



DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU

(Nihai Rapor)

DEĞERLENDİRME TAKIMI

Prof. Dr. Tuncay Döğeroğlu (Takım Başkanı)

Prof. Dr. Ömer Ziya Cebeci

Prof. Dr. Sina Ercan

Prof. Dr. Mustafa Berktaş

Dr. Halil İbrahim Çetin

Prof. Dr. Mehmet Çelik (Yedek Üye)

Aralık 2016

Ankara

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ

1. GİRİŞ.....	4
1.1.Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci.....	4
1.2. Kuruma İlişkin Bilgiler.....	6
1.3. Değerlendirme Süreci.....	8
2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ.....	10
3. YÖNETİM SİSTEMİ ve KURUMSAL KARAR ALMA SÜRECİ.....	13
4. EĞİTİM-ÖĞRETİM.....	17
5. ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME.....	20
6. TOPLUMSAL KATKI.....	22
7. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	24

ÖNSÖZ

Düzce Üniversitesi'nin Kurumsal Dış Değerlendirme süreci kapsamında öncelikle Üniversite'nin hazırlamış olduğu İç Değerlendirme Raporu incelenmiş, takibinde ise mevcut durumu yerinde görebilmek ve ilgili paydaş görüşlerini alabilmek üzere 16-19 Ekim 2016 tarihleri arasında Kuruma bir saha ziyareti gerçekleştirilmiştir. Kurumu ziyaretimiz sırasında bizlere göstermiş oldukları konukseverlik ve paylaşımcı yaklaşımlarından dolayı başta değerli Rektör Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar ve Kalite Komisyonu Başkanı Rektör Yardımcısı Prof. Dr. İlhan Genç olmak üzere, Kalite Komisyonu üyelerine Düzce Üniversitesi'nin tüm akademik ve idari personeli ile öğrencilerine ve dış paydaşlarına teşekkür ederiz.

Düzce Üniversitesi'nin kurulması aşamasında bölgesel kalkınma odaklı ve "Değer Üreten" bir Üniversite misyonuyla yola çıkmasındaki öncü yaklaşımı ve Kurumun sağlam temellere oturtulması için kurulum ve kurumsallaşma sürecine değerli katkıları nedeniyle başta kurucu rektör Prof. Dr. Funda Sivrikaya Şerifoğlu olmak üzere bu süreçte katkısı olan Düzce Üniversitesinin akademik ve idari personeli ile öğrencilerine teşekkürlerimizi sunarız.

Düzce Üniversitesi

Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı

1. GİRİŞ

2015 yılına ait Kurum İç Değerlendirme Raporu'nu 2016 Haziran sonu itibariyle Yükseköğretim Kalite Kurulu'na sunan ve ilk yıl Kurumsal Dış Değerlendirme sürecine girme talebini beyan eden otuz Yükseköğretim Kurumundan birisi olan Düzce Üniversitesi'nin bu talebi, olumlu olarak değerlendirilmiş ve Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından 2016 yılında Kurumsal Dış Değerlendirmesi gerçekleştirilecek Kurumlar listesine alınmıştır.

Düzce Üniversitesi'nin Kurumsal Dış Değerlendirmesi, Yükseköğretim Kalite Kurulu Üyelerinden oluşan *Değerlendirme Takımı* tarafından gerçekleştirilen ülkemizdeki ikinci (devlet üniversiteleri arasında ilk) pilot uygulamadır. Değerlendirme süreci kapsamında önce Kurumun İç Değerlendirme Raporu (KİDR) değerlendirilmiş, takibinde ise Düzce Üniversitesi'ne 16-19 Ekim 2016 tarihleri arasında bir saha ziyareti gerçekleştirilmiştir. Bu ziyaret sırasında Üniversite üst yönetimiyle, Kalite Komisyonu üyeleriyle, birim yöneticileri, akademik ve idari personel, öğrenciler ve dış paydaşlarla toplantılar yapılmış, üniversite yerleşkelerinde bazı birimler ziyaret edilmiş, öğrenci ve çalışanlara sunulan olanaklar yerinde görülerek değerlendirilmiştir.

Bu rapor, Düzce Üniversitesi'nin iç değerlendirme raporu ve saha ziyaretine ilişkin değerlendirme sonuçları ile tarafımıza iletilen ek bilgi ve belgeleri kapsayacak şekilde Üniversite'nin kendini geliştirme sürecine ve sürekli iyileşme yolculuğuna katkı sağlaması amacıyla hazırlanmıştır.

1.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci

23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği'nin 10. Maddesi uyarınca ülkemizdeki yükseköğretim kurumları, iç değerlendirme çalışmalarını her yıl Ocak-Mart aylarında tamamlamak ve hazırladıkları İç Değerlendirme Raporunu Nisan ayı sonuna kadar Yükseköğretim Kalite Kuruluna göndermekle yükümlüdür. Yine aynı Yönetmeliğin 12. Maddesi uyarınca ise yükseköğretim kurumlarının beş yılda en az bir defa

Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yürütülecek dış değerlendirme sürecinden geçmeleri gerekmektedir.

Kurumsal dış değerlendirme süreci, program değerlendirmesi ve akreditasyonundan farklı olarak kurumun genel değerlendirmesi üzerine odaklı olup kurumun kendi iç değerlendirme sürecinden de yararlanılarak Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından oluşturulan bir değerlendirme takımı aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu sürecin temel özellikleri aşağıda verilmektedir:

- Uluslararası kabul görmüş bir bakış açısıyla ulusal bir değerlendirme sürecidir.
- Kurumun kendisini tanımladığı misyon/vizyon ve stratejik hedeflerine uyumunu ölçmeye çalışan, "Sürekli iyileşme" yaklaşımını benimseyen bir değerlendirme sürecidir.
- Kurumun iç değerlendirme (Özdeğerlendirme) aşamasına güçlü vurgu ile yapılan bir değerlendirmedir.
- Kurumun değerlendirilmesi, iç ve dış paydaşlarının görüşlerinin de alındığı akran değerlendirme yaklaşımı ile gerçekleştirilir.

Kurumsal dış değerlendirme süreci ve hazırlanan geri bildirim raporu, fakülte/bölüm/birim bazında olmayıp, yükseköğretim kurumunun bir bütün olarak değerlendirilmesini kapsamaktadır. Uluslararası anlamda akran değerlendirmesi yaklaşımıyla ve tüm paydaşların görüşleri alınarak hazırlanan kurumsal dış değerlendirme geri bildirim raporunun amacı, değerlendirmeden geçen kurumun yönetim ve iç kalite güvence kültürünün sürekli gelişimini sağlamaktır. Dış değerlendirme süreci kapsamında, kurum ile ilgili olarak aşağıda yer alan sorulara cevap aranmaktadır:

- Kurum ne yapmaya çalışıyor?
- Kurum yapmak istediklerini nasıl gerçekleştiriyor?
- Kurum yapmak istediklerini gerçekleştirdiğinden nasıl emin oluyor?
- Kurum süreçlerini nasıl iyileştirmeyi planlıyor?

Dış değerlendirme süreci;

- a) Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR) üzerinden ön değerlendirme,
- b) Kurum ziyareti ve
- c) Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) ile sonuçlanan ziyaret sonrası etkinlikler

olmak üzere üç temel evreden oluşur.

Sürecin başarısı, bu üç evrenin kapsamlı ve planlı şekilde kesintisiz olarak bütünsel bir yapıda yürütülmesine ve zamanında tamamlanmasına bağlıdır. Değerlendirme sürecinin iyileştirilmesi ise değerlendirme amaçlarının doğru şekilde anlaşılmasına, süreç sonuçlarının değerlendirilmesine ve tüm katılımcıların doğru ve eksiksiz geri bildirim sunmalarına bağlıdır.

1.2. Kuruma İlişkin Bilgiler

Düzce Üniversitesi, 17 Mart 2006 tarih ve 26111 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak 1 Mart 2006 tarihi itibarıyla yürürlüğe giren 5467 sayılı Kanun ile tüzel kişiliğini kazanmış bir yükseköğretim kurumudur. Henüz yeni kurulmuş olmasına karşın, geçmişi 1976 yılında İTÜ’ye bağlı olarak kurulmuş olan Düzce Meslek Yüksekokulu’na (DMYO) dayanmaktadır. DMYO, 1982 yılında Sakarya Mühendislik Fakültesine, 1992 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi’ne bağlandıktan sonra 01 Mart 2006 tarihinden itibaren Düzce Üniversitesine bağlanmıştır. Üniversitenin kuruluş tarihi olan 1 Mart 2006’ya kadar Abant İzzet Baysal Üniversitesi’ne bağlı olarak 1993’te Teknik Eğitim Fakültesi, 1994’te Orman Fakültesi, 1996 yılında Tıp Fakültesi ile Sağlık Yüksekokulu, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Düzce ve Akçakoca Meslek Yüksekokulları kurulmuştur.

Düzce Üniversitesi’ne bağlı; 12 Fakülte, 3 Yüksekokul, 10 Meslek yüksekokulu, 3 Enstitü, 1 Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi (Hastane), 13 Araştırma Merkezi ve 9 Koordinatörlük bulunmaktadır. Üniversitenin Konuralp Yerleşkesinde Rektörlük, Tıp Fakültesi, Orman Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Teknoloji Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İşletme Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, Hakime Erciyas Yabancı Diller Yüksekokulu, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Sağlık Yüksekokulu, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi (Hastane), Atatürk Kültür ve Eğitim Merkezi, Cumhuriyet Konferans Salonu, Sosyal Tesisler, Kütüphane, Kapalı Spor Salonu, Açık Spor Alanları, Tribünlü Futbol Sahası, Isı Merkezi, Lojmanlar, Yarı Olimpik Kapalı Yüzme Havuzu, Kreş, Yaşam Alanı, Merkezi Laboratuvar (DÜBİT) ve Teknopark binaları bulunmaktadır. Bazı birimlerin kendi binaları bulunmadığından bazı binalar birden fazla birimin ortak kullanımına sunulmuştur. Ziraat ve Doğa Bilimleri Fakültesi ile Sanat, Tasarım ve Mimarlık Fakültesi Konuralp Yerleşkesine üç kilometre mesafedeki Eski Hastane Yerleşkesinde hizmet vermektedir. Düzce Meslek

Yüksekokulu Şehir Yerleşkesinde, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu ile Akçakoca Meslek Yüksekokulu Akçakoca Yerleşkesinde yer almaktadır. Ayrıca, Düzce'ye bağlı Gümüşova, Cumayeri, Gölyaka, Çilimli ve Kaynaşlı ilçelerinde de Meslek Yüksekokulları eğitim-öğretim hizmeti vermektedir. Yığılca ilçesinde Düzce Arıcılık Araştırma ve Geliştirme Merkezi (DAGEM) bulunmaktadır.

Düzce Üniversitesinin örgüt yapısı, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Yükseköğretim Kurumları Teşkilat Kanunu'nun Üniversitelerin akademik ve idari örgütlenmesine ilişkin maddeleri ve ilgili yönetmelikler doğrultusunda Fakülte, Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu, Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi (Hastane) ile Rektörlüğe bağlı birimlerden oluşmaktadır. Üniversitenin örgütlenmesinde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve topluma hizmet alanlarında ulusal ve uluslararası gelişmeler bağlı olarak yeni gereksinimler ortaya çıkması durumunda yeni durumu kapsayabilmek üzere akademik ve idari örgütlenme yapısında zaman içinde bazı değişiklikler yapılabilmektedir.

Düzce Üniversitesi'nde Temmuz 2016 tarihi itibarıyla, 23.000 215 öğrenci eğitim görmekte olup, bunun 10158'i ön lisans, 11047'si lisans, 2010'u ise yüksek lisans ve doktora öğrencisidir. Toplam öğretim elemanı sayısı 1041 olup, bunun 451'i öğretim üyesi kadrosundadır. İdari personel sayısı ise Temmuz 2016 tarihi itibarıyla 777'dir.

Üniversite yönetimi, Öğrencilerin eğitim-öğretim faaliyetlerini etkin şekilde yürütme, mesleki ve entelektüel gelişimlerini sağlamanın yanı sıra, generik becerilerin kazandırılmasını sağlayacak sosyal ve kültürel faaliyeti de yürütebilmek üzere gerekli altyapıyı ve donanımı sağlamak için çaba göstermektedir. 2006 sonrası kurulan 15 üniversiteden birisi olan Düzce Üniversitesi, kuruluşundan bu yana henüz çok kısa süre geçmiş olmasına rağmen aşağıda belirtilen hususlarda önemli başarılar elde etmiştir:

- URAP tarafından yayımlanan 2015-2016 ve 2016-2017 dönemi *"2000 Yılından Sonra Kurulan Üniversiteler Genel Sıralaması"*nda üçüncü sırada yer almıştır,
- TÜBİTAK tarafından, üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik performanslarına göre sıralandığı *Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi* sıralamasında 2013 yılında 31., 2014 yılında ise 38. sırada yer almış; TÜBİTAK 1601 programı kapsamında sunduğu *"Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde TTO Kurulum ve Kapasite Artırımının Sağlanması"* projesi desteklenmiştir.

- 2016 yılı içinde YÖK'ün Kalkınma Bakanlığı ile birlikte eşgüdüm halinde yürüttüğü "*Üniversitelerimizin Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyona Farklılaşması ve İhtisaslaşması*" temalı proje çalışması kapsamında desteklenen 5 pilot üniversite arasında yer almıştır.

Düzce Üniversitesi, EFQM mükemmellik modelini benimseyen bir kurum olması; tüm birimlerinde şeffaf, katılımcı ve liyakat temelli bir yönetim tarzını pekiştirmek ve kurumsallaşmayı sağlamak üzere Ulusal Kalite Hareketi kapsamında yürüttüğü kalite çalışmalarıyla önce 3 Yıldız, ardından 4 Yıldız Yetkinlik Belgesi almış olup, halen bu çalışmalarını devam ettirmektedir. Ayrıca, henüz on yıllık bir üniversite olmasına rağmen birçok ilklerin (*İlk Avrupa Girişimcilik Ödülü, İlk bal ormanı, İlk Kadın Liderliği Eğitimi ve Mentorluk Programı, İlk Sosyal Güvenlik Programı, İlk Çerkez Dili ve Edebiyatı Programı, İlk Kompozit Malzeme Teknolojileri Lisansüstü Programı, İlk Arıcılık ve Arı Ürünleri AR-GE Proje Pazarı, İlk Meslek Yüksekokulları Öğrenci Kongresi*) de yaşadığı üniversite olmuştur.

Kurum, 2010-2014 dönemine ait ilk stratejik planını 2014 yılı itibariyle uygulamaya başlamış, ikinci stratejik planının (2015-2019) hazırlık çalışmalarına ise 2013 yılında başlamıştır. Katılımcı bir yaklaşımla hazırladığı ikinci planını 2015 yılı itibariyle yürürlüğe koymuştur. "Değer Üreten Üniversite" sloganını benimsemiş bir kurum olan Düzce Üniversitesi, bu kapsamda, eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma alanları yanında topluma hizmet alanında da yoğun olarak çalışmakta, ilin ve içinde bulunduğu bölgenin sorunlarına yaratıcı ve yapıcı çözümler üretmek, bölge kaynaklarının daha fazla değer üretmesini sağlamak ve sürdürülebilir kalkınmaya destek vermek üzere çeşitli projeler geliştirmekte ve yürütmektedir.

1.3. Değerlendirme Süreci

Düzce Üniversitesi, Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun ilk kez bu yıl uyguladığı kurumsal dış değerlendirme sürecinden geçme konusunda gönüllü olmuş ve buna ilişkin niyet beyanını iletmiştir. Bu bağlamda, 2015 yılına ait Kurum İç Değerlendirme Raporunu 2016 Haziran ayı sonunda Yükseköğretim Kalite Kurulu'na göndermiş ve dış değerlendirmeden geçme talebi uygun görülmüştür. Bu talebe istinaden, Yükseköğretim Kalite Kurulu üyelerinden oluşan 5 kişilik Değerlendirme Takımı (Takımda yedek üye olarak bulunan 6. Üye ise saha ziyaretinin bazı aşamalarına katılmıştır) ile Düzce Üniversitesi'ne 16-19

Ekim 2016 tarihleri arasında bir saha ziyareti gerçekleştirmiş; bu ziyaret sırasında üniversite üst yönetimiyle, Kalite Komisyonu üyeleriyle, birim yönetimleri, akademik ve idari personel, öğrenciler ve dış paydaşlarla toplantılar yapılmış, üniversite yerleşkelerinde çeşitli birimler ziyaret edilmiştir.

Ziyareti gerçekleştiren Takım, aşağıda adı geçen Yükseköğretim Kalite Kurulu üyelerinden oluşmaktadır ve bu rapor içinde Değerlendirme Takımı olarak ifade edilecektir:

Prof. Dr. Tuncay Döğeroğlu (Takım Başkanı)

Prof. Dr. Ömer Ziya Cebeci

Prof. Dr. Sina Ercan

Prof. Dr. Mustafa Berktaş

Dr. Halil İbrahim Çetin

Prof. Dr. Mehmet Çelik (Yedek Üye)

Kurumun iç değerlendirme raporunu Düzce Üniversitesi Kalite Komisyonu hazırlamıştır ve bu raporda kuruma ilişkin olarak sunulması istenen tüm konularda kapsamlı bilgilere yer verdiği görülmüştür.

Düzce Üniversitesindeki kurumsal dış değerlendirme süreci, *Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri* temel alınarak kurum tarafından hazırlanan, kurum hakkındaki bilgilerin, kurumun kalite güvence sisteminin, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme faaliyetleri ve toplumsal katkıları ile yönetim sisteminin özetlendiği Kurum İç Değerlendirme Raporunun incelenmesiyle başlamıştır. Takibinde, 16-19 Ekim 2016 tarihleri arasında saha ziyareti gerçekleştirilerek raporda belirtilen hususların ne kadarının hayata geçirilmiş olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Saha ziyaretini takiben Değerlendirme Takımı tarafından Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) hazırlanmıştır.

2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

Kurumun, 2015-2019 dönemi stratejik planında 4. stratejik amacı olarak tanımladığı “*Kurumsal Sürdürülebilirliği Sağlamak*” başlığı altında kalite güvencesine ilişkin bazı performans göstergelerine yer vermiş olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik planlama sürecinde yer alan performans göstergelerinin *Stratejik Plan Değerlendirme Kurulu* ve *Sürekli İyileştirme Koordinatörlüğü* çalışmaları doğrultusunda değerlendirileceği, bu kapsamdaki çalışmalara destek vermek üzere her birimde Kalite Ekipleri oluşturulduğu ifade edilmiştir. Performans değerlendirmelerinin her yıl Sürekli İyileştirme Koordinatörlüğü tarafından takip edileceği ve 2 yılda bir Stratejik Plan Değerlendirme Kurulu aracılığı ile üst yönetime raporlanacağı belirtilmektedir. Yıllık hedeflerin nasıl izlendiği ve hedeflerin tutturulması kapsamındaki gözden geçirme çalışmalarının ve konuyla ilgili iyileştirmelerin ne şekilde gerçekleştirildiği konusunda sürecin detaylı şekilde tanımlanması, uygulanması ve raporlanmasına ihtiyaç olduğu görülmüştür.

İç ve dış paydaşların da katılımı ile kurumun kalite güvencesi politikasının belirlenmiş ve kamuoyuyla paylaşılmış olması gerekmektedir. Düzce Üniversitesi'nin kalite kültürünü tüm birimlerinde hayata geçirme gibi bir hedefinin olduğu ve farklı bölümlerinde çeşitli stratejilerin belirlenmiş olduğu görülmekle birlikte henüz tüm paydaşların yer aldığı bir süreçle hazırlanmış ve kamuoyuna ilan edilmiş bir kalite güvencesi politikasının bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu politikanın ortak akılla belirlenmesi, ilan edilmesi ve tüm süreçlerin bu politika üzerine inşa edilmesinin, kalite kültürünün iç paydaşlar tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesi sürecine olumlu yönde katkı sağlayacağı öngörülmüştür.

Kurum, yeni kurulmuş ve yakın zamanda üst yönetim değişikliği yaşamış genç bir üniversite olmasına rağmen önceki yönetimin ortaya koyduğu kalite güvencesine dayalı yönetim anlayışının yeni rektör ve ekibi tarafından da sürdürülmesi kurumsal hafızanın devamlılığı ve sürdürülebilirlik temel değeri açısından olumlu bir yön olarak değerlendirilmiştir. Kurumun daha kuruluşunun ilk yıllarında EFQM modelini esas alan sürekli iyileştirme yaklaşımını benimsemiş olması, 2011 ve 2012 yıllarında KalDer dış değerlendirme sürecinden geçmiş olması ve ISO 17024, ISO 17025 ve ISO 22000 standartlarını benimsemeye yönelik bir yaklaşım sergiliyor olması yine güçlü bir yön olarak değerlendirilmiştir. Ancak

üst yönetimin bu konuda gösterdiği proaktif yaklaşımlarına karşın bu çalışmaların yalnızca rektörlük birimleri ile sınırlı olması, diğer birimlerde bu çalışmaları yaygınlaştırma konusunda eğilim ve girişimlerin bulunmaması, birimlerde program akreditasyonuna yönelik çalışma ve/veya netleştirilmiş yakın zamanlı bir hedef olmaması ise iyileşmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir.

Kalite güvencesinde en önemli konu, planlanan, ölçülen ve kontrol edilip değerlendirilen her konuda alınan geri bildirimlerin tümünün sisteme geri beslenerek gerekli iyileştirmelerin yapılması ve çevrimin kapatılmasıdır. Ancak, Üniversitede toplanan görüşler ve alınan geri bildirimlerin iyileştirme sürecine nasıl yansıtıldığı ve çevrimlerin nasıl kapatıldığına ilişkin süreçlerin tanımlanmadığı görülmektedir. Bu uygulamaların eğitim öğretim, araştırma, toplumsal katkı ve yönetsel süreçlerin tümüne yaygınlaştırılmasının gerekliliği gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği uyarınca yakın zamanda kurulmuş olan *Düzce Üniversitesi Kalite Komisyonu'nun* ve üniversite bünyesinde daha önceki dönemlerden beri görev yapmakta olan Sürekli İyileştirme Koordinatörlüğü'nün yetki, görev ve sorumluluklarının netleştirilerek her iki yapının birlikte çalışma süreçlerinin belirlenmesi, kalite kültürünü yaygınlaştırma çalışmalarının kurum genelinde daha etkin şekilde algılanıp yürütülmesine imkan tanıyacaktır. Ayrıca Düzce Üniversitesi web sayfasında *Sürekli İyileştirme Koordinatörlüğü* sayfası bulunmakla birlikte ilgili yönetmelik gereği kurulmuş olan *Kalite Komisyonu'nun* görünürlüğü ve tanınırlığı bulunmamaktadır. Bundan sonra bütün kalite güvencesi çalışmalarının Düzce Üniversitesi *Kalite Komisyonu* altında organize edilip gerçekleştirilmesi ve *Kalite Komisyonu'nun* görev, yetki ve sorumlulukları ile bütün faaliyetlerinin Kurumun web sayfasında ilan edilmesi, kalite kültürünün ilgili Yönetmeliğe uygun şekilde uygulanıp yaygınlaştırılmasına zemin oluşturacaktır.

Üniversitenin rektörlük düzeyindeki yönetsel süreçlerini içine alacak şekilde EFQM mükemmellik modeli kapsamında idari ve yönetsel süreçlerin büyük bir kısmının tanımlanmış olduğu, ancak süreçlerle yönetim anlayışının henüz yeterince özümsemediği görülmüştür. Rektörlük düzeyinde belirlenmiş olan yönetsel süreçlerin bütün Fakülte, enstitü, yüksekokul, MYO, araştırma merkezleri ve bölümlerde de benimsenerek yerleştirilmesi gerekliliği gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Düzce Üniversitesinin öğretim üyeleri ve öğrencilerinin Kurumun İç Değerlendirme Raporu (KİDR) ve dış değerlendirme süreci hakkında sınırlı düzeyde bilgi sahibi olmaları dikkat çekmiştir. Benzer şekilde,

öğrenci düzeyinde kalite güvencesi ve akreditasyon kavramları da yeterince bilinmemektedir. Bu gözlem, üniversitede kalite kültürünün yaygınlaştırılmasını ve bu konuda farkındalık oluşturulmasına yönelik daha fazla çaba harcanılmasını gerekli kılmaktadır.

Düzce Üniversitesinin Rektörü'nden, alt kademelere kadar tüm yöneticilerinin uyguladığı açık kapı yaklaşımıyla yüz yüze yapılan görüşmeler ve iç ve dış paydaşlarından anketler, şikayet ve öneri sistemi ile topladığı verileri değerlendirip, süreçlerin iyileştirilmesinde kullandığına ilişkin bazı örnekleri bulunmasına rağmen paydaş görüşlerinin iyileştirme süreçlerine ne şekilde yansıtıldığına ilişkin sistematığın ve süreç yaklaşımının tanımlanmasına ihtiyaç olduğu açıktır.

Kurumda kullanılan başta Öğrenci Bilgi Sistemi olmak üzere mevcut diğer pek çok farklı yazılım modülünün birbiriyle entegrasyonunun sağlanması, kurumdaki operasyonel süreçlerin ve idari destek hizmetlerinin bütüncül olarak yönetilmesi ve süreçlere ilişkin prosedür ve talimatların elektronik ortamda erişilebilir hale getirilmesi, süreçlerin kalitesinin güvence altına alınması açısından önemli olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca bilgi yönetim sisteminde kalite süreçleri ile ilişkilendirilmiş göstergelerin düzenli olarak takip edilmesi ve sonuçlarının yine düzenli aralıklarla değerlendirilmesi sürecin etkin şekilde yürütülmesi açısından faydalı olacaktır.

Kalite güvence sistemiyle ilgili genel değerlendirmeler kapsamında;

- Kalite kültürünün yaygınlaştırılması, akademik ve idari personel ile öğrenciler dâhil tüm paydaşları kapsayacak şekilde farkındalığın artırılması,
- Eğitim- öğretim, araştırma, toplumsal katkı, yönetsel ve idari destek hizmet süreçlerinin tümünü içine alacak şekilde kurumda entegre kalite güvence sisteminin kurulması ve bu sistemin sürdürülebilirliğini sağlamak üzere ölçme, izleme, geri besleme, değerlendirme ve raporlamayı yapabilecek web tabanlı bir bilgi yönetim sisteminin kurulması
- Kalite güvence sisteminde yer alan ölçme, izleme ve değerlendirme çalışmalarından elde edilen geribildirimlerin süreçlerin iyileştirilmesi için kullanılması

önerilmektedir.

3. YÖNETİM SİSTEMİ ve KURUMSAL KARAR ALMA SÜRECİ

Düzce Üniversitesi'ndeki yönetsel ve idari yapı, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında tanımlanmış olan Senato, Üniversite Yönetim Kurulu şeklindeki karar alma mekanizmalarından oluşturulmuştur. Senato ve Yönetim Kurulunda akademik birim yöneticileri ve seçilmiş üyelerin yanı sıra öğrenci temsiliyetine de yer verilmektedir. Fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu, bölüm ve merkezlerdeki idari yapılanma ve yönetsel süreçler de yine ilgili Kanun kapsamında oluşturulmuştur. Kurumun akademik ve idari birimlerine ilişkin yönetsel organizasyon şeması da ilgili yasada öngörülen şekliyle hazırlanmış ve hayata geçirilmiştir.

Kurumun 2015-2019 dönemine ait stratejik planı 5018 Sayılı *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu* kapsamında paydaşların aktif katılımıyla oluşturulmuştur. Üniversitenin web sayfasından da erişilebilen plan, orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içerecek şekilde hazırlanmış ve üst belge olarak onuncu kalkınma planında öngörülen eylemlerle ilişkilendirmesi de yapılmıştır. Kurumun her yıl Maliye Bakanlığına sunulmak üzere hazırladığı İdari Faaliyet Raporlarına da Kurum web sayfasından ulaşılabilir. Söz konusu raporda yıllık faaliyetler değerlendirilmekte ve ilgili yıl için stratejik plan performans göstergelerine ilişkin hedeflere ulaşma düzeyleri de rapor edilmektedir.

Üniversite'nin temel değerleri olarak tanımladığı onbir temel değerini (*bilimsellik, yenilikçilik, girişimcilik, sürdürülebilirlik, katılımcılık, şeffaflık, etik değerlere bağlılık, işbirliği, sürekli gelişme, kurumsal adalet, sevgi ve hoşgörü*) kurum kültürünün bir parçası olarak değerlendirmekte ve her bir değerini hayata geçirme ve iş yapış şekline yansıtma konusunda çaba sarf etmektedir.

Kurumun yönetim sistemini, temel değerleri olarak da tanımladığı *şeffaflık, hesap verilebilirlik, katılımcılık* ve tüm paydaşların demokratik temsili ilkeleri çerçevesinde yapılandırma gayreti içinde olduğu Kurumun İç Değerlendirme Raporundan ve kurum ziyareti kapsamındaki görüşmelerden anlaşılmaktadır.

Yıllık bütçe ve öğrenim kaynaklarının dağıtım ve kullanım süreçlerinin her yıl Şubat ayında yapılan kaynak dağıtım toplantılarıyla şeffaf şekilde uygulanmaya çalışılması olumlu bir yaklaşım olarak değerlendirilmiştir. Ancak harcanan bu kaynakların, bölümlerin ihtiyaçlarını karşılamada ne kadar etkili ve yeterli olduğunun değerlendirilmesi ve sonuçlarının da benzer şekilde değerlendirilmesi ve paylaşılmasının da şeffaflık ve hesap verilebilirlik açısından gerekli ve önemli bir husus olarak değerlendirilmiştir.

Üst yönetimin Üniversite genelinde oluşturduğu serbest ifade ikliminin akademik ve idari çalışanlar ile öğrenciler arasında memnuniyetle karşılandığı ve bu durumun kurumsal aidiyet duygusunu da önemli ölçüde güçlendirdiği anlaşılmıştır. Çalışanların sesini duyurmasına imkan tanıyan bu yaklaşım, kurumun akademik gelişimi açısından güçlü yön olarak tespit edilmiştir.

Kurum üst yönetiminin özellikle üzerinde durduğu çalışanların davranış şekilleri ve yaklaşımlarına göre tutum almayı gerektiren *Durumsallık* yaklaşımı, üst yönetimin katılımcı yönetim sisteminin sınırlarını belirlemede kullanılan önemli bir araç olarak değerlendirilmiştir.

Akademik Personel için uygulanmakta olan akademik teşvik sisteminin yanı sıra Kurumun idari çalışanlarına yönelik olarak hazırladığı İdari personel Teşvik Yönergesi kapsamında tanımlı bir teşvik sistemi de bulunmaktadır. Söz konusu Yönerge kapsamında her yıl iki idari personelin yurtdışına gönderilmesine ilişkin uygulamanın çalışanların motivasyonunu arttırmak üzere önemli bir araç olabileceği değerlendirilmiştir.

Öğretim üyelerinin, ortak mekan kullanımının zorlukları, fiziksel imkan ve insan kaynaklarının kısıtlılığı, zaman zaman yetkinlikleri dışındaki konularda derslere girmek durumunda kalmaları ve aşırı ders yükü nedeniyle kişisel gelişimlerine fırsat bulamadıklarını beyan etmelerine rağmen, kurumlarını çok sevdikleri ve katılımcı ve açık yönetim tarzından memnuniyet duyduklarını dile getirmiş olmaları, kurumda karşılıklı güvene dayalı bir sevgi ve saygı ortamının hakim olduğu izlenimini uyandırmıştır.

Mevzuat gereği Senatoda öğrenci temsiliyeti sağlanmakla birlikte, birimlerdeki karar alma süreçlerinde öğrenci temsiliyeti uygulamasının henüz yaygın olmadığı görülmüş ve bu durum da iyileşmeye açık bir alan olarak değerlendirilmiştir.

Dış paydaşlar, Üniversitenin yerel yönetim, iş dünyası, STK'lar ve halkla pozitif bir sinerji yakaladıklarını, eğitim, danışmanlık, test ve analiz hizmetleri kapsamında kolay erişim ve hızlı cevap alma imkanının sağlanmış olmasından dolayı duydukları memnuniyeti dile getirmişlerdir. Bununla birlikte Üniversite laboratuvarlarının akredite olmasının sanayi-üniversite işbirliğinin çok daha hızlı gelişmesine katkı sağlayacağını da vurgulamışlardır. Bu kapsamda hali hazırda geliştirilen ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlamış olan somut işbirliği örnekleri, son altı aylık gelişmelerin paylaşıldığı sunumlar ve her altı ayda bir çıkarılan basılı dergi ile Kurumun yaşadığı gelişmeleri iç ve dış paydaşlarıyla paylaşıyor olması kurumsal iletişimin gelişimine katkı sağlayan iyi uygulamalar olarak değerlendirilmiştir.

Düzce Üniversitesinin işbirlikleri ve bölgesel kalkınma konusundaki çalışmaları kapsamında ortaya koymuş olduğu performans, *Değer Yaratan Üniversite* olma hedefi ve stratejik planındaki konuya ilişkin vurgusuna dayalı olarak, Kalkınma Bakanlığı ve YÖK tarafından yürütülen *Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması* Projesi kapsamında sağlık ve çevre alanındaki öncü çalışmalarıyla bölgeye ve ülkeye katkı sunmak ve değer yaratmak üzere pilot yükseköğretim kurumları listesine alınmış olması da Kurum açısından önemli bir başarı ölçütü olarak değerlendirilmiştir.

Yönetim sistemi ve idari faaliyetlerle ilgili genel değerlendirmeler kapsamında Düzce Üniversitesinin;

- Yürürlükte olan 2015-2019 dönemi stratejik planında misyon, vizyon, amaç ve hedeflere ulaşma düzeylerini periyodik olarak izleyerek sonuçlarını iç ve dış paydaşlarıyla paylaşması,
- Kurumsal performans yönetimi ve karar alma süreçleri kapsamında bilgi yönetimine ilişkin entegre bir otomasyon sistemini oluşturması ve bu sistemi etkin şekilde kullanması,
- Operasyonel, idari ve destek hizmet süreçlerini kurumun genelini içine alacak şekilde tanımlaması, bu süreçleri yönetmesi, süreçlerle yönetim anlayışını benimsemesi ve süreç performanslarını ölçmesi ve izlemesi,

- Karar alma süreçlerinde öğrenci temsiliyetinin yerelmesine ilişkin uygulamanın yalnızca Senato ve Üniversite Yönetim kurulu ile sınırlı kalmayıp, tüm birimlerde yaygın hale getirmesi ve bu konudaki farkındalığı arttırması,
- Şikayet ve öneri sistemini kurması ve aldığı tüm geri bildirimleri stratejik ve operasyonel iyileştirmelere yönelik olarak kullanması,
- Öğrenci memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, kurumsal aidiyeti, toplum algısını belirli periyotlarla ölçmesi, izlemesi ve sonuçlarını sürekli iyileştirme faaliyetlerine yansıtması,
- Merkezi kampüs dışında kurulu çoğu MYO olan eğitim birimlerindeki akademik/idari personel ile öğrencilerin merkezi kampüs olanaklarına erişimini kolaylaştırıcı faaliyetlerde bulunması, diğer yerleşkelerin fiziksel imkanlarını iyileştirme konusunu da gündemine alması
- Acil durum planını hazırlaması, iş sağlığı ve güvenliği ve çevre yönetimi konularında mevzuatın gereklerini yerine getirmek üzere daha fazla faaliyet göstermesi,
- Uluslararasılaşma çalışmalarından beklentilerinin ne olduğunu, mevcut uluslararası paydaşlarla ilişkilerini nasıl geliştirileceğini, yeni ortaklık arayışında izlenecek yol haritasını nasıl tanımlayacağını ve bu konuda aldığı geri bildirimleri nasıl analiz edeceğini netleştirmesi

önerilmektedir.

4. EĞİTİM-ÖĞRETİM

Kurum, 2015-2019 dönemi stratejik planında 1 no'lu stratejik amacını “*Eğitim ve Öğretimin Kalitesini Geliştirerek Öncelikle Bölgenin Sonra Ülkemizin İhtiyaç Duyduğu İnsan Kaynağını Yetiştirmek*” olarak belirlemiştir. Bu kapsamda tanımladığı hedefleri arasında eğitim öğretim altyapısını ve kapasitesini iyileştirme, uluslararasılaşma ve ulusal/uluslararası işbirliklerini geliştirmeye yönelik faaliyetler yer almaktadır.

Eğitim-öğretim sürecinin etkin ve etkili şekilde yürütülebilmesi için eğitim amaçlarının belirlenmesi, program tasarımı, müfredat, program çıktıları ve ders öğrenme çıktılarının belirlenmesi ve eşleştirme matrislerinin hazırlanması bu konunun esasını teşkil etmektedir. Ayrıca, programların tasarımı sırasında programa uygun seviyedeki Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) yeterliliklerinin de göz önünde bulundurulması ve özellikle program eğitim amaçlarının belirlenmesinde ve müfredatın tasarımında iç ve dış paydaşların çeşitli seviyelerde görüşlerinin alınması beklenmektedir. İlgili süreçlerin tanımlanmasından sonraki adım ise dönemlik ve yıllık izlemelerin yapılarak bunlarla uyumlu iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi, yıllık çevrimlerin kapatılması ve düzenli olarak raporlanması, dört yıllık periyotlarda ise program ve müfredatların gözden geçirilmesini içerecek şekilde planlanması beklenmektedir. Ancak, Düzce Üniversitesi’nde, eğitim programlarının eğitim amaçları ve öğrenme çıktılarına ulaştığının güvence altına alınmasını sağlayacak göstergelerin belirlenerek sonuçlarının düzenli olarak gözden geçirilmesine ilişkin çalışmaların henüz yeterince hayata geçirilemediği görülmüştür. Bu çalışmaların, akreditasyon süreçleri kapsamında başlatılması ve sistematik olarak yürütülmesi eğitim öğretim faaliyetlerinin kalitesini güvence altına almak üzere büyük önem taşımaktadır.

Kurumda, öğrenci merkezli eğitim anlayışı içinde derslerin iş yüküne dayalı kredi değerleri (AKTS) kullanılmakla birlikte bu kredilerin belirlenme aşamasında öğrencilerin görüşlerine ne şekilde başvurulduğu, programların yürütülmesinde öğrencilerin aktif rol almalarının sağlayacak sistematik yaklaşımlar ve başarı ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin hedeflenen ders öğrenme çıktılarına ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilecek şekilde tasarlandığı yönünde yeterli düzeyde kanıt bulunamamıştır.

Kurumda, öğrencilerin derslerdeki başarı durumları, öğrencinin mezuniyet koşullarını sağlayıp sağlamadığına ilişkin izleme ve buna ilişkin kararların şeffaf ve tanımlı süreçlerle verildiğine, öğrencinin

devamsızlığı veya sınava girmeyi engelleyen haklı ve geçerli nedenlerin oluşması durumundaki mevcut uygulamaların tanımlanmasına da ihtiyaç olduğu görülmüştür.

Öğrencilere sunulması beklenen akademik danışmanlık hizmetinin bazı birimlerde düzenli şekilde yürütüldüğü görülmekle beraber bu hizmetin öğrenci sayısının fazla olduğu birimlerde ancak bir sınıfa bir danışman ataması yapılarak gerçekleştirilebildiği, bazı bölümlerde ise danışmanlık uygulamasının hiç bulunmadığı görülmüş olup, bu durum, gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Programların sürekli izlenmesi ve güncellenmesi alt başlığının gerekliliği olarak mezunlarla iletişim ve işbirliğini güçlendirme amacıyla kurulan *İşletme Fakültesi Mezunları ve Mensupları Derneği* gibi bazı iyi uygulama örneklerine rastlanılmıştır. Diğer taraftan Kalite Güvence Sistemi başlığında da değinildiği gibi mezunların işe yerleşme ve uzmanlık alanlarında çalışma oranlarının daha etkin şekilde takip edilmesi, eğitim programlarının geliştirilmesi sürecine katkı sağlaması için daha farklı mekanizmaların kurulması ve mezun ilişkilerinin çok daha etkin şekilde yönetilmesine ihtiyaç olduğu gözlenmiştir.

Düzce Üniversitesinde engelli öğrencilerin kampüs binalarında ve kaldırımlarda hareketini destekleyecek bazı düzenlemeler, dönem başlarında bütün birimlerden engelli öğrencilerin durumu hakkında bilgi alınması, talep edilen ihtiyaçlarının karşılanması konusunda bazı uygulamalar görülmekle birlikte, kampüs genelinde özel yaklaşım gerektiren öğrenci gruplarına yönelik düzenli ve planlı uygulamalara rastlanılamamıştır. Ayrıca, bu kapsamda hayata geçirilmiş olan uygulamaların öncesinde bir ihtiyaç analizi ve uygulamalardan sonra sonuçlarının değerlendirilerek iyileştirmelere çevrildiğini gösteren veri de bulunmamaktadır.

Psikolojik rehberlik ve danışmanlık hizmeti alma ihtiyacı duyan öğrencilere *Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Bölümü* öğretim üyeleri tarafından psikolojik danışmanlık hizmeti verildiği ifade edilmekle birlikte öğrenciler arasında bu hizmet hakkındaki farkındalığın henüz oluşmadığı görülmüştür. Bu hizmete ilişkin duyurunun etkin şekilde yapılması ve tüm öğrencilerin haberdar olmasının sağlanmasına ihtiyaç olduğu görülmüştür.

Öğrencilerin genel yeterliliklerinin gelişmesini sağlamak üzere çok sayıda öğrenci kulübünün kurulumu ve faaliyetinin desteklenmesi de öğrencilere sunulan önemli bir imkan olarak değerlendirilmiştir.

Yerleşkelerdeki internet erişimlerinin yeterli düzeyde olduğu, kütüphanenin fiziksel olarak kısıtları bulunsa da mesai saatleri dışına çıkılarak hizmet verilmeye çalışıldığı ve bazı laboratuvarların mesai saatleri dışında da öğrencilerin kullanımına sunulmaya çalışıldığı görülmüştür.

Farklı Fakülte ve Yüksek Okullarda örneklemeler sırasında öğretim üyelerinin işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmeleri ile ilgili süreçlerde adalet algısının yerleşmiş olduğu ve eğitimcilerin ve öğrencilerin yöneticileriyle hocalarına ulaşmada herhangi bir engelle karşılaşmadıklarının görülmesi kurumun güçlü yanı olarak değerlendirilmiştir. Diğer taraftan ders görevlendirmelerinde öğretim üyelerinin sayılarının yetersiz olması nedeniyle ortaya çıkabilecek olumsuzlukların giderilmesine yönelik önlemlerin alınmaması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Akademik personelin kapasitesini geliştirmek üzere üniversite genelinde eğitimcilerin eğitimi programının uygulandığı görülmüştür. Diğer taraftan söz konusu eğitimlerin içeriğinin zenginleştirilmesi ve mevcut uygulamanın alanlara özel olarak farklılaştırılması, bu eğitimlerden daha fazla verim alınmasına katkı sağlayacak bir iyileştirme alanı olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca bu programın sonuçlarının da izlenerek kurumun ve bölümlerin ihtiyaçlarına göre güncellenmesi suretiyle çevrimin kapatılması gereklidir.

Eğitim-öğretim konusuyla ilgili genel değerlendirmeler kapsamında Düzce Üniversitesinin;

- Eğitim programlarının tercih edilme oranlarını periyodik olarak değerlendirmesi,
- Mezun izleme sistemini kurması ve mezunların istihdamı, eğitim amaçlarına ilişkin performans hedefleri vb. hususları izlemesi,
- Programların eğitim amaçlarının belirlenmesinde ve müfredatın tasarımında iç ve dış paydaşların çeşitli seviyelerde katkı vermesi, mezunlarının işbirliği yapılan dış paydaşların ihtiyaçlarını karşılama seviyelerini belirli aralıklarla düzenli olarak değerlendirmesi,
- Eğitim-öğretim sürecinde tanımlanan yıllık ve dört yıllık çevrimleri izlemesi, değerlendirme ve iyileştirilmesini etkin şekilde yapması ve tüm çevrimleri zamanında kapatması ve
- Program akreditasyonuna yönelik hazırlıkları başlatması ve buna ilişkin hedeflerini belirlemesi önerilmektedir.

5. ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME

Düzce Üniversitesi, 2015-2019 dönemine ilişkin stratejik planında 2 nolu stratejik amacını “*Bilimsel Araştırmaların Niteliğini Sürekli Geliştirmek*” olarak tanımlamıştır. Düzce Üniversitesi, henüz 10 yıllık bir geçmişi olmasına rağmen, *Yenilikçi ve Girişimci Üniversiteler Sıralamasında* ve URAP tarafından 2000 yılından sonra kurulan üniversiteler arasında yapılan sıralamada ilk sıralarda yer alması araştırma alanında iddialı bir üniversite olma çabasının olduğu imajını yaratmıştır.

Ulusal Akademik Teşvik Sistemine ek olarak akademik performansı ödüllendirmek adına kendi kaynaklarıyla aynı destek ve akademik faaliyetler için ayırdığı ödenek şeklinde destekler sunması, araştırmacının teşvik ve takdir edilmesi açısından önemli olarak değerlendirilmiştir.

İş ve proje fikrinden başlayarak bunun ticarileşmesine kadar olan tüm süreçleri sistematik şekilde tanımlayan, BAP süreci, araştırma merkezlerinin koordinasyonu, Teknoloji Transfer Ofisi, sektörel hizmetler vb. konuların nasıl yürütülüp yönetildiğine ilişkin araştırma yönetim modelinin tanımlanması ve kurulmasına ilişkin bir çalışmaya ihtiyaç olduğu ve Kurumun araştırma sürecinin tanımlanması durumunda kalite güvencesinin daha etkin şekilde yönetilmesine imkan sağlayacağı muhakkaktır.

Kurumun stratejik olarak önceliklendirdiği sağlık ve çevre temalı projelerin BAP desteği alan projeler arasında aldığı payın %48 olduğu belirtilmekle birlikte üretilen akademik yayınların kırımlarının, kurumun araştırma stratejisi ve hedefleri ile ilişkilendirilmesi ve ayrılan kaynaklar ile elde edilen çıktıların karşılaştırılmasını içeren süreçlerin de tanımlanmasına ihtiyaç olduğu görülmüştür.

Kurumun araştırma faaliyetleri ve dış paydaşlarla ortak çalışmaları ile bölge ekonomisine katkı sağlaması güçlü bir yön olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma-geliştirme konusuyla ilgili genel değerlendirmeler kapsamında Düzce Üniversitesinin;

- Araştırma sürecine ilişkin yönetim modelini tanımlaması ve uygulaması,
- Araştırmaya verdiği önemi, misyon ve vizyon ifadelerinde ve temel değerlerinde daha fazla görünür hale getirmesi,

- Stratejik planı çerçevesinde belirlenen akademik öncelikleriyle uyumlu, değer üretebilen ve toplumsal faydaya dönüştürülebilen araştırma ve geliştirme faaliyetlerini teşvik etmesi ve bu araştırmaları yapacak akademik kadrolarının atama yükseltme kriterlerini de misyon ve vizyon hedefleri ile ilişkilendirdiğini güvence altına alması
- Araştırma performansını ölçmeye yönelik kritik performans ölçütlerini belirlemesi, bunları izlemesi ve değerlendirmesi

önerilmektedir.

6. TOPLUMSAL KATKI

Düzce Üniversitesi, kurulduğu günden beri kendisini bölge halkı ile özdeşleştirmiş ve *“Topluma Değer Üreten Üniversite”* sloganını benimsemiş; 2015-2019 stratejik planında 3 no’lu stratejik amacını *“Toplumsal Katkı Sağlamaya Yönelik İşbirlikleri ve Hizmetleri Arttırmak”* olarak tanımlamıştır.

İl ve bölgede toplumsal katkı sağlamak üzere bugüne kadar gerçekleştirdiği önemli projelerden birkaçı aşağıda sunulmuştur:

- Yığılca arısı ekotipi tanımlaması ve üretiminin yapılması,
- Fındık kabuğundan ekolojik boya üretilmesi,
- Arkeoloji alanında bölgedeki ilk antik kent kazısının başlatılmış olması,
- Bölgedeki etnik gruplardan Gürcü ve Çerkezlerin dillerinin eğitiminin verildiği Gürcü ve Çerkez dili ve edebiyatı lisans programlarının açılması
- Bölgenin deprem konusunda bir açık hava müzesi olmasından yola çıkarak Kaynaşlı MYO’da açılması planlanan Acil Durum ve Afet Yönetimi programının yetiştireceği insan gücü ve yapılacak araştırmalarla, bölge halkının güvenliğine, sosyolojik etkileşimine ve yaşam kalite ve standartlarının yükseltilmesine katkı sağlaması.

Düzce Üniversitesi, çevre ve sağlık teknolojileri konusunu öncelikli alanları olarak ilan etmiş ve bunu yürürlükte olan 2015-2019 dönemi stratejik planının 5 nolu stratejik amacı olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda Kalkınma Bakanlığı ve YÖK tarafından yürütülen *Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması* Projesi kapsamında sağlık ve çevre alanındaki öncü çalışmalarıyla bölgeye ve ülkeye katkı sunmak ve değer yaratmak üzere pilot yükseköğretim kurumları listesine de alınmış bulunmaktadır.

Kurumun araştırma faaliyetleri ve dış paydaşlarla yaptığı çalışmalarla bölge ekonomisine katkı sağlaması, Üniversitenin bütün dış paydaşlarla oluşturduğu yakın işbirliği ve bölge sanayisine verdiği AR-GE desteği güçlü yönleri arasındadır. Diğer taraftan bölgesel firmalara verilmekte olan eğitim, danışmanlık, test ve analiz hizmetlerinin daha da değer kazanması için Üniversite laboratuvarlarının akredite olmasına ilişkin beklentileri bulunmaktadır.

Topluma değer katma konusuyla ilgili genel değerlendirmeler kapsamında Düzce Üniversitesinin;

- *Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması* Projesini bir fırsat olarak değerlendirerek araştırma ve toplumsal katkı stratejilerini paydaşlarının katılımı ile belirlemesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması,
- Sağlık ve çevre alanındaki öncü çalışmalarıyla bölgeye ve ülkeye katkı sunma ve değer yaratma hedeflerine yönelik performans göstergelerini net olarak tanımlaması, bu proje kapsamında sağlanacak kaynakların kullanımı konusunda hesap verebilir olması

önerilmektedir.

7. SONUÇ ve ÖNERİLER

2000 yılı sonrasında kurulan Düzce Üniversitesi'nin, kuruluş aşamasından itibaren “Değer Üreten Üniversite” yaklaşımını benimsemesi ve bunu kurumsallaşma sürecinde de kararlılıkla sürdürme isteği kurumun fark yaratan önemli bir özelliği olarak değerlendirilmiştir.

Üniversite yönetimi, yükseköğretim kurumlarının sayısal olarak hızla büyüdüğü ve rekabetin önemli hale geldiği günümüzde kalite güvencesi sisteminin, kurumun ulusal ve uluslararası rekabet gücünü artıracak önemli bir araç olduğunun farkına varmış ve kurumsal performans yönetiminin önemli bir aracı olan EFQM Mükemmellik Modelini yönetim anlayışı haline getirme konusunda ilk adımı atmıştır. Bu yaklaşımın üniversitenin genelinde içselleştirilmesi ve sürdürülebilir bir uygulama haline getirilmesi kapsamında daha fazla çaba sarfedilmesi beklenmektedir.

Değerlendirme Takımının, Düzce Üniversitesi iç değerlendirme raporu ve saha ziyaretinden edindiği izlenimlere dayalı olarak Kurumun “**Güçlü Yönleri**” ile ilgili gözlemleri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- Kurumsal hafızanın devamlılığı ve sürdürülebilirlik temel değerini benimsemesi
- Üst yönetimin çalışanlar ve öğrencilere yönelik olarak Üniversite genelinde oluşturduğu serbest ifade iklimi
- Çalışanların davranış şekilleri ve yaklaşımlarına göre tutum almayı gerektiren *Durumsallık* yaklaşımı
- Akademik ve idari personeli için teşvik ve takdir mekanizmasının bulunması
- Üniversitenin yerel yönetim, iş dünyası ve STK'lar ile güçlü iletişimi ve işbirlikleri
- Toplumsal katkı ve toplum için değer üretmenin Kurumun öncelikleri arasında yer alması

Değerlendirme Takımı tarafından tespit edilen Kurumun “**İyileşmeye açık yönleri**” ile ilgili önerileri alt başlıklar halinde aşağıda listelenmiştir:

Kalite güvence sistemi

- Kalite kültürünün yaygınlaştırılması, akademik ve idari personel ile öğrenciler dâhil tüm paydaşları kapsayacak şekilde farkındalığın artırılması,
- Eğitim- öğretim, araştırma, toplumsal katkı, yönetsel ve idari destek hizmet süreçlerinin tümünü içine alacak şekilde kurumda entegre kalite güvence sisteminin kurulması ve bu sistemin sürdürülebilirliğini garanti altına alabilmek üzere ölçme, izleme, geri besleme, değerlendirme ve raporlamayı yapabilecek web tabanlı bir bilgi yönetim sisteminin kurulması
- Kalite güvence sisteminde yer alan ölçme, izleme ve değerlendirme çalışmalarından elde edilen geribildirimlerin süreçlerin iyileştirilmesi için kullanılması

Yönetim Sistemi ve Kurumsal Karar Alma Süreci

- Yürürlükte olan 2015-2019 dönemi stratejik planında misyon, vizyon, amaç ve hedeflere ulaşma düzeylerini periyodik olarak izlenmesi, sonuçlarının iç ve dış paydaşlarla paylaşılması,
- Kurumsal performans yönetimi ve karar alma süreçleri kapsamında bilgi yönetimine ilişkin entegre bir otomasyon sisteminin oluşturulması ve bu sistemin etkin şekilde kullanılması,
- Operasyonel, idari ve destek hizmet süreçlerin kurumun genelini içine alacak şekilde tanımlanması, bu süreçlerin yönetilmesi, süreçlerle yönetim anlayışının benimsemesi ve süreç performanslarının ölçülmesi ve izlenmesi,
- Karar alma süreçlerinde öğrenci temsiliyetinin yer almasına ilişkin uygulamanın yalnızca Senato ve Üniversite Yönetim kurulu ile sınırlı kalmayıp, tüm birimlerde yaygın hale getirilmesi ve bu konudaki farkındalığın arttırılması,
- Şikayet ve öneri sisteminin kurulması ve alınan tüm geri bildirimlerin stratejik ve operasyonel iyileştirmelere yönelik olarak kullanılması,
- Öğrenci memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, kurumsal aidiyet ve toplum algısının belirli periyotlarla ölçülmesi, izlenmesi ve sonuçlarının sürekli iyileştirme faaliyetlerine yansıtılması,
- Merkezi kampüs dışında kurulu çoğu MYO olan eğitim birimlerindeki akademik/idari personel ile öğrencilerin merkezi kampüs olanaklarına erişimini kolaylaştırıcı faaliyetlerde bulunulması, diğer yerleşkelerin fiziksel imkanlarını iyileştirme konusunda gündeme alınması

- Acil durum planının hazırlanması, iş sağlığı ve güvenliği ve çevre yönetimi konularında mevzuatın gereklerini yerine getirmek üzere daha fazla çaba harcanması,
- Uluslararasılaşma çalışmalarından beklentisinin ne olduğunun, mevcut uluslararası paydaşlarla ilişkilerini nasıl geliştirileceğinin, yeni ortaklık arayışında izlenecek yol haritasının nasıl tanımlayacağı ve bu konuda aldığı geri bildirimlerin nasıl analiz edeceğinin netleştirilmesi.

Eğitim-öğretim

- Eğitim programlarının tercih edilme oranlarının periyodik olarak değerlendirilmesi,
- Mezun izleme sisteminin kurulması ve mezunların istihdamı, eğitim amaçlarına ilişkin performans hedefleri vb. hususlarının izlenmesi,
- Programların eğitim amaçlarının belirlenmesinde ve müfredatın tasarımında iç ve dış paydaşların çeşitli seviyelerde katkı vermesi, mezunlarının dış paydaşların ihtiyaçlarını karşılama seviyelerinin periyodik olarak değerlendirilmesi,
- Eğitim-öğretim sürecinde tanımlanan yıllık ve dört yıllık çevrimlerin izlenmesi, değerlendirme ve iyileştirmenin etkin şekilde yapılması ve tüm çevrimlerin zamanında kapatılması ve
- Program akreditasyonuna yönelik hazırlıkların başlatılması ve buna ilişkin hedeflerin belirlenmesi.

Araştırma-Geliştirme

- Araştırma sürecine ilişkin yönetim modelinin tanımlanması ve uygulanması,
- Araştırmaya verdiği önemi, misyon ve vizyon ifadelerinde ve temel değerlerinde daha fazla görünür hale getirilmesi,
- Stratejik planı çerçevesinde belirlenen akademik öncelikleriyle uyumlu, değer üretebilen ve toplumsal faydaya dönüştürülebilen araştırma ve geliştirme faaliyetlerini teşvik etmesi ve bu araştırmaları yapacak akademik kadrolarının atama yükseltme kriterlerini de misyon ve vizyon hedefleri ile ilişkilendirildiğinin güvence altına alınması,
- Araştırma performansını ölçmeye yönelik kritik performans ölçütlerinin belirlenmesi, bunların izlenmesi ve değerlendirilmesi.

Toplumsal Katkı

- *Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması* Projesi bir fırsat olarak değerlendirilerek araştırma ve toplumsal katkı stratejilerini paydaşlarının katılımı ile yeniden gözden geçirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması,
- Sağlık ve çevre alanındaki öncü çalışmalarıyla bölgeye ve ülkeye katkı sunma ve değer yaratma hedeflerine yönelik performans göstergelerinin net olarak tanımlanması, bu proje kapsamında sağlanacak kaynakların kullanımı konusunda hesap verebilirliğin sağlanması