

## **KURUMSAL AKREDİTASYON RAPORU**

### **MUŞ ALPARSLAN ÜNİVERSİTESİ**

#### **Değerlendirme Takımı**

PROF. DR. RAMAZAN BAYINDIR (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. DURSUN ALİ KÖSE (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. AYNUR AYŞE KARADUMAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. AHMET TÜRKAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. NÜLÜFER ERBİL (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. SEDAT MADEN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DAİRE BAŞKANI İBRAHİM HALİL KAYA (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

ŞEVVAL PINAR ERBOĞAN (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

GÖZLEMCİ GÜLŞAH SAYDAN ([GOZLEMCİ])

# ÖZET

## 1. Özet

Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) çerçevesinde, Muş Alparslan Üniversitesi'nin hem mevcut durumunun ortaya konulması hem de geleceğe yönelik adımlarının planlanması için rehber niteliği taşıyacak bir değerlendirme süreci takımımız tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu değerlendirme raporu, kuruma en üst düzeyde katkı sağlayacak şekilde ve bütüncül bir bakış açısıyla; Liderlik, Yönetişim ve Kalite, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme ve Toplumsal Katkı başlıkları altında toplam 14 ölçüt ve 46 alt ölçüt kapsamında hazırlanmıştır.

Değerlendirme Takımında; Takım Başkanı Prof. Dr. Ramazan Bayındır ile birlikte akademik değerlendiriciler Prof. Dr. Aynur Ayşe Karaduman, Prof. Dr. Nülüfer Erbil, Prof. Dr. Dursun Ali Köse, Prof. Dr. Ahmet Türkan, Prof. Dr. Sedat Maden ve İdari değerlendirici Daire Başkanı İbrahim Halil Kaya, Öğrenci Değerlendirici Şevval Pınar Erboğan görev almıştır.

Takımımız, Değerlendirme Ölçütleri çerçevesinde KAP bağlamında tanımlanan süreçleri izlemiş; ön değerlendirme çalışmasını kurumun KDDR 2019, KGBR 2022, KİDR 2022-2023 ve Stratejik Planı ile gerçekleştirmiş, devamında Muş Alparslan Üniversitesi'ne Değerlendirme Takımı tarafından 01 Kasım 2024 tarihinde çevrim içi ön ziyaret, 24-27 Kasım 2024 tarihleri arasında yüz yüze görüşmelerin yapıldığı saha ziyaretini gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda, değerlendirme takımımızın ziyaretler sırasındaki kanıta dayalı tespitleri, gözlemleri ve değerlendirmeleri sözlü olarak kurumla Çıkış Bildirimi sunularak paylaşılmıştır.

Takım, Muş Alparslan Üniversitesi Üst Yönetimi ile sürekli iletişim hâlinde bulunmuş, ek bilgi ve belge tedarik ederek sürecinde Muş Alparslan Üniversitesi Üst Yönetiminin samimi destek ve paylaşımlarıyla değerlendirdiğimiz süreçlerin ve yapılan çalışmaların niteliğinin artmasına çok kıymetli katkıları olmuştur. Ziyaretler süresince yapılan toplantı ve incelemelerde; misafirperverlik gösteren Rektör Prof. Dr. Mustafa Alican, Rektör Yardımcıları Prof. Dr. Kenan Yıldırım, Prof. Dr. Talat Körpınar, Kalite Koordinatörlüğü, Kalite Komisyonu Üyelerine, Senato ve Yönetim Kurulu Üyelerine, akademik ve idari birim yöneticilerine, Üniversitenin akademik ve idari personeline, öğrencilerine ve dış paydaşlarına Değerlendirme Takımı üyeleri olarak teşekkürlerimizi sunarız.

Üniversite misyonunu, "Toplumsal sorumluluk bilinciyle; eğitim-öğretim, araştırma ve girişimcilik alanında bilgi ve teknoloji üreten, dijitalleşme ve kalite anlayışı çerçevesinde öncü bir üniversite olmaktır." şeklinde; vizyonunu ise; "Üniversite-toplum-sanayi işbirliğini esas alarak, sosyal bilimlere ağırlıklı olmak üzere, fen ve mesleki eğitimde mevcut alanlarda nitelikli eğitim kalitesi ile araştırma ve proje faaliyetleri yürüten, toplam kalite anlayışı çerçevesinde ulusal ve uluslararası düzeyde tercih edilen saygın bir üniversite olmaktır." şeklinde tanımlanmıştır.

Değerlendirme Takımı, raporunu YÖKAK Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Ölçütleri Ana Başlıkları kapsamında hazırlamıştır. Kurumun kalite güvence sistemini bütün olarak ele almış, kurumun yönetim sistemi, kurumda yürütülen eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı faaliyetleri niteliksel ve niceliksel olarak Kurumsal Akreditasyon Programı ilkeleri çerçevesinde değerlendirmiştir. Muş Alparslan Üniversitesi KAP Değerlendirme Takımı olarak yapılan Uzaktan ve Saha Ziyaretleri sonucunda elde edilen veriler geniş bir kapsamda ele alınmıştır. Bu bağlamda KAP ilkeleri bağlamında kurumun güçlü yönleri ile iyileşmeye açık yönleri, ana başlıklar hâlinde Liderlik, Yönetim ve Kalite, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme ve Toplumsal Katkı ölçütleri çerçevesinde sunulmuştur.

Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) çerçevesinde değerlendirdiğimiz süreçlerin ve yapılan çalışmaların, Muş Alparslan Üniversitesini daha öne çıkaracak çözümler ve stratejiler için sağlam bir temel oluşturacağı inancıyla, başta Rektör Prof. Dr. Mustafa Alican olmak üzere süreçte emeği geçen tüm kurum paydaşlarına teşekkür ediyor, başarılar diliyoruz.

# KURUM HAKKINDA BİLGİLER

## 1. Kurum Hakkında Bilgiler

Muş Alparslan Üniversitesi (MAUN), 5662 Sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu'nda ve Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye Ekli Cetvellerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'un 29/05/2007 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmesiyle kurulan 17 üniversiteden biridir.

2018 yılında Üniversite iki önemli alanda pilot devlet üniversitesi seçilmiştir. Bunlardan ilki ve en önemlisi, Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması kapsamında seçilen 5 pilot devlet üniversitesi arasına Hayvancılık Projesi ile girmiş olmasıdır. İkincisi de Yükseköğretimde Dijital Dönüşüm çalışmaları kapsamında pilot devlet üniversitesi seçilmesidir. Öte yandan YÖK Anadolu Projesi kapsamında seçilen 15 üniversiteden de biridir.

Üniversite daha önce Fırat Üniversitesi'ne bağlı olan Muş Eğitim Fakültesi, Muş Meslek Yüksekokulu ile Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi'ne bağlı Sağlık Yüksekokulu'nun ilgili kanun hükmünde kararnamede yapılan değişikliklerle birleştirilmesiyle Mayıs 2007'de kurulmuştur. Kurulduğu ilk yıllarda Muş il merkezinde bulunan yerleşkede eğitim öğretim faaliyetlerine başlamıştır. 2024 Kasım yılı itibarıyla;

### Güzeltepe Yerleşkesi;

- Eğitim Fakültesi
- Dış Hekimliği Fakültesi
- Fen Edebiyat Fakültesi
- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
- İletişim Fakültesi
- İslami İlimler Fakültesi
- Mühendislik-Mimarlık Fakültesi
- Sağlık Bilimleri Fakültesi
- Spor Bilimleri Fakültesi
- Uygulamalı Bilimler Fakültesi
- Fen Bilimleri Enstitüsü
- Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu
- Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu
- Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
- Yabancı Diller Yüksekokulu

### İl Merkezi Yerleşkesi;

- İslami İlimler Fakültesi

### Bulanık Yerleşkesi;

- Bulanık Meslek Yüksekokulu

### Malazgirt Yerleşkesi;

- Malazgirt Meslek Yüksekokulu

### Varto Yerleşkesi;

- Varto Meslek Yüksekokulu

olmak üzere beş yerleşkede 48 önlisans, 38 lisans, 54 lisansüstü programla hizmet vermektedir.

Araştırma Faaliyetinin Yürütüldüğü Birimler olarak;

1. Afet Yönetim Uygulama ve Araştırma Merkezi (AFETYÖN),
2. Arıcılık Uygulama ve Araştırma Merkezi,
3. Geleneksel Sporlarımız ve Oyunlarımız Uygulama ve Araştırma Merkezi (GESOM),
4. Kaba Yemde Çayır, Mera ve Yem Bitkileri Ortak Uygulama ve Araştırma Merkezi (KABAYEM),
5. Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi (KARGEM),
6. Kültür Sanat Uygulama ve Araştırma Merkezi,
7. Muş Lalesi Uygulama Ve Araştırma Merkezi (LALEM),
8. Manda Yetiştiriciliği Uygulama ve Araştırma Merkezi,
9. Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama ve Araştırma Merkezi,
10. Ortadoğu ve Afrika Uygulama ve Araştırma Merkezi,
11. Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi (PDRM),
12. Selçuklu ve Malazgirt Araştırma ve Uygulama Merkezi (SEMAM),
13. Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (SEM),
14. Sosyal Politikalar Uygulama ve Araştırma Merkezi (SOSPOL),
15. STEM Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (STEM),
16. Türkçe ve Yabancı Dil Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi (TÖMER),
17. Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (UZEM)

tarafından araştırma faaliyetleri yürütülmektedir.

Üniversite, 14709 öğrenciye 647 akademik ve 442 idari personel ile 220 derslik, 14 bilgisayar laboratuvarı, 23 araştırma laboratuvarı, toplantı salonları ve müstakil etkinlik alanı hizmet vermektedir.

Üniversite misyonunu “Toplumsal sorumluluk bilinciyle; eğitim-öğretim, araştırma ve girişimcilik alanında bilgi ve teknoloji üreten, dijitalleşme ve kalite anlayışı çerçevesinde öncü bir üniversite olmaktır.” şeklinde; vizyonunu ise “Üniversite-toplum-sanayi işbirliğini esas alarak, sosyal bilimler ağırlıklı olmak üzere, fen ve mesleki eğitimde mevcut alanlarda nitelikli eğitim kalitesi ile araştırma ve proje faaliyetleri yürüten, toplam kalite anlayışı çerçevesinde ulusal ve uluslararası düzeyde tercih edilen saygın bir üniversite olmaktır.” şeklinde tanımlanmıştır. Bunlara ek olarak Üniversite, misyonu ve vizyonunu gerçekleştirirken “kurumsalaşmış toplam kalite anlayışını benimseme, nitelikli akademik ve bilimsel çalışmalar yapma, liyakati esas alma ve emeği göz ardı etmeme, stratejik yönetim anlayışını ön plana çıkarma, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimseme, toplum ile barışık olma ve paydaşları ile iş birliğini geliştirme, kaynakları; ekonomik, etkin ve verimli kullanma, farklılıkları bir zenginlik olarak benimseme, hakkaniyet ve adaletten yana olma ve etik değerlere bağlı kalma” değerlerini benimsediğini kamuoyuna duyurmuştur.

# A. LİDERLİK, YÖNETİŞİM VE KALİTE

## 1. Liderlik ve Kalite

### Yönetişim modeli ve idari yapı

Muş Alparslan Üniversitesi'nin yönetim ve idari yapılanması 2547 sayılı kanuna göre yapılandırılmıştır. İdari süreçlerin yönetimi üniversite genel sekreterliğine bağlı daire başkanlıkları üzerinden sağlanmaktadır. Kurumun organizasyon şeması web sayfasında yayınlanmış ve ulaşılabilir durumdadır. Kurum 2023 yılında organizasyon şemasını tüm birimleri de kapsayacak şekilde güncellemiştir. Kurumun sayfasında ilan edilmiş 172 adet mevzuat yer almakta olup süreçler tanımlanmıştır. Görev tanımları yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir.

Kurumda her birimi ve öğrencileri temsil edecek şekilde kurul ve komisyonlar oluşturulmuştur. 2022 Kurumsal izleme raporunda önerilmiş olan süreç el kitabının hazırlanarak uygulamaya geçirilmiş olması memnuniyet vericidir. Saha ziyaretinde tüm birimlerde Süreç el kitabının farkındalık düzeyinin farklılık gösterdiği değerlendirilerek farkındalığın artırılması ve süreçlerin daha kolay anlaşılması için çalışma yapılması önerilir.

Kurumun belirlenmiş kalite politikası bulunmaktadır. Alt Politikalar *Eğitim Öğretim, Bölgesel Kalkınma, İhtisaslaşma, Paydaşlarla İşbirliği, Süreçlerin yönetimi, Uluslararası Tanınırlık, Dijitalleşme* olarak belirlenmiş ve ilan edilmiştir. Bölgesel kalkınma ve ihtisaslaşma başlıklarını da içerecek şekilde kalite politikalarının geliştirilmiş olması güçlü yan olarak görülmüştür. Buna karşın bu politikaların sistematik olarak izlenmesi, kurumsal farkındalığın artırılması konusu gelişmeye açık olarak değerlendirilmiştir.

Kurumda rektör başkanlığında yürütülen kalite komisyonu vasıtasıyla kalite süreçleri tanımlanmıştır. Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi (BKYS) kullanılmaktadır. Sistem sayesinde iyi bir izleme yapıldığı halde iyileştirmelerin izlenmesi ve PUKÖ çevrimlerinin kapatılması konusunda rapor ve dokümantasyonların tüm ölçütlere yansıtılması konusu gelişmeye açıktır. Bazı iyileştirmeler yapılmasına rağmen yaygınlaştırılması konusunda kapsayıcı çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Kurum bu durumun farkında olarak daha rasyonel bir izleme sağlayan , iyileştirme süreçlerini kapsayan bir yazılım geliştirme hazırlığı yapmakta olduğunu hem raporda hem de saha ziyaretinde belirtmiştir.

Kurum 2021-2025 stratejik planını uygulamaktadır. Stratejik planda 4 amaç,18 hedef ve 77 performans göstergesi bulunmaktadır. 2023 yılı stratejik değerlendirme raporu yayınlanmış , 2024 için de 6 aylık izleme raporu sunulmuştur.

Saha ziyaretinde üst yönetimin liderliğinde fakülte ve birimlerin yöneticilerinin, öğretim elemanlarının ve öğrencilerin kalite konusunda iç motivasyonlarının yüksek olduğu görülmüştür. Tavandan tabana yansıyan bu etkileşimin, tabandan yukarıya doğru geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması önerilir.

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

### Liderlik

Kurumda liderlik süreçleri rektörün kararlı liderliği ve süreç liderlerinin koordinasyonu ile yürütülmektedir. İç ve dış paydaşlara uygulanan anketler ile geri bildirim alındığı, izlem için BKYS den yararlanıldığı ve sonuçların bir kısmının rapor edildiği belirlenmiştir. Buna karşın elde edilen raporlarda geliştirilmesi gereken alanlara ilişkin iyileştirme planlarının yapılarak takip edilmesi gelişmeye açık olarak değerlendirilmiştir.

2022 Kurumsal İzleme Raporunda belirtilen “Akademik birimlerin toplantıları ile ilgili planlı bir iş akışının olduğunu gösterir kanıt bulunmamaktadır.” iyileşmeye açık yönünü düzenlemek amacıyla yapılan tüm etkinliklerin Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi (BKYS) üzerinden kayıt altına alınması ifade edilmektedir. Kurumun entegre bir kalite yönetim sisteminden yararlanması güçlü yandır. Buna karşın sistemde veri toplama ve izlemekten başka ve iyileştirme süreçlerine ilişkin çalışmanın sürdürülebilir ve belgelenebilir hale getirilmesi gelişmeye açıktır.

Kurumun 2022 İzleme raporunda belirtilen gelişmeye açık yanlara ilişkin yapmış olduğu iyileştirmeleri kalite sayfasında yayınlamıştır. Buna karşın tüm alt ölçütlerde gelişmeye açık olarak belirlenen yanlara ilişkin iyileştirmelerin kurum geneline yaygınlaştırılarak takip edilmesi hususu geliştirilmelidir.

Gerek kalite komisyonunun, gerekse diğer kurul ve komisyonların toplantı tutanakları ve alınan kararların uygulamaya geçirme şeklinin dokümanite edilmesi ve iyileştirmeler için eylem planlarının yapılması sağlanmalıdır.

Kurumda kalite kültürünün yaygınlaşması rektörün liderliğinde için yapılan çalışmalar tabanda hareketlenmeye ve kalite konusunda farkındalığa çok önemli katkılar sağlamıştır. Ancak; kalite kültürünün tamamen yerleşmesi için zamana ihtiyaç olması ve tüm birimlere yaygınlaşması konusundaki çabanın sürdürülmesi önerilir.

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

### **Kurumsal dönüşüm kapasitesi**

MAUN’da dönüşüm kapasitesi konusunda farkındalığın 2022 yılında başladığı ve 2023 yılında bu konuda bazı iyileştirmeler yapıldığı KİDR’de belirtilmektedir. Kurum, kalite süreçlerini BKYS ile izlemeye başlayarak bir dönüşüm yarattığından bahsetmektedir. Her ne kadar bu konu dönüşüm değil de bir iyileştirme olarak değerlendirilmiş ve memnuniyetle karşılanmışsa da bahsi geçen sistem üzerinden 2023 yılında değişim yönetimi süreci, ayrı bir kalite süreci olarak değerlendirilerek aşağıdaki 7 başlık ile tanımlanmaktadır.

Bunlar; Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Kurulu oluşturularak değerlendirme yapılması ve 2024 yılında rapor haline getirilmesi, İç Denetim kontrol standartlarının oluşturulması, Süreç Yönetimi El Kitabı hazırlanması, Kalite Yönetim Sistemi Geri Bildirim Sistemi oluşturulması, spesifik anketler hazırlanması, risk yönetimi için risk komisyonu oluşturulması, program akreditasyonları için yönerge değişikliği ana başlıklarını içermektedir. Tüm bu gelişmeler, kurumda önemli iyileştirmeler yapıldığının ve kalite süreçlerinin izlenmesine ilişkin kararlı adımlar atıldığının göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Yapılan iyileştirmelerin sonuçlarının ölçümü için planlama yapılarak PUKÖ çevrimlerine dönüştürülmesi konusu gelişmeye açıktır.

2019 yılında Yükseköğretimde Dijital Dönüşüm çalışmaları kapsamında MAUN 8 pilot devlet üniversitesinden biri seçilmiştir. Bu bağlamda stratejik planında dijital dönüşüm konusunda hedefler koymuştur. Bu nedenle süreçlerinde teknolojik gelişmelere paralel hareket etmesi beklenmektedir. Üniversitenin dijital dönüşüm konusunda bazı eğitimler düzenlediği görülmekle birlikte bu konuda somut adımların atılması konusundaki çabalar geliştirilmelidir.

Ayrıca 2018 yılında Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma programı kapsamında, Üniversite Hayvancılık alanında misyon odaklı bir yapıya yönlendirilmiştir. Son bir yılda bu konuda önemli adımlar atılmıştır. Hayvancılık alanında yapılan araştırmaları desteklemek için BAP desteklerinin bu alana yönlendirilmesi sağlanmıştır. Uygulamalı Bilimler Fakültesinde Uygulama Çiftliği kurulmuş, Bilgi Bankası oluşturulmuş, Çiftçi Akademisi kurulmuş olması memnuniyet verici olmakla birlikte bunların bir kısmı henüz uygulamaya geçirilememiş ve

sonuçları henüz alınmamıştır. Sistematik izleme ve iyileştirme çalışmalarının yapılması gelişmeye açıktır.

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

### **İç kalite güvencesi mekanizmaları**

Kurumda iç kalite güvence sistemine ilişkin iyileştirmeler yapılarak hayata geçirilmiş, Kalite Güvence Sistemi Çalışma Takvimi hazırlanarak ilan edilmiştir. Bununla birlikte Kalite Güvencesi Yönergesinin kapsamı genişletilmiştir. Kurum web sayfasında kalite yönergesine yer verilmiş olmakla birlikte, beklenen kalite güvencesi sekmesi altında kalite ile ilgili süreçlere hızla erişim sağlanabilmektedir. Ayrıca Kalite Güvence Rehberi hazırlanmış ve paydaşların kullanımına sunulmuştur. Bu rehberin kullanılması ile birlikte iç kalite güvence yapılanmasının garanti altına alınması , iç dış paydaş görüşleri ve kalite çalışmalarının sistematığının sağlanması hedeflenmiştir. Birim kalite komisyonları oluşturulmuştur. 2022 yılından beri uygulanmakta olan Birim İç Değerlendirme Raporları için kontrol çizelgesi hazırlanmıştır.

Kurumda iç kalite güvencesi sisteminin kurulduğu , işletildiği ve bazı iyileştirmeler ile geliştirilmeye çalışıldığı belirlenmiş olup yapılan iyileştirmelerin etkisinin ölçülmesi önerilir.

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

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

Kurum, Basın Halkla İlişkiler Müdürlüğü, web sayfası ve kurumsal sosyal medya aracılığı ile kamuoyunu bilgilendirmektedir. Kalite sayfasında Kurumun iç ve dış değerlendirme raporları, birimlerin iç değerlendirme raporları kamuoyuna duyurulmuştur. Tanımlı süreçler ve ilişkili mevzuat yayınlanmış ve ulaşılabilir durumdadır. Fakültelerin ve Meslek Yüksekokullarının web sayfaları incelendiğinde sol menüde bulunan hızlı erişim sekmesinin her fakültede farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Rektör Prof. Dr. Mustafa Alican tarafından bizzat kullanılan sosyal medya araçlarının öğrencilerin rektöre ulaşmaları konusunda etkili bir mecra olarak kullanıldığı saha ziyaretinde belirtilmiştir.

Muş ili genelinde tüm dış paydaşlarla yakın ilişkiler geliştirilmiş olduğu sözlü iletişim kanalları ile etkinlikler yapıldığı belirlenmekle birlikte yazılı belgelere dökülmesi ve elde edilen geri bildirimlerin iyileşme çalışmalarına döndürülerek değerlendirilmesi önerilmektedir.

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

## **2. Misyon ve Stratejik Amaçlar**

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

2022 Kurumsal İzleme Raporu'nda geliştirmeye açık yön olarak belirtilen "Kalite politikasının anlaşılır ve akılda kalıcı bir dille ve paydaş görüşleri de dikkate alınarak kaleme alınması ve güncellenmesi" geri bildirim verildiğinden misyon ve vizyon güncellenerek paydaş onayları alınmıştır.

Kurumun Misyonu; "*Toplumsal sorumluluk bilinciyle; eğitim-öğretim, araştırma ve girişimcilik alanında bilgi ve teknoloji üreten, dijitalleşme ve kalite anlayışı çerçevesinde öncü bir üniversite olmaktır.*" şeklinde belirlenmiştir.

MAUN Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması alanında hayvancılık konusunda dahil edilmiştir. Misyonunda bu farklılaşmanın yansıtılması yararlı olacaktır.

Misyonunda "*girişimcilik alanında bilgi ve teknoloji üreten*" ifadesi olmakla birlikte kurum bu konudaki çalışmalarına henüz başlamıştır.

Vizyonu ise ; "*Üniversite-toplum-sanayi işbirliğini esas alarak, sosyal bilimler ağırlıklı olmak üzere, fen ve mesleki eğitimde mevcut alanlarda nitelikli eğitim kalitesi ile araştırma ve proje faaliyetleri yürüten, toplam kalite anlayışı çerçevesinde ulusal ve uluslararası düzeyde tercih edilen saygın bir üniversite olmaktır.*" ve temel değerlerini; "*Kurumsallaşmış toplam kalite anlayışını benimseme, Nitelikli akademik ve bilimsel çalışmalar yapma, Liyakati esas alma ve emeği göz ardı etmeme, Stratejik yönetim anlayışını ön plana çıkarma, Şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimseme, Toplum ile barışık olma ve paydaşları ile işbirliğini geliştirme, Kaynakları; ekonomik, etkin ve verimli kullanma, Farklılıkları bir zenginlik olarak benimseme, Hakkaniyet ve adaletten yana olma, Etik değerlere bağlı kalma,*" olarak tanımlamıştır.

Toplumsal katkı ve girişimcilik konularında stratejik planda yer alan eylemlerin misyona göre sınırlı olduğu belirlenmiştir. Toplumsal katkı konusunda bir yıllık çalışma sonucunda ilerleme sağlanamamış olması, girişimcilikle ilgili ise danışmanlık ve eğitim sayıları dışında da adımlar atılması önerilir.

Bu içerik çoğu açıdan kuruma özel, sade ve gerçekçi olup, çalışanlar tarafından bilinmekte ve kurumun geleceğine yön verecek niteliktedir. Birimler, Kurum misyon, vizyon, politikaları ve temel değerleriyle uyumlu olarak kendi misyon, vizyonlarını belirleyerek birim internet sayfalarında yayımlamıştır.

Kurum, misyon ve vizyonu doğrultusunda katılımcı bir yaklaşımla, Rektör başkanlığındaki Strateji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibi tarafından stratejik amaç ve hedeflerini belirleyerek 2021-2025 Stratejik Planını oluşturmuş ve kurum internet sayfasında yayımlamıştır. Misyon ve vizyonun kurumun geleceğine yön verecek nitelikte olması ve kurumun Stratejik Planı ile uyumlu çeşitli uygulama ve araştırma merkezlerinin bulunması, memnuniyet vericidir.

Kurum üst kalite politika belgelerinden; Liderlik, Yönetişim ve Kalite Politikası, Eğitim ve Öğretim Politikası, Araştırma ve Geliştirme Politikası, Toplumsal Katkı Politikası belirlemiş olup ve Kalite Komisyonu'nun kurumsal internet sayfasında yayımlamıştır. Ancak alt politika çalışmaları devam etmektedir.

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

### **Stratejik amaç ve hedefler**

Kurum tarafından bugüne kadar hazırlanan 2018-2022 ve 2021-2025 Stratejik Planları kurum internet sayfasında görünür durumda ve paylaşıma açıktır. 2021-2025 Dönemi Stratejik Planında, 4 amaç,18 hedef ve bunlara bağlı 77 performans göstergesi bulunmaktadır. Kurumda Stratejik Plan Değerlendirme Komisyonu oluşturulmuş, 6 aylık izleme ve yıllık değerlendirmeler yapılarak raporlar yayınlanmıştır. Stratejik Plan performans göstergelerinde izleme ve değerlendirme sonucunda , hedeflere ulaşılamayan verilere ait iyileştirme yapılmasına yönelik faaliyetlerin sistematik olarak yapıldığına dair kanıtlara rastlanmamış olunması, gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte kalite çalışmaları ile stratejik plan çalışmalarının eşgüdümlü yürütülmesi, stratejik plan performans göstergelerine ait veri analizlerine dair iyileştirme yönünde eylem planlarının oluşturulması önerilir.

Kurum, 2026-2030 yıllarını kapsayan ilk stratejik planının hazırlık çalışmalarını başlatmıştır.



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

## **Performans yönetimi**

Kurum 2024 yılı performans programından; 2021-2025 yılı Stratejik planın; Kurumsallaşmış toplam kalite anlayışını benimseme, Nitelikli akademik ve bilimsel çalışmalar yapma, Liyakati esas alma ve emeği göz ardı etmeme, Stratejik yönetim anlayışını ön plana çıkarma, Şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimseme, Toplum ile barışık olma ve paydaşları ile işbirliğini geliştirme, Kaynakları; ekonomik, etkin ve verimli kullanma, Farklılıkları bir zenginlik olarak benimseme, Hakkaniyet ve adaletten yana olma, Etik değerlere bağlı kalma olmak üzere 10 tema üzerine oturtulmasının kararlaştırıldığı görülmüştür.

Stratejik Plan ve Performans Programı kapsamında yer alan performans göstergeleri belirli periyotlarla izlenmekte ve raporlanmaktadır. Ancak, bu izleme sonuçlarının değerlendirilerek Kurum genelinde yaygın olarak iyileştirme faaliyetlerine dönüştüğüne dair yeterli bulguya ulaşılamaması ve izlemelere yönelik iyileştirmelere ait tanımlı süreçler ile uygulamaların görülememesi, gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

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

## **3. Yönetim Sistemleri**

### **Bilgi yönetim sistemi**

Kurum, stratejik hedeflerine ulaşmayı nitelik ve nicelik olarak güvence altına almak amacıyla mali, beşerî ve bilgi kaynakları ile süreçlerini yönetmek üzere bir sisteme sahiptir. Bu bağlamda Üniversitede internet tabanlı sistemler ve bunların yanı sıra belirli bir sisteme dönüştürülen iş süreçleri de mevcuttur. Kurulan bu sistemlerle süreçlerin doğru, hızlı ve sürdürülebilir bir şekilde yapılması amaçlanmaktadır. Üniversitede akademik ve idari birimlerin işlemlerini kolaylaştırmak, kâğıt ve klasör tasarrufu sağlamak, bürokrasi ve kırtasiyeciliği minimize etmek için Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) kullanılmaktadır. Özellikle, iç kontrolü, stratejik plan izleme ve kalite süreçlerini birlikte takip eden Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi neredeyse tüm akademik ve idari birimler tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Sürece paydaşlar dahil edilirken gerekli bilgilendirmeler ile eğitim toplantıları yapılmış ve kullanım kılavuzları hazırlanmıştır. KİDR 2022’de gelişime açık yön olarak belirtilen “Stratejik planda alınacağı belirtilen ancak henüz alınmamış olan ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Sertifikası bu eksikliğin giderilmesine ve bilgi güvenliği yönetim sisteminin güvenceye kavuşturulmasına katkı sağlayacaktır” önerisi üzerine 2023 yılında gerekli çalışmalar gerçekleştirilmiş ISO 27001:2022 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Sertifikası alınmıştır. BKYS sistemi 2022 yılında Kırşehir Ahi Evran Üniversitesinden alınmış herhangi bir sistemle entegrasyonu olmayan bir yapıdadır. Mevcut sistem hali 2024 yılı sonuna kadar kullanılmaya devam edecektir. BKYS sistemi yapılan faaliyetler ve performans göstergesi izleme raporlarını üretebilmektedir.

Üniversitede Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından, üniversite genelinde birimlerin ellerindeki fazla taşınırları girdikleri Nerede Ne Var yazılımı Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından geliştirilmiştir. Sistemin amacı birimlerin ihtiyaç duyduğu taşınırı satın alma yapmadan, kullanmayan bir birimden temin edilebilmektedir. Bilgi İşlem Daire Başkanlığı 2024 yılında paydaşların talepleri doğrultusunda Kalite Yönetim Sistemi, Sürekli Eğitim Merkezi, Pedagojik Formasyon, Başvuru Sistemi Yazılımı, Video Galerisi, Etik Kurul Başvuru Sistemi, Eğitim Destek Talep Sistemi gibi yazılımlar hazırlanmıştır. Bununla birlikte Üniversite Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından dijitalleşme çalışmaları kapsamında Kısmi Zamanlı Öğrenci Başvuru Sistemi, Yemek Bursu Başvuru Sistemi, Garaj Amirliği Araç Talep Sistemi, Dilek Kutusu, Bilgi

İşlem Destek Talep Sistemi, Yapı İşleri Arıza Talep Sistemi, RFID Bakiye Yükleme Sistemi, Pedagojik Formasyon Başvuru Sistemi, Etik Kurul Başvuru Sistemi, Eğitim Destek Talep Sistemi, Enstitü Başvuru Sistemi, Ek Ders Otomasyonu, Özel Yetenek Başvuru Sistemi, Yatay Geçiş Başvuru Sistemi, Yabancı Uyruklu Başvuru Sistemi hazırlanarak sistemler devreye alınmıştır.

2025 yılı itibariyle kamu kaynaklarının israfını önlemek, ayrıca dışa bağımlılığı azaltmak amacıyla Üniversite Bilgi İşlem Daire Başkanlığınca hazırlanan MAUN Kalite Yönetim Sistemi (MAUN KYS) yazılımı kullanılacaktır. Hazırlanan MAUN KYS'nin halihazırda Bilgi Yönetim Sistemi ile entegrasyonu bulunmamaktadır. Kamu kaynaklarının israfını önlemek, ayrıca dışa bağımlılığı azaltmak amacıyla Üniversite Bilgi İşlem Daire Başkanlığınca MAUN Kalite Yönetim Sistemi (MAUN KYS) yazılımının hazırlanması memnuniyet verici bulunmuştur. 2024 yılı Mart ayı itibariyle MAUN KYS'nin dört modülü tasarlanmış ve kullanımı için test aşamasına gelmiştir.

Kurumun genelinde verilerin toplanmaya çalışıldığı ve dijitalleşme kapsamında önemli faaliyetlerin yapıldığı görülmekle birlikte kurum genelinde toplanan verilerin iç kalite güvence sisteminde nasıl kullanılacağıyla ilgili kurum genelinde farkındalığın yeni oluşmaya başladığı ve otomasyon sistemlerinin yeni olduğu ön ziyaret ve saha ziyaretinde tespit edilmiştir.

Kurum genelinde toplanan verilerin; eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı, kalite güvencesi ilgili kurumun temel süreçlerde kullanılması adına sınıflandırma, analiz etme rapor mekanizmalarının oluşturulması, stratejik yönetimde kullanılması,

Kurum genelinde toplanan verilerin; kurumun temel süreçlerinde kullanıldığını gösterebilmek, farkındalığı artırmak ve yaygınlaştırılmasını sağlamak adına ilgili paydaşlara farkındalık faaliyetleri ve toplantılar yapılması,

Kurumsal performans yönetimi ve karar alma süreçleri kapsamında bilgi yönetimine ilişkin otomasyon sisteminin tüm alanları kapsayacak şekilde oluşturulması ve etkin şekilde kullanılması

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 Teşkilat şemasını oluşturmuş; görev, yetki ve sorumluluklarını tanımlamış; akademik ve idari personelin iş ve işlemleri için gerekli belge ile formları hazırlamıştır. Birim, iç kontrol sistemi kapsamında; personel görev dağılımını yapmış, iş akış şemaları oluşturmuş, 2023 yılı Personel daire başkanlığı Birim Faaliyet Raporu hazırlayarak birim internet sayfasında paylaşımına açmıştır.

Kurumda akademik ve idari insan kaynaklarına yönelik personel istihdamı, yer değiştirme, görevde yükselme, unvan değişikliği, eğitim, özlük, teşvik, ödüllendirme ve disiplin vb. süreçler 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 4857 sayılı İş Kanunu ve bağlı yönetmelikler esas alınarak gerçekleştirilmektedir.

Kurumda, akademik ve idari personel için; “Ödül Yönergesi” mevcuttur. Aktif Öğrenci Kulübü Ödülü, Aktif Öğrenci Kulübü Ödülü, Bilim-Sanat Ödülleri, Bireysel Başarı Ödülü, Birim Teşvik Ödülü, En İyi Tez Ödülü, Genç Bilim ve Sanat İnsanı Ödülü, İdari Ödül, Teşekkür Plaketi, Öğrenci Başarı Ödülü, Öncelikli Alana Katkı Ödülü, Örnek Öğrenci Ödülü, Teşvik Ödülleri, Toplumsal Katkı Ödülü, Vefa Ödülleri ve Yönetim Hizmet Belgesi şeklinde belirlenmiştir.

Üniversitede insan kaynakları yönetimi birimi olarak görev yapan Personel Daire Başkanlığı hizmet sunmaktadır. Daire Başkanlığı akademik ve idari personele ilişkin mevzuatın ön gördüğü temel

faaliyetleri yürütmektedir. Temel görevlerin yanı sıra idari personele ilişkin görevde yükselme sınavı kriterleri ve başvurulacak kadroları ilan ederek ve sınav düzenlemektir. Bununla birlikte aday memur temel ve hazırlayıcı eğitimlerinin verilmesi ve eğitim sonrası yapılan sınavlar da Personel Daire Başkanlığınca koordine edilmektedir. Üniversitenin ihtiyaç duyduğu akademik personelin yetiştirilmesi için kurulan ÖYP programıyla personelin akademik süreç takibi için Öğretim Üyesi Yetiştirme Kurum Koordinasyon Birimi oluşturulmuştur. Erasmus hareketlilik programı kapsamında akademik ve idari personelin başvuru kriterlerini belirleme ve başvuru değerlendirme süreçleri bulunmaktadır. Ders verme ve ders alma süreçleri şeklinde yapılan başvurular belirlenen kriterlere göre ilan edilmektedir.

2023 yılında akademik personel ve idari personel/sürekli işçi memnuniyetini ölçmek amacıyla anket uygulanmıştır. İlgili anketler resmi yazı mail ve sms ile duyurularak katılımın artması sağlanmaya çalışılmıştır. Uygulanan bu anketin bundan sonraki süreçlerde düzenli olarak her yıl uygulanmasına karar verilmiş olup, anket sonuçları kalite komisyonunda değerlendirmek üzere raporlanmıştır. Ayrıca akademik ve idari personel/sürekli işçilerin memnuniyet, şikâyet ve önerilerini belirlemek ve izlemek amacıyla kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik başlığında tüm detayları anlatılan MAUN Kalite Yönetim Sistemi Geri Bildirim Formu kullanılmaktadır.

Kurumda idari kadrolara sözleşmeli personel alım işlemleri "Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu" üzerinden yapılmaktadır. Personel Daire Başkanlığı, İdari personele yönelik eğitimlerini "uzaktan eğitimi kapısı" üzerinden yapmaktadır. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin kurallar ve süreçler bulunmaktadır. Şeffaf şekilde yürütülen bu süreçler kurumda herkes tarafından bilinmektedir. Çalışan (akademik-idari) memnuniyet, şikâyet ve önerilerini belirlemek ve izlemek amacıyla yöntem ve mekanizmalar mevcuttur.

Çalışan (akademik-idari) memnuniyet anketi sonuçlarının üniversitenin temel değerlerinden olan "şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimseme" kapsamında ilgili paydaşlarla toplantılar yapılarak paylaşılması,

Kurumda, insan kaynakları yönetimine ilişkin tanımlı süreçler bulunmakla birlikte paydaşlardan alınan geri bildirimler doğrultusunda iyileştirilmelerin yapıldığının sistematik ve bütüncül bir bakış açısıyla iyileştirilmesi konusunda mekanizmanın oluşturulması ve PUKÖ çevriminin kapatılması önerilmektedir.

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

## **Finansal yönetim**

Üniversiteye ait temel gelir ve gider kalemleri tanımlanmış olup, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve diğer birimler tarafından hazırlanan yıllık raporlar doğrultusunda üst yönetim tarafından izlenmektedir.

Kurum 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu-2 sayılı cetveline göre özel bütçeli kuruluş olup, gelir kaynağı öncelikle Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu doğrultusunda tahsis edilen ödenekler ve döner sermaye gelirleridir. Ayrıca, B cetvelinde görüldüğü üzere Kurumun diğer gelir kaynakları ise "Teşebbüs ve Mülkiyet Geliri", "Alınan Bağış ve Yardımlar ile Özel Gelirler" ve "Diğer Gelirler"dir. Finans yönetimi ile ilgili tüm işlemler 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında gerçekleştirilmekte olup, bu faaliyetlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesi amacıyla Maliye ve Hazine Bakanlığına ait : Kamu Hesapları Bilgi Sistemi (KBS), Mali Yönetim Sistemi (MYS), Kurumsal Yönetim Sistemi (KYS), Taşınır Kayıt TKYS ve Tasarruf tedbirleri yönetim sistemi Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı e-bütçe, Kamu yatırımları KAYA sistemi ve bazı yazılımlar kullanılmaktadır.

Standart uygulamalar ve mevzuatın yanı sıra kurumun ihtiyaçları ve raporlamalar kapsamında üniversitenin iyileştirmeler için özgün yaklaşımlar ve eylemler geliştirmesi,

Kurum stratejik planının izlenmesi ve değerlendirilmesi yapılmakta olup performans göstergelerine ilişkin alınan verilerin analizlerine dair iyileştirme yönünde eylem planlarının kalite alt ölçütleriyle ilişkisinin kurulması önerilmektedir.

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

## **Süreç yönetimi**

Üniversitenin süreçlerini sağlıklı bir şekilde yürütmek adına organizasyon şeması, yönetsel birimler, kalite komisyonu sağlıklı bir şekilde oluşturulmuş ve kurumsal yapı oluşturulmuştur. Bu kapsamda, birimlerde birbirinden bağımsız olarak bazı süreçler tanımlanmış ve uygulamaya geçirilmiştir. Faaliyet raporları düzenli olarak tüm birimler tarafından hazırlanarak süreçlerin takibi sağlanmaktadır. Periyodik olarak akademik ve idari birim temsilcileri ile bilgilendirme toplantıları düzenlenmektedir. 2022 ve öncesindeki KİDR'lerde belirtildiği üzere üniversitenin süreçlerini sağlıklı bir şekilde yürütmek adına süreçler, mevzuat ile (yönetmelik, yönergeler, usul ve esas, politika vb.) güvence altında alınmıştır. Bunlara ek olarak 2023 yılı içerisinde süreç yönetimini daha iyi gele getirmek amacıyla üniversitede tüm akademik ve idari birimlerini kapsayan Süreç Yönetimi El Kitabı hazırlanmıştır. Her birim genel Süreç Yönetimi El Kitabını hazırlamaya kaynak oluşturan birim el kitabını, kendi web sayfalarında paylaşarak paydaşlar tarafından bilinirliğini sağlamıştır. Üniversite kalite süreçleri aşağıdaki 6 üst süreçte tasarlanmıştır.

1. Eğitim ve Öğretimi Yönetmek
2. İdari ve Destek Hizmetlerini Yönetmek
3. Değişimi Yönetmek
4. Araştırma ve Geliştirmeyi Yönetmek
5. Toplumsal Katkıyı Yönetmek
6. Bölgesel Kalkınma Odaklı İhtisaslaşma ve Misyon Farklılaşmasını Yönetmek (Pilot Üniversite)

Belirtilen süreçlerle ilgili faaliyetler Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi(BKYS) ile takip edilmekte ve Üniversite stratejik hedefleri ile ilişkilendirilmektedir.

2021 ve 2022 yıllarında Stratejik Plan Değerlendirme Komisyonu kurulmadığından 2021 ve 2022 Yılı Stratejik Plan Değerlendirme Raporları yayınlanmamıştır. Üniversitede 2021-2025 yıllarını kapsayan Stratejik Planı'nın 4 amaç,18 hedef ve 77 performans göstergesi bulunmaktadır. "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (Sürüm 1.1, 2021) "nde yer alan değerlendirme tabloları çerçevesinde raporlanarak mevcut stratejik planın izleme ve değerlendirme ilişkin işlemler yürütülmektedir. Yukarıda da değinildiği üzere Akademik ve idari birimler için Süreç El Kitabının yayınlanmış ve ulaşılabilir olması memnuniyet vericidir. Süreç Yönetimi El kitabı tüm akademik ve idari birim sayfalarında yer almakta olup, süreçlerle ilgili işlem yaparken karşılaşılan zorluklar durumunda ilgililere yol gösterici bir rehber olarak hizmet sunmaktadır.

Üniversitede yürütülen tüm süreçlerin üniversite politikalarına dayanarak gerçekleştirildiğini gösterebilmek adına süreç, politika ve bu kapsamda yapılan uygulamalar, varsa iyileştirme süreçleri ve önlem almaya yönelik tanımların uygulamaya ve kanıtlarla birlikte raporlara aktarılması,

Süreç yönetimine paydaş katılımı ve karar alma süreçlerinde paydaş katılımının sağlandığını gösteren belgelerin raporlarda kullanılması,

Kurumda süreç yönetimi, Kalite Koordinatörlüğü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İç Kontrol Sistemi işbirliği ve koordinasyonu ile yürütülmesi, yönetim faaliyetlerine ilişkin ana süreç ve alt süreçler kısmen de olsa hazırlanarak kamuoyu ile paylaşılmıştır. Bununla birlikte PUKÖ çevrimini uygulama imkanı verecek bütünleşik (entegre) bir yapı oluşturulması,

önerilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde tanımlı süreçler yönetilmektedir.

#### 4. Paydaş Katılımı

##### İç ve dış paydaş katılımı

Muş Alparslan Üniversitesi bünyesinde gerçekleşen karar alma, iyileştirme, süreçlerinde kurum iç ve dış paydaşların katılımına hususunda gerekli mekanizmaların oluşturulmasına önem verilmiştir. Bu bağlamda, üniversitede karar organlarından birisi de her birimin en az iki üye ile temsil edildiği Üniversite Senatosu'dur. Ayrıca, kurum içi mevzuatların değişmesinde (örn. atama kriterleri) kurum içinde bulunan her bir birimin görüşleri istenmek suretiyle iç paydaşların kurum politikalarını belirlemede katkı sağlanması amaçlanmıştır. Dış paydaşların görüş ve önerilerini almak için paydaş görüşmeleri yapılmaktadır. Dış paydaşlarla çok sayıda protokolün imzalandığı görülmektedir. Birim dış paydaşları ile memnuniyet araştırması yapılmakta, memnuniyet anketleri uygulamaktadır. Öğrenci görüşleri (ders, dersin öğretim elemanı, diploma programı, hizmet ve genel memnuniyet seviyesi, vb.) sistematik olarak ve çeşitli yollarla alınmaktadır. Bu kapsamda, kurumun internet sayfasında öğrencilerin hızlı ve kolay bir şekilde ulaşabileceği Dilek Kutusu bir link şeklinde oluşturulmuştur.

Kurumda iç ve dış paydaşlardan yoğun geri bildirim alınmasına rağmen paydaş katılım mekanizmalarının işleyişi izlenmekte ve bağlı iyileştirmeler gerçekleştirildiğine dair süreç yönetiminin kurum geneline yaygınlaştığının rapora yansıtılması ve somutlaştırılması konusunda PUKÖ döngüsünü esas alan bir yapıda kurumun geneline yayılması,

Karar alma süreçlerinde paydaş katılımının sağlandığını gösteren belgelerin kanıtlara süreçler dahilinde eklenmesi,

Kurumun süreçlerine özgü oluşturulmuş iç ve dış paydaş listesi ile paydaşların önceliklendirilmesine ilişkin kanıtlar verilmesi önerilmektedir.

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

##### Öğrenci geri bildirimleri

Öğrenci görüşü (ders, dersin öğretim elemanı, diploma programı, hizmet ve genel memnuniyet seviyesi, vb.) sistematik olarak ve çeşitli yollarla alınmaktadır. Bu kapsamda, kurumun internet sayfasında öğrencilerin hızlı ve kolay bir şekilde ulaşabileceği Dilek Kutusu bir link şeklinde oluşturulmuştur. Öğrenci memnuniyet anketleri, öğrencilerin dersleri ve dersi veren öğretim elemanlarının değerlendirmesini kapsayan sorulardan oluşturulmuştur. Öğrencilere bu anketler Google Forms aracılığı ile iletilmekte ve her birimde oluşturulan ölçme değerlendirme komisyonları ile sonuçları analiz edilmektedir. Öğrencilerden aldıkları dersleri, derslerin içeriklerini ve öğretim elemanlarını değerlendirmeleri istenmektedir. Bunun yanında, öğrenciler danışmanları aracılığı ile veya çevrimiçi kanallar ile birim yönetimine ulaşabilmektedir. Yemekhane Memnuniyet Anketi, Spor Hizmetleri Memnuniyet Anketi, Öğrenci Kantin Memnuniyet Anketi, Kütüphane Hizmetleri Memnuniyet Anketi ve Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Memnuniyet Anketini kapsayan farklı anketler ilk kez karekodlu tasarlanarak Kalite Koordinatörlüğü tarafından uygulanmıştır. 2023 yılında önceki yıllardan farklı olarak Kariyer

Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi (KARGEM) tarafından Yetenek Kapısı platformu üzerinden Üniversite bünyesinde 90 akademik kariyer danışmanının kaydı yapılmış, örgün eğitim öğretimi kapsayan danışmanlık hizmetlerinin dışında akademik kariyer danışmanlığı da tabana yayılması sağlanmaktadır. Tüm akademik birimler var olan öğrenci geri bildirim kanallarına ek olarak Dekan'a Yaz, Müdür'e Yaz uygulamasını da başlatmıştır.

Kurumda, öğrenci geri bildirimleri alınmakta, izlenmekte ve bazı iyileştirmeler yapılmaktadır. Ancak, kurumun geneline yansıtılması ve belgelendirilmesi,

Öğrencilerin karar alma mekanizmalarına katılımı örneklerinin somutlaştırılması önerilmektedir.

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

### **Mezun ilişkileri yönetimi**

Kurumda, mezunlarıyla olan ilişkilerini Öğrenci Otomasyon Sistemi'nde yer alan 'Mezun Bilgi Sistemi' çatısı altında sürdürmektedir. Mezun verilerinin güncellenmesi ve mezun iletişiminin sağlanması, mezunlara yönelik kariyer olanakları hakkında çalışmalar yürüten Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi birimi, Muş Alparslan Üniversitesi'nin mezun ağının oluşturulması ve geliştirilmesi için çalışmalar yapmakta ve katkı sağlamaktadır. Ayrıca üniversite ve mezunlar arasındaki bağları güçlendirmek, mezunlarımız arasındaki dayanışmayı sağlamak ve mezunların desteği ile Üniversite ve öğrencilerin gelişimine katkıda bulunmak amacıyla mezun buluşmaları gerçekleştirmektedir. KARGEM birimi, Muş Alparslan Üniversitesinin mezun ağının oluşturulması ve geliştirilmesi için çalışmalar yapmaktadır. 2023 yılında, 2022 Kurumsal İzleme Raporunda geliştirilmeye açık yönler arasında sayılan "üniversitenin mezunları ile yeterli düzeyde ilişkileri bulunmamaktadır..." önerisi dikkate alınarak, KARGEM koordinesinde mezunlarla olan bağı güçlendirmek, onların mesleki durumları ile kariyer planlamalarına destek olmak amacıyla, kurum genelinde eğitim-öğretim faaliyetinde bulunan tüm programlar mezunları ile toplantılar gerçekleştirmiştir. Bu toplantılara hem mezun öğrenciler hem de akademik personeller katılmıştır.

Mezunlara ulaşmak, etkili bir iletişim ortamı yaratmak amacıyla Muş Alparslan Üniversitesi bünyesinde "Mezun Bilgi Sistemi" oluşturulmuştur. Mezunlar, üniversite web sayfası üzerinden Mezun Bilgi Yönetim Sistemi'nde yer alan Mezun Portalı'na E-devlet üzerinden giriş yapabilmektedirler. Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü'nce (KARGEM) mezunlara yönelik "Mezun Memnuniyet Anketi" ve işverenlere yönelik "Mezun Yeterlilik Değerlendirme Anketi" uygulanması, değerlendirilmesi ve sonuçların sistematik olarak Kalite Koordinatörlüğü ile paylaşılması süreçlerinin yürütülmesi hususunda adımlar atılmıştır. Bu kapsamda KARGEM tarafından Mezun Memnuniyet Anketi hazırlanarak uygulanmaya başlanmış olup Mezun Yetkinlik Değerlendirme Anketi geliştirme süreçleri devam etmektedir. Ayrıca, Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü'nce kamu kurumlarında (KEP ile) çalışan mezunların tespitine yönelik süreçlerin yönetilmesi hususunda adımlar atılmıştır. İlgili yazılar Genel Sekreterlik tarafından kamu kurumlarına gönderilmekte olup, kamu kurumlarında çalışan mezunlarımıza ilişkin bir veri havuzu elde edilmesi planlanmaktadır.

Kurumda, mezun izleme sisteminin bulunmasına rağmen mezunlardan alınan geri bildirimlerin kurumun genelindeki program güncellemelerine, kurum gelişme stratejilerine yansıtılması önerilmektedir.

Kurumdaki programların genelinde mezun izleme sistemi uygulamaları bulunmakla birlikte istihdam bilgileri sistematik ve kapsamlı olarak toplanması önerilmektedir.

Mezunların sahip olduğu yeterlilikler ve programın amaç ve hedeflerine ulaşılmasına ilişkin memnuniyet düzeyi ile mezun izleme sistemi kapsamında programlarda gerçekleştirilen güncelleme çalışmalarının somut olarak raporlara kanıtlarıyla birlikte yansıtılması önerilmektedir.

Mezun, öğrenci buluşmalarının periyodik olarak gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

MAUN Mezunlar Derneği kurulması önerilmektedir.

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

## 5. Uluslararasılaşma

### Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi

Üniversitenin uluslararasılaşma faaliyetleri, Uluslararası İlişkiler Birimi tarafından yürütülmektedir. 2022 yılındaki Kurumsal İzleme Raporunda, kurumun bulunduğu coğrafi konumu ve genç bir üniversite olması dolayısıyla uluslararasılaşmasının yeterli düzeyde olmadığı ve belirlenen strateji ve hedefler doğrultusunda organizasyonel yapısını oluşturması ve izlemelerin yapılmasının beklendiği belirtilmiştir. Kurumun gelişen süreçte önemli faaliyetler gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda, uluslararası öğrenci sayısını arttırmak için Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi ile yapılan protokol doğrultusunda ilgili Üniversitenin otomasyonu kullanılmış ve yabancı öğrenci sayısında belirgin bir artış yaşanmıştır. Ancak bölgenin şartları nedeniyle Üniversiteye yerleşen öğrencilerin sayısının henüz yeterli olmadığı düşünülmektedir. Kurum ayrıca uluslararası platformlarda görünümünün artırılması yönünde çalışmalarına başladığı ve Times Higher Education sıralamasında önemli mesafeler kat ettiği anlaşılmaktadır. 2021 yılında 3 olan uluslararası anlaşma sayısının 2024 yılında 44'e çıkması önemlidir. Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimine dair organizasyonel yapının tamamlanmış, belli başlı izlemelerinin olması dikkat çekmekle birlikte izlemeler doğrultusunda karar almalara yansıyan iyileştirmelerin olmayışı gelişmeye açık yön yöndür.

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

### Uluslararasılaşma kaynakları

Kurumun uluslararasılaşma kaynakları genel olarak AB tarafından finanse edilen projeler vasıtasıyla sağlanmakta olup 2021-2024 yılları arasında 143700 euroluk bir hibe desteği elde edilmiştir. Kurum uluslararasılaşmada ek kaynak sağlamak için ticarileşebilen ürünleri döner sermaye aracılığıyla değerlendirilmektedir. Uluslararası dış kaynak kullanımına dair kurumda farklı kategorilerde öğretim elemanları ve öğrencilere eğitimler verilmiştir. Kurumun uluslararasılaşma faaliyetleri kapsamındaki akademik ve öğrenci hareketliliğinde bazı birimler ön plana çıkarken bazılarının ise çok geri planda kaldığı dikkat çekmektedir. Saha ziyaretinde yapılan gözlemler doğrultusunda bunun farkında olduğu ve hareketliliği az olan birimler için en önemli problem olarak görülen yabancı dil konusunda destek sağlandığı belirtilmiştir. Kurumun durumu yerinde tespit edip bu yönde iyileştirme faaliyetlerinde bulunması memnuniyet vericidir. Kurumda tüm birimlerden alınan geri bildirimler doğrultusunda kaynakların birimler arası denge gözetilerek yönetilmesi önerilmektedir.

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

### Uluslararasılaşma performansı

Kurumun uluslararasılaşma performansı farklı birimlerden gelen veriler doğrultusunda Strateji Daire Başkanlığının yayınlamış olduğu raporlar aracılığıyla izlenmektedir. Kurumda öğrenci hareketliliğinin geneline bakıldığında giden öğrenci/akademisyen ile gelen öğrenci/akademisyen arasında büyük fark vardır. 2022 Kurum İzleme Raporunda dile getirilen bölgesel uzaklıktan kaynaklanan bu sorunun halen devam ettiği anlaşılmaktadır. Üniversite 2018 yılında YÖK tarafından Hayvancılık alanda ihtisas üniversitesi seçilmesine rağmen bu yönde tanımlı süreçler

doğrultusunda uluslararasılaşma faaliyetlerinin ve iş birliklerinin çok kısıtlı olduğu anlaşılmaktadır. Kurumun bu yönde uluslararası iş birliklerini geliştirerek misyon farklılaşmasını sistemli bir hale getirmesi önerilmektedir. Kurumda Stratejik Plan ve uluslararasılaşma politikası doğrultusunda izlemelerin yapıldığı dikkat çekmekteyse de tüm alanları kapsayan bütüncül ve sistematik bir anlayış doğrultusunda gerekli iyileştirmelerin yapılmaması ve bunların karar alma süreçlerine yansıtılmaması gelişmeye açık yöndür.

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



## B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

### 1. Program Tasarımı, Değerlendirmesi ve Güncellenmesi

#### Programların tasarımı ve onayı

Kurumda, eğitim-öğretimde Bologna eşgüdümünü sağlamak ve takip etmek üzere Ders Bilgi Paketi yapılandırılmıştır. Ders Bilgi Paketinde eğitim-öğretim sürecine dair genel bilgilendirmeler yapılmış, birim ve programlar bazında ders içeriklerinin girişi ve erişilebilirliği sağlanmıştır.

Kurumun Ders Bilgi Paketinde ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarının amaçları/yeterlikleri ve öğrenme çıktıları (kazanımları) oluşturulmuş ve kamuoyuna duyurulmuştur. Bununla birlikte aynı yaklaşım Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) ile uyum konusunda da gözetilmiştir. Üniversitede hizmet veren programların amaçları / yeterlikleri belirlenirken kurumun misyon-vizyonu göz önünde bulundurulmuş ve programlar için ortak yeterlikler tanımlanmıştır. Bahsedilen süreçler kurumun tüm eğitim-öğretim ekosistemi için planlı ve tanımlı biçimde duyurulmuştur.

Program tasarımı ve onay süreçlerini standart hâle getirmek amacıyla Süreç Yönetimi El Kitabı hazırlanıp duyurulmuştur. Süreç Yönetimi El Kitabında belirlenmiş olan süreçlerin sorumluları tarafından takip edildiği, her bir alt sürece ilişkin performans göstergelerinin Süreç Yönetimi kartında yer aldığı saha ziyaretinde görülmüştür. Ayrıca bahsi geçen tanımlı sürecin kontrol ve izlemesi için Kurumda memnuniyet anketleri, öğretim elemanı başına ve derslik başına düşen öğrenci oranı gibi mekanizmaların kullanıldığı ifade edilmiştir. Muş Alparslan Üniversitesi Süreç Yönetimi El Kitabı, ana ve alt detay süreçlerini içeren, faaliyet ve performans göstergeleri ile takibini sağlamayı amaçlayan bir nitelikte hem akademik hem de idari süreçler için hazırlanmıştır. Diğer taraftan Kurumda gerçekleştirilen ön ziyaret ve saha ziyaretinde program tasarımına dair performans göstergelerinin tanımlanmış ve duyurulmuş olduğu 6 aylık stratejik plan izleme ve yıl sonu değerlendirme raporları ile takip edildiği tespit edilmiştir. Alt ölçütle ilgili Kurumun çeşitli yönetmelik ve yönergelere sahip olduğu görülmüştür. Nitekim Eğitim-Öğretim Komisyonu Çalışma Yönergesinin 2023 yılında hazırlanmış olması program tasarımı ve onay süreci için tanımlı süreçler oluşturulduğunu ve uygulama birlikteliğinin sağlandığını göstermektedir. Ayrıca KİDR 2022'de kanıt olarak sunulmuş olan Eğitim-Öğretim Müfredatı Hazırlama Esasları genel bir çerçeve sunmaktan çok, ilgili döneme dair bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu nedenle söz konusu mevzuatın Kurumun kalite politikalarına uygun olarak gerçekleştirilecek program tasarımı çalışmalarının genele yayılması için sistematik bir alt yapı oluşturamayacağı değerlendirilmektedir.

Kurumda 2023 yılında yapılan planlama dâhilinde, Bologna süreci kapsamında ders bilgi paketlerinin hazırlanması, ders amaçları, hedef ve kazanımların oluşturulması, AKTS iş yüklerinin belirlenmesi, öğrenme çıktıları ile program çıktılarının nasıl ilişkilendirileceğini gösteren matrislerin nasıl oluşturulacağı konusunda Ankara Üniversitesi Bologna Koordinatörü tarafından bir eğitim verilmiştir. Yine KİDR 2023'te de alt ölçütle ilişkili olarak öğretim elemanlarına sorumlu oldukları derslere ilişkin öğrenme çıktıları ve kazanımlarını nasıl belirleyeceklerine ilişkin eğitimcilerin eğitimi yapıldığı ifade edilmektedir. Ayrıca Ders Bilgi Paketi içeriklerinin güncel tutulması konusunda birimlerde bir takibin yapıldığı da görülmektedir. Saha ziyaretinde de Bilgi Paketi güncellemelerinin birim yöneticileri ve birim koordinatörlerince takip edildiği, eksikliklerin raporlandığı ve giderilmesi noktasında dokümanlar hazırlandığı ve bilgilendirmelere gidildiği görülmüştür. Buna dair hazırlanan Bologna Rehberinin ve video içeriklerinin bir kılavuz niteliğinde olması, bunun yanında akademik personelden kontrol çizelgelerinin istenilmesi Kurumda Bologna eşgüdümü için farkındalık oluşturmaya dair yönetimsel bir yaklaşımın olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan Bologna süreci kapsamında Akademik Personellerin Yeterliliğine ilişkin anket yapılması da geri bildirim yollarının kullanıldığına işaret etmektedir.

Bahsi geçen uygulamalara rağmen Kurum Ders Bilgi Paketinde derslere ilişkin öğrenme kazanımlarının yazımında gözlenebilir ve ölçülebilir aktif fiillerin kullanımında taksonomik bir dağılımın olmadığı ve genele yayılmış bir durumun oluşmadığı, yapılan incelemelerden önemli oranda dersin çıktı yazımında alt bilişsel taksonomik düzeyde ve belirsiz filler içeren kazanımlarla içeriklerin oluşturulduğu gözlenmiştir. Bu tespit bahsi geçen eğitimlerin öğrenme çıktısı / kazanımı belirleme açısından öğretim elemanlarının yeterliliklerine beklenen düzeyde etki etmediğine ve bilgi paketine dair içeriklerin takip ve güncelleme mekanizmasında eksiklikler olduğuna işaret etmektedir.

Kurumda, 1.sınıf öğrencilerine yönelik oryantasyon programlarında ve üst sınıflardaki danışmanlık hizmetlerinde Ders Bilgi Paketinin tanıtılması ve öğrenim sürecinde yararlanılmasına dair bilgilendirmelerin yapılmaktadır.

Kurumun çeşitli ön lisans ve lisans programlarında akreditasyon süreçleri geçirilmiş, hâlihazırda da akreditasyon değerlendirme süreçleri işletilmektedir. Bu kapsamda Kurumda, program tasarımı ve ders bilgi paketlerinin hazırlanmasında da akreditasyon ölçütlerine uygun dönüşüm yaşanmaktadır. Ancak kurumda paydaş geri bildirimlerinin programların tasarımı, izlenmesi ve güncellenmesindeki katkısı için kurum genelinde yaygınlaşmış bir politika ve süreç yönetiminin tam olarak oluşturulmadığı görülmüştür. Ayrıca öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme uygulamalarının program tasarımına yeterince yansıtılmaması, kurum genelinde uygulama birlikteliğini sağlayacak tanımlı süreçlerin bulunmaması da dikkat çekmektedir.

Kurumda, iç ve dış paydaş geri bildirimleri doğrultusunda programlarda güncellemelere gidildiği, farklı derslerin (Yapay Zekâ, Kariyer ve Girişimcilik dersleri, staj yapılacak kurumların belirlenmesi gibi) müfredatlara konulduğu ve staj süreçlerinde iyileştirmelerin yapıldığı da saha ziyaretinde gözlenmiştir. Kurum genelinde ve farklı birimlerde bu tür uygulamalara rastlanmaktadır. Ancak bu iyileşmelerin kurum geneline yeterince yaygınlaşmadığı da gözlenmektedir.

Kurumda Kalite Koordinatörlüğü bünyesinde kurulmuş olan Öğrenme ve Öğretme Ofisinin yönerge ile tanımlanmış görevleri arasında yer alan;

- b) Öğrenim ve öğretim kalitesinin artırılmasına yönelik ihtiyaçların belirlenmesi için analizler yapmak,
- c) Üniversitedeki kalite geliştirme süreçleri ile öğrenim ve öğretime dair politika üretim süreçlerine destek olmak,
- ç) Üniversiteye yeni katılan öğretim elemanlarına yönelik etkili öğretim seminerleri düzenlemek,
- d) Öğretim elemanlarının öğretme becerilerini geliştirecek, yeni ve etkin öğretim teknikleri ile teknolojilere dair bilgilendirme programları, çalıştaylar, atölye vb. çalışmalarını düzenlemek,
- e) Eğiticinin eğitimi anlayışı içinde öğretim yöntem ve tekniklerine, öğretim malzemesi hazırlamaya yönelik programlar düzenlemek,
- f) Öğretim elemanlarına mevcut ders programlarını güncellemede ve yeni programları hazırlama konusunda rehberlik yapmak şeklindeki görevler program tasarımı ve onayı sürecine dair planlama, uygulama ve kontrol mekanizmalarını destekleme noktasında önemli görülmektedir.

Kurum genelinde müfredat değişikliklerinin eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde yaz döneminde yapıldığı, Program Açma/Kapatma, Öğretim Planı Oluşturma ve Güncelleme Yönergesinin de hazırlanarak Senato tarafından 23.09.2024 tarihinde uygulamaya konulduğu, ders öğrenme çıktıları ile değerlendirme süreçlerinin uyumlaştırılmasına dair adımlar atıldığı, Ders Bilgi Paketi hazırlama süreçlerinin standart hâle getirilebilmesi için Bologna Rehberinin duyurulduğu saha

ziyaretinde tespit edilmiştir.

Kurum genelinde;

Program yeterlilikleri ve ders öğrenme çıktılarının gerçekleşmesinin takibinin sistematik olarak yapılması,

Program tasarımı, güncelleme ve değişikliğinde PUKÖ çevriminin izlenmesi,

Bologna Ders Bilgi Paketi hazırlanmasına dair eğitimlerin artırılması ve uygulamaya yansımalarının ölçülmesi,

Program tasarımı sürecinde derslerde öğrenci merkezli uygulamalara ve alternatif ölçme-değerlendirme uygulamalarına daha fazla yer verilmesi,

Ders Bilgi Paketinde yer alan Dersin Yapısı ve Ders İçin Önerilen Diğer Dersler bölümünün tüm dersler için doldurulması,

İç ve dış paydaş geribildirimleri için farklı veri toplama kanallarının oluşturulması ve geribildirimlerin program güncelleme ve iyileştirmelerine dönüşümünde sistematik bir yol izlenmesi önerilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Programların tasarım ve onay süreçleri sistematik olarak izlenmekte ve ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

### **Programın ders dağılım dengesi**

Kurumda tüm ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarda yürütülen derslere dair tanımlama ve uygulama ilkeleri Ders Bilgi Paketi aracılığıyla duyurulmuştur. Programlarda yürütülecek derslerin dağılımına dair kurumda birtakım ilkeler ve mevzuat ile tanımlanmış süreçler bulunmaktadır. Zorunlu ve seçmeli ders dağılımında Bologna sürecinde belirlenmiş oranların takip edildiği ve kurulların bu konuda aktif kılındığı böylece katılımcı bir yönetim izlendiği görülmektedir. Ders Bilgi Paketinde kültürel derinlik kazanımına yönelik ve farklı disiplinleri tanıma fırsatı veren seçmeli derslerde çeşitlilik söz konusudur. 2022 Kurumsal İzleme Değerlendirme Raporunda da Kurumun güçlü yönlerinden biri olarak gösterilen seçmeli derslerindeki çeşitlilik ve öğrencilerin bu konuda yönlendirilmesi hâlihazırda da daha kapsamlı biçimde Bologna süreci ölçütlerine uygun olarak bilgi paketi aracılığıyla duyurulmakta ve Bilgi Yönetim Sistemi aracılığıyla da hizmet sunumuna çevrilmiştir. Programların eğitim planlamalarında zorunlu ve seçmeli ders dengesi gözetilmektedir. Bazı birimlerde ise alan ve alan dışı derslere dair seçimlik dersler Bilgi Paketinde öğrencilere sunulmaktadır. Ders dağılım dengesinin planlaması ile birlikteliği sağlamak için de Üst Yönetim ve birim kurullarının oluşturulduğu ancak henüz kurum genelinde yaygınlaşmamış bir takip mekanizması da kurulduğu görülmektedir. Ders dağılım dengesine dair bu yaklaşım Üniversitede öğrencilere kültürel derinlik ve farklı disiplinleri tanıma imkânı verecek bir eğitim hizmeti alma fırsatı oluşturmaktadır.

Ancak öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına uygunluğunun, yatay ve dikey ders dengesinin takibinin, alan içi ve alan dışı ders dengesinin, kurum misyon, vizyon ve ihtisas alanlarına göre ders planlamalarının nasıl gerçekleştiği ve izlendiğine dair kurum genelinde yaygınlaşmış uygulamaların sınırlı olduğu gözlenmiştir. Yine ders bilgi paketlerinin işlerliğinin izlenmesi ve bağlı iyileştirmelere dair güvence mekanizmalarına rastlanılmamıştır.

Kurumda seçmeli ders dağılımına dair YÖK'ün belirlediği çerçevenin dönemlik olarak takip edilmesi, birim dışı ders görevlendirmelerinin öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına göre yapılması, birim içi ders görevlendirmelerinin akademik kurullarda değerlendirilerek gerçekleştirilmesi, müfredat güncellemelerinde iç paydaş olarak öğrenci ile akademik personelin

görüş ve önerilerinin işlevsel olarak sürece yansıtılması, dış paydaşlar kurullarından alınan önerilerin önemsenmesi olumlu karşılanmaktadır. Buna karşın müfredat güncellemelerinde ve dolayısıyla da ders dağılımında iç ve dış paydaşların geri bildirimlerini PUKÖ çevrimine dayalı ve sistematik biçimde güvence altına alacak bir mekanizmanın temelleri atılmış olsa da hâlihazırda sistemin yaygınlaşmadığı da belirlenmiştir.

Kurumda Kalite Koordinatörlüğü bünyesinde Öğrenme ve Öğretme Ofisi kurulmuştur. Ofis Yönergesinde “Öğrenim ve öğretim kalitesinin artırılmasına yönelik ihtiyaçların belirlenmesi için analizler yapmak” ve “Öğretim elemanlarına mevcut ders programlarını güncellemede ve yeni programları hazırlama konusunda rehberlik yapmak” şeklinde görevler bulunmaktadır. Bu görevler ile Ofisin Kurumda programlardaki ders dağılımlarının takibinde katkısının olacağı ve uygulama birlikteliği sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Süreç Yönetimi El Kitabında yer alan süreçlere ilişkin performans göstergelerinin ders dağılım dengesi için de bir sistem oluşturduğu, burada yer alan süreç kartlarına göre ders dağılımlarının takip edilmesi işlemlerinin başlatıldığı saha ziyaretinde görülmüştür. Zira Öğretim Elemanlarının Ders Yükünün Belirlenmesi Alt Süreci performans göstergesinin takibinde Akademik Personel Memnuniyet Anketi, Derslik Başına Öğrenci Oranı, Bilgi Paketi Tamamlanmış Program Sayısı, Öğretim Elemanı Başına Düşen Öğrenci Sayısı gibi verilerin kontrol için kullanılması ilgili alt ölçüte yönelik bir takip ve güvence mekanizmasının kurulmaya başlandığının göstergesidir.

Kurumda ders dağılım dengesinin takibine dair raporlarla iyileştirmelerin başladığı ve paydaş görüşleri doğrultusunda, öğrencilerin ihtiyaçları, sektördeki gelişmeler, işveren geri bildirimleri ve akademik gereksinimler dikkate alınarak seçmeli dersler açıldığı da saha ziyaretinde görülmüştür.

Kurum genelinde;

Ders dağılımına ilişkin (ilke, kural ve yöntemler) tanımlı süreçlerin ve **kalite güvence mekanizmalarının** kurum geneline yaygınlaşması önerilmektedir.

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

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

Kurumda genel olarak derslerin öğrenme çıktıları / kazanımları tanımlanmış ve program çıktıları ile eşleştirilmiştir. Program çıktıları ve derslerin kazanımları Bilgi Paketi aracılığıyla ilgililere duyurulmuştur. 2022 Kurumsal İzleme Raporunda da daha önce dikkat çekilen, derslerin program çıktıları ile uyumunun belirlenmemesi ile ilgili süreçlerin sistematik yapı içerisinde sürdürülebilmesi ve izlenmesi amacıyla Bologna Eşgüdüm Komisyonu oluşturulmuştur.

Ayrıca Kurumda ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumlu hâle getirilmesi amacıyla tanımlı süreçler oluşturulmuş ve işletilmeye başlanmıştır. Üniversitenin bazı birimlerinde sınav soruları ile ders öğrenme çıktılarının analiz edildiği Ders Öğrenme Çıktısı Analiz Programı geliştirilmiştir. Söz konusu uygulama sonuçlarının değerlendirileceği ve tüm üniversitede uygulanacağı da saha ziyaretinde ifade edilmiştir. Ayrıca Kurumda sınavların uygulanmasına ilişkin yönergenin sınav formatlarını güvence altına aldığı, program çıktılarına ulaşmayı destekleyecek şekilde çeşitlendirilmiş sınavların uygulanmasına olanak tanıyacak şekilde yapılandırıldığı görülmüştür. Ders Bilgi Paketindeki program yeterlikleri ile ders öğrenme çıktılarının eşleştirildiği matrisin söz konusu uyumu takip etmek için kullanıldığı, uyum sağlanamayan derslerin müfredattan tanımlı süreçlere uygun olarak çıkartıldığı ifade edilmiştir. Uzaktan eğitim – öğretim uygulamalarına dair yönerge ile de uzaktan öğretim ders ve sınavları için tanımlı süreçler oluşturulmuştur.

Kurum programlarında öğrenciler genel kültür derslerini genel olarak program dışından alabilmektedir. Ders Bilgi Paketinde seçmeli ders havuzu oluşturulmuştur ve bu konuda

öğrencilere bilgilendirmeler yapıldığı görülmektedir. Ayrıca birim bazında programlara dair Bologna yetkili / koordinatörleri görevlendirilmiştir. Bu yetkililerin Bölüm Başkanları ile birlikte program kazanımları ve ders öğrenme çıktılarını Ders Bilgi Paketi üzerinden takip ettiğine dair süreçlere saha ziyaretinde rastlanılmıştır.

Kurumda ders öğrenme çıktılarının takibini ve uygulama birlikteliğini sağlamak amacıyla yönergelerde çeşitli düzenlemelere gidilmiştir. Çerçeve mevzuatların yanında Muş Alparslan Üniversitesine bağlı fakülte ve yüksekokullarda lisans düzeyinde ve meslek yüksekokullarda ön lisans düzeyinde öğrenim gören öğrencilerin sınav öncesi, sınav esnasındaki ve sınav sonrası yükümlülüklerini belirlemek, öğretim elemanlarının sınavların uygulanması ile ilgili yetki ve sorumluluklarına ait usul ve esasları düzenlemek ve genel esasları belirlemek amacıyla Muş Alparslan Üniversitesi Lisans Sınav Yönergesi ve Muş Alparslan Üniversitesi Ön Lisans Sınav Yönergesi hazırlanmıştır.

Üniversitenin tüm ekosistemine yayılmış biçimde derslerin kazanımları belirlenmiş ve duyurulmuştur. Ders Bilgi Paketindeki ders içerikleri incelendiğinde program çıktısı ve ders kazanımlarını eşleştirme yaklaşımının kurum genelinde henüz tamamlanmadığına dair örnekler görmek de mümkündür. Ancak ders kazanımlarının ifadesinde bilişsel, duyuşsal ve devinişsel taksonomik dağılımın gerçekleşmediği, aktif fiiller yerine bilişsel işlem olarak alt düzeyde ve belirsiz fiillerin tercih edildiği görülmüştür.

Kurumda ders öğrenme çıktılarının izlenmesi amacıyla ara sınav ve yarıyıl sınavlarındaki ölçümlerin çıktılarla uyumlu yapılmasına dair planlamaların başlatıldığı saha ziyaretinde tespit edilmiştir. Bununla birlikte program çıktılarının ve ders öğrenme kazanımlarının program çıktıları ile uyumunun ölçülmesi konusunda kurum genelinde izlenen bir PUKÖ çevrimi ile karşılaşmamıştır. Kalite Koordinatörlüğü bünyesinde kurulmuş ve yönerge ile görevleri belirlenmiş olan Öğrenme ve Öğretme Ofisinin de bu ölçüt açısından da fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Kurum genelinde;

Program çıktıları ve ders öğrenme kazanımlarının eşleştirildiği matrislerin düzenli olarak kontrol edilmesi,

Program çıktıları ve ders öğrenme kazanımlarının belirlenmesi ve izlenmesinde PUKÖ çevriminin takip edilmesi,

Program çıktıları ve ders öğrenme kazanımlarının uyumunun ve başarısının ölçülmesine dair sistemli bir sürecin oluşturulması önerilmektedir.

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

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

Kurum, Ders Bilgi Paketinde AKTS sürecini bir katalog ile tanımlamakta ve Ders Bilgi Paketi içerisinde tüm ilgililere duyurmaktadır. Bu tanımlı sürece bağlı olarak kurumda, tüm eğitim-öğretim ekosistemine yönelik ders bazında AKTS iş yükü tanımlanmaları yapılmış ve web üzerinden duyurulmuştur. Derslerin teori ve uygulama kredileri de bu yollarla öğrenilebilmektedir. Kurumun KİDR 2023'te Ağırlıklı Genel Not Ortalamasının (AGNO) hesaplanmasında AKTS değerlerinin dikkate alındığı ve öğrencilerin transkriptlerinde hem ulusal kredi hem de AKTS değerinin verildiği açıklanmıştır. Kurumda öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı farkındalığını artırmak için 2024 yılı içerisinde bir devlet üniversitesinin Bologna Koordinatörüne eğitim verdirilmiştir. Üniversitede eğitim-öğretim süreçlerinin niteliğini artırmak amacıyla Bologna Rehberi hazırlanmıştır. Ayrıca uygulamada birliktelik ve kolaylık sağlamak adına Bologna Rehberi

Videosu da hazırlanmıştır. Bologna Rehberinde AKTS hesaplama süreci ve ders bilgi paketine girişlere dair bilgilendirmeler bulunmaktadır.

Bologna Ders Bilgi Paketindeki durumun kontrolü ve eksiklerin belirlenmesi amacıyla Ders Bilgi Paketi Kontrolü formu hazırlanmış ve tüm birimlere gönderilmiştir. Ayrıca Kurumda yaygınlaşmamış olsa da öğretim elemanı ders izlencelerinin hazırlatılıp toplanması ve öğretim elemanlarından revize edilen program çıktılarına yönelik geri bildirim alınması da öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımına dair planlama ve uygulamaların varlığına işaret etmektedir.

Dolayısıyla Kurum öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı sürecine dair planlama, uygulama ve kısmen kontrol mekanizmalarını kurmuştur. Ancak alt ölçüte ilişkin geri bildirimlerin nasıl değerlendirildiği belirli değildir.

Kurumda Kalite Koordinatörlüğü bünyesinde kurulmuş olan Öğrenme ve Öğretme Ofisinin Yönergesinde belirtilen görevleri arasında “Öğretim elemanlarının öğretim becerilerini geliştirecek, yeni ve etkin öğretim teknikleri ile teknolojilere dair bilgilendirme programları, çalıştaylar, atölye vb. çalışmalarını düzenlemek,” ve “Öğrencilere; eğitimleri süresince öğrenmelerini geliştirmeyi amaçlayan öğrenme becerileri ve stratejileri, zaman yönetimi, sınavlara hazırlık, sınav kaygısı ile başa çıkma gibi konularda seminerler vermek” yer almaktadır. Bu bağlamda Ofisin öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı konusunda Kurum genelinde bir planlama yapabileceği ve uygulamaları takip edebileceği söylenebilir. Ancak bu konuda kurum geneline yaygınlaşan bir durum ile saha ziyaretinde karşılaşılamamıştır.

Diğer taraftan kurum genelinde öğrenci iş yüküne dayalı AKTS hesaplamasında, öğrenci merkezli yaklaşım ve uygulamalar sınırlıdır. Genel olarak AKTS hesaplamasında benzer (sınav, ders dışı çalışma süresi gibi) etkinlikler tercih edilmiştir. Diğer taraftan öğrenci iş yüküne dayalı AKTS değerlerinin kontrolü ve gerekli önlem /iyileştirmelerin nasıl yapılacağına dair süreçler belirli değildir.

Kurumda staj ve mesleğe ait uygulamalı öğrenme fırsatları oluşturulmuştur. Staj ve uygulama içerikli derslere dair yönerge ve diğer ilkeler kurum genelinde gözlenmektedir. Bunun yanında staj ve uygulama dersleri öğrenci iş yükü ve kredi çerçevesinde Bilgi Paketinde yer almaktadır. Uygulamaların niteliğinin ölçülmesi konusunda takip sürecinin nasıl işletildiğinde dair ilgili mevzuatta planlamalar olsa da Ders Bilgi Paketindeki AKTS hesaplamalarında ve değerlendirme ölçütlerinde alana ve derse özgü yaklaşımlar yaygınlaşmamıştır. Kurumda staj süreçlerine ilişkin çeşitli yönerge ve usuller ile süreçler tasarlanmış ve uygulamaya konulmuştur.

- Spor Yöneticiliği Bölümü Yönergesi
- Uygulama Öğrencilerinin Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Yapacakları Öğretmenlik Uygulamasına İlişkin Yönerge
- Yazılım Mühendisliği Bölümü staj uygulama ilkeleri
- Mühendislik-Mimarlık Fakültesi zorunlu işyeri stajı yönergesi
- Mimari Dekoratif Sanatlar Programı staj değerlendirme formu
- Uygulamalı Bilimler Fakültesi staj uygulama ilkeleri
- Sağlık Bilimleri Fakültesi staj uygulama rehberi

Ayrıca staj süreçlerinin takibi için çeşitli prosedürler de oluşturulmuştur.

- Staj formu, staj defteri ve staj sözleşmesi örnekleri

Kurumda 2023 yılında yapılan planlama dâhilinde, Bologna süreci kapsamında ders bilgi paketlerinin hazırlanması, ders amaçları, hedef ve kazanımların oluşturulması, AKTS iş yüklerinin belirlenmesi, öğrenme çıktıları ile program çıktılarının nasıl ilişkilendirileceğini gösteren matrislerin nasıl oluşturulacağı konusunda Ankara Üniversitesi Bologna Koordinatörü tarafından bir eğitim verilmiştir. Öğrenci iş yüküne dayalı AKTS değeri hesaplanmalarında kurumda öğrenci

merkezli yaklaşımlar ve etkinliklerin yeterince dikkate alınmaması, söz konusu eğitimin ve eğitimler sonrasındaki başarımın ölçüm ve takibinin yetersiz kaldığı şeklinde değerlendirilmektedir.

Kurum genelinde;

Derslerin öğrenci iş yüküne dayalı AKTS (Avrupa Kredi Transfer Sistemi) değeri hesaplamasında öğrenci merkezli uygulamaların kurum genelinde yaygınlaştırılması önerilmektedir.

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

### **Programların izlenmesi ve güncellenmesi**

Kurum misyon, vizyon ve amaçları arasında ve kalite politikasında eğitim-öğretimde niteliği artırmaya yer vermektedir. Ayrıca hem kurumsal anlamda hem birimler bazında eğitim – öğretim ile ilgili kalite politikaları veya kalite güvence politikalarının oluşturulduğu görülmektedir. 2022 Kurumsal İzleme Değerlendirme Raporunda iyileşmeye açık yön olarak gösterilen Kalite Güvence Sistemi ile ilgili kurumda Kalite Güvence Rehberi hazırlanmıştır.

Kurum genelinde program amaç ve öğrenme çıktıları Ders Bilgi Paketi aracılığıyla duyurulmaktadır.

Kurumda müfredat değişiklikleri eğitim-öğretim faaliyetlerini aksamamak için yaz döneminde yapılmaktadır. Bu süreç, bir Yönerge doğrultusunda Üst Yönetim Genel Sekreterlik tarafından takip etmektedir. 2024 yılı içerisinde tüm Üniversitede 72 farklı programda müfredat değişikliği yapılmış olması, program izleme ve güncelleme konusunda dinamik bir yapının olduğunu göstermektedir.

Bununla beraber, Kurum genelinde müfredat güncellemelerinin belirli düzen içinde yapılabilmesi için Program Açma/Kapatma, Öğretim Planı Oluşturma ve Güncelleme Yönergesi hazırlanarak Senato tarafından 23.09.2024 tarihinde uygulama konulmuştur. Ders Bilgi Paketi hazırlama süreçlerinin standart hâle getirilebilmesi için uygulamaya konulan Bologna Rehberinin bu ölçüt açısından olumlu bulunduğu söylenebilir.

Öğrenme çıktılarının izlenmesi amacıyla kurumda ara sınav ve yarıyıl sınavlarında soru ve çıktı uygunluğu aracılığıyla programların etkililiğinin takip edildiğine dair süreçlerle saha ziyaretinde karşılaşılmıştır. Ancak program amaçlarına ulaşma düzeyini izleme konusunda yaygın bir mekanizma ile KİDR 2022 ve KİDR 2023'te ve saha ziyaretindeki görüşmelerde karşılaşılmamıştır.

Kurumda Kurumsal İzleme Değerlendirme Raporunda da ifade edildiği üzere, programların izlenmesi ve güncellenmesi için paydaş geri bildirimlerinden yararlanılmaktadır. Kalite Koordinatörlüğünce uygulanan anketler, KYS Geri Bildirim Formu, ÖBS üzerinden yapılan Ders Değerlendirme Formu, paydaş toplantıları, mezun memnuniyet anketleri, dış paydaş beklenti ve öneri anketleri, Bölüm Başkanına Yaz uygulaması paydaş geri bildirimlerini almaya dair Kurumda planlı biçimde uygulanan işlemlerdir. Ancak bu geri bildirimlerin program güncellemelerine yansıtılmasında kurum geneline yayılmış bir sistemin henüz oluşmaması, birimler arasında farklılıkların oluşmasına da yol açmaktadır.

Diğer taraftan Kurumda 9 program için akreditasyon süreçleri başlamış, bazı birimler değerlendirmeye de tabi tutulmuştur. Eğitim Fakültesinden 2 programın daha önce akredite olması Kurumda bu yönde bir motivasyonun, planlamanın ve teşvikin varlığını göstermektedir. Akreditasyon başvuruları ile de programların izlenmesi ve güncellenmesine dair kontrol ve izleme süreçlerinin işletilmesi olumlu bulunmaktadır. Dolayısıyla kurum program

akreditasyonu konusunda stratejisini oluşturmuştur. Hâlihazırda ise kurumda akreditasyona sahip bir program bulunmamaktadır.

Kalite Güvence Ofisi kurulmuş ve ofisinin görevleri arasında yer alan aşağıdaki hususlar program izleme ve güncellenmesi sürecinin planlaması, uygulanması ve kontrol süreçlerinin güvence altına alınmaya çalışıldığını göstermektedir.

- YÖKAK ve ISO standartları ile ilgili gerekli her tür prosedür, talimat ve kılavuzu hazırlar; iç ve dış kalite güvencesi ile kurumsal akreditasyon çalışmalarının yönetilmesinde görev almak,
- Kalite kapsamında akademik ve idari birimlerde gerçekleştirilecek iç değerlendirme sürecini organize etmek,
- Üniversite program akreditasyonu ve kurumsal akreditasyon çalışmalarının yürütülmesinde görev almak,
- Kurumsal hafızasının güçlendirilmesi, kalite hususunda tüm birimlerin eşgüdüm ile hareket etmesi ve gerekli koordinasyonu sağlamak,
- Birimlerin kalite veya akreditasyon belgelendirmesi ile ilgili hazır olup olmadığı konusunda görüş sunmak,
- Kalite Güvence Sistemi için gerekli süreçleri belirler, uygular ve sürdürülmesinde görev alır.

Ancak saha ziyaretinde Kalite Güvence Ofisinin işlerliğine ve PUKÖ çevrimine dayalı uygulamalarına yeterince rastlanamamıştır.

Kurumda Kalite Koordinatörlüğü bünyesinde kurulmuş olan Öğrenme ve Öğretme Ofisinin Yönergesinde tanımlanmış olduğu görevleri arasında “Öğretim elemanlarına mevcut ders programlarını güncellemede ve yeni programları hazırlama konusunda rehberlik yapmak” da yer almaktadır. Bu açıdan söz konusu ofisin Kurumda alt ölçütü ile ilgili bir mekanizmanın oluşturulmasında etkili olacağı öngörülmektedir.

Üniversite, eğitim ve öğretim ile ilgili istatistiki göstergelerin takibi ve duyurulması konusunda birçok üstün özelliğe sahiptir. Kurumda Sayılarla Üniversitemiz ve Kurumsal İstatistikler başlıkları ile web sayfasından eğitim-öğretime dair çeşitli sayısal bilgilere kolayca erişilebilmektedir. Yine Kurumda web sayfalarında da özellikle geri bildirim beslemeleri ve raporlarına da ulaşılabilmektedir. Ancak sürecin işleyişi ve sonuçların paydaşlarla değerlendirilerek program güncellemesine dönüştürülmesi ile ilgili kurum genelinde yaygınlaşan sistematik bir süreç oluşturulamamıştır. Bununla birlikte Kurum tarafından hazırlanıp uygulamaya konulmuş olan Süreç El Kitabında paydaşların ilgili alt süreçlerde rolleri bulunmaktadır. Bu planlama, Kurumda paydaşları program güncellemesine dâhil etme konusunda farkındalığın oluştuğunu göstermektedir. Ayrıca saha ziyaretinde de bu yönde uygulamaların başladığına dair örneklerle rastlanılmıştır.

Kurum genelinde;

Program güncelleme ve değişikliğinde PUKÖ çevriminin izlenmesi,

İç ve dış paydaş geribildirimleri için farklı veri toplama kanallarının oluşturulması ve geribildirimlerin program güncelleme ve iyileştirmelerine dönüşümünde sistematik bir yol izlenmesi önerilmektedir.

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

## **Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi**

Kurumda, eğitim – öğretim faaliyetlerine ilişkin gösterge / süreçler tanımlanmıştır. Söz konusu tanımlı süreçlerin takibi için Akademik ve İdari Süreç Yönetimi El Kitabı oluşturulmuş ve uygulamaya konulmuştur. Kurumun misyon, vizyon ve hedefleri ile kalite politikaları içerisinde



eğitim – öğretim süreçlerinin niteliğinin artırılması yer almaktadır. Ayrıca Kurumun 2023 Stratejik Plan Değerlendirme Raporuna da bakıldığında Eğitim ve Öğretim ile ilgili “A3-Eğitim-Öğretim Kalitesini Geliştirerek Ülkenin İhtiyaç Duyduğu Nitelikli İnsan Kaynağını Yetiştirmek” amacına genel olarak ulaşıldığı görölmektedir. Bu stratejik amacın altında uzaktan eğitim, dijital dönüşüm, ulusal ve uluslararası değişim programları, programların nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi alt amaçlarının planlanması ise güncel gelişmelerle birlikte kurumun öne çıkan yönünü ve Dijital Dönüşümde Pilot Üniversite misyonunu stratejik plan ile takip ettiğini göstermektedir. Ancak ulusal ve uluslararası değişim programları konusunda istenilen stratejik hedeflere ulaşılmamış olması ve bununla ilgili somut adımların saha ziyaretinde görölememiş olması da dikkat çekmektedir.

Eğitim-öğretim süreçlerinin merkezi bir sistemle takibi ve iyileştirmesi için Bologna Koordinatörlüğu tarafından Bologna Rehberi hazırlanmıştır. Süreç Yönetimi El Kitabındaki performans göstergeleri ve süreç kartları da Eğitim ve öğretim Süreçlerinin Yönetiminde bir mekanizma oluşturmaktadır. Yine alt ölçütü ilgili KİDR 2023'te belirtildiği üzere, eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimini sistematik bir yapıya kavuşturmak adına Eğitim-Öğretim Komisyonu Çalışma Yönergesi uygulamaya konulmuştur.

Kurumda eğitim ve öğretim programlarının tasarlanması, yürütülmesi, değerlendirilmesi ve güncellenmesine ilişkin uygulama birliği sağlamak için Program Açma/Kapatma, Öğretim Planı Oluşturma ve Güncelleme Yönergesi 23.09.2024 tarihinde uygulanmaya konulmuştur. Ayrıca Üniversitedeki tüm akademik birimlerin BKYS üzerinden 1.0(Süreç Kodu) Eğitim ve Öğretimi Yönetmek başlığında faaliyetlerini Stratejik Plan Hedefleri ile uyumlu biçimde yürüttüğüne dair de saha ziyaretinde bilgi edinilmiştir. Eğitim ve öğretim süreçlerini yönetmek konusunda, uygulama birliğini sağlamak için tanımlı süreçlerin oluşturulması ile planlama ve uygulamaların kontrolü hedeflenmektedir. Yine BKYS sistemi üzerinden eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yapılması da yönetim açasından Kurum adına faydalı bir özelliktir. Ancak bu uygulamaların Kurum genelinde içselleştirilmesi ve sistematik bir mekanizmaya dönüştürülmesi için belirli bir süreye ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Bu bulgu, kurumda eğitim – öğretim faaliyetlerinin bütüncül bir yönetim modeli ile planlanıp ve uygulandığını göstermektedir. Bunlara ek olarak kurumda eğitim ve öğretim programlarının tasarımı, yürütülmesi, güncellenmesi faaliyetlerine ilişkin Süreç Yönetimi El Kitabı yanında sair mevzuat, bütüncül organizasyonu sağlayan ilke, esas, takvim ve iyileştirme planlamalarına da rastlanılmaktadır. Kurumun genelinde eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi konusunda tanımlı süreçler bulunmasına karşın bütüncül bir yönetim anlayışla izleme ve izlem sonuçlarını değerlendirme konusunda bir mekanizma henüz yaygınlaştırılamamıştır. Diğer taraftan Kurumda eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimine dair çeşitli planlama ve uygulamaların yapıldığı, Üst Yönetimin kalite güvence sisteminin işlerliğini artırmak adına tanımlı süreçleri iyileştirme, insan kaynağını sisteme dâhil etme ve akreditasyon süreçlerini içselleştirme konusunda adımlar attığı görölmüştür. Ayrıca PUKÖ çevrimi doğrultusunda izlemelerin yapılmaya başlandığı, buna dair planlamaların Kalite Koordinatörlüğünce işletildiği gözlenmiştir. Kurum, Bilgi Yönetim Sistemi ile de eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimini sağlamaktadır. Eğitim ve öğretim süreçlerine dair izleme ve geri bildirim raporlarına web sayfasından erişilebilmektedir. Bununla birlikte Üniversitede Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi üzerinden de Kalite Güvence Sistemine dair veri toplanmaktadır. Kurumun Bilgi Yönetim Sistemi ile entegre olacak bir Kalite Yönetim Sistemini kendi imkânları ile devreye alacak olması da dikkat çekmektedir.

Kurumda program kazanımları, öğretim programı (müfredat), eğitim hizmetinin verilme biçimi (örgün, uzaktan, karma, açaıktan), öğretim yöntemi ve ölçme-değerlendirme uyumu gibi eğitim kalitesini koruma ve artırmaya dayalı süreçlerin takibi ve iyileştirilmesi için Üst Yönetim tarafından ihtiyaçlara yönelik ilke, esas ve planlamalar yapılmaktadır. Yine Üst Yönetimin eğitim-öğretim konusunda iç ve dış paydaşlar sürekli iletişim içinde bulunması, danışma ve paydaş kurularına da tanımlı süreçler oluşturup karar alma süreçlerinde etkili kılması da önemli görölmektedir. Buna karşın öğretim yöntemi ve ölçme-değerlendirme uyumu konusunda bilgi

paketinde eksiklikler bulunmaktadır.

Kurum genelinde;

Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi konusunda içselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamaların artırılması önerilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda eğitim ve öğretim yönetim sistemine ilişkin uygulamalar izlenmekte ve izlem sonuçlarına göre iyileştirme yapılmaktadır.

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

### Öğretim yöntem ve teknikleri

Muş Alparslan Üniversitesi, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora programlarındaki derslerde teorik, uygulama, laboratuvar çalışması, staj, ödev, seminer gibi uygulama, proje temelli öğrenme yöntemleri kullanılmaktadır. Derslerin bilgi paketlerinde anlatım, sunum, soru cevap, grup çalışması ve tartışma gibi farklı öğretim yöntemleri kullanılmaktadır. Öğretim elemanlarına pedagojik gelişimlerini iyileştirmeye yönelik alan uzmanları tarafından eğitimcilerin eğitimi programı düzenlenmiştir. Saha ziyaretindeki görüşmelerde öğrenciler, derslerde öğretim elemanları ve öğrencilerin aktif olduğu yöntemlerin de kullanıldığını belirtmiştir.

Kurumda, öğrencilerin araştırma süreçlerine katılımı desteklenmekte, araştırma yetkinliği kazandırmak için projeler gerçekleştirilmektedir. Önceki yıla göre, proje başvuru ve kabul sayılarının artması bu konuya verilen önemi göstermektedir.

Saha ziyaretlerinde öğrencilerin motivasyonlarının oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Öğrenciler, danışmanları ve ilgili bölüm öğretim elemanlarıyla iletişim halinde olduklarını, düzenli olarak danışmanlık verildiğini ve öğrenci soru ve sorunlarıyla yakından ilgilenildiğini, sorunlarının çok kısa sürede çözümlendiğini belirtmiştir. Bu uygulamalar, programların genelinde öğrenci merkezli öğretim uygulamalarının varlığına kanıt oluşturmaktadır. Ayrıca, kurumun genelinde tanımlı süreçler doğrultusunda yürütülen eğitim ve öğretim uygulamalarının organizasyonunda bütüncül bir yaklaşımın olması kurumun güçlü yönüdür.

Öğrenci merkezli ve aktif katılımı destekleyecek öğretim yöntem ve tekniklerinin kullanılmasına dair akademik yeterliliğin artırılması, ders tasarımına yansıtılması ve kurum geneline yayılması konusunda sistematik süreçlerin oluşturulması önerilmektedir.

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

### Ölçme ve değerlendirme

Kurumda ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarında ölçme ve değerlendirme uygulamaları “Muş Alparslan Üniversitesi Önlisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği”, “Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği” ve “Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği” ile tanımlanarak güvence altına alınmıştır. Bu yönetmelikler Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı web sayfasında paylaşılarak öğrencilere duyurulmaktadır. Muş Alparslan Üniversitesi’ne bağlı fakülte ve yüksekokullarda lisans ve ön lisans düzeyinde öğrenim gören öğrencilerin sınav öncesi, sınav esnası ve sınav sonrası yükümlülüklerini belirlemek, öğretim elemanlarının sınavların uygulanması ile ilgili yetki ve sorumluluklarına ait usul ve esasları düzenlemek ve genel esasları belirlemek için “Muş Alparslan Üniversitesi Lisans Sınav Yönergesi ve “Muş Alparslan Üniversitesi Ön Lisans Sınav Yönergesi” ile yürütüldüğü belirtilmektedir. Kurumda öğrencinin bir dersteki başarısı, bağlı değerlendirme sistemi ile belirlenmekte, istatistiksel dağılımın nasıl yapılacağı Senato tarafından, yarıyıl/yılsonu ve bütünleme sınavı için belirlenen esaslar çerçevesinde tespit edilmektedir. Sınavlar

100 tam puan üzerinden değerlendirilmekte, bir dersin başarı notu, yarıyıl/yıl içi notunun % 40'ı ile yarıyıl/yılsonu sınavı notunun % 60'ı alınarak belirlenir. Yarıyıl/yılsonu sınav notu 50'nin altında olan öğrenciler, sınıf ortalamasına bakılmadan o dersten başarısız sayılır ve FF notu alırlar.

2023 yılında ölçme ve değerlendirme süreçlerinin iyileştirilmesi için eğitimcilerin eğitimi programı kapsamında "Sınıf İçi Ölçme ve Değerlendirme Öğrenci Başarısının İzlenmesi ve Değerlendirmesi" başlığında eğitimler verilmiştir.

Kurumda, eğitici eğitimi gerçekleştirilmekte, ancak sistematik bir yapıya dönüşmediği görülmüştür. Bu eğitimlere dair başarı ölçütlerinin tanımlanması ve geri bildirimlerle eğitimlerin sistematik hâle getirilmesi önerilmektedir.

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

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

Kurumda, "Yükseköğretim Kurumları Arasında Önlisans ve Lisans Düzeyindeki Programlar Arasındaki Yatay Geçiş Yönergesi", "Öğrenci Muafiyet ve İntibak Yönergesi", "Ön Lisans ve Lisans Düzeyinde Özel Öğrenci Yönergesi", "Yabancı Uyruklu Öğrencilerin Başvuru, Kabul ve Kayıt Yönergesi", "Çift Anadal Diploma Programı Yönergesi" gibi tanımlı süreçler vardır. Yönetmelikler doğrultusunda önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Bu ilke ve kurallar birbiri ile tutarlı olup, uygulamalar şeffaftır. Diploma, sertifika gibi belge talepleri takip edilmektedir.

Programlara öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi, sertifikalandırma ve diploma işlemlerinin tanımlı süreçlere bağlı olarak uygulanmaktadır.

Saha ziyaretindeki görüşmelerde, uluslararasılaşma politikasına paralel hareketlilik destekleri, öğrenciyi teşvik, kolaylaştırıcı önlemler bulunduğu ve hareketlilikte kredi kaybı olmaması yönünde uygulamaların olduğu belirtilmiştir.

Kurum genelinde; öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin süreçlerin izlenmesi ve iyileştirilmesine dair paydaş geri bildirimlerinin değerlendirilmesine yönelik sistematik bir planlamanın yapılması önerilmektedir.

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

### **Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma**

Kurumda, yeterliliklerin onayı, mezuniyet koşulları, açık, anlaşılır, kapsamlı ve tutarlı şekilde ilgili süreçlerin tanımlandığı 2022 ve 2023 Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarında belirtilmiştir. Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma, Muş Alparslan Üniversitesi Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, Muş Alparslan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği, Muş Alparslan Üniversitesi Ön Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği ile tanımlanmış ve paylaşılmıştır. Sertifikalandırma ve diploma işlemleri tanımlı süreçlere uygun olarak yürütülmekte, izlenmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.

Kurumun, Süreç Yönetimi El Kitabında ilgili süreçler belirtilmiş ve kamuoyu ile paylaşılmıştır. Süreç Yönetimi El Kitabı'nın kurumdaki işleyişler hakkında önemli bilgiler veren ve iş akışının yürütülmesinde önemli bir kılavuz olduğu görülmüştür.

Kurum genelinde öğrenci, akademisyen ve idari personelin yeterliliklerinin iyileştirilmesi konusunda sertifikalandırmaya dair eğitimlerin artırılması, bunların sistemli bir şekilde yürütülmesi için tanımlı süreçlerin oluşturulması, Sürekli Eğitim Merkezinin bu faaliyetlerde aktif

kılınması için politikaların duyurulması 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

2022 ve 2023 KİDR'lerde öğrenme ortam ve kaynakları sürecine dair belirtilen mevcut durumun kurum genelinde uygulanmaya devam edildiği belirtilmiştir. Muş Alpaslan Üniversitesi öğrenme ortam ve kaynaklarını; kütüphane hizmetleri, e-kitap listeleri, çeşitli kataloglar, öğrenme platformu kurumsal doküman hizmetleri, online ders katılım rehberi, memnuniyet anketleri, psikolojik danışma ve rehberli hizmetleri, düzenlenen etkinlikler, yerleşke ve dersliklerin tanıtımı derslikler ve uygulama sınıfları, özel laboratuvarları ve STEM eğitim atölyesi aracılığıyla desteklenmektedir. Öğrenme ortamı ve kaynaklarının kullanımı izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Kurumda eğitim-öğretim ihtiyaçlarına cevap verebilen, kullanıcı dostu, eş zamanlı ve eş zamansız öğrenme, zenginleştirilmiş içerik geliştirme ayrıca ölçme ve değerlendirme ve hizmet içi eğitim olanaklarına sahip bir öğrenme yönetim sistemi bulunmaktadır.

Öğrenme ortamı ve kaynakları öğrenci-öğrenci, öğrenci öğretim elemanı ve öğrenci-materyal etkileşimini geliştirmeye yönelmektedir. Kurum altyapısının iyi olması, eğitim ve öğretime yönelik tesis ve altyapısının erişilebilir bir düzeyde olması ve birimler açısından dengeli bir kullanıma sahip olması güçlü yönüdür.

Öğrenci ve öğretim elemanlarının eğitim sürecinde yararlanacağı öğrenme kaynaklarının geliştirilmesine ve kullanımına yönelik izleme ve iyileştirilmesine dönük sistematik mekanizmaların oluşturulması önerilmektedir.

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

#### Akademik destek hizmetleri

Muş Alpaslan Üniversitesi lisans ve ön lisans programlarında kayıtlı öğrencilere verilecek akademik danışmanlık hizmetlerini Muş Alpaslan Üniversitesi Öğrenci Danışmanlık Yönergesi ile düzenlemiştir. Kurumda, öğrencinin akademik gelişimini takip eden, yön gösteren, akademik sorunlarına ve kariyer planlamasına destek olan bir danışman öğretim üyesi bulunmaktadır. Fakülte ve yüksekokullarda danışman isimleri web sitelerinden ilan edilmiştir. Saha ziyaretinde öğrencilerle yapılan görüşmelerde öğrenci danışmanlık hizmetlerinin etkin bir şekilde devam ettiği ve öğrencilerin bu konuda memnun oldukları gözlemlenmiştir.

Öğrencilerin öğretim elemanları ve üst yönetime soru ve sorunlarını iletmeleri için, yüz yüze görüşme yanında, fakülte ve yüksekokulların web siteleri üzerinde bulunan "Dekana Yaz", "Müdüre Yaz" uygulamaları ile uygun ortam oluşturulmuştur. Ayrıca, bu uygulamalar ile öğrencilerin karar alma mekanizmalarına katıldığına dair örnekler bulunduğu belirtilmiştir.

Psikolojik Danışmanlık Rehberlik ve Uygulama Merkezi, Kariyer Merkezi Kariyer Geliştirme ve Uygulama Merkezi, bulunmaktadır. Bu merkezlerin hizmetleri "Psikolojik Danışma ve Hizmetler Uygulama ve Araştırma Yönergesi" ve "Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönergesi" ile tanımlıdır. Bu merkezlerin hizmet yeterlilikleri takip edilmektedir.

Kurumda, kariyer planlaması konusunda, Kariyer Geliştirme Merkezi (KARGEM) öğrencilere yönelik çeşitli etkinlikler düzenlemekte, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Birimi öğrencilere

bireysel destek sağlamakta ve KARGEM aracılığıyla iş bulma becerileri üzerine eğitimler verilmektedir. Ayrıca, öğrenci bilgi sistemi üzerinden akademik ve kariyer destek hizmetlerine erişim sağlanabilmekte ve Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı aracılığıyla da öğrencilerin sosyal ve kültürel gelişimine katkıda bulunmaktadır.

2023 yılı KİDR'de KARGEM ve İŞKUR il müdürlüğü arasında yapılan protokol kapsamında İŞKUR eğitim seminerleri, KARGEM tarafından e-insan tanıtım seminerleri, Öğrencilere Yönelik Sosyoloji Alanında Kariyer Söyleşisi, tüm akademik birimleri mezunlarla buluşma etkinlikleri, TÜBİTAK 2209-A ve 2209-B Üniversite Öğrencileri Araştırma Projeleri Destek Programı Tanıtım Toplantısı faaliyetleri gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Kurumda, tanıtım, seminer ve söyleşilerin 2024 yılında da artarak devam ettiği görülmüştür.

Kurumda, yüz yüze ve çevrimiçi psikolojik danışmanlık ve kariyer merkezi hizmetleri erişilebilirdir ve öğrencilerin bilgisine sunulmuştur. Öğrencilere sunulan akademik destek hizmetleri, öğrenci memnuniyet anketleri öğrenci geri bildirimleri alınmakta ve değerlendirilmektedir.

Kurum genelinde, öğrencilerin akademik gelişimi ve kariyer planlamalarını destekleyecek tanımlı süreçlerin izlenmesi ve öğrencilerin katılımıyla iyileştirilmesine yönelik iyileştirme mekanizmalarının kurulması önerilmektedir.

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

### **Tesis ve altyapılar**

Kurumun tüm birimlerinde yeterli, erişilebilir altyapı sağlanmış, fiziksel ve dijital altyapılar sistematik olarak geliştirilmektedir. Tesislerin bakım, onarım ve yenileme süreçleri düzenli ve kurumsallaşmış bir planlama dahilinde yürütülmekte, paydaş görüşlerine dayalı iyileştirme çalışmaları olarak yapılmaktadır. Engelli bireylerin tesislere erişimini kolaylaştıran düzenlemeler hayata geçirilmiş, altyapı süreçlerinde sürdürülebilirlik ve kapsayıcılık esas alınmıştır. Bu kapsamlı yaklaşım, üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma ve sosyal etkinlik alanlarında ihtiyaçlara cevap veren bir altyapı yönetimi sergilemesini sağlamaktadır.

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

### **Dezavantajlı gruplar**

Muş Alparslan Üniversitesi'nde öğrenim gören engelli öğrencilerin, öğrenim hayatlarını kolaylaştırabilmek için gerekli olan tedbirleri almak ve düzenlemeler yapmak üzere üniversite bünyesinde Engelli Öğrenci Birim Koordinatörlüğü kurulmuştur. Dezavantajlı gruplar ve çevrimiçi sınavlar gibi özel ölçme türlerine ilişkin olarak, Muş Alparslan Üniversitesi Engelli Öğrenciler Eğitim-Öğretim ve Sınav Uygulama Esasları ile dezavantajlı gruplara yönelik sınavlara ilişkin gerekli özel uygulamaları güvence altına alındığı ve üniversitede bu konuda uygulamaların olduğu görülmüştür. Dezavantajlı gruplarda yer alan öğrenciler, akademik birimlerince belirlenmiş olan birim temsilcileri iletişime geçmekte ve geri bildirimlerini iletmektedir.

Psikolojik danışmanlık ve rehberlik birimi Yükseköğretim Kurumları, Mediko-Sosyal Sağlık, Kültür ve Spor İşleri Dairesi Uygulama Yönetmeliği kapsamında rehberlik hizmetlerini sürdürmektedir. Birim, öğrenci ve personele psikolojik danışmanlık ve rehberlik hizmeti sunmaktadır. Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığı içerisinde randevu usulü, gönüllülük esası ve gizlilik etiği çerçevesinde çalışmalar yürüten birim bireysel görüşmeler yapmaktadır. Eğitim öğretim yılı sonunda faaliyet raporları ile performans takibi yapılmaktadır. Bu veriler ve çalışmalar, Sağlık Kültür Spor Dairesi Başkanlığına sunulmakta, birime danışan verileri ve yapılan faaliyetleri içeren çalışmalar web sitesinde görüntülenmektedir. 2024-2025 eğitim öğretim yılı itibarıyla

online randevu sistemi oluşturulmuştur.

Kurum genelinde psikolojik danışmanlık ve rehberlik birimine başvuran danışan sayısının az olduğu görülmektedir. İlgili birimin tanıtımının daha fazla yapılması ve geri bildirimlerle danışan hizmetine ilişkin niteliğin artırılması önerilmektedir.

Kurumda, 6 Şubat depremi sonrasında öğrencilere ve personellerine destek sunulduğu, ekonomik anlamda durumu iyi olmayan öğrencilere farklı yardım ve burs imkânları sağlandığı belirtilmiştir. Engelli öğrenciler ve bölgedeki tüm engelli bireylere yönelik üniversitede engelsiz sinema günleri, depremzedelere göz taraması ve engelsiz bir gelecek için iş birliği etkinlikleri düzenlendiği belirtilmiştir. Saha ziyaretinde, kurumun bina girişlerinde engelli rampaları olduğu görülmüştür.

Üniversite yerleşkesinde ihtiyaçlar doğrultusunda engelsiz üniversite uygulamaları bulunmakla birlikte, dezavantajlı bireylerin olanaklara erişiminin izlendiği ve geri bildirimler doğrultusunda iyileştirildiğine dair uygulamalar geliştirilmesi gereken yön olarak değerlendirilmiştir.

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

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

Kurumda, sosyal, kültürel, sportif faaliyetler süreci Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı koordinasyonunda öğrenci toplulukları, akademik ve idari birimlerce yürütülmektedir. Kurum, öğrenci toplulukları ve bu toplulukların etkinlikleri, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerine yönelik mekân, bütçe ve rehberlik desteği verilmektedir. Sosyal, kültürel, sportif faaliyetleri yürüten ve yöneten idari örgütlenme mevcuttur. 2023 KİDR'da sosyal, kültürel, sportif faaliyetlerin devam ettiği, bununla birlikte sürecine ilişkin bazı iyileştirmeler yapıldığı belirtilmiştir. Etkinlikler düzenli olarak web sayfası üzerinden etkinlik takvimi başlığı altında yayınlanmakta ve paydaşlarca bilinirliği sağlanmaktadır. Kurum ziyaretinde, yapılan görüşmelerde öğrenci topluluklarının sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerine yönelik mekân, bütçe, rehberlik ve tanıtım desteği sağlanmaktadır. Kurumda ya da kurum dışında çalışan akademisyenler, eğitmenler veya uzmanlar tarafından kurum, birim ya da bölüm özelinde düzenli olarak söyleşiler, seminerler ve eğitimler verilmektedir. Etkinlikler hakkında paydaş görüşü almak ve bu doğrultuda iyileştirme çalışmaları yapmak amacıyla Etkinlik Değerlendirme Anketi uygulanmaktadır. Öğrenci toplulukları ve bu toplulukların faaliyetlerine yönelik, bütçe, rehberlik, yönetsel desteğin olması ve fırsat eşitliğinin sağlanması kurumun güçlü yönüdür. Bu güçlü yöne bağlı olarak Kurumda; sosyal, kültürel, sportif faaliyetler erişilebilirdir ve bunlardan fırsat eşitliğine dayalı olarak yararlanılmaktadır. Bu kapsamda faaliyetlerin yönelik etkinlik takvimi ile izlenmesi, değerlendirme formu ile veri toplanarak etkinlik değerlendirme raporlarının oluşturulması aracılığıyla bu ölçüt açısından takip, değerlendirme ve çeşitlendirmenin dikkate alındığı görülmektedir. Yine saha ziyaretinde öğrenci dönütleri ile etkinliklere yönelik paydaş katılımının sağlandığı ve çeşitlendirmeye gidildiği gözlemlenmiştir.

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

## **4. Öğretim Kadrosu**

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

Kurum öğretim elemanlarının işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmesi ile ilgili tüm süreçlerde adil ve açık olmaya çalışmaktadır. Bu kapsamda Kurumda, öğretim elemanı atama, yükseltme ve görevlendirme süreç ve kriterleri 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Öğretim Üyeliğine Yükseltilme ve Atanma Yönetmeliğindeki ilkeler esas alınarak Senato tarafından onaylanmış olan Atama ve Yükseltme Yönergesinde belirlenmiş ve kamuoyuna

duyurulmuştur. Bahsi geçen Yönerge'de alanlara göre farklılıkların gözetilmesi, liyakatin ve fırsat eşitliğinin esas alındığını göstermektedir. Kurumun öğretim elemanı atama, yükseltme ve görevlendirme süreçlerine ilişkin ilgili mevzuatı tanımlanmış ve kamuoyuna duyurulmuştur. Öğretim Üyesi dışındaki akademik personelin atama işlemleri, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanun ve Öğretim Üyesi Dışındaki Öğretim Elemanı Kadrolarına Yapılacak Atamalarda Uygulanacak Merkezi Sınav ile Giriş Sınavlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik çerçevesinde adil ve açık bir biçimde yürütülmektedir.

Öğretim programlarında öğretim elemanlarının ders dağılımı ve görevlendirmelerinde dair Üst Yönetimin takip mekanizmaları oluşturduğu, eğitim-öğretim dönemi öncesinde temel ölçütleri birimlere bildirdiği görülmektedir. Ayrıca her birimin Web sayfasından da haftalık programların duyurulduğu bu sayede ders dağılımına ve görevlendirmelere ilişkin kamuoyuna bilgi verildiği anlaşılmaktadır. Buna karşın atama, yükseltme ve görevlendirme kriterlerini izleme ve iyileştirme konusunda atılan adımların yetersiz olduğu ve Kurumda bir güvence mekanizmasının kurulmadığı değerlendirilmektedir. Ders görevlendirme süreçlerinde liyakat, fırsat eşitliği ve dengeli dağılımın takibi konusunda kurum genelinde tanımlı süreçlerin yerleşmediği ve mekanizmaların yaygınlaşmadığı gözlenmiştir.

Kurumda geleneksel hâle getirildiği ifade edilen “Akademik Yükseltme ve Berat Takdim Töreni”nde bir üst kadroya terfi edenlere cübbe giydirilmesi ve berat belgelerini sunulması kurum kültürü konusunda olumlu değerlendirilmektedir. Diğer taraftan ders görevlendirmelerine ilişkin Bilgi Paketinde sorumlu öğretim elemanlarının belirlenmiş olması ve güncelleme süreçlerinin takibinin sağlanması, ders dağılımı konusunda akademik kurullarının işletilmesi de bu ölçüt açısından kurum kültürünün oluşmaya başladığının göstergesidir.

Kurumda öğretim elemanlarının ders görevleri ve diğer akademik faaliyetlerinin web sayfası veya akademik bilgi sistemi üzerinden yeterince duyurulmadığı veya buna uygun bilişim alt yapısının kullanılmadığı görülmüştür. Öğretim elemanlarının ders görevlendirmeleri ile akademik faaliyetlerinin takip edilebileceği Akademik Bilgi Sistemlerinin oluşturulması veya varsa daha aktif kullanımının özendirilmesi önerilmektedir. Ayrıca ders görevlendirmelerine dair takip süreçlerinin tanımlı süreçler haline getirilmesi ve kurum genelinde yaygınlaşma önerilebilir. Bununla birlikte stratejik izleme süreçlerinde ve birim öz değerlendirme süreçlerinde ayrıca faaliyet raporların akademik personel faaliyetlerinin takip edilmesi, planlamalar içerisinde öğretim elemanı performansına dair hedeflere yer verilmesi kurum kültürü oluşturulmasına dair olumlu adımlar atıldığına işaret etmektedir.

**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**

Kurumda, öğretim elemanlarının yetkinliklerini artırmak için yıllık planlama çerçevesinde eğitimlerin yapıldığı ve kamuoyuna duyurulduğu görülmektedir. Buna dair Kalite Koordinatörlüğünün yıllık çalışma takvimi de bulunmaktadır. Ayrıca eğitimcilerin eğitimi uygulamasını sistematik bir yapıya kavuşturmak adına MAUN Eğitimcilerin Eğitimi Sertifika Programı Yönergesi hazırlanıp uygulamaya konulmuştur. Kurum genelinde öğretim elemanlarının yetkinliklerini geliştirmeye hizmet edecek çeşitli çalıştay, kurs, seminer ve proje faaliyetlerinin de yapıldığı saha ziyaretinde gözlenmiştir. Ancak eğitimcilerin eğitimi ve diğer faaliyetlerin yapılmasına dayanak olacak ihtiyaç analizi verilerine ulaşamamıştır. Bu bakımdan alt ölçüte yönelik bir tanımlı süreçler oluşturulmuş olsa da, süreci güvence altına alacak ve geliştirecek mekanizmalarının henüz yaygınlaşmadığı da değerlendirilmektedir.

Kurumun öğretim yetkinlikleri açısından en büyük üstünlüğünün genç ve dinamik bir kadroya sahip olmasıdır. Bu üstünlüğü alt ölçüt açısından değerlendirmeye dair adımların olduğu

gözlenmiştir. Eğitimcilerin eğitimi faaliyetlerinin UZEM üzerinden yapılması, sonunda sınav yapılması ve belgelendirilmesi olumlu değerlendirilmektedir. Ayrıca Sürekli Eğitim Merkezinin de öğretim yetkinliklerini geliştirecek faaliyetlerde, iç ve dış paydaş katkısı ile (kurs, eğitim vd. eğitimlerle) aktif hale getirilmeye çalışılması da dikkat çekmektedir. Yine Kalite Koordinatörlüğü bünyesinde Öğrenme ve Öğretmen Ofisinin kurulmuş olması da alt ölçüt açısından faydalı bulunmaktadır. Nitekim Ofisin görevleri arasında da öğretim elemanlarının yetkinliklerinin iyileştirilmesi ve takibine dair hususlar yer almaktadır. Şöyle ki;

- b) Öğrenim ve öğretim kalitesinin artırılmasına yönelik ihtiyaçların belirlenmesi için analizler yapmak,
- c) Üniversitedeki kalite geliştirme süreçleri ile öğrenim ve öğretime dair politika üretim süreçlerine destek olmak,
- ç) Üniversiteye yeni katılan öğretim elemanlarına yönelik etkili öğretim seminerleri düzenlemek,
- d) Öğretim elemanlarının öğretme becerilerini geliştirecek, yeni ve etkin öğretim teknikleri ile teknolojilere dair bilgilendirme programları, çalıştaylar, atölye vb. çalışmalarını düzenlemek,
- e) Eğitimcinin eğitimi anlayışı içinde öğretim yöntem ve tekniklerine, öğretim malzemesi hazırlamaya yönelik programlar düzenlemek.

Ancak Ofis henüz kurulma aşamasında olduğundan bu görevlerin gerçekleşmesine bağlı iyileşmeler daha sonra görülebilecektir. Bu açıdan Kurumda öğretim yetkinliklerini geliştirme konusunda tanımlı süreçlerin oluşturulduğu ve çeşitli iyileştirme süreçlerinin işletildiği söylenebilir. Kurumun bu ölçüte dair göstergeleri öğretim yetkinlikleri açısından performansının iyileştirmeye açık birçok yön barındığını göstermektedir.

Kurumda öğretim yetkinliklerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve izlenmesi, izleme sonuçlarına uygun önemler alınması konusunda kurum geneline yayılmış mekanizmaların oluşturulması önerilmektedir.

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

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

Kurumda öğretim elemanlarının başarılarının ve akademik yükselmelerinin takdir edilmesine yönelik tanımlı süreçler bulunmaktadır. Kurumda geleneksel hâle geldiği ifade edilen Akademik Yükseltme ve Berat Takdim Töreni bu açıdan önemli görülmektedir. Ayrıca 2022 Kurumsal İzleme Raporunda gelişmeye açık yön olarak sunulan "akademik personelin verimlilik, motivasyon ve kurumsal aidiyetini artırmak için akademik teşvik dışında ödül ve teşvik mekanizmaları geliştirilmesi" konusunda Üniversitede uygulama birliği sağlamak ve süreçlerin mevzuatlarla güvence altına alınması için Muş Alparslan Üniversitesi Teşvik ve Ödüllendirme Yönergesi'nin hazırlanıp kamuoyuyla paylaşılması da olumlu karşılanmaktadır. Bunların yanında Kurumda 2024 yılı içerisinde akademik personelin bilimsel başarılarına verilen değeri göstermek ve teşvik etmek amacıyla Q1 kapsamındaki dergilerde yayın yapan personel için web sayfasından paylaşım yapılmıştır.

Kurumda, makale ve proje yazma konusunda seminerler verilmiştir. Projeler konusunda öğretim elemanlarının teşvik etmek amacıyla paydaş görüşü de alınarak BAP Yönergesinde de bir değişikliğe gidilmiştir.

Yapılan bu uygulamalardan hareketle, öğretim elemanlarının başarılarının takdir edilmesi ve yaratıcı/yenilikçi eğitim uygulamalarının desteklenmesine yönelik tanımlı süreçlerin oluşturulduğu



değerlendirilmektedir. Ancak alana ya da kurumun ihtisaslaşma ve pilot olduğu alanlara katkı sağlayacak yayınlar, proje çalışmaları, yeni metodoloji ya da program tasarımları gibi konularda kurum geneline yayılmış bir teşvik ve ödüllendirme sürecinin oluşmadığı, ayrıca yapılan teşvik ve ödüllendirmeler sonucunda Üniversitenin göstergelerinde değişimin henüz gözlenmediği değerlendirilmektedir.

Üst Yönetimin öğretim elemanlarının başarılarının takip etmesi ve paydaşlarla kendilerini bir araya getirecek (Çay Bahane gibi) etkinlikler düzenlemeleri olumlu bir adım olarak görülmektedir. Diğer taraftan Kurumda, öğretim elemanlarının eğitim-öğretim performansını takdir-tanıma ve ödüllendirmek üzere yürütülen faaliyetlere ilişkin izleme ve iyileştirmeye dair genele yayılmış mekanizmaların oluşturulamadığı görülmektedir.

Kurumda gerçekleştirilen teşvik ve ödüllendirme uygulamalarının izlenmesi ve iyileştirilmesine bağlı PUKÖ çevrimini temele alan süreçlerin oluşturulması önerilmektedir.

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

## C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

### 1. Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları

#### Araştırma süreçlerinin yönetimi

Muş Alparslan Üniversitesi üniversite genelinde tüm araştırma süreçlerini Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü (BAP) üzerinden yönettiği görülmüştür. Üniversite bünyesinde tüm akademik personelin hizmetine sunulmuş bir Merkezi Araştırma Laboratuvarı ve çeşitli bilgisayar laboratuvarları bulunmaktadır. Laboratuvar bünyesinde araştırma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısına ilişkin bir planlama bulunmaktadır. Ayrıca üniversite bünyesinde bulunan TTO birimi tarafından projelere teknik olarak desteklenmektedir. Araştırmaların planlama süreçlerini Alparslan Teknoloji Transfer Ofisi sürdürmektedir. Kurumda araştırma süreçlerinin yönetiminde öncelikle açılan araştırma çağrıları personel e-postaları ve sosyal medya aracılığı ile duyurulmaktadır.

Bilimsel Araştırma Projelerinin geri dönüşlerinin izlenmesi amacıyla BAP Yönergesinin 14. maddesine göre, sonuçlanmış projelerden en geç 2 yıl içerisinde SSCI, SCI, SCI-Expanded, ESCI, AHCI veya Tr Dizin dergilerde en az 1 adet makale yayınının yapılması zorunluluğu getirilmiştir.

Kurumun 2018 yılında YÖK tarafından “Hayvancılık ve Dijitalleşme İhtisaslaşma” alanlarında öncelikli üniversite olarak seçilmesi memnuniyet verici olarak değerlendirilmiştir. 2024 yılında yapılan bir protokolle İhtisaslaşma öncelikli alanları için T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından tahsis edilen bütçenin BAP Koordinatörlüğü tarafından kullanılması sağlanmıştır.

Saha ziyaretinde BAP Koordinatörlüğünün kurum genelinde etkili çalıştığını gösterir sistematik bir süreç ve izleme çalışmasına rastlanmamıştır. Akademisyen ve araştırmacıların araştırma proje desteklerini ve olanaklarını destekleyecek TTO'nun gelir getirecek düzeyde aktif olarak kullanılamaması, sistematik olmamakla birlikte belirli aralıklarla öğretim elemanlarının ihtiyaç duyduğu hizmet içi eğitimler/tanıtımlar ve uygulamalardan fayda sağlanmaya çalışılmaktadır.

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

#### İç ve dış kaynaklar

Muş Alparslan Üniversitesinde 2024 yılına kadar tüm araştırma-geliştirme süreçlerinin Devlet kaynaklarından sağlanan BAP bütçesi tarafından karşılandığı tespit edilmiştir. Ayrılmış olan bütçe her ne kadar Devlet tarafından belirleniyor olsa da yetersiz kaldığı değerlendirilmiştir. BAP bütçesinin kurum içerisinde belli periyodlarla ilana çıkılarak belirlenen 14 farklı proje türünden toplanan proje önerilerine imkanlar kapsamında eşit olarak dağıtıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca 2018 yılından beri sağlanan Hayvancılık İhtisaslaşma alanında İhtisaslaşma bütçesi ilk kez 2024 yılında Hayvancılık alanında desteklenen iki proje ile tamamen kullanıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca Kurumun yapılan bilgilendirme, destekleme ve teşvik çalışmaları ile 2024 yılında TÜBİTAK destekli proje sayısını bir önceki yıla oranla %100 oranında artırdığı görülmüştür.

Ayrıca Kurum 2024 yılında proje çağrısında 2 adet proje kabul görmüş olup projelerin hayata geçirilmesi için ahır yapımı tamamlanmış, 120 adet koyun getirilmesi için TİGEM işletmesi ile protokol yapılmıştır. Muş Alparslan Üniversitesi Hayvancılık İhtisaslaşma Koordinasyon Merkezi Koordinatörlüğü, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü üzerinden 2024 yılında 2 adet proje kabulü gerçekleştirmiş ve bu projelerden “Muş İli Koşullarında Sütçü Koyun Tipi Geliştirme Projesi” kapsamında 300 m<sup>2</sup> ahır yapımı yapılmıştır. Ayrıca ahıra 16 adet koyun temin edilmiş olup, 40 İves , 40 Akkaraman, 40 Morkaraman cinsi olmak üzere toplamda 120 adet koyun

getirilmesi için ilgili kurumlara resmi yazı yazılmıştır.

Kurumun, BAP, ERASMUS, AB, TÜBİTAK ve DAKA gibi birim, kurum ve kuruluşlarla stratejik hedefleri gerçekleştirmek üzere hedefleri bulunmaktadır ve kısıtlı da olsa bu kurumlarla iş birliği yapılmaktadır. Muş Alparslan üniversitesinin BAP Koordinatörlüğü olarak desteklediği projeler ve bütçelerine ilişkin açıklamalar BAP web sayfasında yer almaktadır. Kaynakların çeşitliliği ve yeterliliğinin artırılması hedeflenmekte ve iyileştirilmesi adına kaynak arayışı sürmektedir.

2018 yılında Hayvancılık ve Dijitalleşme İhtisas alanlarında öncelikli üniversite olarak seçilen Kurum 2024 yılına kadar bu alanlar için ayrılan bütçeleri hiç kullanmamış olması geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Ayrıca Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı (DAKA), Avrupa Birliği (AB) vb. kurumlar destekli proje olmaması, BAP proje destek bütçelerinin yıllar içerisinde arttırılmış olmasına rağmen yeterli olmadığı değerlendirilmiştir.

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

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

Kurumda 2022 yılında 8 olan doktora program sayısı, 2023 yılında aynı sayıda kalmıştır. Kurum, Fen Bilimleri Enstitüsü ve Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde çeşitli doktora programları yürütülmektedir. Bu bağlamda, Fen Bilimleri Enstitüsü bünyesinde Matematik, Fizik, Kimya ve Gıda Güvenliği doktora programları olmak üzere 4 program yer almaktadır. Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde ise Temel İslam Bilimleri, Beden Eğitimi ve Spor, Felsefe ve Türkiye Cumhuriyeti Tarihi olmak üzere 4 farklı doktora programı bulunmaktadır. Mevcut doktora programlarından toplamda 5 adet doktora mezununun bulunduğu tespit edilmiştir.

Kurumun misyon ve vizyonunda belirtilen, ayrıca ihtisaslaşma alanı olarak da YÖK tarafından öncelikli üniversite olarak seçilen hayvancılık ve dijitalleşme alanlarına yönelik doktora programı çalışmalarının olmaması geliştirilmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurum bünyesinde doktora sonrası (post-doc) imkânlarının henüz oluşturulmadığı görülmüştür.

**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**

Kurumda akademik personelin araştırma ve geliştirme yetkinliğini artırmak üzere çeşitli bilimsel etkinlikler yapıldığı görülmüştür. Ayrıca TTO tarafından düzenli olarak dış kaynaklı proje başvuruları takip edilerek tüm personele duyurulduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda TTO tarafından akademik personele ve araştırmacılara çeşitli proje (TÜBİTAK, DAKA, AB vb) başvuruları hakkında eğitimler verildiği de görülmüştür.

Ancak kurumda uzmanlık birikimi, kümelenme veya öncelikli alanlarla ilgili araştırmacı havuzu oluşturulması gibi bir çalışmanın yapılmadığı tespit edilmiştir. Akademik personelin ve araştırmacıların araştırma yetkinliğinin izlenmesi ve iyileştirilmesine için süreç yönetimi kanıtlarına rastlanmamıştır. Kurumdaki araştırmacıların yetkinlik analizine yönelik araştırmacı veri tabanının henüz oluşturulmadığı saptanmıştır.

2021 yılından bu yana Kurum bünyesinde veya Kurum tarafından desteklenmiş herhangi bir

bilimsel kongre, sempozyum, çalıştay vb. bir bilimsel etkinlik düzenlenmemiştir.

Hayvancılık alanında ihtisas üniversitesi olan Kurumda Veteriner Fakültesinin olmaması ve Bölgedeki Veteriner Fakültesi bulunan herhangi bir Üniversite ile araştırma konularını kapsayan işbirliği protokolünün bulunmaması geliştirilmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca mevcutta bulunan Hayvansal Üretim ve Teknolojileri Bölümünde kadro yapılanmasının iki alanla kısıtlı tutulması Hayvancılık İhtisas alanı için geliştirilmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

2023 yılında toplam bütçesi 2.697.688,64 ₺ olan 5 adet TÜBİTAK projesi başvurusu kabul edilmiş olması (1 adet 1001, 2 adet 3501 ve 2 adet 1002) ve 2023 yılında BAP için 715.000 TL bütçe ayrılarak 8 adet projeye destek verilmiş olması memnuniyet verici bulunmakla birlikte kurum araştırma kapasitesini yeterince yansıtmadığı değerlendirilmiştir.

Bununla beraber Dijitalleşme İhtisas alanı için sürükleyici araştırmacıların istihdamını öngören Bilişim Sistemleri ve Teknolojileri Bölümünde akademik personel ve araştırmacı sayısının çok düşük kaldığı tespit edilmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik planlar bulunmaktadır.

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

Kurum, uluslararası iş birliği kapsamında Erasmus+ programı ve yabancı uyruklu öğrenci alımı gibi faaliyetlerde bulunmuş, ayrıca akademik personel ve araştırmacıların bireysel girişimleriyle uluslararası post-doktora (post-doc) iş birlikleri oluşturulmuştur. Bu iş birlikleri neticesinde ortak araştırma gruplarına ve ağlarına katılım sağlanmış ve bu süreçlere dair kanıtlar sunulmuştur.

Kurum bünyesinde, ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar, araştırma birimleri, ağlara katılım ve çok yönlü iş birliği faaliyetlerini destekleyen planlamalar ve mekanizmalar bulunmaktadır. Bu çerçevede, ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ve araştırma faaliyetleri yürütülmektedir.

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

## **3. Araştırma Performansı**

### **Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi**

Kurumda öğretim üyelerinin atanması süreçlerinde kullandığı atama-yükseltme kriterlerini belirleyen bir yönerge mevcuttur. Bununla beraber Kurumda uluslararası dergilerde yayın yapan araştırmacıların isimleri çeyreklik dilime göre sınıflandırılarak web sayfasında ilan edilmiştir. Öğretim elemanlarının araştırma performansları stratejik planda da belirtildiği gibi altışar aylık dönemlerle izlenmektedir. Ayrıca çeşitli değerlendirmeler yapılarak araştırmacılar teşekkür belgesi ile ödüllendirilmişlerdir. Ayrıca Kurumda akademik personelin ve araştırmacıların değerlendirildiği bir Ödül Yönergesi oluşturulmuştur.

Ancak araştırma ve yayın faaliyetlerinin analizine yönelik bir çalışmayı içeren süreç yönetimine rastlanmamıştır. Ayrıca mevcut rakiplerle ve çeşitli kurumlarla kıyaslamaları içeren bir takip sisteminin de bulunmadığı tespit edilmiştir.

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

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

Kurumda araştırma performansının YÖK akademik teşvik sistemiyle izlenmesinin yanı sıra yeni oluşturulmuş bir “Ödül Yönergesi” mevcuttur. Ayrıca spesifik bazı indekslerde taranan dergilerde yayın yapan akademik personel ve araştırmacıların teşekkür belgesi ile onore edildiği bir sistem de mevcuttur.

Kurumun kendine özgü sayılabilecek olan bir ödüllendirme mekanizması çok yeni oluşturulmuş olup henüz hiçbir verisi alınıp değerlendirilmemiştir.

**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 Stratejik Planının 4. Amacını “Paydaşlarla iş birliği içerisinde çevresel, kültürel ve sosyal gelişmeye yönelik faaliyetleri, toplumsal sorumluluk bilinciyle gerçekleştirmek.” şeklinde belirlemiş ve bu amaç doğrultusunda Toplumsal Katkı bağlamında değerlendirilebilecek hedefler koymuştur. Toplumsal Katkı Faaliyetlerine yönelik olarak Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Politikalar Uygulama ve Araştırma Merkezinin kurulmuş olması önemlidir. Toplumsal katkı faaliyetleri bir yönerge ile güvence altına alınarak usul ve esaslar belirlenmiş ve yakın zamanda Toplumsal Katkı Komisyonu kurulmuştur. Ancak oluşturulan organizasyon yapılanmasının alt birimlerle nasıl çalıştığı anlaşılammakta ve Toplumsal Katkı Süreçlerinin Yönetiminin henüz olgunlaşmadığı ve kurum kültürü haline gelemediği anlaşılmaktadır. Kurumun genelindeki akademik ve idari birimlerdeki Toplumsal Katkı süreçleri yeni olup, bütüncül ve sistematik bir yapıya ulaşamaması gelişmeye açık yöndür. Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının kurumsal tercihler yönünde nasıl uygulandığı tam anlaşılammaktadır. Kurumun, toplumsal katkı stratejisi ve hedefleri doğrultusunda yürüttüğü faaliyetlerine dair birtakım veriler sunulmuşsa da tüm birimleri kapsayan ayrıntılı izleme ve değerlendirmelerin olmayışı ve bu doğruda yapılan faaliyetlerin bütüncül olarak iyileştirmelere yansıtılmaması gelişmeye açık yöndür.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısına ilişkin planlamaları bulunmaktadır.

#### Kaynaklar

Kurumda Toplumsal Katkıya dair kaynak ayırımı ve bütçelendirme daha çok Sürekli Eğitim Merkezi tarafından yürütülmektedir. Kurumun Sürekli Eğitim Merkezi dışındaki toplumsal katkı faaliyetleri için ayrılan kaynaklarının hangi öncelikler kapsamında tahsis edildiğine dair bir uygulama, izleme ve iyileştirme görülmemektedir. Toplumsal katkı faaliyetlerine ayrılan kaynaklar olmakla birlikte bunların birimler arası denge gözetilerek yönetildiğine dair bir sistemin bulunmaması gelişmeye açık yöndür.

**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

Kurumun genelinde toplumsal katkıya yönelik olarak pek çok faaliyet bulunmaktadır. Saha ziyaretinde de bu faaliyetlerin pek çoğu yerinde gözlemlenmiştir. 2023 KİDR’de Kurumun Toplumsal Katkı faaliyetlerinin Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından izlendiği belirtilmektedir. Toplumsal Katkı faaliyetlerine yönelik geri bildirimler anketler aracılığıyla alınmaktadır. Kurumda toplumsal katkı faaliyetlerinin altı aylık süreçlerde izlenmesi ve yıllık raporlanması önemlidir. Ancak bu izlemelerin sistematik ve bütüncül bir şekilde paydaşlarla değerlendirilerek karar alma süreçlerinde kullanılmaması ve iyileştirmelere yansıtılmaması gelişmeye açık yöndür.

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

## E. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kurumun güçlü yanları ile gelişmeye açık yanları “Liderlik Yönetim ve Kalite, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Toplumsal Katkı” başlıkları altında sunulmaktadır.

### 2. Liderlik, Yönetişim ve Kalite

#### Güçlü Yönler

1. Üniversite Rektörü ve süreç liderlerinin, kalite kültürünün benimsenmesini teşvik ederek yaygınlaştırma çalışmalarında aktif bir rol oynaması,
2. Kurumun organizasyon şemasının, web sayfasında yayımlanarak erişilebilir ve güncel bir şekilde sunulması,
3. Kurumun belirlenmiş bir kalite politikası bulunması ve bu politikaya bağlı alt politikaların tanımlanmış olması,
4. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından hayvancılık ve dijital dönüşüm alanlarında pilot üniversite olarak seçilmiş olması,
5. Akademik ve idari birimler için hazırlanan süreç el kitabının yayımlanmış ve ulaşılabilir olması,
6. İç ve dış paydaşlarla güçlü bir iletişim sağlanmış ve motivasyonun yüksek olması,
7. Kurumda iç kontrol eylem planları başarıyla uygulanması,
8. Yönetim, program akreditasyonlarını desteklemesi ve bazı programların değerlendirme sürecinde aktif rol oynaması,
9. İç kalite güvence mekanizmaları kurulmuş ve işletiliyor olması,
10. Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verilebilirlik konusunda somut adımlar atılması,
11. 2023 yılında uluslararası derecelendirme kuruluşlarına veri girişleri yapılmış ve sıralamalarda yükselme sağlanması,
12. Süreçlerin BKYS ile takip edilmesi ve stratejik hedeflerle ilişkilendirilmesi,
13. ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Sertifikası alınmış olması,
14. Kamu kaynaklarının israfını önlemek ve dışa bağımlılığı azaltmak amacıyla henüz uygulamaya geçmemiş olmakla birlikte MAUN Kalite Yönetim Sistemi yazılımının geliştiriliyor olması,
15. Öğrenci görüşlerinin sistematik bir şekilde toplanması ve çeşitli yollarla değerlendirilmesi (örneğin, anketler, geri bildirim uygulamaları, dilek kutuları),

Kurumun liderlik, yönetişim ve kalite başlığında güçlü yönleri olarak değerlendirilmiştir.

#### Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

1. Kurumun misyonunda “girişimcilik” vurgulanmasına rağmen, bu alanda atılan somut adımların henüz gelişme aşamasında olması,
2. Çalışan ve öğrenci memnuniyet anketleri ile liderlik süreçlerinin izlenmesine başlanmış olması, ancak bu çalışmaların sistematik bir yaklaşımla değerlendirilmesinin henüz başlaması,
3. İç ve dış paydaşlardan alınan geri bildirimlerin belgelenmesi ve süreçlere bütüncül bir bakışla aktarılmasının henüz olgunlaşmamış olması,
4. Kalite kültürünün yaygınlaşmasına yönelik başlatılan çabalar ve çalışmaların henüz olgunlaşmamış olması,
5. Kurum stratejik planının izlenmesi ve performans verilerinin kalite alt ölçütleriyle ilişkisinin kurulmaması,
6. İç kalite güvence mekanizmalarının iyileştirilmesi çalışmalarının sürmesine rağmen PUKÖ döngüsünün tamamlanması süreçlerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulması,
7. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin paydaş geri bildirimlerine dayalı iyileştirme mekanizmalarının bütüncül bir yaklaşımla ele alınması ihtiyacı,
8. Mezunlardan alınan geri bildirimlerin kurumun genelindeki program güncellemelerine ve kurum gelişme stratejilerine yansıtılmasının yeni olması,

9. Veri toplama ve izleme mekanizmalarının belgelenmesi ve izlenmesinin henüz başlaması,
10. Kalite çalışmalarına ilişkin dokümantasyon ve raporlama süreçlerinin iyileştirilmesi gereksinimi,
11. Dış paydaşlarla kurulan iletişimlerin yazılı olarak belgelenmesi ve sistematik olarak takip edilmesinin sınırlı olması,
12. Paydaş geri bildirimlerine dayalı insan kaynakları iyileştirmelerinin yapılması dair süreçlerinin henüz gelişme aşamasında olması,
13. Finansal kaynakların dengeli bir şekilde dağıtıldığına dair kanıtların oluşturulamaması,
14. Dış paydaşlardan elde edilen geri bildirimlerin program iyileştirmelerine yansıtılmasının henüz gelişme aşamasında olması,
15. Uluslararası öğrenci sayısının artırılması çalışmalarının henüz başlamış olması,
16. Hayvancılık alanındaki ihtisaslaşma çalışmalarının ulusal ve uluslararası iş birlikleriyle güçlendirilme çalışmalarının henüz başlamış olması,
17. Uluslararasılaşma faaliyetlerinin tüm alanlarda bütüncül bir yaklaşımla ele alınması ihtiyacı,
18. Süreç el kitabının farkındalık düzeyinin artırılması ve süreçlerin daha kolay anlaşılması ve süreçlerde kullanıldığını gösteren çalışmaların sınırlı olması,

Kurumun liderlik, yönetim ve kalite başlığında geliştirmeye açık yönleri kapsamında değerlendirilmiştir.

### **Öneriler**

1. Dijital dönüşüm konusunda somut adımların atılması konusunda çalışmalara hız verilmesi
2. Stratejik plan performans göstergelerinde hedeflere ulaşılamayan verilere ait iyileştirme yapılmasına ilişkin kurum genelinde çalışma başlatılması önerilmektedir.

## **3. Eğitim ve Öğretim**

### **Güçlü Yönler**

1. Programların amaçları ve ders öğrenme çıktılarının oluşturulması,
2. Program amaçları ile Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) ile uyumunun belirlenmiş ve ulaşılabilir olması,
3. Kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda ortak program amaçlarının belirlenmiş olması,
4. Kurumun genelinde tanımlı süreçler doğrultusunda yürütülen eğitim ve öğretim uygulamaların organizasyonunda bütüncül bir yaklaşımın olması,
5. Kurumun eğitim-öğretim süreçlerinin niteliğini artırmak amacıyla Bologna Rehberinin hazırlanmış olması,
6. Program tasarımı, izlenmesi, güncellenmesi ile yönetimine ilişkin süreçleri standart hâle getirmek amacıyla Süreç Yönetimi El Kitabının hazırlanmış olması,
7. Kurumda program kazanımları, öğretim programı (müfredat), eğitim hizmetinin verilme biçimi (örgün, uzaktan, karma, açıktan), öğretim yöntemi ve ölçme-değerlendirme uyumu gibi eğitim kalitesini koruma ve artırmaya dayalı süreçlerin takibi ve iyileştirilmesi için ihtiyaçlara yönelik ilke, esas ve planlamaların geniş bir perspektif ile oluşturulmuş olması,
8. Eğitim-öğretim kalitesini artırmak amacıyla iç ve dış paydaş geri bildirimlerini toplayacak farklı iletişim kanal ve araçlarının oluşturulmuş olması,
9. Kurumun program akreditasyonu konusunda stratejisini oluşturması ve farklı birimlerden belirli programlar nezdinde uygulamaya koyması,
10. Program ve ders öğrenme çıktılarının izlenmesi amacıyla ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinde çıktı ve ölçme aracı eşleştirmelerinin yapılmaya başlanması,
11. Programlara öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi, sertifikalandırma ve diploma işlemlerinin tanımlı süreçlere bağlı olarak uygulanması,
12. Eğitim-öğretim sürecine dair durumun istatistiksel olarak takip edilmesi amacıyla mekanizmalarının kurulması,



13. Ders dağılımı ve görevlendirme süreçlerine ilişkin Üst Yönetim ölçütleri belirlenmesi ve duyurması,
14. Öğretim elemanlarının yetkinliğini artırmak ve bunu sistematik bir hâle getirmek amacıyla yönergenin hazırlanmış olması,
15. Öğrencilerin proje içeren faaliyetlere yönlendirilmesi ve bu konuda rehberlik yapılması,
16. Öğretim elemanlarının yetkinliklerini artırmak için gerçekleştirilecek eğitimcilerin eğitimi ve diğer faaliyetlerde Sürekli Eğitim ve Uzaktan Eğitim Merkezinin aktif biçimde kullanılması,
17. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini ve hedeflerin gerçekleşme durumunu takip ve geliştirmek amacıyla Öğrenme ve Öğretme Ofisinin kurulmuş olması,
18. Öğretim elemanlarının başarılarının ve akademik yükselmelerinin takdir edilmesine yönelik tanımlı süreçlerin oluşturulması,
19. İdari personelin kuruma yönelik katkı ve hizmetlerinin teşvik ve ödüllendirilmesine dair tanımlı süreçlerin oluşturulması,
20. Kurumun eğitim ve öğretime yönelik tesis ve altyapısının erişilebilir bir düzeyde ve birimler açısından dengeli bir kullanıma sahip olması,
21. Öğrenci toplulukları ve bu toplulukların faaliyetlerine yönelik, bütçe, rehberlik, yönetsel desteğin olması ve fırsat eşitliğinin sağlanması,

Kurumun eğitim ve öğretim başlığında güçlü yönleri olarak değerlendirilmiştir.

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

1. Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS) iş yükünün belirlenme sürecinde öğrenci merkezli uygulamaların kurum genelinde yaygınlık kazanmamış olması,
2. Öğrenci iş yüküne dayalı AKTS değerlerinin kontrolü ve gerekli önlem /iyileştirmelerin yapılmasına dair tanımlı süreçlerin ve güvence mekanizmalarının kurum kültürü haline gelmemiş olması,
3. Paydaş geri bildirimlerinin programların tasarımı, izlenmesi ve güncellenmesindeki katkısı için kurum genelinde yaygınlaşmış bir politika ve süreç yönetiminin oluşturulamaması,
4. Ders Bilgi Paketinde derslere ilişkin öğrenme kazanımlarının yazımında gözlenebilir ve ölçülebilir aktif fiillerin kullanımında taksonomik bir dağılımın olmadığı ve genele yayılmış bir durumun oluşmadığı, öğrenme çıktılarının yazımında benzer bilişsel taksonomik düzeyde ve belirsiz fiiller içeren kazanımların tercih edilmiş olması,
5. Ders dağılımına ilişkin (ilke, kural ve yöntemler) tanımlı süreçlerin kurum geneline yaygınlaşmamış olması,
6. Ders görevlendirme süreçlerinde liyakat, fırsat eşitliği ve dengeli dağılımın takibi konusunda tanımlı süreçlerin ve güvence mekanizmalarının yaygınlaşmamış olması,
7. Öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına uygunluğun, yatay ve dikey ders dengesinin takibinin, alan içi ve alan dışı ders dengesinin, kurum misyon, vizyon ve ihtisas alanlarına göre ders planlamalarının gerçekleştirilmesi ve izlenmesine dair uygulamaların kurum genelinde yaygınlaşmamış olması,
8. Ders bilgi paketlerinin işlerliğinin izlenmesi ve bağlı iyileştirmelere dair güvence mekanizmalarının kurum geneline yaygınlaşmamış olması,
9. Program izleme ve güncellenmesi ile ders dağılımına dair iç ve dış paydaşların geri bildirimlerini PUKÖ çevrimine dayalı ve sistematik biçimde güvence altına alacak bir mekanizmanın temelleri atılmış olsa da hâlihazırda sistemin yaygınlaşmamış olması,
10. Kurumun genelinde tanımlı süreçler doğrultusunda eğitim ve öğretim uygulamalarının bulunması ancak bütüncül bir yönetim anlayışla izleme ve izlem sonuçları doğrultusunda iyileştirmelerin olmaması,
11. Öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme uygulamalarının program tasarımına yeterince yansıtılmaması, kurum genelinde uygulama birlikteliğini sağlayacak tanımlı süreçlerin bulunmaması,
12. Öğrencilerin kampüse ulaşımına ilgili sorunlarının bulunması,
13. Kurumda öğretim elemanlarının yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların

- bulunması ancak bu uygulamaların yeni başlamış olması ve kurum kültürü hâline gelip yaygınlaşmaması,
14. Eğitim ve öğretim hizmetinde uygulama birlikteliğinin sağlanması, niteliğinin korunması ve iyileştirilmesi adına Yönerge, Usul ve Esas, İlke vb. ile oluşturulmuş tanımlı süreçlerine henüz kurum genelinde içselleştirilmemiş olması,
  15. Eğitimcilerin eğitimi faaliyetlerine dair ihtiyaç analizlerinin yapılmaması bunun ilgili kontrol ve önlem süreçlerinin bulunmaması,
  16. Kurumun akademik anlamda teşvik mekanizmasını işletmeye dair planlamayı bir yönerge ile güvence altına alması ancak bu teşvik mekanizmasının henüz kurum kültürü hâline gelmemiş olması,
  17. Dezavantajlı bireylerin olanaklara erişiminin izlenmesi ve geri bildirimler doğrultusunda yapılacak iyileştirmelerin sistematik hale getirilmesi,

Kurumun eğitim ve öğretim başlığında geliştirmeye açık yönleri olarak değerlendirilmiştir.

#### **4. Araştırma ve Geliştirme**

##### **Güçlü Yönler**

1. Üniversite, 17 farklı Uygulama ve Araştırma Merkezine sahip olması,
2. 2021-2025 stratejik planı çerçevesinde AR-GE için hedef ve performans göstergeleri belirlemiş, düzenli olarak izleme ve değerlendirme raporları yayınlaması,
3. Kurum genelinde tüm araştırma projelerinin BAP Koordinatörlüğü tarafından tüm araştırmacılara eşit destek olacak şekilde yürütülüyor olması,
4. Hayvancılık ihtisas alanında öncelikli olan Üniversitenin ilk kez bu alanda ayrılan Ar-Ge desteğini BAP Koordinatörlüğü üzerinden projelendirerek kullanmış olması,
5. TÜBİTAK'tan sağlanan proje destekleri 2024 yılında önceki yıla göre %100 arttırılmış olması,
6. TTO tarafından düzenli olarak dış kaynaklı proje başvuruları takip edilerek tüm personele duyurularının yapılması,
7. Uluslararası işbirliği kapsamında Erasmus+ ve yabancı uyruklu öğrenci alımı işbirliklerinin gerçekleştirilmiş olması,
8. Kurumda araştırma performansının YÖK akademik teşvik sistemiyle izlenmesinin yanısıra yeni oluşturulmuş bir "Ödül Yönergesi" mevcut olması,
9. Kurumun, Öğr. Üyesi ve Araştırma Görevlilerinin atanması süreçlerinde kullandığı atama-yükseltme kriterlerini belirleyen bir yönergenin oluşturulmuş olması,

Kurumun araştırma ve geliştirme başlığında güçlü yönleri olarak değerlendirilmiştir.

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

1. AR-GE faaliyetlerinin sistematik bir şekilde izlenip raporlanmasında eksiklikler bulunmaktadır. PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) çevrimlerinin tam anlamıyla uygulanmaması, alınan verilerin iyileştirme süreçlerine entegrasyonunun sınırlı kalması,
2. Bilgi Yönetim Sistemleri'nin ve diğer otomasyon araçlarının AR-GE süreçlerinde daha aktif bir rol oynaması konusunda çalışmaların henüz başlatılmış olması,
3. AR-GE kaynaklarının birimler arasında dengeli bir şekilde dağıtılması için kuruma özgün politikaların oluşturulması ve takibinin sınırlı kalması,
4. BAP Koordinatörlüğünün haricinde TTO gibi araştırma projesi destekleri sağlayacak birimlerin aktif kullanılmasına henüz başlamış olması,
5. Kurumda özellikle yurtdışı post-doc kabullerinin bazı bölümlerle sınırlı kalması,
6. Kurumda TÜBİTAK proje başvurularının sınırlı kalması,
7. Öğrencilerin proje yapma farkındalığının henüz başlamış olması,
8. Kurumun Dijitalleşme Alanında İhtisaslaşma Üniversitesi olarak seçilmesine rağmen halen bu

- alandan sağlanan bütçelerden hiçbir proje desteği sağlamamış olması,
9. TÜBİTAK harici dışarıdan (AB, DAKA vb) sağlanan proje desteklerinin Kurum tarafından değerlendirilmemiş olması,
  10. Kurumda uzmanlık birikimi, kümelenme veya öncelikli alanlarla ilgili araştırmacı havuzu oluşturulması gibi bir çalışmanın başlamamış olması,
  11. Hayvancılık alanında ihtisas üniversitesi olan Kurumda Veteriner Fakültesinin olmaması,
  12. Üniversite, uluslararası platformlarda görünürlüğünü artırmak ve AR-GE projelerinde daha fazla uluslararası iş birliği gerçekleştirmek için stratejilerini çeşitlendirmeli, Özellikle hayvancılık alanında uluslararasılaşmanın sınırlı olduğu,
  13. Bölgedeki Veteriner Fakültesi bulunan herhangi bir Üniversite ile araştırma konularını kapsayan işbirliği protokolü ve araştırma iş birliklerinin olmaması,
  14. Hayvancılık projeleri ve bölgesel kalkınmaya yönelik girişimler memnuniyet verici olsa da, bu projelerin bölgesel düzeyde yaygınlaşması ve sürdürülebilirlik mekanizmalarının oluşturulması ihtiyacı,
  15. Özellikle hayvancılık projeleri ve çiftçi akademisi çalışmalarıyla kırsal kalkınma hedeflenmekte ve yerel halkın ekonomik güçlenmesine katkıda bulunulması çalışmalarına henüz başlanmamış olması,
  16. Kurumun misyon ve vizyonunda belirtilen, ayrıca YÖK tarafından İhtisaslaşma Üniversitesi olarak seçilen hayvancılık ve dijitalleşme alanlarına yönelik doktora programı çalışmalarının olmaması,
  17. Hayvancılık ihtisas alanı için aktif olarak çalışacak olan Hayvansal Üretim ve Teknolojileri Bölümünde kadro yapılanmasının iki alanla kısıtlı tutulmuş olması,
  18. Dijitalleşme ihtisas alanı için sürükleyici araştırmacıların istihdamını öngören Bilişim Sistemleri ve Teknolojileri Bölümünde akademik personel ve araştırmacı sayısının sınırlı kalması,
  19. YÖK tarafından belirlenen hayvancılık ve dijitalleşme alanları kapsamında diğer üniversitelerin takip edildiği bir mekanizmanın (iş birliği, çalıştay, düzenli toplantılar vb.) kurulmamış olması,
  20. AR-GE projelerinde elde edilen çıktılarının toplumsal faydaya ve ticari uygulamalara dönüştürülmesi konularının sınırlı kalması,

Kurumun araştırma ve geliştirme başlığında geliştirmeye açık yönleri olarak değerlendirilmiştir.

## Öneriler

1. Bazı bölümlerde yürütülen yurtdışı post-doc faaliyetlerinin kurum geneline yaygınlaştırılması,
2. Kuruma post-doc için yurtiçi/yurtdışından araştırmacı kabul edilmesi çalışmalarının başlatılması,
3. Mevcut 8 adet doktora programı ve 5 olan doktora mezun sayılarının artırılması,
4. Akademik personelin ve araştırmacıların araştırma yetkinliğinin izlenmesi ve iyileştirilmesine ilişkin süreç yönetimi çalışmalarının yapılması,
5. Araştırma ağlarına katılım, ortak araştırma birimlerinin, ulusal ve uluslararası iş birlikleri gibi çoklu araştırma faaliyetlerinin oluşturulması,
6. Araştırma ve yayın faaliyetlerinin analizine yönelik bir çalışmayı içeren süreç yönetimi mekanizmasının oluşturulması,
7. AR-GE projelerinde dış paydaşların (ör. sanayi, yerel yönetimler, uluslararası kuruluşlar) katılımı yeterince etkin değildir. Paydaş katılım mekanizmalarının geliştirilmesi,
8. Üniversitenin özellikle teknoloji transferi ve ticarileşme süreçlerinde daha proaktif olması,
9. AR-GE süreçlerinde akademik personelin yabancı dil yeterliliği konusunda eksiklikler olduğu, bu durumun uluslararası iş birliklerini sınırladığı ifade edilmektedir. Bu eksikliklerin giderilmesi için personel gelişim programları artırılması,
10. Üniversitede bulunan Uygulama ve Araştırma Merkezleri, geniş bir yelpazede faaliyet göstermekte ancak bazı merkezlerin aktif olarak kullanılmadığı ve yeterince verimli çalışmadığı gözlenmiştir. Bu merkezlerin işlevselliği artırılmalı ve odak alanlarına göre

performans değerlendirmesi yapılması önerilmektedir.

## 5. Toplumsal Katkı

### Güçlü Yönler

1. Toplumsal Katkı politikasının belirlenmiş ve Toplumsal Katkı Yönergesinin yayınlanmış olması,
2. Kurumun gerçekleştirdiği sosyal ve kültürel faaliyetlerin kampüsteki yaşama önemli katkı sağlaması,
3. Kurumun çevresindeki topluluklarla güçlü bağlar kurması,
4. Kurumun toplumun çeşitli kesimlerine yönelik bilgilendirme seminerleri ve eğitim programları düzenlemesi,

Kurumun toplumsal katkı başlığında güçlü yönleri olarak değerlendirilmiştir.

### Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

1. Toplumsal katkı faaliyetlerinin önceden tanımlanmış, Risk, Fırsat, Güçlü ve Zayıf Yönler unsurları doğrultusunda olmaması ve bu doğrultuda izleme ve iyileştirmelerin bulunmaması,
2. Toplumsal Katkı Faaliyetlerindeki verilerin derinlemesine analiz yapacak düzeyde olmaması ve izlemelerin de kısmi düzeyde olması,
3. Toplumsal Katkı faaliyetlerinin tüm birimleri kapsayacak şekilde yaygınlık kazanmamış olması,
4. Toplumsal katkı faaliyetlerine ayrılan kaynakların belli bir sistem doğrultusunda ve birimler arası denge gözetilerek yönetildiğine dair bir veri bulunmaması,

Kurumun toplumsal katkı başlığında geliştirmeye açık yönleri olarak değerlendirilmiştir.

### Öneriler

1. Toplumsal Katkı Faaliyetlerinin kurum genelinde bütüncül ve sistematik bir şekilde PUKÖ döngüsü doğrultusunda gerçekleşmesi için Toplumsal Katkı Yönergesindeki esaslar doğrultusunda Toplumsal Katkı Komisyonunun aktif rol oynaması ve tüm birimlerin sürece dahil edilmesi önerilmektedir.