

KURUMSAL AKREDİTASYON RAPORU

BİTLİS EREN ÜNİVERSİTESİ

Değerlendirme Takımı

PROF. DR. RAMAZAN BAYINDIR (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. LEVENT ALTINTAŞ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DOÇ. DR. RIZA SALAR (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. HÜSAMETTİN BULUT (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. YASEMİN TOKEM (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DAİRE BAŞKANI KADİR ÇELİK (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

AYŞENUR ÇİÇEK (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

ÖZET

1. Özet

Bitlis Eren Üniversitesi (BEÜ), 2019 yılında Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) ve 2022 yılında Kurumsal İzleme Raporu çerçevesinde YÖKAK tarafından değerlendirilmiş; bu süreçlerde kurumun güçlü yönleri ile gelişmeye açık alanları tespit edilmiş ve geleceğe dönük iyileştirme çalışmalarına yön verecek önemli geri bildirimler sunulmuştur. 2025 Yılı Kurumsal Akreditasyon Programı Niyet Mektubu sonrasında, BEÜ'nün başvurusu üzerine Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından Kurumsal Akreditasyon Programı'na (KAP) dahil edilmiştir.

KAP çerçevesinde görevlendirilen değerlendirme takımı, kurumun kalite güvence sisteminin özellikle 2022 yılı sonrasında gösterdiği gelişimi izlemek, iyileştirme faaliyetlerinin kurumsal olgunluğa yansımaya düzeyini değerlendirmek ve YÖKAK Değerlendirme Ölçütleri kapsamındaki tüm alt ölçütlerde kanıta dayalı bir inceleme yürütmek üzere çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda 24 Ekim 2025 tarihinde çevrimiçi ön ziyaret, 09–12 Kasım 2025 tarihleri arasında ise kurumda yüz yüze saha ziyareti yapılmıştır.

Saha ziyaretinden önce; 2019 KGBR, 2022 İzleme Raporu, KİDR–2022, KİDR–2023 ve KİDR–2024 ayrıntılı biçimde incelenmiş; ayrıca YÖKAK Değerlendirme Programları Kılavuzu (Sürüm 3.2) doğrultusunda takım özelinde kapsamlı bir ön inceleme belgesi hazırlanarak tüm takım üyeleriyle paylaşılmıştır. Bu belge aracılığıyla kurumun özgün yapısına ilişkin gözlem alanları belirlenmiş, olası kanıt talepleri yapılandırılmış ve saha ziyareti hazırlıklarının sistematik biçimde yürütülmesi sağlanmıştır. Bunun yanı sıra kurumun stratejik planı, kurumsal web sitesi ile akademik ve idari birimlerin web sayfaları analiz edilmiş; kurumsal yapı, yönetsel işleyiş, akademik süreçler ve idari mekanizmalar hakkında bütüncül bir değerlendirme yapılmıştır.

Ön hazırlık sürecinin sonunda, kurumdan talep edilebilecek ek kanıt ve belgeleri içeren bir liste oluşturulmuş; ön ziyaret ve saha ziyaretinde ele alınacak soru setleri yapılandırılmıştır. Ön ziyaret sonrasında kuruma iletilen belge talepleri doğrultusunda kurumun saha ziyaretine hazırlık süreci desteklenmiştir.

Saha ziyareti, YÖKAK'ın taslak ziyaret planı esas alınarak kuruma özgü bir ziyaret programı oluşturulmuş ve Rektör ile mutabık kalınarak nihai hâle getirilmiştir. Ziyaret boyunca gerçekleştirilen kurumsal sunumlar, akademik ve idari birim ziyaretleri ile öğrenciler, akademik/idarî personel ve dış paydaşlarla yapılan odak grup görüşmeleri değerlendirme sürecine önemli katkılar sunmuştur. Yapılan görüşmelerin verimli yürütüldüğü, kurumun çok yönlü biçimde tanınmasına olanak sağladığı ve kalite güvence sistemine ilişkin bulguları derinleştirdiği gözlemlenmiştir.

Ziyaret süresince elde edilen tüm gözlemler, sunumlar, paydaş görüşmeleri ve kuruma ait ek kanıtlar titizlikle değerlendirilmiş; takım üyeleri arasında yürütülen sistematik görüş alışverişiyle değerlendirme süreci bütüncül olarak yürütülmüştür. Sürecin son aşamasında rapor yazımı gerçekleştirilmiş; kurumun özellikle 2022 sonrası gelişim ivmesi, mevcut durumundaki olgunluk düzeyi ve kalite güvencesi sistemine ilişkin ilerlemeleri, kanıt temelli bulgularla desteklenerek takım üyelerinin ortak katkısıyla Kurumsal Akreditasyon Raporu (KAR) oluşturulmuştur.

Ziyaret öncesi ve saha ziyaretine dayalı gözlemler doğrultusunda; başta Rektör Prof. Dr. Necmettin Elmastaş ve kalite süreçlerinden sorumlu Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Ayhan Yılmaz olmak üzere üst yönetimin erişilebilir, destekleyici ve iletişime açık bir liderlik yaklaşımı benimsediği görülmüştür. Bu liderlik anlayışının, kurumun kalite kültürünün kurumsal düzeyde yaygınlaştırılması, sürdürülebilirliğinin sağlanması ve iyileştirme çalışmalarının etkinliğinin artırılmasında önemli bir fırsat sunduğu değerlendirilmiştir.

KURUM HAKKINDA BİLGİLER

1. Kurum Hakkında Bilgiler

Bitlis Eren Üniversitesi, 29 Mayıs 2007 tarihinde 5662 sayılı Kanun ile kurulmuş olup Bitlis ilindeki tek yükseköğretim kurumudur.

Kurulduğu dönemde üç fakülte, iki enstitü, bir yüksekokul ve beş meslek yüksekokulu ile eğitim-öğretim hayatına başlayan Üniversite, bugün modern bir yapıya sahip Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, altı fakülte, iki yüksekokul, dokuz meslek yüksekokulu, on altı uygulama ve araştırma merkezi ve toplam 15.480 öğrencisi ile bilimsel ve akademik açıdan uluslararası yetkinliğe ulaşmış bir yükseköğretim kurumu konumuna gelmiştir.

Kuruluşundan bugüne yaklaşık 27.000 mezun veren Bitlis Eren Üniversitesi, bilgi birikimini ve kurumsal değerlerini her geçen yıl güçlendirerek önemli başarılarla imza atmış ve bölgenin önde gelen yükseköğretim kurumlarından biri hâline gelmiştir. Nitelikli öğretim elemanı sayısındaki artış, yeni akademik birimlerin açılması ve sürekli geliştirilen teknolojik altyapı sayesinde Üniversite, hem eğitim-öğretim hem de araştırma faaliyetlerini etkin ve kararlı şekilde sürdürmektedir.

Üniversite, misyonunu; bölgenin köklü tarihî ve kültürel dokusuyla uyumlu, değer eksenli toplumsal bilincin gelişmesine katkı sağlamak, çağın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatılmış bireyler yetiştirmek, nitelikli araştırmalarla bölgesel kaynakların etkin kullanımına öncülük etmek ve özellikle “turizm” alanı başta olmak üzere Türkiye’nin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sunmak şeklinde ifade etmektedir.

Kurumun benimsediği temel değerler ise şeffaflık, bilimsel düşünceyi rehber edinme, adalet ve güvenilirlik, geleceği hedefleme, hukukun üstünlüğüne bağlılık, toplumsal değerlere saygı, tarihî ve kültürel mirasın korunması, öncü olma bilinci, farklılıklara saygı ve gizlilik ilkeleri etrafında şekillenmektedir.

Bitlis Eren Üniversitesinin 2023–2027 dönemini kapsayan Stratejik Planında dört amaç, on dört hedef, yüz sekiz performans göstergesi ve on iki temel performans göstergesi tanımlanmıştır.

Bu çerçevede kurum, stratejik planın;

“Eğitim–Öğretim” başlığında; öğrenci merkezli, nitelikli ve çağın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatılmış bir eğitim-öğretim sistemi sunmayı, program kalitesini yükselterek yetkin, analitik düşünebilen ve uluslararası ölçekte rekabetçi mezunlar yetiştirmeyi amaçlamaktadır.

“Araştırma–Geliştirme” başlığında; bilimsel üretkenliğin artırılması, araştırma kapasitesinin güçlendirilmesi, yenilikçiliğin teşvik edilmesi ve üniversite–sanayi iş birliklerinin geliştirilerek bölgesel kalkınmaya katkı sunulması temel hedefler arasında yer almaktadır.

“Topluma Hizmet ve Sosyal Sorumluluk” başlığı kapsamında; akademik bilgi ve birikimin toplum yararına sunulması, sosyal sorumluluk kültürünün yaygınlaştırılması ve toplumsal gelişime katkı sağlayan projelerin desteklenmesi ile bölgedeki paydaşlarla etkili iş birliklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

“Kurumsal Gelişim ve Kalite” başlığında; yönetsel, insan kaynağı, fiziki ve dijital altyapı kapasitesinin güçlendirilmesi, etkin ve verimli bir yönetim yapısının oluşturulması ve kalite güvence sisteminin kurumsal kültüre yerleştirilerek hizmet kalitesinin sürdürülebilir biçimde artırılması hedeflenmektedir.

“Uluslararasılaşma” başlığında ise Üniversitenin küresel ölçekte tanınan ve rekabetçi bir yükseköğretim kurumu hâline gelmesi, uluslararası görünürlüğünün artırılması, öğrenci ve personel

hareketliliğinin geliştirilmesi ve uluslararası akademik iş birliklerinin sürdürülebilir şekilde güçlendirilmesini temel amaç olarak belirlenmiştir.

Bitlis Eren Üniversitesi, Bitlis Rahva Mevkiinde bulunan ana yerleşkesi dışında; Bitlis Merkez Hüsrevpaşa Mahallesiindeki Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu ve Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu ile Tatvan Meslek Yüksekokulu, Ahlat Meslek Yüksekokulu ve Kanık Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Adilcevaz Meslek Yüksekokulu ve Güroymak Meslek Yüksekokulu olmak üzere farklı ilçelerde yer alan yerleşkelerde eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürmektedir.

Üniversitede 8.722 ön lisans, 5.589 lisans, 1.104 yüksek lisans ve 65 doktora öğrencisi olmak üzere toplam 15.480 öğrenci öğrenim görmektedir. Akademik yapıda bir Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, sekiz fakülte, iki yüksekokul, dokuz meslek yüksekokulu ve on altı uygulama ve araştırma merkezi bulunmaktadır. Akademik personel kadrosu, 312 öğretim üyesi, 158 öğretim görevlisi ve 74 araştırma görevlisi olmak üzere toplam 544 akademik personelden oluşmaktadır. İdari personel ise 292 memur ve 247 işçi olmak üzere 539 kişiden oluşmaktadır.

Üniversite, faaliyetlerini 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile diğer ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak yürütmekte olup, kurumsal yönetim yapısını bu yasal çerçevede doğrultusunda sürdürmektedir.

A. LİDERLİK, YÖNETİŞİM VE KALİTE

1. Liderlik ve Kalite

Yönetişim modeli ve idari yapı

Kurumun yönetim modeli; şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık ve kurumsallık ilkeleri doğrultusunda yapılandırılmıştır. Kurumsal yönetim yapısını gösteren teşkilat şeması, üniversitenin web sayfasında kamuoyuna açık biçimde yayımlanmakta olup, akademik ve idari birimlerin hiyerarşik konumları ile bağlılık ilişkileri tüm paydaşlar tarafından erişilebilir durumdadır. Rektörlük yapılanması; Rektör, Rektör Yardımcıları, Rektör Danışmanları, Senato ve Üniversite Yönetim Kurulu gibi karar alma ve yürütme organlarını içerecek şekilde tanımlanmış ve bu yapı içerisinde akademik-idari birimler arasındaki görev ve sorumluluk dağılımı belirlenmiştir. Üniversitenin yönetim modeli, birimler arası koordinasyonu güçlendirecek şekilde tasarlanmış olup, akademik birimler, idari birimler ve çeşitli koordinatörlükler arasında iletişim kanalları bulunmaktadır. Kurumun yönetim süreçleri, Bitlis Eren Üniversitesi Yönetim Sistemleri Politikası çerçevesinde yürütülmekte ve iç kontrol mekanizmalarının işletilmesi amacıyla İç Denetim Birimi, Kurumsal Komisyonlar, Akademik Koordinatörlükler, İdari Koordinatörlükler, Öğrenci Dekanlığının da içinde bulunduğu Akademik Organizasyonlar ve Kalite Koordinatörlüğü gibi yapılar aktif rol almaktadır. Bu birimler, karar alma sürecinin çok sesli olmasını desteklemekte; paydaşların temsiline ve yönetim mekanizmasına katılımına katkı sağlamaktadır.

Saha ziyaretinde yapılan gözlemler ile akademik ve idari birimlerde gerçekleştirilen odak grup toplantılarında; bazı koordinatörlüklerin ve akademik organizasyonların görev, yetki ve sorumluluk alanlarının tam olarak tanımlanamadığı, bu durumun ilgili birimlerin karar alma süreçlerine olumsuz yansımalarının olacağı değerlendirilmektedir. Akademik ve idari birim düzeyinde kalite süreçlerinin yürütülmesi; Süreç Temsilcileri (Dekan/Birim Yöneticisi) ve Süreç Sorumluları (Fakülte Sekreteri/Birim Kalite Temsilcisi) aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu yapılanma, kalite güvencesi kültürünün kuruma yaygınlaştırılmasına ve birimlerdeki uygulamaların kurumsal hedeflerle uyumlu şekilde yürütülmesine olanak tanımaktadır. Kurumun kalite güvencesine yönelik kurumsal kapasitesi, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi belgeleriyle desteklenmektedir.

Saha ziyaretinde yapılan gözlemlerde; kalite yönetim sisteminin YÖKAK Kalite Güvencesi Çerçevesi ile genel olarak uyumlu biçimde benimsendiği, ancak dört temel süreç (Planlama–Uygulama–Kontrol–Önlem Alma) ekseninde bütüncül ve kurumsallaşmış bir değerlendirme modelinin henüz tam olarak yerleşmediği görülmüştür. Planlama ve uygulama aşamalarında yapıların işlediği gözlemlenirken, özellikle kontrol ve önlem alma mekanizmalarında sistematikleşmeye yönelik gelişim alanları bulunduğu tespit edilmiştir. Karar alma süreçlerine kalite yönetim sisteminin daha bütüncül ve veri temelli biçimde entegre edilmesi, iç kontrol süreçlerinin kurumsal yönetim çerçevesine daha güçlü bağlanması ve kalite belgelerinin izleme–değerlendirme mekanizmalarına sistematik olarak yansıtılması beklenmektedir. Mevcut durumda, ISO belgelerinin kurum kapasitesini güçlendirdiği görülmekle birlikte, bu belgelerin kurumsal işleyişte sürekli iyileştirme döngüsünü besleyen bütüncül bir yapı içinde etkin kullanımına ilişkin somut kanıtların olmadığı değerlendirilmiştir.

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

Liderlik

Çevrim içi ve saha ziyaretinde gerçekleştirilen görüşmeler, gözlemler ve değerlendirme takımına iletilen kanıtların incelenmesi sonucunda; Üniversitede rektörün liderliğinde üst yönetimin kalite güvencesi sistemi ve kültürüne yönelik yüksek düzeyde sahiplik gösterdiği ve bu kültürün kurum

genelinde benimsenmesine dönük bir irade ortaya koyduğu tespit edilmiştir. Kalite Koordinatörlüğünün çalışmalarını düzenli biçimde yürüttüğü görülmekle birlikte, bu koordinasyonun kalite komisyonu ile akademik birimlerde yürütülen kalite çalışmalarına somut ve görünür şekilde yansıtılmadığı belirlenmiştir. İki taraflı etkin iletişimin varlığına ilişkin kanıtların sınırlı olduğu, buna karşın üst yönetimin kalite süreçlerine ilişkin farkındalığı artırmaya yönelik kararlı bir yaklaşım sergilediği anlaşılmaktadır.

Ziyaret edilen akademik ve idari birimlerde liderlik süreçlerinin kurumsal düzeyde tanımlanan kalite amaç ve politikalarıyla tam olarak bütünleşmediği; stratejik plan ile kalite süreçlerinin birlikte işletilmesi gerektiği yönündeki anlayışın henüz olgunlaşma aşamasında olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, kurumun değer ve hedeflerinin birimlerde uygulama düzeyinde yeterince yaygınlaşmadığını ve karar mekanizmalarında sistematik bir yapının tam olarak yerleşmediğini göstermektedir.

İletişim kanallarına ilişkin bulgular, üst yönetim ile birimler arasında iletişimin açık ve erişilebilir olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak bu iletişimin ağırlıklı olarak anlık ve informal yollarla (örneğin WhatsApp yazışmaları üzerinden) yürütüldüğü, birim düzeyinde YÖKAK alt ölçütlerine ilişkin değerlendirme, iyileştirme ve geri bildirim süreçlerini destekleyecek düzenli toplantılar, yapılandırılmış görüşmeler ve kayıt altına alınmış kurumsal iletişim mekanizmalarının yeterince işletilmediği görülmüştür. Bu durum, liderlik uygulamalarının izlenebilirliğini ve karar alma süreçlerinin kurumsallaşmasını sınırlamaktadır. Ayrıca paydaş katılımının sistematik biçimde güvence altına alınmasını güçleştirmektedir.

Odak grup görüşmelerinde ayrıca, liderlik uygulamalarının kalite güvencesi kültürünün gelişimi ve iyileştirilmesine yönelik düzenli değerlendirmelerin yapılmadığı; süreç sahiplerinin yetki ve sorumluluklarının bazı birimlerde netleşmediği; üniversite politikalarının ve kalite politikalarının görünürlüğünün birimler arasında farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda; liderlik süreçlerinin birimlerde kurumsal stratejik hedeflerle uyumlu biçimde içselleştirilmesine yönelik çalışmaların güçlendirilmesi; düzenli, takvime bağlı ve formal/resmi olarak kayıt altına alınmış iletişim ve toplantı mekanizmalarının oluşturulması önem arz etmektedir. Bununla birlikte, kalite güvencesi süreçlerinin bireysel çabalara bağlı olmaktan çıkarılarak kurumsal yapılar üzerinden yürütülmesinin sağlanması; süreç sahiplerinin görev, yetki ve sorumluluklarının açık biçimde tanımlanarak tüm birimlere yaygınlaştırılması gelişmeye açık yönler olarak değerlendirilmiştir.

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

Kurumsal dönüşüm kapasitesi

Kurum, Yükseköğretim Kurulu tarafından 2023 yılında turizm alanında “İhtisas Üniversitesi” olarak belirlenmiş ve bu gelişmeyi takiben amaç, misyon ve politikalarını bu doğrultuda güncelleyerek kurumsal bir dönüşüm gerçekleştirmiştir. Üniversite bünyesinde, iç ve dış paydaş görüşleri doğrultusunda kurulan toplam 16 adet Uygulama ve Araştırma Merkezi bulunmaktadır. Bu kapsamda özellikle bölge coğrafyasında önemli bir ekonomik faaliyet alanı olan arıcılığa yönelik Arı ve Arı Ürünleri Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi, ceviz yetiştiriciliğine yönelik Bitlis ve Yöresi Ceviz Uygulama ve Araştırma Merkezi, turizm, tarih ve kültürel mirasa ilişkin Ahlat Kubbetü’l İslam Uygulama ve Araştırma Merkezi, Bitlis ve Yöresi Tarih ve Kültür Uygulama ve Araştırma Merkezi, Prof. Dr. Fuat Sezgin İslam Bilim Tarihi Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Selçuklu Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi gibi merkezlerin faaliyet gösterdiği belirlenmiştir.

Üniversitenin, Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma kapsamında “Turizm” alanında ihtisas üniversitesi olmaya hak kazanması sonrasında 22.11.2023 tarihinde

Bitlis Eren Üniversitesi Turizm İhtisaslaşma Koordinatörlüğü kurulmuştur. Kuruluş amacı; "...Yükseköğretim Kurulu ve/veya Üniversite Senatosu tarafından belirlenen stratejik alanlarda ihtisaslaşmasını sağlamak amacıyla hazırlanacak programların, yapılacak faaliyetlerin ve geliştirilecek ve uygulanacak projelerin koordinasyonunun etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak..." şeklinde belirlenmiştir. Bu çerçevede çalışmalar için yatırım bütçesinin 2025 yılında verilmesinin ardından 1. Dönem ve 2. Dönem proje çağrılarının alındığı, IX. Uluslararası Batı Asya Turizm Araştırmaları Kongresi ve YÖK ihtisaslaşma toplantısının da burada yapıldığı göz önüne alındığında, değişim yönetimi yaklaşımı bağlamında kurumun gerekli aksiyonları aldığı değerlendirilmiştir.

Saha ziyaretleri kapsamında yapılan görüşmelerde, söz konusu uygulama ve araştırma merkezlerinin kurumun turizm alanındaki politika ve hedeflerine katkısının net bir şekilde ilişkilendirilemediği; birimler düzeyinde sunulan hizmetlere ilişkin paydaş geri dönüşlerinin alınmadığı ve bu nedenle iyileştirme faaliyetlerinin yapılamadığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede, KIDR 2024'te sunulan kanıtlar, (örneğin "Rektör Elmastaş'ın Liderliğinde Yenilikçi Adım: Bitlis Eren Üniversitesi Güneş Enerjisiyle Geleceğe Hazırlanıyor" ve "Bitlis Eren Üniversitesi ve Bitlis Cumhuriyet Başsavcılığı'ndan Denetimli Serbestlik Alanında Örnek İş Birliği" dosyaları) kurumsal dönüşüm kapasitesine ilişkin bir sistematiği göstermemektedir. Verilen kanıtların daha çok münferit faaliyet ve uygulama örnekleri niteliğinde olduğu değerlendirilmiştir.

Ayrıca, 2025 yılı itibarıyla turizm ihtisaslaşması için ayrılan bütçenin bilimsel araştırma projelerinin desteklenmesi amacıyla kullanılacağı; bu kapsamda proje başvurularının alındığı ve hakem değerlendirme süreçlerinden geçen projelerin destekleneceği görülmüştür.

Yapılan bu değerlendirmeler neticesinde, kurumun amaç, misyon ve hedefler doğrultusunda dönüşümü destekleyen yönetsel yaklaşımlarını güçlendirmesi; bu bağlamda, geri bildirimlerin resmî ve sürdürülebilir iletişim kanalları aracılığıyla sistematik biçimde alınmasını güvence altına alan bir mekanizmanın tanımlanması; uygulama ve araştırma merkezlerine ait web sayfalarının görünürlüğünün artırılması ve kurumsal bütünlükle uyumlu şekilde güncellenmesi; merkez faaliyetlerinin kurumun stratejik planı ile ilişkilendirilmesi ve yürütülen etkinliklerin performans göstergeleriyle eşleştirilmesinin sağlanması; sunulan hizmetlere ilişkin paydaş geri dönüşlerinin alınarak bu doğrultuda iyileştirme faaliyetlerinin işletilmesi gelişmeye açık yönler olarak tespit edilmiştir.

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

İç kalite güvencesi mekanizmaları

Saha ziyaretlerinde gerçekleştirilen görüşmeler, incelenen kanıtlar ve kurum tarafından sunulan dokümanlar doğrultusunda, Bitlis Eren Üniversitesi'nin kendi öz kaynakları ile geliştirdiği bir Kalite Yönetim Sistemi (KYS) takdirle karşılanmıştır. Ayrıca iş akış şemalarının, görev-yetki tanımlarının ve ilgili süreç sahiplerinin belirlendiği; kurumun politika ve alt politikalarının tanımlandığı; Kalite El Kitabının hazırlandığı ve erişilebilir şekilde yayımlandığı olumlu tespitler arasında yer almaktadır. Kurumun ISO 9001 ve ISO 27001 kalite yönetim sistemi sertifikalarına sahip olması, kurumsal süreçlerin belirli bir standardizasyon çerçevesinde yürütüldüğünü göstermektedir. Ayrıca web sitesi üzerinden Faaliyet Raporları, KGBR, İzleme Raporları, KİDR ve Stratejik Plan gibi temel kalite dokümanlarının kamuoyuyla paylaşıldığı görülmüştür.

Kalite Koordinatörlüğü tarafından yürütülen çalışmaların, "Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği" ve "Kalite Komisyonu Çalışma Usul ve Esasları" kapsamında gerçekleştirildiği; kalite komisyonunun süreç ve uygulamalarının tanımlı olduğu ve kurum personeline bilindiği anlaşılmaktadır. Üst yönetim tarafından program akreditasyon süreçlerinin desteklenmesi, bazı programların değerlendirme süreçlerinden geçmesi; idari ve akademik personel ile öğrencilerin rektör, üst yönetim ve ilgili yöneticilere ulaşabilir olması kurumda kalite kültürünün

benimsenmesine olumlu katkı sağlamaktadır. Ayrıca idari ve akademik personel ile öğrencilere yönelik memnuniyet anketlerinin düzenli olarak uygulanması, kurumun geri bildirim toplama konusundaki kararlılığını göstermektedir.

Bununla birlikte, iç kalite güvencesi mekanizmalarının izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik planlı bir sistemin işletilmediği, mevcut uygulamaların daha çok memnuniyet anketlerine dayalı olduğu ve PUKÖ döngüsünün tüm aşamalarını kapsayan bütüncül bir yaklaşımın henüz oluşturulmadığı tespit edilmiştir. Birimlerde yürütülen kalite süreçlerine ilişkin çıktıların sınırlı olduğu, bu çıktılara dayalı karar alma mekanizmalarının izlenebilirliğinin zayıf kaldığı, süreç iyileştirmelerine yönelik kanıtların sistematik biçimde toplanamadığı ve arşivleme mekanizmalarının yeterince kurumsallaşmadığı görülmüştür.

Kalite süreçleri ile ilgili bazı uygulamaların yürütüldüğü tespit edilmekle birlikte, bu uygulamaların PUKÖ döngüleri doğrultusunda takvim yılı esas alınarak planlandığına, süreç-mekanizma-sorumluluk ayırımının sistematik şekilde tanımlandığına ve düzeltici-geliştirici faaliyetlerin bütüncül biçimde işletildiğine dair somut bir kanıt sunulmamıştır. Bu bağlamda iç kalite güvencesi mekanizmalarının kurumsal düzeyde işler hâle gelmesi için sistematik izleme ve iyileştirme süreçleri kurumun gelişmeye açık yönü olarak belirlenmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun iç kalite güvencesi süreç ve mekanizmaları tanımlanmıştır.

Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik

Kurum web sayfasında stratejik plan, faaliyet raporu gibi kurumsal raporların yayınlandığı, sitenin aktif olarak işletildiği ve erişilebilir olduğu; kamuoyuna yönelik bilgilendirmelerin somut biçimde gerçekleştirildiği; kurum paydaşlarının tanımlandığı ve anket gibi geri bildirim sistemleri aracılığıyla paydaş görüşlerinin alındığı tespit edilmiştir. Kurum genelinde personel memnuniyet anketlerinin düzenli olarak yapıldığı, kendi öz kaynakları ile geliştirilmiş Kalite Yönetim Sistemi (KYS) üzerinden kurumsal bilgilendirmelerin ve arşivlemenin sağlanmaya başlanıldığı ve RİMER (Bitlis Eren Üniversitesi Rektörlük İletişim Merkezi) sistemi üzerinden iç ve dış paydaşlara ait görüş, şikâyet ve önerilerin toplandığı gözlemlenmiştir.

Bununla birlikte, kurum içerisindeki bazı birim web sayfalarının içerik ve güncelleme açısından kurumsal bütünlüğe uygun olmadığı; paydaş görüşlerinin geri bildirimine ilişkin planlı bir süreç takviminin bulunmadığı; paydaş bildirimlerinin çoğunlukla sözlü olarak ifade edildiği ve bu bildirimleri kayıt altına alacak mekanizmaların sistematik olarak işletilmediği belirlenmiştir. Odak grup görüşmelerinde, kurum genelinde ISO değerlendirme süreci kapsamında yapılan hazırlıkların ve Yönetimi Gözden Geçirme (YGG) toplantılarının, YÖKAK izleme ve değerlendirme süreçleriyle örtüştüğü yönünde bir algının olduğu izlenmiştir.

Yapılan bu değerlendirmeler neticesinde, yönetsel süreçlerin ve kararların paydaşlara duyurulmasına yönelik zaman takvimi ve sistematik bir yaklaşımın oluşturulması; ISO değerlendirme sürecinde kullanılan YGG toplantıları dışında, YÖKAK'ın 46 alt ölçütüne özgü bağımsız izleme, değerlendirme ve iyileştirme toplantılarının yapılması; kurum web sayfasında eksiklik görülen birimlerin (özellikle Uygulama ve Araştırma Merkezleri gibi) sayfalarının kurumsal bütünlük çerçevesinde belirli periyotlarla kontrol edilerek güncellenmesi; geri bildirim mekanizmalarının işlevselliğinin artırılması ve bu kapsamda birim faaliyetlerinin, çıktıların, araştırma ve topluma katkılarının kamuoyuna yeterli düzeyde yansıtılması; yürütülen çalışmalar kapsamında gerçekleştirilen iyileştirmelerin düzenli biçimde kayıt altına alınması gelişmeye açık yönler arasındadır. Ayrıca, idari ve akademik personel ile öğrenci geri bildirimlerinin kurumsal düzeyde iyileştirme süreçlerine entegre edilmesi ve iyi uygulamaların kurum geneline yaygınlaştırılması; akademik birimler, idari birimler ile uygulama ve araştırma merkezlerinin web sayfalarında misyon, vizyon, politikalar ve iş akış süreçlerinin düzenli olarak güncellenmesi ve erişilebilirliğinin sağlanması; birim faaliyet raporlarının ilgili mevzuata uygun şekilde hazırlanması önem taşımaktadır. Bu kapsamda, ISO değerlendirme süreci ile YÖKAK değerlendirme sürecinin

birbirinden farklı işleyişlere sahip olduğu gerçeğiyle hareket edilmesi ve her iki sürecin gerekliliklerinin ayrı ayrı karşılanmasına yönelik kurumsal farkındalığın artırılması gerekmektedir. Ayrıca yönetsel karar alma süreçlerini ve yürütülen iyileştirme faaliyetlerini düzenli, planlı ve şeffaf bir biçimde kamuoyuyla paylaşması; paydaşlarla yapılan toplantılar ve çeşitli bilgilendirme çalışmalarıyla farkındalığı artırması, kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik mekanizmalarının güçlendirilmesi açısından önemli ve geliştirilmesi gereken yönler olarak değerlendirilmiştir.

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

2. Misyon ve Stratejik Amaçlar

Misyon, vizyon ve politikalar

Kurum, 2023-2027 Stratejik Plan çalışmaları kapsamında misyon ve vizyonunda revizyon yapmıştır. Söz konusu plan çalışmaları kapsamında yapılan değişiklik ile kurumun misyonu; “Bölgenin köklü tarihî ve zengin kültürel dokusuyla değer eksenli toplumsal bilincin oluşmasına katkı sağlamak, çağın gereklerine uygun bilgi ve beceriyle donatılmış bireyler yetiştirmek, nitelikli araştırmalarla bölge kaynaklarının etkin kullanılmasına öncülük etmek ve başta “Turizm” alanı olmak üzere ülkenin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlamaktır”. Vizyonu ise; “Eğitim-öğretim ve bilimsel faaliyetleriyle ön plana çıkan; güçlü kurumsal yapısıyla yenilikçi girişimci bir aktör olarak yerel ve bölgesel kaynakları harekete geçirmeye ve turizm alanında ihtisaslaşmaya öncülük eden, evrensel değerler çerçevesinde nitelikli bireyler yetiştiren saygın bir üniversite olmaktır” şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca kurumun; Kalite Güvence Sistemi, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Toplumsal Katkı, Bilgi Güvenliği, Yönetim Sistemleri, Uzaktan Eğitim ve Uluslararasılaşma Politikaları mevcuttur. Eğitim ve Öğretim Politikası uzaktan eğitimi de içermemekle beraber, uzaktan eğitime ilişkin ayrı bir politika belgesinin de olduğu ve bu belgenin uzaktan eğitim süreçlerini kapsadığı görülmüştür.

Kurumun web sitesi, kurumsal raporları, akademik ve idari birimlerin web siteleri detaylı incelenerek yapılan değerlendirmede; kurum ana sayfasında ve kalite koordinatörlüğünün sayfasında misyon, vizyon ve politika belgelerinin yayımlanarak kamuoyuna duyurulduğu, diğer akademik ve idari birimlerin çoğunun web sitesinde ise kurumun misyon ve vizyonu ile politika belgeleri ile uyumlu söz konusu belgelerinin mevcut olmadığı, misyon ve vizyonun mevcut olduğu birimlerin büyük çoğunluğunda ise politika belgelerinin bulunmadığı görülmüştür. Benzer şekilde; 2022 Kurumsal İzleme Raporunda da “Kalite politikasının ve kültürünün kurum içinde benimsenmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik bazı uygulamaların bulunduğu izlenmiştir. Ancak bu uygulamaların kurum geneline yayılması ve tüm birimlerce benimsendiğine ilişkin kanıtlara rastlanmamıştır.” şeklinde bir tespit bulunmaktadır.

Saha gözlemleri, gerçekleştirilen odak görüşmeler ve 2024 KİDR birlikte değerlendirildiğinde; kurumun misyon, vizyon ve politika belgelerine yönelik uygulama ve mekanizmaların geliştirilmesi yönünde çalışmalar ortaya konduğu ve bu bağlamda sınırlı uygulamaların bulunduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte; belirtilen uygulamaların izlenmesi ve paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlem alınmasına ilişkin bulgulara rastlanılamamıştır.

Yapılan bu değerlendirmeler ışığında misyon, vizyon ve politika belgeleri ile uyumlu uygulamaların kurum geneline yaygınlaştırılması ve gerçekleştirilen uygulamaların iç ve dış paydaşların katılımıyla izleme ve değerlendirilmesinin yapılarak aksiyonların belirlenmesi kurumun gelişmeye açık yönleri arasında bulunmaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun tanımlanmış ve kuruma özgü misyon, vizyon ve politikaları bulunmaktadır.

Stratejik amaç ve hedefler

Kurumun; 2023-2027 dönemi Stratejik Planını, 5018 sayılı Kamu Mali Kontrol ve Yönetimi Kanunu'nun 9. maddesine göre devlet yükseköğretim kurumları için Cumhurbaşkanlığı Strateji Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan rehberi esas alınarak hazırladığı ve web sitesinde paydaşlarına duyurmak amacıyla yayınladığı görülmüştür.

Saha gözlemleri, odak grup görüşmeleri ve 2024 KİDR'inde sunulan kanıtlardan hareketle; 2023-2027 Stratejik Planının stratejik amaç ve hedefleri ile performans göstergelerinin 2024 yılı için gerçekleşme sonuçlarına ilişkin verilerin bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca faaliyetlerin PUKÖ döngüsü de dikkate alınarak yürütüldüğüne ve kapatıldığına ilişkin iyileştirme planları ya da PUKÖ temelli eylem planlarının olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte kurumdaki birkaç birim haricinde akademik birimlerin çoğunda ve idari birimlerin ise tamamında, birime özgü belirlenmiş stratejik plan/stratejik amaç ve hedeflerin bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Yapılan bu değerlendirmeler neticesinde; stratejik plan kültürünün PUKÖ temelli süreç yönetimiyle daha güçlü bir biçimde ilişkilendirilmesi; finansal kaynakların stratejik plan amaç, hedef ve performans göstergeleriyle ilişkilendirildiği tanımlı bir süreç yönetişiminin geliştirilmesi; stratejik plan uygulamalarına ilişkin izleme sonuçlarının paydaşlarla değerlendirilerek önleyici ve geliştirici tedbirlerin alındığı bütüncül bir mekanizmanın işletilmesi önerilmektedir. Ayrıca kalite çalışmaları ile stratejik plan çalışmalarının eşgüdümlü olarak yürütülmesi ile stratejik plan performans göstergelerine ait veri analizlerine dair iyileştirme yönünde eylem planlarının oluşturulması da, kalite güvencesi döngüsünün (PUKÖ) kurumsal düzeyde etkin bir şekilde işletilmesini garanti altına alacaktır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun ilan edilmiş bir stratejik planı bulunmaktadır.

Performans yönetimi

Kurumun 2023-2027 dönemi Stratejik Planı içerisinde performans göstergelerine yer verdiği ve web sitesinde paydaşlarına duyurmak amacıyla yayınladığı görülmüştür. Saha gözlemleri, odak grup görüşmeleri ve 2024 KİDR'inde sunulan kanıtlardan hareketle, 2024 yılı için performans göstergelerinin gerçekleşme sonuçlarına ilişkin verilerin bulunmadığı; performans göstergelerinin gerçekleşmesine yönelik hangi faaliyetlerin göstergenin kapsamında olduğuna ilişkin önceden belirlenmiş veri toplama rehberi veya bu faaliyetlerin tanımlandığı entegre bilgi yönetim sisteminin bulunmadığı; faaliyetlerin PUKÖ döngüsü de dikkate alınarak yürütüldüğüne ve kapatıldığına ilişkin iyileştirme planları ya da PUKÖ temelli eylem planlarının olmadığı görülmüştür.

Yapılan bu değerlendirmeler neticesinde, stratejik plan dâhilinde yıllık olarak performans göstergelerinin kurum genelinde tüm birimler tarafından benimsenerek, izlenmesi ile gerçekleşmelerin takip edilerek ilgili kurullarda tartışılması ve akabinde de gerekli önlemlerin alınmasına ilişkin mekanizmaların işletilmesi kalite güvence sisteminin içselleştirilmesi için önem arz etmektedir. Ayrıca finansal kaynakların stratejik plan ve performans göstergeleriyle ilişkilendirildiği tanımlı bir süreç yönetişiminin geliştirilmesi; stratejik plan doğrultusunda kurum genelinde yaygın bir performans yönetimi sisteminin işletilmesi; performans göstergelerinin iç kalite süreçleriyle daha güçlü bir biçimde ilişkilendirilmesi gerektiği değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda performans göstergeleri ve performans yönetimi mekanizmaları tanımlanmıştır.

3. Yönetim Sistemleri

Bilgi yönetim sistemi

Kurumda, kurumsal bilginin edinimi, saklanması, kullanılması, işlenmesi ve değerlendirilmesine

destek olacak Elektronik Bilgi Yönetim Sistemi (EBYS), OSKA Otomasyonu, Proliz Öğrenci İşleri Otomasyonu, BAP Otomasyonu, NETİKET Personel Otomasyonu, SpamTitan Antispam Gateway, Fortigate Güvenlik Duvarı Cihazı ve Yazılımı, Forti Analyzer Yazılımı, Veeam veri/sunucu Yedekleme, Uzaktan Eğitim Otomasyonu (Moodle + Big Blue Button), BEVİS (Bitlis Eren Veri İşleme Sistemi), Elektronik Talep Yönetim Sistemi, Dspace (Açık Erişim Sistemi), RİMER, Lisansüstü Öğrenci Başvuru Sistemi, ETİSAN Yemekhane Otomasyonu, Özel Yetenek Sınav Otomasyonu ile ISO standartları kapsamında kullanılan bilgi yönetim sistemleri mevcuttur. Ayrıca kurumun öz kaynaklarıyla Kalite Yönetim Sistemini (KYS) geliştirilme çalışmalarının olduğu ve ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetimi Sistemi sertifikası olduğu görülmüştür. Ancak bu faaliyetlerin kurumsal iç kalite yönetim süreçlerine dâhil edilemediği gözlemlenmiştir.

Kurumun 2024 KİDR'ında sunulan kanıtlar incelendiğinde, bilgi yönetim sistemini sürekli geliştirme amacıyla olduğu ve bu amaç doğrultusunda; mevcut sistemlerin işlevselliği ve kullanıcı dostu olması için çalışmaların yapıldığı, kurum genelinde yeni ihtiyaçlara yönelik yeni sistemlerin geliştirilmekte olduğu ve farklı sistemler arasındaki entegrasyonun sağlanmasına yönelik çalışmalarını sürdürüldüğü belirtilmiştir.

Saha gözlemleri sırasında Elektronik Talep Yönetim Sisteminin birimler tarafından etkin kullanıldığı gözlemlenmiştir. Bu çerçevede değerlendirme takımı ile yapılan görüşme sırasında; akademik bir birimden oluşturulan bilgi yönetim sistemlerine yönelik bir destek talebi Elektronik Talep Yönetim Sistemi üzerinden oluşturulmuş, ilgili birim tarafından kısa sürede hızlı bir şekilde taleplere cevap verildiği görülmüştür.

Görüşmelerde, kurumun öz kaynaklarıyla oluşturulan Kalite Yönetim Sistemini (KYS) geliştirilmeye yönelik çalışmaların devam ettiği ve bu sistemi yönetim süreçlerine dâhil etmeyi amaçladıkları ifade edilmiştir. Yapılan gözlemlerde bilgi yönetim sistemi mekanizmalarının büyük oranda kurum bazında etkin bir şekilde kullanıldığı, ancak geliştirilen bu model kapsamında, sistemlerin birbirine entegre olan ve ihtiyaç duyulan veriler ile raporlamaları en kısa zamanda üst yönetime ve ilgili birimlere iletilmesine olanak sağlayacak bir mekanizmanın olmadığı anlaşılmıştır.

Genel olarak, Kurumun 2024 KİDR, internet sitesi, saha ziyaretinde yapılan gözlemler ve ilgililer ile yapılan odak görüşmeler birlikte değerlendirildiğinde; kurumda Liderlik Yönetişim ve Kalite, Eğitim Öğretim, Araştırma Geliştirme ve Toplumsal Katkı faaliyetlerine yönelik planlama aşamasından başlayarak PUKÖ çevriminin tüm aşamalarını kapsayan kurum geneline yaygınlaştırılmış, stratejik yönetim, performans göstergesi veri girişi ve izlemesinin yapılabildiği, iç kalite yönetim süreçlerini destekleyen, risk yönetimi ve iç kontrol yönetim mekanizmalarını kapsayan ve gerektiğinde sorumlulara ve yetkililere anlık raporlama yapabilecek tek bir çatı altında toplanmış bir entegre bilgi yönetim sisteminin olmaması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

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

İnsan kaynakları yönetimi

Kurumun İdari Personel Ödül Yönergesi, İdari Personel Performans Değerlendirme Yönergesi, Hizmet İçi Eğitim Yönergesi, Akademik Yükseltme ve Atanma Yönergesi, Bilimsel Teşvik Ödülleri Uygulama Esasları ile Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği mevcuttur. Ayrıca yerel bir sanayi kuruluşu tarafından sağlanan bir teşvik desteğinin de olduğu bu düzenlemelerin çalışanlara duyurulduğu ve kurumun web sitesinde yayımlandığı görülmüştür. İdari insan kaynağına yönelik ödül yönergesinin, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na paralel şekilde hazırlandığı; ödüllendirme sisteminin ise mevzuatta yer alan Başarı Belgesi, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül

olmak üzere üç ayrı kritere göre değerlendirildiğine dair düzenleme olduğu anlaşılmaktadır. İyi uygulama örneği olarak değerlendirilebilecek Performans Değerlendirme Yönergesinin 10. maddesinde, “Değerlendirme sonucunda personel performans değerlendirme düzeyi/notu A (90-100) olan personele teşekkür/takdir belgesi verilir.” şeklinde bir hüküm bulunmakta olup, bu düzenleme ile ikinci bir ödüllendirme mekanizmasının da mevcut olduğu görülmüştür. Akademik Yükseltme ve Atanma Yönergesi’nde yer alan “Bu yönergenin amacı, Bitlis Eren Üniversitesinin öğretim üyelerinin bilimsel çalışmalarında kalitenin artırılmasını sağlamak, dünyadaki ortak standartlara ulaşmak ve üniversitemize eğitim-öğretim faaliyetlerinin yanı sıra ulusal ve uluslararası düzeyde bilimsel yayın üreten seçkin öğretim üyeleri kazandırmaktır.” ifadesiyle, akademik insan kaynağının atanma süreçlerinin önceden belirlenmiş bir mekanizma ile güvence altına alındığı anlaşılmaktadır.

Kurumda hizmet içi eğitim mekanizmasının mevcut olduğu ve verilen eğitimlerin ihtiyaç analizi yapılarak ve planlanarak yürütüldüğü güçlü yön olarak değerlendirilmekle birlikte, eğitim sonunda eğitici ve eğitime ilişkin memnuniyet anketlerinin yapılmıyor olması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. İnsan Kaynağına yönelik memnuniyet anketi uygulamasının yapıldığı sunulan kanıtlar ve saha ziyaretinde insan kaynakları birimi yöneticileri ve odak grup insan kaynağı görüşmelerinden anlaşılmış olup; 2024 yılında akademik ve idari insan kaynağına yönelik memnuniyet anketlerinin yapıldığı, anketlerin sonuçlarının değerlendirilerek raporlandığı anlaşılmıştır. Bu bağlamda akademik insan kaynağına yönelik yapılan anket sonuçlarına göre en yüksek memnuniyetsizlik oranı; araştırmalardaki maddi destek, Daire Başkanlığı hizmetleri, yemek hizmeti, sağlık hizmeti ve kreş hizmetleri gibi alanlarda görülmüştür. Bununla birlikte idari insan kaynağına yönelik yapılan anket sonuçlarına göre en yüksek memnuniyetsizlik oranı; idari personel sayısı yeterliliği, yenilikçi fikirlere fırsat, kalite kültürü oluşumu, birimler arası süreç aksamaları, atamalarda mesleki yeterlilik, temizlik hizmetleri, sağlık hizmetleri, yemek hizmetleri ve kreş hizmetlerine yönelik alanlarda olduğu raporlanmıştır. Bununla birlikte bu memnuniyetsizlik alanlarına yönelik olarak PUKÖ yaklaşımı çerçevesinde bir eylem planı hazırlanarak iyileştirme faaliyetlerinin yapılmadığı da gözlemlenmiştir.

Saha gözlemleri ve odak görüşmelerde, idari insan kaynağına yönelik teşvik ve ödül mekanizması oluşturulmakla birlikte; sistemin PUKÖ çevrimini kapatacak şekilde uygulanması ve değerlendirilmesine ilişkin bir mekanizmanın işletilmemesi, gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. İnsan Kaynağına yönelik memnuniyet anketi uygulamasının yapıldığı sunulan kanıtlar ve saha ziyaretinde insan kaynakları birimi yöneticileri ve odak grup insan kaynağı görüşmelerinden anlaşılmıştır. Ancak yıl içerisinde çalışanların memnuniyet, şikâyet ve önerilerini belirlemek ve izlemek amacıyla geliştirilmiş olan yöntem ve mekanizmalar doğrultusunda sonuçların değerlendirilerek iyileştirildiğine dair bir iç kalite güvence sistemi mekanizmasının işletilmediği gözlemlenmiştir.

Genel olarak, Kurumun 2024 KİDR, internet sitesi, saha ziyaretinde yapılan gözlemler ve ilgililer ile yapılan odak görüşmeler birlikte değerlendirildiğinde; Kurumun genelinde insan kaynakları yönetimi doğrultusunda uygulamaların tanımlı süreçlere uygun bir biçimde yürütüldüğü, ancak uygulamaların izlenmesi ve ilgili paydaşlar ile değerlendirilerek iyileştirme faaliyetlerine yönelik bulgulara ulaşamamıştır.

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

Finansal yönetim

Kurum, 5018 sayılı kanuna tabi II Nolu cetvelde yer alan özel bütçeli bir kamu idaresi statüsüne sahiptir. Kurum bütçesini her yıl merkezi yönetim bütçe kanunu kapsamındaki süreçlere göre yürütmekte, verilen bütçe de aynı kanun ile nihai halini almaktadır. Kanunla verilen bu gelirler dışında iç ve dış kaynaklı proje fon gelirleri, öğrenci katkı payı gelirleri, uluslararası öğrenci gelirleri, eğitim-öğretim gelirleri, döner sermaye gelirleri, hizmet ihracatı gelirleri gibi gelirleri de

mevcut olduğu görülmüştür. Yıl içerisinde ek bütçe ihtiyacı olması halinde Cumhurbaşkanlığı Strateji Bütçe Başkanlığına gerekçeli talep yapılmakta, stratejik amaç ve hedefleri ile uygun olması beklenen bu talepler değerlendirilerek büyük oranda ihtiyaçlar karşılanmaktadır. Finansal yönetim süreçleri mali mevzuatlar çerçevesinde yürütölmekte, performans yönetimi ve mevzuatlarında düzenlenmesi zorunluluğu hüküm altına alınan raporlamalar belirli periyodlar halinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yapılmakta ilgili kamu kurumlarına ibraz edilmekte ve mali mevzuatların hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri gereğince kurumun web sitesinde yayımlayarak kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Kurumun mali kaynaklarına ilişkin harcama süreçleri yürürlükte olan mali mevzuatlara göre yürütölmekte olup düzenli olarak Sayıştay ve Muhasebat Genel Müdürlüğü gibi kurumlar tarafından denetlenerek ilgili raporlamalar yapılmaktadır. Genel olarak, Kurumun 2024 KİDR, internet sitesi, saha ziyaretinde yapılan gözlemler ve ilgililer ile yapılan odak görüşmeler birlikte değerlendirildiğinde; Kurumun genelinde finansal kaynakların yönetimine ilişkin uygulamaların tanımlı süreçlere uygun bir biçimde yürütölmekte olduğu gözlemlenmiştir. Ancak uygulamaların izlendiğı ve ilgili paydaşlar ile değerlendirilerek iyileştirildiğine dair bulgulara rastlanılamamıştır.

Saha gözlemlerinde ve odak görüşmelerinde kurumun dış paydaşı olan ve Üniversiteye de adını veren Eren Holding adlı özel sektör kuruluşunun Ülkemizde örnek gösterilebilecek bir yaklaşımla kuruma büyük mali destekler sağladığı, bina, tesis, altyapı desteğı, burs desteğı katkısı sağladığı ve sağlamaya devam ettiğı anlaşılmıştır. Diğer taraftan Üniversitenin Stratejik Planı hazırlanarak Cumhurbaşkanlığı Strateji Bütçe Başkanlığının onayına sunulmuş, onay sonrasında yürürlüğe girmiştir. Söz konusu planda bulunan hedef kartlarında yer alan performans göstergelerini gerçekleştirmek için belli bir maliyet hesaplanmıştır. Planın ilgili dönemi kapsayan yıllık gerçekleştirmelerine ilişkin değerlendirme raporları Cumhurbaşkanlığı Strateji Bütçe Başkanlığına gönderilerek stratejik plan bütçe ilişkisi takip edilmektedir.

Bu çerçevede değerlendirildiğinde kurumun finansal kaynaklarının etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılması ilkesinin de göz önünde bulundurularak stratejik amaç ve hedefleri, performans göstergelerini gerçekleştirmeye yönelik mali mevzuatlardaki yasal süreler ve süreçler esas alınarak yürütölmekte olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte, kurumun PUKÖ temelli süreç yönetim mekanizmalarını dikkate alarak aksiyon alması, yasal mali mevzuat süreçlerini de kapsayan bütüncül bir yapı oluşturmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda stratejik amaç, hedef ve performans göstergelerini gerçekleştirmeye yönelik harcama süreçlerini yürütüp sonuçlarını izleyerek raporlaması ile iyileştirmeye yönelik tanımlı süreçlerin geliştirilmesi gereken alanlar, gelişmeye açık yönler olarak değerlendirilmiştir.

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

Süreç yönetimi

Üniversitenin akademik ve idari birimlerde yürütölen süreçler büyük oranda TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Standardını referans alınarak oluşturulan, Kuruma özgü prosedür ve proses yaklaşımıyla yürütöldüğü anlaşılmaktadır. Kurumun asli faaliyetleri olan Liderlik Yönetişim ve Kalite, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme ve Toplumsal Katkı faaliyetlerinin bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirildiğı ana faaliyetleri ve alt faaliyetlerine ilişkin süreç yönetim mekanizmaları tanımlanarak kalite koordinatörlüğünün web sitesinde yayınlanmıştır.

Saha gözlemleri ve görüşmelerde, idari birimlerin, akademik birimlerin ve merkezlerin büyük çoğunluğunun web sitesinde ana ve alt süreçlere ilişkin mekanizmalara paydaş katılımı da sağlanarak, oluşturulacak iş akış süreçlerinin güncel ve erişebilir olmaması gelişmeye açık alan olarak değerlendirilmiştir.

Saha gözlemlerinde süreç mekanizmalarının planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma

(PUKÖ) basamaklarını dikkate alarak, süreç risklerinin göz önünde bulundurularak yürütülmesine ve kurum geneline yayılmasına, süreç performans göstergelerinin ölçümlerine dayalı iyileştirmelerin tüm birimleri ve süreçleri kapsayacak şekilde yürütülmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çerçevede Kurumda iç kalite güvence mekanizmasının işleyişinin temelini oluşturan faaliyetin planlama sürecinin başlangıcından tamamlanmasına kadar tüm aşamaları içeren, sürecin her aşamasında süreç sorumlularının kimlerin olduğunun belirtildiği, yazılı iş akışı süreç şemalarını/diyagramlarını içerisinde barındıran, önceden belirlenmiş somut güvence mekanizmalarının oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca bu mekanizmaların kurum geneline yaygınlaştırılması ve bu iş akış şemalarının toplandığı kalite yönetim dokümanı, süreç el kitabının veya bu mahiyetteki süreç yönetim modeli mekanizmasının tüm birimleri kapsayacak şekilde oluşturulması önerilmektedir.

Genel olarak, Kurumun 2024 KİDR, internet sitesi, saha ziyaretinde yapılan gözlemler ve ilgililer ile yapılan odak görüşmeler birlikte değerlendirildiğinde; tanımlı süreç yönetim mekanizmalarının büyük oranda tanımlandığı ancak kurum geneline yaygınlaştırılmadığı anlaşılmıştır.

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

4. Paydaş Katılımı

İç ve dış paydaş katılımı

Bitlis Eren Üniversitesi'nin iç paydaşları arasında akademik ve idari personel, öğrenciler ve mezunlar; dış paydaşları arasında ise kamu kurumları, yerel yönetimler, kalkınma ajansları, diğer üniversiteler, meslek odaları, STK'lar ve sektör temsilcileri yer almaktadır. KİDR 2024'te paydaş gruplarının açık biçimde tanımlandığı ve Üniversitenin bu paydaşlarla farklı düzeylerde iş birliği yürüttüğü görülmektedir. Saha ziyaretinde de dış paydaşlarla yapılan toplantılarda kamu, özel sektör ve STK'ların güçlü bir dış paydaş rolü üstlendiği üniversiteyi sahiplendiği görülmekle birlikte her ne kadar Mezun Bilgi Sistemi kurularak mezun bilgileri toplansa da BEÜ mezunlarında güçlü bir sahiplenme ve aidiyet yaratılmadığı tespit edilmiştir. Üniversite bünyesinde yapılan etkinliklere ilişkin mezunlara yönelik toplu bir bilgilendirme kanalının bulunmadığı ve bu tür faaliyetlerden ikili ilişkiler aracılığı ile haberdar olunduğu mezunlar tarafından ifade edilmiştir.

Yapılan saha ziyaretlerinde özellikle birimler düzeyinde yapılan görüşmelerde paydaş görüşlerinin (akademik, idari ve öğrenci); memnuniyet anketleri, çevrim içi geri bildirim formları (Google anket, WhatsApp uygulama kanalları gibi), RİMER sistemi, birim toplantıları, dönemsel görüşmeler ve sözlü olarak yapılan diyaloglar aracılığıyla toplandığı gözlemlenmiştir. Özellikle program akreditasyon sürecindeki birimlerin ek geri bildirim araçları geliştirmesi, paydaş katılımına yönelik farkındalığın bu birimler bağlamında arttığını göstermektedir. Bununla birlikte, paydaş görüşlerinin sistematik biçimde analiz edildiğine, karar alma süreçlerine düzenli olarak entegre edildiğine ve yapılan iyileştirmelerin belgelendiğine dair izlenebilir kanıtların sınırlı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca memnuniyet anketlerinin paydaşları ile (akademik, idari ve öğrenci) rektörün veya birim amirlerinin katıldığı toplantılarla değerlendirilerek geri bildirim yapılmadığı da yapılan görüşmelerde anlaşılmıştır. Mevcut uygulamaların birim inisiyatifleriyle yürütülmesi nedeniyle paydaş katılımının kurumsal düzeyde standart bir politika ve sistematığe kavuşmadığı görülmektedir. Paydaş katkısının PUKÖ döngüsünün her aşamasına entegre edilmesi, geri bildirimlerin düzenli raporlanması ve iyileştirmelerin şeffaf biçimde paylaşılması için kurumsal bir yapının oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda, Bitlis Eren Üniversitesi'nin tüm paydaş gruplarını kapsayan, izlenebilir ve sürdürülebilir bir paydaş katılım mekanizması geliştirmesi; geri bildirimlerin kalite güvencesi süreçlerine etkisini güçlendirecek yapısal düzenlemeler yapması önemli bir gelişim alanı olarak değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı, yönetim sistemi ve uluslararasılaşma süreçlerinin PUKÖ katmanlarına paydaş katılımını sağlamak için planlamalar bulunmaktadır.

Öğrenci geri bildirimleri

Yapılan saha ziyaretlerinde öğrencilerin kalite ve akreditasyon süreçlerine ilişkin farkındalıklarının üst seviyede olduğu, bu bağlamda Üniversite bünyesinde aktif olarak faaliyet gösteren bir öğrenci topluluğunun (Eren Kalite ve Kalifikasyon Kulübü) bulunduğu dikkati çekmiştir. Kalite süreçlerine ilişkin olarak gerek birim yöneticileri gerekse öğrenci topluluğu aracılığıyla zaman zaman toplantılar düzenlendiği ifade edilmiştir. Öğrencilerin karar alma süreçlerindeki rolüne ilişkin olarak birimler bazında Kalite Elçilerinin bulunduğu ve ilgili kurullarda temsil düzeyinde faaliyet gösterdiği bildirilmiştir. Bununla birlikte bahsedilen bu tür faaliyetlerin henüz uygulamaya geçmiş olması ve süreçlere ilişkin kanıt dosyalarının sınırlı kalması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurum genelinde öğrencilerden geri bildirim alınmasına yönelik mekanizmaların çeşitli kanallar aracılığıyla (öğrenci otomasyonu, memnuniyet anketleri, çevrim içi formlar (Google anket ve WhatsApp uygulama kanalları gibi), dilekçeler, RİMER, e-posta, telefon, Öğrenci Dekanlığı ve birim yönetimleriyle yapılan sözlü görüşmeler) ve Danışmanlık saati uygulamasıyla yürütüldüğü gözlemlenmiştir. Bahsedilen geri bildirim kanallarından öğrencilerin haberdar oldukları ancak memnuniyet anketleri dışındaki geri bildirim kanallarını pek tercih etmedikleri dikkati çekmiştir. Bu bağlamda özellikle birim yöneticilerine ulaşmakta sorun yaşamadıkları ve istek, temennilerini sözlü olarak rahatlıkla üst yönetime iletebildikleri ifade edilmiştir. Öğrenci geri bildirimlerinin toplumsal, sosyal ve akademik ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bazı iyileştirmelere dönüştüğü uygulamalar da kurum bazında gözlemlenmiştir. Bu bağlamda yeni sosyal ve akademik mekânların (çalışma salonları, kütüphane çalışma saatlerinin düzenlenmesi vb.) oluşturulması ve kurum içi servis ring saatlerinin yeniden düzenlenmesinin bu geri bildirimleri dikkate alan bir yaklaşımı yansıttığı görülmektedir. Bununla birlikte öğrenci görüşlerinin kalite güvencesi süreçlerine kurumsal düzeyde sistematik olarak entegre edildiğine dair izlenebilir kanıtların sınırlı olduğu; geri bildirimlerin nasıl analiz edildiği, ilgili kurullarda nasıl ele alındığı ve iyileştirmelere nasıl dönüştürüldüğüne ilişkin belgelerin tüm birimlerde bütüncül bir yapı göstermediği belirlenmiştir. Ayrıca geri bildirim sonuçlarının öğrencilere geri sunulmasına ilişkin süreçlerin henüz kurumsallaşmadığı da anlaşılmaktadır. Bahsedilen geri bildirim mekanizmalarının ders değerlendirme süreçlerinde de benzer şekilde işletildiği ve yine bu süreçlere ilişkin elde edilen raporların analizi neticesinde yapılan iyileştirme faaliyetlerine yönelik kanıtların oldukça sınırlı kaldığı gözlemlenmiştir.

Bu kapsamda, öğrenci geri bildirimlerinin PUKÖ döngüsünün tüm aşamalarına standart ve izlenebilir biçimde entegre edilmesi; değerlendirme ve geri bildirim süreçlerinin tüm birimlerde yaygınlaştırılması ve yapılan iyileştirmelerin sistematik biçimde belgelenmesi önemli bir gelişim alanı olarak değerlendirilmektedir.

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

Mezun ilişkileri yönetimi

Bitlis Eren Üniversitesi'nde mezun ilişkileri yönetimine yönelik kurumsal bir yapı bulunduğu ve Mezun Bilgi Sistemi'nin oluşturulduğu görülmektedir. KİDR 2024'te sunulan kanıtlardan, mezun bilgi sisteminin 20.02.2025 tarihinde aktif hâle getirildiğine ilişkin bir duyurunun yayınlandığı anlaşılmaktadır (KİDR 2024: Mezun İlişkileri Yönetimi: [2](3)A.4.3-Mezun Bilgi Sistemi.pdf). Kurulan bu sistemin Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı tarafından işletiliyor olması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda ilgili mekanizmanın mezun öğrenciler ile ilgili faaliyetlerde bulunan Kariyer Merkezi tarafından işletilmesinin daha uygun olacağı

değerlendirilmiştir. Kariyer Merkezi'nin mezunlara yönelik kariyer danışmanlığı, bilgilendirme ve projelere dâhil etme gibi faaliyetler yürüttüğüne dair ifadeler bulunmakla birlikte, bu faaliyetlerin gerçekleştirildiğini gösteren somut kanıtlara ulaşılamamıştır. Yine Kariyer Merkezi tarafından hazırlanan ÖDR raporu incelendiğinde; mezun öğrencilere yönelik “Mezun Portfolyosu” hazırlandığı belirtilmiş olsa da bu uygulamanın sadece sistemde kaydı bulunan mezunlara yönelik olarak hazırlandığı ifade edilmiştir. Mezunlara dijital erişimi kolaylaştırmaya yönelik bir altyapının oluşturulmuş olması olumlu bir adım olmakla birlikte, sistemin aidiyet geliştirme, mezun etkileşimini artırma veya düzenli iletişim kurma yönünde kullanıldığına dair plan, faaliyet veya örnek uygulamalara rastlanılmamıştır. Kariyer Merkezi bünyesinde mezun izleme faaliyetlerinin belirli bir sistem üzerinde yapılandırılmaya çalışıldığı, mezunların iş gücü piyasasındaki durumlarının takip edilmesi ve elde edilen verilerin birimlerle paylaşılmasına yönelik girişimlerin başlatıldığı belirtilmiştir. Mezun Memnuniyet Anketi'nin uygulanmaya başlanması, işveren değerlendirme anketinin geliştirilme sürecinin devam etmesi ve kamu kurumlarında çalışan mezunlara yönelik veri havuzu oluşturulması yönündeki çalışmaların başlatılması, mezun izleme süreçlerinin kurumsallaşması açısından önemli adımlar olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca Sağlık Hizmetleri MYO tarafından düzenlenen Mezunlar Buluşması'nın mezunlarla bağlarını güçlendirilmesine katkı sunduğu; ancak bu tür etkinliklerin kurum genelinde yaygınlaştırılması gerektiği değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte, mezun geri bildirimlerinin eğitim-öğretim programlarının geliştirilmesine sistematik biçimde yansıtıldığına; istihdam verilerinin kalite güvence sistemine bütüncül olarak entegre edildiğine ve bu verilerin stratejik planlama süreçlerinde karar destek aracı olarak kullanıldığına dair kurumsal düzeyde izlenebilir kanıtların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu durum, mezun katkısının PUKÖ döngüsüne düzenli ve sistematik biçimde dâhil edilmesini güçleştirmektedir.

Mevcut bulgular, mezun ilişkileri yönetiminde temel bir altyapının oluşturulduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, sistemin etkin biçimde işletilmesi için mezun izleme verilerinin kapsamının genişletilmesi; istihdam, eğitime devam, işveren memnuniyeti ve mezun yetkinliği gibi göstergelerin düzenli olarak toplanması ve analiz edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla elde edilen sonuçların program güncellemeleri ve kurum gelişme stratejilerine yansıtılması; ayrıca mezun-öğrenci buluşmalarının periyodik hâle getirilmesi gelişmeye açık alanlar olarak değerlendirilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Programların amaç ve hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının irdelenmesi amacıyla bir mezun izleme sistemine ilişkin planlama bulunmaktadır.

5. Uluslararasılaşma

Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi

Kurumda uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimine ilişkin politika çerçevesi ve organizasyonel yapılanma (Uluslararasılaşma Politikası, Uluslararası Danışma Kurulu Yönergesi, Dış İlişkiler ve Erasmus Koordinatörlüklerinin görev tanımları ile Erasmus süreç iş akışları) kurumsal düzeyde tanımlanmış olup bu yapı süreçlerin standart, izlenebilir ve koordineli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Kurumun resmi saha ziyareti öncesi takıma gönderdiği uluslararasılaşma kanıt belgeleri arasında yer alan “Erasmus Anlaşmalar Protokolü” belgesinde farklı ülkelerden çok sayıda üniversite ile yapılmış iş birliği protokollerinin listelendiği görülmektedir. Ancak bu protokollerin kapsamı, aktiflik durumu, yıllara göre kullanım oranları ve bu iş birliklerinden doğan somut çıktılarının şeffaf biçimde raporlanmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca uluslararası öğrencilerin barınma ve uyum süreçlerinde yaşanan sorunlara yönelik düzenli geri bildirim ve iyileştirme mekanizmalarının sistematik olarak işletildiğine dair kanıtların sınırlı olduğu; Uluslararası Danışma Kurulu'nun yönerge ile tanımlı olmasına rağmen toplantı periyodu, gündem çıktıları ve alınan kararların uygulamalara yansımaya ilişkin belgelere ulaşılamadığı görülmüştür.

Uluslararasılaşma faaliyetlerinin ağırlıklı olarak öğrenci hareketliliği ekseninde yoğunlaştığı; öğretim üyesi hareketliliği, araştırma iş birlikleri, ortak yayınlar, uluslararası fonlara erişim ve ortak projeler gibi araştırma odaklı uluslararasılaşma alanlarında kurumsal kapasitenin henüz gelişim aşamasında olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular, uluslararasılaşma süreçlerinin kurumsal düzeyde tanımlı olmakla birlikte izleme, değerlendirme, şeffaflık ve sürekli iyileştirme boyutlarında güçlendirilmesi gereken yönler bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca birim düzeyinde yürütülen uluslararasılaşma faaliyetlerine ilişkin düzenli paydaş geri bildirimlerinin alınmadığı ve iyileştirme döngülerinin (PUKÖ) işletildiğine dair kanıtların çok sınırlı olduğu görülmüştür.

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

Uluslararasılaşma kaynakları

Kurumda uluslararasılaşmaya ayrılan insan kaynağının mevcut durumu incelendiğinde, öğretim elemanı kadrosunda yer alan farklı akademik birimlerdeki 18 öğretim üyesinin TÜBİTAK desteği kapsamında yurt dışında araştırma yapmak, ders vermek, çalışmalara katılmak ve kongrelerde bulunmak üzere izin aldığı kanıtlardan anlaşılmıştır. Bu durum insan kaynağı çeşitliliği açısından anlamlı bir başlangıç teşkil etmektedir (saha ziyareti öncesi gönderilen bilgi belge ve kanıt klasörü, kanıt, U8 ve U9); ancak kurumun maddi desteklerinden yararlanan öğretim üyesi sayısının düşük olduğu gözlemlenmiştir. Akademik Yükseltme ve Atanma Yönergesinde uluslararası burs ve desteklerin puanlanması, öğretim elemanlarının motivasyonunu artırabilecek bir uygulama olmakla birlikte, farklı akademik geçmişlerden ve ülkelerden öğretim elemanlarının kuruma daha fazla kazandırılmasına yönelik insan kaynağı temelli uluslararasılaşma stratejilerinin henüz gelişim aşamasında olduğu anlaşılmaktadır. Saha ziyareti ve faaliyet raporları, öğretim üyelerinin yurt dışındaki üniversitelerle ortak yürüttüğü proje sayısının ve uluslararası araştırma fonlarından yararlanma düzeyinin oldukça sınırlı olduğunu göstermekte; bu durum uluslararasılaşma kaynaklarının ağırlıklı olarak öğrenci temelli süreçlerde kullanıldığını, öğretim üyesi değişimi, ortak akademik yayınlar, araştırma konsorsiyumları ve çok uluslu projeler gibi alanlarda ise kurumsal kapasitenin gelişmeye açık olduğunu ortaya koymaktadır. Mevcut durumda uluslararasılaşma kaynaklarının kullanımında birimler arası dengeyi gözeten, performansa dayalı ve hedef odaklı bir kaynak tahsisi yaklaşımının henüz kurumsallaşmadığı; kaynak kullanımının izlenebilirliğine yönelik performans göstergelerinin sınırlı olduğu ve stratejik hedeflerle düzenli ilişkilendirilmediği görülmektedir. Kurumun özellikle çevre coğrafyalardaki ülkelerle geliştirdiği ilişkiler çerçevesinde yürütülen öğrenci hareketliliği, ikili iş birlikleri ve akademik etkileşimler, uluslararasılaşma kaynaklarının bölgesel odaklı bir yaklaşımla yönlendirildiğini göstermekte olup uluslararası kaynak yönetimi ve değerlendirme mekanizmalarının daha geniş kapsamlı bir kurumsal çerçeveye ihtiyaç duyduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte saha ziyaretleri ve odak grup görüşmelerinde Erasmus hareketliliği programında hedeflenen düzeye ulaşılamadığı ifade edilmiş olup, uluslararasılaşmaya ayrılan kaynakların nicelik ve nitelik bağlamında izlenmesine ve değerlendirilmesine ilişkin mevcut mekanizmaların geliştirilmesi alanlarının bulunduğu değerlendirilmiştir.

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

Uluslararasılaşma performansı

Kurumun uluslararasılaşma performansının, farklı birimlerden elde edilen veriler doğrultusunda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından hazırlanan raporlar aracılığıyla izlendiği; öğrenci ve personel hareketliliğine ilişkin faaliyetlerin yanı sıra yabancı uyruklu lisans öğrenci sayısı gibi göstergelerin performans ölçütleri kapsamında takip edildiği görülmektedir. Bununla birlikte, stratejik planda yer alan “H.1.3. Nitelikli, yenilikçi, ulusal ve uluslararası katkılar sunan araştırma faaliyetleri geliştirmek” hedefine yönelik uygulamaların oldukça sınırlı olduğu ve bu alanın gelişmeye açık bir yön oluşturduğu anlaşılmaktadır. Kurumun 2023 yılında Yükseköğretim

Kurulu tarafından “Turizm Alanında İhtisas Üniversitesi” olarak ilan edilmesine rağmen, bu misyon doğrultusunda uluslararasılaşma süreçlerinin, iş birliklerinin ve performans göstergelerinin beklenen düzeyde yapılandırılmadığı; ihtisaslaşma hedefiyle uyumlu uluslararası faaliyetlerin ise henüz sınırlı veya planlama aşamasında kaldığı görülmektedir. Stratejik Plan ve uluslararasılaşma politikası doğrultusunda çeşitli izleme faaliyetlerinin yürütülmesine karşın, bu izlemelerin tüm alanları kapsayan bütüncül ve sistematik bir yaklaşım çerçevesinde iyileştirme döngülerine dönüştürülmediği ve karar alma süreçlerine yeterince yansımadağı anlaşılmaktadır. Saha ziyaretleri ve odak grup görüşmelerinde, “Bilimsel Teşvik Ödülleri Uygulama Esasları Yönergesi” kapsamında verilen uluslararası yayın destekleri dışında uluslararasılaşma performansını sistematik biçimde yöneten ek bir mekanizmanın bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca öğretim elemanlarının uluslararası akademik kimlik bilgilerinin (Scopus ID, ORCID vb.) BEVİS sisteminde bütünleşik biçimde tanımlanması, uluslararası proje ve araştırma katılım süreçlerinin güçlendirilmesi ve uluslararası ortak araştırma, ortak ders ve program uygulamalarının sayısının artırılması yönündeki kurumsal kapasitenin gelişmeye açık olduğu değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda uluslararasılaşma politikasıyla uyumlu faaliyetlere yönelik planlamalar bulunmaktadır.

B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

1. Program Tasarımı, Değerlendirmesi ve Güncellenmesi

Programların tasarımı ve onayı

Program yeterlilikleri ve ders öğrenme çıktıları Üniversitenin ders bilgi paketlerinde yayınlanmıştır. Dolayısıyla yeterlilikler kamuoyuna açık bir şekilde paylaşılmaktadır. Program yeterlilikleri bilişsel, duyuşsal ya da psikomotor beceri olarak belirlenmiş ve ölçülebilir niteliktedir. Ayrıca bazı programların, program yeterlilikleri Kurumun turizm ihtisaslaşma misyonu ile uyumlu hale gelecek şekilde güncellenmiştir. Fakat bazı programların program yeterliliklerini (ör. ulusal bayramları anlam ve önemine yaraşır şekilde kutlayabilir), lisans düzeyinde bir yeterlilik olarak nitelendirmek güçtür. Benzer şekilde bazı programlarda, program yeterliliklerinin ders öğrenme çıktısı seviyesinde, çok temel düzeyde yazıldığı belirlenmiştir. Karşılaşılan bu durum program yeterliliklerinin belirlenmesinde paydaş katılımlı bir onay sürecinin olmadığı şeklinde değerlendirilmiştir. Yapılan saha ziyaretleri ve odak grup görüşmelerinde de program çıktıları ile ders öğrenme çıktılarının ilişkilendirilmesine yönelik farkındalığın kurum genelinde yaygınlaşmadığı gözlemlenmiştir. Program yeterliliklerinin TYÇ ile uyumuna yönelik Akademik Birim Bologna/AKTS Koordinatörlerinin, bağlı buldukları birimlerde bilgilendirme toplantıları yapması, akademik personelin farkındalığının artmasını sağlamaktadır. Öte yandan ders bilgi paketlerindeki TYÇ Alan ve Program Yeterlilikleri ilişkilerinde ciddi uyumsuzluklar bulunmaktadır. Bazı programlarda bir program yeterliliğinin tüm Ulusal yeterliliklerle eşleşmesinin yapılmış olması, bazı programlarda ise birçok program yeterliliğinin hiçbir Ulusal yeterlilikle eşleştirilmemiş olması programlarının tasarım ve onayı sürecinde TYÇ ile ilgili planlamalara uyulmadığını göstermektedir. Program yeterliliklerine ulaşılma düzeyi ders bilgi paketlerine entegre edilen yazılım (modül) vasıtasıyla takip edilebilmektedir. Bu yazılımın nasıl kullanılması gerektiğine yönelik akademisyenlere bilgilendirmeler yapılmıştır. Ancak gerek sunulan kanıtlarda gerek saha ziyaretindeki gözlemlerde akademisyenlerin çoğunun bu yazılımı kullanmadığı görülmüş, dolayısıyla akademik birimlerde öğrencilerin program yeterliliklerine ulaşma düzeyini değerlendiren çalışmalara rastlanılamamıştır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda programların tasarımı ve onayına ilişkin ilke, yöntem, TYÇ ile uyum ve paydaş katılımını içeren tanımlı süreçler bulunmaktadır.

Programın ders dağılım dengesi

Ders görevlendirmeleri Bitlis Eren Üniversitesi Ders Görevlendirmesi ve Ek Ders Ücreti Ödemelerine İlişkin Usul ve Esasları Hakkında Yönerge'ye dayalı olarak; anabilim dalı, bölüm, birim ve Üniversite hiyerarşisine göre yapılmaktadır. Ancak öğretim elemanlarının uzmanlık alanları ile yürüttükleri ders eleştirmelerinin değerlendirildiği bir sürece rastlanılamamıştır.

Ders dağılım dengesi "Bitlis Eren Üniversitesi Ön Lisans ve Lisans Müfredat, Ders Açma ve Haftalık Ders Programı Yönergesi" ile sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu da zorunlu-seçmeli ders, alan-alan dışı ders dengesini gözetmek için tanımlı süreçlerin bulunduğunu göstermektedir. Fakat ilgili yönergede "Müfredatta yer alacak seçmeli dersler, mezuniyet için alınması gerekli toplam AKTS değerinin en az %25'i olacak şekilde düzenlenmelidir." ibaresi bulunmasına rağmen, bazı önlisans ve lisans programlarının eğitim planlarında bu orandan daha az seçmeli ders olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bazı programlarda birkaç alan seçmeli ders grubunda sadece bir ders olduğu, bu durumun ilgili ders grubunun seçmeli olmaktan ziyade zorunlu ders olarak programdaki tüm öğrencilerce seçilmek zorunda bırakıldığı belirlenmiştir. Kurumda öğrencilerin mesleki gelişimini destekleyecek alan derslerinin dışında, Üniversite Seçmeli Ders olarak açılan dersler olduğu görülmüştür. Bu dersler öğrencilerin sosyal ve kişisel gelişimini destekleyecek biçimde yapılandırılmış olması öğrencilerin sosyal beceri kazanması açısından önemli bir fırsattır. Ancak ilgili yönetmelik ve yönergelerde Üniversite Seçmeli Ders'lere yönelik bir ifade bulunmamaktadır.

Bu durumun, Üniversite Seçmeli Ders'lerin planlaması ve yürütülmesine dair tanımlı süreçlere ihtiyaç duyulduğu şeklinde değerlendirilmiştir. Üniversite Seçmeli Derslere dair bir ders havuzu oluşturulmuştur. Bu havuzda çok sayıda (yüze yakın) ders bulunmaktadır. Ancak öğrenciler sadece kayıtlı buldukları programca açılan Üniversite Seçmeli Dersleri seçebilmekte, bu nedenle öğrencilerin seçebilecekleri ders sayısı (3 ila 5) oldukça sınırlı kalmaktadır. Dahası, öğrencilerin sadece kayıtlı buldukları programda açılan dersleri seçebilmeleri, alan ve alan seçmeli derslerine içerik olarak çok yakın dersleri almasına, dolayısıyla hedeflenen sosyal becerileri kazanma noktasında eleştirilebilir bir tablo ortaya çıkmasına da neden olmaktadır.

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

Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu

Üniversitenin ders bilgi paketinde, derslerin öğrenme çıktıları ve program yeterlilikleri (çıktıları) tanımlanmıştır. Ayrıca ders bilgi paketindeki “Dersler, Öğrenme Çıktıları, Program Yeterlilikleri Matrisi” sekmesinde ilgili programın tüm dersleri ve bu derslerin program yeterlilikleri ile ilişkisini gösteren tabloya ulaşılabilir. Bu tablo, programdaki derslerin, program yeterlilikleri ile ilişkisini görmeyi kolaylaştıran bir yapı sunmaktadır. Öte yandan ders bilgi paketinde bazı programlarda, bazı derslerin program çıktılarıyla hiç ilişkilendirilmediği belirlenmiştir. Bazı derslerin de tüm program çıktılarıyla yüksek düzeyde (5 üzerinden 5) ilişkilendirilmiş olduğu görülmüştür. Bu kanıtlar ışığında ders öğrenme çıktısı-program çıktısı ilişkisini tanımlayan süreçlerin olduğu, ancak bu süreçlerin içselleştirilmediği ve Üniversitenin tamamına yayılmadığı anlaşılmaktadır.

Ayrıca bazı derslerde, ders öğrenme çıktılarının ölçülemez olarak ifade edildiği ve bazı derslerde çok fazla ders öğrenme çıktısı (13-14) yazıldığı görülmüştür. Bu durum ders öğrenme çıktılarına ulaşılmasının tespitini ve program çıktılarıyla ilişkisinin kurulmasını güçleştireceğini gösterir. Bununla birlikte yapılan saha ziyaretleri ve odak grup görüşmelerinde de program çıktıları ile ders öğrenme çıktılarının ilişkilendirilmesine yönelik farkındalığın kurum genelinde yaygınlaşmadığı gözlemlenmiştir.

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

Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı

Üniversitenin ders bilgi paketinde tüm derslerin AKTS kredi değerleri belirtilmiştir. Öğrenci iş yükünün nasıl hesaplanacağı Avrupa Kredi Transfer Sistemi Uygulama Yönergesi ile temellendirilmiştir. Öğrenci iş yükünün hangi etkinliklerle tamamlandığı ders bilgi paketinde açık ve anlaşılır biçimde kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Ayrıca Birim Bologna Koordinatörleri programlara ders bilgi paketindeki hatalara yönelik dönüt vermektedir. Fakat ders bilgi paketlerinin incelenmesi neticesinde birimlere sağlanan dönütlerdeki düzeltmelerin yapılmadığı, dolayısıyla süreçlerin kurum genelinde içselleştirilemediği görülmüştür. Bununla birlikte ders bilgi paketlerindeki iş yüklerinde yer alan ödev, proje, kısa süreli sınav gibi etkinliklerin ders değerlendirilmesinde yansıtılmadığı anlaşılmıştır. Bu kanıtlardan yola çıkarak AKTS temelli tasarım olmakla birlikte, sürecin uygulamasında Kurumun geneline yayılma olmadığı gözlemlenmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Öğrenci iş yükünün nasıl hesaplanacağına ilişkin staj, mesleki uygulama hareketlilik gibi boyutları içeren ilke ve yöntemlerin yer aldığı tanımlı süreçler* bulunmaktadır.

Programların izlenmesi ve güncellenmesi

Üniversitede akademik birimler, YÖKAK değerlendirme ölçütlerine göre birim özdeğerlendirme raporları yazmaktadır. Bu sürecin tüm birimlere yayılması, kalite kültürünün Kurumun tamamına yayılması açısından olumlu bir yaklaşımdır. Ancak birim özdeğerlendirme raporlarının içeriği ve kanıtları ele alındığında, niteliğinin birimlerin izlenmesi ve güncellenmesine katkı sağlamadığı anlaşılmıştır. Ayrıca bu raporların üst yönetim tarafından izlenmemesi gelişmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir. Program çıktılarının değerlendirilmesine yönelik, ders bilgi paketine entegre edilmiş bir modül bulunmaktadır. Ancak saha ziyaretinde, akademik personellerle yapılan odak grup görüşmelerinde bu modülün kullanılmadığı tespit edilmiştir.

Üniversitede program akreditasyonuna yönelik gerek lisans gerek önlisans düzeyinde yüksek farkındalık ve gayret mevcuttur. Üst yönetim, birim yöneticileri ve akademisyenler, program akreditasyon kuruluşlarının ölçütlerine uyum sağlama hedefi ile programların izlenmesi ve güncellenmesine dair planlamalar yapmaktadır. Üniversite bünyesinde akreditasyon destek komisyonunun kurulmuş olması, programların izlenmesi sürecine katkı sağlayabilir. Ancak henüz kurulmuş olan bu komisyonun akreditasyon sürecine aktif bir katkısı görülememiştir.

Olgunluk Düzeyi: Program çıktılarının izlenmesine ve güncellenmesine ilişkin periyot, ilke, kural ve göstergeler oluşturulmuştur.

Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi

Kurumun “Eğitim ve Öğretim Politikası”, ulusal/uluslararası standartlara, TYÇ’ye, yeterlilik temelli öğrenmeye, paydaş katılımına, sürekli iyileştirmeye ve dijital dönüşüme vurgu yapmaktadır. Programlarda eğitim planı oluşturulması ya da güncellenmesi süreci, programda yapılan toplantılar ile başlamaktadır. Toplantılarda alınan güncelleme teklifi ilgili fakülte/müdürlük kurulunda görüşüldükten sonra Üniversite Eğitim Komisyonuna iletilmektedir. İlgili teklif Eğitim Komisyonunda görüşülmekte, kabul edilmesi durumunda teklif Üniversite Senatosu tarafından değerlendirilmekte ve nihai karar alınmaktadır. Bu süreç programların tasarlanması ve güncellenmesi sürecine dair ilke ve esasların olduğunu göstermektedir. Programların ders içerikleri, ders öğretim yöntemleri, ölçme-değerlendirme yöntemleri ders bilgi paketinde tanımlı olup, kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Ders bilgi paketindeki bu içerikleri Bologna-AKTS Koordinatörlüğü incelemekte, ihtiyaç duyulan iyileştirmeler için Birim Koordinatörleri ile birlikte çalışarak birimlere dönüt sağlamaktadır. Ancak bu iyileştirme önerileri üst yönetim tarafından izlenmemektedir. Ayrıca saha ziyaretinde yapılan incelemelerde, önerilen iyileştirmelerin birimler tarafından yapılmadığı tespit edilmiştir.

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

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

Öğretim yöntem ve teknikleri

Kalite Politikası ile Eğitim-Öğretim Politikası öğrenci merkezli ve yeterlilik temelli anlayışı benimsemekte; katılımcı-şeffaf yönetim ve akreditasyon süreçlerine vurgu yapmaktadır. Ayrıca Kurumun protokol/iş birliklerine bakıldığında, özellikle VEDAŞ staj protokolü, İl Sağlık Müdürlüğü ile ders uygulamaları, OSB eğitim parseli, Gençlik ve Spor İl Md. ile ortak kullanım, TEKMER-Eren Elektrik Ar-Ge iş birliği gibi uygulamalar yoluyla programların öğrenme ortamını saha ve sektörle zenginleştirdiğini, öğrencinin etkin katılımını ve uygulamalı öğrenmeyi desteklediğini göstermektedir. Öte yandan saha ziyaretinde; akademisyenlerle yapılan görüşmelerde bu uygulamaların münferit olduğu, öğrencilerle yapılan odak grup görüşmelerinde bu uygulamaların Kurum geneline yansımadağı tespit edilmiştir. Akademisyenlerin öğrenci merkezli öğretim yöntem ve tekniklerini kullanma becerilerini geliştirecek eğitimcilerin eğitimi vb. uygulamaların olmadığı da görülmüştür.

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

Ölçme ve değerlendirme

Ön Lisans ve Lisans Eğitim-Öğretim Yönetmeliği ara sınav, final ve bütünleme sınavlarının takvimi, uygulanması ve sonuçlarının ilanı ile ilgili süreçleri tanımlamaktadır. Ancak bu yönetmelikte ölçme ve değerlendirme yaklaşımlarının çeşitlendirilmesine ilişkin farklı mekanizmaların yer almadığı tespit edilmiştir. Saha ziyaretindeki gözlemlerde bazı akademisyenlerin farklı ölçme yöntemleri kullandıkları ve bunları öğrenci bilgi sisteminde tanımladıkları anlaşılmıştır. Ancak bu uygulama çeşitliliğinin çok kısıtlı kaldığı, çoğu derste sadece ara sınav ve final sınavı ile değerlendirmelerin yapıldığı belirlenmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirmeye ilişkin ilke, kural ve planlamalar bulunmaktadır.

Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi

Kurumda öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin çerçevenin mevzuata dayalı olarak tanımlandığı ve kurum genelinde uygulandığı belirlenmiştir. Bu kapsamda başvuru koşulları ve süreleri, öğrenciden talep edilen belgeler, değerlendirmeden sorumlu birimler ve kurullar (bölüm/ABD düzeyi değerlendirme, ilgili yönetim kurulu onayı), gibi işlem adımları açık biçimde tarif edilmektedir. Saha ziyaretinde incelenen örnek öğrenci dosyalarında/karar kayıtlarında, muafiyet-intibak kararlarının ders içerikleri ve AKTS eşdeğerliği dikkate alınarak alındığı, kararların ilgili kurul süreçleriyle resmileştirildiği ve sonuçların transkriptlere yansıtıldığı görülmüştür. Kredilendirme boyutunda “AKTS Uygulama Yönergesi”nin; kredilerin öğrenci iş yüküne dayalı belirlenmesi, yıl/yarıyıl AKTS yüklerinin standartlaştırılması ve diploma eki gibi unsurların AKTS mantığıyla ele alınması açısından kurumsal bir çerçeve sunduğu; ders bilgi paketlerinde iş yükü bileşenleri ve AKTS değerlerinin bu yaklaşımla ilişkilendirildiği anlaşılmıştır.

Ayrıca “Önceki Öğrenmenin Tanınması” belgesi, örgün öğrenme dışında (serbest öğrenme) edinilen kazanımların tanınmasına yönelik ilke ve yaklaşımı belirlemektedir. Bununla birlikte, süreçler tanımlı ve uygulamada karşılık buluyor olmakla birlikte; izleme, performans göstergeleriyle takip, paydaş geri bildirimine dayalı gözden geçirme ve buna bağlı iyileştirme döngüsünün kurumsal ölçekte yapılandırıldığına dair kanıtlar sunulamamıştır. Bu nedenle mevcut durum, süreçlerin kurum genelinde planlı biçimde yürütüldüğünü göstermekle birlikte, izleme ve iyileştirme mekanizmaları kurumsallaşmadığı şeklinde değerlendirilmiştir.

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

Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma

Kurumda yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma süreçlerinin mevzuatlarda tanımlandığı ve kamuya açıklandığı görülmektedir. “Önlisans ve Lisans Eğitim-Öğretim Yönetmeliği” mezuniyetin asgari koşullarını (tüm derslerden başarılı olma, GNO \geq 2,00 ve ilgili tüm yükümlülüklerin tamamlanması) açıkça belirlemekte; bu koşulları sağlayan öğrenciye ilgili birim yönetim kurulu kararıyla diploma verileceğini hükme bağlamaktadır. Aynı maddede transkript ile AKTS’ye uygun diploma ekinin senato esasları çerçevesinde verileceği; diplomanın tek nüsha olarak düzenlendiği açıkça yazılıdır. Bu düzenleme, ölçütün koşullar, süreçler ve kurulların açık-anlaşılır ve tutarlı biçimde tanımlanması beklentisini karşılamaktadır. Mevzuatın tamamlayıcısı konumundaki “Diploma, Diploma Eki ile Diğer Belgelerin Düzenlenmesine İlişkin Yönerge”nin varlığı; diploma düzenleme, imza-yetki, nüsha, zayi, unvan ve format gibi uygulama ayrıntılarının yazılı ilkelere bağlandığını göstermektedir. Kurumun 2023 tarihli AKTS Uygulama Yönergesi, mezuniyet için önlisans düzeyinde en az 120, lisans düzeyinde en az 240 AKTS kuralını teyit ederek kredilendirmenin iş yüküne dayalı yürütüldüğünü ortaya koymaktadır. Ayrıca öğrenci işleri süreç el

kitabında mezuniyet işlemlerinin adım adım tanımlandığı görülmekte, bu da uygulamanın standartlaştırıldığını düşündürmektedir. Bununla birlikte, yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma süreçlerine dair uygulamaların izlenmesi, iyileştirilmesi ve güncellenmesi bakımından sistematik bir yapının olmadığı belirlenmiştir.

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

3. Öğrenme Kaynakları ve Akademik Destek Hizmetleri

Öğrenme ortam ve kaynakları

Kurumda akademik birimler tarafından yürütülen eğitim öğretim faaliyetleri için nitelik ve nicelik açısından uygun derslikler, laboratuvarlar, okuma ve çalışma alanları, atölye çalışmaları için alanlar bulunmaktadır. Uygulamalı derslerin olduğu akademik birimlerde; programın özelliklerine uygun nitelikte ve çeşitlilikte laboratuvar ortamları oluşturulmuştur. Sağlık Bilimleri Fakültesi programlarında alana özgü (Hemşirelik, Ebelik, Fizyoterapi ve Rehabilitasyon, Beslenme ve Diyetetik, Çocuk Gelişimi) laboratuvarların mevcut olduğu saha ziyaretlerinde görülmüştür. Laboratuvar sarf malzemelerinin yıllık olarak talep edildiği ve ihtiyaçların ilgili daire başkanlığı tarafından satın alındığı bildirilmiştir. Birimlerin laboratuvar uygulamalarına yönelik öğrencilerden geri bildirim almadıkları saptanmıştır. Öğrencilerin mesleki psikomotor becerilerini geliştirmeye olanak sağlamak amacıyla ders dışı zamanlarda laboratuvar kullanımı gibi bir uygulama (açık laboratuvar gibi) bulunmamaktadır. Mühendislik temel bilimlerinde fizik, kimya gibi derslerdeki laboratuvar cihazlarının yetersiz olduğu, bununla birlikte fiziki kapasitenin de zaman zaman aşılması nedeniyle programsız sınıf değişikliklerinin yapıldığı, ayrıca inşaat mühendisliğinin laboratuvarlarında yetersizlikler olduğu öğrenci görüşmelerinde bildirilmiştir. Akademik birimlerle yapılan odak grup görüşmelerinde; sağlıkla ilgili ön lisans ve lisans programlarının uygulama alanlarında (özellikle hastanedeki klinik alanlar) kısıtlılıklar yaşandığı bildirilmiştir. Programda öğrenim gören öğrenci sayısının fazla olması ve benzer programların iki ayrı düzeyde okutuluyor olması (örn. *Sosyal Hizmet ve Danışmanlık Ön Lisans Programı ile Sosyal Hizmet Lisans Programı; Çocuk Bakımı Ön-Lisans Programı ile Çocuk Gelişimi Lisans Programı; Tedavi ve Rehabilitasyon Ön Lisans Programı ile Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Lisans Programı gibi*) nedenleriyle özellikle hastane klinik uygulama alanlarında yetersizlikler yaşandığı ifade edilmiştir. Yine bu görüşmelerde, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu öğrencileri; lisans öğrencilerinin uygulama alanlarına çıkmalarına izin verilirken, ön lisans programı öğrencilerinin uygulama alanına çıkamayıp yalnızca laboratuvar ortamında uygulama yaptıklarını ifade etmiştir. OBS üzerinden ders bilgileri incelendiğinde ise öğrencilerin sahaya çıkamadıkları için ders bilgi paketlerinde yer alan 8 saatlik uygulamanın 4 saatinin laboratuvar uygulaması olarak işlendiği tespit edilmiştir.

Saha ziyaretinde görüşülen akademik birimlerdeki öğretim üyeleri tarafından kütüphane veri tabanlarının azlığı ifade edilmiştir. Veri tabanlarına erişim kampüs içi ile sınırlı olup, Kütüphane Daire Başkanlığı VPN ayarlarının yapılarak kampüs dışından erişim sağlandığını bildirmiştir. Ama web sayfasında buna dair bilgilendirme bulunmamaktadır (Daire başkanlıkları ile yapılan odak grup görüşmelerinde öğretim üyelerinin bireysel başvuru durumunda kampüs dışı erişim ayarlarının sağlandığı belirtilmiştir). Kütüphane tarafından istenen basılı kaynak talepleri resmi yazı ile birimlerden talep edildiği, ama kütüphanede mevcut basılı kaynakların yetersiz olduğu belirtilmiştir. Merkez kampüs dışındaki öğrenciler tarafından da kendi buldukları kampüslerdeki kütüphanelerde kitap yetersizliği dile getirilmiştir.

Öğrenciler tarafından sınav dönemlerinde zorlu kış koşulları olduğunda yurt ile kütüphane arasının uzak olması nedeniyle ders çalışma ortamlarını kullanamadıkları birim yöneticilerine bildirilmiştir. Bunun sonucunda yurt binasına yakın olan Sağlık Bilimleri Fakültesi içerisinde okuma ve çalışma ortamı oluşturularak öğrencilere çalışma ortamı yaratıldığı saptanmıştır. Bununla birlikte

öğrenciler tarafından ders notlarına ulaşmada bir sorun yaşamadıkları da dile getirilmiştir.

Kurumda ortak zorunlu dersler ve bazı akademik birimlerdeki sınırlı sayıda dersler uzaktan eğitim yoluyla öğrencilere verilmektedir. Uzaktan eğitimle verilen dersler UZEM kanalıyla yürütülmektedir. Senkron ve asenkron olarak derslerin kayıt altına alındığı, daha sonrasında öğrencilerin izleme olanağı bulunduğu belirtilmiştir. Saha ziyareti ve odak grup görüşmelerinde, birimlerden talep geldiği takdirde UZEM tarafından derslerle ilgili sisteme tanımlamaların yapıldığı aktarılmıştır.

Öğrenme ortamı ve kaynaklarının kullanımı kurum iç paydaşlarından alınan memnuniyet anketleri ile izlenmekte ve raporlanmaktadır. Bununla birlikte öğrenme ortam ve kaynakları ile ilişkili olarak kütüphane hizmetleri dışında iyileştirme örnekleri kısıtlıdır. Öğrenme ortamı ve kaynaklarının kullanımı konusunda PUKÖ döngülerinin kapatılması gelişmeye açık yönler arasındadır.

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

Akademik destek hizmetleri

Öğrencinin akademik gelişimini takip eden, yön gösteren, akademik sorunlarına ve kariyer planlamasına destek olan bir danışman öğretim üyesi bulunmaktadır. Öğrenci danışmanlık sisteminde kullanılan tanımlı süreçler mevcuttur (Ön-lisans ve Lisans Öğrenci Danışmanlığı Yönergesi). Akademik birimlerde ders bilgi paketlerinde her program özelinde iki saatlik uygulama ders saati olarak danışmanlık dersleri tanımlanmıştır. Öğretim üyelerinin danışmanlık saatleri haftalık ders programlarında gösterilmekte ve bu programlar ofis kapılarına asılmaktadır. Öğretim üyeleri danışman öğrencilerinin istedikleri zamanlarda kendilerine ulaşabildiklerini yapılan görüşmelerde bildirmişlerdir. Danışmanlara yüz yüze, OBS üzerinden mesaj ve whatsapp gibi telefon uygulamaları ile ulaşabildikleri öğrenciler tarafından da ifade edilmiştir. Öğrenciler ile yapılan odak görüşmelerde; danışman hocalarına ulaşabildikleri ifade edilmesine karşın, 2024 Yılı Öğrenci Memnuniyet Anketi raporlarında danışman öğretim üyelerine ulaşamadıklarını bildiren öğrenci oranı %50'liler düzeyindedir ve bu oran en düşük memnuniyet oranı olarak raporda ifade edilmiştir.

Ön lisans ve Lisans programlarının ders müfredatlarında zorunlu ders statüsünde 2 (iki) teorik ders saati Kariyer Planlama dersleri okutulmaktadır. Ders bilgi paketinde her programda 3 AKTS ile 1. veya 2. yarıyıl dersi olarak yer almaktadır. Akademik birimler ve öğrenciler ile yapılan odak grup görüşmelerinde; Kariyer Planlama dersi kapsamında özellikle ön lisans programlarından lisans programlarına geçişler, özgeçmiş hazırlama, çift anadal programları, sektör buluşmaları ve diğer süreçler konularında öğrencilere rehberlik edildiği bildirilmiştir.

Birimlerin ve Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezinin Birim İç Değerlendirme Raporlarında danışmanlık sistemi öğrenci ve mezun portfolyosu gibi yöntemlerle takip edildiği ve izlendiğine yer verilmekle birlikte; saha ziyaretinde akademisyenler ve öğrenciler ile yapılan görüşmelerde bu uygulamanın hiç planlanmadığı, dolayısıyla uygulanmadığı saptanmıştır.

Kurumda Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Birimi (PDRB) bulunmaktadır. İşleyiş için iş akış şemaları oluşturulmuştur. Birimden hizmet almak isteyen öğrenciler ve kurum personeli için online randevu sistemi oluşturulmuştur. Saha ziyaretinde Öğrenci Dekanlığı ile faaliyet alanlarına ilişkin yapılan görüşmede PDRB'ye öğrenci yönlendirmeleri yapıldığı belirtilmiştir. Ayrıca Öğrenci Dekanlığı Teşkilat, Görev, Çalışma Usul ve Esasları Yönergesi Madde 6'da faaliyet alanları sıralanırken b bendinde "Psikolojik danışmaya ihtiyacı olan öğrencilere psikolojik danışmanlık verilmesi konusunda ilgili birimlerle işbirliği yapmak ve eşgüdümü sağlamak" ibaresi bulunmaktadır. Hali hazırda online randevu sistemi ile işleyen bir PDR hizmeti mevcut iken, gerektiğinde akademik danışmanlar tarafından öğrenciler PDR hizmetine yönlendirilirken, Öğrenci Dekanlığının da yönlendirmeler konusunda sürece dahil olduğu anlaşılmıştır. Saha ziyaretleri ve

odak grup görüşmelerinde, PDRB birimi tarafından bilgilendirmelerin yapıldığı, kısa film-animasyon film izleme çalışmalarının yürütüldüğü, gerektiğinde on-line görüşmelerin yapıldığı ifade edilmiştir. Verdikleri destek hizmetinin sadece öğrenciler için değil, personele de yönelik olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte belirtilen faaliyetlerin kurum faaliyet raporuna yansımadağı kendilerine iletilmiştir. Bu bağlamda; PDRB işleyiş, başvuru ve hizmetlerin yürütülmesine ilişkin tanımlı süreçlerin geliştirilmesi ve hizmetlerin yeterliliğinin izlenmesini içeren düzenlemelerin yapılması gelişmeye açık yönler arasındadır.

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

Tesis ve altyapılar

Üniversite yerleşkesinde öğrenci yurdu, yemekhane, kütüphane içi ve kütüphane dışı (akademik birimlerde oluşturulan okuma/çalışma odaları dahil) çalışma alanları, öğrenci ve çalışanlara sağlık hizmeti sunan aile sağlığı merkezi, uzaktan eğitim merkezi bulunmaktadır. Kampüse erişim şehir içi ulaşım olanakları ile sağlanmakta ve kampüs içi ulaşım için ring seferleri uygulanmaktadır. Tüm iç paydaşlar kütüphanenin basılı materyallerinden, online materyal ve veri tabanlarından yararlanmaktadır. Yapılan odak grup görüşmelerinde akademik personel tarafından kütüphane veri tabanlarının yeterli olmadığı ve alınması için talep edilen basılı kaynakların kısıtlı olarak alındığı bildirilmiştir. Kurumun tesis ve alt yapılarına ilişkin öğrenci anketleri yapılmakta ve ilgili yıllara ilişkin “Öğrenci Memnuniyet Anketi Sonuç ve Değerlendirme Raporları” adı altında Üniversite Kalite Koordinatörlüğü web sayfası yoluyla tüm paydaşlarla paylaşılmaktadır. Öğrencilerin ve kurum çalışanlarının yararlanabileceği kampüs içinde market vb. alışveriş imkanları sunulmaktadır. Kampüste kurum çalışanları, öğrencileri ve misafirlerin yararlanabileceği bir konuk evi mevcuttur. Üniversitenin kampüs içinde lojman imkanının bulunması kurum çalışanları tarafından olumlu bir yön olarak bildirilmiştir.

Kampüs içindeki tesislerde, akademik/idari birimlerde ve eğitim öğretim alanlarında engelli bireylerin erişimine yönelik düzenlemelerin yapılması gerekliliği gelişmeye açık yönler arasındadır.

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

Dezavantajlı gruplar

Kurum genelinde dezavantajlı gruplar kapsamında 19 (on dokuz) engelli öğrencinin mevcut olduğu, “2025 Yılı Engelli Öğrenci Memnuniyet Anketi Sonuç ve Değerlendirme Raporu”nda bildirilmiştir. Bu kapsamda kurulan birim adı; yönergelerde, strateji ve eylem planlarında, web sayfasında, anket raporlamalarında, hizmet sunumlarında ve etkinliklerde farklı kullanımlara sahiptir (Engelli Öğrenci Birimi Yönergesi, Engelsiz Bitlis Eren Üniversitesi Koordinatörlüğü, Engelsiz Öğrenci Birimi Koordinatörlüğü gibi). Saha ziyaretinde akademik birimlerle yapılan görüşmelerde engelli öğrenciler tarafından eğitim öğretim ve sınav süreçleriyle ilgili talep geldiğinde duruma özgü olarak karar mekanizmalarının yürütüldüğü bildirilmiştir. Sınav dönemlerinde tüm birimlere yazıcı/okuyucu desteği isteyip istemediklerinin sorulduğu; dönem başlarında öğrencilerden destek ihtiyacı taleplerinin toplandığı ve bir whatsapp iletişim ağı kurulduğu; mezunlara yönelik mezun bilgi sistemlerinin bulunduğu ifade edilmiştir. Bu kapsamda engelli öğrencilerin eğitim öğretim faaliyetlerinde karşılaşılabilecekleri risk alanlarının tespiti ve tanımlı süreçlerin belirlenmesi, engelsiz üniversite uygulamaları konusunda izleme ve iyileştirme mekanizmalarının yürütülmesi kurumun geliştirilmeye açık yönleri arasındadır.

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

Sosyal, kültürel, sportif faaliyetler

Kurumun sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin yürütülmesine fırsat tanıyan bir kampüs alanına sahip olduğu gözlenmiştir. Özellikle Üniversite yerleşkesinin kendine özgü olarak nitelendirilebilecek Kayak merkezi gibi fiziksel bir alanı mevcuttur. Faaliyetlerde kullanılacak alanlar için talimatlar ve rezervasyon sistemleri oluşturulmuştur. Üniversitenin 2024 yılı KİDR'inde üniversitede 62 öğrenci kulübü bulunduğu raporlanmıştır. Yapılan saha ziyaretinde öğrenci topluluklarının faaliyetlerinden sorumlu olan idari birim konusunda bir netliğin olmadığı, sürece hem SKS'nin hem de Öğrenci Dekanlığının müdahil olduğu gözlemlenmiştir. Öğrenci Dekanlığı yönergesinde öğrencilere yönelik faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve takibi gibi sorumluluklar yer almaktadır. Aynı zamanda kurum genelinde sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler akademik birimler tarafından da gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetlerin öğrenciler ve tüm üniversite personeline yönelik planlandığı, web sayfası ve duyurular yoluyla faaliyet öncesi paylaşıldığı görülmektedir. Öğrenciler için ücretsiz olarak sunulan faaliyetlerin ekonomik ve mekânsal erişilebilirliğe ve sosyal/kültürel kapsayıcılığa sahip olduğu görülmüştür.

Yapılan saha ziyaretleri ve odak grup görüşmelerinde, öğrenci toplulukları tarafından düzenlenen etkinliklerin (çalıştay, proje, seminer gibi) bulunduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte öğrenci kulüplerine ayrılan/aktarılan bütçeye ilişkin bir planlama görülemez. Öğrenci toplulukları tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin izlenmesi, ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirilmesi geliştirilmeye açık yönler arasındadır.

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

Kurum, ilk kez veya yeniden atanacak öğretim üyeleri için tanımlı ve paydaşlarca bilinen atama ve yükseltme kriter ve süreçlerini uygulamaktadır. Öğretim elemanı atama ve yükseltme işlemleri, Yüksek Öğretim Kurumları ile ilgili mevzuata ve "Bitlis Eren Üniversitesi Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Kriterleri Yönergesi"ne göre yapılmaktadır. "Bitlis Eren Üniversitesi Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Kriterleri Yönergesi" kurum web sayfasında yer almaktadır. Öğretim elemanı ihtiyacı, anabilim dalı-bölüm-fakülte/program-bölüm-müdürlük olarak talep edilip, üst yönetimin onayı ile kadro için verilen ilanlar Resmî Gazete ve Kurum web sayfasında yayınlanarak duyurulur. Öğretim elemanı kadrosuna başvuran adaylar, atama ve yükseltme kriterlerinin açıkça belirtildiği ve objektif bir atama yükseltme sisteminin yer aldığı "Bitlis Eren Üniversitesi Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Kriterleri Yönergesi" kapsamında değerlendirilmektedir. Öğretim üyesi dışındaki öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi kadrolarına yapılan atamalarda "Öğretim Üyesi Dışındaki Öğretim Elemanı Kadrolarına Yapılacak Atamalarda uygulanacak Merkezi Sınav ile Giriş Sınavlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" esas alınmaktadır. 2024 yılında öğretim görevlisi alımı ile ilgili değerlendirme sonucu açık ve şeffaf bir şekilde Üniversite web sayfasında ilan edilmiştir. Öğretim elemanlarının istihdamına yönelik düzenleme ve fırsatlar herkesin erişimine açık olarak ilan edilmektedir. Tüm süreçler, şeffaflık ilkesi çerçevesinde sistematik olarak takip edilmektedir. Birimlerde öğretim elemanı ders yükü ve dağılım dengesi gözetilmektedir. Ancak, öğretim elemanlarının uzmanlık alanları ile yürüttükleri ders eleştirmelerinin değerlendirildiği bir sürece rastlanılamamıştır. Ders görevlendirmelerinde iç ve dış paydaşlardan yararlanılmaktadır. Bununla birlikte öğretim elemanlarının görevlendirme süreçleri ve kriterleri açık bir şekilde paylaşılmamıştır.

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

Kurumda, strateji geliştirme daire başkanlığı tarafından yılsonunda öğretim yetkinliği geliştirmeye yönelik bilgiler derlenip raporlanarak üst yönetime sunulmakta ve planlamalar yapılmaktadır. Öğretim ve akademik yetkinlik artırılması için Kütüphane ve Dokümantasyon Daire başkanlığı tarafından kitap ve veri tabanları sağlanmakta ve öğretim elemanlarına duyuru yapılarak online seminerlere katılımları teşvik edilmektedir. Öğretim elemanlarına yönelik İdealonline Süreli Yayın Veri Tabanı hakkında bilgilendirme ve literatür tarama ve araştırma yapmak ile ilgili online eğitim yapılmıştır. Öğretim elemanlarının öğrenim yetkinliklerini geliştirmek ve uluslararası düzeyde faaliyetlere katılması için kurumun Dış ilişkiler ofisi ikili antlaşmalar gerçekleştirmekte ve öğretim elemanları Erasmus programlarına katılım sağlamaktadır. Uzaktan Eğitim Merkezi ve Sürekli Eğitim Merkezi'nin ortaklaşa yürüttüğü "Kendini Geliştirme Alanları" programlarına öğretim elemanları katılmışlardır. Kurumun öğretim elemanlarının; öğrenci merkezli öğrenme, uzaktan eğitim, ölçme değerlendirme, materyal geliştirme ve kalite güvencesi sistemi gibi alanlardaki yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik planlı ve sistematik süreç olmadığı görülmüştür. Bitlis Eren Üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren fen ve sosyal alanlarında toplam 9 adet dergi, öğretim elemanlarının akademik öğrenme yetkinliklerinin arttırılmasına yönelik katkı vermesi güçlü yön olarak değerlendirilmiştir. Ancak sistematik ve düzenli tüm öğretim elemanlarını kapsayacak eğitimcilerin eğitimi uygulamalarının olmaması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun öğretim elemanlarının; öğrenci merkezli öğrenme, uzaktan eğitim, ölçme değerlendirme, materyal geliştirme ve kalite güvencesi sistemi gibi alanlardaki yetkinliklerinin geliştirilmesine ilişkin planlar bulunmaktadır.

Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme

Saha gözlemleri, odak grup görüşmeleri ve 2024 KİDR'unda sunulan kanıtlardan hareketle; kurum genelinde eğitim faaliyetlerine yönelik herhangi bir teşvik ve ödüllendirme mekanizmasının işletilmediği gözlemlenmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Öğretim kadrosuna yönelik teşvik ve ödüllendirilme mekanizmaları bulunmamaktadır.

C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

1. Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları

Araştırma süreçlerinin yönetimi

Kurum, 2023–2027 Stratejik Planında Ar-Ge önceliklerini ve hedeflerini tanımlamış olup, nitelikli araştırmalarla bölge kaynaklarının etkin kullanımına öncülük etmek ve ülkenin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlamak amacıyla çeşitli uygulama ve araştırma merkezleri oluşturmuştur. Bu merkezler, yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma öncelikleriyle uyumlu, toplumsal faydaya dönüşebilen ve değer üretebilen sektörlerde yapılandırılmıştır. Örneğin; “Arı ve Arı Ürünleri Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi” bünyesinde Bal Analiz Laboratuvarı bulunmakta olup, tüm parametreler için bal analizlerinin yapılabilirdiği ifade edilmiştir. Ayrıca laboratuvarında bulunan ileri teknoloji cihazların, araştırmalarda ve lisansüstü tez çalışmalarında da kullanıldığı bildirilmiştir. Bitlis Eren Üniversitesi, Turizm İhtisaslaşma Üniversitesi olduğu için; BAP tarafından turizm alanı ile ilgili projelere öncelik verildiği dile getirilmiştir. Ayrıca Turizm İhtisaslaşma Koordinatörlüğü tarafından Bitlis ilinin turizm potansiyelini öne çıkaran, bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacak, yenilikçi ve girişimci yaklaşımlarla turizmin ve ilgili alanların gelişimine katkı sağlayan konularda belirlenen takvim dahilinde Proje Çağrılarında da çıkmaktadır. Bununla birlikte Üniversite bünyesindeki Araştırma ve Uygulama Merkezlerinde lisans ve lisansüstü öğrencilere analiz cihazlarıyla uygulama yapma imkânının sağlanması, kurumun güçlü yönleri arasında değerlendirilmektedir.

Araştırma süreçlerinin yönetimi Bitlis Eren Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü (BEBAP) tarafından yürütülmekte olup, proje destek ofisi ise ulusal ve uluslararası proje çağrılarında ilişkin duyuru ve bilgilendirme faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Yapılan saha ziyaretleri ve odak grup görüşmelerinde, Proje Destek Ofisi Koordinatörlüğünün süreçlerde daha ziyade yönlendirici rol üstlendiği, proje yazma ve bilgilendirmeler hususunda eğitimler düzenlediği ifade edilmiştir. Bununla birlikte Bitlis Eren Üniversitesi Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği Koordinatörlüğü; gerek kamu-üniversite-sanayi işbirliğini gerçekleştirmek üzere ihtiyaç duyulan nitelikli, yetkin insan gücünün istihdam odaklı eğitilmesine ve yetiştirilmesine gerekse kamu ve sanayi gelişimine destek olarak il, bölge ve sektörel gelişime katkı sağlamaktadır. Ancak, kurum genelinde araştırma süreçlerinde bütüncül bir yaklaşımın güçlendirilmesi ve organizasyon yapısının sadeleştirilmesi gereksinimi gelişmeye açık yön olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırma planlamalarının yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma planları dikkate alınarak yapılması ve öncelikli alanların bu doğrultuda belirlenmesi, Ar-Ge yaklaşımının stratejik bir temele dayandığını göstermektedir. Ayrıca, lisansüstü tezler BAP birimi tarafından desteklenmektedir.

Kurumun KİDR 2024 raporunda, 2024 yılı boyunca BAP Koordinatörlüğü tarafından 20 projenin tamamlandığı, 21 projenin ise devam ettiği; bazı projelerin bilimsel açıdan uygun bulunmasına rağmen henüz bütçe tahsisi yapılmadığı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, 2025 yılı itibarıyla turizm ihtisaslaşması kapsamında kuruma tahsis edilen bütçenin bilimsel araştırma projelerini desteklemek amacıyla kullanılacağı; proje başvurularının alındığı ve hakem değerlendirme süreçlerinden geçen projelerin destekleneceği ifade edilmiştir. Bu durum, ihtisaslaşma alanına özgü araştırma kapasitesinin güçlendirilmesi açısından önemli bir fırsat sunmaktadır. Bitlis Eren Üniversitesi Veri Yönetimi Koordinatörlüğün, araştırma kapasitesi, araştırma kalitesi ve Bitlis Eren Üniversitesinin araştırma performansının izlenmesi, değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve raporlanması için çalışmalar yapması için kurulmuş olması da kurumun diğer bir güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir. Öte yandan, BAP dışındaki TÜBİTAK, AB veya diğer fon kuruluşlarına ilişkin proje süreçlerine dair kurumsal düzeyde kanıt sunulamamış; öğretim elemanlarının dış kaynaklı projelere başvuru ve katılımını artırmaya yönelik strateji, mekanizma veya iyileştirme uygulamalarına rastlanılamamıştır. Bu durum, araştırma-geliştirme süreçlerinde kurumsal bütünlüğün güçlendirilmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır.

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

İç ve dış kaynaklar

Kurumun mali kaynakları; hazine yardımları, öz gelirler (döner sermaye), bağışlar ve ulusal–uluslararası kuruluşların proje desteklerinden oluşmaktadır. Araştırma ve geliştirme süreçlerinin yönetilmesi amacıyla oluşturulan BAP Komisyonu; proje başvuru tarihlerini ilan etmekte (yılda 4 kez), başvuru yapan projelerin bilimsel uygunluğunu değerlendirmekte, komisyon üyeliklerine ilişkin düzenlemeleri gerçekleştirmekte ve tamamlanan projelerin sonuç raporlarını görüşmek üzere düzenli toplantılar yapmaktadır. BAP bünyesinde Bağımsız Bilimsel Araştırma Projesi, Lisansüstü Tez Projesi, Altyapı Projesi, Çok Disiplinli Araştırma Projesi, İş Birliği Projesi, Kültür ve Sanat Projesi, Bilimsel Etkinlik Düzenleme Desteği ve Bilimsel Etkinliklere Katılım Desteği gibi farklı türde projelere destek sağlandığı görülmüş; ancak bu uygulamaların mali kısıtlar nedeniyle kurumsal düzeyde yaygınlaştırılmadığı anlaşılmıştır.

Kurumun fiziki, teknik ve mali araştırma kaynaklarının genel olarak stratejik plan, misyon ve hedeflerle uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu kaynakların çeşitliliğinin ve yeterliliğinin yıllar içindeki değişimini, kullanım etkinliğini, gelişim gerektiren alanları ve araştırmacıların ihtiyaçlarını karşılama kapasitesini izlemeye yönelik sistematik bir değerlendirme mekanizmasının bulunmaması önemli bir gelişmeye açık alan olarak tespit edilmiştir. Veri temelli bir izleme yaklaşımının eksikliği, araştırma kaynaklarının sürdürülebilir yönetimi açısından alt ölçütün olgunluk düzeyini sınırlamaktadır.

Misyon ve hedeflerle uyumlu olarak üniversite dışı ulusal ve uluslararası araştırma kaynaklarına yönelimi destekleyen kurumsal strateji ve teşvik mekanizmalarının ise yeterince gelişmediği belirlenmiştir. TÜBİTAK, AB, Kalkınma Ajansları ve diğer fon kuruluşlarına başvuruları artırmaya yönelik sistematik bir destek yapısının bulunmadığı; araştırmacılara rehberlik eden tanımlı süreçlere veya dış kaynak kullanımının etkisini izleyen bir mekanizmaya ilişkin kanıtların sunulmadığı görülmüştür. Bu durum, araştırma potansiyelinin güçlendirilmesi ve dış fonlarda rekabetçiliğin artırılması açısından önemli bir gelişmeye açık yönü ortaya koymaktadır.

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

Doktora programları ve doktora sonrası imkanlar

Kurumun Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bünyesinde 7 Anabilim Dalında Doktora Programı bulunmaktadır. Tarih Anabilim Dalında Bağımsız ve Ortak (Erciyes Üniversitesi) olmak üzere 2 adet Doktora Programı mevcuttur. Kurumun 2024 yılı itibariyle toplamda 58 doktora öğrencisi bulunmaktadır. 2023-2027 Stratejik Plana göre her yıl 4 öğrenci mezun edilmesi hedeflenmiştir. 2023-2027 Stratejik Planda doktorasını tamamlamış öğretim elemanlarının kadro atamalarının yapılması strateji olarak benimsenmiştir. Ziyaret kapsamında kurum dışı veya kurum içerisinde doktorasını bitiren üniversite personelinin öğretim üyesi olarak atandığı ve kadro bekleyen personelin bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca kurumda Doktora yapan idari personelin de bulunduğu görülmüştür. Kurum, araştırma politikası ve hedefleri doğrultusunda olmak üzere; lisansüstü eğitim, burs ve teknik işbirliği, doktora sonrası araştırma için yurt dışına öğretim elemanı göndermektedir. Mezun istihdam politikaları kapsamında kurumun kendi mezunlarını işe alma konusundaki yaklaşımlarının belirli ilkeler çerçevesinde tanımlanması ve doktora programı sayısının ve doktora mezunu sayısının artırılması kurumun gelişmeye açık yönleri olarak değerlendirilmiştir.

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

2. Araştırma Yetkinliği, İş birlikleri ve Destekler

Araştırma yetkinlikleri ve gelişimi

Kurumda doktora derecesine sahip araştırmacı oranının %58 (BEVİS) gibi yüksek bir düzeyde olması ve bu araştırmacıların farklı üniversitelerden mezun olmalarıyla oluşan akademik çeşitlilik, güçlü yön olarak değerlendirilmiştir. Üniversite, 2023–2027 Stratejik Planında Ar-Ge faaliyetlerine ilişkin stratejik amaç ve hedeflerini; ulusal ve uluslararası indekslerde yayın sayısını artırmak, akademik personelin uluslararası hareketliliğini geliştirmek, lisansüstü programlara nitelikli öğrenci çekmek ve ulusal/uluslararası kongre katılımlarını artırmak gibi performans göstergeleri üzerinden tanımlamıştır. Bu doğrultuda her yıl hazırlanan faaliyet raporlarında araştırmacıların yayın ve atıf performansları düzenli olarak izlenmekte ve veri temelli biçimde raporlanmaktadır. Ancak bu izleme sonuçlarının raporlar dışında iç ve dış paydaşlarla paylaşıldığına ilişkin bir kanıt rastlanılmamıştır.

Öğretim üyelerinin araştırma kümelenmeleri ve uzmanlık birikimlerinin kurumun araştırma hedefleriyle uyumlu olduğu görülmüştür. Akademik personelin araştırma ve geliştirme yetkinliğinin artırılması amacıyla eğitim, çalıştay, sempozyum ve kongre gibi çeşitli faaliyetler düzenlenmekte; ulusal ve uluslararası bilimsel toplantılara katılım teşvik edilmekte ve bu kapsamda oluşan giderler BAP projeleri veya birim bütçeleri aracılığıyla karşılanabilmektedir. Ayrıca akademik personeli desteklemek ve projelere yönlendirmek amacıyla proje destek ofisi kurulmuş, farklı kurumlarla iş birliği protokolleri imzalanmıştır. Araştırma kapasitesinin geliştirilmesi kapsamında atama ve yükseltmeler belirlenen kriterlere göre yapılmakta, proje destekleri sağlanmakta, akademik teşvik ödülleri verilmekte ve başarılar kurumsal olarak duyurulmaktadır. Bununla birlikte, araştırmacı yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmaların araştırma performansını stratejik plan hedefleri ile ilişkilendirerek, PUKÖ döngüsü çerçevesinde sistematik bir şekilde değerlendirilmesi ve elde edilen bulguların kanıt dayalı iyileştirme süreçlerine dönüştürülmesi gerektiği tespit edilmiştir. Bu durum, kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmiştir.

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

Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri

KOSGEB'in proje desteği kararıyla kurumda Ar-Ge süreçlerinin güçlendirilmesi, yenilikçi çözümler üretilmesi ve bölgesel kalkınmaya katkı sunulması amacıyla Bitlis Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER) kurulmuştur. Bitlis TEKMER aracılığıyla girişimcilere ve işletmelere; ön kuluçka, kuluçka ve kuluçka sonrası dönemleri kapsayan iş geliştirme, mentörlük, danışmanlık, mali kaynaklara erişim, ofis alanı ve ağlara katılım gibi destek mekanizmaları oluşturulmuştur. Bu durum, kurumun dış paydaşlarla iş birliğine yönelik bir planlama ve altyapı geliştirdiğini göstermektedir. Kurumun yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde çeşitli paydaşlarla imzaladığı iş birliği protokolleri bulunmakla birlikte, bu protokollerin önemli bir kısmının projelendirme, ortak araştırma yürütme ve somut çıktı üretme bakımından sınırlı düzeyde uygulandığı görülmüştür. Ulusal ölçekte bazı iş birlikleri yürütülse de, bu çalışmaların hacmi ve sürekliliği kurumun stratejik hedefleriyle uyumlu, sonuç odaklı ve sistematik bir yapı sergilememektedir. Uluslararası düzeyde ise ortak programlar, ortak araştırma birimleri veya uluslararası araştırma ağlarına aktif katılım henüz başlatılamamıştır.

04.09.2024 tarihli Senato kararıyla kurulan Bitlis Nemrut Jeoparkı Koordinatörlüğü, kurumun bilimsel birikimini bölgesel kalkınma çalışmalarına entegre etmeyi hedefleyen yeni bir yapılanma

olup henüz planlama ve başlangıç aşamasındadır. Bu erken aşama, gelecekte ulusal ve uluslararası düzeyde yeni iş birliklerinin oluşturulması açısından potansiyel sunmakla birlikte, mevcut durumda somut uygulama ve çıktılarının sınırlı olduğu görülmektedir. Ayrıca TEKMER, Jeopark Koordinatörlüğü ve bölgesel kalkınma ile araştırma odaklı kurulan Bitlis ve Yöresi Ceviz Uygulama ve Araştırma Merkezi, Bitlis ve Yöresi Tarih ve Kültür Uygulama ve Araştırma Merkezi, Pomza ve Perlit Uygulama ve Araştırma Merkezi, Selçuklu Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Arı ve Arı Ürünleri Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi gibi birimlerin ulusal ve uluslararası araştırma ekosistemine entegrasyon açısından önemli fırsatlar sunduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu potansiyelin kurumsal stratejilerle ilişkilendirilmesi, düzenli olarak izlenmesi, çıktı odaklı şekilde yönetilmesi ve kanıta dayalı süreçlerle desteklenmesi noktasında sistematik bir yaklaşımın henüz gelişmediği, bu potansiyelin stratejik, yapılandırılmış ve kanıta dayalı süreçlerle güçlendirilmesi, faaliyetlerinin görünür kılınması ve aktif şekilde hayata geçirilmesi gerektiği gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

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

3. Araştırma Performansı

Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Kurum araştırma faaliyetlerini izlemekte, değerlendirmekte, hedeflerle karşılaştırmakta ve sapmaların nedenlerini irdelemektedir. Akademik faaliyet verilerinin izlenmesi, değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve raporlanması BEVİS web sayfası üzerinden; kurumdaki öğretim elemanı, fakülte veya bölüm bazlı akademik faaliyetler ile ilgili istatistiksel bilgiler yer almaktadır. Kurum akademik performans verilerinin tek bir merkezde toplanması kurumun güçlü bir yönü olarak değerlendirilmektedir.

Kurum araştırma faaliyetlerini ve konferans katılımlarını BAP birimi üzerinden maddi olarak desteklemekte ve teşvik etmektedir. Bununla birlikte, akademik personelin SCI kapsamındaki yayınlarını ve geçen projelerini takdir ve teşvik etmek amacıyla teşekkür belgesi verilmekte ve birim sayfalarında yayınlamaktadır. Ayrıca kurumun stratejik planda akademik faaliyetlerin verileri değerlendirilerek strateji geliştirmede kullanılmakta ve bu bilgiler 2023-2027 stratejik planda yer almaktadır. Ancak araştırma performansında PUKÖ döngüsünün kapatıldığına ve ilgili faaliyet raporlarının hazırlanması ve kurumda izlenen araştırma performansının ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirildiğine yönelik bir sistematik mekanizmanın oluşturulması kurum için gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

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

Öğretim elemanı/araştırmacı performansının değerlendirilmesi

Kurum, araştırma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi için, Öğretim Üyeliğine Yükselme ve Atanma Yönergesi kapsamında her 6 ayda bir performans faaliyet raporlarını birimlerden alarak; Bitlis Eren Üniversitesinin yıllık faaliyet raporlarında sonuçlarını yayınlamaktadır. Kurum, öğretim elemanlarının araştırma performansına ait verileri Bitlis Eren Üniversitesi Kurumsal Veri Yönetimi Koordinatörlüğü (BEVİS) web sitesinde de yayınlamaktadır. Araştırma performansının öğretim elemanları ile birlikte değerlendirilerek iyileştirilmesi, öğretim elemanlarının uluslararası akademik kimlik bilgilerinin (Scopus ID, ORCID vb.) BEVİS sisteminde bağlantılı biçimde tanımlanması, araştırma kaynaklarının birimler arası dengeli biçimde yönetilmesi ve bu süreçlere ilişkin izleme ve iyileştirme mekanizmalarının güçlendirilmesi kurum için açık yönler olarak değerlendirilmiştir.

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

Kurumun toplumsal katkı politikası belirlenmiş olup bu alana ilişkin stratejik amaç ve hedefler tanımlanmıştır. Bununla birlikte, toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ile organizasyonel yapının kurumsallaşmasının henüz başlangıç aşamasında olduğu görülmüştür. Kurum bünyesinde Toplumsal Katkı ve Paydaşlar Koordinatörlüğü kurulmuş; ilgili süreçler için hazırlanan Toplumsal Katkı ve Paydaşlar Koordinatörlüğü Yönergesi web sayfası üzerinden paydaşlarla paylaşılmıştır. Yönergede, “Toplumsal Katkı ve Paydaşlar Koordinasyon Kurulu”nun ilgili yönergeden “...Rektör tarafından görevlendirilen Rektör Yardımcısının başkanlığında; Genel Sekreter, Toplumsal Katkı ve Paydaşlar Koordinatörü, Kalite Koordinatörü, Strateji Geliştirme Daire Başkanı ve Rektör tarafından üç yıl süreyle görevlendirilen üç öğretim üyesinden oluştuğu” belirtilmiştir. Kurulun oluşturulduğu, kurul web sayfasından görülebilmekle birlikte ilk toplantısını 04.11.2025 tarihinde yaptığı aktif bir şekilde işletilmediği; düzenli toplantılar, kararlar ve izleme çıktılarıyla desteklenen bir işleyişin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Saha gözlemleri ve odak grup görüşmeleri, akademik birimlerde toplumsal katkı farkındalığının yeterli düzeyde oluşmadığını; birimlerde toplumsal katkının süreç temelli bir yaklaşımdan ziyade faaliyet bazlı olarak ele alındığını; öğrencilere, personele yapılan hizmet içi eğitimlerin toplumsal katkı faaliyeti olarak algılandığı görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda, kurumda toplumsal katkı alanında planlama aşamasının bulunduğu; ancak uygulama ve izleme mekanizmalarının kurumsal düzeyde bütünleşmediği, birimler arasında ortak bir anlayışın ve süreç temelli yaklaşımın henüz yerleşmediği değerlendirilmiştir.

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

Kaynaklar

Toplumsal katkı faaliyetlerinin kurum genelinde üst yönetim, akademik ve idari birimler tarafından yürütüldüğü; bu faaliyetlerin büyük ölçüde birimlerin kadrolu personeli ve kendi öz kaynakları ile sürdürüldüğü gözlemlenmiştir. Birimlerin iç değerlendirme raporlarında ve 2024 Yılı Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporunda toplumsal katkı faaliyetlerine ayrılmış özel bir bütçe kaleminin bulunmaması, mali kaynakların kurumsal düzeyde tanımlı bir yapı içerisinde ele alınmadığını göstermektedir. Rapordaki gider kalemleri arasında araştırma ile eğitim-öğretim başlıkları yer almasına rağmen toplumsal katkıya özgü bir bütçe kaleminin bulunmaması, bu alandaki planlamanın henüz başlangıç aşamasında olduğunu ortaya koymaktadır.

Saha gözlemleri ve odak grup toplantılarında, kurumun özellikle dış paydaşları açısından toplumsal katkı kapsamında yürütülen faaliyetlere altyapı, insan gücü, öğrenci uygulama alanları ve benzeri imkânlar sunarak destek vermeye istekli bir dış paydaş yapısına sahip olduğu görülmüştür. Odak grup bulguları, dış paydaşların bilimsel, akademik ve sosyal nitelikteki faaliyetlerde iş birliğine açık olduğunu göstermektedir.

Saha ziyareti, raporlar ve görüşmeler neticesinde, toplumsal katkı faaliyetlerine ayrılan kaynakların kurum genelinde izlenmesi, değerlendirilmesi ve birimler arası denge gözetilerek yönetimine yönelik mekanizmaların henüz oluşturulmadığı; bu alanın kurumsal düzeyde geliştirilmesi gereken bir yön olduğu değerlendirilmiştir.

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

2. Toplumsal Katkı Performansı

Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Kurumda toplumsal katkı süreçlerine ilişkin kurumsal farkındalığın sınırlı olduğu ve faaliyetlerin etkisini artırabilecek planlı, takvime bağlı bir sürecin işletilmediği görülmektedir. Saha gözlemleri ve birim görüşmeleri, toplumsal katkı uygulamalarının çoğunlukla akademik birimlerin bireysel inisiyatifiyle yürütüldüğü “*Toplumsal Katkı ve Paydaşlar Koordinasyon Kurulu*” organizasyonunda birimlerle herhangi bir toplantı planlama, koordinasyon veya alınan karar örneği olmadığı saha ziyaretinde ve odak grup toplantılarından anlaşılmıştır. Bu kapsamda kurumsal düzeyde sistematik bir planlama, uygulama, izleme, değerlendirme ve iyileştirme mekanizmasının henüz yerleşmediğini göstermektedir. Araştırma merkezleri ve akademik birimlerin bilim alanları, uzmanlıkları ve mevcut kaynakları dikkate alındığında, yıllık takvime bağlanmış, planlı ve etki odaklı toplumsal katkı faaliyetlerinin yürütülmesini mümkün kılacak güçlü bir kurumsal kapasitenin bulunduğu, ancak bu potansiyelin etkin şekilde kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik paydaş geri bildirimlerinin sistematik olarak toplanmaması ve etki değerlendirmesine dayalı iyileştirme adımlarının kurumsal düzeyde işletilmemesi, bu alt ölçüt kapsamında gelişmeye açık yönler olarak değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda toplumsal katkı performansının izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik ilke, kural ve göstergeler bulunmaktadır.

E. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bitlis Eren Üniversitesi'nin kurumsal gelişim yolculuğunda önemli bir aşamayı temsil eden bu kurumsal akreditasyon raporu, kalite güvence süreçlerinin kurumsal olgunluk düzeyi çerçevesinde analiz edilmesini ve Liderlik, Yönetişim ve Kalite, Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme ile Toplumsal Katkı alanlarındaki güçlü ve gelişmeye açık yönlerin sistematik biçimde ortaya konmasını amaçlamaktadır. Raporun hazırlanmasında; saha ziyaretinde elde edilen gözlemler, paydaş görüşleri ve kurumsal belgelerin yanı sıra, önceki değerlendirme dönemlerinde hazırlanan KİDR'ler ile özellikle 2022 yılı Kurumsal İzleme Raporu'nda tespit edilen gelişmeye açık yönlerin giderilmesine yönelik kurumsal çabalar da dikkate alınmıştır. Bu bölüm, kurumun iç değerlendirme sorumluluğunu yerine getirirken, dış paydaşlara karşı hesap verebilirlik ilkesini de gözetmekte ve sürdürülebilir bir kalite anlayışının oluşturulmasına katkı sunmayı hedeflemektedir.

Bu doğrultuda, kurumun güçlü yönleri, gelişmeye açık alanları ve kuruma yönelik öneriler; "Liderlik, Yönetişim ve Kalite", "Eğitim ve Öğretim", "Araştırma ve Geliştirme" ile "Toplumsal Katkı" başlıkları altında aşağıda özetlenmiştir.

2. Liderlik, Yönetişim ve Kalite

Güçlü Yönler

- Üniversite rektörü ve diğer liderlerin kalite kültürünün benimsenmesinde motive edici bir rol oynaması ve bu kültürün yaygınlaştırılması yönünde çaba göstermesi,
- Kurumun organizasyon şemasının web sayfasında yayımlanmış ve erişilebilir olması,
- Kurumun belirlenmiş bir kalite politikasına ve buna bağlı alt politikalara sahip olması,
- Hizmet içi eğitimlerde ihtiyaç analizlerinin yapılmış olması,
- Kalite Yönetim Sisteminin (KYS) kurumun öz kaynaklarıyla geliştiriliyor olması,
- İdari ve akademik personele yönelik memnuniyet anketlerinin düzenli olarak yapılması,
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından turizm alanında "ihtisas üniversitesi" olarak belirlenmesi,
- İç ve dış paydaşlarla güçlü iletişim kurulması ve motivasyonun sağlanması,
- Turizm alanında "ihtisas üniversitesi" olarak belirlenmesinden sonra; amaç, misyon ve politikalar doğrultusunda dönüşüm yönetimi uygulamalarının başlaması,
- Yönetimin program akreditasyonlarına destek vermesi ve bazı programların değerlendirme sürecinde olması,
- Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik konusunda somut adımlar atılmış olması,
- Kurumun ISO 9001 ve ISO 27001 kalite yönetim sistemi sertifikalarına sahip olması,
- Farklı ülkelerden gelen uluslararası öğrencilere ev sahipliği yapması,
- Akademik, idari personel ve öğrencilerin; rektör, üst yönetim ve birim yöneticilerine ulaşabilir olması,
- Kurumda kalite yönetimi ve akreditasyon kültürünü destekleyen sistem ve formların bulunması,
- Web sitesi üzerinden faaliyet raporları, KGBR, İzleme Raporu, KİDR ve Stratejik Plan gibi dokümanların kamuoyu ile paylaşılması,
- İnsan kaynakları yönetimine ilişkin kurallar, süreçler ve uygulamaların tanımlanmış olması,
- Paydaşların tanımlanmış olması ve anketler ile geri bildirim sistemleri aracılığıyla görüşlerinin düzenli olarak toplanması,

Kurumun Liderlik, Yönetişim ve Kalite başlığında güçlü yönleri arasındadır.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Stratejik plan kültürünün PUKÖ temelli süreç yönetimiyle daha güçlü bir biçimde ilişkilendirilmesi,
- Kurumun önemli etkinlikleri ve süreçlerine ilişkin verilerin toplanması, raporlanması ve iyileştirmelerde etkin biçimde kullanılması,
- Finansal kaynakların stratejik plan, amaç, hedef ve performans göstergeleriyle ilişkilendirildiği tanımlı bir süreç yönetişiminin geliştirilmesi,
- Entegre bilgi yönetim sisteminin yapılandırılması ve etkinleştirilmesi,
- Stratejik plan doğrultusunda kurum genelinde yaygın bir performans yönetimi sisteminin işletilmesi,
- Rektörlük kurulları ve birim komisyonları arasındaki karar alma süreçlerinde kullanılan modelin kurumsallık, sistematiklik ve iletişim açısından olgunlaştırılması ve bu bağlamda karar alma süreçlerine kalite yönetim sisteminin daha bütüncül ve veri temelli biçimde entegre edilmesi,
- İç kontrol süreçlerinin kurumsal yönetim çerçevesine daha güçlü bağlanması ve kalite belgelerinin izleme–değerlendirme mekanizmalarına sistematik olarak yansıtılması,
- Yönetimsel süreçlerin ve kararların kamuoyuyla paylaşımına yönelik belirli bir zaman takvimi ve sistematik yaklaşımın oluşturulması,
- Liderlik süreçleri ve kalite güvencesi kültürünün içselleştirilme düzeyinin artırılması,
- Kurumu amaç, misyon ve hedefler doğrultusunda dönüştürmeye yönelik yönetimsel yaklaşımların güçlendirilmesi,
- Kurumsal akreditasyona ilişkin faaliyetler ve geri bildirimler kapsamında elde edilen kanıtların toplanması, arşivlenmesi ve süreç iyileştirmelerine sistematik biçimde yansıtılması,
- Kurumsal akreditasyona yönelik PUKÖ çevrimlerinde takvim yılı esas alınarak süreç, mekanizma ve sorumlulukların katılımcı biçimde planlanması,
- Geri bildirimlerin resmî ve sürdürülebilir iletişim kanalları aracılığıyla sistematik biçimde alınmasını güvence altına alan bir mekanizmanın tanımlanması,
- Uygulama ve araştırma merkezlerinin web sayfalarının güncelliğinin artırılması ve içeriklerin kurumsal bütünlükle uyumlaştırılması,
- Misyon, vizyon ve politikalar doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamaların izlenmesi ve paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi,
- Stratejik plan uygulamalarına ilişkin izleme sonuçlarının paydaşlarla değerlendirilerek önleyici ve geliştirici tedbirlerin alınması,
- Performans göstergelerinin iç kalite süreçleriyle daha güçlü bir biçimde ilişkilendirilmesi,
- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının iç paydaşların katılımıyla değerlendirilerek sürekli iyileştirilmesi,
- Süreçlerde yürütülen düzeltici ve geliştirici faaliyetlerin sistematik biçimde kayıt altına alınması,
- Paydaşların kurumsal karar alma ve politika geliştirme süreçlerine katılımını güvence altına alan mekanizmaların olgunlaştırılması,
- Öğrenci geri bildirimlerinin kurumsal düzeyde iyileştirme süreçlerine entegre edilmesi ve uygulamaların kurum genelinde yaygınlaştırılması,
- Uluslararasılaşma süreçlerine ilişkin izleme ve iyileştirme çalışmalarının sistematik biçimde yürütülmesi,
- Kurum tarafından sunulan hizmetlere ilişkin paydaş geri dönüşlerinin alınarak bu doğrultuda iyileştirme faaliyetlerinin işletilmesi,
- Akademik, idari birimler ve merkezlerin web sayfalarında misyon, vizyon, politikalar ve iş akış süreçlerinin düzenli olarak güncellenmesi ve erişilebilirliğinin sürdürülmesi,
- İdari personele yönelik ödül, teşvik ve performans değerlendirme sistemi mekanizmasının aktif bir şekilde işletilmesi,
- Kurumda; çoğu birim tarafından hazırlanan faaliyet raporlarının kurum geneline yansıtılması ve içerik açısından mevzuata uygun hazırlanması,
- Kurumda, ISO kapsamında yapılan YGG, “izleme ve değerlendirmelerinin”, YÖKAK değerlendirme kılavuzundaki süreçlerin yerine kullanılmış olması, bu sebeple kalite yönetim sisteminin YÖKAK Kalite Güvencesi Çerçevesi ile uyumlu olarak dört temel süreç

(Planlama–Uygulama–Kontrol–Önlem Alma) ekseninde bütüncül ve kurumsallaşmış bir değerlendirme modelini kapsayacak şekilde işletilmesi,

Kurumun Liderlik, Yönetişim ve Kalite başlığında gelişmeye açık yönleri arasındadır.

3. Eğitim ve Öğretim

Güçlü Yönler

- Program yeterlilikleri ve ders öğrenme çıktılarının, ders bilgi paketlerinde yayımlanmış olması ve bunların ilişkisini gösteren matrislerin bulunması,
- Tüm derslerin AKTS değerinin tanımlanmış ve öğrenci iş yükünün hangi etkinliklerle oluştuğunun ders bilgi paketlerinde görünüyor olması,
- “Müfredat, ders açma ve haftalık ders programı” yönergesi ile zorunlu-seçmeli ders dengesinin gözetiliyor olması,
- Ders görevlendirmelerinin “Ders Görevlendirmesi ve Ek Ders Ücreti” yönergesine dayalı olarak yapılması ve görevlendirme önceliğinin belirlenmiş olması,
- Program tasarımı ve güncellemelerinde süreç, ilke ve esaslar belirlenmiş olması,
- Eğitim-öğretim süreçlerine yönelik; çok sayıda sektör protokolü (VEDAŞ, İl Sağlık, OSB, Gençlik Spor, TEKMER vb.) ile öğrencilerin uygulama yapma fırsatı bulması,
- Bologna/AKTS koordinatörlüğü aracılığıyla ders bilgi paketine yönelik bilgilendirme ve geri bildirim mekanizmasının bulunması,
- Sağlıkla ilgili uygulamalı birimlerde laboratuvar koşullarının ve çeşitliliğinin sağlanmış olması,
- Üniversite kampüsünün öğrenciler ve kurum çalışanlarının ihtiyaçlarına uyarlanabilir imkanlara sahip olması,
- Sportif faaliyetler için Üniversite yerleşkesinin kendine özgü fiziksel alanlara sahip olması (Kayak merkezi gibi),
- İç ve Dış paydaşlardan ders vermede yararlanılması,
- Atama ve yükseltme kriter ve süreçlerinin şeffaf, hesap verilebilir ve uygulanabilir olması,

Kurumun Eğitim ve Öğretim başlığında güçlü yönleri arasındadır.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Program yeterliliklerinin bazı akademik birimlerde, lisans düzeyinden düşük seviyede yeterlilik olarak belirlenmesi,
- Program çıktılarının bazı akademik birimlerde, ders öğrenme çıktısı niteliğinde hazırlanmış olması,
- Bazı programlarda bir program yeterliliğinin tüm ulusal yeterliliklerle eşleştirilirken, bazılarında ise hiç eşleştirilmemiş olması, bu durumun program tasarımında Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) planlamasına uygun yapılmadığı,
- Bazı programlarda bir program yeterliliğinin tüm ulusal yeterliliklerle eşleştirildiği, bazılarında ise eşleştirmelerin Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi planlamasıyla tam uyum göstermediği, program tasarımında bu konuda farklılıklar bulunduğu,
- Program yeterliliklerinin belirlenmesi ve güncellenmesinde iç ve dış paydaş katılımını içeren, sistematik ve belgelenmiş bir onay süreci,
- Program yeterliliklerine ulaşma modülünün akademisyenlerin önemli bir kısmının kullanmıyor olması,
- Ön lisans ve lisans eğitim, öğretim ve sınav yönetmeliğinde en az %25 seçmeli ders koşulu olmasına karşın bazı programlarda bu oranın sağlanmıyor olması,
- Bazı programlarda seçmeli derslerin alternatif olmamasından dolayı zorunlu seçmeli ders niteliğinde olması,
- Üniversite Seçmeli Dersler için tanımlı bir sürece (yönerge) ihtiyaç olması,

- Üniversite Seçmeli Ders havuzunun geniş görünmekle birlikte, ilgili programdaki dersi, sadece aynı programdaki öğrencilerin seçebiliyor olması,
- Üniversite bünyesinde yeni kurulan Akreditasyon Destek Komisyonunun program akreditasyonu ve eğitim-öğretim süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik somut katkılarının henüz ortaya çıkmamış olması,
- Öğretim elemanlarının uzmanlık alanları ile yürüttükleri dersler arasındaki uyumun sistematik olarak değerlendirilmesine yönelik mekanizmalara ihtiyaç duyulması,
- AKTS iş yükü hesaplama tablolarındaki etkinliklerin ders saati ve ölçme-değerlendirme ile uyumlandırılması
- Birim öz değerlendirme raporlarının içerik ve kanıt niteliğinin düşük olması,
- Öğrenci merkezli yöntem ve tekniklere yönelik düzenli olarak eğitimcilerin eğitimi vb. uygulamalarının bulunmaması,
- Kurum genelinde çeşitlendirilmiş ölçme yöntemlerinin sınırlı olması; çoğu derste sadece ara sınav ve final ile değerlendirme yapılıyor olması,
- Öğrenci kabulü, yatay/dikey geçiş ve önceki öğrenmenin tanınması/kredilendirilmesi süreçlerinin sonuçlarının izlenmesine ve bu verilere dayalı iyileştirme yapılmasına yönelik kurumsal bir mekanizmaya ihtiyaç duyulması,
- Öğrenme ortamlarına (özellikle laboratuvar) ilişkin geri bildirimlerin alınarak raporlanmaması ve bunlara yönelik iyileştirme çalışmalarının yürütülmemesi,
- Mühendislik alanlarındaki laboratuvarlarda cihazların yetersiz ve mevcut cihazların arızalı olması,
- Birimlerde ÖDR raporlarında portfolio uygulamalarına yer verilmekle birlikte; birim yöneticileri, akademisyenler ve öğrenciler ile yapılan odak görüşmelerde bu uygulamanın planlanmıyor olması,
- Öğrenci Dekanlığı faaliyetlerinin SKS, PDR, vb birimlerin sorumlu olduğu faaliyetlerle çakışması,
- Kampüs içindeki kütüphane ve okuma alanlarının, ortak kullanım alanlarının (yemekhane, tuvalet vb.) temizlik hizmetlerinin iyileştirilmesi,
- Kampüs içindeki alanlarda engelli bireylere yönelik düzenlemelerin yönetmeliklere uygun yapılması,
- Engelsiz üniversite uygulamaları konusunda mekanizmalarının oluşturulması,
- Bazı programlarda yeterli öğretim elemanın olmaması nedeniyle mevcut öğretim elemanlarının aşırı ders yükü olması,
- Eğitim ve Öğretim teşvik mekanizmalarının oluşturulması,

Kurumun Eğitim-Öğretim başlığında gelişmeye açık yönleri arasındadır.

4. Araştırma ve Geliştirme

Güçlü Yönler

- Yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleriyle uyumlu, değer üreten ve toplumsal faydaya dönüştürülebilir araştırma ve projelerin yürütülmesi ile bu alanlarda faaliyet gösteren araştırma ve uygulama merkezlerinin bulunması,
- BAP Birimi tarafından Bağımsız Bilimsel Araştırma Projesi, Lisansüstü Tez Projesi, Altyapı Projesi, Çok Disiplinli Araştırma Projesi, İş Birliği Projesi, Kültür ve Sanat Projesi, Bilimsel Etkinlik Düzenleme Desteği ve Bilimsel Etkinliklere Katılım Desteği gibi farklı türlerde projelerin destekleniyor olması,
- Ortak doktora programının yürütülmesi,
- Kurumda doktora derecesine sahip araştırmacı oranının %58 (BEVİS) düzeyinde olması ve doktora derecelerinin farklı üniversitelerden alınması sayesinde oluşan akademik çeşitlilik,
- Ar-Ge süreçlerinin yenilikçi çözümler üretme ve sektörel gelişime katkı sağlama hedefleri doğrultusunda Bitlis Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER) bünyesinde yapılandırılması,
- Akademik faaliyet verilerinin izlenmesi, değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve raporlanması

amacıyla Veri Yönetimi Koordinatörlüğü'nün (BEVİS) bulunması,

- Araştırma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi amacıyla Akademik Yükseltme ve Atanma Yönergesi kapsamında her altı ayda bir performans faaliyet raporlarının birimlerden istenmesi ve bu sürecin BEVİS web sistemi üzerinden yürütülmesi,
- Öğretim elemanlarına BAP kaynakları aracılığıyla yurt içi kongre katılım imkanının sağlanması,

Kurumun Araştırma ve Geliştirme başlığında güçlü yönleri arasında yer almaktadır.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Misyon ve hedeflerle uyumlu olarak üniversite dışı ulusal ve uluslararası araştırma kaynaklarına yönelimi destekleyen kurumsal strateji ve teşvik mekanizmalarının işletilmesi,
- Araştırma-geliştirme süreçlerinin yönetiminde bütüncül bir yaklaşımın güçlendirilmesi ve organizasyon yapısının sadeleştirilmesi,
- Uygulama ve araştırma merkezlerinin web sayfalarının güncelliğinin sağlanması ve faaliyet, duyuruların ve yapılan faaliyetlerin düzenli olarak paylaşılması, görünür kılınması ve raporlanması,
- Doktora sonrası araştırmacı istihdamına yönelik uygulamaların geliştirilmesi,
- Doktora programlarının çıktılarına ilişkin izleme ve iyileştirme süreçlerinin oluşturulması,
- Mezun istihdam politikaları kapsamında kurumun kendi mezunlarını işe alma konusundaki yaklaşımlarının belirli ilkeler çerçevesinde tanımlanması,
- Kurumdaki araştırma kaynaklarının çeşitliliğinin (özellikle üniversite dışı kaynaklar) artırılması ve yeterliliğinin yıllar içindeki değişimini, kullanım etkinliğini, gelişim gerektiren alanları ve araştırmacıların ihtiyaçlarını karşılama kapasitesini izlemeye yönelik sistematik bir değerlendirme mekanizmasının işletilmesi,
- Doktora programı sayısının ve doktora mezunu sayısının artırılması,
- Araştırmacı yetkinliklerini geliştirmeye yönelik etkinliklerin analiz, tasarım, uygulama, izleme ve iyileştirme aşamalarında kanıta dayalı biçimde yürütülmesi,
- Araştırma performansının stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleriyle ilişkilendirilerek, PUKÖ döngüsü kapsamında değerlendirilmesi ve iyileştirme süreçlerinin kanıta dayalı olarak izlenmesi,
- Uluslararası düzeyde ortak araştırma, program ve projelerde yer alma kapasitesinin artırılması,
- Uluslararası projelere katılım süreçlerinin güçlendirilmesi,
- Öğretim elemanlarının uluslararası akademik kimlik bilgilerinin (Scopus ID, ORCID vb.) BEVİS sisteminde bağlantılı biçimde tanımlanması,
- Akademik performansın öğretim elemanlarıyla birlikte değerlendirilmesi ve iyileştirme faaliyetlerine yansıtılması,
- Araştırma kaynaklarının birimler arası dengeli biçimde yönetilmesi ve bu sürece ilişkin izleme ve iyileştirme mekanizmalarının güçlendirilmesi,

Kurumun Araştırma ve Geliştirme başlığında gelişmeye açık yönleri arasında yer almaktadır.

5. Toplumsal Katkı

Güçlü Yönler

- Kurumun toplumsal katkı politikası, stratejik amacı, hedefleri ve performans göstergelerinin belirlenmiş olması,
- Bitlis ilinde tek üniversite konumunda bulunması nedeniyle kurumun dış paydaşlarının nitelik ve nicelik açısından güçlü bir yapıya sahip olması ve iş birliğine açık, destekleyici bir tutum sergilemesi,
- Dış paydaşların toplumsal katkı kaynakları açısından mali, insan gücü ve öğrenci uygulama alanı gibi çeşitli imkânlarla sahip olması,

- Öğrenci kulüpleri aracılığıyla sosyal sorumluluk ve gönüllülük temelli çok sayıda faaliyetin yürütülmesi,
- Fakülte, yüksekokul ve merkezler düzeyinde çok sayıda toplumsal katkı etkinliğinin gerçekleştirilmesi,

Kurumun Toplumsal Katkı başlığında güçlü yönleri arasındadır.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü'nün kurulmuş olmasına paralel olarak, toplumsal katkı süreçlerinin yönetimine ilişkin kurumda organizasyonel yapının birimler düzeyinde de oluşturularak bütüncül biçimde güçlendirilmesi,
- Toplumsal katkı faaliyetlerinin alt birimler düzeyinde yürütülmesi yerine, ilgili koordinatörlük tarafından bütüncül biçimde analiz edilmesi ve tek bir rapor altında sunulmasının sağlanması,
- Toplumsal katkı uygulamalarının toplumsal katkı politikasıyla ve stratejik planla ilişkilendirilmesi ve kurum genelinde içselleştirilmesinin artırılması,
- Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi, izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik mekanizmaların yapılandırılması,
- Toplumsal katkı etkinliklerine ayrılan mali, fiziksel ve insan kaynağının belirlenmesi, planlanması ve paylaşımına yönelik kurumsal bir sistemin oluşturulması, belirli periyotlarla izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin süreçlerin sistematik hale getirilmesi,
- Gerçekleştirilen toplumsal katkı faaliyetlerinin görünürlüğünün artırılması,
- Toplumsal katkı süreçlerinde danışılacak ve iş birliği yapılacak paydaşların belirlenerek bu paydaşlarla ortak faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesi,
- Toplumsal katkı faaliyetlerinde öğrenciler ve personel kadar; toplumun, dezavantajlı grupların ve diğer kurumların ihtiyaçlarına öncelik veren bir yaklaşımın benimsenmesi ve güçlendirilmesi,

Kurumun Toplumsal Katkı başlığında gelişmeye açık yönleri arasındadır.