenci kulüpleri tarafından toplumsal katkıya yönelik planlanan ve Öğrenci Kulüpleri Komisyonunca onaylanan etkinliklerin tamamı SKSD tarafından desteklenmektedir.

Kurumun hedefleriyle uyumlu toplumsal katkı faaliyetleri bulunmaktadır. Kurumun mevcut 2020-2024 stratejik planında yer alan toplumsal katkı hedefleri açısından bakıldığında Ardahan'da gelişim potansiyeli olan sektörlerle işbirliği içinde çok sayıda proje ve faaliyet yürüttüğü saha ziyaretindeki dış paydaş toplantısında paydaşlar tarafından ifade edilmiştir. Yöre halkının bilgi ve beceri gelişimini sağlamak hedefine yönelik özellikle SEM UYGAR'ın Ardahan il merkezindeki mekânda birçok eğitim sunuyor olması Kurumun hedefleri ile uyumlu toplumsal katkı faaliyetlerinin varlığı göstermektedir.

Kurum yeni dönem (2025-2029) stratejik planında sürdürebilir ve çevre odaklı bir yönetim sistemi kurmak amacına yer vermiştir. Sürdürülebilir yeşil kampüs olabilme hedefine erişebilmek, çevre odaklı bir yönetim sistemi kurulması, sürdürülebilirlik ve çevre temalı bilimsel çalışmaların artırılması ise bu amaca yönelik Kurumun hedefleridir.

Kurum, toplumsal katkı performansının izlenmesi ve değerlendirmesine ait 2020-2024 stratejik plan değerlendirme verilerini saha ziyaretinde sunmuştur. Bu kapsamda, Sektörlerle İşbirliği ve Toplumsal İhtiyaca Yönelik Yapılan Eğitim Etkinlik Sayısı bakımından hedef değere yaklaşıldığı ancak su sporları ve spor merkezleri bakımından hedefe ulaşılamadığı görülmektedir. Öte yandan bölgedeki tarım ve hayvancılığın geliştirilmesinde insan kaynağının temini noktasında açılan Veterinerlik ve Laborant Sağlık Bölümü Öğrenci Sayısında kademeli bir yükseliş yaşanırken Bitkisel ve Hayvansal Üretim Bölümünün kapanması nedeniyle hedef öğrenci sayısına ulaşılamamıştır. Kurumun toplumsal katkıya yönelik hedeflerini izlemesi ve değerlendirilmesi memnuniyet verici olup elde edilen sonuçlara göre ne tür bir önlemin alınacağına da ilgili raporlarda yer verilmesi önerilmektedir.

Toplumsal katkı süreçlerinin izlenmesinde bir diğer belirleyici yöntem olarak Kurum, YÖKAK dış değerlendirme ve izleme raporlarını kullandığını ifade etmektedir. Kurumda toplumsal katkı performansını iyileştirme mekanizmalarının daha sistematik hale getirilmesi gerekmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde toplumsal katkı performansını izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan mekanizmalar kullanılmaktadır.

## E. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Ardahan Üniversitesi'nin liderlik, kalite yönetimi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı alanlarındaki güçlü ve gelişime açık yönleri kapsamlı bir şekilde analiz edilmiştir. Liderlik ve yönetim süreçlerinde kalite kültürünün yaygınlaştırılması, akreditasyon adımlarının atılması, uluslararası iş birliklerinin artırılması ve şeffaf yönetim anlayışı üniversitenin öne çıkan güçlü yönleri arasında yer almaktadır. Özellikle Kalite Yönetim Sistemi'nin kurulmuş olması, öğrenci temsiliyetinin kalite süreçlerine dahil edilmesi ve dijitalleşmeye verilen önem, üniversitenin sürdürülebilir büyüme hedeflerini desteklemektedir. Buna karşın, akreditasyon çalışmalarının henüz başlangıç aşamasında olması, mali kaynakların çeşitlendirilmesi, paydaş katılımının daha etkin hale getirilmesi ve stratejik planların içselleştirilmesi gibi alanlarda iyileştirme fırsatları mevcuttur.

Eğitim-öğretim süreçlerinde akademik programların misyon ve vizyona uygun tasarlanması, öğrenci merkezli ders içerikleri, danışmanlık hizmetlerinin yaygınlığı ve sosyal-kültürel alanlardaki imkanlar güçlü yönleri oluştururken; program tasarımı ve onay süreçlerinde paydaş katılımının artırılması, ölçme-değerlendirme yöntemlerinin yaygınlaştırılması ve akademik personelin sürekli eğitimi gibi alanlarda gelişim sağlanması gerekmektedir. Ayrıca, öğrencilere yönelik çift anadal ve yandal programlarının yaygınlaştırılması, teknolojik altyapının güçlendirilmesi ve oryantasyon programlarının daha geniş bir kapsamda uygulanması üniversitenin eğitim kalitesini artıracaktır.

Araştırma ve geliştirme alanında merkezi laboratuvarların aktif kullanımı, ulusal ve uluslararası projelere katılım, proje yazma eğitimleri ve teşvik mekanizmaları üniversitenin güçlü araştırma kültürünü desteklemektedir. Ancak, TÜBİTAK ve Avrupa Birliği gibi dış kaynaklı projelerin sayısının artırılması, araştırma altyapısının sürekli modernize edilmesi ve doktora sonrası araştırmacılar için daha fazla fırsat sunulması gibi konular üniversitenin bilimsel katkısını güçlendirecektir. Araştırma faaliyetlerinin etki analizlerinin yapılması ve proje çıktılarının sistematik olarak izlenmesi, bilimsel performansın daha sağlıklı değerlendirilmesine olanak tanıyacaktır.

Toplumsal katkı alanında Ardahan Üniversitesi, bölgesel kalkınmaya yönelik projeler, kamu kurumlarıyla iş birlikleri ve sosyal tesislerin halka açık olması gibi önemli katkılar sağlamaktadır. Özellikle topluma yönelik sertifika programları, dezavantajlı gruplara yönelik projeler ve bölgenin ekonomik dinamiklerini destekleyen çalışmalar öne çıkmaktadır. Ancak, toplumsal katkı faaliyetlerinin uzun vadeli etkilerinin daha sistematik bir şekilde analiz edilmesi, kırsal kesimdeki bireylerin projelere erişiminin artırılması ve ulusal-uluslararası tanıtım faaliyetlerinin güçlendirilmesi toplumsal etkiyi artıracaktır.

Genel olarak, Ardahan Üniversitesi'nin mevcut güçlü yönleri üzerine inşa edilecek stratejik planlar, kurumun eğitim, araştırma ve toplumsal katkı alanlarında daha sürdürülebilir ve kapsamlı bir büyüme göstermesine olanak tanıyacaktır. Bu analiz, üniversitenin geleceğe yönelik hedeflerini belirlemede ve paydaşlarla olan ilişkilerini daha da güçlendirmede önemli bir rehber niteliğindedir.

## 2. Liderlik, Yönetişim ve Kalite

### Güçlü Yönler

1. Üst düzey yöneticilerin liderliğinde kalite kültürünü yaygınlaştırmaya yönelik güçlü bir istek olması
2. Kalite Yönetim Sistemi (KYS) geliştirilmiş ve bir Kalite El Kitabının olması
3. Akreditasyon süreçlerine yönelik somut adımlar atılmış olması
4. Kalite güvence sistemini geliştirmek için yeni koordinatörlüklerin Rektörlük bünyesinde kurulması
5. Üniversite odağının tarım, hayvancılık, uluslararası ilişkiler ve turizm olarak belirlenmiş olması
6. Tarım ve Hayvancılık Enstitüsü açılması konusunda paydaş görüşlerinin alınması
7. Öğrencilerin kalite süreçlerine katılımını teşvik etmek amacıyla Kalite Kulübü olması
8. Kalite komisyonlarında öğrenci temsiliyetinin olması
9. Erasmus ve ikili anlaşmalarla uluslararasılaşmanın artırılması
10. Türkçe Öğretim Merkezi (TÖMER) aracılığıyla uluslararası öğrenciler için uyum sürecinin olması
11. Kurumun, şeffaflık ilkesini benimseyerek faaliyet raporlarını ve planlarını kamuoyu ile paylaşıyor olması
12. Web sitesi ve sosyal medya üzerinden düzenli bilgi paylaşımının yapılması, web sayfasında 5 farklı dilde bilgilendirmenin olması
13. Web sayfasında kalite süreçlerine yer verilmesi, görünür olması, kalite politikası ve işleyişine ilişkin bilgi paylaşımlarının olması
14. Üniversite Bilgi Yönetim Sistemi (ÜBYS) ile akademik ve idari süreçlerin dijitalleştirilmesinin sağlanmış olması
15. ÜBYS Sisteminin, öğrenciler ve akademik personel için etkili bir bilgi erişim ve yönetim platformu sunuyor olması
16. Dış paydaşlarla iletişim ve iş birliklerinin fazla olması
17. Web sayfalarında görev tanımlarının yer alması
18. BİDR'lerin 3'er aylık aralarla Kalite ve Akreditasyon Koordinatörlüğü tarafından değerlendiriliyor olması
19. Kalite Kulübü tarafından 2024-2025 yılı için faaliyet planının hazırlanmış olması ve bu faaliyetlerin bir kısmının gerçekleştirilmiş olması (Logo yarışması, UNİDES bilgilendirme toplantısı)
20. Kalite Süreçlerinde PUKÖ Döngüsü Temelli Eylem Planının varlığı
21. Birimler bazında iç ve dış paydaşların belirlenmiş olması
22. İstatistik, Akademik Veri İzleme ve Danışmanlık Koordinatörlüğü tarafından memnuniyet anketlerinin raporlanıyor olması
23. Dilek, öneri ve şikayetlerin sistem üzerinden yapılabiliyor olması
24. Akademik ve idari personele tahsis edilmiş lojmanların olması
25. Kurumda öğrencilerin, akademisyenlerin ve idari personelin üst yönetim ile kolay iletişim kurması

## Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

1. Akreditasyon çalışmalarına yeni başlanmış olması
2. Nitelikli personel sayısının korunması ve artırılması için yapılan çalışmalar sürse de, mevcut personelin eğitim ve gelişim süreçlerinin güçlendirilmesi
3. Mali kaynakların yönetiminde etkinlik sağlanmaya çalışılsa da, döner sermaye gelirlerinin artırılması ve kaynak çeşitlendirilmesi
4. Yerel ihtiyaçlara yönelik yeni enstitü ve bölüm sayılarının artırılması
5. İç ve dış paydaşların karar alma süreçlerine aktif katılımının artırılması
6. Öğrencilerin kalite süreçlerine katılımı teşvik edilse de, bu katılımın etkinliğinin artırılması
7. Özellikle öğrenci temsilcilerinin karar alma süreçlerindeki rolünün daha aktif hale getirilmesi
8. Dış paydaşlarla yapılan toplantılar ve iş birlikleri artış gösterse de, bu süreçlerin etkinliğinin ve çıktılarının daha fazla ölçülebildiği ve raporlanabildiği bir sistemin oluşturulması
9. Performans değerlendirme süreçlerinin daha iyi tanımlanması ve sürekli iyileştirme odaklı bir yaklaşım benimsenmesi
10. PUKÖ döngüsünün tamamlanması konusunda daha fazla çaba gösterilmesi
11. Üniversite faaliyetlerine ait verilerin Entegre bilgi yönetim sistemi ile takip edilmesi ve iyileştirmelerde kullanılması
12. Öğrencilerin gerek kampüs içi gerekse kampüs dışı ulaşımının iyileştirilmesi
13. Süreç yönetiminin kurumsal bir yapıya dönüştürülmesi
14. Mezun izleme sistemi için portalın aktif hale getirilmesi
15. Stratejik planın kurum tarafından içselleştirilmesi ve izlenmesi
16. İş akış şemalarının tanımlanmış olduğu görülmüştür, süreç yönetimi ile ilgili kalite el kitabının güncellenmesi
17. Memnuniyet anket sonuçlarının değerlendirilerek iyileştirmelerin planlanması

Bu güçlü ve gelişmeye açık yönler, Liderlik, Yönetim ve süreçlerinin iyileştirilmesi ve stratejik hedeflerin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için bir yol haritası oluşturabilir.

## 3. Eğitim ve Öğretim

### Güçlü Yönler

1. Akademik programların, akademik birimlerin misyonu ve program amaçları doğrultusunda tasarlanması.
2. Ders bilgi paketlerinin hazırlanmış olması ve üniversite genelinde çoğu ders için hazırlanan kazanımların ifade şeklinin bilişsel, duyuşsal ve devinimsel seviyeyi karşılaması.
3. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün tanımlı bir yol haritasının olması, mezun takiplerinin düzenli olarak yapılması ve diploma eklerinin hazırlanmış olması.
4. Tüm derslerin AKTS değerlerinin hesaplanmış olması.
5. ARÜ Kalkındırma Vakfı akademik teşvik ödülleri varlığı.
6. Aktif ve etkileşimli öğretim yöntemlerine ilişkin uygulama örneklerine rastlanması.
7. Öğrenci danışmanlarının ve öğretim üyelerinin ulaşılabilir olması ve iletişime açık olmaları.
8. Öğrencilerin de katıldığı konferans ve sempozyumların düzenlenmesi.
9. Yeni başlayan öğrencilere oryantasyon programının uygulanıyor olması.
10. Merkez Kütüphane hizmetlerinin mevcut koşullara göre yeterli olması.
11. Sosyal ve kültürel mekanların (yüzme havuzu, bowling salonu, satranç, sinema) olması ve aktif şekilde kullanılıyor olması.
12. Öğrenci topluluklarının varlığı, faaliyetleri ve tanıtımları için kurumdan mekan desteği almaları.
13. Ortak dersler koordinatörlüğü bünyesinde seçmeli derslerin tüm birimlerde alınıyor olması.

### Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

1. Kurumda programların tasarımı ve onayına ilişkin yöntem ve paydaş katılımını içeren tanımlı süreçlerin üniversite geneline yayılması.
2. Programların amaç ve öğrenme çıktılarına uygun olarak yürütüldüğüne dair izlemelerin kurum geneline yaygınlaştırılması, program çıktılarının ölçülüp değerlendirilmesi ve PUKÖ döngüsünün oluşturulması
3. Birimlerde danışma kurullarının oluşturulması
4. Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimine dair yönetmeliklerin ve yönergelerin işleyişine dair süreç yönetiminin geliştirilmesi
5. Öğretim elemanlarına yönelik olarak, eğiticilerin eğitiminin sürdürülebilir olması
6. Göreve yeni başlayan akademik personele yönelik kurumsal oryantasyon programının yaygınlaştırılması ve sürdürülebilir olması.
7. Öğrenci merkezli ve çeşitlendirilmiş ölçme ve değerlendirme uygulamalarının kurum geneline yaygınlaştırılması
8. Yatay ve dikey geçişler dışında önceki öğrenmelerin değerlendirilmesiyle ilgili süreçlerin tanımlanması
9. ÜBYS sistemiyle verilen hizmet kalitesinin iyileştirilmesi

10. Çift anadal ve yandal programlarının yaygınlaştırılması
11. Eğitim öğretimde teknolojik sistemlerin kullanımının yaygınlaştırılması.

Bu güçlü ve gelişmeye açık yönler, eğitim-öğretim süreçlerinin iyileştirilmesi ve stratejik hedeflerin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için bir yol haritası oluşturabilir.

#### 4. Araştırma ve Geliştirme

##### Güçlü Yönler

1. Bölgesel önceliklere göre araştırma faaliyetlerinin yürütülüyor olması
2. Merkezi Araştırma Laboratuvarının aktif olarak gerek üniversite içine gerek bölgeye hizmet sunuyor olması
3. Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi ile İstatistik, Akademik Veri izleme ve Danışmanlık Koordinatörlüğü gibi kurum dışı projelerin artırılmasına yönelik birimlerin kurulmuş olması
4. Ulusal ve uluslararası düzeyde iş birliği protokolleri ile araştırma ağlarına katılımın sağlanıyor olması
5. Erasmus+ kapsamında personel ve öğrenci hareketliliğinin teşvik ediliyor olması
6. Araştırmalara yönelik teşvik ödüllerinin veriliyor olması
7. Doktora mezunlarının kariyer gelişimlerinin izleniyor olması
8. Öğretim elemanlarının doktora sonrası çalışmalar ve bilimsel etkinliklere katılımının teşvik ediliyor olması
9. Proje yazma ve geliştirme eğitimleri düzenlenerek proje kültürünün yaygınlaştırılmasına çalışılıyor olması
10. Üniversite bünyesindeki fakültelerin ulusal ve uluslararası kongre ve sempozyumlar düzenleyerek bölgesel ve bilimsel katkı sağlıyor olması
11. BAP projelerinden elde edilen çıktıların ÜBYS sistemine yüklenerek sistematik bir takip mekanizmasının kurulmuş olması.

##### Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

1. Araştırma merkezlerinde kullanılan ekipman ve cihazların modernizasyonunda sürekliliğin sağlanması
2. TÜBİTAK ve Avrupa Birliği gibi dış kaynaklı proje sayısının artırılması
3. Uluslararası proje yazımı ve iş birliği ağlarının güçlendirilmesi
4. Akademik araştırma performansının sistematik olarak izlenmesi.
5. Araştırma faaliyetlerinin etkinliği ve etki analizine yönelik ölçümleme yöntemlerinin sistematik hale getirilmesi
6. Üniversitedeki doktora programlarının sayısının artırılması
7. Doktora sonrası çalışma imkânları artırılarak araştırmacıların bilimsel kariyerlerine yönelik desteklerin artırılması
8. Akademik personelin araştırma projelerine katılımının teşvik edilmesi
9. Araştırma kültürünü yaygınlaştıracak atölye, seminer ve eğitimlerin sayısının artırılması
10. Bölgesel kalkınmaya yönelik öncelikli projelerin sayısının artırılması
11. Araştırma süreçleri ve süreç yönetiminin sistematik hale getirilmesi

Bu güçlü ve gelişmeye açık yönler, Ardahan Üniversitesi'nin araştırma ve geliştirme alanında daha etkili olabilmesi için bir değerlendirme çerçevesi sunmaktadır. Araştırma altyapısının iyileştirilmesi ve araştırma kültürünün yaygınlaştırılmasına odaklanılması gereken alanlardır.

#### 5. Toplumsal Katkı

##### Güçlü Yönler

1. Toplumsal katkı faaliyetlerinin bölgenin dinamiklerinin, değerlerinin ve ihtiyaçlarının dikkate alınarak planlanmış olması
2. Yüzme havuzu, bowling salonu, sinema salonu gibi sosyal tesislerin halka da açık olması
3. Ardahan Çalıştay gibi bölgesel kalkınmaya yönelik projeler ve analizler ile ilin ekonomik ve sosyal gelişimine katkı sağlaması
4. ARUSEM'in Ardahan Merkezinde yer alması ve toplumla iç içe faaliyetlerin sürdürülmesi
5. Planetaryum gibi projeler ile Ardahan'daki ilk ve orta öğretim öğrencilerinin gelişimine katkıda bulunulması
6. Kan bağıışı, bağıımlılıkla mücadele, kadına şiddet gibi önemli sosyal konularda farkındalık etkinliklerinin düzenleniyor olması
7. Kavlıca buğdayı gibi projelerin yapılıyor olması
8. Sağlık İl Müdürlüğü, Emniyet İl Müdürlüğü, Yeşilay gibi kurumlarla iş birliği içinde etkinlikler düzenleniyor olması
9. Kamu kurumlarıyla (AFAD, Kızılay vb.) sürdürülen ortak projeler sayesinde bölge halkının katılımının sağlanması
10. Turizm çalışanlarına yönelik sertifika eğitim programının olması
11. Kamu kurumlarının eğitim taleplerinin karşılanıyor olması
12. Kamu kuruluşları ile protokoller yapılarak yüksek lisans için kontenjan ayrılıyor olması
13. Yüksek lisans ve doktora tezlerinin Ardahan'ın toplumsal sorunlarına yönelik yapılandırılması (Göç çalışmaları, sosyoekonomik yapı, yaylacılık vb)
14. SERKA kalkınma ajansı ile güçlü iş birliğinin olması

15. Kafkas Arısı gen çalışmasına üniversite olarak katkı sağlanması
16. İl müftülüğü ile dezavantajlı gruplara yönelik milli manevi değerlere ilişkin bilgilendirme toplantılarının yapılıyor olması

### **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**

1. Toplumsal katkı faaliyetlerinin uzun vadeli etkilerini ölçmek ve analiz etmek için daha sistematik bir yaklaşımın geliştirilmesi
2. Toplumsal katkı kaynaklarının etkin ve sürdürülebilir şekilde yönetilmesi için sistematik planlamaların yapılması
3. Özellikle kırsal alanlarda yaşayan bireylerin bu projelere erişimini kolaylaştıracak stratejiler geliştirilmesi
4. Dezavantajlı gruplar için yapılan çalışmalar olumlu olsa da, kapsam ve çeşitlilik artırılması
5. Üniversitenin toplumsal katkı projelerinin ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımının artırılması

Bu güçlü ve gelişmeye açık yönler, Ardahan Üniversitesi'nin toplumsal katkı stratejilerini geliştirmesi için bir yol haritası sunmaktadır. Etki analizi, sürdürülebilirlik ve kaynak yönetimi konularına odaklanarak toplumsal katkının daha geniş kitlelere ulaşması ve kalıcı fayda sağlaması hedeflenebilir.