

## **KURUMSAL AKREDİTASYON RAPORU**

### **MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ**

#### **Değerlendirme Takımı**

PROF. DR. ŞENOL AKIN (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. RİFAT TÜRKEL (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. SEVİNÇ MADEN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. TURAN KARABÖRK (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. BERRİN YANIKKAYA (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DOÇ. DR. ESRA DOĞRU HÜZMELİ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

GENEL SEKRETER ENDER DURAN (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

MUHAMMED ABDULLAH ÖZTÜRK (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

# ÖZET

## 1. Özet

Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinin 2024 yılı Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) başvurusunu değerlendirmek için görevlendirilen KAP Değerlendirme Takımımız, görevlendirmenin hemen akabinde Ekim 2024 çalışmalarına başlamıştır. İlk olarak KAP Takımımız, Kurumun 2019 Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR), 2022 Kurumsal İzleme Raporu (KİR), 2022 ve 2023 Kurumsal İç Değerlendirme Raporları (KİDR) ve Performans Göstergeleri ile kuruma ait diğer bilgiler (web sayfaları) kapsamlı incelenerek değerlendirilmiştir.

Takımımız saha ziyareti öncesinde 5 kez çevrimiçi toplantılar yapmıştır. Kurumun Rektörü Prof. Dr. Turhan KAÇAR ve Rektörün görevlendirdiği Kurumsal Akreditasyondan sorumlu Rektör Danışmanı Prof. Dr. Ali BAYRAKDAROĞLU ile temasa geçilerek, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamında yürütülecek faaliyetler, çevrimiçi ön ziyaret ve yüz yüze saha ziyareti programlarının detaylarına ilişkin görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Kurum raporları (KGBR, KİR, KİDR) ve performans göstergeleri ile diğer bilgilerin değerlendirilmesini takiben, KAP Değerlendirme Takımı üyelerince belirlenen ilave bilgi ve belge talepleri Üniversiteye iletilmiştir. Üniversite, KAP Değerlendirme Takımına istenilen ilave bilgi ve belgeler ile Üniversitenin farklı bilgi yönetim sistemlerine ilişkin sistem giriş bilgilerini göndermiştir. Üniversite Rektörü ile iş birliği içerisinde hazırlanan ön ziyaret programı 08.11.2024 tarihinde çevrimiçi gerçekleştirilmiştir. Söz konusu ziyaret kapsamında, Rektör ve üst yönetim ile toplantının ardından Üniversitenin Kalite Komisyonu ile toplantı yapılmış ve kurumsal akreditasyondan sorumlu Rektör Danışmanı tarafından Üniversitede kalite süreçleri ile ilgili sunum yapılmıştır. Toplantıları takiben, Rektör ile Takım Başkanı arasında yapılan görüşme ile 01-04 Aralık 2024 tarihinde yapılacak saha ziyareti programının detayları değerlendirilmiş ve saha ziyareti programına son şekli verilmiştir.

01-04 Aralık 2024 tarihinde gerçekleştirilen yüz yüze saha ziyareti kapsamında, 01 Aralık 2024 Pazar öğleden sonra KAP Takımı üyeleri Muğla'ya ulaşmış ve kendi arasında toplantılar yaparak saha ziyaret planı kapsamındaki çalışmalar gözden geçirilmiş, Kurumsal Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Ölçütlerini dikkate alarak Üniversitenin değerlendirilmesine yönelik takım içi tutarlılığı sağlanmış ve takım üyelerinin ön değerlendirmeleri ele alınmıştır.

Birinci gün öğleden önce Rektör ile Takım görüşerek Üniversitenin liderlik, yönetim ve kalite, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı süreçleriyle ilgili konular görüşülmüş ve Kurum tarafından hazırlanan değerlendirme raporlarında (KİDR) tam olarak açıklanamayan veya tereddüde düşülen hususlar Takım Başkanı tarafından gündeme getirilerek açıklığa kavuşturulması sağlanmıştır. Daha sonra Kalite Komisyonu ile görüşme yapılarak YÖKAK değerlendirme ölçütleri çerçevesinde Kurumun oluşturduğu kalite güvencesi sistemi, sonrasında, Senato ve Yönetim Kurulu ile görüşmeler yürütülerek Kurumun stratejik hedefleri, farklı süreçlerdeki yönetsel yaklaşımı, kurumsal dönüşüm çalışmaları ve süreçlere ilişkin iyileştirme faaliyetleri ele alınmıştır. Birinci gün öğleden sonra Değerlendirme Takımı ikişer kişiden oluşan dört gruba ayrılarak Mühendislik Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Fethiye Sağlık Bilimleri Fakültesi ile Eğitim Fakültesinin yöneticileri, akademik personeli ve öğrencileriyle, ilgili YÖKAK ölçütleri çerçevesinde ayrı ayrı görüşmüştür. Sonrasında, değerlendirme takımı Fethiye İlçesine ziyarette bulunan iki değerlendiricinin toplantıya yetişememesi nedeniyle, merkez kampüste kalan Takım Başkanı ve diğer değerlendiricilerle birlikte kurumun ve akademik birimlerin danışma kurulları kapsamında iş birliği içerisinde olduğu dış paydaşları ile görüşülmüştür.

İkinci gün öğleden önce, değerlendirme takımının aynı grup üyeleri Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dalaman Sivil Havacılık Yüksekokulu, Muğla Meslek Yüksekokulu ile Ula Ali Koçman Meslek Yüksekokulu yöneticileri, akademik personeli ve öğrencileriyle, ilgili YÖKAK ölçütleri çerçevesinde ayrı ayrı görüşmüştür.

İkinci gün öğleden sonra ise yine ikişer kişiden oluşan dört gruba ayrılan KAP Değerlendirme Takımı üyeleri, Personel Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire

Başkanlığı, Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, İleri Teknolojiler Uygulama Araştırma Merkezi (UAM), Çevre Sorunları UAM, Gıda Analizleri UAM, Yaşam Boyu Öğrenme UAM, Araştırma Laboratuvarları Merkezi Koordinatörlüğü, BAP, Teknokent, Teknoloji Transfer Ofisi, Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü, Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü, Kalite Koordinasyon Ofisi, Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğü, Engelsiz Kampüs Birimi, Öğrenci Hakları Birimi, Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (UZEM), Eğitim Koordinatörlüğü ile Farabi ve Erasmus Kurum Koordinatörlüğü yöneticileri ile kendilerine tahsis edilen toplantı salonlarında görüşmüştür. Toplantıları takiben tüm takım üyeleri yukarıda belirtilen birimlerde çalışan idari personeller ile görüşmeler yapmış, bu toplantıyı müteakip ikişer kişiden oluşan dört grup, Enstrümantal Analiz Laboratuvarı, Arkeoloji ve Arkeometri Uygulama ve Araştırma Laboratuvarı, Sensör, Biyosensör ve Nano-Tanı Sistemleri Laboratuvarı, Yapay Zekâ Laboratuvarı, Araştırma Laboratuvarları Merkezi Koordinatörlüğü, Teknolojiler Uygulama Araştırma Merkezi (UAM), Çevre Sorunları UAM, Gıda Analizleri UAM, BAP, Teknokent, Teknoloji Transfer Ofisi, Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü, Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü, Kalite Koordinasyon Ofisi, Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğü, Engelsiz Kampüs Birimi, Öğrenci Hakları Birimi, UZEM, Yaşam Boyu Öğrenme UAM ile Eğitim Koordinatörlüğünü yerinde ziyaret etmiş ve gözlemler yapmıştır.

Üçüncü ve son gün KAP Takımı önce Rektör ile görüşerek ziyaret süreci ve hazırladığı Çıkış Bildiriminde yer alacak hususlarla ilgili gerekli paylaşımlarda bulunmuştur. Daha sonrasında ise Rektör, davet ettiği rektör yardımcıları, genel sekreter, kurumsal akreditasyondan sorumlu Rektör Danışmanı ve Kalite Koordinasyon Koordinatörü'nün de hazır bulunduğu bir toplantıda Takım Başkanı tarafından Çıkış Bildirimi sözlü olarak sunulmuştur. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi KAP Raporu, KAP Takımının 2019 KGBR, 2022 KİR, 2022 ve 2023 KİDR, Üniversitenin web sayfası, Üniversiteden istenilen ilave bilgi ve belgeler ile ön ziyaret ve saha ziyaretleri sırasında yürütülen görüşmelerin değerlendirmelerini kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.

# KURUM HAKKINDA BİLGİLER

## 1. Kurum Hakkında Bilgiler

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (MSKÜ) 1992 yılında resmi olarak kurulmuş olmasına karşın, Muğla'da ilk yükseköğretim kurumunun kuruluşu 1975 yılına kadar dayanmaktadır. Ankara İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisine bağlı olarak 1975'te kurulan bu kurum (Muğla İşletmecilik Yüksekokulu) 1982 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi'ne bağlanmıştır. Muğla'da bu kurumu 1989 yılında eğitim-öğretime başlayan Muğla Meslek Yüksekokulu takip etmiştir. MSKÜ 3 Temmuz 1992 tarihinde 3837 sayılı Kanun ile kurulmuş ve Kurucu Rektörünün 10 Kasım 1992'de atanması ile tüzel kişiliğine kavuşmuştur. Üniversitenin kuruluşunda İktisadi ve İdari Bilimler, Fen-Edebiyat, Teknik Eğitim ve Su Ürünleri Fakülteleri; Fen ve Sosyal Bilimler Enstitüleri, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu yer almıştır.

Üniversitenin hamisi Merhum Sıtkı Davut KOÇMAN'ın eğitim gönüllülerinin verdikleri büyük desteklerin de katkısıyla MSKÜ'nün alt yapısı niteliksel ve niceliksel olarak hızlı bir gelişim göstermiştir. Muğla Üniversitesi ismi 31 Mayıs 2012 tarih ve 28309 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan kararla Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi olarak değiştirilmiştir. Kurum tüzel kişiliği ile ilk öğrencilerini 1993 yılında iki aktif fakülte ve iki meslek yüksekokuluna alarak eğitim-öğretime başlamış, Muğla İşletmecilik Yüksekokulu, İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesine dönüştürülmüş, Muğla Meslek Yüksekokulu da Üniversite Rektörlüğüne bağlanmıştır.

Kurum farklı alanlardaki fakülteleri, yüksekokulları, meslek yüksekokulları ve uygulama ve araştırma merkezleri ile dikkat çekmektedir. 2023 yılı sonu itibarı ile MSKÜ'ye bağlı 21 Fakülte, 4 Enstitü, 3 Yüksekokul, 16 Meslek Yüksekokulu, Rektörlüğe bağlı 6 Bölüm Başkanlığı, 55 Araştırma ve Uygulama Merkezi bulunmaktadır. 2023 yılı sonu itibarıyla Kurumda 247 bölüm/program ile 142 ana bilim dalında 44.092 öğrenci eğitim-öğrenim görmektedir. Kurumun yine 2023 yılı sonu itibarıyla 1738 öğretim elemanı ve 856 idari personel bulunmakta olup, bu insan gücü ile Merkez ve Menteşe Yerleşkelerinde 244.633 m<sup>2</sup>, Tıp Fakültesi (Morfoloji Binası), Sağlık Bilimleri Fakültesi binalarını içeren Sağlık Yerleşkesinde 28.900 m<sup>2</sup>, ilçelerdeki yerleşkelerde 98.572 m<sup>2</sup> olmak üzere toplam 372.105 m<sup>2</sup> kapalı alanda eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve topluma hizmet faaliyetlerini sürdürmektedir.

### **Kurumun Misyonu, Vizyonu, Değerleri ve Hedefleri**

Kurumun 2021-2025 stratejik planda belirlemiş olduğu misyonu “*Bilginin teknolojik ürüne ve toplumsal faydaya dönüşümünü önceleyen araştırma ve projeler yapmak; sunduğu nitelikli eğitim-öğretimle mesleki bilgi, beceri ve yetkinlikler ile donatılmış yenilikçi ve girişimci bireyler yetiştirmektir*” ve vizyonu “*Uluslararası standartlarda gerçekleştirdiği eğitim-öğretim, araştırma ve uygulamalarıyla markalaşan ve toplumsal refahın artmasına öncülük eden bir dünya üniversitesi olmaktır*” şeklindedir. Kurumun misyon ve vizyonuna ilaveten Eğitim, Araştırma ve Topluma Hizmet kapsamında üstlendiği görevleri yerine getirirken yürüttüğü faaliyetlerin ve bu görevlerle ilişkin uygulamaların ortak hedefler ve ilkeler doğrultusunda ilerleyebilmesi amacı ile Senato tarafından kabul edilen Kalite, Ar-Ge, Eğitim-Öğretim, Uzaktan Eğitim, Toplumsal Katkı, Uluslararasılaşma, Sürdürülebilir Yeşil Kampüs alanlarında politika beyanları bulunmaktadır. Kurum Temel Değerleri olarak “Öğrenci Merkezilik”, “Bölgenin Problemlerine Duyarlılık”, “Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik”, “Akademik Özgürlük”, “Toplumsal Sorumluluk”, “Çevre Bilinci (Çevreye Duyarlılık)” ve “Sürekli Gelişme (Gelişime ve Yeniliklere Açık)” benimsemiştir.

Kurumun yürürlükte olan 2021-2025 dönemi stratejik planında toplam 5 amaç altında 21 hedef belirlemiş olup, bu hedefler göstergelerle takip edilmektedir. Kurumun 2021-2025 dönemi amaç ve hedefleri;

### **Amaç 1. Araştırma ve İnovasyona Dönük Süreçlerin ve Kapasitenin Geliştirilmesi**

H.1.1 Proje üretme kültürünü geliştirmek ve yaygınlaştırmak

H.1.2 Bilimsel yayınların sayı, etki ve erişilebilirliğini artırmak

H.1.3 Dış fon kaynaklı proje sayılarını artırmak

H.1.4 Ar-Ge'nin inovasyona dönük çıktılarını geliştirmek,

***Amaç 2. Eğitim ve Öğretim Süreçlerinin İyileştirilerek Mezun Niteliğinin Artırılması***

H.2.1 Eğitim programlarının kalite ve ihtiyaçlara yanıt verme boyutunu iyileştirmek

H.2.2 Dijital öğrenme ortamlarını geliştirmek

H.2.3 Akademik personelin yetkinliklerini sürekli eğitim kapsamında geliştirmek

H.2.4 Eğitimde uluslararası perspektifi geliştirmek

H.2.5 Kariyer planlama desteği ve akademik danışmanlık sürecini geliştirip yaygınlaştırarak öğrencilerin akademik ve bireysel gelişimlerini güvence altına almak

***Amaç 3. Kurumsal Kalite, Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi***

H.3.1 Kurumsal aidiyeti geliştirmek

H.3.2 Kurumsal tanınırlığı artırmak ve kurumsal kimliği geliştirmek

H.3.3 Kurumsal olarak akredite olmak

H.3.4 Kalite yönetim sisteminin tüm üniversite birimlerinde işlevsel hale gelmesini sağlamak

H.3.5 Üniversitenin performans raporlarına kaynak olacak ve yönetimin bilgi ihtiyacını karşılayacak yönetim bilgi sistemini kurum içinde geliştirmek

***Amaç 4. Toplum Hizmet Alanında Kapsam ve Etkinin Geliştirilmesi***

H.4.1 Toplumun sosyal ve ekonomik gelişimine katkıda bulunan araştırma projelerinin sayısını artırmak

H.4.2 üniversite tarafından sunulan hizmetlerin (sağlık, danışmanlık ve laboratuvar) ve ürünlerin kapsamını ve kalitesini geliştirmek

H.4.3 Toplumla paylaşılan bilginin kapsamını ve etkisini geliştirmek

H.4.4 Üniversitenin kültür, sanat ve spor ile ilgili etkinliklerinde topluma dönük yüzünün geliştirilerek sosyal yaşama sağladığı katkıyı artırmak

***Amaç 5. Çağdaş Kampüs Gelişiminin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması***

H.5.1 Yerleşkelerin alt yapı ve fiziki olanaklarını iyileştirmek

H.5.2 Engelsiz kampüs yaşamını geliştirmek ve yaygınlaştırmak

H.5.3 Çevre ve doğa dostu (yeşil/sürdürülebilir) kampüs çalışmalarını yaygınlaştırmak" şeklindedir.

# A. LİDERLİK, YÖNETİŞİM VE KALİTE

## 1. Liderlik ve Kalite

### Yönetişim modeli ve idari yapı

Kurum idari yapısını 2547 sayılı Kanuna göre oluşturmuştur. Üst yönetim rektör, rektör yardımcıları ve genel sekreterden oluşmakta olup rektör ve yardımcılarının sorumlu olduğu alanlar belirlenmiştir. 2023 yılında rektör yardımcılarının görevleri revize edilerek kendilerine kalite ekseninde görevler verilmiştir. Senato ve Üniversite Yönetim Kurulu en üst karar alıcı organlardır. Birimlerde de yönetim kurulları ve birim (Fakülte/Enstitü/YO/MYO) kurulları birimlerin en üst karar alıcı organlarıdır. Bu kurullarda alınan kararlar rektörün onayı veya konunun içeriğine bağlı olarak senato veya üniversite yönetim kurulunda görüşülerek karara bağlanmaktadır.

Kurumun kendine özgü kurumsal yönetim modelinin oluşturulması çabaları olmakla birlikte yeterli olmadığı değerlendirilmektedir. Kurum yasal mevzuata göre oluşturmuş olduğu idari yapısına ihtiyaç duyduğu alanlarda komisyon ve koordinatörlükler (Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü, Eğitim Komisyonu, Atık Yönetimi Koordinatörlüğü, Eğitim Koordinatörlüğü, İş Sağlığı ve Güvenliği Koordinatörlüğü vb.) eklemektedir. Ancak bu komisyon ve koordinatörlüklerin oluşturulmasına nasıl karar verildiği ve bu konuda paydaşlardan görüşler alınıp alınmadığı belli değildir. Diğer taraftan bu yapılanmanın izlendiğine, bazı sonuçlar elde edildiğine ve iyileştirmelerin bunlara bağlı olarak yapıldığına dair kanıtlar da görülememiştir. Kurumun oluşturmuş olduğu birim ve koordinatörlükler önemli olmakla birlikte, bu birim ve koordinatörlüklerden Eğitim Koordinatörlüğünün, Personel Daire Başkanlığı bünyesinde bulunan Hizmet İçi Eğitim Şube Müdürlüğü ile görevleri çakışmaktadır. Koordinatörlükler/birimlerin oluşturulmasında paydaş görüşlerinin alınması, yönetim modeli ve idari yapıda izleme ve iyileştirmenin yapılması kurumun bu kapsamdaki gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmektedir.

Birimlerin çoğunluğunda temel iş süreçleri ve çalışanların görev tanımları belirlenmiştir. Ancak, bu süreç ve görev tanımlarının kurumun tümünde bütüncül bir şekilde hazırlanması, yaygınlaştırılması, PUKÖ çevrimleri bağlamında yıllık takip edilecek işlem, süreç, mekanizmalar ile uygulamalarının izlenmesi ve değerlendirilmesinde gelişmeye açık yönler bulunmaktadır. Kurumda üst yöneticilerinin birden fazla görev üstlendiği görülmektedir. Bu durum gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca Kurumsal Kalite, Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi ile stratejik hedefler arasında ilişki kurulmamıştır.

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

### Liderlik

Kurumda Rektörün ve süreç liderlerinin yükseköğretim ekosistemindeki değişim, belirsizlik ve karmaşıklığı dikkate alan bir kalite güvencesi sistemi ve kültürü oluşturma konusunda desteği mevcuttur. Üst yönetimin kalite süreçlerinde liderliği benimsemiş olduğu görülmekle birlikte, kalite süreçlerinin yönetiminde kurumsal akreditasyondan sorumlu rektör danışmanı ile Kalite Koordinasyon Biriminin daha etkin olduğu görülmektedir.

Kalite güvence sisteminin yaygınlaştırılması adına Rektörün birimleri ziyareti etmesi, birim kalite komisyonları ile bizzat birimlerde toplantılar yapması önemlidir. Bu toplantılar, kalite çalışmalarına üst yönetimin liderlik yapmasının güzel bir örneği olarak görülebilir. Diğer taraftan Kurum liderlerin kalite güvencesi sistemi ve kültürü oluşturma konusunda (birim yöneticileri, bölüm başkanları vb.) liderlik özelliklerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik uygulamaları görülememiştir. Liderlerin (üst yönetim, birim yöneticileri, bölüm

başkanları vb.) liderlik özelliklerinin paydaşlar tarafından ortaya koyulabilmesi için idari personel memnuniyet anketi ile akademik personel memnuniyet anketinde bazı soruların olması memnuniyet verici olmakla birlikte, Kurum birimleriyle birlikte bir bütün olarak değerlendirildiğinde Kurumun geneline yaygınlaşması iyileşmeye açık yöndür. Sonuç olarak, Kurumda liderlerin kalite güvencesi sisteminin yönetimi ve kültürünün içselleştirilmesi konusunda sahipliği ve motivasyonu bulunmakla birlikte, bu liderlik kurumun geneline yayılmamış ve kalite güvencesi sistemi ve kültürünün gelişimini destekleyen etkin liderlik uygulamaları yeterli olmadığı değerlendirilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda liderlerin kalite güvencesi sisteminin yönetimi ve kültürünün içselleştirilmesi konusunda sahipliği ve motivasyonu bulunmaktadır.

### **Kurumsal dönüşüm kapasitesi**

Kurum orta vadedeki değişimlere farklı alanlarda oluşturduğu eylem planları ile yanıt verdiğini ifade etmektedir. Ayrıca beş yılda bir gerçekleştirdiği geniş çaplı kurumsal gelişim çalışmaları ile stratejik plan kapsamında gerçekleştirilen durum analizi ve strateji çalışmalarında yükseköğretim ekosistemi içerisindeki değişimleri, küresel eğilimleri, ulusal hedefleri ve paydaş beklentilerini dikkate alarak Kurumun geleceğe hazır olmasını sağlayan yaklaşımları izlemekte ve benimsemekte olduğunu belirtmiştir. 2018 Yılında Kurumsal Gelişim Çalıştayı düzenlenmiş, bu çalıştayda eğitim-öğretim, kalite güvencesi, araştırma, üniversite-toplum/sektör ilişkisi, uluslararasılaşma, sürdürülebilir üniversite, yönetim, idari alan başlıklarında çalışma gruplarıyla iyileştirmeye açık alanlar belirlenmiştir. Bunun yanında iyileştirme önerileri de sunulmuş, en çok tercih edilen 12 çözüm önerisi raporlanmıştır. Bu çalıştayın düzenlenmesi dikkate değerdir. Ancak beş yılda bir düzenlenmesi planlanan çalıştayın 2023 yılında gerçekleştirildiğine dair bilgi ve kanıt rastlanılmamıştır. Diğer taraftan 5 yıl içinde ortaya çıkacak yeni durumlar için kurumsal dönüşümlerde hangi modelin uygulanacağı ile ilgili bir tanımlı bir süreç bulunmamaktadır. Dolayısıyla, kurumsal değişim yönetim modelinin oluşturulması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Kurum çevik liderliğin bir göstergesi olarak pandemi dönemin başlangıcında hızlı bir şekilde eğitimcilerin eğitimi programı düzenlemesini, deprem felaketi sırasında yurtların kente gelen depremzedelere tahsis edilmesini, eğitimin çevrimiçi sürdürülmesi için öğrencilerle dekan-öğrenci buluşmalarının gerçekleştirilmesini örnek olarak vermiştir. Ancak küresel eğilimleri, ulusal hedefleri ve paydaş beklentilerini dikkate alarak kurumun geleceğe hazır olmasını sağlayan çevik yönetim yetkinliğinin iyileştirilmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda değişim ihtiyacı belirlenmiştir.

### **İç kalite güvencesi mekanizmaları**

Kurumun kalite çalışmaları kalite güvencesi ve kalite komisyonları yönergesine göre yönetilmektedir. Bu yönerge ile üniversite kalite komisyonu ve birimlerde de birim kalite komisyonlarının çalışma usul ve esasları belirlenmiştir. Kalite çalışmalarının üniversite kalite komisyonu ile birim kalite komisyonları arasında koordinasyonu kalite koordinasyon ofisi tarafından sağlanmaktadır. Kalite Koordinasyon Ofisi altında yer alan akreditasyon koordinatörlüğü vasıtasıyla akredite olmak isteyen programlara destek verilmektedir. Üniversite Kalite Koordinasyon Ofisi tarafından geliştirilen Birim İç Değerlendirme Kılavuzu yardımıyla birimler kendi birim iç değerlendirme raporlarını oluşturmaktadır. Birim iç değerlendirme raporları (BİDR), birimlerin yıl boyunca yapmış oldukları faaliyetleri kayıt altına almaları bakımından önemli bir uygulamadır. BİDR'ler kapsamında akran değerlendirme sisteminin kurulması ile birimlerin değerlendirildiği ifade edilmektedir. Kurumda, akran değerlendirme sisteminin varlığı dikkate değerdir. İç kalite mekanizmalarının yönetimi için planlamalar oluşturulmuş ve bazı sonuçlar alınmış olmasına karşın, bu yönetim planının ve uygulamalarının PUKÖ çevrimleri kapsamında izleme, değerlendirme ve önlem alma basamaklarına yönelik önemli eksikler

bulunduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca, Kurumda kalite güvence sisteminin yerleştirilmesi konusunda yapılan çalışmalar ve kalite yönetim sisteminin tüm üniversite birimlerinde işlevsel hale getirilmesinin stratejik planın hedefleri arasında olması önemli olmakla birlikte, Kurumun tümünde kalite güvence sisteminin sahiplenilmesi, yaygınlaştırılması, içselleştirilmesi, bunlarla ilgili faaliyetlerin çeşitlendirilmesi, kurum/birim faaliyetlerinin planlama ve değerlendirme basamaklarında paydaş katılımının istenilen düzeye getirilmesi kurumun gelişmeye açık yönlerini oluşturmaktadır. Kurumun önemli iç paydaşlarından olan öğrencilerin, kurum genelindeki bazı kurul ve komisyonlarda temsiliyeti memnuniyet verici olmakla birlikte, bu temsiliyetin bütün kurul ve komisyonlarda yaygınlaştırılması; aynı şekilde, kurum öğrencileri arasında kalite kültürünün içselleştirilmesi için faaliyetlerin çeşitlendirilmesi beklenmektedir.

Kurumda, kalite çalışmaları ile ilgili sorumlular ve yetkililer saptanmış, politikalar belirlenmiştir. Kalite çalışmaları için süreçler ve uygulamaları tanımlanmıştır. Kurumsal akreditasyon çalışmalarına ek olarak, kurumda program akreditasyonuna yönelik faaliyetlerin bulunması ve kurum genelinde 28 programın akredite olması memnuniyet vericidir. Kalite komisyonunun süreç ve uygulamaları tanımlanmıştır. Program akreditasyonuna yönelik faaliyetler bulunmaktadır.

Kurumun çoğu birimlerinde temel iş süreçlerinin ve çalışanların görev tanımlarının belirlenmiş olması önemli bulunmuştur. Ancak, bu süreç ve görev tanımlarının kurumun tümünde bütüncül bir şekilde hazırlanması, yaygınlaştırılması, PUKÖ çevrimleri bağlamında yıllık takip edilecek işlem, süreç, mekanizmalar ile uygulamalarının izlenmesi ve değerlendirilmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

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

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

Kurum kamuoyunu büyük çoğunlukla ana web sayfası aracılığıyla bilgilendirmektedir. Bu sayfanın veri girişi ve güncel tutulmasından Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, birimlerin web sayfalarından da birimler tarafından görevlendirilen görevliler sorumludur. Kurumun web sayfasının güncel olduğunun görölməsi memnuniyet vericidir. Bununla birlikte birimlerin web sayfalarının bazılarının güncel bazılarının güncel olmadığı görölmektedir. Dolayısıyla birimlerde web sayfası aracılığıyla kamuoyunun bilgilendirilmesi noktasında iyileştirme alanları bulunmaktadır.

Buna ilaveten Kurum sosyal medya araçları ile de kamuoyuna bilgilendirmeler yapmaktadır. Bu amaçla, Kurum sosyal medya hesaplarını ilan etmiş, görevlileri ve süreçleri tanımlamış ve Kurumun bütününde birlikteliği sağlamak adına üst yönetim tarafından tedbirler alındığı görölmektedir. Kurum, sosyal medya hesaplarından Kurum çapında önemi büyük etkinlikler, önemli duyuru ve başarılar kalıcı olarak duyurulmakta, ancak diğer faaliyetler story şeklinde kamuoyuyla paylaşılmaktadır.

Kurum, kamuoyunu bilgilendirilmek üzere görevlendirilen kişilerin ve birimlerin görev tanımlarını ve iş akış süreçlerini ilan etmiş ve faaliyetlerini buna göre gerçekleştirmektedir. Kurumun ISO 27001:2013 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Sertifikasına sahip olması dikkate değer olmakla birlikte, bazı yazılım şifrelerinin değişiklik yapabilecek şekilde birden fazla personelde bulunması, bazı yöneticilerin sistem kullanıcı bilgilerini çalışanlarına vermesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Kurumun 2023 KİDR'da hesap verme mekanizması olarak sadece CİMER başvurularına verilen cevaplar örnek gösterilmiştir. Ancak ek bilgi ve belgelerden Kurumun hesap verilebilirlik noktasında ana mekanizma olarak yıl boyunca yapmış olduğu çalışmalara ait faaliyet raporlarının olduğu anlaşılmaktadır. Kurum düzenli olarak faaliyet raporlarını kamuoyuna ana web sayfası aracılığıyla duyurmaktadır. Ayrıca, Danışma Kurulu üyelerine ilgili yönerge kapsamında yapılan bilgilendirmeler, Bilgi Edinme Hakkı Kanununa göre yapılan bilgilendirmeler ve Rektörün basın ile yapmış olduğu düzenli toplantılar, kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verilebilirlik noktasında



kurumun diğ er uygulama örneklerini oluşturmaktadır. Ancak, YÖKAK'ın örnek olarak vermiş olduğu kanıtlardan "iç ve dış paydaşların kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlikle ilgili memnuniyeti ve geri bildirimleri, Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik mekanizmalarına ilişkin izleme ve iyileştirme kanıtları görülmemiştir. Bu husus Kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmektedir.

Kurum iç i ve kurum dış ına hizmet edecek memnuniyet yönetimi gibi kuruma özgü bir mekanizma tanımlanmamıştır. Bazı birimlerde (Fen, İlahiyat Fakülteleri, Sosyal Bilimler Enstitüsü gibi) istek, şikâyet ve önerilerin alındığı mekanizmalar bulunmaktadır. Ancak bu mekanizmalardan alınan verilerin nasıl değerlendirildiğine dair bir süreç tanımlanmamıştır. Ayrıca bu mekanizmaların sorumluları da görülememiştir. Kurum genelinde, özellikle paydaşların istek, şikâyet ve önerileri ile ilgili hesap verebilme mekanizmalarının çeşitlendirilmesi önerilmektedir.

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

## 2. Misyon ve Stratejik Amaçlar

### Misyon, vizyon ve politikalar

Kurumda 2018 yılında tüm akademik ve idari birim temsilcilerinin katılımı ile gerçekleştirilen “Stratejik Plan Çalıştay” sonuçlarının dikkate alınarak oluşturulan “2021-2025 Stratejik Planında” misyon ve vizyon revize edilmiş ve bunlarla uyumlu amaç, hedef ve bu hedeflere ait göstergeler oluşturulmuştur. Kurumun revize edilen misyon ve vizyonu sırasıyla "*Bilginin teknolojik ürüne ve toplumsal faydaya dönüşümünü öncelleyen araştırma ve projeler yapmak; sunduğu nitelikli eğitim-öğretimle mesleki bilgi, beceri ve yetkinlikler ile donatılmış yenilikçi ve girişimci bireyler yetiştirmektir*" ve "*Uluslararası standartlarda gerçekleştirdiği eğitim-öğretim, araştırma ve uygulamalarıyla markalaşan ve toplumsal refahın artmasına öncülük eden bir dünya üniversitesi olmaktır*" şeklinde tanımlanmıştır.

Stratejik Plan Çalıştayında sekiz temel alanda iyileştirmeye açık alanlar, çözüm önerileri ve stratejik tercihleri belirlenmiş olup kurumun araştırma, eğitim-öğretim ve topluma hizmet alanlarındaki tercih ve önceliklerini özetleyen kapsayıcı bir “Kalite Politikası” hazırlanmıştır. Kurumun Kalite Politikası "*Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumla etkileşim ile ilgili hedeflerine ulaşmayı güvence altına almak için ihtiyaç duyulan sistem ve süreçleri kurgulayan, insan kaynağı başta olmak üzere tüm kapasite ve kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını sağlayan ve ortak akıl yolu ile çıktılarının niteliğinde sürekli gelişimi amaçlayan bir kurumsal yönetimi benimsemiştir*". Üniversitenin bu kapsamda:

“Eğitim-Öğretim süreçlerinin merkezinde öğrencinin öğrenmesini, programların akreditasyonunu ve mezunların istihdam edilebilirliğini, araştırma süreçlerinde bir arada çalışmayı, bölgesinin ve ülkesinin gelişim önceliklerine duyarlı şekilde etkili sonuçlara ulaşmak için hedef odaklı olmayı, şehri ile bütünleşmeyi, toplumsal sorumluluklarını, çalışma huzurunu gözetmeyi, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumla etkileşim noktasında sunulan hizmetler dâhil üzerine almış olduğu tüm görevlerde sürekli gelişmeyi, ilke edinir ve önceler” şeklinde tanımlanmıştır.

Üniversite Kalite Komisyonunun kararı uyarınca “Eğitim-Öğretim, Araştırma ve Toplumsal Katkı” ve diğ er alanlarda da politikalara olan ihtiyaç duyulması görüşü doğrultusunda “Eğitim-Öğretim”, “Ar-Ge”, “Uzaktan Eğitim”, “Toplumsal Katkı”, “Uluslararasılaşma” ve yukarıda belirtilen “Kalite” politikaları web tabanlı görüş alma sistemi ile paydaşlardan (sadece iç paydaş, hazırlama ekibi) görüş alınarak oluşturulmuş ve senato tarafından onaylanmıştır. Ancak politika belgelerinin hazırlığı kısmında belirtilen toplulukların ve dış paydaşların hazırlık süreçlerine katılımı ile ilgili belgelerin kanıtlarına rastlanmamıştır. Politikalar web sayfası aracılığıyla paydaşlara duyurulmakla birlikte, politikaların paydaşlarca farkındalığının yeterince olmadığı tespit edilmiştir.

2021-2025 stratejik planında bulunan hedef kartlarında, politikaların izlenmesi hakkında tespit edilmiş, ihtiyaç belirlenmiş, ancak iyileştirme yapıldığına dair kanıtlara rastlanmamıştır. Kurum politikaları, politika hazırlama ekibi tarafından hazırlanmış, hazırlanan metinlerin Senato onayından geçerek belirlendiği görülmüştür. Ancak bu politika metinlerine web tabanlı görüş alma sistemi ile paydaşlardan alındığı ifade edilen görüşlerin yansıtılıp yansıtılmadığına dair kanıtlara ulaşılmamıştır.

Kurum oluşturduğu politikaların stratejik plan hedef kartlarına göre izlemesini yaptığını belirtmiş ancak bahsedilen izleme kanıtlarına rastlanmamıştır. Politikalarda belirtilen hususların kurumun yapmış olduğu faaliyetlerle eşleştirilmesi (politikalar ile faaliyetlerin matris eşleştirilmesi) yani takip edildiğine ve iyileştirildiğine dair kanıtlara rastlanmamıştır. Kurumun politikalarını belirlemiş olması memnuniyet verici olmakla birlikte, kurum faaliyetlerinin belirlenen politikalarla ilişkilendirilmesi, bu politikaların izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik uygulamaların yapılması önerilmektedir. Bu durum, misyon ve vizyon için de geçerlidir. Bu durumlar kurumun gelişme açık yönlerini oluşturmaktadır.

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

### **Stratejik amaç ve hedefler**

Kurumda stratejik plan kültürü vardır ve bu plan paydaşlarla birlikte hazırlanmakta, hedefler göstergelerle izlenmektedir. Kurum ilgili mevzuat çerçevesinde belirlemiş olduğu amaçlar ve bu amaçlara yönelik hedefler ile bu hedeflere ait göstergelerin yer aldığı 5'er yıllık stratejik planlarını hazırlamakta ve kamuoyuna web sayfası aracılığıyla duyurmaktadır. Kurumun mevcut stratejik planının geliştirilmesi sürecinde iç ve dış paydaşların görüşlerine ve çeşitli çevresel analizlere yer verilmiş, tüm birimlerden temsilcilerin katılarak stratejik plan hazırlıklarının yapıldığı, paydaş görüşleri (daha çok iç paydaşlarının katılımı ile gerçekleştirilen) Kurumsal Gelişim Çalıştayı kapsamında alınmış ve bunun sonucunda oluşturulan çalıştay raporu ile bir önceki dönem planının değerlendirmesinin stratejik plana yansıtılarak hazırlandığı görülmektedir.

Kurumun mevcut stratejik planında; "Araştırma ve İnovasyona Dönük Süreçlerin ve Kapasitenin Geliştirilmesi amacına yönelik 4 hedef, "Eğitim ve Öğretim Süreçlerinin İyileştirilerek Mezun Niteliğinin Artırılması" amacına yönelik 5 hedef, Kurumsal Kalite, Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi amacına yönelik 5 hedef, Topluma Hizmet Alanında Kapsam ve Etkinin Geliştirilmesi amacına yönelik 4 hedef ve Çağdaş Kampüs Gelişiminin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması amacına yönelik 3 hedef olmak üzere toplam 22 hedef tanımlanmış ve bu hedeflerin ölçülmesi için göstergeler belirlenmiştir. Stratejik Plan ve Hedeflerinin Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından geliştirilen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları da Kurumun Stratejik Planı çerçevesinde değerlendirmeye alınmış olduğu görülmüştür.

Mevcut planın hazırlık aşamasında Kurumsal Gelişim Çalıştayının düzenlenerek, kurumun 5 yıllık stratejisinin belirlenmesi ve bir önceki planının değerlendirmesinin dikkate alınarak yeni planın oluşturulması önemli bulunmuştur.

Stratejik Plana paydaş görüşlerinin de katkısının alınması açısından 2018 yılında "Paydaş Geri Bildirim Sistemi" geliştirildiği görülmüştür. İç/dış paydaş anketlerine ve üst yönetim tarafından değerlendirmeye alınarak kamuoyu ile paylaşılan analiz bulgularına web sayfası altında raporlar menüsünde yayınlandığı görülmüştür. Bu menüde, Öğrenci Ders Değerlendirme Anketleri, Personel Memnuniyet Anketleri, Dış Paydaş Anketleri, Akademik Danışmanlık Anketleri bulunmakta birlikte, geliştirilen paydaş geri bildirim sisteminin iç ve dış paydaşlarla yapılan görüşmelerde paydaşların bilgisinin yeterli düzeyde olmadığı ve detaylı yaygınlaştırma ve bilgilendirme yapılmadığı tespitine varılmıştır. Kurumun stratejik planındaki hedeflerin performans programları raporları ile izlendiği ve web sayfası aracılığıyla kamuoyu ile paylaşıldığı

görülmektedir. Ancak bu performans raporlarının iç ve dış paydaşlarla birlikte değerlendirildiğine dair kanıtlara ulaşılamamıştır. Ulaşılamayan hedef olması durumunda hangi önlemlerin veya stratejilerin geliştirileceği ile ilgili PUKÖ'nün "önlem alma" aşamasının henüz yerine getirilmediği değerlendirilmektedir. Ayrıca, stratejik planın tüm paydaşlarla değerlendirilerek önlem alınması kurumun gelişmeye açık yönünü oluşturmaktadır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun bütünsel, tüm birimleri tarafından benimsenmiş ve paydaşlarınca bilinen stratejik planı ve bu planıyla uyumlu uygulamaları vardır.

### **Performans yönetimi**

Kurum yıllık performansını faaliyet raporları, performans programları raporları, stratejik plandaki hedeflere ait göstergeler, Yükseköğretim Kurulu ve Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından belirlenen göstergeler ile izlemektedir. Kurum performansının farklı mekanizmalarla izleniyor olması önemli olmakla birlikte, göstergelerdeki yıllık değişimlerle ilgili yapılan izlemenin genellikle nicel olduğu, nitelik yönünden göstergelerin değerlendirmesinin olmadığı ve paydaşlarla birlikte değerlendirmenin yapılmadığı tespit edilmiştir. Kurumda, yukarıda belirtilen performans izleme mekanizmalarına verileri Bilgi Yönetim Sistemi ile diğer otomasyon sistemlerinden ve faaliyet raporlarından sağlanmaktadır. Oluşturulan raporlar web sayfası aracılığıyla kamuoyuyla paylaşmaktadır. Kurum performansına ait birçok göstergeyi izlemekle birlikte, kurumun temel faaliyetlerine ait hedeflerine ne kadar verimli bir şekilde ulaştığını etkili bir şekilde gösteren ölçülebilir bir değer olması bakımından da önem arz eden anahtar performans göstergeleri belirlenmemiş olup bunun yerine kurum stratejik plandaki tüm hedefleri izlemeyi tercih ettiğini ifade etmektedir. Ancak, kurumun kendi başarısını pratik ve etkin bir şekilde ortaya koyabilmek için anahtar performans göstergelerini belirlemesi ve izlemesi önerilmektedir.

Kurumun Rektörü tarafından birimlerin Ar-Ge performansının ve ilgili sonuçların birim düzeyinde analize tabi tutulmakta ve birim amirleri ile periyodik olarak paylaşılmakta olduğu görülmüştür. Kurumda ayrıca TÜBİTAK yayın performansı (diğer üniversitelerle karşılaştırmalı ve yıllar üzerinden), öğretim elemanlarının ders yükü dengelemesi, birimler arası idari personel dengesi için kriterler oluşturulduğu ve izlendiği görülmüş, ancak iyileştirme ile ilgili çalışma yöntemlerine ulaşılamamıştır.

Kurumun stratejik planında performans göstergelerinin belirlenmiş olması önemli olmakla birlikte, kurum özelinde kurumun gelişim süreçlerini izlediği anahtar performans göstergelerinin belirlenmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir. Kurumun performansını izlemek üzere Bilgi Yönetim Sistemi (BYS) geliştirmesi ve bunun bir stratejik amaç olarak Stratejik Planda yer alması memnuniyet verici bulunmuştur. BYS'nin kullanımının yaygınlaştırılması, verilerin değerlendirilmesi ve bu veriler ışığında iyileştirilmelerin yapılması önerilmektedir.

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

## **3. Yönetim Sistemleri**

### **Bilgi yönetim sistemi**

Kurum etkinliklerini ve süreçlerini hem kendi insan gücü ile ürettiği hem de dışarıdan tedarik ettiği *Öğrenci Bilgi Sistemi, Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS), Personel Bilgi Sistemi, E-BAP sistemi, MUYBİS Yayın Bilgi Sistemi, MUABİS Anket Bilgi Sistemi, Personel Kimlik Yönetim Sistemi, Geçiş Kontrol Sistemi, Yemekhane Geçiş Sistemi, Ders Yönetim Sistemi, Mezuniyet Belgeleri Sistemi, Toplantı Yönetim Sistemi, Öğrenci Temsilcisi Oylama Sistemi, Uluslararası Öğrenci Başvuru Sistemi, MUAWİS Web İçerik Sistemi, Soruşturma Yönetim Sistemi, Öğrenci Belge Sistemi, Mezun Bilgi Sistemi, Araç Etiket Başvuru Sistemi, Etik Kurul Başvuru Yönetim Sistemi, Online Ödeme Sistemi, SKS Yönetim Sistemi, Engelsiz Kampüs Başvuru Sistemi,*

*Uzaktan Sınav Yönetim Sistemi ve Başvuru Yönetim Sistemi* gibi elektronik sistemler kullanarak yönetmektedir. Kurum, Öğrenci Bilgi Sistemi, Personel Bilgi Sistemi, Projelerin İzleme Sistemi ve Yayın Bilgi Sistemi gibi dört temel sistemin entegrasyonunu 2020 yılında projelendirilen ve 2021 yılında kendi nitelikli insan gücü ile oluşturarak hayata geçirdiği Bilgi Yönetim Sistemi (BYS) ve buna bağlı modüller üzerinden sağlamaktadır. Şu ana kadar BYŞ'ye Bilimsel Faaliyetler Modülü, Temel İstatistikler Modülü, İdari Faaliyetler Modülü, Üniversite ve Birim Düzeylerinde Komisyon ve Kurul Modülleri, Etkinlikler Modülü, Duyuru Modülü, Anket, Öğrenci Sosyal Etkinlik Belgesi Başvuru ve Değerlendirme Sistemi ile Personel Eğitim Bilgiler Sistemini içeren Diğer İşlemler Modülleri yer almaktadır. Ancak yukarıda bahsedilen sistemlerin henüz BYŞ sistemine entegre edilmediği görülmektedir. Ancak, *bu modüllerin ihtiyaca binaen geliştirilerek çeşitlendirilmesi için Kurumun Stratejik Planında hedef olarak yer verilmesi (Hedef 3.5'de Yönetim Bilgi Sisteminin her yıl iyileştirerek geliştirilmesi)* önemli bulunmuştur. BYŞ tüm kurumda yaygınlaşmış olup verilerin sisteme girilmesi üniversite ve birimler düzeyinde görevlendirilen görevliler tarafından yapılmaktadır. Kurumun verilerin güvenliğinin sağlanması adına ISO 27001:2013 belgesinin alınması ve her yıl bilgi sızma testlerinin yapıyor olması önemli bulunmuştur. Ancak sunulan kanıtlarda bu belgenin geçerlik tarihinin sona erdiği görülmektedir. Bu belgenin ve buna bağlı faaliyetlerin sürekliliği önem arz etmektedir. Kurumda Kişisel Verilerin Korunması ile ilgili eğitimlerin verilmiş olduğu, kişisel verilerin işlenmesine ilişkin mezun açık rıza metni gibi faaliyetlerin ve dokümanların bulunması önemli bulunmuştur. Ancak, bilgi sistemlerine girilen bilgilerin KVKK kapsamında korunması için hangi tedbirlerin alındığı ile ilgili kanıtlara ulaşamamıştır. Kurumda, BYŞ sisteminin geliştirilmesinin stratejik amaç olarak belirlenmiş olmasına ve bu sisteme bağlı modül ve sistemlerin entegrasyonunun sağlanarak iyileştirmesi bir hedef olarak Stratejik Planında (2021-2025 Stratejik Plan) yer almasına karşın, Bilgi Yönetim Sisteminin henüz tam anlamıyla işlerlik kazanamadığı, dolayısıyla BYŞ'nin kullanımının yaygınlaştırılması, bilgi sisteminden elde edilen verilerin kurumun gelişimi veya iyileştirme çalışmalarında kullanılması kurumun gelişmeye açık yönünü oluşturmaktadır. Kurumun, bazı yönetsel yazılımları kendi bünyesindeki nitelikli insan gücü ile oluşturması önemli olmakla birlikte, nitelikli insan gücünün kurumdan ayrılmasının bu yazılımların işlevselliğini sekteye uğrattığı görülmüştür. Nitelikli insan gücünün, kurumun bilgi yönetim sisteminin işlerliğinin güvence altına almak için yönetsel tedbirlerin alınması kurumun gelişmeye açık diğer yönünü oluşturmaktadır. Ayrıca, BYŞ ile ilgili bir mevzuatın oluşturulması önerilmektedir.

**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**

Kurumda insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir politika metni veya senatoca kabul edilen ilke ve kurallar bulunmamakla birlikte, kuruma bağlı birimlerin idari ve akademik personel ihtiyaçları kurumda geliştirilen formlarla tespit edilmektedir. Birimlerin idari personel ihtiyaçları, *birimlerin genel idari hizmet sınıfında çalışan idari personel sayısı, temizlik personel sayısı, öğrenci sayısı, akademik personel sayısı, akademik personel ve öğrenci sayısı / idari personel sayısı oranı, personel ve öğrenci sayısı / temizlik işçisi sayısı oranı ve kapalı alan bilgisi gibi kriterler* dikkate alınarak oluşturulan "birimler bazında idari personel karşılaştırmalı ihtiyaç tablosu" kullanılarak tespit edilmekte, yeni istihdam ve görev yeri değişikliklerinin kurumda geliştirilen bu tablonun değerlendirilmesi neticesinde yapılmakta olduğu ifade edilmektedir. Kurumda bu formlar haricinde, bu formlarda belirtilen kriterlerin insan kaynağının yönetilmesinde kullanılmasına dönük uygulama örnekleri ile bu kriterlerin kimler tarafından değerlendirildiğine dair uygulamaya dönük kanıtlar bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu uygulamaları güvence altına alacak ve şeffaf bir şekilde işletecek yazılı bir mevzuatın (yönerge gibi) oluşturulması önerilmektedir. Ayrıca, akademik personel taleplerinin kurumun geliştirmiş olduğu bir form (akademik kadro durumu ve ihtiyaç listesi) ile alınmakta olduğu bildirilmekte ve taleplerin bizzat Rektör tarafından değerlendirildiği ifade edilmektedir. Rektör ile yapılan görüşmede birimlerin

akademik personel ihtiyaclarını anabilim dallarındaki öğretim elemanların sayılarını ve bölümde öğretim üyesi eksik olunan alanları dikkate alarak yaptığını ifade etmiştir. Ancak, akademik personel ihtiyaclarının belirlenmesi ile ilgili kriterlerin yazılı bir mevzuatla güvence altına alınması önerilmektedir. Kurum, akademik personel atama ve yükseltme yönergesini 2023 yılında güncellenerek toplumsal katkı faaliyetlerini de puanlandırmaya eklendiğini ifade etmektedir. Bunun oldukça yararlı bir uygulama olduğu değerlendirilmekle birlikte, güncelleme çalışmalarında paydaş görüşlerinin alındığı ifade edilmesine karşın, bununla ilgili kanıtlara ulaşılamamıştır. Çalışanların memnuniyet, şikâyet ve önerileri genellikle iki yılda bir yapılan memnuniyet anketleri ile alınmaktadır. Bu anketlerin sonuçları nicelik olarak raporlanmakla birlikte, nitelik olarak değerlendirmenin yapılmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla alınan bu geri bildirimler kurum insan kaynakları yönetiminde ve iyileştirilmesinde kullanılmamaktadır. Akademik ve idari personelin hizmet içi eğitimlerinin yeni oluşturulan Eğitim Koordinatörlüğü tarafından yapılmakta olduğu, eğitimlerin sonrasında katılımcılar ile anketler yapıldığı görülmektedir. Ancak, alınan bu anket sonuçlarının sadece nicelik olarak değerlendirilmesi yapılmakta olup eğitimlerin geliştirilmesi için alınan bu geri dönüşlerin kullanılmadığı görülmektedir. Ayrıca, insan kaynaklarının hizmet içi eğitimlerini yapmak üzere oluşturulan personel daire başkanlığına bağlı hizmet içi eğitim şube müdürlüğü ile eğitim koordinatörlüğünün görev çakışması bulunmakta olup bu durum kurumun gelişmeye açık yönünü oluşturmaktadır. Kurumda İnsan kaynakları yönetiminin büyük çoğunlukla tanımlı olmayan (özellikle birimlerin akademik ve idari personel ihtiyaclarının belirlenmesi noktasında) süreçlerle yürütülmekte olduğu tespit edilmiştir. Kurumda insan kaynakları yönetimi ile ilgili kuruma özgü usul ve esasların olması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda stratejik hedefleriyle uyumlu insan kaynakları yönetimine ilişkin tanımlı süreçler bulunmaktadır.

## **Finansal yönetim**

Kurumda finansal yönetim Strateji ve Geliştirme Daire Başkanlığı sorumluluğunda yürütülmektedir. Bu daire tarafından birimlerden, bütçe yılı itibariyle bütçelerinin oluşturulmasının talep edildiği, kurum ve birim bütçelerinin kurum üst yönetimi tarafından değerlendirildikten sonra Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderildiği ve TBMM’de uygun görülen bütçenin kurum tarafından etkin kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak, birimlerle yapılan görüşmelerde, üst yönetim tarafından birimlerin bütçe taleplerinin tam olarak yerine getirilemediği, birim bütçe taleplerinin, talebin aciliyeti ve önemi dikkate alınarak gönderildiği ancak bütçenin birimlere gönderilmesinde yazılı bir kuralın olmadığı anlaşılmaktadır. Kurumda, gelirler ve giderler Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından takip edilmekte, finansal kaynakların yönetimi mali yıl performans değerlendirme, kurumsal mali durum ve mali beklentiler raporları ile raporlanmakla ve izlenmektedir. Ancak, Kurumda finansal kaynakların yönetilmesine ilişkin iyileştirilme kanıtları bulunmamaktadır. Ek olarak, finansal kaynak yönetiminin etkin yapılıp yapılmadığının anlaşılması için önemli göstergelerden biri Finansal kaynakların planlama, kullanım ve izleme uygulamalarının kurumun stratejik planı ile uyumunu gösteren belgelerin varlığıdır. Kurum harcama planlarını stratejik planda belirtilen hedeflerle ilişkilendirerek yapması olumlu olmakla birlikte, gerçekte harcamaların bu hedeflerle uyumlu olarak yapılıp yapılmadığını gösteren belge veya değerlendirme raporları olması ve finansal yönetim araçlarının gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi kurumun bu alandaki gelişmeye açık yönlerini oluşturmaktadır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda finansal kaynakların yönetimine ilişkin olarak stratejik hedefler ile uyumlu tanımlı süreçler bulunmaktadır.

## **Süreç yönetimi**

Kurumda birimlerin yapmış olduğu faaliyetlere ait süreçler ile personelin görev tanımlarının birimlerin web sayfalarında “iç kontrol” sekmesi altında yayınlanması olumlu bulunmuştur. Birimlerdeki bir personel tarafından hazırlandığı anlaşılan süreç, iş akışı ve görev tanımlarının hem dekan hem de birim sekreteri tarafından onaylandığı, bazı birimlerde birim amirinin (örneğin

dekanın) görev tanımlarının birim sekreteri tarafından onaylandığı görülmektedir. Ancak, süreç, iş akışı ve görev tanımlarının paydaş katılımları ile hazırlanarak nihai belgelerin üst yönetim tarafından (Rektör veya yetkilendirdiği üst yönetici) onaylanması önerilmektedir. Dolayısıyla, kurumun süreç ve uygulamalarında paydaş katılımının sağlanması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir. Zira mevcut durumda birimler arasında bir bütünlük (aynı işi yapan birimler arasında farklı görevleri veya aynı süreçlerin iş akışlarında farklılıklar olması gibi) bulunmaktadır. Birimler arasındaki bu farklılıklar, kurumun işleyişinde aksamalara neden olabilecektir. Birimler bazında ayrı ayrı düzenlenen bu belgelerin tüm kurumu kapsayacak şekilde aynı dili konuşmaları adına üst yönetim tarafından paydaş katılımı ile hazırlanması, birimlerin faaliyetlerini ve görevlerini bu belgelere göre yönetmeleri önerilmektedir. Kurumda, süreç tanımlarına YÖKAK'ın ölçütlerini (Liderlik, Yönetişim ve Kalite, Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme, Toplumsal Katkı) de PUKÖ çevriminin tamamlanmasını güvence altına alacak bir süreç yönetimi el kitabı şeklinde hazırlanması ve senato onayından geçmesi önerilmektedir. Kurumun tanımlı süreçlerinin yönetiminin başarılı olup olmadığı ile ilgili bir değerlendirmenin yapılmadığı ve sürekli iyileştirme döngüsünün henüz işlerlik kazanmadığı değerlendirilmektedir.

**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 faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen veya gerçekleştirdikleri faaliyetlerle kurumu etkileyen kişi, grup veya kurumlar olarak tanımlanan paydaşların, kurumun karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanması ve katkılarının alınması kalite süreçlerinde çok önemli bir yere sahiptir. Ayrıca, Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'te de "Kamu idaresi çalışanlarının, kamu idaresinin hizmetlerinden yararlananların, kamu idaresinin faaliyet alanı ve hizmetleri ile ilgili sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu idareleri ile diğer paydaşların katılımları sağlanır ve katkıları alınır" şeklinde ifadesine yer verilerek paydaşların kurumun gelişim süreçlerine katılımlarının sağlanması ve katkılarının alınması mevzuat ile güvence altına alınmıştır. Kurum, hazırlanmış olduğu 2021-2025 Stratejik Planında paydaşlarını; "kurumun ürün ve hizmetlerden faydalananlar, çalışanlar, temel ortaklar ve stratejik ortaklar" olarak tanımlamış ve kapsamda 39 kurum ve grupları paydaş olarak belirlemiştir. Stratejik plandaki paydaş ölçeklendirme tablosunda paydaş olarak bu grup ve kurumların niteliği (iç ve dış paydaş), önemi, etki derecesi ve önceliği belirlenmiş ve kamuoyuna duyurulmuştur.

Kurum paydaşlarının geri bildirimlerini alma sürecini sistematik hale getirmek amacıyla 2018 yılında anketlere dayalı mekanizma olan "*Paydaş Geri Bildirim Sistemini*" geliştirmiştir.

Kurumun genelinde yapılacak tüm paydaş anketlerinin, araçların, sorumluların ve sistematığın izlenmesini sağlanmış ve güvence altına almıştır. "Paydaş Geri Bildirim Sistemi Çizelgesinde takvim, yöntem gibi diğer detaylar görülmektedir. Paydaşlardan görüş alma adına bu süreci tanımlayan bu çizelgenin varlığı önemli olmakla birlikte, bu sistemin geliştirilmesinde, izlenmesinde ve iyileştirmesinde ilgili paydaşların katkısı, çizelgedeki planın kurumun yetkili kurullarınca onaylandığına dair kanıtlar görülemediği. Çizelgeye göre uygulanması düşünülen anketlerin bazılarının devreye alınarak uygulandığı görülmüştür.

Kurum, paydaş geri bildirimlerin yönlendirilmesi, koordinasyonu ve raporlaması faaliyetlerini, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (Kalite Koordinasyon Ofisi) çatısı altında yürütüldüğünü ve anketler yolu ile sağlanan geri bildirimlerin bu uzman birim tarafından raporlandığını, kurumun ilgili birimleri, komisyonları ve yönetiminin bilgisine sunulup değerlendirildiğini ve kamuoyu ile paylaşıldığını ifade etmiştir. Ancak, saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde birimleri ilgilendiren anketlerin, birimler tarafından hazırlanıp paydaş geri bildirim sistemine yüklendiği ve anket sorularının bu birimler tarafından hazırlandığı anlaşılmıştır. Bu anketlerin uzman kişilerce hazırlanıp hazırlanmadığı belli olmayıp Kalite Koordinasyon Ofisi'ndeki uzman kişiler olarak tabir

edilenlerin birimler tarafından hazırlanan anket sorularına katkılarının da olmadığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla uygulanan anket sisteminin paydaşlarla birlikte gözden geçirilerek iyileştirilmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Kurum tarafından anketlerin kamuoyuna duyurulmasında kanıt olarak sunulan web erişim adresi açıldığında, ilgili bağlantıda anket sisteminin yer aldığı ancak henüz bir anketin aktif olmadığı, öğrenci/idari/akademik personele 2023 yılında uygulanan anketlerin raporlarının yer aldığı görülmektedir. Ancak, bu raporların sadece anket bulgularının paylaşıldığı bir belge niteliğinde olduğu, raporlarda belirtilen bulgulardan hangi iyileştirmelerin yapıldığına dair bir değerlendirmenin olmadığı görülmüştür.

Kurumda, anket sistemine ilaveten iç paydaş olarak öğrencilere yönelik (dekan/müdür-öğrenci buluşmaları, odak grup görüşmeleri vb.) mekanizmalarının da bulunması önemli olmakla birlikte, bu gibi anket sistemine ilaveten başka mekanizmaların da hayata geçirilmesi ile ilgili paydaşlarla görüşmelerin veya anket sisteminin etkinliğinin değerlendirmesinin yapıldığına dair kanıtlara ulaşılamamıştır. Kurumda kullanılan tüm paydaş geri bildirim mekanizmalarının işletilme sıklığı ile paydaş görüşlerinin değerlendirilmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir. Kurum/birim faaliyetlerinin planlama ve değerlendirme basamaklarında paydaş katılımının istenilen düzeyde olması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Karar alma süreçlerinde dış paydaş katılımının sınırlı olduğu, dış paydaşlarla yapılan görüşmelerde de tanımlı bir mekanizma ile görüşlerinin alınmadığını ve süreçlere katkılarının sistematik olmadığını belirtmişlerdir. Paydaşların katılımını gösteren ve paydaş katılımı ile ilgili süreçlerin iyileştirildiğine dair sınırlı sayıda kanıtlar (Danışma Kurulları Görüşleri) ulaşılmış olup kurumun geneline yayılmış uygulama bulunmamaktadır. Kurum dış paydaşlarının süreçlere katılımının Danışma Kurulları ile sağlandığını ifade etmiş ve bununla ilgili kurumda yaygın olmayan birkaç örnek kanıt olarak sunmuştur. Ancak, bu katılımın oldukça sınırlı olduğu ve stratejik planda önceliklendirilen kurum ve gruplardan görüşlerin alınmadığı tespit edilmiştir ve söz konusu anketlere internet sayfasından ulaşılamamıştır. Genel olarak dış paydaş katılım mekanizmalarının oluşturulması, iyileştirilmesi kurumun gelişmeye açık yönünü oluşturmaktadır.

Kurum ayrıca sosyal medya hesaplarını kullanarak paydaşlardan geri dönüşlerin alındığını bildirmesine karşın, bununla ilgili kanıtlara ulaşılamamıştır. Ayrıca, buradan elde edilen verilerin nasıl değerlendirildiği, kurumun gelişiminde kullanılıp kullanılmadığı belli değildir.

**Olgunluk Düzeyi:** Tüm süreçlerdeki PUKÖ katmanlarına paydaş katılımını sağlamak üzere Kurumun geneline yayılmış mekanizmalar bulunmaktadır.

## **Öğrenci geri bildirimleri**

Stratejik Planda iç paydaş olarak önem derecesi “önemli”, etki derecesi “güçlü”, önceliği “birlikte çalış” olarak belirlenen kurumun öğrencilerden değişik mekanizmalarla görüşlerini aldığı görülmektedir. Bunlar başlıca genel memnuniyet anketleri, ders bazında öğrenci memnuniyet uygulaması (ÖDD), dekan/müdür-öğrenci buluşmaları ile “öğrenci hakları birimi”nden oluşmaktadır.

Kurumda öğrencilerin ders ve dersin öğretim elemanı ile ilgili geri bildirimlerini almak amacı ile ders bazında öğrenci memnuniyet uygulamasının (ÖDD) her dönem sonunda yapıldığı ve raporlandığı görülmektedir. Bu raporların birimler ile paylaşıldığı ve Rektörlük tarafından 2023 yılında birimlerde yürütülen kalite çalışmalarının geliştirilmesi amacı ile oluşturulan “birim iç değerlendirme kılavuzu”nda sürekli iyileştirme kapsamında gerçekleştirilen somut çalışmalar başlığı altında talep edildiği bildirilmektedir.

ÖDD anket mekanizmasının öğrencinin final notunun öğrenilmesinden önce elektronik ortamda öğrenci tarafından yanıtladığı anlaşılmakta olup hem öğretim elemanları hem de öğrenciler ile yapılan toplantılarda bu sistemin verimli olmadığı, bazı öğrencilerin notunu hızlı öğrenme adına anket sorularını okumadan cevap verdiği, bazı öğrencilerin ders sorumlusu öğretim elemanlarının

ankette vermiş olduğu cevapları göreceğini ve “öğretim elemanının kendisine düşük not verme” korkusu yaşadığını, öğretim elemanları ise öğrencilerin objektif değerlendirme yapmadığını genellikle dersten almış olduğu nota göre öğretim elemanı ve dersi değerlendirdiğini ifade etmişlerdir. Öğretim elemanları ve birim yöneticileri ile yapılan toplantıda öğrencilerin çoktan seçmeli anket sorularını değil, daha çok ucu açık soruları içtenlikle yanıtladığını ifade etmişlerdir. Ancak, öğrencilerin ve öğretim elemanlarının bu görüşlerine rağmen bu sistemi iyileştirmek adına kurumun, öğrenci ve öğretim elemanlarından planlı bir geri bildirim almadığı ve sistemde iyileştirme yapmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, ÖDD’den alınan geri bildirimlerin ders ve öğretim elemanına yansımalarını, yani anket sonuçlarının ders ve öğretim elemanının ders verme etkinliğinin artırılmasında kullanıldığına dair oldukça sınırlı sayıda kanıtlar bulunmaktadır. ÖDD sisteminin paydaşlarla birlikte gözden geçirilmesi, iyileştirilmesi ve alınan geri bildirimlerin dersin öğretme ve öğrenme etkinliğinin artırılmasında kullanılması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Kurum ders değerlendirme anketlerine ek olarak öğrencilerin genel memnuniyet düzeylerinin kurum ve birim bazında belirlemek amacıyla, “*Paydaş Geri Bildirim Sistemini*” ile görüşleri alınmaktadır. Anketler elektronik olarak kurum çapında Kalite Koordinasyon Birimi ile ilgili akademik birimler tarafından hazırlanmakta ve raporlanmaktadır. Anketlerden elde edilen verilerin nicelik olarak değerlendirildiği, nitelik olarak değerlendirmesinin yapılmadığı ve öğrenciler tarafından olumsuz bulunan hususlarda yapılan iyileştirmelerin oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Bu husus kurumun gelişmeye açık yönünü oluşturmaktadır. Ancak, öğrencilerin, kurum dışında bir kuruluş tarafından kurumun öğrencileri ile yapılan anket sonucunda Türkiye’deki ilk 20 üniversite arasında olması önemli bir başarı olarak değerlendirilmektedir.

Kurum bu mekanizmaların dışında 2022 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR 2022) verildiği üzere Öğrenci-Dekan/Müdür Buluşmaları, Öğrenci Katımlı Birim Kalite Komisyon Toplantılarının 2023 yılında da sürdürüldüğü ifade edilmektedir. Ayrıca, kurum bünyesinde öğrencilerin geri bildirimlerinin alındığı ifade edilen Öğrenci Hakları olarak adlandırılan bir birim oluşturulmuştur. Ancak, anket bulgularının paylaşıldığı raporlar haricinde belirtilen mekanizmaların oluşturulmasında, iyileştirilmesinde ve önlem alınmasında paydaş görüşlerinin alındığı ile ilgili kanıtlara ulaşılamamıştır. Öğrencilerin kurum genelindeki bazı kurul ve komisyonlarda temsiliyeti memnuniyet verici olmakla birlikte, bu temsiliyetin bütün kurul ve komisyonlarda yaygınlaştırılması, iyileştirme çalışmalarına katılımlarının sağlanması ve stratejik planda da belirtildiği üzere “birlikte çalışan” bir paydaş olarak etkin bir şekilde bir rol almasının sistematik bir mekanizmaya kavuşturulması önerilmektedir. Aynı şekilde, kurum öğrencileri arasında kalite kültürünün yaygınlaştırılması beklenmektedir.

Saha ziyareti esnasında öğrencilerle yapılan görüşmelerde; “öğrencilere seçmeli ders kategorisinde çeşitlilik arz eden seçeneklerin sunulması, ders dağılım dengelerinin kurumun belirlediği ilke ve kurallar çerçevesinde gözden geçirilmesi, eğitim dili İngilizce olan programlarda yabancı dil eğitiminin güçlendirilmesi, talep eden öğrencilere seçmeli yabancı dil dersleri açılması, öğrencilerin yoğunlukla ifade ettikleri yurt ve barınma sorunlarının giderilmesi için çözüm bulunması, bazı birimlerde derslik sayılarının artırılması, kütüphane kaynaklarının güncellenmesi, öğrencilerin birlikte çalışabilecekleri sesli çalışma odalarının ve tek başına çalışabilecekleri bireysel çalışma ortamlarının tüm birimlerde sağlanması, akademik personelin ve öğrencilerin ders programlarına uygun ve çeşitli ders materyallerine erişiminin sağlanması ve teknik donanım eksikliklerinin giderilmesi, öğrenci topluluklarının aktif bir şekilde etkinlik düzenleyebilmesi ve öğrencilerin sosyal gelişimlerini sağlayacak düzenlemeler yapılması, ana kampüs dışında kalan birimlerde de öğrenci topluluklarına katılım ve/veya öğrenci toplulukları oluşturulması ve öğrencilerin sosyal ve kültürel gelişimlerinin desteklenmesi, ana kampüs ve ilçelerde öğrencilere sosyalleşme mekanlarının oluşturulması, ana kampüs ve bazı ilçelerde kaliteli ve uygun fiyatlı yemek çeşitliliği sunacak şekilde kantin ve kafeterya seçeneklerinin artırılması, engelli öğrencilerin yanı sıra diğer dezavantajlı gruplardan öğrencilerin eğitime eşit bir şekilde erişiminin sağlanması, derslerinde yaratıcı ve yenilikçi eğitim uygulamaları yapan öğretim elemanlarının “Ödül Yönergesi” çerçevesinde tespit edilmesi ve bu uygulamanın kurumda yaygınlaştırılması, bazı birimlerde eğitim-öğretim mekanlarının, sosyal alanların ve lavaboların temizliğinin sağlanması ve hijyen koşullarına



uygun hale getirilmesi, ana kampüste bulunan “Mavi Çatı Topluluk Evi”nin öğrencilere daha geniş saat dilimlerinde hizmet verecek şekilde açık tutulması, kurumda öğrenciler tarafından kullanılan formların ve kılavuzların uluslararası öğrencilerin de faydalanabileceği şekilde İngilizce olarak hazırlanması, staj olanaklarının öğrenci talepleri doğrultusunda artırılması, bazı meslek yüksekokullarında ve yüksek okullarında fiziki koşulların konferans ve seminer gibi etkinlik düzenlenebilecek salon olanaklarının sunulması, kütüphane ve spor etkinlikleri için alanların sağlanması” gerektiği geri dönütleri alınmış olup bu alanlar kurumun geliştirilebilecek yönleri olarak değerlendirilmiştir.

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

### **Mezun ilişkileri yönetimi**

Kurumun stratejik planında paydaşlık niteliğinin “*dış paydaş*”, paydaşlık önem derecesinin “*önemli*”, paydaşlık etki derecesinin “*güçlü*” ve önceliğinin “*birlikte çalış*” şeklinde belirlenen kurum mezunlarına yönelik 2019 yılında Senato kararı ile yönergesi kabul edilen “Mezun İlişkiler ve Kariyer Koordinatörlüğü” birimi kurularak mezunlarla ilişkilerin daha sistematik olarak yürütülmesinin sağlanması amaçlanmıştır. Ayrıca, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından “Mezun Bilgi Sistemi” geliştirilerek mezun öğrencilerin hizmetine sunulmuş olduğu bildirilmiştir. Bu birimin kurulması ve birim bünyesinde “Mezun İzleme Sistemi” geliştirilerek hizmete sunulmuş olması önemli bulunmuştur. Bu sisteme toplam 26962 kayıtlı mezun olduğu, fakülte ve bölüm bazında mezunlarla iletişim kurulabildiği belirtilmiştir. Sistemde mezunlarla yönelik olarak mezun istatistikleri (birimlerden toplam mezun sayısı, mezunların yaşadıkları ülke ve şehirler), mezun öğrenci mesajları ve mezun bilgi sistemine kayıt formu yer almaktadır. Ancak, mezunların işe yerleşme, eğitime devam, gelir düzeyi, işveren/ mezun memnuniyeti gibi istihdam bilgilerinin bu sistemle toplanmadığı görülmüş olup kurum tarafından da bu konuda herhangi bir kanıt sunulmamıştır. Dolayısıyla, bu bilgilerin sistematik ve kapsamlı olarak toplanması, değerlendirilmesi, kurumun gelişme stratejilerinde kullanılması ve koordinatörlük faaliyetlerinin uygulamalarının yaygınlaştırılması kurumun gelişmeye açık yönleri olarak değerlendirilmektedir.

Mezunların kurumdaki süreçlere katkılarının alınması “*Paydaş Geri Bildirim Sistemi*”nde uygulanan anketlerle yapılmaktadır. 2023 yılı itibarıyla 26 soruluk mezunlara yönelik anket hazırlanmış ancak bu anket sonuçları ile ilgili rapora ulaşılamamıştır. Ayrıca, mezunlarla iletişimin daha da etkin hale getirilmesi amacıyla e-posta ve SMS bilgilendirme sistemlerinin devreye alınması için çalışmalar sürdürüldüğü ifade edilmektedir. Bu mekanizmalara ek olarak, kurumda “Mezun Öğrenci Buluşmaları” ve “Sektör Buluşmaları”nın düzenlendiği ifade edilmekle birlikte, bunlarla ilgili kanıtların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Öğrenci mezun buluşmaları kapsamında yapılan mezun buluşmalarının teması ve bu buluşmalardan elde edilen geri dönütlerin kurumun gelişimine katkıları ile ilgili kanıtlara ulaşılamamıştır. Ancak kurumda mezun izleme sisteminin kurulmuş olması ve mezun buluşmaları günlerinin sistematik bir şekilde düzenliyor olması önemli bulunmuştur.

Kurumun “birlikte çalış” şeklinde dış paydaş olarak öncelendiği mezunlardan öncelikle mezun olduğu kurumdan edindiği yetkinlik/yeterliklerinin ve mezun olduğu programın amaç ve hedeflerine ulaşılmasına ilişkin memnuniyet düzeylerinin ölçülmesi ve geri dönütlere göre program ve yeterliliklerde iyileştirmeler yapılması elzemdir. Ancak, kurumda programların ve program yeterliliklerin gözden geçirilerek iyileştirilmesinde mezunlardan alınan geri dönütlerin de dikkate alındığına dair kanıtların oldukça sınırlı olduğu ve kurumun geneline yaygınlaşmadığı belirlenmiştir.

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

## **5. Uluslararasılaşma**

## Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi

Kurumda uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsallaşmıştır. Uluslararasılaşma süreçleri Rektör Yardımcısına bağlı olarak çalışan Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü (UİK) aracılığıyla yürütülmektedir. UİK kapsamında uluslararası faaliyetler Erasmus, Mevlana, Farabi ve Uluslararası öğrenciler boyutuyla yürütülmektedir. UİK koordinatörü aynı zamanda Erasmus, Mevlana ve Farabi koordinatörü olarak görev yapmaktadır. İki adet koordinatör yardımcısı bulunmaktadır. Bunun yanında Erasmus, Farabi, Mevlana ve Uluslararası öğrenci çalışma grupları kurulmuştur. UİK'in görev tanımı ve sorumlulukları belirlenmiştir. Ancak, UİK'in sorumluluğu ve görev tanımı arasında yer alan uluslararası tanıtım ve organizasyon, dış ilişkiler, protokoller ve üyelikler gibi görev ve sorumlulukların hangi alt birime ait olduğuna dair açıklık görülememiştir. Diğer taraftan UİK'in yapılanmasında iyileştirmeler yapıldığı görülmekte, bu durum memnuniyet verici olmakla birlikte bu iyileştirmelerin paydaş geri bildirimlerinin değerlendirilmesi sonucu yapıldığına dair herhangi bir kanıt rastlanılmamıştır. Bununla birlikte güncel UİK'in yapısını ve uluslararası faaliyetlerdeki etkinliğinin izlendiğine dair herhangi bir kanıt görülememiştir. Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğünün şeffaf, kapsayıcı ve katılımcı bir şekilde işlediğine, uygulamalarının bulunduğu kanıtlar ve aynı zamanda UİK'in yapısında uluslararasılaşma politikası ile uyumlu değişimler yapıldığının kanıtları görülememiştir. Uluslararasılaşmanın organizasyonel yapısının oluşturulması, insan ve fiziki kaynaklarının iyileştirilmeye çalışılması memnuniyet verici olmakla birlikte, UİK faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, UİK'in yıllık faaliyet raporlarının hazırlanması dikkate değerdir. Bu raporlarda bazı hedeflerin belirlenmesi ve yıllara göre karşılaştırılmalarının yapılması memnuniyet vericidir. Bununla birlikte izleme ve değerlendirilmelerin sistematik hale dönüştürülmesi önerilmektedir.

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

## Uluslararasılaşma kaynakları

Kurum uluslararası faaliyetlerini yürütmek üzere yapılanmasını gerçekleştirdiği bir Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü kurmuştur. UİK'te koordinatör, koordinatör yardımcıları, şube müdürü, alt birim sorumluları, şef, memur gibi görevlendirmelerin yapıldığı, insan kaynağının oluşturulduğu görülmektedir. Diğer taraftan UİK'in uluslararası faaliyetlerini yürüttüğü fiziki bir mekânın bulunması memnuniyet vericidir. Fiziki mekânda donanımın (bilgisayar, yazıcı, fotokopi makinası gibi) bulunduğu görülmüştür. Mali kaynak boyutuyla Erasmus ve 2021 yılındaki bir proje üzerinden elde edilen bütçeden bahsedilmektedir. Kurum uluslararasılaşmadaki maddi bütçe kullanımını kuruma Ulusal Ajans tarafından sağlanan bütçe ile karşılamaktadır. Ancak bu bütçenin birimlere dağıtımının adil ve şeffaf olarak nasıl sağlandığına dair KİDR'da bir açıklama bulunmamaktadır. Kurumun Erasmus hareketliliği için kendine tahsis edilen bütçeyi takip etmesi ve raporlaması önemli bulunmuştur. Alt ölçüt kapsamında Kurumdan beklenenler değerlendirildiğinde Kurumun uluslararasılaşma kaynaklarını geliştirmeye yönelik planlamalarının bulunmadığı, eylem planı oluşturmadığı, eylem planı çerçevesinde kaynakları çeşitlendirme (Erasmus, Mevlana, uluslararası projeler vs.) çabasında olmadığı değerlendirilmektedir. Aynı zamanda uluslararasılaşma kaynaklarının yıllara göre hedeflerinin ortaya konulması, bu hedeflere ulaşma noktasındaki değişimin karşılaştırılması beklenmektedir. Mali, insan ve fiziksel kaynakların çeşitlendirilmesi ve artırılmasına yönelik planlamalar ve uygulamalar görülememektedir. İzleme ve değerlendirme de bulunmamaktadır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun uluslararasılaşma faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynakların oluşturulmasına yönelik planları bulunmaktadır.

## Uluslararasılaşma performansı

Kurumda uluslararası faaliyetler bulunmaktadır. Uluslararası faaliyetlerin eğitim öğretim ve

araştırma geliştirme başlıklarındaki birkaç faaliyet alanıyla sınırlı olduğu görülmektedir. Eğitim alanında uluslararası faaliyetler uluslararası öğrenciler ve Erasmus değişim programları boyutuyla yürütülmektedir. Araştırma alanında ise Gıda Analizleri Uygulama Araştırma Merkezi'nin ve Üniversitenin uluslararası iş birliklerinin olması durumu söz konusudur. Kurumun uluslararası politikasının bulunduğu görülmektedir. Politikalarda ifade edilen yurtdışında bulunan ve alanında yetkin üniversiteler ile ortak derece programları oluşturulması, uluslararası proje sayısının artırılması amacıyla yapılan faaliyetlerin desteklenmesi gibi alanlarda gelişmeye açık yönlerin bulunduğu değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, uluslararasılaşmayı sadece yabancı uyruklu öğrenci, işbirlikleri ve Erasmus ile sınırlı tutarak yönetmek, kurumun uluslararasılaşma politikası ile uyumlu olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla uluslararasılaşma süreçlerinin yönetiminin henüz tam anlamıyla tüm uluslararasılaşma boyutlarını içermediği görülmektedir. Bunla birlikte uluslararasılaşma faaliyetleri kapsamında Uluslararasılaşmaya yönelik organizasyonel yapının oluşturulmuş olması, akademik atama ve yükseltilme kriterlerinin uluslararasılaşma kalite ölçütlerini de içerecek şekilde güncellenmesi, 2019-2023 yıllarına ilişkin Stratejik planın üniversitenin uluslararasılaşma yönünü ön plana çıkarması memnuniyet vericidir. Bunun yanı sıra Kurumda ulusal ve uluslararası araştırma iş birlikleri bulunmakla birlikte, sayısının artırılması, uluslararasılaşma faaliyetlerin çeşitlendirilmesi, Kurumda öğrenciler tarafından kullanılan formların ve kılavuzların uluslararası öğrencilerin de faydalanabileceği şekilde İngilizce olarak hazırlanması iyileşmeye açık yönlerdir.

Kurum uluslararasılaşma faaliyetlerini stratejik plan, YÖK ve YÖKAK kriterleri ve raporlar vasıtasıyla izlemeye çalışmaktadır. Ancak bu mekanizma ve süreçlerin yerleşik ve sürdürülebilir hale gelmesi beklenmektedir. KİDR'de bazı iyileştirmelerden bahsedilmiştir. Kurum uluslararası performansını 2021-2025 yılları arasını kapsayan Stratejik plandaki 2 amacın 4 hedefi ile takip edildiği bildirilmektedir. Ayrıca, Erasmus programından yararlanan öğrenci, idari ve akademik personel sayılarının ve uluslararası öğrenci sayıları ile ikili iş birliği yapılan kurum sayısı ile kısmen takip edildiği görülmektedir.

Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğünün yıllık faaliyet raporlarının hazırlanması dikkate değerdir. Bu raporlarda bazı hedeflerin belirlenmesi ve yıllara göre karşılaştırılmaların yapılması memnuniyet vericidir. Bununla birlikte izleme ve değerlendirilmelerin sistematik hale dönüştürülmesi önerilmektedir. Ancak izleme mekanizmalarından elde edilen sonuçların değerlendirilmesi, değerlendirmeye paydaşların katılımı ve iyileştirmeye dair kanıtlar görülmemiştir.

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

## B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

### 1. Program Tasarımı, Değerlendirmesi ve Güncellenmesi

#### Programların tasarımı ve onayı

Kurumda programların tasarımı ve onayına ilişkin ilke, yöntem, TYYÇ ile uyum ve paydaş katılımını içeren tanımlı süreçler bulunmaktadır. Kurum, program tasarım ve onay süreçlerini Senato tarafından kabul edilen Program Açma/Kapatma, Eğitim-Öğretim Programı Oluşturma ve Güncellenmesine İlişkin Yönergesinde belirtilen ilkelere göre yürütmektedir. Kurumun 2022 İzleme Raporunda programların tasarımı, izlenmesi, değerlendirilmesi ve sürekli iyileştirilmesine yönelik Kurumun paydaş katılımların programların izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi sürecine de dahil etmesi tavsiye edilmiştir. 2023 yılı KİDR'de programlar tasarlanırken TYYÇ temel alan yeterliliklerinin, iç ve dış paydaş görüşlerinin alınması ve ulusal/ uluslararası program akreditasyon alan yeterliliklerinin sağlanmasına önem gösterildiği bildirilmektedir. Bu amaçla Kurum tarafından Danışma Kurulları Yönergesi yayımlanmış, danışma kurulları oluşturulmuş ve 2023 yılı Danışma Kurulu Faaliyet Özet Raporu hazırlanmıştır. Kurumda aktif bir şekilde çalışan bir Eğitim Komisyonu ve komisyona ait bir yönerge bulunmaktadır. Bunların dışında BİDR (Birim İçi Değerlendirme Kılavuzu) ve BİDR rapor oluşturma şablonu, Program Açma/Kapatma, Eğitim Programı Oluşturulması ve Güncellenmesine İlişkin Yönerge, Yeni Program Öneri Formu gibi yönergeler ve formlar oluşturulmuş ve kullanılmaktadır. Bu süreçler ve çalışmalar memnuniyetle karşılanmış olmakla birlikte Kurumun web sitesinde TYYÇ ile program öğrenim çıktılarının bazı birimlere yaygınlaşan bir uygulama içinde sunulmadığı görülmektedir. Programların tasarım ve onay süreçlerinin paydaşlarla birlikte ve bütünlüklü bir şekilde sistematik olarak izlenerek değerlendirilemediği, ancak tanımlı süreçler doğrultusunda Kurumun genelinde, tasarımı ve onayı gerçekleşen programların amaç ve öğrenme çıktılarına uygun olarak yürütüldüğü saptanmıştır. Bununla birlikte ders bilgi paketlerindeki ders kazanımlarının belirlenmesi, bu kazanımların program çıktı matrislerinin kurum geneline yaygın bir şekilde tamamlanması, ders izlenceleri ve öğretim planlarının birbiriyle uyumlu bir şekilde güncellenmesi kurum geneline yaygın olarak uygulanmasının kurumun gelişmeye açık yönü olduğu değerlendirilmiştir.

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

#### Programın ders dağılım dengesi

2023 KİDR'de programlarda ortak zorunlu, zorunlu, bölüm içi seçmeli, bölüm dışı seçmeli, özel ilgi alanı, ön koşullu ve yan koşullu derslerin yer aldığı, programların niteliklerinin birbirlerinden farklı olması nedeniyle, genel bir zorunlu/seçmeli ders düzenlemesi bulunmadığı, mezuniyet kredisinin en az %25'i kadar bölüm içi/bölüm dışı seçmeli derslere yer verildiği, akredite olan programlarda ders dağılımlarının program akreditasyon kurumunun belirlediği ilkeler çerçevesinde güncellendiği, her öğretim elemanına eşit ders yükü ve uzmanlık alanı gözetilerek verildiği, bu konu ile ilgili belirleyici bir mekanizma olmamakla birlikte, akademik geleneğin ve kurulların büyük ölçüde belirleyici olduğu, öğretim elemanı ders yükü ve dağılım dengesinin şeffaf olarak paylaşıldığı belirtilmektedir. Kurumda 28 programın akreditasyon belgesi almış olması memnuniyetle karşılanmış ve Kurumun güçlü yönlerinden biri olarak değerlendirilmiştir. Ancak ders dağılım dengesinin ve bu dengenin müfredat tasarım ve güncellemesi süreçlerinde nasıl ele alındığının konuya özgü ayrı yazılı kurallar ve/veya mevzuatla güvence altına alınmamış olması dikkat çekmiştir. Ders dağılımının bölüm kurulları aracılığıyla yapılıyor olması, bölüm öğretim elemanlarının ders dağılım süreçlerine katkılarının olması ve uzmanlık alanlarına göre derslerin belirlenmesi önemli bulunmuştur. Bununla birlikte akademik temayüllere göre yapılan ders dağılım sürecinin tanımlı hale getirilmesinin iyileştirmeye açık bir yön olduğunun ifade edilmesi gereği duyulmuştur. Aynı zamanda ders dağılım dengelerinin kurumun belirlediği ilke ve kurallar çerçevesinde gözden geçirilmesi ve öğrencilere seçmeli ders kategorisinde çeşitlilik arz eden

seçeneklerin sunulması da gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Bunların ötesinde öğrencilerin sosyal etkinliklere zaman ayırabiliyor olmalarından da anlaşılacağı üzere haftalık ders saatleri akademik olmayan etkinliklere de zaman ayırabileceği şekilde düzenlenmiştir. Ders bilgi paketlerinin amaca uygunluğunun ve işlerliğinin bir önceki alt ölçütte de belirtildiği gibi izlemesinin ve bağlı iyileştirmelerin yapılması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Ders dağılımına ilişkin olarak; öğretim elemanlarının uzmanlık alanına, alan/meslek bilgisi/genel kültür, zorunlu- seçmeli ders dengesine, kültürel derinlik kazanma, farklı disiplinleri tanıma imkânları gibi boyutlara yönelik ilke ve yöntemleri içeren tanımlı süreçler bulunmaktadır.

### **Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu**

2023 KİDR’de programların ders kazanımları çerçevesinde öğrenim çıktıları ile program çıktılarının matris sistematığı üzerinden değerlendirilmesinin yapılabildiği Mikro Değerlendirme Modelinin uygulanabilmesi için Akreditasyon Ders Değerlendirme Yazılım Sistemi (ADDS) ve Öğrenci Bilgi Sisteminde (OBS) gerekli düzenlemelerin yapılmasının planlandığı belirtilmiştir. Ders kazanımları programların genelinde program çıktılarıyla uyumlandırılmıştır ve ders bilgi paketleri ile paylaşılmaktadır. Kurumun geliştirmiş olduğu ADDS sistemi önemli ve değerli bulunmuştur. Aynı şekilde program çıktılarının gerçekleşme oranının düşük olması halinde "eylem planı" yazılması ve sürecin izlenmesine yönelik tasarımlar olumlu değerlendirilmiştir. Öğrenci bazında kişisel makro değerlendirme modeli çok başarılı bir çalışma olarak değerlendirilmiştir. Bu model kapsamında her öğrenci için tüm derslerde öğrencilerin çalışmaları ve program çıktı başarımlarının somut verilere dayalı olarak sağlanmasını olanaklı kılan düzenlemeler yapılmıştır. Mühendislik Fakültesi ve Tıp Fakültesinde süreçlerin titizlikle takip edildiği ve uygulandığı görülmüştür. Ancak bu uygulamanın üniversite geneline yaygınlaşmış olduğuna ilişkin bir kanıt bulunamamıştır. Ayrıca alana özgü olmayan kazanımların irdelenme yöntem ve sürecine ilişkin herhangi bir kanıt ulaşılamadığından gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Ders kazanımlarının oluşturulması ve program çıktılarıyla uyumlu hale getirilmesine ilişkin ilke, yöntem ve sınıflamaları içeren tanımlı süreçler bulunmaktadır.

### **Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı**

2023 KİDR’de 2022 yılında programlarda öğrenci iş yükünün belirlenmesinde öğrenci katılımını sağlamak amacıyla öğrenci ders değerlendirme anketlerine eklenen sorudan elde edilen sonuçlar akademik birimlere resmi yazı ile gönderildiği, program ve ders güncellemelerinde dikkate alınması istendiği ve iş yükü temelli kredilerin transferi ve tanınmasına ilişkin tanımlı süreçlerin bulunduğu ve uygulandığı belirtilmektedir. Ayrıca 2022 İzleme Raporunda da tüm derslerin AKTS değeri web sayfası üzerinden paylaşıldığı, öğrenci iş yükü takibinin yapıldığı, staj ve mesleğe ait uygulamalı öğrenme fırsatlarının mevcut olduğu ve yeterince öğrenci iş yükü ve kredi çerçevesinde değerlendirildiği belirtilmiştir. Aynı zamanda öğrenci iş yüküne dayalı tasarımda uzaktan eğitimle ortaya çıkan çeşitliliklerin de göz önünde bulundurulduğu değerlendirilmiştir. Bunların ötesinde ders bilgi paketinde belirlenen AKTS iş yükleri paydaşlara ilan edilmektedir. Ayrıca, yazı yazılarak öğrencilere uygulanan anket neticesinde hazırlanan rapor birimlere gönderilmiş, birimlerin bu raporu dikkate alarak güncelleme yapılmasını istenmiştir. Ancak, birimlerin ders yüklerinin öğrencilerden ve öğretim elemanlarından alınan geri bildirimlere göre düzenlendiğine dair kanıtlar bulunamadığından bu sürecin üst yönetimin uygulamış olduğu anket sonuçlarını birimlere göndererek AKTS'nin güncellenmesi talep ettiği bir akıştan çıkarılarak tanımlı hale getirilmesi ve güncellemelerin sistematik olarak yapılması, bu amaçla mevzuat veya uygulama esasları oluşturulması iyileşmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Benzer şekilde teorik ve uygulama derslerinde derslerin özelliğine bağlı olarak ve öğretim yöntemleri ile değerlendirme yöntemlerine uygun bir şekilde öğrencilerin her bir ders için ayıracakları zamanın kurum genelinde öğrenci iş yüküne dayalı AKTS (Avrupa Kredi Transfer Sistemi) hesaplamalarında standart hale getirilmesi ve gerçek duruma uygun bir şekilde tanımlanması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

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

### **Programların izlenmesi ve güncellenmesi**

2023 KİDR’de programlarla ilgili güncellemelerin her beş yılda bir yapılmasına ilişkin 2021 tarihli Program Açma/Kapatma, Eğitim-Öğretim Programı Oluşturma ve Güncellemesine İlişkin Yönergenin 10. maddesinde belirtildiği gibi yürütüldüğü ve bu amaçla iç ve dış paydaşlar ile danışma kurullarından görüş alındığı ifade edilmektedir. 2023 yılı içerisinde toplam 43 programın TYYÇ, alan yeterlilikleri, paydaş görüşleri, ülkenin, bölgenin ve sektörün ihtiyaçları doğrultusunda incelenerek yeniden tasarlanmış, güncellenmiş ve yürürlüğe sokulmuş olduğu belirtilmiştir. Program güncellemelerinde Öz Değerlendirme- Akran Değerlendirme süreçlerinin ve program akreditasyon gerekliliklerinin izlendiği ve bu doğrultuda güncellemelerin yapıldığı, programların istenen faaliyet raporları ile izlendiği belirtilmiştir. Program çıktılarının izlenmesine ve güncellenmesine ilişkin periyot, ilke, kural ve göstergeler oluşturulmuştur. Kurum tarafından kanıt olarak sunulan Akreditasyona veya Yeniden Akreditasyona Tabi Olacak Programlar İçin Başvuru Öncesi Onay Prosedürü kapsamında program akreditasyonu olan ya da başvuran birimler için tanımlı bir süreç olduğu anlaşılmaktadır. Kurumun 2022 İzleme Raporunda programların tasarımı, izlenmesi, değerlendirilmesi ve sürekli iyileştirilmesine yönelik kurumun paydaş katılımlarının da programların izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi sürecine dahil etmesi tavsiye edilmiştir. Ancak, bu tavsiye uyarınca uygulamaya konmuş ve izleme, değerlendirme ve iyileştirme aşamalarını açıklayan sürecin nasıl işlediğini gösterir kanıtlar bulunamamıştır.

Kurum eğitim öğretimle ilgili istatistiki göstergeler (her yarıyıl açılan dersler, öğrenci sayıları, başarı durumları, geri besleme sonuçları, ders çeşitliliği, laboratuvar uygulama, lisans/lisansüstü dengeleri, ilişki kesme sayıları/nedenleri gibi) periyodik ve sistematik şekilde faaliyet raporları ile takip ettiğini bildirmektedir. Faaliyet raporlarında açılan dersler, yan dal anadal programlarında yer alan öğrenci gibi bilgiler bulunmakta ancak bazı bilgilerin, -örneğin öğrencilerin neden kayıt sildiği gibi- yer almadığı görülmektedir. Bu nedenlerle program çıktılarının izlenmesine ve güncellenmesine ilişkin mekanizmaların bulunduğu ancak paydaş görüşleri alınarak güncellemelerin yapılması gerektiği tavsiyesinin iyileşmeye açık yön olmaya devam ettiği değerlendirilmiştir.

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

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

Kurumun web sitesinde yayınlanmış Eğitim-Öğretim Politikası ve Uzaktan Eğitim Politikası bulunmaktadır. Eğitim-öğretim ile ilgili bilgiler kurumun ve birimlerin web sayfasında paylaşılmaktadır. Aynı zamanda kurumda eğitim süreçlerini yönetmek üzere bir Eğitim Komisyonu bulunmaktadır. Ancak bu komisyonun organizasyon şeması, üyelerin seçimi, süresi, toplantı sıklığı gibi temel unsurlar ve iş akış şemaları bulunamamıştır. Kurumda Bilgi Yönetim Sistemi’nin bulunması olumlu değerlendirilmiştir. Kurumda Birim Kalite Komisyonlarının kurulması memnuniyetle karşılanmıştır, ancak bu komisyonların eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimine katkısı net bir şekilde tanımlanmamıştır. Lisansüstü programlardan Eğitim Bilimleri Enstitüsü Kurul karar sureti kanıt olarak sunulmuş olmakla birlikte üniversitenin geneline yaygın bir uygulama olup olmadığına ilişkin bir kaniya varmak mümkün değildir. Aynı enstitünün "Öğrenci Ders Değerlendirme Anketi" değerlendirme kurul toplantısında "Enstitümüz ve paydaşlarımızın kalitesinin artırılması için PUKÖ döngüsü doğrultusunda sürecin planlanması, uygulamaların yapılması, uygulamaların kontrol edilmesi, önlemlerin alınması konusunda önerilerde bulunulmuştur." denilmektedir. Ancak bu kapsamdaki önerilerin ve eylemlerin ne olduğu anlaşılamamaktadır. Kurumda gerçekleştirilen Dekan/Müdür-Öğrenci Buluşmaları ve odak grup çalışmaları ile geribildirim alınma ve paydaş katılımı sağlama girişimleri olumlu değerlendirilmiştir. Ancak bu geribildirim faaliyetlerini takiben yapılan izleme ve sonucu

paylaşılmamıştır. Bununla birlikte, ders bilgi paketlerinde, dönem/yıl sonlarında öğrenci değerlendirme sonuçları dikkate alınarak gerekli analizlerin yapılarak sistematik güncellemelerin gerçekleştirilmesinin önemli olduğu düşünülmüştür. Ancak yine kurum genelinde izleme, önlem alma ve iyileştirme yapıldığına dair somut kanıtlar bulunamamıştır. Öğrencilerden dönem sonlarında derslerle ilgili ders değerlendirme anketlerinden gelen geri bildirimlere dayalı olarak ortaya çıkan sorunların giderilip öğretim elemanının performansının iyileştirilmesi yönünde çalışmaların yapılmasının, Kurumun bu yönünü güçlendireceği düşünülmektedir.

Programların akreditasyon kuruluşlarınca, akran değerlendirmeleri ile öz değerlendirme raporları yazdırmak suretiyle izlendiği ve değerlendirildiği belirtilmiştir. Ancak 2019 yılı KGBR'de mezunların eğitim programlarının geliştirilmesi sürecine katkı sağlaması için daha farklı mekanizmaların kurulması ve mezun ilişkilerinin daha etkin şekilde yönetilmesi kurumun iyileştirilmeye açık bir yönü olarak değerlendirilmiştir. Kurumun iç değerlendirme raporundan ve izleme ziyareti gözlemlerinden mezun geri bildirimlerinin programların güncellenme sürecine henüz dahil edilemediği ancak bu yönde planlamaların yapıldığı ve uygulamaların başlatıldığı görülmüştür. Bununla birlikte sürecin kuruma yayın bir şekilde işletildiğine ve buna bağlı olarak iyileştirme yapıldığına dair kanıt bulunamamıştır. Eğitim-Öğretim süreçleri, Bölüm Kurulları, Fakülte Kurulu, Eğitim Komisyonu ve Senato aracılığıyla karar alma, uygulama, yürütme ve takip süreçleri işletilmektedir. Bu ilke ve kuralların uygulamasında Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı da sürecin parçası olmaktadır. Bununla birlikte daha önce de dikkat çekildiği gibi sistematik bir izleme ve iyileştirme süreci olmaması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda eğitim ve öğretim süreçlerini bütüncül olarak yönetmek üzere sistem, ilke ve kurallar bulunmaktadır.

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

### **Öğretim yöntem ve teknikleri**

2023 KİDR'da Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim-Öğretim Politikasında öğrenci merkezli eğitimin benimsendiği ve derslerde etkili, yeterli ve zengin dijital öğrenme ortamları oluşturulması yer almaktadır. Kurumda Eğitim-Öğretim ve Uzaktan Eğitim ile ilgili politikaların oluşturulmuş ve Senato kararıyla 2021 yılı itibari ile yürürlüğe girmiş olması olumlu karşılanmıştır. Kurumun eğitim-öğretim politikasında öğrenci temelli eğitimin esas alındığına ilişkin bir ilke bulunmasına karşın, Kurumun bunu hangi yöntem ve tekniklerle (ters-düz öğrenme, uygulama ve sınıf çalışmalarının üst yönetim tarafından zorunlu yapılması, öğretim elemanlarının öğrenci merkezli öğretim metotlarınca eğitilmesi gibi) yaptığı net olarak açıklanmamıştır. Aynı zamanda öğretim yöntem ve tekniklerinin tanımlanması ve değerlendirilmesi ile ilgili süreç yönetimine ilişkin ilke ve kurallar belirlenmemiştir. Benzer şekilde derslerde öğrenci merkezli eğitim-öğretim yapıldığına dair nasıl bir kontrol mekanizmasının kurulduğu net bir şekilde ifade edilememiştir. 2019 KGBR raporunda kurumda, öğrenci merkezli öğrenme-öğretmenin önemi ve gerekliliği konusunda yeterli bilinç bulunmakla birlikte, tüm birimlerde buna yönelik politikaların geliştirilmesi ihtiyacı dile getirilmiştir. Bu bağlamda, alanların doğasına uygun öğrenme-öğretme uygulamalarının yaygınlaştırılması ihtiyacı, kurumun gelişmeye açık bir yönü olarak değerlendirilmiştir. Bu yönde iyileştirmeler yapıldığına ve kurum genelinde yaygın olarak uygulandığına dair kanıtlar bulunamamıştır. Her ders için hazırlanan ders bilgi formlarında derse özel öğretim yöntem ve teknikleri belirtilmiştir. Bununla birlikte, bazı birimlerde sunulan ders bilgi paketlerinde yer verilen öğretim yöntem ve teknikleri içinde açıklama, tartışma, soru-cevap, gösterme, alıştırma, problem çözme, rapor hazırlama ve/veya sunma şeklinde tanımlanmış olmakla birlikte aynı ders bilgi paketlerinin ölçme ve değerlendirme kısmında bu uygulamaların yer almadığı tespit edilmiştir. Kurumun öğrenci merkezli öğretim prensiplerinin gerçek sınıf ortamlarında benimsendiğini ve tüm birimlerde uygulamalara yer verildiğini gösteren ve ayrıca bu uygulamaların öğrenci öğrenmesi üzerindeki etkilerini ortaya koyan çalışmalara ihtiyaç olduğu değerlendirilmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Öğrenme-öğretme süreçlerinde öğrenci merkezli yaklaşımın uygulanmasına yönelik ilke, kural ve planlamalar bulunmaktadır.

## **Ölçme ve değerlendirme**

2023 KİDR’da belirtildiğine göre kurumda öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirme, yetkinlik ve performans temelinde yürütülmekte ve öğrencilerin kendini ifade etme olanakları mümkün olduğunca çeşitlendirilmektedir. Ölçme ve değerlendirmenin sürekliliğinin çoklu sınav olanakları ve bazıları süreç odaklı (formatif) ödev, proje, portfolyo gibi yöntemlerle sağlandığı, ders kazanımlarına ve eğitim türlerine (örgün, uzaktan, karma) uygun sınav yöntemlerinin planlamakta ve uygulanmakta olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda Dış Hekimliği Fakültesi Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönergesi ve Tıp Fakültesi Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği kanıt olarak sunulmuş, ancak ölçme ve değerlendirme çeşitliliğinin izlendiğine ilişkin uygulama örneklerine rastlanmamıştır. Tıp Fakültesi Sınav ve Soru Bankası Sistemi başarılı bulunmuş ve son derece olumlu değerlendirilmiştir. MSKÜ Eğitimde Uyarılama Formu engeli olan öğrencilerin uzaktan eğitim sürecinde sınav, ödev ve projelerde uyarılama taleplerinin iletilmesi için geliştirilmiştir.

Öğrencilerin uyarılama ihtiyaçlarına ilişkin talepler toplanması ve uygulanması olumlu bulunmuştur. Sınav güvenliği mekanizmalarına ilişkin olarak sunulan UZEM e-sınav yönergesi uzaktan eğitime ve öğretime ilişkin ilke ve kuralların belirlendiğini göstermesi açısından olumlu değerlendirilmiştir. Bununla birlikte kurum genelinde yaygın olarak öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirme uygulamalarının izlendiği ve ilgili iç paydaşların katılımıyla iyileştirildiğine dair kanıtlara ulaşılamamıştır.

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

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

Kurum merkezi yerleştirmeye gelen öğrenci grupları dışında kalan lisansüstü, uluslararası, özel yetenek, özel öğrenci vb. kayıt ve kabul işlemlerini ilgili yönerge ve yönetmeliklere göre yapmaktadır. Bu yönerge ve yönetmeliklerde kurallar ve ilkeler tanımlanmış ve ilan edilerek uygulanmaktadır.

Kurumsal ana web sayfasında Uluslararası Öğrenci Ofisine ait yabancı uyruklu öğrenci sınavı (YÖS) ile gelen öğrencilere yönelik başvuru koşullarını ve başvuru takvimi ile ilgili formları içeren bir sayfa bulunmaktadır. Öğrenci iş yükü kredisinin değişim programlarında herhangi bir ek çalışmaya gerek kalmaksızın tanındığını gösteren belgeler bulunamamıştır. Çift Anadal Programı (ÇAP) ve yandal öğrenci kabullerinde uygulanan kriterler ile ilgili olarak Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı sayfasında ilgili mevzuat linki paylaşılmış ve koşullar belirtilmiştir.

Önceki öğrenmenin (örgün, yaygın, uzaktan/karma eğitim ve serbest öğrenme yoluyla edinilen bilgi ve becerilerin) tanınması ve kredilendirilmesinin yapıldığı belirtilmiş olmakla birlikte serbest öğrenmelere ilişkin önceki öğrenmelerin tanınması ve kredilendirilmesi ile ilgili yönergeye veya usul ve esaslara rastlanmamıştır. Önceki öğrenmelerin tanınması süreçlerine ilişkin olarak Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından bir çalışma yapıldığına ve bu sürecin tamamlanmasının beklenmesine ilişkin olarak tüm üniversitelere ibra edilen resmi yazıya istinaden yönerge çalışmasını beklettikleri ifade edilmiştir. Kurumun web sayfasında yatay ve dikey geçiş ilkeleri ve ilgili mevzuat ile değişim öğrencilerinin takip etmesi gereken süreçler kamuoyu ile paylaşılmıştır. Bu kapsamda kanıt olarak uluslararası öğrenciler ile ilgili lisans ve lisansüstü yönergeleri ve uluslararası öğrenci sayıları ile Spor Bilimleri Fakültesi sınav kılavuzu konulmuş, ancak uygulamalar ve sürekliliğine ilişkin kanıtlar, paydaş bilgilendirme mekanizmaları, önceki öğrenmelerin öğrenci iş yükü hesabına yönelik olarak yapıldığı gibi kanıtlara rastlanamamıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin ilke, kural ve bağlı planlar bulunmaktadır.



## Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma

2023 KİDR'da yeterliliklerin onayı, mezuniyet koşulları, mezuniyet karar süreçlerinin açık, anlaşılır, kapsamlı ve tutarlı şekilde tanımlandığı ve kamuoyu ile paylaşıldığı ifade edilmiştir. Kurumun web sayfasından ders yükü ve mezuniyet koşulları paylaşılmıştır. 2019 yılında Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğü kurulmuş olması olumlu değerlendirilmiştir. Öğrenci belge işlemlerinin otomasyona bağlanmış olması, mezun öğrencilerin giriş yapabilecekleri çevrimiçi bir platform olması gibi çalışmalar olumlu değerlendirilmiştir. Kurumun ana web sayfasının öğrenci sekmesi altında "Mezun Olan Öğrencilerin Diploma veya Geçici Mezuniyet Belgesi Alabilmeleri İçin Yapmaları Gereken İşlemler" başlığı altında Eğitim-Öğretim alt sekmesinde süreç bilgilendirmesi yapılmıştır.

Bazı birimlerde Mezuniyet Komisyonu kurulmuş ve işletiliyor olması memnuniyet verici bulunmakla birlikte, Kurum geneline yaygın bir uygulama haline gelmesinin iyileştirme yönünde atılacak olumlu bir adım olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, Kurumda önlisans, lisans ve lisansüstü öğretim programlarında ve çift anadal programında öğrenimini tamamlayan öğrenciler için hazırlanacak olan diplomalar ile yandal sertifikası, geçici mezuniyet belgesi, diploma eki, fahri doktora diploması; kursiyer ve benzeri kişiler için hazırlanacak olan sertifika ve katılım belgeleriyle, diploma defterinin düzenlenmesine ilişkin Kuruma özgü mevzuatın oluşturulması ve Senato tarafından kabul edildikten sonra kurumun geneline uygulanması önerilmektedir.

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

### 3. Öğrenme Kaynakları ve Akademik Destek Hizmetleri

#### Öğrenme ortam ve kaynakları

Kurum öğrenme kaynaklarının yönetiminin alana özgü koşullar, erişilebilirlik ve birimler arası denge gözetilerek kurumun genelinde gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Kurum bunun için KİDR'da kütüphanenin sunmuş olduğu öğrenme kaynaklarının yeterliliği ve erişiminin kolaylığından bahsedilmiş, kütüphaneyi kullanan öğrenci sayıları ile ilgili istatistiki bilgileri kanıt olarak sunmuştur. Ayrıca kurum öğretim ortam ve kaynakları içinde yer alan sınıflar ve laboratuvarların yeterli olduğu ve 2023 yılında bazı birimlerin binalarında onarım işleri yapılarak bu ortamların geliştirilmesi için çalışmaların yapılmış olduğu belirtilmiştir.

Kurumun bir "Açık Bilim Politikası" belgesi hazırlamış olması ve bu kapsamda Açık Ders Platformu'nun 2024 yılı başında 10 dersle erişime açılması değerli bulunmuştur. Ayrıca, kampüs gelişimi ve yatırımına ilişkin bir tablonun faaliyet raporuna konulmuş olması, verilere erişilebilir olması memnuniyet vericidir. Ancak bu belgenin resmi bir geçerliliği olup olmadığı anlaşılmamaktadır. Benzer şekilde kütüphane veri tabanı tablosu, kurumsal açık arşiv belgesi ve kütüphane kullanıcı sayıları belgelerinin herhangi bir sistemden alınıp alınmadığı anlaşılamamaktadır. Bu kapsamda "Öğrenme kaynaklarına erişilebilirlik kanıtları (Uzaktan eğitim dahil)", "Öğrenme yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin örnekler", "Öğrencilere sunulan öğrenme kaynakları ile ilgili öğrenci geri bildirim araçlarından elde edilen verilerin iyileştirme süreçlerinde kullanıldığına dair kanıtlar" ve "Öğrenme kaynaklarının düzenli iyileştirildiğine ilişkin kanıtlar" bulunamamıştır. Sınıf, laboratuvar, kütüphane, stüdyo; ders kitapları, çevrimiçi (online) kitaplar/belgeler/videolar vb. kaynaklar ile ilgili sayısal verilere belli ölçüde erişilebilir olduğu ve öğrencilerin bilgisine/kullanımına sunulmuş olduğu görülmüştür. Eğitim-öğretim ile ilgili bilgilerin kurumun ve birimlerin web sayfalarında ulaşılabilir olması memnuniyetle karşılanmıştır. Ancak öğrenme ortamı ve kaynaklarının uygunluğunun izlenmesi ve talepler doğrultusunda iyileştirilme yapılması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurumda eğitim-öğretim ihtiyaçlarına cevap verebilen, kullanıcı dostu, ergonomik, eş zamanlı ve

eş zamansız öğrenme, zenginleştirilmiş içerik geliştirme ayrıca ölçme ve değerlendirme ve hizmetçi eğitim olanaklarına sahip bir öğrenme yönetim sistemi bulunmakta birlikte, tüm birimlerdeki öğrenme ortamı ve kaynaklarının öğrenci-öğrenci, öğrenci-öğretim elemanı ve öğrenci-materyal etkileşiminin açık yön olarak belirlenmiştir. Kurum eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte öğrenme kaynaklarının (sınıf, laboratuvar, stüdyo, öğrenme yönetim sistemi, basılı/e-kaynak ve materyal, insan kaynakları vb.) oluşturulması için bazı birimlerde girişimlerde bulunmuştur. Ancak öğrenme ortam ve kaynaklarının Kurumun genelinde tüm birimlerde yeterli düzeyde olması, izlenmesi ve iyileştirme yapılması; alana özgü koşullar, erişilebilirlik ve birimler arası denge gözetilerek yönetilmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte öğrenme kaynaklarının (sınıf, laboratuvar, stüdyo, öğrenme yönetim sistemi, basılı/e-kaynak ve materyal, insan kaynakları vb.) oluşturulmasına yönelik planları vardır.

### **Akademik destek hizmetleri**

Kurum, pandemi sürecinde çevrimiçi eğitim imkânlarını artırarak öğrencilerin hizmetine sunmuş ve yüz yüze eğitimin yanı sıra 2024 yılında yürürlüğe giren Uzaktan Öğretim Yöntemiyle Verilecek Derslere İlişkin Yönergeye uygun şekilde uzaktan eğitim vermektedir. Çevrimiçi ve yüz yüze derslerin notları, duyurular ve sınavlar öğrencilere eğitim yönetim sistemi aracılığıyla ulaşmaktadır.

Öğrencinin akademik gelişimini takip etmek, yön göstermek, akademik sorunlarına ve kariyer planlamasına destek olmak amacıyla danışmanlık sistemi kurulmuştur ve her öğrenciye her ne kadar bir öğretim üyesine düşen öğrenci sayısı yüksek olsa da bir danışman öğretim üyesi tanımlanmış olması memnuniyet vericidir. Öğrencilerin danışmanlarına erişimi kolaydır ve çeşitli erişimi olanakları (yüz yüze, çevrimiçi) bulunmaktadır. Bu süreçleri desteklemek için "Akademik Danışmanlık El Kitabı" ve bilgilendirme videolarının hazırlanmış olması ve öğrencilere elektronik ortamda ulaştırılmış olması takdirle karşılanmıştır. Ayrıca kurumun akademik danışmanlık platformu üzerinden öğrencilerin kayıt süreçleri, akademik danışmanlık hizmetleri, ders yönetim sistemi, öğrenci bilgi yönetim sistemi gibi öğrencilere sunulan hizmetlerin tanıtıldığı görülmüştür.

Tüm bunlar yanı sıra psikolojik danışmanlık ve kariyer merkezi hizmetleri vardır ve yüz yüze ve çevrimiçi erişilebilir durumdadır. Kurumda öğrencilerin akademik gelişimi bölüm ve program bazında izlenmektedir. Sonuçların özellikle program tercih sırası, programı bitirme süresi, başarısızlık oranı, program değiştirme oranı gibi göstergeleri içerecek şekilde sistematik olarak raporlandırılması gelişmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir. Kurumda, öğrencilerin akademik gelişimini takip eden, yön gösteren, akademik sorunlarına ve kariyer planlamasına destek olan danışmanlık sistemi bulunmakla birlikte bu sisteme ait kayıtların tutulması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. İlgili verilerin takip edilmesi ve iyileştirmelerde kullanılması için Kurum nezdinde çalışmaların yapılması önerilmektedir. Öğrenci takip sisteminin eklenecek modüllerle geliştirilmesi, belirli aralıklarla bu sisteme veri girişinde bulunulması adı geçen hususlarda (bölüm ve program bazında izlenme sonuçlarının program tercih sırası, programı bitirme süresi, başarı/başarısızlık oranı, program değiştirme oranı, vb.) kurumun güçlenmesini destekleyebilecek bir önlem olarak değerlendirilmiştir. Henüz sonuçlar alınmamış olmakla birlikte kurumda öğrencilerin akademik gelişim ve kariyer planlamasına yönelik destek hizmetlerinin tanımlı ilke ve kurallar dâhilinde yürütülmesi amacıyla oluşturulan Kariyer Gelişim ve Mezunlarla İletişim alanındaki yeni yapılanma memnuniyet vericidir. Kurumda ayrıca ek olarak 2019 yılında Öğrenci Hakları Birimi işler hale getirilmiştir. Bu birim öğrencilerin eğitim-öğretim hayatı boyunca kurum bünyesinde beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunacak, problemsiz bir öğrenim deneyimi yaşayabilmeleri adına olası sorunların çözüm sürecinde rehberlik ve destek sağlayan aracılık görevini üstlenen bir birim olarak tanımlanmıştır. Kurumda öğrencilerin akademik gelişimlerini ve kariyer planlamasına yönelik destek hizmetleri tanımlı ilke ve kurallar dâhilinde yürütülmekteyse de daha sistematik bir şekilde raporlanması ve takip edilmesi gelişmeye

açık bir yön olarak değerlendirilmektedir. Öğrencilerin akademik gelişim takip sisteminin güçlendirilmesi için çalışmaların yapılması önerilmektedir.

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

### **Tesis ve altyapılar**

2023 KİDR’da kurumun tesis ve altyapılarının (yemekhane, yurt, teknoloji donanımlı çalışma alanları; sağlık, ulaşım, bilişim hizmetleri, uzaktan eğitim altyapısı) ihtiyaca uygun nitelik ve nicelikte olduğu, erişilebilir olduğu ve öğrencilerin bilgisine/kullanımına sunulduğu belirtilmiştir. Kurumun tesis ve altyapısının kullanımının izlenmekte olduğu ve ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirmeler yapıldığı belirtilmiştir. Kurumun Muğla İli sınırları içerisinde pek çok farklı ilçeye yayılmış şekilde fakülte ve yüksekokulları, aynı zamanda inşaatı devam eden binaları ve yurtları ve UZEM stüdyoları ve akıllı sınıf uygulamaları bulunmaktadır. Öğrencilerin barınma ihtiyaçları merkez ve ilçe yerleşkelerinde bulunan 2 blok kız, 1 blok erkek ve 4 blok karma olmak üzere toplam 7 yurttadır. Turgutreis Yurdunun ihtiyaca binaen kapasitesi 2022 yılında artırılmıştır. Ayrıca, kurum bünyesinde konuk evleri ve öğrenci evleri de öğrencilerin ve personelin hizmetine sunulmuştur. Dış Hekimliği binası ile Kapalı Spor Salonu inşaatları halen devam etmektedir. Kurumun bütün yerleşkelerinde yemekhane hizmeti sunulmaktadır. Merkez kampüste 3000 kişilik kapasiteye sahip bir yemekhane bulunmaktadır. Öğrencilerin yemekler ile ilgili memnuniyetlerinin yüksek olması memnuniyet vericidir. Ancak ana kampüs ve bazı ilçelerde kaliteli ve uygun fiyatlı yemek çeşitliliği sunacak şekilde kantin ve kafeterya seçeneklerinin artırılması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Kurumda uzaktan öğretimin nitelikli yapılması adına kurum bünyesinde 9 adet uzaktan eğitim stüdyosu, enstitüler binasında 1 diğeri UZEM binasında olmak üzere iki adet lisansüstü tezlerinin uzaktan savunmaları için stüdyolar bulunmaktadır. Bu salonların kullanımı ile ilgili kanıt sunulmuştur. Ancak bilişim kaynaklarının yeterli ve güvenli olduğuna ilişkin kullanıcılardan geri bildirim alınması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Tesis ve altyapısının kullanımına yönelik ilke ve kurallar, erişim ve kullanıma ilişkin uygulamalar, tesis ve altyapısının kurumsal büyüme ile ilişkili olarak gelişim durumu ile ilgili kanıtlara (Örneğin, birim sayısındaki artış ile fiziksel alanlardaki artış arasındaki ilişki gibi) rastlanmamıştır. Bazı fakülte/yüksekokul/meslek yüksekokullarında eğitim açısından fiziki altyapı ve laboratuvar olanaklarının artırılması, mevcut laboratuvarların ve atölyelerin öğretim planına uygun şekilde eksik donanımlarının tamamlanması, hali hazırda kullanılanların güncellenmesi ve güçlendirilmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Bazı birimlerde eğitim-öğretim mekanlarının, sosyal alanların ve lavaboların temizliğinin sağlanması ve hijyen koşullarına uygun hale getirilmesi, ana kampüste bulunan Mavi Çatı topluluk evinin öğrencilere daha geniş saat dilimlerinde hizmet verecek şekilde açık tutulması, bazı Meslek Yüksek Okullarında ve Yüksek Okullarında fiziki koşulların konferans ve seminer gibi etkinlikler düzenlenebilecek salon olanaklarının sunulması, spor etkinlikleri ve kütüphane kurulabilmesi için alanların sağlanması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Öğrencilerin yoğunlukla ifade ettikleri yurt ve barınma sorunlarının giderilmesi için çözüm bulunması, ihtiyaç beliren birimlerde derslik sayılarının artırılması, kütüphane kaynaklarının güncellenmesi, öğrencilerin birlikte çalışabilecekleri sesli çalışma odalarının ve tek başına çalışabilecekleri bireysel çalışma ortamlarının tüm birimlerde sağlanması, çeşitli ders materyallerine erişiminin sağlanması ve teknik donanım eksikliklerinin giderilmesi ayrıca haftalık ders programlarının akademik personelin ve öğrencilerin önerilerine uygun hazırlanması önerilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda uygun nitelik ve nicelikte tesis ve altyapısının (yemekhane, yurt, sağlık, kütüphane, ulaşım, bilgi ve iletişim altyapısı, uzaktan eğitim altyapısı vb.) kurulmasına ve kullanımına ilişkin planlamalar bulunmaktadır.

### **Dezavantajlı gruplar**

2023 KİDR’da “Kurumda dezavantajlı grupların eğitim olanaklarına erişimin eşitlik, hakkaniyet,

çeşitlilik ve kapsayıcılık gözetilerek Engelsiz Kampüs Birimi Yönergesi ile 5378 Sayılı Engelliler Hakkında Kanun ve Yükseköğretim Kurumları Engelliler Danışma ve Koordinasyon Yönetmeliği dâhilinde Engelsiz Kampüs Birimi yönergesine göre oluşturulan Engelsiz Kampüs Birimi tarafından yürütülmektedir" denilmektedir. Kurumda Engelsiz Kampüs Birimi bulunması ve diğer birimlerle işbirliği içinde çalışması, engelli öğrencilerin talep ve ihtiyaçları doğrultusunda engelsiz üniversite oluşturulması, bu kapsamda engelli öğrencilerle ilgili farkındalık yaratmak için eğitim, seminer vb. faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ayrıca, engellilere yönelik derslere ilişkin ders uyarlama talep formları alınarak, uyarlama formları değerlendirilerek öğrencilerin ihtiyaç duyduğu imkânların oluşturulması memnuniyetle karşılanmıştır. Uzaktan eğitim alt yapısı engelli öğrencilerin ihtiyacı dikkate alınarak oluşturulmuştur. Üniversite yerleşkelerinde ihtiyaçlar doğrultusunda engelsiz üniversite uygulamaları bulunmaktadır. Bu grupların eğitim olanaklarına erişimi izlenmekte ve geri bildirimleri doğrultusunda iyileştirilmektedir. Bütün bunlar engelli öğrencilerin kampüs yaşamına uyum için önemli olmakla birlikte yoksul, azınlık, göçmen vb. dezavantajlı, kırılmalı ve az temsil edilen grupların da eğitim olanaklarına erişiminin eşitlik, hakkaniyet, çeşitlilik ve kapsayıcılık gözetilerek sağlanması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca engelli personel için hangi tedbirlerin alındığı ile ilgili açıklamaların olmaması dikkat çekmektedir. Uzaktan eğitim alt yapısının ve üniversitede sunulan tüm hizmetlerin ve olanakların tüm dezavantajlı, kırılmalı ve az temsil edilen grupların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim olanaklarına erişimin izlenmesi ve geri bildirimler doğrultusunda iyileştirmeler yapılması önerilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Dezavantajlı grupların eğitim olanaklarına nitelikli ve adil erişimine ilişkin planlamalar bulunmaktadır.

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

Kurumda sosyal, kültürel, sportif faaliyetleri yürüten ve yöneten idari örgütlenmenin mevcut olması memnuniyet vericidir. 2023 KİDR'da Kurumda bu kapsamdaki faaliyetlerin "Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı" yönetiminde tüm akademik ve idari birimlerle iş birliği içerisinde yürütülmekte olduğu belirtilmiştir. KİDR'da 2023 yılı içerisinde üniversite bünyesinde SKS Daire Başkanlığına bağlı olarak 156 etkinlik düzenlendiği ve başkanlığın bünyesinde aktif olan 193 öğrenci topluluğunun bulunduğu bilgisi yer almaktadır. Kurum öğrencilerin bilimsel, sosyal, kültürel aktivitelerini destekleme politikası açısından kendini güçlü olarak değerlendirmiştir. Kurumun bu bağlamdaki başarılı faaliyetlerinin -dezavantajlı öğrenci gruplarına ulaşması, yabancı uyruklu öğrencilere akademik, sosyal, kültürel ve barınma-beslenme vb. konularda destek olması memnuniyetle karşılanmıştır. Ancak, Kurumda öğrenci topluluklarının faaliyetlerinin ve talep edilen desteğin verilebilmesi için Kurum tarafından değerlendirilme sürecinin sadece SKS'de görev yapan idari personel tarafından yürütüldüğü görülmüştür. Dolayısıyla, Kurumun sosyal, kültürel ve sportif anlamda uzman akademik personelinin bu süreçlere dahil edilmesi gelişmeye açık bir yön olarak değerlendirilmektedir. Etkinliklerin öğrencilere neler kazandıracağı ile ilgili değerlendirmelerin akademik uzmanlar tarafından yapılması önerilmektedir. Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere yönelik mekan, bütçe ve rehberlik desteğinden merkez yerleşke dışındaki birimlerin de fırsat eşitliğine dayalı olarak yararlanması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. 2023 KİDR'da sosyal, kültürel, sportif, bilimsel ve sanatsal etkinliklerin kayıt altına alınma ve belgelendirme süreçlerini kapsayan Öğrenci Sosyal Etkinlik Belgesi Yönergesinin 23 Mart 2022 tarihinde yürürlüğe girdiği ve Öğrenci Sosyal Etkinlik Belgesi (OSEB) uygulamasına geçildiği belirtilmiştir. Bu girişimler memnuniyetle karşılanmıştır. Bu kapsamda sunulan kanıtlar incelendiğinde personele yönelik hizmet içi eğitimlerin (Özel Güvenlik Eğitimi ya da Patoloji Destek Dersi gibi etkinliklerin) gerçekleştiği görülmüştür. Ancak "Yıl içerisinde öğrencilere yönelik yıllık sportif, kültürel, sosyal faaliyetlerin listesi (Faaliyet türü, konusu, katılımcı sayısı vb. bilgilerle)", "Faaliyetlerin erişilebilirliği ve fırsat eşitliğinin gözetildiğine dair kanıt örnekleri" ve "Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin izlenmesine ilişkin araçlar, izleme raporları, iyileştirme ve çeşitlendirme kanıtları" bulunamamıştır. Ayrıca OSEB 2023 raporu incelendiğinde başvuru sayılarının son derece düşük olduğu, bunun yanı sıra kabul edilen başvuru

sayısının çok daha düşük olduğu (sadece 3 kabul bulunmaktadır) gör÷lmektedir. 23 başvurunun değerlendirilmediği, 22 başvurunun kanıt belgesinin eksik olduğu belirtilmiştir. Kurumun OSEB uygulaması önemli bulunmuştur. Ancak gerçeğleştirilen faaliyetlerin belli mekanizmalar ile izlenmesi ve sosyal, kültürel ve ihtiyaçlar/talepler doğrultusunda faaliyetlerin çeşitlendirilmesi ve iyileştirilmesi, daha fazla sosyalleşme mekânlarının oluşturulması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Özellikle ana yerleşke dışında kalan birimlerde de öğrenci topluluklarına katılım ve/veya öğrenci toplulukları oluşturulması ve öğrencilerin sosyal gelişimlerinin desteklenmesi için daha fazla düzenleme yapılması önerilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Sosyal, kültürel ve sportif faaliyet olanaklarının yaratılmasına ilişkin planlamalar bulunmaktadır.

#### 4. Öğretim Kadrosu

##### **Atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri**

Kurumun öğretim elemanı atama, yükseltme ve görevlendirme süreçleri ile ilgili birçok olumlu yönünün bulunması ile birlikte, şeffaflık, etkinlik ve adil uygulamalar konusunda bazı gelişmeye açık yönleri de bulunmaktadır. 2023 KİDR'da, Kurumda 2023 yılında kabul edilen ve 2024'te uygulanmaya başlanan Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Yönergesi; fırsat eşitliği sağlayan ve akademik liyakatı gözeten bir yapı sunmaktadır denmektedir. Akademik atama, yükseltme ve görevlendirme süreçlerinin YÖKSİS (Yükseköğretim Kurumları Bilgi Sistemi) ile entegre olarak yürüt÷lmesi ve sistemin güvenilir olması Kurumun güçlü bir yönü olarak değerlendirilmiştir. Bu entegrasyon, akademik personel verilerinin doğru ve şeffaf bir şekilde izlenmesini sağlamaktadır. Ancak, ilgili yönergenin katılımcı bir şekilde revize edildiği iddia edilmesine rağmen, akademik personelden alınan geri bildirimler, bu süreçlerin her akademisyenle yeterince paylaşılmadığı ve görüşlerinin alınmadığı yönündedir. Akademik yükseltme kriterlerini sağlayan ve kadro bekleyen öğretim elemanlarının kadro ilanı işlemleri ile ilgili iyileştirmelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreçlerin, öğretim elemanlarının motivasyonu ve kuruma aidiyeti açısından daha dikkatli ve şeffaf şekilde ele alınması önerilmektedir. Kurum, yerli ve yabancı öğretim elemanları için tercih edilen bir kurum olma yolunda ilerlemektedir. Yabancı uyruklu öğretim elemanları ve araştırmacılar için belirli usul ve esaslara göre işe alım ve yükseltme süreçleri belirlenmiş olup, bu alandaki gelişmeler olumlu yöndedir. Akademik kadronun uzmanlık alan bilgisi ile yürüt÷len dersler arasındaki uyumun sağlanması ile ilgili tanımlı süreçlere, sürecin izlendiğine ve iyileştirmeler yapıldığına dair kanıtlara rastlanmamıştır. Ders dağılımları ile ilgili kararlar anabilim dalı, bölüm, fakülte, yüksekokul veya meslek yüksekokulları kurullarında alınmaktadır. Öğretim elemanlarının ders görevlendirmeleri ve kurum dışından ders vermek üzere görevlendirilenlerin seçiminde liyakate dikkat eden usul ve esasların olduğuna dair bir kanıt rastlanmamıştır. Öğretim elemanlarının kurum dışı veya kurum içindeki farklı birimlerde görevlendirilmesi ile ilgili yönerge ve belgelerin hazırlanması ve bu alandaki süreçlerin daha şeffaf hale getirilmesi ve tüm paydaşlara açık şekilde duyurulması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Öğretim elemanı sayısındaki azalma kurumda akademik süreçlerin verimliliğini etkileyebilecek bir sorun yaratabilir. Akademik kadroda yaşanan azalma ile ilgili somut bir çözüm stratejisi planlanması önerilmektedir.

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

##### **Öğretim yetkinlikleri ve gelişimi**

2023 KİDR'da tüm öğretim elemanlarının etkileşimli-aktif ders verme yöntemlerini ve uzaktan eğitim süreçlerini öğrenmeleri ve kullanmaları için sistematik eğiticilerin eğitimi etkinlikleri (kurs,

çalıştay, ders, seminer vb) yapıldığı ve bunu üstlenecek / gerçekleştirecek öğretme-öğrenme merkezinin olduğu belirtilmiş, öğretim elemanlarının pedagojik ve teknolojik yeterlilikleri artırılabilmektedir ve Kurumun öğretim yetkinliği geliştirme performansı değerlendirilmektedir, denmektedir. Kurumda hem akademik hem de idari personelin ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimlerinin koordinasyonundan sorumlu 2021 yılında kurulan Eğitim Koordinatörlüğü mevcuttur. Bu birim Danışma Kurulu'nun uygun görüşüyle belirlenen eğitim takvimi çerçevesinde faaliyetlerini yürütmektedir. Bu etkinliklerin çeşitliliği, öğretim elemanlarının farklı konularda gelişmelerine olanak tanımaktadır. Danışma Kurulu, eğitim konularının belirlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır, ancak bu kurulun etkinlik ve eğitim konuları belirlemede nasıl somut bir rol oynadığı belirlenmemiştir. Danışma Kurulu'nun sürece daha fazla dahil edilmesi ve önerilerinin belgelendirilmesi, eğitim içeriklerinin daha katılımcı ve etkili olmasını sağlayabilir. Geri bildirimlerin kullanımını daha şeffaf hale getirmek adına, Eğitim Koordinatörlüğü'nün eğitim sonrası geri bildirimleri nasıl analiz ettiği ve bu verileri eğitimlerin iyileştirilmesi için nasıl kullandığı hakkında daha fazla kanıt sağlanmasında yarar vardır. 2023 yılı içinde hem akademik hem de idari personele yönelik 26 eğitim programı düzenlemiştir. Verilen eğitimler rapor halinde düzenlenerek UZEM işbirliği ile Yönetim Bilgi Sistemi ve MUYBİS'e aktarılmıştır. Moodle Kullanım Kılavuzu, Ders Yönetim Sayfası (DYS) Kullanımı Eğitimi ve AGEP (Akademik Gelişim Programı) ile DYS Örnek Ders faydalı ve son derece olumlu değerlendirilmiştir. UZEM tarafından ders içeriklerinin ve öğretim araç ve yöntemlerinin çeşitlendirilmesi ve zenginleştirilmesi amacıyla öğretim elemanlarına bilgi notları ve videolar hazırlanması memnuniyetle karşılanmıştır. Kurumda DYS'nde dersler ve derslerin etkili yapılması amacıyla bilgilendirmeler bulunmaktadır. Kurumda Akademik Gelişim Programı (AGEP) bulunması önemlidir. AGEP modüller şeklinde öğretim elemanlarına sunulmaktadır. Kurumda öğretim elemanlarının öğretim yetkinliklerinin geliştirilmesi amacıyla 2020 yılında Akademik Gelişim Programı'nın (AGEP) başlatılmış olması ve Kuruma son üç yıl içinde doktor öğretim üyesi, öğretim görevlisi veya araştırma görevlisi olarak atanmış öğretim elemanlarının bu programa katılımının sağlanmış olması ve 2021 yılı içerisinde 152 öğretim elemanının bu eğitimi tamamlaması memnuniyet verici bir gelişme olarak değerlendirilmiştir. AGEP'e ek olarak Kurumda seminer, webinar, panel, vb. etkinliklerin düzenlendiği görülmüştür. AGEP örneğinin Kurum genelinde yaygınlaştırılarak öğretim elemanlarının eğitim öğretim boyutunda sürekli profesyonel gelişimlerinin desteklenmesinin önemli olduğu değerlendirilmiştir. Diğer yandan öğretim elemanlarının öğretim yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik tanımlı süreçlerin oluşturulması ve tüm öğretim elemanlarının gerçekleştirilecek uygulamalara katılımlarının sağlanmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Öğretim elemanlarının yetkinliklerinin artırılması ile ilgili kurumda iyileştirmeler de bulunmaktadır. Kurumun KİR raporunda yapılan tavsiye üzerine öğretim elemanlarının ve idari personelin eğitimlerini düzenleyen ve koordine eden bir birim olarak Eğitim Koordinatörlüğü'nün kurulması bunlardan biridir. Bu birim, kurumun genel eğitim politikalarını destekleyen ve kurumun eğitim ihtiyaçlarını belirleyen önemli bir rol üstlenmektedir. Eğitim programları sonunda katılımcılara anket uygulanması iyi bir uygulama olarak değerlendirilmiştir. Ancak alınan bu geri dönüşlerin eğitim programının iyileştirilmesinde kullanılması gelişmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurumda öğretim elemanlarının eğitim hizmetinin verilme biçiminden (uzaktan, yüz yüze ve ya karma) bağımsız olarak hazır bulunmalarının artırılmasına yönelik UZEM tarafından uzaktan eğitim derslerinin planlanması, içeriklerin geliştirilmesi, ölçme ve değerlendirme konularında prosedür ve standartların oluşturulmuş olması memnuniyetle karşılanmıştır. Bu bağlamda aktif olarak öğretim elemanlarının kullanımına açık olan <http://uzem.mu.edu.tr/tr> sayfasında destekleyici web 2.0 araçları, ders içi destek uygulama ve araç kullanım videoları, örnek ders içerikleri gibi uzaktan eğitimde yararlı olacak temel bilgilere yer verildiği görülmüştür. UZEM sayfasında yer alan belirli alanlarla ilgili örnek çalışmaların çeşitlilik gösterecek şekilde ve nitelikte artırılmasının önemli olduğu düşünülmekte ve tavsiye edilmektedir. Ayrıca Kurumda öğretim elemanlarının öğretim yetkinliklerini iyileştirmeye yönelik faaliyetlerin çeşitlendirilerek belirli bir sistematiğe gerçekleştirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Üniversitenin uzaktan eğitim altyapısının güçlü olması, UZEM'in (Uzaktan Eğitim Merkezinin) kadrosu ve yenilikleri takip eden

anlayışıyla eğitim-öğretim alanında etkin olması, Akademik Gelişim Programının (AGEP) kariyerinin başındaki ya da kuruma yeni başlayan öğretim elemanlarına gelişim olanağı sunması, AGEP kapsamında Eğiticilerin Eğitimi modülleri bulunması, etkinliklere katılan öğrencilere Öğrenci Sosyal Etkinlik Belgesi (OSEB) verilmesi, Üniversitede bir takvim çerçevesinde çalışan, görev ve sorumlukları tanımlanmış ve akademik ve idari personele eğitimler planlayan ve uygulayan bir birim olarak Eğitim Koordinatörlüğü kurulmuş olması, Kariyer Gelişim ve Mezunlarla İletişim alanında oluşturulan yeni yapılanmaya gidilmiş olması kurumun güçlü yönlerindedir. Bu kapsamda kurumda öğretim elemanlarının pedagojik ve teknolojik yeterliliklerinin artırılması için uygulamalar mevcuttur. Ancak Tıp Fakültesi dışındaki öğretim elemanlarının da öğretim yetkinliklerini geliştirme faaliyetlerinin izlenmesi ve belirli bir sistematikte ve sürekli bir süreç içinde yapılması önerilmektedir. Sürekli profesyonel gelişim için bir norm belirleme sürecinin oluşturulması ve bu sürecin, tüm öğretim elemanlarının katılımını sağlayacak şekilde kurumsal düzeyde yaygınlaştırılması önerilmektedir.

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

### **Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme**

Üniversitede teşvik ve ödüllendirme mekanizmalarının bulunması, bilhassa 2023 yılı içerisinde bir Öğretim Ödülleri Yönergesi çalışmasının gerçekleştirilmiş olması ve eğitim kadrosunun eğitim-öğretim performansının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi hususunda adımlar atılmış olması kıymetli bulunmuştur. Bununla birlikte kurumda yaratıcı veya yenilikçi eğitim uygulamalarını teşvik etmek, rekabeti artırmak amacıyla ödüllendirilecek öğretim elemanlarını belirlemede yararlanılacak yetkinlik düzeyini esas alan, adil ve şeffaf mekanizmaların kurulması ve kurumda yaygınlaştırılması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Teşvik ve ödüllendirme mekanizmalarının; yetkinlik temelli, adil ve şeffaf biçimde oluşturulmasına yönelik planlar bulunmaktadır.

## C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

### 1. Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları

#### Araştırma süreçlerinin yönetimi

Kurumun bütününde araştırma süreçleri Araştırma ve Geliştirmeden (Ar-Ge) sorumlu bir rektör yardımcısına bağlı olarak yönetilmektedir. Ar-Ge'den sorumlu rektör yardımcısına bağlı olarak çalışan birimler; Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü, Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğü, Ar-Ge Koordinatörlüğü, Araştırma Laboratuvarları Merkezi Koordinatörlüğü, 100/2000 YÖK Doktora Bursları ve Etik Kurullar yer almaktadır.

Kurumda Ar-Ge politikası oluşturulmuş olması ve Ar-Ge çalıştayının düzenlenerek çalıştay sonuçlarının raporlanması kurum adına önemli gelişmeler olarak göze çarpmaktadır. Kurumun, yapmış olduğu Ar-Ge faaliyetlerinin araştırma politikasında belirtilen hususlarla ilişkilendirme çalışmasını henüz yapmadığı tespit edilmiştir, dolayısıyla araştırma politikasında ifade edilen hususların hangi ölçüde gerçekleştiği belli değildir. Kurumun araştırma laboratuvar altyapısının nispeten güçlü olduğu değerlendirilmekte olup kurum altyapısının tanımlı süreçlerle yönetilmesi adına 2023 yılında yapılan çalıştay neticesinde araştırma laboratuvarları ile Uygulama Araştırma Merkezlerinin üst çatı olarak koordinasyonunu sağlamak için Araştırma *Laboratuvarları Merkezi Koordinatörlüğü (ALM)* kurmuştur. Kaynak verimliliği ve sağlıklı yönetsel süreçlerin işletilmesi adına ALM'nin kuruluşunun değerli olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan Kurumda çoğunluğu iç kaynaklardan desteklenen bilimsel araştırma projeleri, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Komisyonunun da bünyesinde yer aldığı Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından yönetilmektedir. Bu birimin organizasyon şemasında BAP Komisyonunun üzerinde doğrudan Rektöre bağlı olduğu, ancak web sayfasında bu koordinatörlüğün altında çalışan bir birim olarak tanımlandığı görülmektedir. BAP Koordinasyon Birimi proje destek ve kontrol birimi, teknik destek birimi, uluslararası iş birliği proje birimleri ile idari birimler yer almaktadır. Koordinasyon birimi de doğrudan Rektöre bağlı olarak çalışmalarını yürütmektedir.

Kurumda araştırma süreçlerinin yönetilmesinde yukarıda da özetlendiği gibi farklı oluşumlar bulunmaktadır. Kurumda Ar-Ge Koordinatörlüğü'nün kurulmuş olması önemlidir. Ar-Ge Koordinatörlüğü'nün bu oluşumları tek çatı altında toplayarak kurumun bütünü ile ilgili araştırma süreçlerini izleyerek, Kurum'un araştırma potansiyelini belirleyip bu yönde araştırmaların yapılmasının teşvik edilmesini üst yönetime önermek, kurumun araştırma altyapısının araştırma politikasında belirtilen hususlara göre kullanılmasını teşvik etmek, izlemek, kurumun Ar-Ge potansiyelini geliştirmesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca koordinatörlüğün Kurumda araştırmacıların motivasyonu ve yönlendirmeleri ile ilgili faaliyetler yapması, Kurumun araştırma faaliyetlerini takip edip kıyaslama raporları hazırlaması ve Kurumun araştırma ile ilgili geleceğine yön vermede önerileri üst yönetime ulaştırması da diğer bir önemli geliştirici faaliyeti olacaktır.

2021-2025 Stratejik Plan'da Kurum bölgesel ihtiyaçları ve dinamikleri gözeterik tematik uzmanlık alanlarını belirlemiş ve bu konudaki çalışmalarını teşvik edeceğini belirtilmiştir. Bölgesel ihtiyaçların tespit edilmiş ve alan belirlenmiş olması değerli olup Kurumun bu yöndeki çalışmalarının daha somut adımlarla ortaya konulması ihtiyacı olduğu düşünülmektedir. Kurumun tematik uzmanlık alanlarını belirlemiş olması güçlü yönüdür.

Akademik birimlerde araştırma faaliyetlerinin nasıl yönetildiği ile ilgili sadece dekan yardımcısının görev tanımında "Eğitim-öğretim ve araştırmalarla ilgili politikalar ve stratejiler geliştirir" ifadesine yer verilmiştir. Ancak, bu ifade akademik birimdeki araştırma faaliyetlerinin dekan yardımcısına bağlı olarak yönetildiğini kapsamadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte Kurumun 2021-2025 Stratejik Planında "*Araştırma ve İnovasyona Dönük Süreçlerin ve Kapasitenin Geliştirilmesi*" amacı başlığı altında "*Proje üretme kültürünü geliştirmek ve yaygınlaştırmak*", "*Bilimsel yayınların sayısı, etki ve erişebilirliğini artırmak*", "*Dış fon kaynaklı proje sayılarını*



*artırmak*”, “*Ar-Ge'nin inovasyona dönük çıktılarını geliştirmek*” şeklindeki hedeflerde iş birliği yapılacağı belirtilen birimler arasında akademik birimlere yer verilmiştir. Ancak, akademik birimlerde araştırmaların teşvik edilmesi ve yönetilmesi ile ilgili yukarıda belirtilen görev tanımı haricinde herhangi bir yönetsel görev yüklenmediği saptanmıştır. Bu durum kurumun gelişmeye açık yönünü oluşturmaktadır.

Kurumun öğretim elemanlarının Ar-Ge performansını izlemek için kullanılan Muğla Üniversitesi Yönetim Bilgi sistemi (MUYBİS) özgün bir sistem olup, gayet faydalı ve başarılı bulunmuştur. Kurum içindeki öğretim elemanları ilgili sistem aracılığıyla birbirlerinin çalışma alanlarına ve performansına daha kolay bir şekilde hâkim olması sağlanmış, bu da disiplinlerarası iş birliğine zemin hazırlamıştır. Ayrıca ilgili sistemin öğretim elemanlarının birbirlerinin yayın durumlarını takip edebilmeleri açısından öğretim elemanları arasında rekabete dayalı bir motivasyon sağladığı gözlemlenmiştir. MUYBİS Kurumun güçlü yönünü oluşturmaktadır.

Özet olarak; Kurumda, araştırma süreçlerinin yönetimine ilişkin kayda değer gelişmeler, süreçler ve oluşumlar olmakla birlikte kurum genelinde benimsenen gelenekselleşmiş yaklaşımlar olmadığı, motivasyon ve yönlendirme işlevlerinin yeterince olgunlaşmadığı, geleceğe yönelik, kısa, orta ve uzun vadeli hedefler net bir şekilde tanımlanmasına karşın, bu durumun halen geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu göze çarpmaktadır. Araştırma sürecinde uygulamaların kurumsal tercihler yönünde gelişmediği tespit edilmiştir. Bilimsel araştırma ve sanatsal süreçlerin yönetiminin etkinliği ve başarısının izlendiği ancak izleme sonucunda kontrol etme ve önleme basamaklarının gerçekleştirilmediği göze çarpmaktadır. Tanımlı iş süreçleri olan BAP desteklerinin bulunması, lisansüstü öğrencilerine sağlanan burs ve proje desteklerinin yüksek oranda olması ve proje yazma eğitimleri verilmesi önemli olmakla birlikte, BAP kaynaklarının yetersizliği ve BAP kaynaklarının kurumun öncelikli alanlarını desteklemek amacıyla kullanıldığına dönük çalışmaların az olması kurumun gelişmeye açık yönünü oluşturmaktadır. TÜBİTAK 100/2000 programından faydalanan öğrenci sayısının yüksek olması ve lisans öğrencilerine yönelik TÜBİTAK projelerinin yüksek oranda olması kurumun güçlü yönlerinden biri olarak değerlendirilmiştir. Aktif araştırma laboratuvarlarının bulunması, laboratuvarlarda öğrencilere staj imkânının tanınması ve bu laboratuvarların kamuya açık olması kurumun güçlü yönlerinden biri olarak değerlendirilmiştir.

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

## **İç ve dış kaynaklar**

Kurumda, araştırmaların odağında bulunan Uygulama ve Araştırma Merkezi sayısı 55 olup bu merkezlerden yedisi Araştırma Laboratuvarları Merkezi (ALM) binasında kendi araştırma laboratuvarına sahiptir. Bunlara ek olarak Üniversite bünyesinde 12 Tematik Alan Laboratuvarı bulunmaktadır. Araştırma laboratuvarlarının tüm paydaşlar tarafından etkin olarak kullanılması Kurum'un güçlü yönüdür. Kurum, Uygulama ve Araştırma Merkezlerini ALM Koordinatörlüğü altında yapılandırılması araştırma merkezlerinin faaliyetlerinin koordinasyonu ve kaynakların verimli bir şekilde kullanılması açısından önemli görülmüştür. Ancak bu konuda somut uygulamaların başlangıç aşamasında olduğundan geliştirilmesi gerektiği değerlendirilmiştir. Ayrıca, pasif ve aynı alanda faaliyet gösteren araştırma merkezlerinin kapatılması, birleştirilmesi veya aktif hale getirilmesi kurumun gelişmeye açık yönlerinden biridir.

Kurum, araştırma-geliştirme süreçlerine ait çıktıları kamuoyuna sunmakta ve iyileştirilmesi gereken hususlar not edilerek gerekli planlamalar yapılmaktadır. Kurum'un Ar-Ge çalışmalarının iyileştirilmesi ve kurumun Ar-Ge geleceğine yön verecek fikirlerin tartışıldığı “Üniversite akademisyenlerinin katıldığı bir tam günlük “Kurumsal AR-GE Gelişim Çalıştayı” düzenlenmesi kıymetli bulunmuş olup bu kapsamda kurumun 12 tematik alandaki çalışmalara daha fazla odaklanması gerektiği ifade edilmiştir.

Kurum, akademisyenlerine BAP Koordinatörlüğü tarafından yönetilen BAP projelerine maddi destek sağlamaktadır. Kurum'da BAP Yönergesinde kurumun öğrencilerine ve akademisyenlerine yönelik 9 adet proje destek türü bulunmaktadır. Bunlar, Araştırma Projeleri (AP), Düşük Bütçeli Altyapı Projeleri (DB-AYP), Yüksek Bütçeli Altyapı Projeleri (YB-AYP), Lisansüstü Tez Projeleri (LTP), Teşvik Projeleri (TP), Çağrılı Projeler (ÇP), Sanayi İş birliği Projeleri (SİP), Lisans Öğrencisi Katılımlı Araştırma Projeleri (LÖKAP) ve Kariyer Destek Projesi (KDP)'dir. Lisans öğrencisi katılımlı LÖKAP ve KDP son zamanlarda eklenen yeni proje türleridir. Dokuz adet proje türünün ve son eklenen iki adet proje türünün Kurumun Ar-Ge politikası ve hedefleriyle uyumlu olup olmadıkları yönünde bir değerlendirme bulunmamaktadır. Kurum'un, 2023 yılı BAP Koordinatörlüğü tarafından desteklenen proje sayısı 54'tür. BAP proje çeşitlendirme çalışmaları kapsamında 2022 yılında BAP Yönergesine eklenen yeni bir proje türü KDP faaliyet yılı içerisinde toplamda 1 adet proje desteklenmiştir. LÖKAP'nin BAP yönergesine eklenmesi önemli bulunmuş olup, 2023 faaliyet yılı içinde iki (2) adet proje desteklenmiştir. LÖKAP projelerinin kurumun genelinde artırılması önerilmektedir. BAP kapsamında öğrencilere iyi miktarda burs veriliyor olması, öğrencilerin mezuniyet öncesi proje kültürünü öğrenmesi açısından kıymetlidir. Kurum içindeki araştırmacıların BAP mali destek durumundan yeterince haberdar olmadıkları gözlemlenmiş, BAP başvurularının teşvik edilmesi amacıyla iç paydaş bilgilendirme toplantılarının yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kurum iç ve dış araştırma kaynaklarının yönetiminde 2021-2025 Stratejik Plan'da belirtilen amaç ve hedefler, YÖK tarafından yayımlanan Yetkinlik Raporu'nda belirtilen eşleşmeler yanı sıra kamu ve özel sektörden alınan dış danışma kurulu toplantılarındaki geri bildirimler dikkate alındığı bildirilmekle birlikte, bunlarla ilgili kanıtlara ulaşılamamıştır. Kurumun iç kaynaklarının kurumun yetkinlik alanlarından hangisine kullanıldığı veya 9 adet proje türünden hangisi yetkinlik alanlarına hizmet ettiği ile ilgili çalışmalara rastlanılmamıştır. Kurum proje iç kaynaklarında sürekli bir artış olmasına karşın, bu iç kaynakların daha da artırılması için hangi önlemleri aldığı ile ilgili bir iyileştirme kanıtı bulunmamaktadır. Kurum'da, projelere birimler arasındaki denge gözetilerek bütçenin nasıl dağıtıldığı ile tanımlı bir mekanizma olmadığı görülmüştür.

Projelerde kullanılan kaynakların çeşitliliği ve yeterliliği ile ilgili PUKÖ döngüsünün kontrol et ve önlem al adımlarının yeterince işletilmediği tespit edilmiştir. Kurumda araştırmaya yeni başlayanlar için üniversite içi çekirdek fonlar vardır. Ancak sayısal olarak yetersiz olması, bu fonlara erişim imkânının kolaylığının değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Kurumda, araştırma potansiyelini artırmak üzere proje, konferans katılımı, seyahat ile uzman daveti destekleri varlığına dair kanıtlar görülmemiştir. Bu durum kurumun gelişmeye açık yönünü oluşturmaktadır.

Üniversite içi araştırma kaynaklarının etkinliği, yeterliliği, gelişmeye açık yanları, beklentileri karşılama düzeyi ile ilgili değerlendirmelerin yapılmadığı tespit edilmiştir. Misyon ve hedeflerle uyumlu olarak araştırmacılarından kurum dışı kaynaklara yönelmeleri istenmekle birlikte, proje destek ofisi ve dış kaynaklı projelerin idari ve mali yönden takip eden birim haricinde, buna dair teşvik sisteminin olmadığı görülmüştür. Kurum KİDR'inde Kurumun Ar-Ge altyapısının uluslararası iş birlikleri yolu ile geliştirilebileceğini belirtmiştir. Buna dair farkındalık ve teşvik sistemlerinin arttırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Kurumun fiziki ve teknik kaynakları; araştırma misyon, hedef ve stratejileri için asgari imkanları sağlamaktadır.

Kurumun, Muğla Teknopark, Teknoloji Transfer Ofisi ve ikili iş birlikleri anlamında portföyünün zengin olduğu bu durum Kurum'un güçlü yanını oluşturmaktadır. 1 Mart 2021 tarihinde faaliyetine geçmiş olan Muğla Teknopark'ta 2023 yılı sonu itibarıyla 26 Ar-Ge firması ve 19 kuluçka firması ile toplamda 45 firma bulunmaktadır. Teknopark firmalarının araştırma ve geliştirme faaliyetlerine hız kazandırılması amacıyla, Muğla Teknopark Yönetici A.Ş.'nin TTO faaliyetlerini gerçekleştirmek amacı ile İNOVA TTO A.Ş. ile bir iş birliği protokolü imzalanmış, bu kapsamda Muğla Teknopark Yönetici A.Ş.'de firmalara eğitim ve seminerler verilmiştir. Eğitim ve seminerler ile Teknopark firmalarının araştırma ve geliştirme faaliyetlerine hız kazandırılması amaçlanmıştır.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi iç ve dış araştırma kaynaklarının yönetiminde kamu ve özel sektörden oluşan dış danışma kurulu ile toplantılar yapıp toplantılarındaki geri bildirimlerin dikkate alınması önerilmektedir.

Kurum araştırmacılarını, girişimciler, yatırımcılar ve sanayiciler ile buluşturmak amacıyla İnova Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi A.Ş 2019 yılında kurulmuştur. 2023 yılı içerisinde 133 kurum araştırmacılarının özel sektör ile iş birliği yaparak 112 farklı projede görev almış olması önemli bulunmuştur. Ayrıca, Kurum 2023 Yılı içerisinde Üniversite hak sahipliğinde toplamda 7 adet ulusal/uluslararası patent başvurusu yapmış olup, bu durumun bir akademisyen ticarileştirme döngüsü tamamlaması açısından önemli bir gelişme olarak kaydedilmektedir.

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

## **Doktora programları ve doktora sonrası imkanlar**

Kurum bünyesinde 4 enstitüye bağlı 46 doktora programı bulunmaktadır. Kurumun doktora programlarına başvuru süreçleri, öğrenci kabul ve kayıt gibi süreçleri kurumun Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre yürütölmektedir. Doktora programlarının başvuru süreçleri, kayıtlı öğrencileri ve mezun sayıları ile gelişme eğilimlerinin izlendiğine ve doktora programlarının açılmasında kurumun araştırma politikası, hedefleri ve stratejileri ile uyumunun dikkate alındığına dair bir çalışma bulunmamaktadır. Kurumda yürütölen doktora/sanatta yeterlik sonrası Kurum dışı araştırmacıların kabul edilmesi, kendi öğretim üyeleri ile ortak araştırma ve yayın yapmalarının teşvik edilmesi ile ilgili usul ve esaslarını düzenleyen Doktora Sonrası Araştırma Programı Yönergesi (DOSAP)'nin yürürlüğe girmesi doktora sonrası imkânların planlanması açısından önemlidir. Ayrıca, Kurumun 100/2000 programı kapsamında 41 öğrenciye YÖK tarafından burs veriliyor olması kurumun güçlü yanını oluşturmaktadır. Bu burslar kurumda doktora yapan öğrenci sayısını artırmak için teşvik niteliğindedir. Doktora programlarının sayısı KIDR'da verilmesine karşın, doktora öğrenci sayısı ve şu ana kadar mezun olan doktora öğrenci sayıları ile ilgili bilgiye yer verilmemiştir. Doktora sırası ve doktora sonrasında TÜBİTAK'tan desteklenen burs programı kapsamında, 2023 Yılında 4 adet yurt içi doktora bursu, 7 adet yurt dışı doktora sonrası, 1 adet yurt içi doktora sonrası olmak üzere toplam 12 adet proje kabul edilmiştir. Bu husus yine kurumun güçlü yönlerinden biridir. Kurumun doktora mezunlarının işe alınması ile ilgili bir politikası veya usul ve esasları bulunmamaktadır. Doktora programları ve doktora sonrası imkânlarla yönelik iyileştirme kanıtları görölememiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun araştırma politikası, hedefleri ve stratejileri ile uyumlu doktora programı ve doktora sonrası imkanlarına ilişkin planlamalar bulunmaktadır.

## **2. Araştırma Yetkinliği, İş birlikleri ve Destekler**

### **Araştırma yetkinlikleri ve gelişimi**

Kurum Dış Fon Kaynaklı Projeler Modölü ile Kurumun araştırma ve proje konularında farkındalığını artırmak amacıyla oluşturduğu “Proje Avcısı” ara yüzünde uluslararası proje duyurularının yapılmasının ve üniversite-sanayi iş birliğini artırmaya yönelik sanayi paydaşlarının da (MSKÜ Dışı) bu sisteme kaydolarak güncel duyurulardan haberdar olabilmeleri sağlanmaktadır. Ayrıca, Kurumda 2021-2025 Yılları Stratejik Planı'nda belirtilen bilimsel yayınların sayı, etki ve erişilebilirliğini arttırmak ve dış fon kaynaklı proje sayılarını arttırmak hedefleri doğrultusunda 2 adet toplantı ve eğitim yapılmıştır. Bunlardan biri, Avrupa Birliği Proje Hazırlama Eğitim Programı'dır. Diğer etkinlik ise TÜBİTAK ARDEB Bilgilendirme toplantısıdır. Bunlar kurumun güçlü yönleridir. Ancak, doktora derecesine sahip araştırmacıların oranı, kümelenme/uzmanlık birikimi, araştırma hedefleri ile örtüşme konularının analizi ve hedeflerle uyumu irdelenmemiştir.

Kurumda, Şu anda devam ettiği belirtilen 65 adet TUBİTAK, 5 adet TUSEB ve 12 adet Avrupa Birliği tarafından desteklenen 82 adet proje bulunmaktadır. Dış fon kaynaklı proje sayısı gayet iyi durumdadır.

MSKÜ Akademik Gelişim ve Oryantasyon Programının (AGEP) 3 yıldır uygulanıyor olması, 2023 yılında 363 akademisyenin eğitime katılmış olması, dolayısıyla MSKÜ'nin araştırma olanakları hakkında bilgi veren modülünün olması kayda değerdir. Çevrimiçi akademik eğitim platformu olan Araştırma Yöntemleri Eğitim ve Uygulama Merkezi (AYEUM)'a 2021 yılında abonelik sağlanmış olması ile akademisyenlerin araştırma süreçlerinde ihtiyaç duydukları desteğe kolay şekilde ulaşmalarına zemin hazırlanmış olmaktadır. Proje Destek Birimi tarafından "Bilgilendirme/Destek Etkinlikleri" gerçekleştirilmiş olup, proje programları ve güncel proje başvuruları hakkında araŐtırmacıları bilgilendirmesi açısından önemlidir. Ayrıca 2023 yılı alan bazında yetkinlik analizi yapılmış olması değerlidir. MSKÜ kapsamında araştırmacı yetkinliğini arttırmaya yönelik birçok uygulama yapıyor olmasına karşın akademik personele yönelik yapılan memnuniyet anketlerinde "Araştırma faaliyetlerine ilişkin memnuniyet durumunun" ortalama %38,6 puan olması dolayısıyla üniversite yönetiminin akademisyenlerle paydaş toplantısı yaparak beklentileri ve ihtiyaçları sorgulama ve karşılama hususunda çalışma planı yapması önerilmektedir. Ayrıca, yerel, bölgesel ve ulusal araştırma konularının iç ve dış paydaşlarla birlikte belirlenmesi, bu çerçevede turizm ve tarım gibi yerel ihtiyaçlara yönelik araştırmaların arttırılması, merkez kampüs dışındaki birimlerde bulunan öğretim elemanlarının araştırma imkânlarının iyileştirilmesi gerekliliği kurumun gelişmeye açık yönlerinden biri olarak değerlendirilmiştir. Kurumda, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik mekanizmaların olduğu ve bunların sistematik hale getirilmesi gerektiği; ancak öğretim elemanlarının sahip olunan kaynaklardan ve kurum içinde yapılan faaliyetlerden yeterince haberdar olmaması dolayısıyla üniversitenin sunduğu imkanlardan yeterince yararlanamadığı görülmektedir. Kurumda bulunan öğretim elemanlarının güçlü araştırma kimliği ve potansiyeli göz önünde bulundurulduğunda sistematik bir akademik yetkinlik geliştirme programının, Kurumun Ar-Ge'sine ivme katacağı Őüphesizdir.

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

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

Kurumda, aktif olarak bir sigorta firması ile bir Ar-Ge protokolü ve Muğla Valiliği ile Ar-Ge Teknofest Konteyner sözleşmesi ile Jeoloji Mühendisliği Doktora Programı ile Bordeaux Montaigne Üniversitesi ve Biyoinformatik doktora programı ile Julies Maximilians Würzburg Üniversitesi arasında ortak doktora programları yürütölmektedir. Azerbaycan Devlet Agrar Üniversitesi ile bilgi transferi, ortak proje, Ar-Ge, öğrenci/personel deđiŐimi konularında işbirlikleri bulunmaktadır. Kurumun, Masaryk Üniversitesi ile akademik işbirliği anlaşmaları ile EskiŐehir Teknik Üniversitesi, EskiŐehir Osmangazi Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi arasında imzalanan Afet ve Acil Durum İŞ Birliği Protokolü bulunmaktadır. Ayrıca, Kurumun Güney Ege Kalkınma Ajansı, Sağlık Bakanlığı, Tarım ve Orman Bakanlığı, Türkiye Ulusal Ajansı, MuŐ Alparslan Üniversitesi, Piri Reis Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi ile anlaşma/protokolleri vardır. Ayrıca Kurumun, yerel belediyelerle ve ildeki birçok kamu ve özel kuruluşla işbirliği, Almanya, Kazakistan, Amerika BirleŐik Devletleri gibi birçok ölkede bulunan toplam 49 üniversite ile işbirliği protokolleri bulunmaktadır. Bunlar dışında kurumun doktora sonrası araştırmacı kapsamında çok sayıda öğretim elemanını yurtdıŐı eğitime gönderdiği görölmektedir. Kurumun 2023 yılında Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama KoŐullarında yurt dışı gözlem ve araştırma deneyiminin puan değerini arttırarak uluslararası iŐbirliđini teşvik ettiği görölmüŐtür.

Kurumun ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri oluşturması çabası içinde olduğu ve bu çabanın stratejik plandaki hedeflerle takip edildiği görölmekle birlikte, ortak araştırma birimleri oluşturulmasına yönelik sistematik mekanizmaların ve tanımlı süreçlerin henüz tam anlamıyla olmadığı tespit edilmiştir. Bu yön Kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmektedir. Kurumun yerel beklentiler ve ihtiyaçlara binaen turizm ve tarım gibi alanlara

yönelik araştırmalarını arttırması tavsiye edilmektedir. Kurumun ulusal-uluslararası birçok işbirliğinin olması, Araştırma Laboratuvarı Merkezi (ALM)'nde disiplinler arası çalışmalar yapıyor olması, Gıda Analizleri Uygulama Araştırma Merkezi'nin topluma yönelik uygulamalarının olması, tanımlı iş süreçlerinin bulunması ve uluslararası iş birliklerinin varlığı önemli bulunmuştur.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ve ortak araştırma faaliyetleri yürütölmektedir.

### 3. Araştırma Performansı

#### Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Kurum araştırma performansını 2021-2025 yılları arasındaki Stratejik Planında ‘‘Proje kúltürünü geliştirmek ve yaygınlaştırmak’’, ‘‘Bilimsel yayınların sayı, etki ve erişebilirliğini arttırmak’’, ‘‘dış fon kaynaklı proje sayılarını arttırmak’’ ve ‘‘inovasyona dönük çıktıları geliştirmek’’ şeklinde belirlemiş olduğu hedeflere ait göstergelerle takip etmektedir ve raporlamaktadır. Ayrıca, YÖK ve YÖKAK izleme kriterleri ile de kurum araştırma performansını takip etmektedir. Kurum yıllık bazda izlemiş olduğu bu göstergeleri değerlendirmiş ve hedeflerle karşılaştırmış olmasına karşın, bu göstergelerdeki sapma nedenlerini irdelemek ve önlem almak adına risk yönetimi mekanizmasının henüz geliştirilmediği tespit edilmiştir. Bunun yanında akademik personel araştırma performansının izlenmesi amacıyla MUYBİS (Muğla Üniversitesi Yayın/Bilgi Sistemi) adı verilen uygulama geliştirilmiş ve yılda bir kez güncellenerek akademisyenlerin performans takibi yapılmaktadır. Sistem Kurum tarafından geliştirilmiş ve özgün olması dolayısıyla değerlidir. Ancak öğretim elemanlarınca sistem hakkında geri dönüşlerinin alınmadığı ifade edilmektedir. İç paydaş görüşü alınarak sistem üzerinde iyileştirmeler yapılması ve sistemi yöneten personelin birden fazla olması yoluyla sistemin işlerliğinin güvence altına alınmasının sağlanması önemli olduğu düşünölmektedir.

MUYBİS'in Kurumdaki akademisyenlerin hem çalışma alanlarının hem de yayınlarının takip edilmesine ve izlenmesine olanak sağlaması, akademisyenlerin motivasyonunu arttırması açısından önemlidir. Kurum içinde akademisyen motivasyonu ve performansını arttırmaya yönelik adımlar olmakla birlikte bunların sistematik hale gelmediği, kurum içinde bulunan akademisyenlerin süreçlerden yeterince haberdar olmadıkları gözlemlenmiştir. Bu kapsamda kurum içi akademik teşvik yönergesinin Kurumdaki akademisyenlerin kurum maillerine gönderilmesinin yanı sıra web sayfasında ilan edilmesinin, başvuru takviminin önceden belirlenip web sayfasında yayınlanmasının ve teşvik ödöllerinin basına ve akademisyenlere açık alanlarda verilmesinin performansı arttırması açısından teşvik edici olacağı ön görölmektedir. Ayrıca hali hazırda tanımlı (Sıtkı Koçman Vakfı Ödöller) ödöl süreçlerinin işletilmesinin ve Kurum paydaşlarının bu konuda bilgilendirilmesinin Kurumun Ar-Ge performansını arttıracadı düşünölmektedir.

Kurum ulusal ve uluslararası derecelendirme kuruluşları tarafından yapılan sıralamaları takip etmektedir. 2023 yılında kurumun Times Higher Education (THE)'da sıralamaya girmiş olması uluslararası görönlüğü açısından önemli bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Kurumun kendisini ulusal ve uluslararası rakipleri ile kıyaslama ve durumunu takip etme sürecinin tanımlı süreçlerle yapılmadığı gözlemlenmiştir. Kurumun sıralamasını takip eden, raporlayan ve sıralamayı daha da yukarıya çekmek için yapılacak faaliyetleri değerlendirip iyileştirme yapılacak adımları belirleyen birimin ve takvimin net olmaması; sürecin sistematik ve tanımlı süreçler ile yönetilmiyor olması Kurumun gelişmeye açık yönü olarak belirlenmiştir.

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

#### Öğretim elemanı/araştırmacı performansının değerlendirilmesi

Akademik personel araştırma performansının izlenmesi amacıyla MUYBİS (Muğla Üniversitesi Yayın Bilgi Sistemi) adı verilen uygulama geliştirilmiştir. MUYBİS'e akademik yükseltme beklemeyen akademisyenlerin güncel yayınlarını düzenli olarak girmedikleri dolayısıyla Kurumun araştırmacı performansı takibinde istenmeyen gözden kaçırma durumlarının olabileceği gözlemlenmiştir. Buna dair iyileştirme mekanizması planlanması ve hayata geçirilmesi gerçekçi bir performans izlemesi yapılması açısından önem arz etmektedir. Bu konuda birim yöneticileri ile yapılacak iş birliğini faydalı olacağı düşünülmektedir. Buna rağmen MUYBİS'in araştırmacı performansı izlemesinde başarılı sonuçlar verdiği görülmüştür. MUYBİS'ten alınan verilerin yıllık bazda izlendiğine, değerlendirildiğine ve kurumsal politikalar doğrultusunda kullanıldığını gösteren kanıtlara ulaşılamamıştır. Bu durum kurumun gelişmeye açık yönünü oluşturmaktadır. Kurumun araştırmacı performansını kurum içi yükseltmelerde ve görev süresi uzatımlarında bu yıl (2024 Eylül ayı) revize edilen ve yürürlüğe giren Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Yönergesine göre de izlendiği belirtilmekle birlikte, bu izleme YÖKAK ölçütünün gerekli kıldığı yıllık bazda değildir.

**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

Kurum 2021-2025 yıllarını kapsayan Stratejik Planında tanımladığı vizyonunda “toplumsal refahın artmasına öncülük eden bir üniversite olmayı” amaç edinmiş olup, “bölgenin problemlerine duyarlılık, “toplumsal sorumluluk”, “çevreye duyarlılık” gibi doğrudan toplumsal gelişime yönelik kavramları da temel değerleri olarak kabul etmiştir. Bunun yanında, stratejik planında “Topluma Hizmet Alanında Kapsam ve Etkinin Geliştirilmesi” amaçlanmış, bu kapsamda “Toplumun sosyal ve ekonomik gelişimine katkıda bulunan araştırma projelerinin sayısını artırmak”, “Üniversite tarafından sunulan hizmetlerin (sağlık, danışmanlık ve laboratuvar) ve ürünlerin kapsamını ve kalitesini geliştirmek”, “Toplumla paylaşılan bilginin kapsamını ve etkisini geliştirmek” ve “Üniversitenin kültür, sanat ve spor ile ilgili etkinliklerinde topluma dönük yüzünün geliştirilerek sosyal yaşama sağladığı katkıyı artırmak” hedefler belirlemiştir. Bütün bunlar kurumun toplumsal katkı faaliyetlerine verdiği önemi göstermektedir. Bu hedefler göstergelerle izlenmektedir.

Kurum toplumsal katkı faaliyetlerini stratejik planı çerçevesinde toplumsal katkı politikası ile ilişkin uygulamaları teşvik üzere kurumda gerçekleştirilen faaliyetlerin planlanmasını, sunulmasını, koordinasyonunu ve takibini yapmak amacıyla Toplumsal Katkı Koordinatörlüğünü oluşturmuş ve bu koordinatörlüğün çalışma usul ve esasları belirlenmiştir. Mevcut haliyle toplumsal katkı süreçlerinin takibi hem stratejik planda belirtilen hedeflere ait göstergelerin takip edilmesiyle hem de Kurumun Bilgi Yönetim Sistemi bünyesinde yer alan “*Bilimsel, kültürel, sanatsal etkinlik izleme modülü*” ile gerçekleştirilmektedir. Kurumda, toplumsal sorunlara değinen sosyal sorumluluk projeleri yapılmakta olup, bu durum üniversite-toplum bütünleşmesi açısından değerli bulunmuştur. *Bilimsel, kültürel, sanatsal etkinlik izleme modülü* ile topluma katkı sunan projeler takip edilmekte ve kayıt altına alınmaktadır. Ancak, kurumun toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının henüz kurumsallaşmadığı, toplumsal katkı etkinliklerinin izlenmesi (genellikle nicel olarak) yapılmasına karşın, faaliyetlerde iyileştirme adımlarının atılmadığı, Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü hariç toplumsal katkıya dair süreçlerin henüz tanımlanmadığı görülmüştür. Toplumsal katkı politikası ve planlaması belirlenmesinde paydaş görüşü alınmadığı gözlemlenmiştir. Kurumun topluma hizmet politikası “*Toplumla paylaşılan bilginin kapsamını ve etkisini geliştirmek*” çerçevesinde kurumun web sayfasında Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü başlığı altında üniversitenin toplumsal katkı faaliyetlerinin daha görünür olmasının sağlanması ve bu kapsamdaki bütün faaliyetlerin yayımlanarak toplum ve diğer paydaşlar tarafından görülmesinin sağlanmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca dış paydaşların üniversite ile işbirliği yapmak istemesi durumunda, işbirliği tekliflerini kuruma iletebilecekleri tanımlı süreçlerin oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Bu süreçlerin açık bir şekilde tanımlanarak üniversitenin web sayfasında ilan edilmesi ve kolay erişilebilir hale getirilmesi, işbirliği olanaklarının artırılması ve etkin iletişimin sağlanması açısından kritik bir rol oynamaktadır. Kurumda toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliği ile ilişkili sonuçların izlenmesini takiben önlemler alınmasına ve iyileştirmeler yapılmasına ihtiyaç vardır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihler yönünde uygulanmaktadır.

#### Kaynaklar

Kurum stratejik planında toplumsal katkı hedeflerini gerçekleştirmek üzere bütçe tahsis etmiştir. Ancak bu bütçenin bu faaliyetler için kullanıldığı ile ilgili herhangi bir değerlendirme çalışması bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu faaliyetlere kurumun kullanmış olduğu reel bütçe olmadığı değerlendirilmektedir. Kurumda Yaşam Boyu Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi, Gıda

Analizleri Uygulama ve Araştırma Merkezi, Teknopark, Teknoloji Transfer Ofisi gibi toplumsal katkı faaliyetlerini yürüten 50'ye yakın uygulama ve araştırma merkezi vardır. Bu merkezlerin belirli kaynakları bulunmakta ve topluma önemli hizmetler sunmaktadırlar. Ayrıca deprem gibi toplumun güncel sorunlarına çözüm bulmak maksadıyla hızlı aksiyon alındığı ve faaliyetlere kaynak ayrıldığı görülmüştür. Kurumda tüm bu faaliyetlerin varlığı, Kurumun toplumsal katkıya verdiği önemi göstermektedir. Ancak toplumsal katkı adına kurum, stratejik plandaki hedefler için planlı bir bütçe ayırmakla beraber; bu bütçenin reel olarak ilgili hedefler için kullanıldığı, bütçenin yıllar içindeki değişiminin takip edildiği ve toplumsal katkı kaynaklarının yeterliliğinin iyileştirildiğine ilişkin kanıtların olmadığı görülmüştür. Toplumsal katkı projeleri ve Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı bünyesindeki topluluklara sosyal sorumluluk projeleri için planlı bir bütçe ayrılması, bu çalışmaların sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir. Kurumun toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynakların toplumsal katkı stratejisi doğrultusunda ve birimler arası dengeyi gözeterek yönetmek üzere çalışmalar yapması faydalı olacaktır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynakların oluşturulmasına yönelik planları bulunmaktadır.

## 2. Toplumsal Katkı Performansı

### Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Kurum toplumsal katkı alanında belirlemiş olduğu hedefleri stratejik plan izleme ve değerlendirme raporları ile izlemektedir. Bunun yanında BYS altında *Bilimsel, kültürel, sanatsal etkinlik izleme modülü*, YÖK ve YÖKAK toplumsal katkı göstergeleri ile yapılan faaliyetler takip edilmektedir.

Kurumda toplumsal katkı anlamında; sivil toplum kuruluşları ve yerel kurumlarla aktif işbirliklerinin sağlanması, topluma yönelik sağlık hizmetlerinin sunulması ve toplumun farklı alanlarına hitap eden sosyal sorumluluk projelerinin yürütülmesi, topluma fayda sağlamak adına gerçekleştirilen önemli faaliyetler arasındadır. Zeytinyağı, bal, atık su ve gıda analizleri ile arıcılık araştırmaları gibi çalışmaların yanı sıra teknopark hizmetleri de topluma katkı sunmaktadır. 65 yaş üstü bireylere yönelik tazelenme üniversitesi ile topluma eğitim imkânları sağlanırken, sportif ve kültürel etkinlikler aracılığıyla topluma dönük hizmetler desteklenmektedir. Ayrıca, yaşam boyu öğrenme merkezi, kurum akademisyenleri ile sektör ihtiyaçlarını buluşturarak topluma ve iş dünyasına değer katmaktadır.

Kurum, toplumsal katkı kapsamında dezavantajlı gruplar dahil toplumun ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap verebilen ve değer yaratan toplumsal katkı faaliyetlerinde bulunmaktadır. Az sayıda ulusal ve uluslararası düzeyde kurumsal iş birlikleri, çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarına yapılan görevlendirmeler ile kurumun bünyesinde yer alan birimler aracılığıyla yürütülen eğitim, hizmet, araştırma, danışmanlık vb. toplumsal katkı faaliyetleri bulunmaktadır. Kurumun genelinde toplumsal katkı performansını izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan mekanizmalar kullanılmaktadır. Ancak kurumda toplumsal katkı kaynaklarının yeterliliği ve çeşitliliğinin izlenmesine ve iyileştirilmesine yönelik adımlar atılması önerilmektedir.

Kurum birimlerinde gerçekleştirilen toplumsal katkı faaliyetlerinin sistematik olarak ilgili paydaşlar tarafından değerlendirilmesinin yapılmadığı görülmektedir. Sunulan hizmetlere göre geri bildirim alma ve değerlendirme sürecinin üniversitenin tüm birimlerince henüz yeterli düzeyde gerçekleştirilmiyor olması, durumun iyileştirmeye açık olduğunu göstermektedir.

Kentin üniversiteden beklentilerinin belirlenmesi amacıyla dış paydaş toplantılarının düzenli olarak yapılması, bu toplantılara katılımcı sayısının ve çeşitliliğinin artırılması, toplumsal katkının kapsamını genişletecektir. Turizm, tarım ve su ürünleri gibi yerel ihtiyaçlara yönelik toplumsal



katkı çalışmalarının artırılması ve yöresel ürünlerin tanıtımı ile satışı gibi faaliyetlerin kurum geneline yaygınlaştırılması, yerel kalkınmaya katkı sağlama hedeflerini destekleyecektir.

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

## E. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 2024 yılı Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamında YÖKAK'ın liderlik, yönetim kalite, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı alanlarında belirlemiş olduğu ölçütlerin üzerinden KAP Takımımızın tarafından değerlendirilmiştir.

Kurumda kalite güvence sisteminin kurulması hususunda üst yönetimin desteği bulunmakta olduğu, bu destek ile kalite güvence çalışmalarının belirli bir seviyeye getirildiği değerlendirilmiştir. Kalite güvence sisteminin oluşturulması adına kalite komisyonunun, kalite koordinasyon ofisinin ve birimlerde kalite komisyonlarını oluşturup çalışmalarına devam ediyor olması önemli bulunmuş, ancak Kurumun yukarıda belirtilen alanlardaki YÖKAK'ın ölçütlerindeki olgunluk seviyesinin henüz PUKÖ döngüsünü tamamlayacak boyuta ulaşmadığı görülmüştür. Süreçlerin genellikle planlama, uygulama ve izleme aşamasında kaldığı ancak kurumun genelinde paydaşlarla birlikte süreçlerin değerlendirilip önlemlerin alınmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, Kurumda kalite süreçlerinin iç ve dış paydaşlarca bilinirliğinin, farkındalığının ve içselleştirilmesinin istenilen düzeyde olmadığı, kurumun kalite süreçlerinin tüm paydaşlarca bilinirliğinin, farkındalığının ve içselleştirilmesinin sağlanması için özellikle Kurum yöneticilerinin liderliğinde çalışmaların çeşitlendirilerek yürütülmesi önerilmiştir. Kurumun kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verilebilirlik kapsamında çoğunlukla ana web sayfası ile sosyal medya hesaplarını kullandığı görülmektedir. Ancak, web sayfalarının ve sosyal medya hesaplarının yönetilmesi ile ilgili tanımlı bir mekanizmanın henüz kurulmadığı görülmüştür. Kurumun, bu mekanizmayı oluşturup işler kılması önerilmiştir. Kurumda, stratejik planlama kültürünün olması ve stratejik planın çalıştay düzenlenerek hazırlanması Kurumun güçlü yönünü oluşturmaktadır. Ancak, plandaki göstergelerin sadece sınırlı sayıda iç paydaş katılımı (dış paydaş katılımı yok) izlenip, değerlendirmesinin yapılmakta olduğu ancak önlem al aşamasının henüz yapılmadığı, izleme ve değerlendirmenin daha çok nicel veriler üzerinde olduğu, niteliksel değerlendirmenin olmadığı değerlendirilmiştir. Kurum paydaşlarını stratejik planda belirlediği görülmektedir. Ancak paydaş katılımına yönelik uygulamaların gerek planlama gerek değerlendirme aşamalarında olması iyileştirmeye açık bir alan olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan YÖKAK'ın tüm alt ölçütlerinde izleme, değerlendirme ve önlem almaya yönelik önemli iyileştirme alanlarının olduğu vurgulanmıştır. Kurumun nitelikli insan gücü ile bilgi yönetim sistemini (BYS)'yi oluşturması ve kullanıma sunması kalite güvence sistemi için veri sağlama adına önemli bir gelişme olarak değerlendirilmiş ancak, bu sistemin henüz tam anlamıyla kurumun tüm faaliyetlerini içeren entegrasyonun henüz sağlanamadığı, bu sisteminin ivedi olarak kurumun tüm faaliyetlerini içerecek şekilde tamamlanmasına vurgu yapılmıştır. Kurumun kullanımına verilen insan ve finansal kaynaklarının birimler arasında denge gözeterek etkin ve şeffaf kullanılabilmesini temin eden kendi iç dinamiklerine uygun bir yönetim sistemini (mevzuatının) oluşturması önerilmiştir. Kurumun uluslararasılaşmanın organizasyonel yapısının oluşturulması, insan ve fiziki kaynaklarının iyileştirilmeye çalışılması memnuniyet verici olmakla birlikte, uluslararasılaşmanın sadece uluslararası öğrenci ve değişim programları boyutuyla ele alındığı görülmüş, Kurumun uluslararasılaşma faaliyetlerini farklı uluslararasılaşma boyutlarını da içine alacak şekilde çeşitlendirmesi önerilmiştir.

Kurumun eğitim-öğretim süreçleri, program tasarımı, yürütülmesi, izlenmesi ve güncellenmesi gibi alanlarda mevcut durumu, güçlü yönleri ve gelişmeye açık alanları değerlendirilmiştir. Program tasarımı ve onay süreçlerinde tanımlı ilke ve yöntemlere sahip olduğu, paydaş katılımının önemsendiği ve akreditasyon süreçlerine uyum sağlandığı tespit edilmiştir. Ancak, bazı süreçlerin kurum genelinde yaygınlaştırılmadığı, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının sistematik bir şekilde işletilmediği ve paydaş geri bildirimlerinin yeterince etkin kullanılmadığı belirlenmiştir. Öğrenci merkezli öğrenme, ölçme-değerlendirme, akademik destek hizmetleri ve sosyal-kültürel faaliyetler gibi alanlarda olumlu adımlar atıldığı ifade edilmiş, ancak bu uygulamaların tüm birimlere eşit şekilde yaygınlaştırılması ve süreçlerin şeffaf bir şekilde izlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Dezavantajlı gruplar, öğretim elemanlarının yetkinliklerinin geliştirilmesi ve teşvik-ödüllendirme mekanizmaları gibi konularda daha sistematik ve kapsayıcı yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmiştir.

Kurumda Araştırma ve Geliştirme süreçlerinin takibi ve yönetimi, sorumlu bir rektör yardımcısının koordinasyonunda yürütülmektedir. Kurumda Ar-Ge politikası oluşturulmuş ve Ar-Ge çalıştay düzenlenmiş olması önemli bulunmuştur. Stratejik Planda bölgesel ihtiyaçlar dikkate alınarak tematik uzmanlık alanları belirlenmiş olduğu ifade edilmiş ancak bu tematik alanlarla ilgili çalışmaların arttırılmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Kurumun öğretim elemanlarının Ar-Ge performansını izlemek için Muğla Üniversitesi Yönetim Bilgi Sistemi (MUYBİS) kurması önemli olduğu değerlendirilmiş, ancak Kurum araştırmacıların araştırma yetkinliklerinin arttırılması ve uluslararası ortak birimler ve işbirlikleri oluşturması ile ilgili kurumsal mekanizmaların henüz kurulmadığı, bu faaliyetlerin bireysel çabalarla yürütüldüğü görülmüştür. Kurum, araştırmacılarına kurum içi araştırma bütçe kaynaklarını BAP Koordinatörlüğü tarafından kullanırmakta olduğu, BAP kapsamında farklı alanlarla ilgili proje türlerinin olmasının önemine vurgu yapılmış, ancak BAP kaynaklarının birimler arasında denge gözetilerek kullanılması ve BAP bütçesinin arttırılması için çalışmalar yapılması önerilmiştir. Kurumun doktora mezunlarının işe alınması ile ilgili bir politikası veya usul ve esaslarının olmadığı, doktora programları ve doktora sonrası imkânlarla yönelik iyileştirmelerin yapılması gerektiği değerlendirilmiştir. Kurum, dış kaynaklarca destekli projelerin sayısını arttırmak adına Muğla Teknopark ve Teknoloji Transfer Ofisi ile ikili işbirliklerini arttırarak sürdürdüğü, Kurum iç ve dış paydaşların ortak proje kültürünü geliştirmek amacıyla “Proje Avcısı” adı verilen bir modül geliştirdiği, ancak bu sistem henüz tam anlamıyla hizmete girmediği tespit edilmiştir. Araştırma Laboratuvarı Merkezi (ALM)’nde disiplinler arası çalışmalar yapılması ve bu merkeze bağlı uygulama araştırma merkezlerinin tanımlı iş süreçlerinin bulunması ve uluslararası işbirliklerinin varlığı önemli bulunmuştur.

Kurumun toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi, kaynakları ve performans değerlendirmesi alanlarında önemli adımlar attığı görülmektedir. Stratejik planında toplumsal refahı arttırmayı ve topluma yönelik katkıları geliştirmeyi hedefleyen kurum, bu doğrultuda koordinasyon birimleri oluşturmuş, çeşitli uygulama ve araştırma merkezleri ile topluma hizmet sunmuş ve performans izleme mekanizmalarını oluşturmuştur. Ancak, toplumsal katkı politikalarının ve süreçlerinin paydaş katılımı ile daha kurumsal bir yapıya kavuşturulması, kaynakların etkili kullanımına ilişkin değerlendirmelerin yapılması ve toplumsal katkı faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi gerekliliği öne çıkmaktadır. Ayrıca, toplumsal katkı faaliyetlerinin sistematik olarak geri bildirimlerle iyileştirilmesi ve yerel kalkınmaya yönelik çalışmaların arttırılması, kurumun toplumsal faydasını güçlendirecek adımlar olacaktır. Bu bağlamda, kurumun mevcut durumunu geliştirerek topluma sağladığı katkıyı artırma potansiyeli yüksek olduğu değerlendirilmiştir.

Genel olarak, kurumun güçlü yönleriyle birlikte gelişmeye açık alanlarının da bulunduğu ve bu alanlarda iyileştirme yapılmasının kurumsal kaliteyi arttıracığı sonucuna varılmıştır.

## **2. Liderlik, Yönetişim ve Kalite**

### **Güçlü Yönler**

- Kurumun genelinde öğrencilerin yöneticilere kolaylıkla ulaşabilmesi,
- Stratejik plan hazırlanma öncesi çalıştayların düzenlenmesi,
- Toplumsal katkıya yönelik organizasyonel yapının oluşturulmuş olması,
- Uluslararasılaşmaya yönelik organizasyonel yapının oluşturulmuş olması,
- Politika belgelerinin hazırlanmış olması,
- Üst yönetimin kalite süreçlerini desteklemesi,
- Bilgi Yönetim Sistemi (BYS) ve diğer sistemlerin oluşturulmuş olması ve bunların bütünleşik hale getirme çalışmalarının devam etmesi,
- Akademik atama ve yükseltme kriterlerinin, toplumsal katkı ve uluslararasılaşma kalite ölçütlerini de içerecek şekilde güncellenmesi,
- Liderden beklentiler çerçevesinde önceden belirlenmiş gündemle Rektörün birimleri ziyareti etmesi.

## Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Kurumun oluşturmuş olduğu birim ve koordinatörlükler önemli olmakla birlikte, bu birim ve koordinatörlüklerden Eğitim Koordinatörlüğünün, Personel Daire Başkanlığı bünyesinde bulunan Hizmet İçi Eğitim Şube Müdürlüğü ile görev çakışmaktadır. Koordinatörlükler/birimlerin oluşturulmasında paydaş görüşlerinin alınması, yönetim modeli ve idari yapıda izleme ve iyileştirmenin yapılması,
- Kurumda kalite kültürünün yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesi için faaliyetlerin çeşitlendirilmesi,
- Kurumda liderlerin kalite güvencesi sistemi ve kültürü oluşturma konusunda (birim yöneticileri, bölüm başkanları vb.) liderlik özelliklerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi,
- Kurumsal değişim yönetim modelinin oluşturulması,
- Kurumda kalite güvence sisteminin yerleştirilmesi konusunda yapılan çalışmalar ve kalite yönetim sisteminin tüm üniversite birimlerinde işlevsel hale getirilmesi için stratejik planda hedef ve göstergelerin bulunması önemli bulunmaktadır. Ancak, kurumun tümünde kalite güvence sisteminin yaygınlaştırılması, sahiplenilmesi ve içselleştirilmesi,
- Çoğu birimlerde temel iş süreçleri ve çalışanların görev tanımları belirlenmiş olması önemli bulunmuştur. Ancak, bu süreç ve görev tanımlarının kurumun tümünde bütüncül bir şekilde hazırlanması, yaygınlaştırılması, PUKÖ çevrimleri bağlamında yıllık takip edilecek işlem, süreç, mekanizmalar ile uygulamalarının izlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Kurumda paydaş görüşleri değişik mekanizmalarla (anket, dekan/müdür-öğrenci buluşmaları, odak grup görüşmeleri vb.) alınmakla birlikte, bu mekanizmaların işletilme sıklığı ile paydaş görüşlerinin değerlendirilmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması,
- Kurum/birim faaliyetlerinin planlama ve değerlendirme basamaklarında paydaş katılımının istenilen düzeyde olması,
- Öğrencilerin kurum genelindeki bazı kurul ve komisyonlarda temsiliyeti memnuniyet verici olmakla birlikte, bu temsiliyetin bütün kurul ve komisyonlarda yaygınlaştırılması önerilmektedir. Aynı şekilde, kurum öğrencileri arasında kalite kültürünün yaygınlaştırılması,
- Kurum yöneticilerinin birden fazla görev üstlenmiş olması,
- Kurumun ISO 27001:2022 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Sertifikasına sahip olması dikkate değerde olmakla birlikte, web sayfalarına girilen bilgilerin güvenilir ve doğru olmasını güvence altına alan bir mekanizmanın oluşturulması, izlenmesi ve iyileştirilmesi; bazı yazılım şifrelerinin değişiklik yapabilecek şekilde birden fazla personelde bulunması, bazı yöneticilerin sistem kullanıcı bilgilerini çalışanlarına vermesi,
- Kurumun politikalarını belirlemiş olması memnuniyet vericidir. Bununla birlikte, kurum faaliyetlerinin belirlenen politikalarla ilişkilendirilmesi, bu politikaların izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik uygulamaların yapılması,
- Kurum stratejik planında performans göstergelerinin belirlenmiş olması önemli olmakla birlikte, kurum özelinde kurumun gelişim süreçlerini izlediği anahtar performans göstergelerinin belirlenmesi,
- Kurumun performansını izlemek üzere Bilgi Yönetim Sistemi (BYS) geliştirmesi ve bunun bir stratejik amaç olarak Stratejik Planda yer alması memnuniyet verici bulunmuştur. BYS'nin kullanımının yaygınlaştırılması, verilerin değerlendirilmesi ve bu veriler ışığında iyileştirilmelerin yapılması,
- Kurumda insan kaynakları yönetimi ile ilgili kuruma özgü usul ve esasların olması, .
- Kurumun ilgili süreç ve uygulamalarında paydaş katılımının sağlanması,
- Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğünün kurulması memnuniyet verici olmakla birlikte, koordinatörlük faaliyetlerinin uygulamalarının yaygınlaştırılması,
- Uluslararasılaşmanın organizasyonel yapısının oluşturulması, insan ve fiziki kaynaklarının iyileştirilmeye çalışılması memnuniyet vericidir. Ancak, faaliyetlerin çeşitlendirilmesi,
- Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğünün yıllık faaliyet raporlarının hazırlanması dikkate değerdir. Bu raporlarda bazı hedeflerin belirlenmesi ve yıllara göre karşılaştırılmaların yapılması memnuniyet vericidir. Bununla birlikte izleme ve değerlendirilmelerin sistematik

- hale dönüştürülmesi,
- Kurum genelinde hesap verebilme mekanizmalarının çeşitlendirilmesi.

### 3. Eğitim ve Öğretim

#### Güçlü Yönler

- Kurumda 28 programın, program akreditasyonu almış olması,
- Programların tasarım ve onayı için tanımlı süreçler olması,
- Öğrencilerden anketler, dekan/müdür-öğrenci buluşmaları aracılığıyla geri bildirimler alınması,
- Öğrencilerin danışmanlarından memnuniyet düzeyinin yüksek olması,
- Öğrenciler ve akademik personel arasında güçlü bir iletişim bulunması,
- Akademik kadronun alan yetkinliklerine ilişkin öğrenci memnuniyetinin yüksek olması,
- Eğitim-öğretim ile ilgili bilgilerin kurumun ve birimlerin web sayfalarında ulaşılabilir olması,
- Öğrencilerin görüşlerini bildirebilecekleri ders değerlendirme anketlerinin düzenli olarak yapılması,
- Başta akredite olan programlar olmak üzere bazı birimlerde müfredat güncellemelerinin iç ve dış paydaş görüşleriyle yapılması,
- Üniversitenin uzaktan eğitim altyapısının güçlü olması,
- UZEM'in (Uzaktan Eğitim Merkezinin) kadrosu ve yenilikleri takip eden anlayışıyla eğitim-öğretim alanında etkin olması,
- Akademik Gelişim Programının (AGEP) kariyerinin başındaki ya da kuruma yeni başlayan öğretim elemanlarına gelişim olanağı sunması,
- AGEP kapsamında Eğitimcilerin Eğitimi modülleri bulunması,
- Etkinliklere katılan öğrencilere öğrenci sosyal etkinlik belgesi (OSEB) verilmesi,
- Üniversitede bir takvim çerçevesinde çalışan, görev ve sorumlukları tanımlanmış ve bir Eğitim Komisyonu bulunması,
- İdari ve akademik personele yönelik eğitimleri planlayan ve uygulayan bir birim olarak Eğitim Koordinatörlüğü kurulmuş olması,
- Kariyer Gelişim ve Mezunlarla İletişim alanında oluşturulan yeni yapılanmanın henüz sonuçları alınmamış olmakla birlikte şimdiden çalışmalarına başlamış olması,
- Kurumda Engelsiz Kampüs Birimi bulunması ve diğer birimlerle işbirliği içinde çalışması,
- Öğretim elemanları arasında yaratıcı ve yenilikçi eğitim uygulamalarını derslerine aktaranların motivasyonu ve desteklenmesi amacıyla Ödül Yönergesi hazırlanmış olması,
- Kurumda Öğrenci Hakları Birimi kurulmuş olması,
- Kurumda staj uygulaması bulunan birimlerde öğrencilere kurum desteği sağlanması.

#### Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Öğretim elemanı sayısının kimi programlarda akademik süreçlerin verimli şekilde yürütülmesini etkileyecek şekilde artırılması,
- Akademik yükseltme kriterlerini sağlayan ve kadro bekleyen öğretim elemanlarının kadro işlemlerinin, motivasyonu ve kuruma aidiyeti artıracak şekilde gerçekleştirilmesi,
- Ders bilgi paketlerindeki ders kazanımlarının belirlenmesi, bu kazanımların program çıktı matrislerinin kurum geneline yaygın bir şekilde tamamlanması, ders izlenceleri ve öğretim planlarının birbiriyle uyumlu bir şekilde güncellenmesi,
- Bazı fakülte/yüksekokul/meslek yüksekokullarında eğitim açısından fiziki altyapı ve laboratuvar olanaklarının artırılması,
- Mevcut laboratuvarların ve atölyelerin öğretim planına uygun şekilde eksik donanımlarının tamamlanması, hali hazırda kullanılanların güncellenmesi ve güçlendirilmesi,

- Kurum genelinde öğrenci iş yüküne dayalı AKTS (Avrupa Kredi Transfer Sistemi) hesaplamalarının standart hale getirilmesi ve gerçek duruma uygun bir şekilde tanımlanması,
- Öğrencilere seçmeli ders kategorisinde çeşitlilik arz eden seçeneklerin sunulması,
- Ders dağılım dengelerinin kurumun belirlediği ilke ve kurallar çerçevesinde gözden geçirilmesi,
- Eğitim dili İngilizce olan programlarda yabancı dil eğitiminin güçlendirilmesi,
- Talep eden öğrencilere seçmeli yabancı dil dersleri açılması,
- Öğrencilerin yoğunlukla ifade ettikleri yurt ve barınma sorunlarının giderilmesi için çözüm bulunması,
- Bazı birimlerde derslik sayılarının artırılması,
- Kütüphane kaynaklarının güncellenmesi, öğrencilerin birlikte çalışabilecekleri sesli çalışma odalarının ve tek başına çalışabilecekleri bireysel çalışma ortamlarının tüm birimlerde sağlanması,
- Akademik personelin ve öğrencilerin ders programlarına uygun ve çeşitli ders materyallerine erişiminin sağlanması ve teknik donanım eksikliklerinin giderilmesi,
- Öğrenci topluluklarının aktif bir şekilde etkinlik düzenleyebilmesi ve öğrencilerin sosyal gelişimlerini sağlayacak düzenlemeler yapılması,
- Ana kampüs dışında kalan birimlerde de öğrenci topluluklarına katılım ve/veya öğrenci toplulukları oluşturulması ve öğrencilerin sosyal ve kültürel gelişimlerinin desteklenmesi,
- Ana kampüs ve ilçelerde öğrencilere sosyalleşme mekanlarının oluşturulması,
- Ana kampüs ve bazı ilçelerde kaliteli ve uygun fiyatlı yemek çeşitliliği sunacak şekilde kantin ve kafeterya seçeneklerinin artırılması,
- Engelli öğrencilerin yanı sıra diğer dezavantajlı gruplardan öğrencilerin eğitime eşit bir şekilde erişiminin sağlanması,
- Derslerinde yaratıcı ve yenilikçi eğitim uygulamaları yapan öğretim elemanlarının Ödül Yönergesi çerçevesinde tespit edilmesi ve bu uygulamanın kurumda yaygınlaştırılması,
- Bazı birimlerde eğitim-öğretim mekanlarının, sosyal alanların ve lavaboların temizliğinin sağlanması ve hijyen koşullarına uygun hale getirilmesi,
- Ana kampüste bulunan Mavi Çatı topluluk evinin öğrencilere daha geniş saat dilimlerinde hizmet verecek şekilde açık tutulması,
- Kurumda öğrenciler tarafından kullanılan formların ve kılavuzların uluslararası öğrencilerin de faydalanabileceği şekilde İngilizce olarak hazırlanması,
- Staj olanaklarının öğrenci talepleri doğrultusunda artırılması,
- Bazı Meslek Yüksek Okullarında ve Yüksek Okullarında fiziki koşulların konferans ve seminer gibi etkinlik düzenlenebilecek salon olanaklarının sunulması, kütüphane ve spor etkinlikleri için alanların sağlanması.

#### 4. Araştırma ve Geliştirme

##### Güçlü Yönler

- Tanımlı iş süreçleri olan BAP desteklerinin bulunması ve proje yazma eğitimleri verilmesi,
- Aktif araştırma laboratuvarlarının bulunması, öğrencilere staj imkânının tanınması ve kamuya açık olması,
- Kurum içinde proje kültürünün gelişmiş olması,
- Gıda Analizleri Uygulama Araştırma Merkezi'nin topluma yönelik uygulamaları olması, tanımlı iş süreçlerinin bulunması ve uluslararası işbirliklerinin olması,
- Araştırma Laboratuvarı Merkezi (ALM)'nde disiplinler arası çalışmalar yapılıyor olması,
- BAP tarafından desteklenen lisansüstü öğrencilerine sağlanan burs ve proje desteklerinin yüksek oranda olması,
- Akademik personel araştırma performans izleme sisteminin (MUYBİS) bulunması,
- Yönetim Bilgi Sistemi (YBS)'de bulunan akademisyenlerin çalışma alanları, yayınları ve BM sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile ilişkilerini gösteren ve disiplinler arası çalışmaları olanaklı kılan verilerin paylaşılması,

- 100/2000 programından faydalanan öğrenci sayısının yüksek olması,
- Lisans öğrencilerine yönelik TÜBİTAK projelerinin yüksek olması.

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

- Kurumda ulusal ve uluslararası araştırma işbirlikleri bulunmakla birlikte, sayısının artırılması,
- Tanımlı akademik ödül süreçlerinin işletilmesi (örn. Sıtkı Koçman Vakfı Ödülleri) ve paydaşların bu konuda bilgilendirilmesi,
- Etik kurulların organizasyonel yapısının ve işleyişinin gözden geçirilmesi ve paydaş görüşleri alınarak iyileştirmeler yapılması,
- Merkez kampüs dışındaki birimlerde bulunan öğretim elemanlarının araştırma imkanlarının iyileştirilmesi,
- Yerel, bölgesel ve ulusal araştırma konularının paydaşlarla birlikte belirlenmesi, bu çerçevede turizm ve tarım gibi yerel ihtiyaçlara yönelik araştırmaların artırılması,
- Pasif ve aynı alanda faaliyet gösteren araştırma merkezlerinin kapatılması, birleştirilmesi veya aktif hale getirilmesi.

## **5. Toplumsal Katkı**

### **Güçlü Yönler**

- Sivil toplum kuruluşlarıyla ve yerel kurumlarla aktif işbirliklerinin olması,
- Topluma yönelik sağlık hizmetleri sunulması,
- Toplumun farklı alanlarına hitap eden sosyal sorumluluk projeleri yürütülmesi,
- Zeytinyağı, bal, atık su, gıda analizleri ve arıcılık araştırmaları, teknopark gibi hizmetlerle topluma katkı sunulması,
- 65 yaş üstü tazelenme üniversitesiyle toplumun ileri yaştaki bireylerine eğitimler verilmesi,
- Sportif ve kültürel etkinliklerle topluma hizmet edilmesi,
- Yaşam boyu öğrenme merkezinin, kurum akademisyenleri ile sektör ihtiyaçlarını buluşturması.

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

- Toplumsal katkı süreçlerinin sistematik olarak izlenmesi,
- Toplumsal katkı kapsamında kentin üniversiteden beklentilerinin tespit edilmesi adına dış paydaş toplantılarının düzenli yapılması ve dış paydaş katılımcı sayısının ve çeşitliliğinin artırılması,
- Toplumsal katkı projelerinin bütçesinin artırılması,
- Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı çatısı altında bulunan toplulukların toplumsal katkıya yönelik sosyal sorumluluk projeleri yapabilmeleri için bütçelerinin artırılması,
- Turizm, tarım ve su ürünleri gibi yerel ihtiyaçlara yönelik toplumsal katkı çalışmalarının artırılması,
- Yöresel ürün tanıtımı ve satışı gibi faaliyetlerin kurum geneline yaygınlaştırılması.