

## **KURUMSAL İZLEME RAPORU**

### **KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**

#### **İzleme Takımı**

PROF. DR. ÖKTEM VARDAR (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. MEHMET İHSAN SOYSAL (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

KALİTE KOORDİNATÖRÜ ÖZNUR OĞUZOĞLU (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

ELİF ÇİDAM (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

## ÖZET

Kocaeli Üniversitesi'nin 2018 yılı dış değerlendirme süreci, Ocak 2019 tarihli KGBR ile noktalanmıştır. "Dostça" değerlendirme kapsamındaki bu dış değerlendirmenin sonucunda sunulan önerilerin kurumca nasıl karşılandığını, kurumda ne gibi gelişmelerin kaydedildiğini gözlemek ve kurum kalite güvencesi sistemine yeni bir ivme kazandırmak adına, Temmuz 2021 tarihinde bir izleme ziyareti gerçekleştirilmiştir. Ziyaret öncesinde takım üyeleri üç çevrim içi toplantı ile gelişmeleri kendi arasında, KİDR ve web sayfaları yardımıyla değerlendirmiş, üniversitede kalite güvencesi çalışmalarının sorumluluğunu üstlenmiş olan Prof. Dr. Nilgün Fırlalı ve Kalite Koordinasyon birimi çalışanlarından Volkan Kaya ile yine çevrim içi bir toplantı yapmıştır.

Ziyaret, kurum Kalite Komisyonu üyeleri ile bir toplantı, "siperlerdekiyle" (öğrenci, öğretim elemanı ve kalite elçisi temsilcileri ile) bir toplantı ve öğleden sonra Rektör Prof. Dr. Sadettin Hülügü ve Senato Üyeleri ile yapılan bir toplantıyla, tamamen çevrim içi olarak gerçekleştirilmiştir. Senato toplantısında rektörün sunumu ve kalite güvencesi sistemindeki gelişmeleri anlatması, izleme takımının bulgularını paylaşması ve kalite güvencesi sistemine ait hususların tartışılması yer almıştır.

İzleme ziyaretinin esas katkısının yukarıda sıralanan toplantılardaki görüş alış-verişi olduğu düşünülmektedir. Bu rapor, ortaya çıkan görüşlerin hatırlatılmasına yönelik özet notlar olarak ve dostça değerlendirmenin dostça izlenmesi şeklinde düzenlenmiştir; daha çok "bardağın boş" kısmına değinmektedir. Öneriler YÖKAK yaklaşımlarını ve izleme takımının deneyimlerini yansıtmaktadır, ulusal / küresel ölçekte yarışmacı olmak amacına hizmet ettiği kabulü ile sunulmuştur, zorunluluk içermemektedir.

2019 KGBR'deki öneriler tekrarlanırken ne kadarının başarıldığına bakılmaksızın, konunun önemine ve kastedilen uygulanma şekline vurgu yapmak üzere gündeme getirildiği kabul edilmelidir.

## **KURUM HAKKINDA BİLGİLER**

# KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

2018 dış değerlendirme sürecinde saptanan güçlü yönlerin,

- Stratejik Plan geleneğinin olması,
- 2019-2023 planının geniş katılımı ile hazırlanmış olması,
- İdare Faaliyet Raporu, Performans Programı, İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporları, Durum Analiz Raporlarının olması ve düzenli yayınlanması

hususlarının devam ettiği, buna ilave olarak:

- Kalite Komisyonu'nun kurum kültürüne yerleşmiş olmasının ve diğer veri işleme süreçlerine (stratejik planlama gibi) dahil olmasının,
- Ayrı süreçlerin birbirleriyle ilişkilendirilmesinin, bütünleştirilmesinin,
- Birimlerin kalite yönetim sistemine yakınlaşmalarının-bilincin/ farkındalığın yayılmasının

övgüye değer olduğu düşünülmektedir. İzlenimi yapılan başlıklar (eğitim, araştırma, vb.) arasında son iki yıl içinde en fazla gelişme kaydedilen başlığın kalite güvencesi olduğu konusunda görüş birliği mevcuttur.

İzleme takımının gelişmeye açık alanlara ilişkin önerileri aşağıdadır:

1. Vizyonun geliştirilmesi, misyonun, kurumun profil ve önceliklerini yansıtacak şekilde güncellenmesi ve farklılaştırılması önerilir.

Yasal süreçlere paralel olarak (stratejik plan hazırlama) kurum; profilini / varlık nedenini, nasıl bir üniversite olmak istediğini tartışmalı, içselleştirmelidir. Sınır koşulları / başlangıç koşulları iyice irdelenmeli, gerçekçi ve kalıcı / sürdürülebilir önceliklerde ortak anlayış geliştirilmeli ve yazıya dökülmelidir. Bu sürecin uzun ve yorucu olduğu bilinciyle, anlık veya tepeden inme çözümlere tenezzül etmeksizin, çalışma şekli / takvimi geliştirilmelidir.

2. Kalite güvencesi politikası, mekanizmaları ve süreçlerinin tanımlanması, sürekliliğinin sağlanması önerilir.

Kalite güvencesi politikası yazmak için öncelikle Kocaeli Üniversitesi özelinde iç kalite güvencesi sisteminin (İKGS) ana hatları / temel öğeleri nedir, net olarak ortaya konmalıdır. Hangi süreç ve mekanizmalar üzerine oturur, örgütlenme net midir (çok başlılık veya kopukluk olmaması için) belirlenmelidir.

Burada dikkat edilmesi gereken husus,

- Kalite güvencesinin, tekrarlanan etkinliklerin kurum standartlarında yapıldığının garantisi olduğudur. «Tekrarlanan» eğitim, araştırma, ... döngüleri ve «Kurumun standartları» anahtar kavramlar olmaktadır. Döngüsel etkinlikler söz konusudur.
- Büyüme / gelişme etkinlikleri (daha fazla fakülte, merkez, yeni binalar, laboratuvarlar, öğretim elemanı, öğrenci...) üniversitenin performansını yansıtır ama İKGS konusu değildir. İraksayan/genişleyen etkinliklerin, sadece gerçekleştirilmesi / yerine getirilmesi güvence tesisi ile karıştırılmamalıdır.

### 3. Kurumsal (temel) Performans Göstergelerinin tanımlanması önerilir.

Temel performans göstergeleri yıllar içinde kurumu takip ederken kullanılacak ve kurumun kendini yansıtan en önemli unsurları içeren bir gösterge takımı olmalıdır. Stratejik Plan göstergeleri farklıdır, YÖKAK göstergeleri farklıdır veya kısmen örtüşebilir; KİDR 2020'deki tablo 6 (ve 5) içeriklerinin bir kısmı temel performans göstergelerinden çok, sıradan göstergeler niteliğinde bulunmuştur; bazılarının YÖKAK listesinde veya EFQM isterlerinde olması bu göstergeleri 'temel' yapmayacaktır. Kurumun kendini yansıtacağı ve önceliklerini gösteren çıktı göstergelerinin seçilmesi tavsiye edilir, örneğin doktora mezun sayısı.

### 4. PUKÖ döngüsünün takvim yılı temelinde işleyişi ve tüm katman (Rektör'den öğrenciye kadar ilgili paydaşlara yansımaları) ve faaliyetlere (eğitim, araştırma, topluma hizmet) yayılması önerilir.

Somut takvim yılı temelinde işleyiş kurgulanmalıdır. KİDR 2020'deki şekil 2 iyi bir başlangıç olmuştur ancak eksiktir; yıllık iş akış planı belli değildir, hangi rapor kime gidecek, nasıl bir işlem görecektir? Stratejik Plan ile ilgili izlemelerin (raporların) etkili ve önlem almaya yönlendiren adımlar olduğu düşünülmektedir, basit iyileştirmeler gündemi işgal etmektedir.

### 5. Kalite Komisyonunun etkinliğinin artırılması ve yayılımının sağlanması önerilir.

Politika ifadeleri netleştirilmeden komisyonun görevlerini somutlaştırmak zordur. KİDR 2020'deki tablo 7 genel ifadeler içermekte, dekan veya bölüm başkanı görevleri ile karışmaktadır. Görev dağılımlarının gerçekçi ve net olması etkinliğin artması, sürtüşmenin engellenmesi açısından yararlı olacaktır. Görevlendirilen sayılarındaki artış veya ilave kurullar/ komisyonlar tesisi etkinlikle doğrudan orantılı olmayabilir. Akademik bünye içinde ayrı bir "teşkilat" da riskli olabilir. Kalite elçilerinin birimdeki kaliteden sorumlu, dolayısıyla diğerlerinin sorumsuz algısı yanlış olacaktır; tüm öğretim elemanları kalite güvencesinden doğrudan sorumludur.

### 6. Uluslararasılaşma politikasının belirlenmesi önerilir.

Uluslararasılaşma organizasyonu (KİDR 2020, şekil 4) tepe yöneticiyi adeta gizliyor; rektörlük ifadesi net değil. "Düzenli olarak izlenmekte ve önleyici tedbirler alınmaktadır" gibi ifadeler net değil; kim, hangi yöntemle, ne zaman izledi, hangi önlemi aldı, ne kadar tekil, ne kadar sistematik, belli olmamaktadır. Politika ifadesinin belirleyici olmamasının yarattığı bir durum olduğu düşünülmektedir.

Uluslararasılaşma performansı nasıl artar (gönüllü öğrenci mi az, finansal kaynaklar mı az, kabul veren yabancı kurum mu az), anlaşılmamaktadır. KİDR 2020, tablo 15 sadece durumu yansıttığı, stratejik plandaki hedef sayılarının (PG 1.3.3 Erasmus, Mevlana, Farabi ve İkili Anlaşmalardan Yararlanan Öğrenci ve Öğretim Elemanı Sayısı; 504, 548 ..) derin analiz/ çalışma içermediği düşünülmektedir.

## EĞİTİM ve ÖĞRETİM

2018 dış değerlendirme sürecinde saptanan güçlü yönlerin,

- Program kazanımları, müfredat yapısı, ders kazanımları, program bilgilerinin tüm programlarda (ön lisans, lisans, lisansüstü) tanımlanmış olması ve yayınlanması,
- Akredite edilmiş programların olması,
- Ulusal alanda örnek oluşturabilecek meslek yüksekokullarının varlığı, (Ford Otosan İhsaniye, Uzunçiftlik Nuh Çimento, Asım Kocabıyık)
- İşyerinde Mesleki Eğitim (İME) uygulaması, KOÜ-Harvard iş birliği,
- Gardırop, çorba çeşmesi, ulaşım istasyonu gibi uygulamalar ve özel yaklaşım gerektiren öğrencilere yönelik destekler hususlarının devam ettiği düşünülmektedir.

İzleme takımının gelişmeye açık alanlara ilişkin önerileri aşağıdadır:

1. Program eğitim amaçlarının yayınlanması, program ve ders öğrenme kazanımlarının irdelenmesi, ölçülmesi ve izlenmesi önerilir.

Geçen süre içerisinde programlara güncelleme fırsatı verilmiş olmasının verimli kullanılmadığı zannedilmektedir. Yayınlanmış olan program yeterliliklerinin ve ders kazanımlarının iyileştirilmesi konusu (bazı çıktı ifadelerinin muğlak olması, bilişsel / Bloom seviyelerinin[1] belirsiz olması, alana ait program yeterliliklerinin dikkate alınmasına karşın anahtar/ aktarılabılır becerilerin sağlanma ve kontrol edilme yönteminden hiç bahsedilmemesi, bazı toplam yeterlilik sayılarının anormal yüksek olması) tekrar önerilmek durumundadır. İzleme öngörüsü/ planı bulunmamaktadır. Sistemik yöntem, süreç ve mekanizmaların belirlenmesi kuvvetle önerilir.

2. Öğrenci merkezli eğitimin (müfredat yapısı, aktif etkileşimli öğretme yöntemleri, çoklu ölçüm araçları, iş yükü takibi...) benimsenmesi önerilir.

Müfredatta zorunlu-seçmeli dengesi, meslek- meslek dışı dengesi, farklı disiplinleri tanıma imkanı, haftalık yüz yüze ders saati sınırı, toplam yük/ kredi sınırı gibi konulara netlik getirilmesi ve uygulamaya sokulması; ders kazanımları bilişsel seviyesi ile ders verme yöntemleri ve öğrenci başarısını değerlendirme yöntemlerinin uyumlu hale getirilmesi; final sınavı ağırlıklı sistemden çok sayıda sınav, süreç odaklı (formatif) sınavlar, ödev, proje, portfolyo uygulamalarına geçilmesi; çıktı temelli / ölçüte dayalı öğrenci değerlendirmesinin benimsenmesi hayata geçirilmelidir. Bu değişiklikler zor olduğu için özel ihtimam, belki pilot uygulamalar gerektirebilir.

AKTS- iş yükü uyumunun yıllar içinde takibi gündeme alınmalıdır. Önceki öğrenmenin tanınması standart muafiyet veya intibak değil, informel/ nonformel öğrenme sonucunda kazanılmış olan yetkinliklerin resmen tanınması anlamında ele alınmalıdır.

3. Öğretim performansının değerlendirilmesi önerilir.

Memnuniyet anketlerinin gündemde olduğu ancak ders ve öğretim performansının değerlendirildiği

öğrenci anketlerinin kurum genelinde standart ve sistematik bir karakter kazanmadığı görülmektedir. Ölçülen öğretim performansının hedeflerle karşılaştırılması, önlem alma süreçlerinin çalıştırılması ve bunların kurumca içselleştirilmesi eksiktir. Öğrenci anketleri, öğretim elemanı kendi/ öz değerlendirmesi, meslektaş değerlendirmesi, birim yöneticisinin öğretimi değerlendirmesi bütünleşik olarak kullanılarak öğretim performansının iyileştirme süreci oluşturulmalıdır.

Yükselme kriterlerinde eğitim-öğretimin yerinin/ payının yükseltilmesi, öğretme yöntemlerinde daha başarılı yöntemlerin adapte edilmesine yönelik proje destekleri, eğitim-öğretimde başarılı olanlara ödül verilmesi gibi desteklerin kurumca benimsenmesi düşünülmelidir.

4. Öğretme- öğrenme biriminin yapılandırılması, eğitimcilerin eğitiminin yaygınlaştırılması önerilir.

Öğretim elemanı yetkinliğinin masaya yatırılması, mevcut yetkinliğin ve yetkinlik gelişiminin ayrı ayrı değerlendirilmesi önem kazanmaktadır. Hangi alanlarda yetkinlik olduğu, ne seviyede bir yetkinlik olduğu takip edilirken, özellikle ders verme ve öğretme yetkinliğinin gelişimi konusunda adımlar atılmalıdır. Öğretme- öğrenme biriminin yapılandırılması ve akademik camia içinde değerli bir statü kazandırılması, sadece genç öğretim üyesi ve yardımcılarının değil, tüm öğretim üyelerinin etkili ve sistematik 'eğiticinin eğitimi' süreçlerine katılmalarının sağlanması hedeflenmelidir.

[1] Bilişsel / Bloom seviyeleri, kazandırılması hedeflenen becerinin seviyesini (bilmek/ hatırlayabilmek mi, anlamak/ tekrarlayabilmek mi, uygulayabilmek mi, analiz yapabilmek mi, sentez yapabilmek mi, değerlendirme yapabilmek mi) gösterir. Öğrenme çıktısını ifade ederken kullanılan yüklem ile belirlenir.

## ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

2018 dış değerlendirme sürecinde saptanan güçlü yönlerin,

- Kurum içi araştırma destekleri çeşitliliği ve yeterliliği
- Tematik ileri araştırma merkezi altyapılarının varlığı (Lazer Teknolojisi, Kaynak Teknolojisi, DETAB, Kök Hücre, Proteomik, Genetik...)
- Kocaeli halkıyla bütünleşen sosyal sorumluluk projelerinin bulunması hususlarının devam ettiği düşünülmekte.

Buna ilave olarak:

- Senato'da kurum öncelikli araştırma alanları tespiti
- Akademik atama yönergelerinin güncellenmesi ve akademik atama komisyonunun çalışması

diğer olumlu gelişmeler olarak değerlendirilmektedir. Öncelikli alanların kurum içinde ne kadar benimsendiği, kalıcı ve yol gösterici olduğu hakkında bir bilgi bulunmamasının ve akademik atama komisyonu veya komisyonlarının nasıl ve ne kadar etkili, adil ve sistematik çalıştığına değinilmemiş olmasının ve düz akademisyenlerin bu hususta fazla bilgi sahibi olmamalarının zaman içerisinde dikkate alınacağı düşünülmektedir.

İzleme takımının gelişmeye açık alanlara ilişkin önerileri aşağıdadır:

1. Kurumun araştırma politikası, stratejisi ve hedeflerinin geliştirilmesi, bilinirliğinin ve sürekliliğinin sağlanması önerilir.

Kurumun araştırmaya bakış açısı net ve belli değildir. Karışmayan- müdahaleci kutuplar arasında nerede durmaktadır, herhangi tercih içeren politikası var mıdır? Temel – uygulamalı araştırma, disiplin temelli-disiplinler arası araştırma, mod I-II araştırma veya tematik tercihler itibarı ile kalıcı, paylaşılan, yol gösterici, geniş mutabakat içeren politika, strateji ve hedefler olduğu görülmemektedir. Kuşkusuz bunlar zor tercihler, hassas dengeler gerektirir; ama bir yerden başlamak ihtiyacı vardır. Tematik tercihler itibarı ile üretim teknolojilerinin ana alan olarak seçilmesi iyi bir başlangıç olmuştur; bu seçimin devamında nelerin geldiği/ kalıcı ve benimsenen tercih olmasının nasıl sağlanacağı da düşünülmelidir. Araştırma desteklerinin yapılandırılması, dolayısıyla kurumsal yöneliş net değildir. Görüntü herhangi bir kısıtlama/ yönlendirme olmaksızın araştırma ürünlerinin artmasını beklemenin varsayılan sonuç olduğudur; bu da bir tercih olabilir, tabii, etkili ve verimli olmasa bile. Motivasyonu artıran, rekabeti destekleyen, ödüllendirmeyi etkin kullanan, çözüm üreten bir strateji düşünülmesi önerilir.

2. Araştırma Destek Birimlerinin bütüncül ve hiyerarşik bir yapıda yönetilmesi – bir araştırma yönetimi önerilir.

Mevcut enerji, araştırma yönetiminden çok veri takibine yönelmiş durumdadır. Evet, doğru ve güncel veriler, bunların işlenmiş bilgiye dönüşmüş şekli olmaksızın araştırma etkinliklerine yön verilemez; ancak bilgi yönetim sistemleri karar veremez. Verileri yorumlayan ve kararlara dönüştüren bir mekanizma yaratılması, yazılım almanın ve kullanmanın çok ötesinde zorluklar içermektedir. Araştırma politikalarının benimsenmesi ve bu politikaların peşinden koşacak sahiplerin tanımlanmasına öncelik



verilmelidir.

### 3. Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi önerilir.

Hem kurumsal hem birim temelinde, hem kişisel performansın net takibi, paylaşımı ve değerlendirilmesi (yeterli/ yetersiz yargısı, önlemler) gereklidir. Kümülatif sayılar yoruma muhtaç bulunmaktadır; raporlarda sayıların yayınlanması ön koşul anlamında güzel gelişmelerdir ancak nasıl değerlendirileceği, kimin kime hesap vereceği hiç açık değildir.

Hangi araştırma türlerine (üniversite içi, ulusal, uluslararası, öncelikli alan/ kurum tercihli araştırma, vb.) ne kadar kaynak aktarılmış, değişim/trend nedir, politikalarla/ beklentilerle uyumlu mudur, izlenmek ve değerlendirilmek durumundadır. Aktif araştırmacı oranı, dağılımı, yıllar içinde değişimi izlenmeli (ki kurum araştırma etkinliğini geliştirebilsin). Yayın sayısı yanında Gini katsayısı[1], alan yayın frekansları, yayınların araştırma gelirlerine dönüşüm hızı performans değerlendirmesinin bağlı parçası olmalıdır.

### 4. Doktora programlarının yeniden yapılandırılması ve mezun sayılarının yükseltilmesi önerilir.

Tüm doktora programlarını yöneten, programların gidişatını değerlendiren, sorunlarını dert eden bir yönetim mekanizmasına ihtiyaç olduğu görülmektedir. Doktora sayısı, mezunu, yıllar içindeki değişim/ trend, öngörülen hedefler, sapmanın irdelenmesi dağınık sahiplilik ile zor yürütülecek bir etkinliktir. Senato toplantılarında sık sık doktora programlarının konuşulması bilgisi ile mevcut performans, uyumlu gözükmemektedir. Doktora öğrencilerinin çalışıp gelir elde etme ihtiyacının üretken olma ve mezuniyete ulaşma hedeflerini zaafa uğratması problemi ile nasıl başa çıkılacağı belirsizdir.

SCI yayın zorunluluğunun getirdikleri / götördükleri, yaygınlığı, yarattığı memnuniyet, işlerliği izlenmek, değerlendirilmek durumundadır. Farklı disiplinlerin yaklaşımı net olarak bilinmelidir. Doktora okulu yapılması gündeme alınmalıdır. Avrupa Üniversiteler Birliği'nin (EUA) bu konuda çokça raporu vardır, kullanılabilir.

### 5. Kurum dışı araştırma desteklerinin artırılmasına yönelik uygulamalar (Proje Ofisi, teşvik, ödül...) geliştirilmesi önerilir.

Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) araştırma destek birimi gibi konumlandırılmış, halbuki adı üzerinde; "topluma hizmet birimi" olmalıdır. Araştırmaların kaydını tutmak ötesinde kolaylaştırıcı hizmet sunan, alınan projelerin kolay yönetilmesine/ fon sağlayıcılara istedikleri raporları üretmede destek olan birimlere ve hizmetlere ihtiyaç bulunmaktadır. Bu tip destek birimlerinin etkin çalışmadığı ortamlarda dış kaynak çekmek ve yarışmacı olmak tesadüfi olmaktadır.

Kurum dışı fonlara yönelmenin yukarıdaki öneriler (araştırma politikaları, yönetimi, performansın değerlendirilmesi) ile yakından ilişkili olduğu da hatırlanmalıdır.

### 6. Topluma hizmet tanımı ve göstergelerinin belirlenmesi, izleme ve iyileştirme mekanizmalarının kurulması önerilir.

Topluma hizmet, toplumsal katkı, üçüncü misyon, üçüncü gelir etkinlikleri ifadeleri hep aynı işe verilen farklı adlardır. Üniversitenin eğitim, araştırma/ bilgi/ teknoloji üretme veya yönetim uzmanlığını topluma aktararak gelir sağlama etkinliğidir. Sosyal sorumluluk projeleri de bu kapsamdaki

etkinliklerden biri olmaktadır. Kocaeli Üniversitesi'nin toplumsal katkısı sadece sosyal sorumluluk projeleri gibi algılanmış olduğu izlenimi oluşturmuştur.

Politika ifadesinin net mesaj vermediği anlaşılmaktadır; “topluma duyarlı geniş kapsamlı eğitim” ne demektir? Eğitim-araştırma-danışmanlık-sağlık hizmetlerinde temel değerleri, topluma duyarlı etik ilkeleri uygulamak” bir tercih veya politika değil, zorunluluktur. Bilgi ve teknoloji transferi- yaşam boyu öğrenme-kira gelirleri/ laboratuvar hizmetleri- sosyal sorumluluk etkinlikleri arasında nasıl bir önceliklendirme vardır; bu etkinliklerde rol alma motivasyonu nedir, temel aktörler kimler olmaktadır; destek mekanizmaları, yönetim şekli nedir; araştırma ve eğitim ile ilişkileri düzenlenmiş midir, gelir beklentileri nedir, hangi temel göstergeler ile takip edilmesi öngörülmektedir, gibi hususların politika ifadesinde yer alması kurumun misyon netliğine hizmet edecektir.

Toplumsal katkı ile dış paydaşlar veya kariyer merkezinin doğrudan ilişkisi bulunmamaktadır; KİDR metnindeki betimlemeler üniversitede üçüncü misyon kavramının pek üzerinde durulmadığı algısını yaratmaktadır. Benzer şekilde, 2020 KİDR’da, SEM gelirlerinin 1,8 MTL, giderlerinin 2,6 MTL olarak rapor edilmesi, TTO gelirlerinin 0,2MTL, giderlerinin 0,2 MTL olarak verilmesi (sehven yazım hatası nedeniyle, 2 MTL olması gerekirken) üçüncü gelir etkinliği konusunun yeniden ele alınmasının, sahiplenilmesinin yerinde olacağını düşündürmektedir.

[1] Gini katsayısı daha çok iktisatçıların gelir dağılımını izlemek için kullandıkları bir yöntem olup, 0 olması herkesin eşit sayıda yayın yaptığını, 1 olması tüm yayınları bir kişinin yaptığını gösterir. İyi üniversitelerde Gini katsayısının 0,05-0,12 arasında olduğu görülmektedir.

## TOPLUMSAL KATKI

# YÖNETİM SİSTEMİ

2018 dış değerlendirme sürecinde saptanan güçlü yönlerin,

- Rektörün kurumu sahiplenmesi
- Deprem sonrası kampüs yapılanmasının hızlı şekilde gerçekleştirilmesi, yaşanabilir kampüs olanaklarının oluşturulması
- Yönetimin fon yaratmadaki aktif tutumu (Semahat Aracı Onkoloji ve Palyatif Bakım Merkezi, İlahiyat Fakültesi...)

hususlarının devam ettiği düşünülmektedir.

İzleme takımının gelişmeye açık alanlara ilişkin önerileri aşağıdadır:

## 1. Görev tanımları ve organizasyon şemasının iyileştirilmesi önerilir.

Organizasyon şemasının üniversitedeki örgütlenmeyi tam olarak vermesi, kim kime bağlı, kime rapor verir ilişkisini yansıtmaması hem düzgün işleyiş için hem de eksik veya verimsiz yapılanmaları teşhis edebilmek için elzemdir. Yasal zorunluluklar ötesinde ayrıntılı görev tanımları, iş akış şemaları üniversite yaşamının açık ve net bilinmesine, dolayısıyla verimliliğe, üretkenliğe yardımcı olacaktır. Mevcut şema bir liste niteliğindedir; kimin kime bağlı olduğu, nasıl bir hiyerarşinin öngörüldüğü ve işlediği anlaşılmamaktadır. Özellikle temel etkinlikler olarak adlandırdığımız (eğitim, araştırma, vb.) etkinliklerin sahiplenme silsilesini net olarak tanımlamak ve yazıya dökmek kurum için yararlı olacaktır.

## 2. Bütçe gelir kalemlerinin yıllar içinde izlenmesi önerilir.

Etkinlikler temelinde gelir ve gider bütçesinin, özellikle araştırma ve toplumsal katkı başlıklarının, izlenmesi ve kurumun tercihleriyle uyumunun değerlendirilmesi önemlidir. 2019 KGBR sonunda dikkate getirilen grafiklere benzer analizler yapmak, mevcut ve özlenen pozisyonları bilmek, bu yönde gayret sarf etmenin ön koşulu olmaktadır. Misyon ifadesinin seçiminde bile kurumun mali yapısı, temel gelir-gider kalemleri etkin rol oynayacaktır.

## 3. Bütünleşik bilgi sisteminin tamamlanması- kurumsal araştırma ofisinin etkin işletilmesi önerilir.

Bu alanda gelişmeler olduğu anlaşılmaktadır, konunun önemi itibarı ile tekrar kurumun dikkatine getirilmesi düşünülmüştür.

## 4. Dış paydaşların karar alma ve kalite güvencesi süreçlerine sistematik olarak katılımlarının sağlanması- danışma kurulları önerilir.

Bu alanda gelişmeler olduğu anlaşılmaktadır, konunun önemi itibarı ile tekrar kurumun dikkatine getirilmesi düşünülmüştür. Sistematik, sürekli kurgu ve kişisel değil, kurumsal ilişkilere dayanan, kapsamlı ve iyi tanımlı döngüleri içeren bir yapı hedeflenmelidir.

5. Kamuoyu bilgilendirme ve hesap verebilirlik mekanizmalarının iyileştirilmesi önerilir.

Reklam veya tanıtım dışında bilgilendirme ve hesap verebilirlik araçları ve boyutları önce planlanmalı, sonra uygulanmalı ve yeterliliği/ etkinliği değerlendirilmelidir. Mevcut mekanizmanın güvence niteliği gelişmeye açıktır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

2018 sonrası değerlendirildiğinde farkındalığın geliştiği, ama somut ilerlemenin yeterli gözükmediği söylenebilir.

Kocaeli Üniversitesi'nde çok doküman hazırlanıyor; stratejik plan ve izleme raporları, iç kontrol, performans programı, idare faaliyet, mali durum... Tüm akademik ve idari birimler aylık faaliyet raporları sunuyor – raporlama aktivitesi yüksek ama verimi düşük; KİDR'lerde “izleniyor, değerlendiriliyor” denilen noktalarda bunun ciddi, önlem almaya dönüşecek irdeleme, tartma, yargılama içermediği zannedilmektedir. Basit ve rutin konuların öne çıktığı, temel ve tartışma yaratacak konulara girilmediği görülmektedir. Bu süreçlerin bütünleştirilerek daha yalın ama işlevsel, rapor sonrası eylem içeren, somut iyileşme (standartlara uyum anlamında) getiren önlemler alınacak adımlara dönüştürülmesinde isabet olacaktır.

Veri toplama ve sisteme girme temel amaç gibi algılanmaktadır: ama sayılar ne derece sağlıklıdır tartışılır (“hocalarımız AVESİS'e girmişse...” ifadesi kullanıldı.) ve verilerin ne anlama geldiği, nasıl yorumlanacağı, yazılım değil; yetkili ve liyakatli insan yargısı gerektirmektedir.

Yıllık KİDR'lerin daha eleştirel yazılması, sorunlara parmak basılması ve üniversite genelinde dolaştırılarak bilinç, sahiplenme yaratılması yararlı olacaktır. Bu sayede performansın değerlendirildiği bir sistem yaratmaya destek verilmiş olur.

Talep Yönetim Sistemi, DÖF ve benzeri uygulamalar olumlu ve öğrenci yaşamını iyileştirici adımlardır, ama İç Kalite Güvencesi Sistemi içindeki göreceli önemi abartılmamalıdır.

Bu raporun genelinde vurgulanan ihtiyaçlar ve yapılan öneriler itibarı ile belirgin gelişmeler sağlanmadığı müddetçe akran değerlendirmesi uygulamasının faydadan çok zarar getirebileceği düşünülmektedir.