

## **Kurumsal Akreditasyon Raporu**

### **TOROS ÜNİVERSİTESİ**

#### **Değerlendirme Takımı**

PROF. DR. AYSEGUL TAYLAN OZKAN (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. ÇİĞDEM BÖRKE TUNALI (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. MEHMET BARIŞ HORZUM (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. METİN SOYCAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

KALİTE KOORDİNATÖRÜ TUGBA CUBUKCU (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

NUREFŞAN ACAR (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

# ÖZET

## 1. Özet

2022 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporunu Yükseköğretim Kalite Kuruluna sunan ve Kurumsal Akreditasyon Programı sürecine girme talebini beyan eden Toros Üniversitesi'ne altı kişilik değerlendirme takımımızla 20 Kasım 2023 tarihinde çevrimiçi ön ziyaret, 3-6 Aralık 2023 tarihleri arasında yerinde saha ziyareti gerçekleştirilmiştir. Bu ziyaretler sırasında üniversite Kurucu ve Onursal Mütevelli Heyet Başkanı, üniversite üst yönetimi, Senato ve Yönetim Kurulu, Kalite Komisyonu üyeleri, akademik ve idari birim yöneticileri, akademik ve idari personeli, öğrencileri ve dış paydaşları ile toplantılar yapılmıştır. Ayrıca Bahçelievler, 45 Evler, Mezitli, Uray ve 50. Yıl Yerleşkeleri ziyaret edilmiştir.

Toplantılarda bizlerle birlikte olan ve samimi paylaşımlarda bulunan başta Kurucu ve Onursal Mütevelli Heyet Başkanı Ali ÖZVEREN'e, Rektör Prof. Dr. Ömer ARIÖZ'e ve rektör yardımcısı Prof. Dr. Adnan MAZMANOĞLU'na, Üniversite Senatosu ve Yönetim Kuruluna, Kalite Komisyonu üyelerine, akademik ve idari birim yöneticilerine, personeline, öğrencilere ve dış paydaşlara çok teşekkür ediyoruz. Kalite Koordinatörü Prof. Dr. Yüksel ÖZDEMİR'e ve Kalite Koordinatörlüğü çalışma gruplarında özveriyle çalışan akademisyenlerimize de şükranlarımızı sunuyoruz.

Toros Üniversitesi'nin kurumsal akreditasyon süreci, Kurum İç Değerlendirme Raporlarının, kurumsal geri bildirim raporunun, kurumsal izleme raporunun incelenmesi ile başlamıştır. Kurumun resmi internet sayfası ve sosyal medya hesapları dikkate alınmıştır. Değerlendirilen raporlar kurumda yapılan görüşme, toplantı, gözlem ve incelemelerle açıklığa kavuşturulmuştur. Kurumsal akreditasyon süreci, rapor üzerinden değerlendirme, ön ziyaret, saha ziyareti ve sonrasında yapılan sözlü çıkış bildirimini takip etmektedir. Değerlendirme takımı, kuruma geri bildirim sonuçlarını içeren taslak raporu KGYBS üzerinden ziyaret sürecinden sonra 21 gün içerisinde iletmekte ve hazırlanan rapora ilişkin kurum geri bildirimlerini 21 gün içerisinde takım başkanına iletmeleri istenmektedir. Bu cevapta, kurum yalnızca taslak raporda yer alan iyileşmeye açık yanlara ve varsa maddi hataların düzeltilmesine ilişkin görüş belirtebilir. Takım başkanı, takımındaki değerlendiriciler ile görüşerek kurumun "21 gün cevabı"ndaki verileri de kullanarak raporu KGYBS üzerinden güncelleyerek YÖKAK'a iletmektedir. Aynı değerlendirme döneminde farklı kurumlarda yapılan değerlendirmeler arası ve yıllar arası tutarlılığı sağlamak üzere, taslak raporların tutarlılık kontrolleri KDDAK tarafından yapılmaktadır.

7 Temmuz 2009 yılında kurulan Toros Üniversitesi dört fakülte, bir yüksekokul, iki meslek yüksekokulu, bir lisansüstü eğitim enstitüsü ve ikisi pasif olmak üzere yedi uygulama araştırma merkezine sahiptir. Üniversitenin kalite koordinatörlüğü liderliğinde kalite güvence sisteminin oluşturulması ile kalite kültürünün yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesi yönünde attığı adımlar son derece değerlidir. Kurum raporlarının değerlendirilmesi ve ziyaretler sırasındaki süreçlere dayalı olarak yaptığımız değerlendirmelere ilaveten 2019 KDDR ve 2022 İP raporlarında vurgulandığı üzere, kurumun güçlü yönlerinin yanında gelişime açık yönlerinin de olduğu tespit edilmiştir. Bu hususlar Liderlik-Yönetişim-Kalite, Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme ve Toplumsal Katkı başlıklarının altında özetlenmiştir.

## KURUM HAKKINDA BİLGİLER

7 Temmuz 2009 yılında kurulan Toros Üniversitesi dört fakülte, bir yüksekokulu, iki meslek yüksekokulu, bir lisansüstü eğitim enstitüsü ve ikisi pasif olmak üzere yedi uygulama araştırma merkezine sahiptir. Toros Üniversitesi'nin vizyonu "Geleceğin tasarımına katkıda bulunan, uluslararası düzeyde tanınmış bir üniversite" olmaktır. Misyonu ise "Eğitim, bilimsel araştırma, yenilikçilik ve girişimcilik ve topluma hizmet yoluyla, insani değerlerin geliştirilmesine, insan yaşamının iyileştirilmesine ve geleceğin tasarımına katkıda bulunmak" tır.

Toros Üniversitesi'nin Bahçelievler, 45 Evler, Uray, Mezitli ve 50. Yıl olmak üzere beş kampüsü bulunmaktadır. Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık Fakültesi bünyesinde üç, Mühendislik Fakültesi bünyesinde dört, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi bünyesinde dört, Sağlık Bilimleri Fakültesi bünyesinde dört, Yabancı Diller Yüksekokulu bünyesinde iki, Meslek Yüksek Okulu bünyesinde altı ve Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu bünyesinde 10 program mevcuttur. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bünyesinde 11'i tezli yüksek lisans, altısı tezsiz yüksek lisans ve biri doktora olmak üzere 18 program bulunmaktadır. Üniversite'de 170'e yakını akademik olmak üzere 300 civarı kadrolu personel görev yapmakta ve 3000 civarında öğrenci eğitim görmektedir.

Toros Üniversitesi, Mersin Eğitim Vakfı tarafından kurulan bir Vakıf Üniversitesi olup üst organ Mütevelli Heyeti ve Mütevelli Heyet Başkanlığı'dır. Mütevelli Heyet Başkanı aynı zamanda Üniversitenin İta amiridir. Rektörlüğe bağlı akademik birimler ile idari birimler Genel Sekreterlik ve bağlı birimler, Hukuk Müşavirliği, Daire Başkanlıkları halinde yapılanmıştır. Ayrıca Rektörlüğe bağlı Kalite Komisyonu, Üniversite Danışma Kurulu, İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu, Engelli Öğrenci Birimi yanı sıra Yayın Komisyonu, Bilimsel Araştırmalar Komisyonu, Bilimsel Yayınları Destek ve Teşvik Komisyonu, Akademik Performans Komisyonu, Bilimsel Etik Komisyonu, Eğitim-Öğretim Koordinatörlüğü ile Kalite Koordinatörlüğü bulunmaktadır. Üniversitenin kalite koordinatörlüğü liderliğinde kalite güvence sisteminin oluşturulması ile kalite kültürünün yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesi yönünde attığı adımlar son derece değerlidir.

## **A. LİDERLİK, YÖNETİŞİM VE KALİTE**

### **1. Liderlik ve Kalite**

#### **Yönetişim Modeli ve İdari Yapı**

Toros Üniversitesinin Yönetişim Modeli ve İdari Yapısı incelendiğinde, başta Üniversitenin en üst organı olan Mütevelli Heyeti'nin bulunduğu, söz konusu heyetin idari ve mali süreçlerde yetkisini güçlü bir şekilde kullanırken, özellikle akademik kararlarda yetkisini ve tavsiye kararlarını Senato ve Yönetim Kurulu ile paylaştığı görülmektedir. Kurumda akademik birimlerin dışında organizasyon yapısında yer alan kurullar ve komisyonlar;

- Üniversite Danışma Kurulu,
- İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu,
- Bilimsel Yayınları Teşvik Komisyonu,
- Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komisyonu,
- Akademik Personel Performans Ölçme ve Değerlendirme Komisyonu,
- Bilimsel Proje Araştırmaları Komisyonu ve
- Yayın Komisyonu şeklinde sıralanmaktadır.

Söz konusu kurul ve komisyonların her yıl yapmış oldukları faaliyetleri değerlendirdikleri raporlar hazırlamaları ve paydaşlarıyla paylaşımları kurumun güçlü bir yönü olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca hem Üniversite düzeyinde hem de akademik birimler düzeyinde danışma kurullarının bulunması ve bu kurulların da yıllık raporlar hazırlamaları kurumun güçlü bir yönü olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, gerek saha ziyareti öncesinde kurumun web sitesi ve kamuoyuyla paylaştığı dokümanların incelenmesi gerekse saha ziyareti sırasında ve sonrasında yapılan değerlendirmelerde yönetim ve organizasyonel yapılanmaya ilişkin uygulamaların izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik herhangi bir kanıt rastlanılamamıştır. Bu doğrultuda kurumun yönetim modeli ve organizasyonel yapılanmasının birim ve alanların genelini kapsayacak şekilde faaliyet göstermekteyse de bu yapılanmaya ilişkin izleme ve iyileştirmelerin yapılmadığı kanaatine ulaşılmıştır.

#### **Liderlik**

Toros Üniversitesi'nin 2022 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporunda, Üniversitede kalite kültürünün yaygınlaştırılması ve kalitenin içselleştirilmesine yönelik olarak 2022-2026 Stratejik Planı'nda "Üniversitede her düzeyde kalite kültürünü yaygınlaştırmak, iç ve dış paydaşlar ile geribildirim ve değerlendirmeler yaparak Kalite Süreçlerinde PÜKO çevrimini kapatmak" şeklinde ifade edilen Hedef 1.5 kapsamında üç adet performans göstergesi belirlendiği saptanmıştır. Ayrıca "Paydaşlara duyurulan kalite süreçleri kapsamında geliştirilen İç Değerlendirme Raporları hazırlanarak iyileştirme süreçlerini izlemek (KİDR/BİDR)" şeklinde ifade edilen Hedef 1.6 kapsamında da bir adet performans göstergesi belirlenmiştir. 2022-2026 Stratejik Planında yer alan Hedef 1.5 kapsamındaki performans göstergelerinin 2022 yılı gerçekleştirmeleri değerlendirildiğinde söz konusu hedeflerin tutturulduğu izlenmektedir. Benzer şekilde, Hedef 1.6 kapsamındaki performans göstergesinin de 2022 yılında gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Kalite kültürünün yaygınlaştırılması ve kalitenin içselleştirilmesine yönelik olarak 2022-2026 Stratejik Planı'na hedef ve performans göstergeleri eklemesi ve ilgili performans göstergeleri hedef değerlerine 2022 yılında ulaşılmış olması Üniversitenin güçlü bir yönü olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun gerek saha öncesi dokümanlarının incelemesi gerekse saha ziyareti sırasında yapılan gözlem ve değerlendirmeler sonucunda, Üniversite geneline yayılmış kalite güvence sistemi ve kalite kültürünün gelişimini destekleyen etkin mekanizmalarının bulunduğu ancak bu uygulamaların kalite güvence sistemi ve kalite kültürünün gelişimine katkısının izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik herhangi bir liderlik uygulamasının olmadığı tespit edilmiştir. Kurumda kalite süreçlerine yönelik olarak birimler bazında etkili uygulamalar bulunmakla birlikte üst yönetim düzeyindeki sahiplenmenin de daha katılımcı olması önerilir. Kurumda liderlerin yönetsel becerilerinin değerlendirilmesi ve gelişimine yönelik faaliyetlerin de bulunmadığı görülmüş ve söz konusu alanlar gelişmeye açık yönler olarak değerlendirilmiştir.

### **Kurumsal Dönüşüm Kapasitesi**

Toros Üniversitesi'nin amaç, misyon ve hedeflerine ulaşmak üzere Stratejik Plan ve Kalite Güvence Sistemi çerçevesinde bir yol haritası benimsemiş olduğu görülmektedir. Kurumun mevcut faaliyetlerinin daha etkin ve verimli olarak sunulması ve bazı alanlardaki kurumsal yapılanmada değişim ve dönüşümü gerçekleştirmek üzere "Toros Üniversitesi Dönüşüm ve Değişim Eylem Planı" hazırlanmış olması, kurumsal dönüşümün gerçekleştirilmesini sağlamak üzere gerçekleştirilen önemli bir adımdır. Kurumsal dönüşümü gerçekleştirmeyi desteklemek üzere Bilgi Yönetim Sistemi oluşturulduğu, Eğitim-Öğretim Koordinatörlüğü, Öğrenme ve Öğretme Koordinatörlüğü ile Ar-Ge Koordinatörlüğü kurulduğu görülmektedir. Kurumda faaliyetlerin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak üzere bir eylem planı hazırlanmış olması ve bu çerçevede gerekli koordinatörlüklerin kurulması güçlü yön olarak ortaya çıkmakla birlikte saha ziyareti öncesi ve saha ziyareti sırasında yapılan inceleme ve değerlendirmeler sonucunda, değişim yönetimine ilişkin uygulamaların henüz izlenmediği ve bu doğrultuda gerekli önlemlerin alınmadığı tespit edilmiştir.

### **İç Kalite Güvencesi Mekanizmaları**

Kurumda iç kalite güvencesi mekanizmaları çerçevesinde Kalite Komisyonu ve Kalite Koordinatörlüğü bulunmakta olup faaliyetlerini sürdürmektedir. Ayrıca her akademik birimde de bir "birim kalite komisyonu" bulunmaktadır. Akademik birimler söz konusu komisyonları aracılığıyla "birim iç değerlendirme raporları"ni hazırlayarak Kalite Koordinatörlüğü'ne sunmakla yükümlüdürler. Kalite Koordinatörlüğü her yıl birim iç değerlendirme raporlarının hazırlanmasının ardından "birim iç değerlendirme takımları" oluşturarak akademik birimleri bu takımlar aracılığıyla değerlendirmekte ve söz konusu değerlendirmelerin sonucunda "birim geri bildirim raporları" hazırlanmaktadır. Toros Üniversitesi akademik birimlerde kalite komisyonları bulunması, akademik birimlerin her yıl birim iç değerlendirme raporu hazırlaması, birimlerin Kalite Koordinatörlüğü tarafından oluşturulan birim iç değerlendirme takımları tarafından değerlendirilmesi ve bu çerçevede birim geri bildirim raporları veya birim izleme raporlarının oluşturulması kalite kültürünün yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesi açısından güçlü bir yön olarak değerlendirilmiştir. Bu uygulamaların yanı sıra akredite olmayı planlayan birimlerde öz değerlendirme ve akran

değerlendirme raporlarının hazırlanmış olması da güçlü bir yön olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, kalite kültürünün yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesine yönelik olarak üst yönetim düzeyinde genel bir izleme ve değerlendirme sürecinin bulunmaması gelişmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir. Kalite güvencesi mekanizmalarına öğrenci katılımını sağlamak üzere, mezun ve halen öğretimine devam eden öğrencilerin kalite mekanizmalarında aktif olarak rol aldığı ve üniversitede öğrencilerden oluşan bir Kalite Topluluğu bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte, gerçekleştirilen saha ziyaretinde bazı akademik birimlerde öğrencilerin Kalite Topluluğu'ndan haberdar olmadığı ve Kurumda gerçekleştirilen kalite uygulamaları hakkında yeterince bilgilendirilmedikleri gözlemlenmiştir.

2022 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu Kalite Komisyonu başlığı altında, yıllık takvimde her yılın başında Kalite Komisyonu tarafından iyileştirmeler yapılarak paydaşlara duyurulduğu ifade edilerek bir bağlantı adresine yönlendirilmektedir. Ancak verilen bağlantı adresi açıldığında Birim İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Rehberi, Birim Geri Bildirim Raporu Rehberi ve benzeri dokümanlara ulaşılmaktadır. Yapılan saha ziyaretinde de Kalite Komisyonu tarafından her yıl gerçekleştirilen iyileştirmelere yönelik herhangi bir kanıt rastlanılmamıştır. Bu doğrultuda Kurumda iç kalite güvencesi sisteminin, kurumun geneline yaygın bir şekilde ve bütüncül olarak yürütüldüğü ancak bu sistemin paydaşlarla birlikte izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik olarak Üniversite düzeyinde uygulamalara rastlanmadığı gözlemlenmiştir.

### **Kamuoyunu Bilgilendirme ve Hesap Verebilirlik**

Toros Üniversitesi'nin 2022 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu incelendiğinde, Kurumun kamuoyunu şeffaf ve hesap verilebilirlik kapsamında bilgilendirmeyi ilke olarak benimsediği görülmektedir. Üniversitenin internet sitesi incelendiğinde, kurum içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler konusunda paydaşların bilgilendirildiği izlenmiştir. İnternet sitesinin yanı sıra Kurumun ayrıca sosyal medya kanalları aracılığıyla da kamuoyunu bilgilendirdiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, kurum içerisinde hazırlanan bazı raporlara internet sitesinde kolaylıkla ulaşılamamaktadır. Örneğin, Üniversitenin Kurum İç Değerlendirme Raporları ile Danışma Kurulu Raporlarına Toros Hakkında-Rektörlük-Raporlar başlığı altından erişilebilmekte ve karışık olarak bulunmaktadır. Söz konusu raporların gruplandırılarak (Kurum İç Değerlendirme Raporları ve Danışma Kurulu Raporları şeklinde) sitede yer alması ilgili raporlara erişimi kolaylaştıracaktır. Ayrıca bu raporların Kalite Koordinatörlüğü sekmesi altında toplanmasının daha uygun olacağı düşünülmektedir. Diğer yandan Kurum İç Değerlendirme Raporları Kalite Koordinatörlüğü sayfasında yer almakla birlikte Danışma Kurulu Raporlarına bu sayfadan ulaşılamamaktadır. Kurum tarafından hazırlanan ve kamuoyuyla paylaşılan raporların internet sitesi üzerinde daha görünür ve daha kolay erişilebilir şekilde sunulması kalite süreçlerinin iyileştirilmesi açısından uygun olacaktır. Toros Üniversitesi tarafından hazırlanan son Kurum İç Değerlendirme Raporunda, kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verilebilirlikle ilgili olarak tanıtım materyalleri ve üniversite kataloğunun bulunduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte ayrıca, Üniversite'nin kamuoyu ile paylaştığı bilgiler ve paylaşım gerektiren konularda tarafsızlığının güvence altına alınması için "Toros Üniversitesi Görevlileri Etik Sözleşmesi"nin tüm personel tarafından okunarak imzalandığı belirtilmiştir. Yapılan saha ziyaretinde de Üniversitenin kamuoyunun bilgilendirilmesine yönelik olarak gerek üst yönetim gerekse birimler düzeyinde yoğun çaba sarf ettiği gözlemlenmiştir.

### **Yönetişim modeli ve idari yapı**

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

### **Liderlik**

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

## **Kurumsal dönüşüm kapasitesi**

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

## **İç kalite güvencesi mekanizmaları**

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

## **Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik**

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

## **2. Misyon ve Stratejik Amaçlar**

### **Misyon, Vizyon ve Politikalar**

Toros Üniversitesi'nin 2022-2026 dönemine ilişkin Stratejik Planı incelendiğinde, kurumun misyonunun “eğitim, bilimsel araştırma, yenilikçilik ve girişimcilik ve topluma hizmet yoluyla, insani değerlerin geliştirilmesine, insan yaşamının iyileştirilmesine ve geleceğin tasarımına katkıda bulunmak” şeklinde belirlendiği, kurumun vizyonunun ise; “geleceğin tasarımına katkıda bulunan, uluslararası düzeyde tanınmış bir üniversite” olarak ifade edildiği görülmektedir. Kurum söz konusu misyon ve vizyon doğrultusunda temel değerlerini ve politikalarını oluşturmuştur. Toros Üniversitesi'nin Kalite Politikası, Ar-Ge Politikası, Eğitim-Öğretim Politikası, Toplumsal Katkı Politikası ve Uluslararasılaşma Stratejisi oluşturulmuş ve kamuoyuyla paylaşılmıştır. Kurum belirlemiş olduğu misyon, vizyon ve politikaları çerçevesinde 2022-2026 Stratejik Planı'nı hazırlamış ve hedef ve performans göstergelerini belirlemiştir. Buna karşın Kurumun politika belgelerinde bütüncül ilişkiyi gösteren ifadeler ve uygulama örneklerinin (Eğitim programlarında araştırma vurgusu, araştırma süreçlerinde topluma hizmet vurgusu, uzaktan eğitim vurgusu) yeteri kadar yer almadığı görülmüştür. Gerek saha ziyareti öncesinde gerekse saha ziyareti sırasında yapılan incelemelerde kalite politikasının paydaşlar ile beraber oluşturulmasına dair kanıtlar sunulamamıştır. Ayrıca politikaların paydaşlar ile beraber izlenip iyileştirildiğine dair bilgi elde edilememiştir.

### **Stratejik Amaç ve Hedefler**

Toros Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı iç ve dış paydaşların katılımıyla hazırlanmış ve kamuoyuyla paylaşılmıştır. Üniversite düzeyindeki Stratejik Planın yanı sıra akademik birimler düzeyinde de stratejik planlar hazırlanmış ve kamuoyuyla paylaşılmıştır. 2022 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu'nda Stratejik Planların izlenmesi ve değerlendirilmesinin Akademik Birim Geribildirim Raporları ile gerçekleştirileceği ifade edilmiş olup akademik stratejik planlar çerçevesinde hedefler ve hedeflere yönelik performans göstergelerinin birimler düzeyinde izlendiği saha ziyareti sırasında da gözlenmiştir. Bir önceki stratejik plan sürecinde bulunmamakla birlikte 2022-2026 dönemi için birimler düzeyinde stratejik planların hazırlanması ve bu sürecin sahiplenilmiş olması Üniversitenin güçlü yönü olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, hedef ve performans göstergelerine ulaşıp ulaşılmadığına ilişkin olarak gerek birim gerekse Üniversite düzeyinde ne tür iyileştirme çalışmaları planlandığı ve uygulandığı net değildir. Örneğin, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi'nin 2022 yılı Stratejik Plan Değerlendirme Raporu incelendiğinde, Hedef 4.1'de yer alan beş performans göstergesinin gerçekleştirilemediği görülmektedir. Bu hedef ve performans göstergelerine ilişkin değerlendirmede ise; “Ulusal ve uluslararası düzeyde yayın sayısının artırılması” maddesine ilişkin anahtar performans göstergelerinde henüz istenen seviyeye gelinemediği ve Scopus, Web of Science ve uluslararası alan indeksi dergilerde yapılan yayın sayısı arttıkça bu hedefe ilişkin performansta iyileşme görüleceği ifade edilmiştir. Ancak söz konusu yayın

sayılarının arttırılmasına yönelik ne tür önlemler alındığı veya ne gibi eylemler planlandığı ilgili raporda belirtilmemiştir. 2022 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu'nda birim değerlendirme raporlarının Kalite Komisyonu'nda incelendiği ve 2023 yılında yapılacak faaliyet planlarının hazırlandığı ifade edilmekle birlikte, bu faaliyet planlarına ilişkin herhangi bir kanıt rastlanmamıştır. Ayrıca üniversite genelinde alınan kararları ve aksiyonları özetleyen bir stratejik plan değerlendirme raporu bulunmamaktadır. Bu doğrultuda, kurumun tüm birimleri tarafından benimsenen ve paydaşlarınca bilinen bir stratejik planının bulunduğu ve bu plan çerçevesinde uygulamalarının olduğu gözlemlenmekle birlikte stratejik plandaki hedef ve performans göstergelerinin izleme ve değerlendirilmesi ile söz konusu değerlendirmelerin gelecek planlarına yansıtılması konularında yeterli kanıtın olmadığı tespit edilmiştir.

## **Performans Yönetimi**

Toros Üniversitesi'nin ikinci Stratejik Planı 2022-2026 yıllarını kapsamakta olup 6 amaç, 45 hedef ve 119 performans göstergesinden oluşmaktadır. Kurum 2022 yılında her hedef için hedef gerçekleştirme tabloları hazırlamıştır. Kurumda ayrıca, Stratejik Plandaki Performans Göstergelerinin yanı sıra Anahtar Performans Göstergeleri de belirlenmiştir. Söz konusu performans göstergelerine ulaşıp ulaşılmadığı izlenmekle birlikte ulaşılamayan performans göstergelerine yönelik olarak ne gibi iyileştirmelerin yapıldığına ilişkin herhangi bir kanıt rastlanılmamıştır. 2022 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu'nda üniversitede ve akademik birimlerde performans göstergelerinin toplanması ve değerlendirilmesi amacıyla diğer veri tabanları ile eşgüdüm içinde çalışacak Stratejik Plan Bilgi Yönetim Sistemi'nin oluşturulduğu ve 2022 yılı verilerinin bu sistemden elde edildiği belirtilmektedir. Ancak söz konusu sisteme ilişkin olarak Kurum İç Değerlendirme Raporu'nda herhangi bir kanıt rastlanmamış ve Üniversite'nin internet sitesi üzerinde yapılan incelemede de bu sisteme ilişkin bir sekme bulunamamıştır. Yapılan saha ziyaretinde Stratejik Plan Bilgi Yönetim Sistemi'nin ekran görüntüleri kanıt olarak paylaşılmış olmakla birlikte söz konusu sisteme girilen verilerin doğruluğu ve güvenilirliğinin nasıl sağlandığına ilişkin olarak da herhangi bir kanıt rastlanmamıştır. 2022 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu'nda, anahtar performans göstergelerinin izleme yönetiminin Kalite Koordinatörlüğü tarafından, değerlendirme ve iyileştirme yönetiminin ise üniversite kalite komisyonu ile akademik birim kalite komisyonları tarafından yürütüldüğü ifade edilmektedir. Ancak gerek saha ziyareti öncesi yapılan incelemede gerekse saha ziyaretinde sırasında gerçekleştirilen gözlem ve değerlendirmelerde performans göstergelerine yönelik olarak gerçekleştirilen iyileştirmelere ilişkin kanıt rastlanmamıştır.

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

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

### **Stratejik amaç ve hedefler**

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

### **Performans yönetimi**

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

## **3. Yönetim Sistemleri**

### **Bilgi Yönetim Sistemi**

Toros Üniversitesi'nde yönetsel ve operasyonel faaliyetlerin etkin yönetimini güvence altına almak üzere üniversite bünyesinde geliştirilen veya satın alma yolu ile elde edilen yazılımların kullanıldığı görülmektedir. Bu yazılımlardan bazıları Öğrenci Bilgi Sistemi, Elektronik Belge Yönetim Sistemi, Personel Bilgi Sistemi ve Akademik Bilgi Sistemi, Öğrenci İşleri-Mali İşler Entegrasyon Sistemi ve Kayıtlı Elektronik Postadır. 2022 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu'na göre, Stratejik Plan'da yer alan tüm verilerin Stratejik Plan Bilgi Sistemi Yönetimi (SPBSY) kapsamında toplandığı belirtilmekteyse de bu sisteme yönelik olarak verilen bağlantı adresi çalışmamakta ve sisteme ilişkin herhangi bir kanıt bulunmamaktadır. Bununla birlikte söz konusu sisteme ilişkin ekran görüntüleri saha ziyareti esnasında paylaşılmıştır. Stratejik Plana yönelik verilerin girildiği bir sistem olmakla birlikte söz konusu sistemde verilerin doğruluğu ve güvenilirliğine yönelik mekanizmalar bulunmamaktadır. Diğer yandan gerek saha ziyareti öncesi gerekse saha ziyareti sırasında yapılan incelemelerde Üniversite genelinde temel süreçleri destekleyen entegre bir bilgi yönetim sistemi olmadığı tespit edilmiştir. Bu hususlar gelişmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir.

## **İnsan Kaynakları Yönetimi**

Toros Üniversitesi'nde akademik personelin atanmalarında 2547 sayılı Kanun ve bu Kanun çerçevesindeki mevzuat kapsamında işlem yapılmaktadır. Ayrıca, öğretim üyeliğine atama ve yükseltmelerde "Toros Üniversitesi Akademik Yükseltme ve Atama Ölçütleri" çerçevesinde başvurular değerlendirilmekte ve işlemler bu çerçevede yürütülmektedir. İdari personelin işe alım sürecinde ise deneme süreleri uygulanmaktadır. İdari personelin görevlendirilmesinde ise liyakat ve deneyim göz önüne alınmakta ve birimlerde istihdam buna uygun olarak gerçekleştirilmektedir.

2022 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporunda Toros Üniversitesinde tüm birimleri ve alanları kapsayan yönetim modeli ve idari yapılanma ile ilişkili uygulamaların sistematik olarak izlenmesi amacıyla "Akademik Personel Memnuniyet Anketi" ve "İdari Personel Memnuniyet Anketi" ile iç paydaşların görüşlerinin alındığı belirtilmektedir. Bununla birlikte gerek saha öncesi gerekse saha ziyareti sırasında gerçekleştirilen incelemelerde söz konusu anketlerin değerlendirilmesi, ilgili birimlere iletilmesi ve gerekli hallerde iyileştirilmelerin yapılmasına yönelik süreçlere ilişkin herhangi bir kanıt rastlanmamıştır.

Toros Üniversitesinde insan kaynakları yönetimi çerçevesinde hazırlanmış bir insan kaynakları politikası bulunmamaktadır. Kurumda ayrıca, saha ziyareti öncesi ve saha ziyareti sırasında yapılan incelemelerde özellikle idari personel insan kaynağının geliştirilmesini amaçlayan hizmet içi eğitim, kariyer fırsatları, teşvik ve ödüllendirme mekanizmalarına ilişkin herhangi bir kanıt rastlanmamıştır. Benzer şekilde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik olarak da herhangi bir kanıt ulaşılamamıştır.

## **Finansal Yönetim**

Toros Üniversitesi'nde kaynak dağıtımının mevcut fiziki koşullar, personel ve öğrenci sayıları gibi unsurlar gözetilerek gerçekleştirildiği görülmektedir. 2022 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu'na göre Üniversite'nin mali durumu her yıl gözden geçirilmekte ve Yükseköğretim Denetleme Kurulu için hazırlanan Denetim Raporu'nda detaylarıyla açıklanmaktadır. Kurum'da mal ve hizmet alımlarında üniversiteye bağlı akademik ve idari birimlerin ihtiyaç duyduğu her türlü menkul veya gayrimenkul mallar ile hak ve hizmetlerin alımı, satımı, onarımı, yapımı, kiralanması, kiraya verilmesi, taşıma ve benzeri işlerin yapılması ve yaptırılması ile ihaleye ilişkin hükümleri kapsayan "Toros Üniversitesi Satın Alma ve İhale Yönetmeliği" kuralları uygulanarak güvence altına alınmaktadır. Kurumda finansal yönetim açısından stratejik plan bağlamında izleme ve iyileştirmelere yönelik bir değerlendirme bulunmamaktadır.

## **Süreç Yönetimi**

Toros Üniversitesi'nin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi süreç ve alt süreçlerinin planlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesinin Üniversite Kalite Komisyonu ve Komisyonun çalışmalarını koordine eden Kalite Koordinatörlüğü tarafından



gerçekleştirildiği görülmektedir. Akademik birimlerde ise süreç yönetimi; Birim Kalite Komisyonları tarafından yapılmaktadır. 2022 KIDR'inde belirtilmemekle birlikte saha incelemesi esnasında Meslek Yüksekokulu'nun TSE ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sertifikası ve IQNET The International Certification Network Certificate belgesine sahip olduğu, Yabancı Diller Yüksekokulu Hazırlık Programı'nın ise Pearson Assured sistemi deneyiminin bulunduğu tespit edilmiştir. Kurumda süreç yönetimine ilişkin olarak bir Süreç Yönetimi El Kitabının bulunmadığı gözlemlenmişse de birimlerde süreçlerdeki sorumluların, iş akışları ve görev tanımlarının belirlenmiş olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, Kurumda tanımlı süreçlerin bulunduğu görülmekle birlikte süreç yönetimi mekanizmalarının izlenerek ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirildiği ve iyileştirildiğine ilişkin herhangi bir kanıt rastlanmamıştır. Kurumda birimlerde süreç yönetimine ilişkin olarak gerçekleştirilen uygulamalar olmakla birlikte Üniversite düzeyinde süreç yönetimi uygulamalarının izleme ve iyileştirme mekanizmalarının işletilmesi gerekmektedir.

### **Bilgi yönetim sistemi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda kurumsal bilginin edinimi, saklanması, kullanılması, işlenmesi ve değerlendirilmesine destek olacak bilgi yönetim sistemleri oluşturulmuştur.

### **İnsan kaynakları yönetimi**

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

### **Finansal yönetim**

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

### **Süreç yönetimi**

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

## **4. Paydaş Katılımı**

### **İç ve Dış Paydaş Katılımı**

Toros Üniversitesi'nde iç ve dış paydaşların stratejik kararlara ve süreçlere katılımı temel olarak Üniversite Danışma Kurulu ve Birim Danışma Kurulları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Kurum'da Üniversite Danışma Kurulu ve Birim Danışma Kurulları tarafından alınan kararlar rapor halinde her yıl paydaşlara duyurulmaktadır. 2019 yılında gerçekleştirilen Kurumsal Dış Değerlendirme Programı'nda da iç ve dış paydaşların kurumun kalite süreçlerine beklenenin üzerinde katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte gerek saha ziyareti öncesi gerekse saha ziyareti sırasında yapılan incelemelerde kurumda paydaş katılım mekanizmalarının işleyişine ilişkin izleme ve bağlı iyileştirmelerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak herhangi bir kanıt rastlanmamıştır.

### **Öğrenci Geribildirimleri**

Toros Üniversitesi'nde öğrencilerin süreçlere yönelik görüşlerinin alınması amacıyla, Ders/Öğretim Elemanı Değerlendirme Anketi, Uzaktan Eğitim Değerlendirme ve İyileştirme Anketi ve Genel Memnuniyet Anketlerinden yararlanılmaktadır. 2022 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu'na göre, Ders/Öğretim Elemanı Değerlendirme Anketi sonuçları Üniversite genelinde değerlendirilmiş ve değerlendirme raporu kanıtlarda sunulmuştur. Bununla birlikte söz konusu anket sonuçlarının akademik birimler ve dersler düzeyinde değerlendirilmesi ve ortalamadan düşük değer alan dersler için gerekli iyileştirmelerin planlanarak uygulamaya konulması gerekmektedir. Ancak gerek saha ziyareti öncesi gerekse saha ziyareti sırasında yapılan incelemelerde birimler ve dersler düzeyinde

yapılan değerlendirmelere ve bu çerçevede uygulamaya konulan iyileştirmelere ilişkin olarak herhangi bir kanıt rastlanmamıştır.

TORUZEM tarafından geręekleřtirilen Uzaktan Eğitim Değerlendirme ve İyileştirme Anketi ise değerlendirilmekte ve yapılan faaliyetler ile alınan önlemler TORUZEM Birim İ Değerlendirme Raporlarında paylaşılmaktadır. Toros Üniversitesi'nde bu iki anketin yanı sıra Genel Memnuniyet Anketi yapıldığı ve anket sonuçlarının ilgili birimlerle paylaşılarak iyileştirmelerin planlandığı belirtilmektedir. Bununla birlikte gerek saha öncesi gerekse saha ziyareti sırasında Genel Memnuniyet Anketi'nin değerlendirmesine ilişkin olarak hazırlanmış herhangi bir rapora rastlanmamıştır. Kurumda saha ziyareti öncesi ve saha ziyareti sırasında yapılan incelemelerde akademik danışmanlığa yönelik olarak "Toros Üniversitesi Öğrenci Danışmanlığı Yönergesi" uyarınca akademik birimler tarafından öğrencilerden alınan geri bildirimler çerçevesinde "Akademik Birim Öğrenci Danışmanlık Raporları" hazırlandığı ve bu raporlara göre, öğrenciler tarafından iletilen sorunlara ilişkin izleme ve iyileştirme çalışmaları geręekleřtirildiğı gözlemlenmiştir. Yapılan incelemeler çerçevesinde Kurumda programların genelinde öğrencilerin geri bildirimlerinin her yılı sonunda alındığı tespit edilmiştir.

### **Mezun İlişkileri Yönetimi**

Toros Üniversitesi 2022 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporuna göre, Kurumda mezun ilişkileri yönetimini geręekleřtirmek üzere Mezun Bilgi Sistemi (MBS) bulunmaktadır. Aynı rapora göre Mezun Bilgi Sistemi'ndeki güncellemelerin mezun öğrencilerin sisteme giriş yaparak kendileri tarafından veya "Akademik Birim Mezun İzleme" sorumluları ile bölüm/program sorumluları tarafından genellikle e-mail veya telefon veya sosyal iletişim araçları ile alınan bilgiler neticesinde yapıldığı belirtilmektedir. Bununla birlikte yapılan incelemede sisteme herkesin kayıt olabildiğı ve dolayısıyla mevcut sistemin güvenilirliğine yönelik mekanizmaların bulunmadığı saptanmıştır. Kurumda mezunların takibi ve kariyer planları gibi konuları değerlendirmek üzere 2021 yılında "Kariyer Planlama Araştırma ve Uygulama Merkezi, TORKARMER" in kurulmuş olduğı görülmektedir. 2022 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu'nda ayrıca, 2021 yılı itibarıyla mezunlar hakkında detaylı bilgilerin kanıtlarda bulunduğı belirtilmekteyse de ilgili bölümün kanıt kısmında yalnız 2022-2026 Stratejik Planı'nda yer alan mezunlara ilişkin performans göstergelerinin akademik birim bazında geręekleřme düzeylerinin görüldüğü tespit edilmiştir. Mezun ilişkileri yönetimine ilişkin olarak saha ziyareti öncesi ve saha ziyareti sırasında yapılan incelemeler doğrultusunda kurumda mezunlarla ilişkilerin yönetilmesi amacıyla bir sistemin (Toros Üniversitesi Mezun Bilgi Sistemi) kurulmuş olduğı ancak, bu sistem aracılığıyla mezunlara ilişkin veri ve bilgilerin henüz sistematik ve kapsamlı olarak toplanarak değerlendirmesi ve kurum gelişme stratejilerinde kullanılmasının geręekleřtirilemediğı tespit edilmiştir.

### **İ ve dış paydaş katılımı**

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

### **Öğrenci geri bildirimleri**

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

### **Mezun ilişkileri yönetimi**

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

## **5. Uluslararasılaşma**

## Uluslararasılaşma Süreçlerinin Yönetimi

Toros Üniversitesi'nde uluslararasılaşma süreçleri Rektörlüğe bağlı olan "Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü" tarafından yürütülmektedir. Şube Müdürlüğü bünyesinde "Erasmus Değişim Programları", "Yabancı Uyruklu Öğrenci Temini" ve "Uluslararası İşbirlikleri" ofisleri bulunmaktadır. Kurumun uluslararasılaşma ile ilgili organizasyonel yapısı üniversite stratejisi ile uyumlu bir şekilde yönetilmektedir. Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü web sayfası (<https://erasmus.toros.edu.tr/>) Erasmus programları ile ilgili kapsamlı bilgi vermesinin yanı sıra süreç, iş akışı ve görev tanımlarını şeffaf bir biçimde paylaşmaktadır. Kurumun işbirlikleri oluşturmak için harcadığı çaba ve öğrencilere ortak kurumlarda sağlanan imkanlar önemli bulunmuştur. Ziyaret sırasında birimlerde değişim programları ile ilgili sorumlu akademisyenler bulunduğu görülmüş ve öğrenci geri bildirimlerinden değişim programlarının teşvik edildiği saptanmıştır. Süreçlerin yönetimine özellikle yabancı uyruklu öğrencilerin ve akademisyenlerin katılımının sağlanması önerilir.

## Uluslararasılaşma Kaynakları

Kurumda Erasmus+ kapsamında Avrupa Komisyonunca Üniversiteye tahsis edilen hibe harcamaların YÖK mevzuatı çerçevesinde yapıldığı ve Dış İlişkiler Ofisi Biriminin faaliyetleri için yapılan harcamaların hem Üniversite İç Denetim Birimi hem de YÖK ve Türkiye Ulusal Ajansı'nın ilgili birimlerince denetlendiği bilgisi paylaşılmıştır. Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü, Ulusal Ajans ile Üniversite koordinasyonunu sağlamaktadır. Programlara ilişkin hedef bütçeyi planlayıp bu doğrultuda hareketlilik başvurusunda bulunan Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü Ulusal Ajans tarafından tahsis edilen yıllık bütçeyi en etkin şekilde kullanarak mümkün olan en fazla sayıda hareketliliği gerçekleştirmek amacıyla faaliyet göstermektedir. Uluslararasılaşma faaliyetleri İzleme ve iyileştirme süreçlerinde kaynakların dağılımı, yönetimi ve analizi sonuçlarına göre raporlamalara yer verilmemesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

## Uluslararasılaşma Performansı

Toros Üniversitesi'nde uluslararasılaşma performansı, 2022-2026 Stratejik Planı "Uluslararasılaştırma düzeyini artırmak" amacı altındaki beş hedef ve yedi performans göstergesi ile izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Kurumun uluslararasılaşma performansını stratejik plan ile fakülte düzeyinde takip edecek bir sistem kurulması ve gerçekleşme oranlarının artırılmasına yönelik değerlendirme ve iyileştirmelerin akademik birimlerin 2022 Stratejik Plan Değerlendirme Raporlarında ve Birim İç Değerlendirme raporlarında belirlenmesi Üniversite'nin güçlü yönü olarak görülmektedir. Örneğin <https://toros.edu.tr/storage/files/191/MF%20BIDR%202022.pdf> adresinde paylaşılan Mühendislik Fakültesi 2022 Birim İç Değerlendirme Raporunda Stratejik Plan Hedef 2: "Mühendislik Fakültesinde Öğrenci Değişim Programında Bulunan Öğrenci Sayısını Arttırmak" altındaki altı metrikte hedeflere ulaşma durumu değerlendirilmiş, yapılması planlanan iyileştirmeler listelenmiştir. Buna karşın uluslararasılaşma kurum genelinde değerlendirilip iyileştirmeler planlanması gereken bir alandır. Stratejik planın bu hedefinin kurum genelinde analizinin yapılmaması ve iyileştirmelerin belirlenerek kayıt altına alınmaması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

## Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi

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

## Uluslararasılaşma kaynakları

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

## Uluslararasılaşma performansı

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

## B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

### 1. Program Tasarımı, Değerlendirmesi ve Güncellenmesi

#### Programların Tasarımı ve Onayı

Toros Üniversitesinin programlarının Toros Üniversitesi'nin misyon, vizyon ve eğitim-öğretim politikası çerçevesinde tasarlandığı görülmektedir. Program tasarımlarında amaçlar, program çıktıları ve Türkiye Yeterlikler Çerçevesi ile eşleştirmeleri yapıp Bologna Bilgi paketleri sayfasında yayınlanmıştır. Program çıktılarının gerçekleştiğinin izlenmesi için birim iç değerlendirmelerinin yıllık olarak yapıldığı izlenmiştir. Üniversitede program ya da ders bazındaki değişiklik ve güncelleme içeren iyileştirmeler, akademik birim kurul kararı, Üniversite Eğitim-Öğretim Komisyonu'nun uygun görüşü ile Senato'da karara bağlanmaktadır. Akademik birimlere bağlı tüm bölüm/programların program ve ders bilgileri Kurum web sitesinden ve Bologna Bilgi Paketi sayfasından yayınlamaktadır. Üniversite, akademik birim ve bölüm/programların her birinde ayrı danışma kurullarının olması, bu kurullarda ilgili birimlerle yılda bir kez toplantılar yapılması ve kararlara katılımları, birimlerin her yıl iç değerlendirme raporu hazırlaması ve birim web sitesinden paylaşımları kurumun güçlü yönleri olarak değerlendirilmiştir. Çevrimiçi saha ziyaretinde vurgulanan program ve ders bilgilerinin yer aldığı Bologna Bilgi Paketi Ders Kataloğu hem birimlerin web sayfasında hem de bilgi paketi sayfasında yer almasına rağmen bilgilerin anlamlı düzeyde farklılıklar içerdiği gözlemlenerek geri bildirim verilmiş, yerinde ziyaretler esnasında yapılan gözlemlerde ilgili sayfalarda yeknesaklık sağlandığı izlenmiştir. Bu durum kurumun iyileştirmeye açık olan yönlerdeki kararlılığını ve hızlı yol almasını göstermektedir. Diğer yandan Bologna bilgi paketlerinde yeterlilik – ders - öğretim yöntemi eşleştirmesini içeren matrislerin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu yönüyle ders/program bilgi paketlerine ilgili matrislerin eklenmesi yanı sıra program çıktıları ile TYÇ arasındaki ilişki düzeyini gösteren matrisin daha anlaşılabilir ve sade hale getirilmesi önerilir.

#### Programın Ders Dağılım Dengesi

Toros Üniversitesi'nin 2022 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu incelendiğinde, Kurumda programların ders dağılımı dengesinde Bologna sürecine uygun olarak %10 ila 25 arasında seçmeli ders eklendiği, uygulamalı dersler ile diğer derslere göre haftalık ders saatleri planlandığı görülmüştür. Programlarda öğrencilerin diğer programlardan seçmeli ve uzaktan eğitimle alabildikleri dersler bulunmaktadır. Kurumun 2022-2026 Stratejik Planı'nda "Her eğitim-öğretim düzeyinde ders çeşitliliğini artırmak" şeklinde ifade edilen hedef kapsamında dört adet performans göstergesi belirlenmiştir. Kurumdaki programlarda sektör uygulamasına yer verilmesi ve işyeri eğitimi gibi uygulamalı eğitimlerin bulunması Üniversite'nin ders dağılımı bağlamında güçlü bir yönü olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte programların ders dağılımında öğretim elemanlarının uzmanlık alanları ve iş yükleri gözetimine ve ders dağılımının katılımcı bir şekilde yapıldığına dair KIDR'de her hangi bir bilgi ve kanıt sunulmadığı görülmüştür. Bu yönüyle ders saati yüklerinin tüm kurum için gözden geçirilmesi önerilir. Kurumda alan-alan dışı seçmeli ders dengesinin gözetildiği ifade edilmiş olmasına rağmen yerinde ziyaret sırasında seçmeli ders sayısı ve süreci ile ilgili gelişmeye açık yönler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kurumda yüz yüze derslerin seçimine yönelik uzaktan desteklenecek bir işleyiş mekanizması belirlenmesi önerilir.

#### Ders Kazanımlarının Program Çıktılarıyla Uyumu

Toros Üniversitesi'nin 2022 yılı Raporu incelendiğinde, kurumun Bologna Bilgi Paketi sayfasında ve programların web sayfalarında ders içerikleri sekmesi altında derslerin öğrenme kazanımlarının

çoğu programda tanımlandığı ve program çıktıları ile ders kazanımlarının pek çok programda eşleştirildiği görülmektedir. Bu uygulama uzaktan ve karma dersler için de raporlanmıştır. Kurumun Stratejik Planında tüm programlarda program akreditasyonunu hedef olarak belirlemesinin, program bazlı öz ve akran değerlendirme faaliyetleri bulunmasının programların dersler için oluşturulan ders izlenceleri ve çıktılarının geliştirilmesine olumlu katkı yapacağı düşünülmektedir. Kurumda altı programda gerçekleştirilen öz değerlendirme uygulaması doğrultusunda süreç yürütülmesi ve tüm programlara yönelik hedef oluşturulması önemli bir uygulama olarak değerlendirilmiştir. Dört program için akran değerlendirilmesinin gerçekleştirilmiş olması ve tüm programlara bu uygulamanın yaygınlaştırılmasının hedef olarak konulması kurumun gelişime verdiği önemi kanıtlar niteliktedir. Ayrıca akran değerlendirmeden geçen programlar için program dışı değerlendirmeleri (akreditasyon) hedefinin bulunması da önemli bir adım olarak tespit edilmiştir. Diğer yandan Kurumun Bologna Bilgi Paketleri altında yer alan ders izlencelerinde ders öğrenme çıktılarının hangi öğretim yöntemi ile sağlanacağı ve nasıl değerlendirileceği açıkça tanımlanmamıştır. Ayrıca programların bir kısmında ders öğrenme çıktılarının bilişsel, duyuşsal ve devinimsel seviyeyi açıkça ifade ettiği, bazılarında ise bu kavramın net olmadığı saptanmıştır. İlâveten programlarda derslerin öğrenme çıktısı sayıları (1 ile 8 arası) ile derslerin öğrenme çıktılarının ifadeleri de çok farklılık göstermektedir. Tüm bu gelişmeye açık yönlerin iyileştirilebilmesi için kurumda program ve ders öğrenme çıktılarının yazımına ilişkin bir el kitabı/yönerge oluşturulması ya da bir hizmet içi eğitim programı düzenlenmesi önerilir.

### **Öğrenci İş Yüküne Dayalı Ders Tasarımı**

2022 KİDR'i incelendiğinde, Kurumun Bologna Bilgi Paketi sayfasında ve programların web sayfalarında ders içerikleri altında yer alan tüm derslerin AKTS değerleri ve bu AKTS'lerin ders bazlı öğrenci iş yükünün bulunduğu görülmektedir. Kurumun dersleri için ortalama 30 saatlik iş yükü 1 AKTS değerine karşılık gelecek biçimde planlama yapılmıştır. Ayrıca uygulamalı mühendislik, intern, mesleki deneyim ve staj dersleri için de yeterince öğrenci iş yükü temelli kredi tanımlandığı görülmüştür. Ancak dersler için belirlenen AKTS değeri ve öğrenci iş yüklerinin ders değerlendirme anketleri ile izlenmesine ve değerlendirilmesine yönelik kanıt elde edilememiştir. Ayrıca bilgi paketlerinde ölçme değerlendirme faaliyeti olarak ara sınav ve son sınav belirtilmiş olmasına rağmen iş yüklerinde ödev vb. farklı faaliyetler gözlemlenmiştir (Örneğin: elektrik-elektronik ileri programlama dersi). Bu yönüyle iş yüklerinin ölçme faaliyetleri ile birlikte net ve tutarlı olarak tanımlanması ile AKTS ve öğrenci iş yükünün ölçülüp izlenmesi gelişmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir.

### **Programların İzlenmesi ve Güncellenmesi**

Üniversite 2022 KİDR'inde program ve derslerin amaçlarına ve öğrenme çıktılarına erişiminin izlenmesi ve gerekli durumlarda güncellenmesi için, eğitim-öğretim değerlendirme anketi, yeni mezun program değerlendirme anketi, staj/uygulama değerlendirme anketi, işveren staj/uygulama değerlendirme anketi ve mezun anketi gibi araçlarla yıllık ölçümler yapılarak sürecin yönetildiği ifade edilmektedir. Sahada yapılan ziyaretler sırasında tüm bu araçların 2022 yılında uygulanmasıyla elde edilen sonuçlara birimlerin iç değerlendirme raporlarında yer verildiği saptanmıştır. Bunun dışında program akreditasyona stratejik planda hedef ve gösterge olarak yer verilmesi sürecin planlanması ve teşviki bağlamında olumlu karşılanmıştır. Ancak Kuruma gerçekleştirilen yerinde ziyaret sırasında yapılan görüşmelerde genel memnuniyet ve ders memnuniyet anketinin kimlere ve nasıl uygulandığı net olarak anlaşılamamıştır. Programların izlenmesi bağlamında eğitim-öğretim ile ilgili istatistiklerin sistematik olarak izlenip değerlendirilmesi, ayrıca programların amaç ve çıktılarına ulaşp ulaşmadığını izleyen sistemler geliştirilmesi gelişmeye açık yön olarak belirlenmiştir.

### **Eğitim ve Öğretim Süreçlerinin Yönetimi**

Kurum 2022 KİDR'inde eğitim-öğretim süreçlerini yönetmek için 2021 yılında Eğitim-Öğretim Koordinatörlüğü kurulduğu ve bu koordinatörlüğe yönelik çalışma usul ve esasları hazırlandığı ifade

edilmiştir. Usul ve esaslarda koordinatörlüğün oluşumu, görev ve sorumlulukları tanımlanmış, ilgili koordinatörlüğün 2022 yılı faaliyet raporu internet sitesinde ilan edilmiştir. Eğitim-Öğretim Koordinatörlüğü'nün yanı sıra kurum, birim ve program düzeyinde danışma kurullarının bulunması ayrıca Öğrenme-Öğretme Koordinatörlüğünün bulunması Kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir. Ancak danışma kurulları, Eğitim-Öğretim Koordinatörlüğü ve Öğrenme-Öğretme Koordinatörlüğünün rollerinde benzerlikler bulunduğu belirlenmiş ve süreç yönetiminde bu oluşumların rolleri net olarak anlaşılammıştır. Bu birimler arasında bilgi akışının ve koordinasyonun sağlanmasına yönelik bir işleyiş sistematığı, iş akış şeması ya da bir mekanizma oluşturulması önerilir. Ayrıca üst yönetimin programlardaki süreçlerin takibine yönelik bir mekanizma ve eylem planı oluşturulması gerekmektedir.

### **Programların tasarımı ve onayı**

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

### **Programın ders dağılım dengesi**

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

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

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

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

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

### **Programların izlenmesi ve güncellenmesi**

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

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

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

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

### **Öğretim Yöntem ve Teknikleri**

2022 KIDR'de öğrenci merkezli eğitimin benimsendiği; teorik dersler kadar staj, mesleki uygulamalar, teknik gezi, uygulama veya simülasyon laboratuvarları, atölye, vaka tartışmasından yararlanıldığı ifade edilmiştir. Uzaktan eğitimle sunulan derslerde de öğrenciyi motive edecek ve aktif hale getirecek araç ve ölçme faaliyetlerinin kullanıldığı raporlanmıştır. Buna karşın Bologna Bilgi Paketinde tüm derslerde öğretim yöntemleri tanımlanmadığı sadece bazı birim sayfalarındaki içeriklerde (Örneğin Sağlık hizmetleri MYO) öğretim yöntemlerin tanımlı olduğu görülmüştür: anlatım (Örneğin: elektrik-elektronik programlamaya giriş, yapay zeka ve makine öğrenme dersleri), ders (Örneğin: elektrik-elektronik ileri programlama dersi), staj (Örneğin: elektrik-elektronik uygulamalı mühendislik dersi) gibi. Programlarda derinlemesine öğrenme gerektiren yöntemlere yönelik yeterince kanıt elde edilememişse de 2022 yılı Üniversite Geneli Öğretim Elemanı

Değerlendirme anketinde öğrenci katılımını özendiren etkinlikler yapıldığına dair yüksek puan ortalaması çıktığı izlenmiştir. Ayrıca KIDR'de Uygulamalı Eğitim Raporu ile mesleki uygulama ve staj derslerinin ilke ve uygulamalarına yönelik kanıtlar da sunulmuştur. Bütününde değerlendirildiğinde Kurumun mesleki uygulama derslerinin bulunması, geliştirilen ilke ve yönergelerle bu derslerin yürütülmekte ve izlenmekte olması Kurumun güçlü bir yönü olarak değerlendirilmiştir. Ancak Bologna Bilgi Paketlerinde her ders için öğrenme çıktılarına yönelik hangi öğretim yöntemlerinin kullanıldığına dair bir kanıt bulunmamaktadır. Bu bağlamda öğrenci merkezli öğretim yöntemlerinin kullanımına yönelik el kitabı hazırlanmalı, eğitimler planlanmalı ve standart derslere de öğrenci merkezli yöntemlerin eklenmesi sağlanmalıdır.

## **Ölçme ve Değerlendirme**

Toros Üniversitesi'nde önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim-öğretim yönetmelikleri ile ölçme değerlendirme faaliyetlerine yönelik ilke ve uygulamaların düzenlendiği ve güvence altına alındığı gerek KIDR'de sunulan kanıtlarda gerekse web sayfasında görülmektedir. Kurumda Ölçme-Değerlendirme Kılavuzu bulunması, kılavuzun kapsamlı ve yönlendirici nitelikte bilgiler içermesi güçlü bir yön olarak ifade edilebilir. Yerinde ziyaretlerde ölçme değerlendirme ile ilgili çeşitlendirme ve öğrenci merkezli uygulamalar gözlemlenmiştir (Örneğin; Sağlık Bilimleri, Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık ile Mühendislik fakülteleri gibi). Bologna Bilgi Paketlerinde her ders için ölçme faaliyeti olarak ara sınav ve son sınav ifade edilmiştir. Bununla birlikte sınavlarda hangi ölçme tekniğinin kullanılacağı ve bu ölçme tekniğinin hangi öğrenme çıktılarına yönelik olacağı belirtilmemiştir. Ölçme ve değerlendirme faaliyetleri ile ilgili raporda benimsendiği ifade edilen performans dayalı ölçme değerlendirme anlayışına yönelik uygulamaların geliştirilmesi, zaman ve kişiler arasında tutarlılığı ve güvenilirliğinin sağlanması önerilir.

## **Öğrenci Kabulü, Önceki Öğrenmenin Tanınması ve Kredilendirilmesi**

Kurumda merkezi yerleştirme dışındaki lisansüstü eğitimdeki öğrenciler, uluslararası öğrenciler ve diğer (ÇAP/YANDAL) öğrencilerin kayıt ve kabulüne ilişkin yönetmelik, yönerge ve uygulama esasları bulunmakta olup Toros Üniversitesi web sitesinden de ilan edilmiştir. Uluslararası öğrenciler için temin bürosu bulunması ve KIDR'de de ifade edildiği gibi öğrenci işleri ile uyumlu çalışması önemlidir. Kurumda önceki öğrenmelerin tanınmasına yönelik esaslar bulunmakta olup bu esaslar çerçevesinde kurumda öğrenime başlamadan önce öğrencilerin önceki kazanımları (bilgi, beceri, yetkinlik) muafiyet sınavları ile tanınarak intibak işlemleri yapılmaktadır. Bu uygulamaya yönelik önceki öğrenmelerin tanınmasından yararlanan 27 öğrencinin başvuru koşulunu sağlama durumu gerekçeleri ile birlikte kanıt olarak sunulmuştur. Önceki öğrenmelere başvuran tüm öğrenciler başarılı olarak intibak hakkı elde etmiştir. Kurumda önceki öğrenmelerin tanınmasına yönelik mevzuat ve uygulamaların bulunması güçlü bir yön olarak tespit edilmiştir. Öğrencilerin başarılarının sertifikalandırılması, diploma, derece ve diğer yeterliliklerin tanınmasına ilişkin mevzuatta yer alan kriterler ve tanımlı süreçlere uyulduğu saptanmıştır. Ancak uluslararası öğrenci kabulü ve süreçleri ile ilgili sayısal bilgiler ve uygulamalara yönelik herhangi bir kanıt sağlanamamıştır.

## **Yeterliliklerin Sertifikalandırılması ve Diploma**

2022 KIDR'inde bu başlığın ayrıca raporlanmayıp B2.3. altında ele alındığı belirlenmiştir. Bu kısımda sürecin mevzuata uygun olarak yürütüldüğü ve ayrıntıların 2018 KIDR'inde yer aldığı ifade edilmiştir. Söz konusu 2018 yılı KIDR'i incelendiğinde yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sunulduğu gözlemlenmiştir. KIDR yazımındaki başlıkların dikkate alınarak rapor hazırlanması önerilir.

## **Öğretim yöntem ve teknikleri**

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

## Ölçme ve değerlendirme

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

## Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi

**Olgunluk Düzeyi:** Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin süreçler izlenmekte, iyileştirilmekte ve güncellemeler ilan edilmektedir.

## Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma

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

## 3. Öğrenme Kaynakları ve Akademik Destek Hizmetleri

### Öğrenme Ortam ve Kaynakları

Toros Üniversitesi 2022 KIDR'inde kurumun yeterli derslik, atölye ve laboratuvara sahip olduğu, bu öğrenme ortamlarında kullanılmak üzere gerekli makine, teçhizat ve materyalin bulunduğu ifade edilmiştir. Ayrıca raporda kütüphane, okuma salonu ve konferans salonları ile ilgili bilgiler sunulmuş, kütüphanede öğrenci başına düşen basılı kaynak sayısının 8.32 olduğu, basılı kaynakların yanında 20.300 e-kaynak bulunduğu belirtilmiştir. Kurumun Stratejik Planında öğrenme kaynaklarının artırılmasına yönelik bir hedef konulmuştur. Öğrenme kaynaklarına ilişkin raporda 4 ayrı kampüste 111 derslik olduğu; 10 bilgisayar, 10 sağlık ve beş mühendislik laboratuvarı olduğu yazılmıştır. Tablo 1'de yer verilmemekle birlikte Bahçelievler kampüsünde de altı laboratuvar olduğu ifade edilmiş ancak bu laboratuvarların nerede olduğu tespit edilememiştir. Öğrenme yönetim sistemine ve zenginleştirilmiş içerik geliştirmeye yönelik bilgiler KIDR'in başka başlıkların altında sunulmuştur. KIDR'ler hazırlanırken başlık ve içerik uyumlarının dikkate alınması gerekmektedir. Ayrıca sunulan öğrenme kaynakları ve mekanları ile ilgili memnuniyet ve geri bildirim alınmasına yönelik uygulamaların geliştirilmesi önerilir. Farklı bir kampüste yer aldığı için Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık ile Mühendislik Fakültesinde bazı erişim problemleri gözlemlenmiştir.

### Akademik Destek Hizmetleri

Akademik Danışmanlık Yönergesi bulunduğu ve sürecin buna göre yürütüldüğü 2022 KIDR'in ilgili kısımlarında ifade edilmiştir. Ayrıca eğitim programları Akademik Danışmanlık Raporu hazırlayarak birimlerine sunmakta, bu raporda dilek, öneri ve iyileştirmeler de yer almaktadır. Web sayfasındaki raporlarda bazı akademik birimlerin raporlarının açılmadığına yönelik geri bildirimimiz doğrultusunda yerinde saha ziyareti öncesinde düzeltmeler yapıldığı tespit edilmiştir. Birimlerde akademik destek süreçlerine yönelik iyileştirmeler yapıldığına dair kanıtlar izlenmiş, bu kapsamda rapor hazırlanması ve iyileştirmelerin yapılması güçlü bir yön olarak değerlendirilmiştir. Üniversite'ye yeni başlayan öğrenciler için Oryantasyon Eğitimi Programı bulunduğu ve buna yönelik kanıt sunulduğu ifade edilmekteyse de kanıtlarda oryantasyon programı saptanamamıştır. Ancak yerinde saha ziyaretlerindeki görüşmelerde oryantasyon yapıldığı teyit edilmiştir. Kurumda Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezi kurulduğu ve Stratejik Plan'da merkezden yararlanan öğrenci sayısının artırılması hedefi bulunduğu KIDR'de ifade edilmiş ve yararlanan öğrenci sayısı kanıt olarak sunulmuştur. Ancak Üniversite'nin web sayfasında ilgili merkeze ulaşılması mümkün olamamıştır. Kurumun web sayfasında Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezine ulaşım için gerekli alt yapının sağlanması önerilir. Bunun yanında kurumda Toros Üniversitesi Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi bulunmakta olup 2022 yılında beş etkinlik gerçekleştirilmiştir. Staj ve Lisans Öğrencileri için de Bilimsel Araştırma Desteği (TORLAD) uygulamaları bulunduğu ve



aktif olarak kullanıldığı da saha ziyaretinde görülmüştür.

## **Tesis ve Altyapılar**

Toros Üniversitesi 2022 KIDR'inde geçmiş yıllara kıyasla kapalı ve açık eğitim alanlarındaki artış olduğu belirtilerek kanıt olarak Tesis ve Altyapılar Raporu eklenmiştir. Söz konusu Raporda kapalı ve açık spor alanlarının iki kampüste olduğu, kültürel ve sanatsal etkinlik mekânlarının üç kampüste yer aldığı, tüm kampüslerde kantin, kafeterya ve yemekhaneler bulunduğu belirtilmiştir. Yerinde ziyaret esnasında Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık Fakültesinde yemekhane gözlemlenmemiştir. Ayrıca fiyat performans açısından yemekhanelerde sunulan hizmetlerin öğrenciler tarafından tercih edilmediği saptanmıştır. Raporda tesisler için yeterli bilgi sunulmuşsa da spor alanları ile etkinlik mekanlarına bulunmayan kampüslerden nasıl katılım sağlandığı açıklanmamıştır. Kampüsler arasındaki mesafenin nispeten yakın olması nedeniyle öğrencilerinin diğer kampüslerdeki imkanlardan yararlanma olanağının bulunduğu kanaati oluşmuştur. Yeterli düzeyde açık ve kapalı alanın bulunması Üniversite'nin güçlü bir yönü olarak tespit edilmiştir. Buna karşın Kurumdaki tesislerin kullanımlarına yönelik istatistiklerin izlenmesi, tesis ve alt yapı için memnuniyet ve önerilerin alınması tavsiye edilir.

## **Dezavantajlı Gruplar**

Kurumda 16 dezavantajlı öğrenci bulunduğu tespit edilmiş ve bu öğrencilerin fiziksel, sosyal ve akademik olarak dezavantajlarının giderilmesi amacıyla Engelli Öğrenci Birimi kurulmuş ve her bir birimde Engelli Birim Temsilcileri atanmıştır. Kurumda süreç Engelli Birim Temsilcileri Esasları kapsamında yürütülmekte, engelli birim raporları oluşturulup yayınlanmaktadır. Saha ziyareti sırasında Kurumdaki kütüphanede engelli erişimi için yeterli imkan bulunmadığı gözlemlenmiş ve geliştirmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir. Dezavantajlı öğrencilerin kütüphane, derslik vb. alan ve öğrenme kaynaklarını kullanımlarına yönelik istatistiklerin izlenmesi, memnuniyetlerinin değerlendirilmesi ve önerilerin alınması önerilir. Engelsiz Üniversiteler bayrak ve nişan ödülü için uygulamalar geliştirmesi de tavsiye edilir.

## **Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler**

Kurumda sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler Sağlık Kültür ve Spor Dairesi tarafından planlanmakta, yürütülmekte ve yönetilmektedir. Öğrenci toplulukları ile ilgili süreçleri ve faaliyetleri düzenlemek için Toros Üniversitesi Öğrenci Toplulukları Kurulma ve Çalışma İlkeleri Yönergesi geliştirmiş olup kullanılmaktadır. Ayrıca stratejik plana öğrenci toplulukları ile ilgili hedef ve göstergeler eklenerek izlenmesi son derece olumlu bulunmuştur. Buna karşın tesislerin kullanımı için yönerge ve ilkeler oluşturulması önerilir.

### **Öğrenme ortam ve kaynakları**

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

### **Akademik destek hizmetleri**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda öğrencilerin akademik gelişimi ve kariyer planlamasına ilişkin uygulamalar izlenmekte ve öğrencilerin katılımıyla iyileştirilmektedir.

### **Tesis ve altyapılar**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde tesis ve altyapı erişilebilirdir ve bunlardan fırsat eşitliğine dayalı olarak yararlanılmaktadır.

### **Dezavantajlı gruplar**

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

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

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler erişilebilirdir ve bunlardan fırsat eşitliğine dayalı olarak yararlanılmaktadır.

## **4. Öğretim Kadrosu**

### **Atama, Yükseltme ve Görevlendirme Kriterleri**

Kurumda öğretim üyeleri ve görevlileri için ayrı olmak üzere atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri bulunmakta olup ilan edilmiştir. Kriterlerde ARGE ve eğitim-öğretime yönelik faaliyet puanları da bulunmaktadır. Ders dağılımında saat bazlı yük dikkate alınmakta ve beklenen ders yükü kadrolu öğretim üyeleri için ortalama haftalık 16 saat olarak hesaplanmaktadır. Yerinde saha ziyaretlerde yapılan görüşmelerde öğretim elemanlarının haftalık ders saati yükünün 30-40 saati bulunduğu tespit edilmiştir. Dışarıdan görevlendirilecek öğretim elemanları için görevlendirme ve ödemede esas oluşturulacak kurallar bulunmakta olup ilan edilmiştir. Atama, yükseltme ve ders saati görevlendirmesi için yapılan başvuruların üniversite yönetimi tarafından oluşturulan kurullar tarafından değerlendirildiği ifade edilmekteyse de bu sürecin uygulanmasına yönelik kanıt sunulmamıştır. Ders yükü ve atama yükseltme ile ilgili akademik personelin görüş ve önerilerinin alınmasına yönelik bir değerlendirme süreci oluşturulması önerilir.

### **Öğretim Yetkinlikleri ve Gelişimi**

Kurumda öğretim elemanlarının öğrenci merkezli öğretim yöntemlerini kullanmaları ve uzaktan eğitim süreçlerini etkileşimli hale getirmesini sağlayacak eğitici eğitimi bulunmaktadır. Bu eğitimlerin planlanmasında birimler tarafından ihtiyaç duyulan özel gereksinimlerin dikkate alındığı vurgulanmıştır. Toros Üniversitesi tarafından öğretim elemanlarının yetkinliklerini geliştirme konusunda Stratejik Plana hedef ve göstergeler konulmuştur. 2022 KIDR'inde tüm bu eğitici eğitimi süreçlerinin Kalite Koordinatörlüğü tarafından yürütüldüğü belirtilmiştir. Yerinde ziyaretlerde yapılan görüşmelerde ise yeni kurulan Öğrenme-Öğretme Koordinatörlüğü'nün bu süreçleri devralarak yürüttüğü tespit edilmiştir. Eğitici eğitimleri ile ilgili kanıtlar Akademik birim BİDR'lerinde sunulmuştur. Kurumda ayrıca uzaktan eğitimle ilgili ders materyali tasarımı ve ölçme ile ilgili rehber gibi dokümanlar oluşturulduğu görülmüştür. Ayrıca yıllık gerçekleştirilen ders memnuniyet anketlerinde öğretim üyelerinin yetkinlikleri ve ders süreç yönetimi ile ilgili sorularla öğretim elemanlarının değerlendirilmesi yapılarak geri bildirimler alınmaktadır. Ancak yerinde saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde ders memnuniyet anketlerinin yılda bir kez ders bazlı değil bütün ders ve hocaları bir seferde genel değerlendirecek biçimde uygulandığı tespit edilmiştir. Bu yönüyle ders ve öğretim elemanı memnuniyet anketlerinin her dönem ve her ders için ayrı ayrı yapılması önerilir. Ayrıca eğitici eğitimlerinin memnuniyetini belirlemeye yönelik bir değerlendirme süreci oluşturulması da tavsiye edilir.

### **Eğitim Faaliyetlerine Yönelik Teşvik ve Ödüllendirme**

2022 KIDR'de Kurumun “Bilimsel Faaliyetleri Destekleme” esaslarında 2022 yılında değişikliğe gidildiği ve eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme mekanizmalarına yer verildiği bilgisine ulaşılmaktadır. Ancak henüz ilgili mekanizma ile ilgili bir uygulamaya rastlanmamıştır. Ayrı ve özgün olarak eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme mekanizması oluşturulması ve bu mekanizmada yüz yüze, uzaktan ve karma öğrenme dersleri için ayrı değerlendirmeler bulunması önerilir.

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

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

## **Öğretim yetkinlikleri ve gelişimi**

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

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

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

## **C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME**

### **1. Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları**

#### **Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları**

Toros Üniversitesi 2022-2026 Stratejik planında da yer alan Ar-Ge stratejisini paydaşlara duyurmuş ve bu doğrultuda hedef ve göstergelerini belirlemiştir. Ar-Ge politikasına göre belirlenen faaliyetlerin akademik birimler ile araştırma-uygulama merkezleri tarafından gerçekleştirilmekte olduğu Araştırma Yönetimi Ofisi ve BAP birimi aracılığı ile koordine edildiği ifade edilmektedir. İç kaynakların kullanımına yönelik BAP Proje başvuru süreci ([BAP Proje Başvuru Prosesi](#)) bulunmaktadır. Ar-Ge süreçlerinin yönetiminin ve organizasyonel yapılanmasının sağlanması amacıyla Kalite Koordinatörlüğüne bağlı Ar-Ge Alt komisyonu oluşturulmuştur. Bu komisyonun süreci yıllık bazda izleyerek araştırma faaliyetlerini değerlendirdiği ifade edilmektedir. Kurum Ar-Ge ile ilgili faaliyetlerini web sayfasında “Araştırma” başlığı altında kamuoyuna sunmaktadır. Kurumda; araştırma süreçlerin yönetimi ve organizasyon yapısı, araştırma yönetim modeli ve uygulamaları görülmekle beraber araştırma yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliğinin nasıl izlendiği ve iyileştirildiğine ilişkin sınırlı sayıda uygulama ve kanıt saptanmıştır. Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), Lisans Öğrencileri Bilimsel Araştırma Desteği (TORLAD), Toplumsal Katkı Projeleri, Bilimsel Faaliyetleri Teşvik (BEDEK), Akademik Bilgi Sistemi, Merkezler ve Laboratuvarlar, proje duyuruları gibi mekanizmalar bulunmaktadır. Üniversitenin Ar-Ge faaliyetleri “Anahtar Performans Göstergeleri” ([Anahtar Performans Göstergeleri](#)) ile izlenmektedir. Danışma Kurulunda Ar-Ge ile ilgili faaliyetlerin değerlendirilmesi yapılmış ve eylem planları oluşturulmuş, raporlar paydaşlara [duyurulmuştur](#). Kurumun Stratejik Planında belirlenen hedefleri doğrultusunda Ar-Ge politikası belirlenmesi ve Ar-Ge süreçlerinin yönetimi kapsamında yönetim ofisi, komisyon, koordinatörlük vb. alt birimlerini oluşturması, uygulanan modelin alt birimler tarafından da içselleştirilmesi, dış paydaşların da süreçlere dahil edilmesi, faaliyetlerin gerçekleşme oranlarının, stratejik plan hedefleri ve performans göstergeleri ile ilişkilendirilmesi ve periyodik olarak ölçülerek değerlendirilmesi güçlü bir yön olarak değerlendirilmiştir. Buna karşın Ar-ge yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliğinin izlenmesi ve iyileştirilmesinin yeterli düzeyde olmaması, Stratejik Plan kapsamında gerçekleşmeyen hedefler/performans göstergeleri bazında iyileştirmelerin belirlenmemiş ve döngü kapatma süreçlerinin bütünüyle tamamlanmaması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir,

#### **İç ve Dış Kaynaklar**

Araştırma çerçevesinde yapılan stratejik ortaklıklar (Kamu veya özel), Ar-Ge kaynaklarının araştırma stratejisi doğrultusunda yönetildiğini gösteren kanıtlar, bu kaynaklarının çeşitliliği ve yeterliliğinin izlendiğine ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtlar sınırlı olmasına rağmen; iç kaynaklar ve kullanımına ilişkin tanımlı süreçler (BAP Yönergesi, İç Kaynak Kullanım Yönergesi vb.) bulunmaktadır. İç

kaynakların birimler arası dağılımı, kurumun Ar-Ge bütçesi ve dağılımı ile ilgili hususlardan yalnızca bütçenin paydaşlara duyurusu belgesi yer almaktadır. Kurumda, Ar-Ge faaliyetleri için temel olarak iç kaynaklar kullanılmaktadır. Altyapıyı güçlendirmek için üniversiteden doğrudan veya BAP destekli projeler ile bütçe sağlanmaktadır. 2022 yılında yapılan [Araştırma Projeleri ve harcamaları](#) paydaşlara duyurulmuştur. Bilimsel araştırmaları desteklemek üzere BAP uygulama esasları kullanılmakta, ayrıca araştırmaya yeni başlayan öğretim elemanlarının kullanacağı temel araç gereçlerin temini için performans bazlı bireysel araştırma projeleri fonu kullanılmaktadır. Ayrıca Ar-Ge süreçleri ile ilgili olarak [Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi](#), [Bilimsel Faaliyetleri Teşvik Esasları](#) ve [komisyon raporları](#) hazırlanmış olup web sayfası üzerinden paydaşlara duyurulmaktadır. Ancak dış kaynakların kullanımını desteklemek üzere oluşturulmuş yöntem ve birimler, dış kaynakların dağılımını gösteren kanıtlar ile dış kaynaklarda yıllar itibarıyla gerçekleşen değişimlere ilişkin kanıtlara ulaşamamıştır. İç ve dış kaynakların planlanması ve yönetimi bağlamındaki eksiklikler Kurumun gelişmeye açık bir yönü olarak değerlendirilmiştir. Bütçe ve dağılımı, stratejik ortaklıklar, dış kaynaklar vb. konularda yeterli kanıt ulaşılmamış olup, kurumun Ar-Ge sürecini neredeyse tamamen iç kaynakları ile yönettiği ve fiziki ve teknik imkanların Ar-Ge açısından kısıtlı olduğu gözlemlenmiştir.

## **Doktora Programları ve Doktora Sonrası İmkanlar**

Toros Üniversitesi'ndeki lisansüstü eğitim öğretim faaliyetleri 2009 yılından itibaren sürdürülmekte olup halihazırda 11 tezli yüksek lisans 6 tezsiz yüksek lisans 2 doktora programına devam eden 210 civarında öğrenci bulunmaktadır. Kurumun sadece işletme ve İnşaat mühendisliği (pasif) doktora programları bulunmakta olup eğitim-öğretim Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Kurumda doktora programları ve buna bağlı olarak öğrenci sayısı azdır. Kurumun Mersin İlinde yer alması nedeniyle Uluslararası Ticaret ve Lojistik programları açma gibi potansiyeli bulunduğu dış paydaşlarca da vurgulanmıştır. Bununla birlikte açılması teklif edilen ancak onay verilmeyen program başvurularının bulunduğu da saha ziyareti sırasındaki incelemelerde görülmüştür. Yeterli sayı ve programa özgü niteliklere sahip öğretim elemanı sağlayamama, öğrenci alımının zaman zaman aksamaya uğraması gibi nedenler bu konudaki temel kaygı olarak değerlendirilmiştir. Diğer yandan doktora programlarının başvuru süreçleri, kayıtlı öğrenciler ve mezun sayıları ile gelişme eğilimlerinin izlenmesine yönelik sistematik bir mekanizma eksikliği bulunduğu tespit edilmiştir. Kurumda doktora sonrası (post-doc) imkanları bulunmadığı gibi Kurumun kendi mezunlarını işe alma (inbreeding) politikası konusunda da herhangi bir yaklaşıma rastlanmamıştır. “Yüksek düzeyde eğitim, öğretim, bilimsel araştırmalar ve yayın yapan fakülte, enstitü, yükseköğretim ve benzeri birim ve bölümlerden oluşan, bilimsel özerkliği ve kamu tüzelkişiliği bulunan öğretim kurumu” olarak tanımlanan "Üniversite" terimi esas alındığında Kurumun yeterli sayıda doktora programı ve doktora sonrası imkanlarının bulunmaması araştırma-geliştirme faaliyetlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi bakımından gelişmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir.

### **Araştırma süreçlerinin yönetimi**

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

### **İç ve dış kaynaklar**

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

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

**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

Öğretim üyeleri ve elemanlarının araştırma-geliştirme ile bilimsel yayın faaliyetlerinin belli düzeyde destekleniyor olması; Üniversite üst yönetiminin teşvik ve destek miktarlarının artırılmasına yönelik planlarının bulunması; Üniversitenin puanlandırılabilir atama ve yükseltme ölçütlerinin bulunması; akademik araştırmacıların performanslarının izlenmesi; Ar-Ge olanakları ile ilgili duyuruların yapılması; proje, patent başvuruları ve yarışmalara başvuru ve katılım desteği sağlanması; projelerin İzlenmesi ve sonuçlandırılması gibi uygulamalar Kurumun Ar-Ge sürecinde alacağı yol açısından olumlu olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca lisans öğrencilerinde ar-ge kültürü ve motivasyonu gelişmesi amacıyla Bilimsel Araştırma Desteği (TORLAD) mekanizmasının kurulması ve buna ilişkin esasların hazırlanması, SmartLab İleri Teknolojiler Uygulama Ofisinin öğrencilerin teşvik edilmesi hususunda aktif rol üstlenmesi kurumun güçlü yanları olarak sıralanabilir. Diğer taraftan, UYGAR'ların ana araştırma faaliyetlerine dönük uygulamaların kısıtlı olması, araştırma altyapısı, mekan ve çalışma alanlarında yer alan fiziksel eksiklikler, BAP prosedürünün uzun olması, araştırma bütçesinin yeterli olmaması, konferans ve bilimsel etkinliklere katılım için verilen ücretlerin günümüz koşullarında sınırlı kalması yönünde kurumda bulunan araştırmacı geri bildirimlerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Doktora derecesine sahip araştırmacı oranı, doktora derecesinin alındığı kurumların dağılımı; kümelenme/ uzmanlık birikimi, araştırma hedefleri ile örtüşme konularının analizi, hedeflerle uyumu irdelenmelidir. Üniversitede yer alan programlarda görev yapan akademik kadronun nicel olarak kısıtlı olmasına rağmen araştırma yetkinlik ve niteliğinin yüksek olması dikkati çekmiştir. Bununla birlikte, bazı birimlere yeni akademik kadro ilan talebi yapılması ve ilana çıkılmasına karşın öğretim üyesi istihdamının sağlanamaması konusunda da somut tedbirler alınmalıdır. Akademik personelin araştırma ve geliştirme yetkinliğini geliştirmek üzere eğitim, çalıştay, proje pazarları vb. faaliyetler gerçekleştirilmekteyse de sistematik açıdan sınırlı uygulamalar bulunmaktadır. Kurumda akademik personelin Ar-Ge yetkinliğini geliştirmek üzere birim kalite komisyonları tarafından "Araştırmada Odaklanma" toplantıları yapılmış, buna yönelik iyileştirme faaliyetleri irdelenmiş ve yapılan planlamalara ayrı ayrı birim iç değerlendirme raporlarında yer verilmiştir. SMARTLAB bünyesindeki öğrenci, akademisyen ve sanayi bileşenlerin bir araya getirilmesi amacıyla öğrenci ve akademik personele ilişkin etkinlikler düzenlenmekteyse de yapılan faaliyetler hakkında öğretim elemanlarının geri bildirimlerinin alındığına dair herhangi bir kanıt rastlanmamıştır. Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin izlenmesi için ABİS'e entegre edilen ara yüz (WOS, SCOPUS vb.) mekanizmaları kullanılmaktadır ancak bu izleme sonucunda sistematik bir değerlendirme yürütüldüğüne dair herhangi bir kanıt rastlanmamıştır.

### Ulusal ve Uluslararası Ortak Programlar ve Ortak Araştırma Birimleri

Kurum raporunda bu konuda herhangi bir değerlendirme yapılmamış olup, olgunluk düzeyi 1 olarak ifade edilmektedir. Saha ziyaretinde elde edilen bilgiler ışında ve Rektörlük makamı ile yapılan görüşmeler doğrultusunda; kurumlararası işbirliklerini, disiplinlerarası girişimleri, sinerji yaratacak ortak girişimleri özendirerek mekanizmaların bulunmadığı, ortak araştırma veya lisansüstü programları, araştırma ağlarına katılım, ortak araştırma birimleri varlığı, ulusal ve uluslararası işbirlikleri gibi çoklu araştırma faaliyetlerinin tanımlanması, desteklenmesi ve sistematik olarak izlenmesine yönelik yaklaşım(lar) ve/veya mekanizma(lar) bulunmadığı da ifade edilmiştir. Buna karşın bazı birimlerin saha ziyaretinde veri madenciliği, savunma sanayi, organize sanayi, meslek odaları gibi kurum ve kuruluşlarla işbirliği protokolleri ile öğrencilere uygulanan mesleki intern uygulaması gibi iyi örneklerin geliştirilme olanakları araştırılmalıdır. Kurumun bulunduğu şehre özgü öncelikli alanlar ve bunlara yönelik Üniversite'nin üzerine düşen görevlerin araştırılması bu bağlamdaki fırsatların değerlendirilmesi bölgesel ve genel odaklı çalışmalara ağırlık verilmesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik başta olmak üzere, gerek öncelikli alanlarda gerekse diğer güncel temalarda, arama konferansları, odak grup çalışmaları gibi aktiviteler ile sektör, paydaş ve kurum

araştırma potansiyelinin bir araya getirilmesi, buna müteakip ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ve ortak araştırma birimleri oluşturulmasına yönelik mekanizmaların ivedi olarak oluşturularak faaliyetlerinin izlenmesi ve iyileştirilmesinin kuruma ciddi katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Araştırma yetkinlikleri ve gelişimi**

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

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

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ve ortak araştırma birimleri oluşturma yönünde mekanizmalar bulunmamaktadır.

## **3. Araştırma Performansı**

### **Araştırma Performansının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi**

Toros Üniversitesi araştırma performansının Stratejik Plan performans göstergeleri ile izlendiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte kurum dışı (WOS, SCOPUS) ortamlardaki bilgilerden de bu değerlendirme için destek alınmaktadır. Akademik personel tarafından yapılan bilimsel yayınların izlenmesi amacıyla [Akademik Bilgi Sistemi](#)'ne (ABİS) entegre bir ara yüz kullanılmaktadır. Akademik birimlerin son beş yıla ait çıktıları ve bu çıktılara katkı sunan araştırmacıların performansları da değerlendirilmektedir. Söz konusu izlemeler neticesinde araştırma kadrosunun genişletilmesi, doktora program sayılarının artırılması, dış kaynaklı proje hazırlanması eğitimlerinin verilmesi, araştırma altyapısının geliştirilmesi, iç kaynak bütçesinin artırılması gibi önlemlerin alındığı belirtilmektedir. Kurumun odak alanlarının üniversite içi ve dışında bilinirliği, uluslararası görünürlük, uzmanlık iddiası konularının analizi, hedeflerle uyumu yalnızca Stratejik Plan anahtar performans göstergeleri ile analiz edilmeye çalışılmaktadır. Paydaş geri bildirimleri Danışma Kurulu Toplantıları ile alınmakta, tutanaklar şeklinde düzenlenerek yayımlanmaktadır. Rekabet stratejileri, seçilmiş kurumlarla kıyaslama (benchmarking) yapıldığına dair sistematik bir mekanizma gözlenmemiştir. Ar-Ge performansına yönelik değerlendirmelerin sistematik ve kalıcı olmasını sağlayacak ve/veya garanti altına alacak yaklaşımlar geliştirilmelidir. Kurumda, Ar-Ge performansını izlemek üzere tanımlı süreçler, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını izlemek üzere oluşturulan mekanizmalar ve iyileştirilmesine ilişkin bazı kanıtlar bulunmakla birlikte bu kurum geneline yaygın olmadığı ve üst düzey bazında izlenmediği görülmüştür. Aynı zamanda farklı kaynaklardan elde edilen verilerin güvenilirliği ve tutarlılığını sağlamak üzere tanımlı mekanizmalar oluşturulmadığı saptanmıştır.

### **Öğretim Elemanı/Araştırmacı Performansının Değerlendirilmesi**

Bu kapsamda Toros Üniversitesi Akademik Personel Performans Ölçme ve Değerlendirme Komisyonu tarafından yıllık bazda Akademik Performans Raporu hazırlanmakta ve Rektörlüğe sunulmaktadır. Komisyonun kuruluşu ve işleyişine ilişkin [yönerge](#) ve [değerlendirme raporu](#) mevcut olup 2022 Değerlendirme Raporu paydaşlara duyurulmuştur. Ayrıca bilimsel yayınların yıllara göre izlenmesi amacıyla [ABİS](#) kullanılmaktadır. Akademik personelin araştırma-geliştirme performansını izlemek üzere geçerli olan tanımlı süreçler kapsamında Akademik Teşvik Esasları bulunmaktaysa da öğretim elemanlarının bireysel araştırma performansına yönelik analiz raporlarına rastlanılmamıştır. ABİS ve BİDR üzerinden elde edilen veriler genel performansa yönelik olup bireysel analizleri kapsamamaktadır. Akademik Performans Raporunda yıl içerisinde yapılan faaliyetler liste halinde sunulmakta ve akademik unvanlara göre puan ortalamaları verilerek genel bir değerlendirme yapılmaktadır ancak bu değerlendirmenin hangi ölçütlere göre yapıldığı somut değildir. Saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde sözleşme yenileme sürecinin bu rapor esas alınarak yürütüldüğü

akademisyenler tarafından belirtilmiştir. Performans temelinde ödül, teşvik, takdir ve motivasyon vb. uygulamalar bulunmaktaysa da özellikle sözleşme koşullarının iyileştirilebilmesine yönelik olanaklar da araştırılmalıdır. Bu kapsamda Üniversitenin Ar-Ge çıktıları ile öğretim üyesi performans sonuçlarının geniş kapsamlı olarak izlenmesine yönelik kalıcı mekanizmaların oluşturulması önerilir. Bireysel performansların öğretim elemanları ile birlikte değerlendirilmemesi gelişmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir.

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

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

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

**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**

Toros Üniversitesi'nde toplumsal katkı stratejilerini izleme, değerlendirme ve iyileştirmeler yapmak üzere 2022-2026 Dönemi Stratejik Planında “Toplumsal Katkı Düzeyini Artırmak” amaç olarak belirlenmiştir ve bu amaca ulaşmak için konulan hedefler takip edilmektedir. Üniversitede farklı toplumsal katkı projeleri yürüten Kentleşme ve Yerel Yönetimler Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Yenilenebilir Enerji Teknolojileri Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi gibi çeşitli merkezler bulunmaktadır. Kurum ayrıca toplumsal katkı projelerini yönetmek ve desteklemek için kurallar belirleyerek "Toros Üniversitesi Toplumsal Katkı Uygulama Esasları"nı oluşturmuştur. Ancak henüz bu uygulama esaslarına göre desteklenen bir proje olmamıştır. Üniversitede pek çok toplumsal katkı faaliyeti yürütülmesine rağmen bu faaliyetlere ilişkin bilgilerin toplanmaması, toplumsal katkı faaliyetlerinin yönetimi, planlaması ve raporlaması ile ilgili sorumlu bir birimin/oluşumun faaliyette olmaması ve toplumsal katkı faaliyetlerinin web sayfasında sınırlı oranda görünür olması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Diğer yandan Toros Üniversitesi Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (TORSEM) tarafından üniversite bünyesinde birçok eğitim düzenlenmektedir. TORSEM 2022 Birim İç Değerlendirme Raporunda belirtildiği üzere 2021 yılı içinde toplam 2306 kişiye eğitim verilmiş, bu kişiler arasından 2064 kişi sertifika almaya hak kazanmış olup 2022 yılı içinde ise toplam 2459 kursiyer eğitime katılarak 9677 adet sertifika/katılım belgesi teslim edilmiştir. 2022 yılı içerisinde başvuruya açılan ve tamamlanan yüz yüze/uzaktan/karma eğitim programları sayısında artış sağlanarak teslim edilen sertifika sayısında bir önceki döneme göre % 357 oranında artış sağlanmıştır.

#### **Kaynaklar**

Saha ziyareti sırasında yapılan görüşmelerde öğrenci topluluklarının etkinlikleri gibi kurum bünyesinde yapılan toplumsal katkı faaliyetlerine çeşitli destekler sağlandığı gözlenmiştir. Kurum toplumsal katkı kaynaklarının dağılımını sistemli hale getirmek için Toplumsal Katkı Projelerine özel bir proje fonu oluşturmuşsa da fona yeterli talep olmadığı için uygulamaya geçirilememiştir. Kurumda toplumsal katkı kaynaklarının kullanımı ve dağılımına ilişkin böyle bir planlama bulunmakla birlikte uygulamanın olmaması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

#### **Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi**

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

## **Kaynaklar**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurum toplumsal katkı kaynaklarını toplumsal katkı stratejisi ve birimler arası dengeyi gözeterek yönetmektedir.

## **2. Toplumsal Katkı Performansı**

Toros Üniversitesi'nde toplumsal katkı performansının izlenmesi amacıyla, 2022-2026 Dönemi Stratejik Planında toplumsal katkı düzeyini artırmak ve belirtilen hedefleri izlemek üzere performans göstergeleri belirlenmiştir. Kurum KIDR'de akademik birimlerin toplumsal katkı performansının değerlendirilmesinin yıllık olarak hazırlanan BİDR'ler ile gerçekleştiği ve iyileştirmeler yapıldığı bilgisini paylaşmaktadır. 2022 yılında akademik birimler tarafından hazırlanan BİDR'lerde toplumsal katkı kapsamında yapılan faaliyetler ve değerlendirmelerin paydaşlara duyurulduğu bildirilmiştir. Buna karşın ilgili BİDR'ler incelendiğinde performansla ilgili verilerin paylaşıldığı ancak gerçek anlamda bir değerlendirme ve iyileştirmenin her birim tarafından planlanmadığı saptanmıştır. Ayrıca üniversite üst yönetimi seviyesinde de bir değerlendirme mevcut değildir. Kurumda toplumsal katkı faaliyetlerinin izleme ve değerlendirmesinde stratejik plan hedeflerinin kullanılması olumlu bulunmakla beraber uygulamada tüm birimlerde bu alanda PUKÖ döngüsünün çevrilmemiş olması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

### **Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi**

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

## **E. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Toros Üniversitesi göreceli olarak yeni bir üniversite olmasına karşın Kurumun tüm akademik birimlerine yaygınlaşmış ve içselleştirilmiş bir kalite güvence sistemi kurulduğu gözlenmiştir. Bu sistemin kurulmasında Kalite Koordinatörlüğü ve alt çalışma kurullarının katkısı çok değerlidir. 2019 yılında Kurumsal Dış Değerlendirme Programı'na 2022 döneminde ise Kurumsal İzleme Programı'na alınan Kurum aldığı geri bildirimler doğrultusunda yaptığı iyileştirmelerle kalite süreçlerinde önemli bir mesafe kat etmiştir. Üniversite'de kalite süreçlerini destekleyecek şekilde Stratejik Plan hazırlandığı ve izlendiği de saha ziyaretlerinde tespit edilmiştir. Akademik birimlerdeki sahiplenmenin üst düzeyde de izlenmesi, bu konudaki farkındalığın idari birimlerde de yerleşmesi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, liderlik-kalite-yönetişim ve toplumsal katkı süreçlerinin üst bir bakış açısıyla değerlendirilmesi ve çözüm önerileri geliştirilmesi önerilir. Ayrıntılı rapor ilgili başlıklarda ele alınmış, süreç bazında güçlü ve geliştirilmesi gereken yönler ilgili sekmelerde belirtilmiştir.

Süreçlerde yer alarak Toros Üniversitesinin dolayısıyla da Türk Üniversite sektörünün gelişmesine katkı sunan tüm paydaşlara şükranlarımızı sunarız.

## **2. Liderlik, Yönetim ve Kalite**

### **Güçlü Yönler**

- Mütevelli Heyeti Kurucu ve Onursal Başkanının geçmişten günümüze uzanan süreçte kurumun faaliyetlerine önem verme konusundaki kararlılığı ve buna bağlı olarak yürüttüğü



- çalışmaları ve azminin kurum paydaşları tarafından benimsenmiş olması
- Üniversitede Kalite Koordinatörlüğü tarafından başlatılan ve sürdürülen kalite güvencesi sistemi ve kalite kültürünün içselleştirilmesine yönelik olarak birimler düzeyinde (kalite güvencesi testi gibi) etkin uygulamaların bulunması
  - Üniversitedeki akademik birimlerde kalite komisyonu başkanlarının ve kalite komisyonu üyelerinin adanmışlıkları, kalitenin içselleştirilmesine yönelik olarak özverili çalışmaları
  - Üniversitenin kurumsal yapılanmasında akademik ve idari birimlerin yanında özgün komisyon veya koordinatörlüklerin oluşturulmasına yönelik tanımlı süreçlerin olması, uygulamalar yapılması. Söz konusu komisyonların her yıl yapmış oldukları faaliyetleri değerlendirdikleri raporlar hazırlamaları ve paydaşlarıyla paylaşmaları
  - Üniversite Danışma Kurulu yanı sıra UYGAR'lar da dahil olmak üzere tüm akademik birimler düzeyinde iç ve dış paydaşları içeren danışma kurullarının bulunması, bu kurullarla periyodik toplantılar yapılması ve raporlanarak kamuoyuyla paylaşılması, paydaşlardan gelen önerilerin ivedilikle süreçlere yansıtılması
  - Dış paydaşların Üniversite ile güçlü ve etkin bağlarının olması
  - Kurumun mevcut faaliyetlerinin daha etkin ve verimli olarak yapılması ve bazı alanlarda kurumsal yapılanmada değişim ve dönüşümü gerçekleştirmek üzere "Toros Üniversitesi Dönüşüm ve Değişim Eylem Planı" hazırlanmış olması ve güncellenme aşamasına geçilmesi
  - Kurumda akademik birimlerin bünyelerinde iç ve dış paydaşların katılımlarıyla kalite odaklı komisyonların olması ve kalite güvence sistemi süreçlerini kapsayan iç kalite güvencesi mekanizmaları ve tanımlı süreçlerin bulunması, sistematik olarak yürütülmesi ve uygulamalardan alınan sonuçların değerlendirilmesi
  - Meslek Yüksek Okulunda ISO 9001 sertifikasının olması ve Yabancı Diller Yüksek Okulunda Pearson sistemi deneyiminin bulunması
  - Mevcut öğrenciler ile mezun öğrencilerin kalite süreçlerine aktif olarak katılımının sağlanması, öğrenci temsilcisi uygulamasının Kurum genelinde yaygın olması
  - Kurumda birim bazında stratejik planların hazırlanması ve bu planlarda yer alan hedef ve performans göstergelerine ulaşıp ulaşılamadığının birim düzeyinde değerlendirilmesi
  - Uluslararasılaşma performansının stratejik planla izlenmesi Toros Üniversitesi'nin bu alt başlıktaki güçlü yönleri olarak değerlendirilmiştir.

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

- Toros Üniversitesinde birimler düzeyinde kalite güvencesi sistemi ve kalite kültürü yaygınlaşmış olmakla birlikte akademik birim düzeyindeki bu sahiplenmenin Rektörlük ve idari birim düzeylerinde henüz aynı seviyeye ulaşmamış olması
- Kurumda yöneticilerin liderlik becerilerinin izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik mekanizmaların bulunmaması
- Kurumun misyon, vizyon ve politikalarının Üniversitedeki tüm süreçleri kapsayan bütüncül ilişkiyi tam olarak yansıtmaması ve politikaların paydaşlarla beraber izlenip iyileştirilmesine yönelik uygulamaların bulunmaması
- Üniversitede Stratejik Plan hedef ve performans göstergelerinin birim düzeyinde izlenmesi olumlu olmakla birlikte, gerçekleştirilemeyen performans göstergelerine yönelik olarak yeterli düzeyde iyileştirmenin olmaması, Stratejik Planının üniversite düzeyinde değerlendirilmemesi, iyileştirme aksiyonlarının belirlenmemesi ve raporlanmaması
- Kurum genelinde temel süreçleri destekleyen entegre bir bilgi yönetim sistemi olmaması
- Anket formlarının oluşturulması ve bir takvim dahilinde uygulanması olumlu olmakla birlikte sonuçlarının kalite sistemine dahil edilmesi, uygulanması, raporlanması, raporların ilgili birimlere iletilmesi ile ilgili bir süreç tanımlanmamış olması
- Öğrencilere kurum tarafından sunulan hizmetlere yönelik olarak genel bir memnuniyet anketinin uygulanması olumlu olmakla birlikte, anket sonuçlarının hizmet veren birimlerle paylaşılması, Üniversite düzeyinde değerlendirme ve iyileştirme kanıtlarına rastlanmamış olması
- Kalite sisteminin bütüncül olarak izlenip iyileştirilmesi konusunda sistemli süreçlerin

olmaması

- Kamuoyununun bilgilendirilmesi ve hesap verebilirlik çerçevesinde Üniversite web sayfasının kolayca erişilebilir olmaması ve güncel bilgiyi sağlama konusunda iyileştirilme gerekliliği,
- Mezun izleme sisteminin yapılandırılmamış olması ve sistematik bir şekilde yürütülmemesi
- Uluslararasılaşma faaliyetleri izleme ve iyileştirme süreçlerinde kaynakların dağılımı ve yönetiminin analiz sonuçlarına göre raporlanmaması
- İnsan kaynakları politikası bulunmaması; İnsan kaynakları yönetimine ilişkin izleme ve iyileştirme uygulamalarının bulunmaması
- İdari personel için hizmet içi eğitim ve kariyer fırsatlarının bulunmaması ve teşvik-ödüllendirme mekanizmasının olmaması
- Üniversite süreç yönetimi el kitabı ve mekanizmalarının olmaması Toros Üniversitesi'nin bu alt başlıktaki geliştirmeye açık yönleri olarak değerlendirilmiştir.

**Kurum, kurumsal dönüşümünü sağlayacak yönetim modeline sahip olmalı, liderlik yaklaşımları uygulamalı, iç kalite güvence mekanizmalarını oluşturmalı ve kalite güvence kültürünü içselleştirmelidir.**

Liderlik ve kalite alt başlığı için öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Toros Üniversitesi'nde kalite kültürünün yaygınlaştırılması ve kalitenin içselleştirilmesine yönelik olarak gerekli organizasyonel yapının oluşturulduğu ve pek çok faaliyetin gerçekleştirildiği görülmektedir. Bununla birlikte, kalite süreçlerine yönelik olarak PUKÖ döngüsünün kontrol et ve özellikle önlem al kısmına yönelik olarak Üniversite düzeyinde ne tür bütüncül iyileştirmelerin yapıldığına ilişkin herhangi bir kanıt rastlanmamıştır.
- Her bir akademik birim düzeyinde; Birim İç Değerlendirme, Birim Geri Bildirim ve Birim İzleme Raporları hazırlanmış olsa da söz konusu raporlar çerçevesinde gerçekleştirilen iyileştirmelerin Kalite Güvence Sistemi, Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme ve Toplumsal Katkı başlıkları altında gruplandırılarak Birim İyileştirme Raporlarının hazırlanması ve Kalite Koordinatörlüğü'nün internet sayfasında paylaşılması uygun olacaktır.
- Öğrencilerin Kalite Topluluğu ve kalite süreçleri konusunda farkındalığının arttırılmasına yönelik faaliyetler düzenlenmesi önerilir.
- Kurum tarafından hazırlanan raporlara kolay erişimi sağlamak amacıyla Kalite Koordinatörlüğü'nün web sayfasının tercih edilmesi daha uygun olacaktır. Kurumun web sitesinin kullanıcı dostu bir yapıya kavuşturulması da kalite güvence sistemi mekanizmalarının uygulanması ve izlenebilirliği açısından önem arz etmektedir.

**Kurum; vizyon, misyon ve amacını gerçekleştirmek üzere politikaları doğrultusunda oluşturduğu stratejik amaçlarını ve hedeflerini planlayarak uygulamalı, performans yönetimi kapsamında sonuçlarını izleyerek değerlendirmeli ve kamuoyuyla paylaşmalıdır.**

Misyon ve Stratejik Amaçlar alt başlığı için öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Üniversitedeki politikaların, misyon ve vizyonun güncellenmesi tavsiye edilir.
- Kurum politika belgelerinin bütüncül ilişkiyi gösteren ifadeler açısından paydaşlarla birlikte yeniden gözden geçirilmesi önerilir.
- Misyon ve stratejik amaçlara yönelik olarak gerek Üniversite gerekse birimler düzeyinde gerekli faaliyetlerin yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, bu alanda iyileştirme çalışmalarına ilişkin olarak yeterli kanıt ulaşılamamıştır. Özellikle Stratejik Plan'da yer alan hedef ve performans göstergelerinden gerçekleştirilemeyenlerle ilgili eylem planlarının Üniversitenin tamamına yayılmasını sağlayacak şekilde yapılması PUKÖ döngüsünün tamamlanması açısından uygun olacaktır.
- Stratejik yönetim bilgi sistemine girilen verilerin doğruluğu ve güvenilirliğinin sağlanmasına ilişkin önlemler alınmalıdır.

**Kurum, stratejik hedeflerine ulaşmayı nitelik ve nicelik olarak güvence altına almak amacıyla**

**mali, beşerî ve bilgi kaynakları ile süreçlerini yönetmek üzere bir sisteme sahip olmalıdır.**

Yönetim Sistemleri alt başlığı için öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Bilgilerin tek bir sefer girilerek entegre edildiği ve yönetim düzeylerine göre erişimin kademelendirildiği bir entegre bilgi yönetim sisteminin kurulması önerilir.
- Anket ve benzeri yöntemlerle elde edilen geri bildirimler ve yapılan iyileştirmeler hususunda tüm personelin bilgilendirilmesi yararlı olacaktır.
- İnsan kaynaklarına ilişkin bir politika belirlenmesi ve paylaşılması tavsiye edilir.
- Özellikle idari personele yönelik insan kaynaklarını geliştirici uygulamaların yapılması önerilir.
- Finansal yönetim ile Stratejik Plan açısından ilişki kurulması tavsiye edilir.
- Kurum'da Meslek Yüksekokulu ve Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan kalite yönetim sistemlerinin ve akreditasyon çalışmalarının kurumun tamamında yaygınlaştırılması uygun olacaktır.
- Süreç yönetimi el kitabının hazırlanması ve süreçlerin paydaşlarla birlikte iyileştirilmesi önerilir.

**Kurum, iç ve dış paydaşlarının stratejik kararlara ve süreçlere katılımını sağlamak üzere geri bildirimlerini almak, yanıtlamak ve kararlarında kullanmak için gerekli sistemleri oluşturmalı ve yönetmelidir.**

Paydaş Katılımı alt başlığı için öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Paydaş katılımının izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik mekanizmaların kurulması önerilir.
- Web sayfasının daha kullanıcı dostu olarak düzenlenmesi önerilir.
- Öğrenci geribildirimlerinin alınmasında önceki yıllarda kullanılan ders ve öğretim üyesi bazlı değerlendirme anketlerinin tekrar uygulamaya alınması ve bu çerçevede genel değerlendirme yanı sıra ders ve öğretim üyesi bazlı değerlendirme yapılarak gerekli iyileştirmelerin uygulamaya konulması tavsiye edilir.
- Mezun bilgi yönetim sisteminin güvenilirliğine yönelik önlemler alınmalıdır.
- Mezun performans göstergelerinin hem birim hem de Üniversite bazında değerlendirilmesi gerekmektedir.

**Kurum, uluslararasılaşma stratejisi ve hedefleri doğrultusunda süreçlerini yönetmeli, organizasyonel yapılanmasını oluşturmalı ve sonuçlarını periyodik olarak izleyerek değerlendirmelidir.**

Uluslararasılaşma alt başlığı için öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Üniversite'nin uluslararasılaşmaya yönetimine özellikle yabancı uyruklu öğrencilerin ve akademisyenlerin katılımının sağlanması önerilir.
- Uluslararasılaşma faaliyetleri İzleme ve iyileştirme süreçlerinde kaynakların dağılımı, yönetimi ve analizi sonuçlarına göre raporlamaların hazırlanması tavsiye edilir.
- Uluslararasılaşma sürecinin Üniversite düzeyinde izlenmesi ve politikalar doğrultusunda yönlendirilmesinin uygun olacağı mütalaa edilmiştir.
- Uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelik aksiyon planlarının oluşturulması, mevcut ikili anlaşmalar kapsamında sürdürülen ders verme, Erasmus hareketlilikleri ve proje çalışmaları kapsamının genişletilmesine yönelik iyileştirmelerin yapılması önerilir.

### **3. Eğitim ve Öğretim**

#### **Güçlü Yönler**

- Üniversite, Akademik Birim ve Bölüm/Program Danışma Kurullarının bulunması ve yılda bir kez toplantı yapılıyor olması, paydaş önerilerinin öğretim programlarının iyileştirilmesinde etkin bir şekilde kullanılması
- Programlarda işletmede mesleki eğitim, staj, sektör uygulaması bulunması ve derslere uygulama saatlerinin eklenmiş olması,
- Üniversite geneline yaygınlaşmış olan işletmede mesleki eğitim uygulaması çerçevesinde yerel yönetimler, STK'lar, Kamu Kurum/Kuruluşları, iş dünyası, mezunlar ile yapılan işbirliklerinin bulunması,
- 6 programda öz değerlendirme ve akran değerlendirme gerçekleştirilmesi ve tüm programlara yönelik hedef oluşturulması, ayrıca akran değerlendirmelerinden geçen birimlerin program akreditasyonuna başvurmayı planlaması,
- Kurumda ölçme değerlendirme kılavuzu bulunması, kılavuzun kapsamlı ve yönlendirici nitelikte bilgiler içermesi, kamuoyuyla paylaşılması
- Önceki öğrenmelerin tanınmasına yönelik uygulamaların bulunması,
- Uzaktan eğitim süreçlerinin etkili hale getirilmesini sağlayan kapsamlı eğitici eğitimi uygulamalarının bulunması,
- Akademik personel ile öğrenciler arasında güçlü bir iletişim mekanizması bulunması
- Aktif öğrenci topluluklarının zenginliği ve kurumun desteği ile etkin olarak faaliyetlerini yürütmesi
- Öğrencilerde ve mezunlarda güçlü bir aidiyet duygusu bulunması Toros Üniversitesi'nin bu alt başlıktaki güçlü yönleri olarak değerlendirilmiştir.

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

- Eğitim-öğretim süreç yönetimi için bütünleşik bir yönetim sistemi olmaması,
- Danışma kurulu, Eğitim-Öğretim Koordinatörlüğü ve Öğrenme-öğretme koordinatörlüğünün görev sorumluluklarının netleştirilerek işlevleri ve işbirliklerini gösteren bir süreç olmaması
- Programların tasarımı ve onayı süreçlerinin sistematik olarak izlenmesi ve iyileştirilmesi ile ilgili bir mekanizma bulunmaması
- Tüm programlarda Bologna bilgi paketlerinin oluşturulmuş olması olumlu değerlendirilmiş olmasına rağmen derslerin öğrenme çıktılarının hangi öğretim yöntemi ile kazandırılacağı ve hangi ölçme tekniği ile ölçüleceği bilgisinin tüm bilgi paketlerinde yer almaması,
- AKTS değerinin öğrenci iş yükü takibi ile doğrulanmasını içeren bir mekanizma bulunmaması,
- Program çıktılara ulaşıp ulaşılmadığının izlenmesine yönelik bir mekanizmanın bulunmaması,
- Öğrenme ve öğretim koordinatörlüğü yeni kurulmuş olup, öğrenci merkezli öğretim yöntemleri de bazı birimlerde uygulanmakla birlikte kurumda yaygınlığının bulunmaması,
- Eğitici eğitimlerinin merkezi olarak ihtiyaç analizi ile planlanmaması,
- Ders değerlendirme anketlerinin program bazında ve bütünleşik olarak uygulanmakla beraber ders veya öğretim üyesi bazında uygulama olmaması
- Akademisyenlerin eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme planları bulunmakla beraber henüz uygulamaya başlanmamış olması
- Çoğu programda öğretim programı yapısının alan dışı dersleri içermemesi ve öğrencilere kültürel derinlik ve farklı disiplinleri tanıma imkanı vermemesi, bazı programlarda yeterli sayıda alan seçmeli dersi açılmaması
- Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi kurulmuş olmakla beraber kariyer hizmetlerine dair öğrencilerin farkındalığının olmaması
- Engelsiz Üniversite uygulamalarının yetersiz olması
- Sosyal, kültürel ve sportif faaliyet mekanizmalarının ihtiyaçlar/talepler doğrultusunda çeşitlendirilmesi ve iyileştirilmesi hususunda tanımlı bir süreç olmaması
- Tesis ve alt yapının kullanımının izlenmesi ve ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirilmesi konusunda tanımlı bir süreç olmaması Toros Üniversitesi'nin bu alt başlıktaki geliştirmeye açık yönleri olarak değerlendirilmiştir.

**Kurum, öğretim programlarını Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikleri Çerçevesi ile uyumlu; öğretim amaçlarına ve öğrenme çıktılarına uygun olarak tasarlamalı, öğrencilerin ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verdiğiinden emin olmak için periyodik olarak değerlendirmeli ve güncellemelidir.**

Program Tasarımı, Değerlendirmesi ve Güncellenmesi alt başlığı için öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Bologna bilgi paketlerinde yeterlilik – ders - öğretim yöntemi eşleştirmesini içeren matrislerin hazırlanması önerilir
- Ders/program bilgi paketlerine ilgili matrislerin eklenmesi yanı sıra program çıktıları ile TYYÇ arasındaki ilişki düzeyini gösteren matrisin daha anlaşılabilir ve sade hale getirilmesi tavsiye edilir.
- Ders saati yüklerinin tüm kurum için gözden geçirilmesi önerilir.
- Kurumda alan-alan dışı seçmeli ders sayısı artırılmalıdır.
- Yüz yüze derslerin seçimine yönelik uzaktan desteklenecek bir işleyiş mekanizması belirlenmesi önerilir.
- Bologna Bilgi Paketleri altında yer alan ders izlencelerinde ders öğrenme çıktılarının hangi öğretim yöntemi ile sağlanacağı ve nasıl değerlendirileceği tanımlanmalıdır.
- Programların ders öğrenme çıktılarının bilişsel, duyuşsal ve devinimsel seviyeleri ile derslerin öğrenme çıktısı sayıları gözden geçirilmelidir
- Kurumda program ve ders öğrenme çıktılarının yazımına ilişkin bir el kitabı/yönerge oluşturulması ya da bir hizmet içi eğitim programı düzenlenmesi önerilir.
- AKTS değeri ve öğrenci iş yükleri ölçme faaliyetleri ile birlikte net ve tutarlı olarak tanımlanmalıdır.
- Eğitim-öğretim ile ilgili istatistiklerin sistematik olarak izlenip değerlendirilmesi, ayrıca programların amaç ve çıktılarına ulaşip ulaşmadığını izleyen sistemler geliştirilmesi önerilir.
- Eğitim-Öğretim Koordinatörlüğü ve Öğrenme-Öğretme Koordinatörlüğü gibi eğitim sürecinde yer alan tüm birimlerin görev tanımlarının net olarak belirlenmesi ve bu süreç akışının işleyiş sistematığının oluşturulması ve tüm sürecin üst yönetim tarafından izlenebilmesine yönelik mekanizmaların geliştirilmesi tavsiye edilir.

**Kurum, hedeflediği nitelikli mezun yeterliliklerine ulaşmak amacıyla öğrenci merkezli ve yetkinlik temelli öğretim, ölçme ve değerlendirme yöntemlerini uygulamalıdır. Kurum, öğrenci kabulleri, diploma, derece ve diğer yeterliliklerin tanınması ve sertifikalandırılmasına yönelik açık kriterler belirlemeli; önceden tanımlanmış ve ilan edilmiş kuralları tutarlı şekilde uygulamalıdır**

Programların Yürütülmesi alt başlığı için öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Bologna Bilgi Paketlerinde her ders için öğrenme çıktılarına yönelik hangi öğretim yöntemlerinin kullanıldığı belirlenmelidir.
- Öğrenci merkezli öğretim yöntemlerinin kullanımına yönelik el kitabı hazırlanması, eğitimler planlanması ve standart derslere de öğrenci merkezli yöntemlerin eklenmesi sağlanmalıdır.
- Sınavlarda hangi ölçme tekniğinin kullanılacağı ve bu ölçme tekniğinin hangi öğrenme çıktılarına yönelik olacağı belirlenmelidir.
- Performansa dayalı ölçme değerlendirme anlayışına yönelik uygulamaların geliştirilmesi, zaman ve kişiler arasında tutarlılığı ve güvenilirliğinin sağlanması önerilir.
- Uluslararası öğrenci kabulü ve süreçlerinin yönetimine ve değerlendirilmesine ilişkin bir süreç tanımlanması tavsiye edilir.
- KİDR yazımındaki başlıkların dikkate alınarak rapor hazırlanması önerilir.

**Kurum, hedeflediği nitelikli mezun yeterliliklerine ulaşmak ve eğitim- öğretim faaliyetlerini yürütmek için uygun altyapıya, kaynaklara ve ortamlara sahip olmalı ve öğrenme**

**olanaklarının tüm öğrenciler için yeterli ve erişilebilir olmasını güvence altına almalıdır. Kurum öğrencilerin akademik gelişimi ve kariyer planlamasına yönelik destek hizmetleri sağlamalıdır.**

Öğrenme Kaynakları ve Akademik Destek Hizmetleri alt başlığı için öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Öğrenme kaynakları ve mekanları ile ilgili memnuniyet ve geri bildirim alınmasına yönelik uygulamalar geliştirilmelidir.
- Kurumun web sayfasında Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezine ulaşım için gerekli alt yapı sağlanmalıdır.
- Kurumdaki tesislerin kullanımına yönelik istatistiklerin izlenmesi, tesis ve alt yapı için memnuniyet ve öneri alınması tavsiye edilir.
- Kütüphaneye engelli erişimi için alt yapı geliştirilmelidir.
- Dezavantajlı öğrencilerin kütüphane, derslik vb. alan ve öğrenme kaynaklarını kullanımına yönelik istatistikler izlenmeli, memnuniyet ve öneriler alınmalıdır.
- Engelsiz Üniversiteler bayrak ve nişan ödülü için uygulamalar geliştirmesi de tavsiye edilir.
- Öğrencilerin sosyal kazanımları ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile ilgili kazanımlarının belgelenmesi sağlanabilir.
- Mezitli kampüsü için ring servisi konulması ve yemekhane ücretlerinin gözden geçirilmesi tavsiye edilir.

**Kurum, öğretim elemanlarının işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmesi ile ilgili tüm süreçlerde adil ve açık olmalıdır. Hedeflenen nitelikli mezun yeterliliklerine ulaşmak amacıyla, öğretim elemanlarının eğitim-öğretim yetkinliklerini sürekli geliştirmek için olanaklar sunmalıdır.**

Öğretim Kadrosu alt başlığı için öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Ders yükü ve atama yükseltme ile ilgili akademik personelin görüş ve önerilerinin alınmasına yönelik bir değerlendirme süreci oluşturulması önerilir.
- Ders ve öğretim elemanı memnuniyet anketleri her dönem ve her ders için ayrı ayrı yapılmalıdır.
- Eğitici eğitimlerinin memnuniyetini belirlemeye yönelik bir değerlendirme süreci oluşturulması da tavsiye edilir.
- Ayrı ve özgün olarak eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme mekanizması oluşturulması ve bu mekanizmada yüz yüze, uzaktan ve karma öğrenme dersleri için ayrı değerlendirmeler bulunması önerilir

#### **4. Araştırma ve Geliştirme**

##### **Güçlü Yönler**

- Kurumun Stratejik Planında belirlenen hedefleri doğrultusunda Ar-Ge politikası belirlenmesi ve Arge Süreçlerinin Yönetimi kapsamında yönetim ofisi, komisyon, koordinatörlük vb. alt birimlerini oluşturması, uygulanan modelin alt birimler tarafından da içselleştirilmesi, dış paydaşların da sürecin tamamına dahil edilmesi, faaliyetlerin gerçekleşme oranlarının, stratejik plan hedefleri ve performans göstergeleri ile ilişkilendirilmesi ve periyodik olarak ölçülerek değerlendirilmesi,
- Öğretim üye ve yardımcılarının araştırma-geliştirme ile bilimsel yayın faaliyetlerinin belli düzeyde destekleniyor olmasının yanı sıra Üniversite üst yönetiminin teşvik ve destek miktarlarının artırılmasına yönelik planlarının bulunması,
- Üniversite içerisinde yer alan programlarda görev yapan akademik kadronun nicel olarak kısıtlı olmasına rağmen; araştırma yetkinlik ve niteliğinin yüksek olması,
- Üniversitenin puanlandırılabilir atama ve yükseltme ölçütlerinin bulunması ve ilaveten

akademik araştırmacıların performanslarının izlenmesi,

- Lisans Öğrencileri Bilimsel Araştırma Desteği (TORLAD) amacıyla bir mekanizmanın geliştirilmiş olması ve buna ilişkin esasların hazırlanarak, Projelerin İzlenmesi ve Sonuçlandırılması, Program Çağrıları gibi duyuruların yapılması ve öğrencilerin teşvik edilmesi,
- SmartLab İleri Teknolojiler Uygulama Ofisinin bu değerlendirme süreci içerisinde aktif rol üstlenmesi; Proje, Patent Başvuruları ve Yarışmalara başvuru ve katılım desteği sağlaması, öğrencilerde ar-ge kültürü ve motivasyonu gelişmesi yönünde olumlu etkisi olması Toros Üniversitesi'nin bu alt başlıktaki güçlü yönleri olarak değerlendirilmiştir.

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

- Ar-ge yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliğinin izlenmesi ve iyileştirilmesinin yeterli düzeyde olmaması,
- Stratejik plan kapsamında araştırma performansını ölçmeye yönelik göstergeler ölçülmekle beraber gerçekte olmayan hedefler bazında iyileştirmelerin belirlenmemiş ve döngü kapatma süreçlerinin bütünüyle tamamlanmamış olması, Performans göstergelerinde yer alan ancak hiç gerçekte olmayan veya yetersiz düzeyde gerçekte faaliyet ve hedefler için aksiyon planlarının uygulanmaya başlanmamış olması,
- Ar-Ge sürecinin neredeyse tamamen iç kaynaklarla yürütülmesi ile fiziki ve teknik imkanların kısıtlı olması,
- Kurumlararası işbirliklerini, disiplinlerarası ve stratejik ortaklık girişimlerini özendirerek mekanizmaların bulunmaması
- UYGAR'ların geliştirilmesine yönelik ve ana faaliyetlerine dönük uygulamaların kısıtlı olması,
- Doktora programlarının ve buna bağlı olarak öğrenci sayısının azlığı
- Öğretim elemanlarının Arge performansını izleme mekanizmaları bulunmakla beraber öğretim elemanları ile birlikte değerlendirilmemesi
- Lisans öğrencileri bilimsel araştırma desteği programı hakkında öğrencilerin yeterince bilgi sahibi olmaması Toros Üniversitesi'nin bu alt başlıktaki geliştirmeye açık yönleri olarak değerlendirilmiştir.

**Kurum, araştırma faaliyetlerini stratejik planı çerçevesinde belirlenen akademik öncelikleri ile yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleriyle uyumlu, değer üretebilen ve toplumsal faydaya dönüştürülebilen biçimde yönetmelidir. Bu faaliyetler için uygun fiziki altyapı ve mali kaynaklar oluşturmalı ve bunların etkin şekilde kullanımını sağlamalıdır.**

Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları alt başlığı için öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Ar-ge yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliğinin izlenmesi ve iyileştirilmesi; Stratejik Plan kapsamında gerçekte olmayan hedefler/performans göstergeleri bazında iyileştirmelerin belirlenmesi ve döngü kapatma süreçlerinin bütünüyle tamamlanması önerilir.
- Dış kaynakların kullanımını desteklemek üzere mekanizmalar kurulmalı ve izlenerek iyileştirilmelidir.
- Ar-Ge için fiziki ve teknik imkanların geliştirilmesi tavsiye edilir.
- Doktora sayıları arttırılmalıdır
- Doktora sonrası araştırma olanaklarının geliştirilmesi önerilir.
- Üniversite kendi mezunlarını işe alma (inbreeding) konusunda politika hazırlanmalıdır.
- Araştırma-Geliştirme politikasında güncelleme yapılması önerilmektedir.

**Kurum, öğretim elemanları ve araştırmacıların bilimsel araştırma ve sanat yetkinliğini sürdürmek ve iyileştirmek için olanaklar (eğitim, iş birlikleri, destekler vb.) sunmalıdır.**

Araştırma Yetkinliği, İş birlikleri ve Destekler alt başlığı için öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- UYGAR'ların ana araştırma faaliyetlerine dönük olarak çalışmalarının sağlanması önerilir.
- Araştırma altyapısı, mekan ve çalışma alanlarında yer alan fiziksel eksiklikler, BAP prosedürünün uzun olması, araştırma bütçesinin yeterli olmaması, konferans ve bilimsel etkinliklere katılım için verilen ücretlerinin artırılması gibi araştırmacı geri bildirimlerinin de dikkate alınması tavsiye edilir.
- Akademik personelin araştırma ve geliştirme yetkinliğini geliştirmek üzere eğitim, çalıştay, proje pazarları vb. faaliyetler artırılmalıdır.
- Kurumun bulunduğu şehre özgü öncelikli alanlar konusunda ulusal ve uluslararası ortak programlar geliştirilmesi için stratejiler belirlenmeli ve planlama yapılmalıdır.

**Kurum, araştırma faaliyetlerini verilere dayalı ve periyodik olarak ölçmeli, değerlendirmeli ve sonuçlarını yayımlamalıdır. Elde edilen bulgular, kurumun araştırma ve geliştirme performansının periyodik olarak gözden geçirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi için kullanılmalıdır.**

Araştırma Performansı alt başlığı için öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Rekabet stratejileri, seçilmiş kurumlarla kıyaslama (benchmarking) yapıldığına dair sistematik bir mekanizma kurulması önerilir.
- Ar-Ge performansına yönelik değerlendirmelerin sistematik ve kalıcı olmasını sağlayacak ve/veya garanti altına alacak yaklaşımlar geliştirilmelidir.
- Kurumda, Ar-Ge performansı kurumsal olarak üst düzey bakışıyla bütüncül ve kapsayıcı olarak değerlendirilmelidir.
- Farklı kaynaklardan elde edilen verilerin güvenilirliği ve tutarlılığını sağlamak üzere tanımlı mekanizmalar oluşturulmalıdır.
- Öğretim üye/elemanlarının bireysel araştırma performansına yönelik analiz raporları hazırlanmalıdır.
- Öğretim üye/elemanlarının özlük haklarının geliştirilmesi önerilir.

## 5. Toplumsal Katkı

### Güçlü Yönler

- Kurum bünyesindeki fakülteler tarafından ve dış paydaşlar ile birlikte bir çok toplumsal katkı faaliyeti yürütülmesi
- Toplumsal Katkı süreçlerinin stratejik plana dahil edilmesi, birim ve bölüm düzeyinde ölçümlerin yapılması Toros Üniversitesi'nin bu alt başlıktaki güçlü yönleri olarak değerlendirilmiştir.

### Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Üniversitede pek çok Toplumsal katkı faaliyeti yürütülmesine rağmen bu faaliyetlere ilişkin bilgilerin Üniversite düzeyinde sistematik bir şekilde toplanmaması, toplumsal katkı faaliyetlerinin yönetimi, planlaması ve raporlaması ile ilgili sorumlu bir birimin/oluşumun olmaması
- Toplumsal katkı faaliyetlerinin izleme ve değerlendirmesinde stratejik plan hedeflerinin kullanılmasına rağmen uygulamada birim raporlarında bu alanda PUKÖ döngüsü çevriminin tamamlanmamış olması
- Toplumsal katkı faaliyetlerinin web sayfasında sınırlı oranda görünür olması
- Toplumsal katkı kaynaklarının kullanımı ve dağılımına ilişkin toplumsal katkı projesi desteği gibi planlamalar bulunmakla birlikte henüz bir uygulamanın olmaması Toros Üniversitesi'nin bu alt başlıktaki geliştirmeye açık yönleri olarak değerlendirilmiştir.



**Kurum, toplumsal katkı faaliyetlerini stratejik amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönetmelidir. Bu faaliyetler için uygun fiziki altyapı ve mali kaynaklar oluşturmalı ve bunların etkin şekilde kullanımını sağlamalıdır.**

Toplumsal Katkı Süreçlerinin Yönetimi ve Toplumsal Katkı Kaynakları alt başlığı için öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Toplumsal katkı faaliyetlerinin bütüncül olarak yönetimi, planlaması ve raporlaması ile bir mekanizmanın kurulması önerilir.
- Toplumsal katkı faaliyetlerinin teşvik mekanizmalarında yer alması önerilir.
- Toplumsal katkı politikasında güncelleme yapılması önerilir

**Kurum, toplumsal katkı stratejisi ve hedefleri doğrultusunda yürüttüğü faaliyetleri periyodik olarak izlemeli ve sürekli iyileştirmelidir.**

Toplumsal Katkı Performansı alt başlığı için öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Toplumsal katkı faaliyetlerinin bütüncül olarak izlenmesine yönelik bir mekanizmanın kurulması önerilir.