

## **KURUMSAL İZLEME RAPORU**

### **ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**

#### **İzleme Takımı**

PROF. DR. COŞKUN KÖSE (TAKİM BAŞKANI)

PROF. DR. ÖNDER KUTLU (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

FAKÜLTE SEKRETERİ MESUT RAMAZAN EKİCİ (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

## ÖZET

Kurumsal Dış Değerlendirme Programı kapsamında değerlendirilen yükseköğretim kurumları 2020 yılından itibaren İzleme Programı kapsamına alınmıştır. ESOGÜ, 2015 tarihli Yükseköğretim Kalite Güvence Yönetmeliğinin ilgili maddesi çerçevesinde 2015-2020 arasında 6 Kurumsal İç Değerlendirme Raporu (KİDR) hazırlayarak Yükseköğretim Kalite Kuruluna sunmuştur. ESOGÜ'nün 2018 yılında Kurumsal Dış Değerlendirme süreci gerçekleştirilmiş ve Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) hazırlanmıştır.

Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yürütülen kurumsal dış değerlendirme süreçlerinin en önemli hedefi yükseköğretim kurumlarının iç kalite güvence sistemlerinin yapılandırılmasını desteklemek ve kurumsal dış değerlendirme ölçütlerine göre bu sistemin dış değerlendirmesini yaparak kurumların güçlü ve gelişmeye açık yönlerini tanımlamaktır. Bu şekilde, yükseköğretim kurumlarının sürekli gelişimi benimseyen yapılar haline dönüştürülmesi; hesap verebilir, şeffaf, performans ve çıktı odaklı bir yükseköğretim sisteminin yapılandırılmasına katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Kurumsal Dış Değerlendirme Programının tamamlanması sonrasında, değerlendirme yılını izleyen en erken ikinci yılda gerçekleştirilen İzleme Programının amacı, dış değerlendirme süreci sonrasında ilgili yükseköğretim kurumundaki gelişim sürecinin değerlendirilmesidir. İzleme sisteminin temel değerlendirme kapsamını kurumun dış değerlendirmesi sonucunda hazırlanan Kurumsal Geri Bildirim (KGRB) Raporları'nda ortaya çıkan "gelişmeye açık yanlar" oluşturmaktadır. Bununla birlikte KGBR'de ortaya çıkan kurumun güçlü yanlarının sürdürülebilir olup olmadığı İzleme Programı kapsamında değerlendirilmektedir.

Yükseköğretim Kalite Kurulunun planları kapsamında ESOGÜ'nün izleme süreci 2021 yılı Temmuz ayında gerçekleştirilmiştir. Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından görevlendirilen; Prof. Dr. Coşkun Köse (Takım Başkanı), Prof. Dr. Önder KUTLU ve Mesut Ramazan EKİCİ İzleme Takımı olarak görev yapmıştır. Takım, önce ESOGÜ hakkındaki bilgilerin, kurumun kalite güvence sisteminin, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin ve yönetim sisteminin özetlendiği, 2015-2020 yılları arasında hazırlanmış 6 KİDR ile 2018 yılında Üniversitenin de onayladığı KGBR'yi incelemiştir. Takım ayrıca, ESOGÜ'nün web sayfalarını, performans göstergelerini, stratejik planını ve Kalite İzleme sürecine rehber olabilecek ve erişilebilir tüm bilgi ve dokümanları incelemiştir. İzleme Takımı kendi içerisinde, ESOGÜ ile izleme toplantısı öncesi çevrim içi toplantılar yaparak Kalite Güvence Sistemi, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme ve Yönetim Sistemi konularında tartışmalarda bulunmuş ve izleme sürecinin nasıl yapılacağına yönelik hazırlık çalışmalarında bulunmuştur.

Kurum ile yapılan planlama uyarınca 13 Temmuz 2021 tarihinde Çevrim İçi İzleme Ziyaretine karar verilmiştir. 13 Temmuz 2021 tarihinde, önce Rektör ile daha sonra Kalite Komisyonu üyeleri ile görüşülmüştür. Kalite Komisyonu mevcut KİDR ve KGBR'yi dikkate alarak kurum tarafından gerçekleştirilen çalışmalar hakkında güncel bilgileri aktarmıştır. KGBR'de yer alan "gelişmeye açık yanlar" konusunda yapılan çalışmalar üzerinde durulmuş ve toplantıya soru-cevap şeklinde devam edilmiştir. Bu toplantının devamında Rektör, İzleme Takımı ve Senato üyelerine KGBR kapsamında gerçekleştirilen iyileştirmeler hakkında bilgilendirme sunumu yapmıştır. Sunum sonunda KİDR ve KGBR dikkate alınarak kurum tarafından "gelişmeye açık yanlar" kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar hakkında elde edilen sonuçlar görüşülmüştür. Ayrıca, ESOGÜ'nün farklı birimlerini temsil eden 20 öğrenci ile bir odak grup toplantısı gerçekleştirilmiştir.

13 Temmuz 2021 tarihinde gerçekleştirilen Çevrim İçi İzleme Ziyareti sonrasında toplantı sırasında açık kalan bazı hususlar konusunda istenen bazı belgeler e-posta yolu ile İzleme Takımına gönderilmiştir. Gerek ziyaret, gerekse ziyaret sonrasında elde edilen tüm bilgi ve incelenen belgeler doğrultusunda 4 başlık altında hazırlanan ESOGÜ İzleme Raporu aşağıda sunulmuştur.

## KURUM HAKKINDA BİLGİLER

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 18 Ağustos 1993'te 496 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kurulmuş; Mühendislik-Mimarlık, Tıp ve Fen Edebiyat Fakülteleri ile Üniversite Hastanesi Anadolu Üniversitesinden ayrılarak Osmangazi Üniversitesine bağlanmıştır. Eskişehir Sağlık Yüksekokulu ve Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Fen Bilimleri, Sağlık Bilimleri, Eğitim Bilimleri ve Sosyal Bilimler Enstitüleri ile yeni açılan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Osmangazi Üniversitesi adıyla yeniden yapılanmıştır. Osmangazi Üniversitesinin adı, 1 Temmuz 2005 tarihinde 5379 sayılı Kanun ile "Eskişehir Osmangazi Üniversitesi" olarak değiştirilmiştir.

Yasal olarak 1993'te kurulmasına rağmen alınan Senato Kararı ile Eskişehir Devlet Mühendislik Mimarlık Akademisi'nin (EDMMA) kuruluş tarihi olan "1970" senesi, "kuruluş yılı" olarak kullanılmaktadır. 1994 yılında Sivrihisar Meslek Yüksekokulu, 1995 yılında Ziraat ve İlahiyat Fakülteleri, 1998 yılında ise Eğitim Fakültesi, 2008 yılında Diş Hekimliği Fakültesi ve Devlet Konservatuvarı kurulmuştur. Mahmudiye Atçılık Meslek Yüksekokulu 2007-2008 öğretim yılında eğitime başlamış, 2009 yılında ise Sanat ve Tasarım Fakültesi kurulmuştur. Sağlık Bilimleri Fakültesi 2016-2017 Eğitim-Öğretim yılında öğrenci alımına başlamıştır. Son olarak 2013 yılında Turizm Fakültesi, 2018 yılında ise Hukuk Fakültesi kurulmuştur. Bugün yaklaşık, 827 öğretim üyesi, 891 araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi, 30.000'den fazla öğrenci bulunmaktadır. Toplam mezun sayısı ise 5.000'in üzerindedir.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, misyonunu, "Eğitim-öğretimde mükemmeliyet hedefiyle ulusal ve uluslararası düzeyde tercih edilmeyi, bilimsel çalışmaların sonuçlarını toplumun talepleri doğrultusunda faydaya ve ekonomik ürüne dönüştürmeyi, etkin ve rekabetçi sağlık hizmetleri sunmayı, girişimci ve yenilikçi mezunlar ve araştırmacılar yetiştirmek", vizyonunu "Bilgiyi değere dönüştüren, topluma öncü, ulusal ve uluslararası ölçekte tanınır, tercih edilir ve saygın bir araştırma üniversitesi olmak" olarak belirlemiştir. Değerleri de "Akademik Özgürlük ve Özerklik, Akademik Dürüstlük, Liyâkat, Tarafsızlık, Görevin Yerine Getirilmesinde Kamu Hizmeti Bilinci, Hizmet Standartlarına Uyma, Amaç ve Misyonu Bağlılık, Sorumluluk ve Hesap Verilebilirlik, Ayrımcılık Yapmama ve Başkalarına Saygı, Çıkar Çatışmasından Kaçınma, Temel İnsan Haklarının Korunması, Doğaya, Çevreye ve Sanata Saygı" olarak ilan edilmiştir.

# KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

## A. Kalite Güvencesi Sistemi

2018 yılında yapılan Kurum Dış Değerlendirme faaliyeti sonunda Kalite Güvence Sistemi başlığı altında gelişmeye açık yanlar Dış Değerlendirme Takımı ve Yükseköğretim Kurumu arasında ortak bir mutabakatla belirlenmiş ve Kurum Geri Bildirim Raporu (KGBR) olarak Yükseköğretim Kalite Kurulunun web sayfasında yayınlanmıştır.

Yapılan İzleme Ziyaretinde kalite güvence sistemi başlığı altında KGBR2018’de yer verilen Kurumun güçlü yanlarının sürdürülebilirliği ve gelişmeye açık yanlarında gerçekleştirilen çalışmalar ve uygulamalara ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir. Bu kapsamdaki değerlendirmeler şu şekildedir:

### Güçlü Yönler

#### **1. Kurumsal kaynakların paylaşımında birimler arası denge gözetilmesi**

Kurumsal kaynaklar ile ilgili bilgilere raporlarda yer verilmekle birlikte birim bazında dağılımı, birimler arası dengenin gözetilip gözetilmediğine dair bilgilerin daha açık şekilde raporlarda yer verilmelidir.

#### **2. Kurumun tüm süreçlerini kapsayacak şekilde tanımlı ve ilan edilmiş bir Kalite Politikası bulunması**

Kurumun kalite komisyonu tarafından belirlenmiş ve yayımlanmış bir Kalite Politikası bulunmaktadır. Kalite politikası çerçevesinde performans değerlendirmesi ve güncellenmesi süreçlerinde paydaşların görüşünün alınması ve kurumun tamamında idari ve akademik personelce bilinmesinin temin edilmesi için çalışmalar yapılması önerilmektedir.

#### **3. Kurumda Kalite Yönetimi çalışmalarına birimlerin yeterli temsiliyetinin sağlanması**

Üniversitenin tüm birimlerini kapsayacak, Kalite Komisyonu ile eşgüdüm içerisinde çalışacak, çalışma gruplarının oluşturulmasına yönelik 2021 yılında tamamlanacağı belirtilen faaliyetlerin planlandığı gibi sonuçlandırılması kurumun kalite güvence sisteminin yaygınlaştırılmasına önemli katkılar sunacaktır. Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliğinin 16. Maddesi uyarınca kurumun Kalite Komisyonunda fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulunu temsilen birden fazla olmayacak şekilde görevlendirme yapılması hususuna dikkat edilmelidir. Ayrıca adı geçen yönetmelik çerçevesinde KİDR’lerin senato onayı alındıktan sonra YÖKAK sistemine yüklenmesi gerekmektedir.

#### **4. Kurumun bazı birimlerinin geçirmiş olduğu ve devam eden program ve laboratuvar akreditasyonları**

KGBR’de belirtilen Mühendislik Fakültesi’nin Bilgisayar, Elektrik-Elektronik (normal ve ikinci öğretim), Kimya Mühendisliği, Tıp Fakültesi mezuniyet öncesi eğitim programı ile Tıp Fakültesi Kulak Burun Boğaz Hastalıkları Anabilim Dalı, Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı, Tıbbi Onkoloji Bilim Dalı akreditasyonlarına, 2019 yılında FEDEK tarafından 2 yıl süre ile akredite edilen, Fen Edebiyat Fakültesi Biyoloji, Fizik, Kimya, İstatistik, Matematik ve Bilgisayar ve Karşılaştırmalı Edebiyat program akreditasyonları eklenmiştir. Akredite olmayan eğitim programları akreditasyon çalışmalarının planlanması ve sürdürülmesi ile laboratuvar akreditasyon süreçlerinin sonuçlandırılmasına yönelik çalışmaların planlı bir şekilde devam ettirilmesi önerilmektedir. Bu kapsamda akredite olan programlardaki tecrübelerin planlama ve başvuru sürecindeki programlara yansıtılması ve farklı akreditasyon kurumlarının ölçütlerini sağlamada kullanılacak benzer uygulamaların oluşturulmasında ortak çalışmaların ve iyileştirilmelerin yapılmasına imkân verecek mekanizmaların oluşturulması akreditasyon konusunda çalışmanın getireceği ek iş yükünden endişe duyan programlara önemli katkılar sunacaktır.

## **5. Kurumda paydaş analizlerinin yapıldığına dair deliller bulunması**

Akredite olan programlara sahip birimlerde gerçekleştirilen paydaş analizlerine ait uygulamaların tüm birimleri kapsayacak şekilde yaygın ve sistematik hale getirilerek sürdürülür olması sağlanmalıdır.

## **6. Yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, ilgili bakanlıklar gibi kurumlarla mevcut işbirliklerinin olması**

Kurumun yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, belirli bakanlıklar gibi kurum ve kuruluşlarla işbirliklerinin mevcut olduğu, bu işbirliklerinin sürdürülmesine yönelik yaklaşımların ve yıllara bağlı olarak sonuçların izlenmesi önerilmektedir.

## **Gelişmeye açık yönler**

### **1 .Kurumun misyon, vizyon, stratejik hedefleri ve performans göstergelerini belirlenmesi, izlenmesi ve iyileştirme süreçlerinin tüm üniversiteye aynı düzeyde yayılmaması**

Kalite güvence sistemi kapsamında üniversitenin tüm birimlerini kapsayıcı iyileştirme çalışmalarının devam etmesi büyük önem taşımaktadır.

Kurumda kalite güvencesi politikasının dışında, geçen süre zarfında uluslararasılaşma politikasının oluşturulması önem arz etmektedir. Bu politika belgeleri yanında uzaktan eğitimi içeren eğitim-öğretim, misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma politikası çerçevesinde kurumun aday araştırma üniversitesi olma hedefi çerçevesinde araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi gibi alanlarda paydaş görüşleri de alınarak, kurumun stratejik planıyla uyumlu politikaları oluşturulmalı ve kamuoyu ile paylaşılmalıdır. Bu politikalara ait ölçülebilir somut sonuçlar düzenli olarak değerlendirilmeli, ilgili uygulamalara ait yansıma ve iyileştirmeler sunulabilmelidir.

Kalite güvence sistemine ait web sayfasının, kurumda kalite güvence süreçleriyle ilgili yapılan her türlü çalışmalarının daha görünür olmasını sağlayacak şekilde içeriğinin zenginleştirilmesi önerilmektedir.

### **2. Planla Uygula Kontrol Et Önlem Al (PUKÖ) döngülerinin bütün birimlerde aynı seviyede kurulmaması**

Yapılan izleme ziyaretinde bazı akademik birimler bazında ve özellikle araştırma-geliştirme kapsamında PUKÖ çevrimlerine ilişkin faaliyetler gerçekleştiği görülmekle birlikte tüm birimlerde PUKÖ çevrimlerinin içselleştirilmesine yönelik bulguların henüz oluşmadığı belirlenmiştir. Kurumun tüm birimlerini kapsayacak PUKÖ çevrimlerine yönelik bilgilendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi, Rektör'den öğrenciye kadar tüm ilgili paydaşlara yansıması ve tüm süreçleri (eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, topluma katkı ve yönetim sistemi) kapsamı sağlanmalıdır. Program akreditasyonuna sahip akademik birimlerde karşılaşılan sorunların çözümü dahil sürekli iyileştirme süreçlerinde kullanılan PUKÖ çevrimlerinin yaygınlaştırılması ve tüm birimleri kapsayan PUKÖ çevrimlerinin ilgili birim yönetimleri tarafından bilinmesi ve içselleştirilerek sürdürülür hale getirilmesi gerekmektedir.

### **3. Kurumda misyon farklılaşması odaklı yaklaşımın geliştirilmemesi,**

ESOGÜ lisans düzeyinde Uçak Mühendisliği ve Yazılım Mühendisliği lisansüstü düzeyde ise Raylı Sistemler ve Havacılık ile ilgili programlar açmıştır. Ayrıca Hava İkmal Bakım Merkezi ile lisans ve ön lisans programları ve BAP projeleri için işbirliği protokolü yapılmıştır. Kurum ayrıca, Araştırma Üniversitesi Aday Adaylığı için Yükseköğretim Kurulu Başkanlığına başvuruda bulunulmuştur. Araştırma üniversitesi adaylığı ölçütleri ve paydaş görüşleri esas alınarak kurumun araştırma politikası ve buna bağlı performans göstergeleri oluşturulması, bu çerçevede izleme ve iyileştirme faaliyetlerine yönelik stratejik plan hedefleri güncellemeleri dahil gerekli iyileştirme mekanizmalarının kurulması önerilmektedir.

### **4 .Kurum Kalite Politikasının henüz tüm paydaşlarına duyurulmamış ve kurum dışında**

## **yayılmamış olması**

Kurumun web sayfasından ilan edilmiş kalite politikasının tüm birimlerce bilinmesi ve bu politikalarla uyumlu uygulamaların hayata geçirilmesi önerilmektedir. Bu adımlar sonrasında ilgili uygulamaların izlenmesi ve paydaş görüşleri alınarak değerlendirilmesi politikaların bilinirliğini artıracak, ilgili aktörlerce dikkate alınmasını sağlayacaktır.

## **5. Stratejik Yönetim süreçleri ile uyumlu olarak kalite yönetimi uygulamalarının başlatılmamış olması**

Kurum stratejik planında yer alan performans göstergeleri ve bunlara ilişkin hedeflerin başarı düzeylerinin izlenmesine yönelik bazı uygulamalar bulunmaktadır. Performans göstergelerinin kalite güvence sistemiyle ilişkilendirilmesine ait sistematik yaklaşımlar geliştirilmelidir. Performans göstergeleri izlenerek stratejik yönetim süreçlerinde alınan kararlar ilgili alanlarda iyileştirme adımlarının atılmasına imkân sağlayacaktır.

## **6. Stratejik Yönetim süreçleri ile uyumlu olarak bütçe izleme, iç kontrol, iç denetim gibi uygulamaların entegre edilmemiş olması**

ESOGÜ’de 5018 Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu çerçevesinde bütçe izleme ve iç denetim benzeri uygulamalar mali mevzuatı gereği gerçekleştirilmektedir. Üniversite’de 2007 yılında 3 adet iç denetçi atamasının yapıldığı, 2014 yılında İç Denetim Birimi Başkanlığının yapılandırıldığı ve İç Kontrol Uyum Eylem Planı’nın 2018 yılında yürürlüğe girdiği belirtilmiştir. Stratejik yönetim süreçleri ile bütçe, iç kontrol ve iç denetim gibi uygulamaların birbirine entegre edilmesine yönelik çalışmalara devam edilmelidir.

## **7. Kurum stratejik planında yer alan performans göstergelerinin periyodik olarak izlenememesi ve anahtar performans göstergelerinin belirtilmemiş olması**

Kurum stratejik planında anahtar performans göstergeleri yer almakta ve bu kapsamda göstergeler periyodik olarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından izlenmektedir. İlgili raporlar esas alınarak hedeflenen düzeyin altında kalınan duruma ilişkin açıklamalar ve gösterge gerçekleştirme sonuçları ayrıca İdare Faaliyet Raporunda yer almaktadır. Kurumun sürekli iyileştirme süreçleri çerçevesinde hedefe ulaşamadığı göstergelere ilişkin aksiyon planları gerçekleştirilmesi, gerekli olduğunda ilgili hedeflerde güncellemeler yapması, ilgili alanlarda PUKÖ çevrimlerinin kapatılması gerekmektedir.

## **8. Kurumun uluslararasılaşma konusunda bir strateji belirlememiş olması**

Kuruma kayıt yaptıran uluslararası öğrenci sayıları ile uluslararası öğretim elemanı ve öğrenci hareketliliğine ait veriler Uluslararası İlişkiler Birimi tarafından yıllar itibarıyla izlenmektedir. İzleme Ziyareti esnasında yapılan sunumda Kurumun uluslararasılaşma politikası oluşturduğu görülmüştür. Bu politika belgesine bağlı performans göstergelerini, sonrasında hedeflerin başarı düzeylerinin izlenmesine yönelik mekanizmalar oluşturması önerilmektedir.

## **9. Kalite komisyonunun sürdürülebilir, birimlere liderlik eden ve kalite çalışmalarına yön vermede yetersiz olması**

Kalite Koordinatörlüğünün kurulmuş olması ve kalite güvence sistemi konusunda üniversitenin tüm birimlerini kapsayacak kalite komisyonuyla eşgüdüm içerisinde çalışacak, çalışma gruplarının oluşturulması çalışmalarının tamamlanması kalite güvence süreçlerinde Kalite Komisyonunun birimlere ulaşmasını, performans göstergelerinin kalite güvence sistemiyle ilişkilendirilmesine yönelik yürütülecek faaliyetlerle izleme ve iyileştirme adımlarından sorumlu birimlerin tanımlanmasına katkı sağlayacaktır.

## **10. Kurum içinde kalite kültürünün yaygınlaşması ve benimsenmesi için çalışmalara henüz başlamış olması**

Kalite güvence sisteminin tüm üniversite ve birimlerinde farkındalığının artırılması ve içselleştirilmesi için bazı planlamalar yapıldığı görülmüştür. Planlanan çalışmalarının özellikle program akreditasyonuna sahip kalite kültürünü içselleştirmiş birimlerin tecrübeleriyle birleştirilerek devam ettirilmesi kalite süreçlerinin tüm birimlerde benimsenmesine katkı sağlayacaktır.

### **11. Kurumdaki liderlerin çalışanların kurumun amaçları ve hedefleri doğrultusunda hedef birliğini sınırlı biçimde sağlaması**

Birimler tarafından özdeğerlendirme raporlarının oluşturulması ve belirlenmiş takımlarca bu birimlerin değerlendirilmesine yönelik planlanan çalışmaların icrası kurumda kalite kültürünün oluşmasına katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte, planlanan iç kalite güvencesi sisteminin işleyişine üst düzeyde liderlik etmesi birimlerde de liderlik anlayış ve koordinasyon kültürünün yerleşmesini sağlayacaktır.

### **12. Eğitim-öğretim, Araştırma-geliştirme, Toplumsal katkı, Yönetsel/idari süreçlerde PUKÖ döngüsünün her aşamada tamamlanmaması,**

Yapılan izleme ziyaretinde PUKÖ çevrimlerinin içselleştirilmesine yönelik bulguların bazı birimlerde henüz oluşmadığı görülmüştür. PUKÖ çevrimlerine yönelik bilgilendirme çalışmalarının üniversitenin tüm birimlerini içerecek şekilde devam ettirilmesi ve tüm birimlerde karşılaşılan sorunların çözümünde PUKÖ çevrimlerinin kullanımının önemi ve içselleştirilmiş bu çevrimlerin ilgili birim yönetimleri tarafından farkındalığının sağlanması gerekmektedir.

### **13. Stratejik Plan ve Kalite süreçlerinin tamamen iç ve dış paydaşlarla birlikte yürütülmemesi,**

Stratejik planın hazırlanması süreci sonrasında ve kalite güvencesi süreçlerinde paydaşlarla ilişkiler devam ettirilmeli, kurumun tamamını kapsayan izleme ve iyileştirme süreçlerinde de paydaşların katılımına yönelik mekanizmalar oluşturularak sistematik hale getirilmelidir.

### **14. Paydaşların kalite güvencesi sistemine katılımı ve desteğinin sağlanmasının sistematik hale getirilmemesi,**

### **15. Kurum iç ve dış paydaşlarının karar alma ve iyileştirme süreçlerine katılımının yetersiz olması,**

### **16. Kurumda dış paydaşların görüş ve önerilerini almak üzere düzenli olarak kullanılan geri bildirim mekanizmaları bulunmaması,**

Yukarıda belirtilen son üç madde ile ilgili olarak , iç ve dış paydaşların karar alma ve iyileştirme çalışmalarına katkısı akredite olan programların bulunduğu birimler ve sağlık hizmeti veren birimlerde tanımlanmış bazı uygulamalarla kısıtlıdır. Ayrıca üniversite genelinde memnuniyet anketleri uygulanmaktadır. Kurumda kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı, yönetim sistemi ve uluslararasılaşma süreçlerinin tamamında sistematik bir sürekli iyileştirme çevrimi tanımlanmalı ve geliştirilmelidir. Böylece adı geçen alanlarda bazı birimlerde uygulanan yaklaşımların kurumun tamamında kabul görmüş paydaş katılım mekanizmalarına dönüşmesi sağlanabilecektir.

# EĞİTİM ve ÖĞRETİM

## B. Eğitim ve Öğretim

KGBR’de değinilen eğitim ve öğretim alanındaki “güçlü yönler ve gelişmeye açık yanlar”a ait bilgiler, kurum web sayfasından, KİDR raporlarından ve çevrim içi yapılan izleme toplantıları kapsamında detaylı bir şekilde incelenmiş ve aşağıda sunulan sonuçlara ulaşılmıştır:

### **Güçlü Yönler**

#### **1. Program çıktılarına ulaşmak amacıyla paydaşlarla düzenli olarak izlenmesi ve gözden geçirilmesi, Akredite olmak isteyen programlar teşvik edilmesi,**

Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi’nin program çıktılarına ulaşma amacıyla özellikle iç paydaşlarla düzenli olarak izlenmesi ve gözden geçirilmesine yönelik güçlü bir iradesinin var olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda öğretim elemanı ve öğrencilerin sürece dahil edildiği, ancak program çıktılarından gerek tespiti gerekse güncellenmesi esnasında dış paydaşların yeterli katkıyı sağladığına dair bir kanıt rastlanmamıştır. Aşağıda da ifade edileceği gibi, kurum tarafından dış paydaşlarla yapılan protokoller, bu aktörlerle iletişim ortamının canlı tutulmasına dönük çalışmalar önemsenmektedir.

Akreditasyon açısından belli programların kararlı biçimde sürece sahip çıktıları, bu programların akreditasyon süreci anlamında üniversite üst yönetimi tarafından teşvik edildiği tespit edilmiştir. Ancak, akreditasyon düşüncesinin yaygınlaştırılması açısından Dış Değerlendirme döneminden beri özellikle KGBR’de bahsedilen alanlar olan Mühendislik; Fen-Edebiyat ve Tıp Eğitimi gibi alanlara başka alanların eklenmesinde ciddi bir netice elde edilemediği görülmüştür.

#### **2. Bazı birimlerde öğrencinin çoktan seçebileceği seçimlik derslerin bulunması**

Seçmeli derslerin yaygınlaştırılması ve öğrencilerin ilgi alanlarına göre ve program yeterlilikleri çerçevesinde kazanımları edinmelerini sağlayıcı olması açısından üniversitenin kararlı bir duruş sergilediği, öğrencilerin seçmeli ders havuzunda yer alan farklı derslerden seçmelerine imkan sağlandığı görülmüştür. Öğrencilere sağlanan ders seçme imkanının tüm birim ve programlara yaygınlaştırılması için çaba sarf edilmesi önemsenmektedir.

Ayrıca Üniversite’nin Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi ile birlikte gerek ders seçimi gerekse staj vs. imkanlar gibi öğrencilerin kendilerini geliştirmelerini sağlayıcı ortamın hazırlanmasında adımlar attığı da görülmüştür. Ayrıca, İnsan Hakları dersinin bu derse müfredatlarında yer vermeyen programlarda da verilmesi yönündeki irade önemsenmektedir.

#### **3. Akademik kadronun atanma ve yükseltme süreçlerinin objektif kriterler doğrultusunda açık, şeffaf ve kurumun eğitim-öğretim ve araştırma hedeflerine uygun olması**

Üniversite tarafından belirli aralıklarla güncellenen atanma ve yükseltme ölçütlerinin uygulanmaya devam edildiği tespit edilmiştir. Bu konu üniversitenin güçlü yanlarından biri olmaya devam etmektedir. Atanma ve yükseltme ölçütlerinin belirli aralıklarla güncellenmesi, özellikle üniversite yönetimine ve kalite süreçlerine katkının dikkate alınması önemli bir husustur.

Açık, şeffaf ve kurumun eğitim-öğretim ve araştırma hedeflerine uygun biçimde tespit edilen ve uygulanmakta olan ölçütler düzenli yönetim ilkesinin yerleştirilmesi ve atanma ve yükseltmelerde nesnel değerlendirme basamaklarının tercih edilmesi noktasında önemsenmektedir.

#### **4. Öğrenme kaynaklarının tüm öğrenciler için yeterli ve erişilebilir olması**



Öğrenme kaynaklarının tüm öğrenciler için yeterli ve erişilebilir kılınması açısından Üniversite yönetimi tarafından ciddi bir gayret içine girildiği görülmektedir. Öğrencilerin öğrenme kaynaklarına ulaşabilmesini sağlama bakımından üniversite yönetiminde ve akademik birimlerinde bir duyarlılık olduğu söylenebilir.

Öte yandan, kaynaklara ulaşımın dışsal etkenler nedeniyle en fazla kısıtlandığı, ama en çok ihtiyaç duyulduğu pandemi döneminde erişilebilirlik açısından birtakım eksikliklerin ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Beklenmeyen ve ani bir kriz olması pandemiyi nitelikli bir problem olduğu anlamında değerlendirilebilecekse de esasen üniversitenin bu türden durumlar için ilave bir belli adımları atılmasını zorunlu hale getirmektedir. Zira beklenmeyen krizlerin akademik ortamları bundan sonraki dönemde daha sık ve derinden etkileme olasılığının her geçen gün artmakta olduğu düşünüldüğünde, öğrenme kaynaklarının dijitalleşmesi ve öğrenci-dostu haline getirilmesinin önemi artmaktadır.

## **5. Üniversitenin dezavantajlı öğrenci gruplarına sağladığı imkânların bulunması**

Üniversite'nin özel yaklaşım gerektiren öğrencilere yönelik gerek mekânsal erişilebilirlik gerekse eğitsel imkan ve kaynaklar geliştirmesi noktasında bir kararlılık gösterdiği ifade edilebilir. Dış değerlendirme döneminden beri mekânsal anlamda sürdürülebilirlik açısından bir sorun tespit edilmemiş olmakla birlikte, pandemi koşullarında bazı imkanların yetersiz kaldığına dair bir görüş ortaya çıkmıştır. Üniversitenin dezavantajlı grupların pandemi döneminde, dönemin koşullarını dikkate alan eksiklik ve ihtiyaçlarını giderdiğine dair nesnel bir kanıt rastlanılamamıştır.

Üniversite tarafından özel ilgi gösterildiği anlaşılan psikolojik destek birim ve mekanizmalarının yanında, kariyer geliştirmeye yönelik boyutların hizmet sunmaya devam etmesi ESOGÜ adına önemli bir husustur.

## **Gelişmeye açık yanlar**

### **1. Program yeterliliklerinin açık, gözlemlenebilir ve ölçülebilir, alan yeterliliklerine dayalı bilgi, beceri ve yetkinlik kavramları esas alınmaması, bu konudaki iyi uygulamaların bütün birimlere yaygınlaştırılmaması**

Program yeterliliklerinin açık, gözlemlenebilir ve ölçülebilir, alan yeterliliklerine dayalı bilgi, beceri ve yetkinlik kavramlarını tam olarak esas almadığı, özellikle iyi uygulamaların tüm kuruma yaygınlaştırılmadığı tespit edilmiştir. Akreditasyon sürecinden geçen birimlerin nispeten iyi olduğu görülmekle birlikte, bütün birimlerin aynı yaklaşımla ve bütüncül biçimde ele alınmadığı anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, yani program yeterlilikleri ile öğrenme çıktılarının çakışmadığı gözlemlenen alanlardaki uyumsuzluklar dikkat çekici düzeydedir. Örneğin, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Sivil Toplum isimli lisans dersinde 'bilgi teknolojilerini yakından izleyebilme ve kullanma becerisi kazanır' şeklinde ifade edilen bir yeterliliğin kazanılmasına dair tanımlanan süreçlerde bilgi teknolojilerine hiç vurgu yapılmaması, bu yetkinliğin nasıl kazanılacağına dair bir tespitite bulunulmaması bu uyumsuzluklara dair bir eksiklik olarak zikredilebilir. Ya da belli bölümlere dair verilere hiç ulaşılabilmesi (Özel Eğitim Bölümü) yine yaygınlaştırma anlamında eksiklikler içinde zikredilmesi gereken boyutlar olarak göze çarpmaktadır.

### **2. Programlarda yer alan derslerin iş yüküne dayalı kredilerin(AKTS) öğrenci geri bildirimlerinin dikkate alınarak gerçeğe ve iş yüküne uygun olarak belirlenmemesi**

Programlarda yer alan derslerin iş yüküne dayalı olması gereken AKTS kredilerinin tespitinde öğrenci geri bildirimlerinin dikkate alındığına ve öğrenci görüşleri doğrultusunda değişiklik ve düzenlemelerin yapıldığına dair bir kanıt ulaşılamamıştır. Bu da iş yüküne dayanması gereken kredilerin daha çok öğretim elemanlarının değerlendirme ve takdirlerine bağlı olarak tespit edildiği gibi bir sonucu beraberinde getirmektedir. Öğrencilerin ders değerlendirme ve genel memnuniyet anketleri yoluyla görüşlerini ifade edebilmeleri önemsenmektedir. Öğrenci görüşleri alınması rağmen bu görüşlerin eğitim-öğretim süreçlerinde iyileştirme amacıyla kullanıldığını gösteren nesnel kanıtlara ulaşılamamış olması bu alana dair somut adım atılmasını zorunlu hale getirmektedir. AKTS kredilerinin gerçekçi olması, derecelerin karşılaştırılabilirliği ve tanınırlığı açısından önemsenmesi gereken bir husustur.

### **3. Non-formal ve İnfomal öğrenmelerin tanınması için gerekli olan süreçlerin hazırlanmaması**

Öğrencilerin kurum içinde ve dışında edinmiş oldukları bilgi, beceri ve yetkinliklerin tanınmasında daha çok formal öğrenmeye ağırlık verildiği, bunun dışında non-formal ve infomal öğrenmelerin tanınması için gerekli süreçlerin hazırlanmadığı görülmektedir. Formal öğrenme ve tanınma konusunda Üniversite gerekli adımları attığı görülmüş, formal öğrenmenin tanınması açısından bir sorun gözlenmemiştir. Ancak, Bologna sürecinin bir gerekliliği olduğu kadar kalite düşüncesinin bir bileşeni olan tüm öğrenmelerin tanınması için işler hale getirilmesi gereken tanımlı süreçlere rastlanılamamıştır.

### **4. Mezunlar ile sürekli iletişim halinde bulunularak mezunların Üniversite iş süreçlerinde etkin rol almaları sağlanmaması**

Üniversitenin mezun öğrencileri izleme bakımından planlamalarının bulunduğu, takibe dair çalışmaların büyük ölçüde yürütüldüğü görülmekle birlikte, mezunların üniversite iş süreçlerinde etkin rol almalarına dair bir adım atıldığı söylenememektedir. Mezunların akademik bir kurumun çıktısı ve süreçlerinin tamamının bir ürünü olduğu bağlamında üniversite iş süreçlerine çok ciddi katkı sunabilecekleri düşünülmektedir. Mezuniyetten sonra özellikle belli bir zaman dilimini takip eden dönemde mezunların fikir ve kanaatlerini ifade edebilecekleri ortamların sağlanması üniversite açısından bir kazanım olacaktır. Yıllara dayanan saha gözlem ve tecrübelerini dikkate alma imkanı üniversite iş süreçlerinin geliştirilmesi bakımından kayda değer bir bilgi birikimi sunacaktır. ESOGÜ bu boyut açısından gelişmeye açık bir örnek sunmaktadır.

### **5. Kurum, programlarının eğitim-öğretim amaçlarına ulaştığından ve öğrencilerin ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verdiğinden emin olmak için paydaşlarını düzenli olarak izleme ve programlarını periyodik olarak gözden geçirerek güncelleme konusunda sistem bulunmaması**

Programların eğitim-öğretim amaçlarına ulaştığından ve öğrencilerle toplumun ihtiyaçlarına cevap verdiğinden emin olmak için paydaşların düzenli ve sistematik olarak izlenmesini güvence altına almak üzere geliştirilmiş bir güncelleme sisteminin bulunduğundan söz etmek mümkün görünmemektedir. Üniversite paydaşlarla iletişim konusunda birtakım adımlar atmış olmakla birlikte bu ilişki ve iletişimin eğitim öğretim amaçlarına ulaşıldığını değerlendirme yapmak için yeterli olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde bu eksikliğin programların gözden geçirilerek, değişen şartlara ve ihtiyaçlara cevap vermesi açısından da gerçekleştirildiğine dair yeterli kanıt ulaşılamamıştır.

### **6. Öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirmede faaliyetlerin eksik olması**

Öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme belli birimlerde uygulanmakla birlikte, kurumun tamamını kapsayan uygulamaların bulunduğunu söylemek mümkün olamamaktadır. Akreditasyon sürecinden geçen bölümler ayrı tutulmak kaydıyla diğer programlara dair öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme çalışmalarının gelişmeye açık olduğu ifade edilebilir.

### **7. Öğrenci temsilcilerinin bölüm ve fakülte kurullarına düzenli katılımının sağlanmaması**

Öğrenci temsilcilerinin bölüm ve fakülte/yüksekokul kurullarına düzenli katılımının sağlandığına dair bir kanıt rastlanılamamıştır. Bu yönde bir çabanın bulunduğu dair bir bulgunun mevcut olmadığı görülmektedir. Eğitim ve öğretim süreçlerinde öğrenci görüş ve kanaatlerinden yararlanılması, öğrenci bakış açısının dikkate alınması noktasında öğrencilerin yeterli katkıyı sundukları ifade edilememektedir. Ayrıca, öğrenci görüşlerinin bölüm ve fakülte düzeyinde alınmasında öğrenci konseyi seçimleri ile sınırlı kalınmaması, bir biçimde öğrencilerin yönetsel süreçlere müdahil olmalarının sağlanması gerekmektedir.

### **8. Dış paydaşlardan oluşan danışma kurullarının bulunmaması**

Dış paydaşlardan oluşan danışma kurullarının akreditasyon sürecinden geçen bölüm ve programlar dışında kurumun tamamını kapsayıcı boyutta uygulanmadığı tespit edilmiştir. Akreditasyon konusunda hassasiyet sergileyen ve önemseyen birimlerin bu türden mekanizmalara sahip olması, diğer bölümlerde ise eksikliğin hissedilmesi akreditasyonun önemini vurgulamaktadır.

### **9. Programların yeterliliklerinin TYYÇ ile uyumunun tüm programlarda sağlanmamış olması**

TYYÇ ile uyumlu olması gereken program yeterliliklerinin tüm programlarda sağlanmadığı görülmektedir. Belli programlarda dikkat çeken iyi uygulamaların tüm kuruma yaygınlaştırılmamış olması bu alana dair hassasiyetin yeterli düzeyde geliştirilemediği şeklinde değerlendirilebilir. Bu nedenle bu alanın gelişmeye açık bir yön olarak değerlendirilmektedir. Üniversitenin genel anlamda bu konuya duyarlı olduğu değerlendirilmekle birlikte, bu duyarlılığın tüm kuruma yaygınlaştırılması önerilmektedir.

#### **10. Öğrenci şikayetlerinin doğrudan alındığı sürdürülebilir bir mekanizmanın bulunmaması**

Öğrenci şikayetlerinin doğrudan biçimde alınarak buna dair iyileştirmelerin yapıldığı yönünde bir kanıtta rastlanılmamıştır. Birim bazında personelin iletişim bilgilerinin paylaşılmasının şikayetlerin bu kanallar aracılığıyla alınması için yeterli olmadığı görülmektedir. Şikayet mekanizmalarının tesisi ve sürdürülebilir bir sistemin bulunduğu tespit edilememesi PUKÖ çevrimlerinin kapatılmadığının bir göstergesidir. Sürdürülebilir mekanizma eksikliği nedeniyle öğrenci şikayetlerinin alınıp, gerekli adımların atıldığı hususu tartışmaya açık hale gelmektedir.

# ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

## C. Araştırma ve Geliştirme

Araştırma ve Geliştirme başlığı altında KGBR’de yer verilen Kurumun güçlü yanlarının sürdürülebilirliği ve gelişmeye açık yanlarında gerçekleştirilen çalışmalar ve uygulamalara ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.

### **Güçlü Yönler**

#### **1. Araştırma ve geliştirme hedeflerinin güncellenerek stratejik hedefler arasında yer alması, ve araştırma politikasının bulunması**

Kurumda misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma politikası çerçevesinde kurumun aday araştırma üniversitesi olma hedefi çerçevesinde araştırma ve geliştirme alanında paydaş görüşleri de alınarak, kurumun stratejik planıyla uyumlu politik belgesi oluşturulmalı ve kamuoyu ile paylaşılmalıdır. Bu politikalara ait ölçülebilir somut sonuçlar düzenli olarak değerlendirilmeli, ilgili uygulamalara ait yansıma ve iyileştirmeler sunulabilmelidir.

#### **2. Öğretim elemanlarının, iş dünyası ve kamu ile yakın ilişkiler içerisinde olması ve önemli projelerde yer alması**

Kurumda, Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde şirket kurma, sanayi kuruluşları ile işbirliği içerisinde gerçekleştirilecek bilimsel faaliyetlerin desteklendiği kurumun özel ve kamu sektörüyle yakın işbirliğinin devam ettiği belirlenmiştir.

#### **3. Bazı Lisans öğrencilerinin AR-GE süreçlerine katılımının sağlanması**

Mühendislik Mimarlık Fakültesinde farklı sektör ve hizmet kuruluşlarının talebi doğrultusunda tamamlanan lisans tezi sayılarının izlendiği ve ilgili değerlendirmenin halen sürdüğü görülmüştür. Kurumun temel ve uygulamalı bilimlerdeki lisans ve lisansüstü programlarda bölgesel sanayi kuruluşları ile topluma hizmet veren kurumların ihtiyaçlarına uygun lisans ve lisansüstü tezlerin yürütülmesi ve araştırmalar yapılmasının teşvik edildiği bildirilmektedir. Bu kapsamda yaptırılan tezlerin yıllara göre izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik mekanizmaların oluşturulması ve ilgili kanıtların raporlarda sunulması önerilmektedir.

#### **4. Üniversitenin araştırma geliştirme kapsamında faaliyet gösteren Teknopark, TTO, Araştırma Merkezi, BAP gibi birimleri bir koordinatörlükle yönetilmesi**

Kurumun araştırma faaliyetlerinin koordinasyonunda araştırmadan sorumlu bir Rektör Yardımcısının görev yaptığı, araştırma geliştirme kapsamında faaliyet gösteren Teknopark, TTO, Araştırma Merkezi, BAP gibi birimleri bir koordinatörlükle yönetildiği görülmüştür. Yürütüldüğü belirtilen araştırma politikası ve ekosistemi çalışmaları çerçevesinde, araştırma birimlerinin bütüncül ve hiyerarşik bir şekilde yönetilmesine yönelik çalışmalar da devam ettirilmelidir.

#### **5. Üniversite dışı araştırma fonlarının sağlanması için gerekli alt yapının oluşturulması**

Üniversite dışı araştırma fonlarının sağlanması için gerekli alt yapı bulunmakta kurum bu konuda birimlere gerekli bilgilendirmeleri yapmaktadır. İlgili değerlendirmenin sürdürülebilir olduğu görülmüştür.

#### **6. Kurumun iç ve dış değerlendirmelerde ulusal ve uluslararası sıralamalarda üst sıralara çıkması**

Kurumun iç ve dış değerlendirmelerde ulusal ve uluslararası sıralamalardaki durumu izlenmekle ve Kurum Performans Raporunda görülebilmekle birlikte son yıllarda sıralamalarda üniversitenin yerinin daha alt sıralarda olduğu dikkate alınarak gerekli değerlendirme ve atılacak adımlara yönelik planlama

yapılmalıdır.

## **7. Üniversitenin öğretim üyesi başına düşen yayın, AR-GE proje ve patent sayısı gibi performans değerleri yıllar içinde artması**

Üniversitenin öğretim üyesi başına düşen yayın, AR-GE proje ve patent sayısı gibi performans değerleri yıllara göre izlenmekte Kurum Performans Raporunda görülebilmektedir. Bu kapsamda kurumun değerlerinin arttığı ilgili değerlendirmenin sürdürülebilir olduğu görülmüştür.

## **8. Üniversite içerisindeki Teknopark ve TTO'ya sahip olması**

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi (ETTOM)'nin Ar-Ge faaliyetlerinin hayata geçmesi için destek sağlamak, Akademisyen ve öğrencilerin Ar-Ge projeleri ve girişimcilik faaliyetlerini, akademi ve iş dünyası arasında iş birliğini geliştirmek, patent ve bilginin ticarileşme basamaklarını yönetmek için çalışmalar yürüttüğü belirtilmektedir. Teknopark ve TTO kapsamında yapılan çalışmalar ve izleme sonuçlarına ilişkin kanıtlar sunulmalıdır.

## **9. Özellikle dış paydaşlar ile ortak yapılan araştırma geliştirme faaliyetleri, öğrencilerin staj imkânı verilmesi**

Kurumun Mühendislik Mimarlık ve Fen Edebiyat Fakültelerinde 7+1 eğitim modeline geçiş çalışması yürüttüğü ve son dönemde öğrencilerin saha ve işletmelerde yapacakları 16 haftalık uygulamalı çalışma ile öğrencilerin saha tecrübesi kazanmalarının, üniversite-sanayi işbirliği güçlendirilerek akademik bilginin hayat geçirilmesine önemli katkı verilmesinin amaçlandığı belirtilmiştir. Bu uygulamanın PUKÖ döngüsü çerçevesinde ele alınarak özellikle uygulamanın başlaması sonrasında yapılan izleme ve değerlendirmeler ışığında hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı, ulaşılmamışsa hangi önlemlerin alındığı ve ne gibi iyileştirme uygulamalarının hayata geçirildiği ile ilgili kanıtlar raporlarda sunulmalıdır. Adı geçen fakülteler dışında staj çalışmalarının yürütülmesi ve izlenmesine ait düzenlemeler gerçekleştirilmelidir.

## **10. Kurum, araştırma ve geliştirme faaliyetleri için fiziki altyapı ve mali kaynakların etkin şekilde kullanımına yönelik politikalara ve stratejilere sahip olması**

Kurumun stratejik planında araştırma-geliştirme faaliyetleri için fiziki altyapı ve mali kaynakların etkin şekilde kullanımına yönelik hedefler bulunmakla birlikte, bu kapsamda sistematik bir yaklaşım bulunmamaktadır. Stratejik planın ilgili hedeflerinde gerekli güncellemelerin yapılması, araştırma ve geliştirme politika belgesinin oluşturulması önerilmektedir.

### **Gelişmeye açık yanlar**

#### **1. Üniversitenin araştırma yönünü iyileştirme kapsamında paydaşlardan etkin olarak faydalanmaması**

Üniversite araştırma kaynak, olanak ve hizmetleri ile ilgili memnuniyet anketi düzenlemektedir. Ayrıca kurumda Bilim Araştırmaları Politikalar Kurulu oluşturulmuş olup yeni yapılanma kapsamında paydaş görüşleri alınacağı belirtilmektedir. Tüm paydaşların görüşünün alındığı sistematik bir yapının oluşturulması, ilgili tüm paydaşlardan verilerin elde edilmesi kadar verilerin hangi süreçlerde ne şekilde değerlendirileceğinin belirlenerek PUKÖ döngülerinin kapatılması ile mümkün olacaktır.

#### **2. Kurum, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini verilere dayalı ve periyodik olarak birey bölüm, birim ve üniversite bazında ölçmemesi, değerlendirmemesi ve sonuçlarını yayımlamaması**

KİDR2020'de kurumun araştırma performansı (makale, kitap, bildiri vb.) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından üç ayda bir izlenmekte ve elde edilen sonuçların kurumsal raporlar halinde paylaşıldığı bildirilmektedir. İlgili verilerin tüm birimleri kapsayacak sistematik bir ölçme değerlendirme sürecinden geçirilerek sürekli iyileştirme çevrimlerinin kapatılmadığı belirlenmiştir. İlgili alandaki ölçütlerin yıllara göre değerlendirilmesi, kurumun güçlü ve gelişmeye açık araştırma-geliştirme alanlarının belirlenmesi, PUKÖ döngülerinin kapatılması kurumun araştırma üniversitesi

aday adaylığı başvurusu da düşünöldüğünde en temel gereklilik olarak görölmektedir.

### **3. Yapılan araştırmaların sosyo-ekonomik költürel dokuya katkısının ölçölmemesi**

Yapılan araştırmaların sosyo-ekonomik költürel dokuya katkısının ölçölmesine ilişkin sistematik yaklaşımlar tanımlanmalıdır.

### **4. Araştırma kadrosunun yetkinliklerinin araştırma hedeflerini başarma düzeylerini nasıl, hangi sıklıkta ve hangi yöntemlerle ölçöldüğünün tanımlanmaması**

Araştırma kadrosunun yetkinliklerinin araştırma hedeflerini başarma düzeylerini nasıl, hangi sıklıkta ve hangi yöntemlerle ölçöldüğünün tanımlanmasına yönelik kanıtlara ulaşılammıştır.

## TOPLUMSAL KATKI

# YÖNETİM SİSTEMİ

## D. Yönetim Sistemi

Bu bölümde Yönetim Sistemi başlığı altında KGBR2017’de yer verilen Kurumun güçlü yönlerinin sürdürülebilirliği ve gelişmeye açık yönlerinde gerçekleştirilen çalışmalar ve uygulamalar incelenmektedir.

### Güçlü Yönler

#### **1. İnsan kaynaklarının yönetiminde atama yükseltme kriterleri vb. mekanizmalarla akademik personelin gerekli yetkinliklere sahip olmalarının güvence altına alınması**

İdari personel için İnsan Kaynakları Yönergesi belirlenmiştir. Henüz yeni olan İnsan Kaynakları Yönergesinin 2020 için uygulandığı ve performans ölçümü yapıldığına dair kanıtlar bulunamamıştır. Akademik personel için ise yükseltme ve atama kriterleri belirlenerek gerekli yetkinliklere sahip olmaları güvence altına alındığı görülmüştür.

#### **2. Kurum, eğitim-öğretim programlarını ve araştırma-geliştirme faaliyetlerini de içerecek bazı bilgileri açık, doğru, güncel ve kolay ulaşılabilir şekilde internet sayfasında yayımlaması ve kamuoyunu bilgilendirmesi**

Eğitim-öğretim programlarını ve araştırma-geliştirme faaliyetlerini içeren bilgiler kurumun web sayfasında yer almaktadır. Ancak web sayfasının etkinliği ve rahatlıkla ulaşılabilir şekilde tasarlanması ve bilgi ve belgeye ulaşmayı kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesi yapılan çalışmaların görünürlüğünü artıracaktır.

#### **3. Türkiye genelindeki “Engelsiz Üniversite” kapsamındaki çalışmaların açık ve kapalı tüm mekânlarda yaygınlaştırılması**

Engelsiz Üniversite kapsamında kurumun Engelli öğrenciler için web sayfasının olduğu, çeşitli etkinlikler düzenlendiği görülmüştür. Ancak engelsiz üniversite adına yapılan iyileştirmelerin ya da yapılan çalışmaların birim bazında detaylandırılarak paylaşılması, web sayfasında bütün birimleri kapsayacak bilgiler içermesi daha uygun olacaktır.

### Gelişmeye Açık Yanlar

#### **1. Kurumun, yönetsel ve operasyonel faaliyetlerinin etkin yönetimini güvence altına alabilmek üzere gerekli bilgi ve verileri periyodik olarak toplamak, analiz etmek ve süreçleri iyileştirmek üzere kullanmaması**

Kurumun yönetsel ve operasyonel faaliyetlerini izlemesini kolaylaştıracak entegre sistemin olmadığı, toplanan verilerin analiz edilmesi ve PUKÖ döngüsünün tamamlanmadığı raporlarda ifade edilmektedir.

#### **2. Farklı birimlerde geliştirilen yazılımların bütün üniversiteyi kapsayan bütünleşik hale getirilmemesi**

Bazı birimlerde kullanılan yazılımların diğer birimlerin de kullanacağı şekilde bütünleşik hale getirilerek uygulanması PUKÖ döngüsünün sağlanmasına yardımcı olacaktır. Bütün sistemi kapsayacak bir yazılım ile Üniversitenin izleme, ölçme ve değerlendirme analizlerinin yapılması tüm birimlerde sistemin etkin kullanımını sağlayacaktır.

#### **3. Kurumsal veri toplama ve analiz süreçlerinin iyileştirilmemesi**

Bütünleşik sistemin olmaması, bazı süreçlerin yazılımla yapılmaması veri toplama ve analiz işlemlerini



zorlaştırmaktadır. Değerlendirme raporlarında ve stratejik planda yer alan bazı verilerin PUKÖ dōngüsünü sağlamadığını gōstermektedir.

#### **4. İ kontrol eylem planı hazırlama sūrecinin etkin yūrūtūlmemiř olması**

İ kontrol eylem planı hazırlanmadıęı ancak i kontrol durum tespit raporunu oluřturacak formun tasarlandıęı henūz uygulanmadıęı gōrūlmūřtur.

#### **5. İdari ve destek birimlerinde gōrev alan personelin eęitim ve liyakatlerinin ūstlendikleri gōrevlerle uyumunu saęlamak ūzere tanımlı sūreler bulunmaması**

İdari ve destek birimlerinde gōrev alan personelin iř analizleri ve gōrev tanımları belirlenmiştir. Ancak gōrev tanımlarının tasarım aşamasında olduğu ve uygulanmadığı gōrūlmūřtur.

#### **6. Toplanan verilerin gūvenlięi ve gizlilięinin gūvence altına alan sūrelerinin henūz bařlamıř olması**

Bilgi İřlem Dairesi başkanlıęının verilerin gūvenlięi ve gizlilięini gūvence altına alan ISO 27001 belgesi aldıęı gōrūlmūřtur.

#### **7. Kurumsal hafızayı korumak ve sūrdūrūlebilirlięi saęmak ūzere kurulmuř bir sistem bulunmaması**

Kurumsal hafızayı korumak ve sūrdūrūlebilirlięi saęlayacak būtūnleřik bir sistemin kurulması ve sūrekli lięinin saęlanması önerilmektedir.

#### **8. Kamuoyuna sunulan bilgilerin yetersiz olması**

Kamuoyuna sunulan bilgilerin yeterli olduęu, ancak bilgiye ulařmayı saęlayacak web sayfalarının sistematik olmadıęı gōrūlmūřtur. Kamuoyunu bilgilendirme ařamasında stratejik planların, būe rakamlarının ve sūrelerin web sayfasında yer alan eřitli raporlarda yayınlandıęı ve sūrdūrūlebilir olduęu gōrūlmūřtur.

#### **9. Kurum yōneticilerinin liderlik ūzelliklerinin ūlūlmemesi ve izlenmemesi**

Kurum yōneticilerinin liderlik ūzelliklerinin ūlūmūnū saęlayan Liderlik Deęerlendirme Anketi vb. mekanizmalar oluřturulmalıdır. İlgili mekanizmaların izlenmesi ve devamlılıęı saęlanmalıdır.

# SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

## Sonuç ve Değerlendirme

Kurumsal Dış Değerlendirme Programı kapsamında 2018 yıllarında değerlendirmesi yapılan ESOGÜ'nün İzleme programı 13 Temmuz 2021 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Bu değerlendirme programında Kurumun güçlü yönlerinin sürdürülebilirliği ve iyileşmeye açık yönlerinde gerçekleştirilen çalışmalar ele alınmış, 2019-2020 kurumsal iç değerlendirme raporları ve Kurum ile yapılan toplantılarda elde edilen bilgiler esas alınmıştır. Bu çerçevede Kalite Güvence Sistemi, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme ve Yönetim Sistemine yönelik sonuç ve değerlendirmelere aşağıda yer verilmiştir.

Stratejik planın işleyişinin bazı alanlarında PÜKÖ döngüsüne ciddi katkı sağladığı görülmüştür. Kalite güvence sistemi konusunda üniversitenin tüm birimlerini kapsayıcı iyileştirme çalışmalarının devam ettirilmesi, Kurumda kalite güvencesi politikası ve uluslararasılaşma politikası dışında, uzaktan eğitimi içeren eğitim-öğretim, misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma politikası çerçevesinde kurumun aday araştırma üniversitesi olma hedefi çerçevesinde araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi gibi alanlarda paydaş görüşleri de alınarak, kurumun stratejik planıyla uyumlu politikaları oluşturulmalı ve kamuoyu ile paylaşılmalıdır. Kalite güvence sistemine ait içeriği zenginleştirilmiş web sayfasının daha kolay bir şekilde erişiminin sağlanması, PUKÖ çevrimlerine yönelik bilgilendirme çalışmalarının üniversitenin tüm birimlerini içerecek şekilde devam ettirilmesi ve akademik birimlerde karşılaşılan sorunların çözümünde PUKÖ çevrimlerinin işletilmesinin sağlanması, kurumsal temel performans göstergelerinin güncellenmesi ve izlenmesi süreçlerinde paydaş katılımının sürekliliğinin sağlanması, pandemi gibi güncel süreçlere yönelik yeni temel performans göstergelerinin belirlenmesi ve izlemelerinin paydaş katılımıyla gerçekleştirilmesi, Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu yönetmeliğine tam uyulması Kurumun Kalite Güvence Sisteminin gelişmesini sağlayacaktır.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesinin eğitim-öğretim alanında KGBR'de ifade edilen güçlü yönlerini büyük ölçüde muhafaza ettiği, gelişmeye açık yönlerine dair ise belli adımlar attığı görülmektedir. Genel bir değerlendirme olarak; eğitim ve öğretim alanında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nin önemli avantajlarının bulunduğu ifade edilebilir. Bu başlığın kurumsal anlamda önemsendiği ve süreç yönetimi yaklaşımı çerçevesinde birtakım adımların atıldığı görülmektedir. Kurumun güçlü ve gelişmeye açık yönlerine dair değerlendirme ise aşağıda sunulduğu şekildedir.

Kurum iç paydaşlarının eğitim öğretim süreçlerinde görüşlerine başvurulduğu, buna dair anket, bilgilendirme vs. yollarına başvurulduğu tespit edilmiştir. Bu cümleden olarak, öğrencilere sağlanan seçimlik dersler önemsenmektedir. Son dönemlerde merkezi idare kuruluşlarıyla yapılan protokoller ve yeni seçimlik derslere yönelik düzenlemeler önemli adımlardır. Ayrıca, üniversite üst yönetiminin akreditasyonun teşviki yönündeki liderlik ve kararlılığının devam ettiği görülmüştür. Eğitim ve öğretimde kalite süreçleri bakımından akredite olan ve olmayan programlar arasında ciddi farklılıklar bulunması akreditasyon fikrinin önemini vurgulamak yeterlidir. Üniversite yönetiminin, öğrenme kaynaklarının tüm öğrenciler için yeterli ve erişilebilir olması için adımlar attığı da tespit edilmiştir. Ancak, pandemi döneminde bu bağlamda yaşanan belirli sıkıntılar bu başlığın orta ve uzun vadede daha ciddiyetle ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. İlaveten, özel yaklaşım gerektiren öğrencilere yönelik gerek rehberlik gerekse danışmanlık bakımından ESOGÜ'nün kararlı biçimde adımlar attığı da ifade edilmesi gereken bir başka başlık olarak zikredilebilir.

Öte yandan; genel manada program yeterliliklerinin tespitinde ve uygulanmasında tüm kuruma yaygınlaştırılamayan iyi uygulamaların bulunduğu da tespit edilmiştir. Üniversite üst yönetiminin önemsendiği ve kurum düzeyinde kararlı biçimde uygulanmasını istediği anlaşılan yeterlilikler konusunda, ders öğrenme paketlerinin her birimde aynı düzeyde ele alınmaması konunun gelişmeye açık bir alan olmaya devam ettiğinin bir göstergesidir. Buna bağlı olarak AKTS kredilerinin tespitinde öğrenci iş yüklerinin dikkate alındığına dair bir bulguya da rastlanılamamış olması öğrenci katılımının

ve görüşünün önemini yansıtmaktadır. Mezunların katkıları mevcut öğrencilerden ve diğer paydaşlardan alınan bilginin teyidi bağlamında değerli bulunmaktadır. Genel manada mezunlarla iletişim alanında üniversitenin almış olduğu önlemlerin ve atmış olduğu adımların bir sonraki aşaması olan işyüklerinin tespiti aşamasında dikkate alınması gerekli bir boyuttur.

Dış paydaşlarla iletişim ve ilişki açısından belli iyileştirmeler yapıldığı da tespit edilmiştir. Bu iyileştirme ve adımların programların eğitim-öğretim amaçlarına ulaşıp, ulaşamadığının tespiti bakımından kanalize edilmesi önemli olacaktır. Bu değerlendirmenin öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme açısından geçerli olduğu da ifade edilebilir. Üniversite yönetimi tarafından öğrenci görüşlerine başvurulması yönündeki iradesi önemsenmekle birlikte bunun sistematik hale getirilememesi ve öğrencinin istediği durumlarda görüş beyan edebildiği, önceden tespit edilmiş süreçlere bağlı kalınması ve değerlendirme sonuçlarının kamuya duyurulduğu bir mekanizmaya dönüştürülebilmesi gelişmeye açık bir yön olarak nitelendirilebilir. Bu kapsamda bölüm ve fakülte karar organlarında sürekli olarak temsil edilen öğrenci profilinin öğrencilerin talep ve önerilerini sistematik bir süreçle dikkate alan bir yapıyla desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi araştırma performansı tüm birimleri kapsayacak sistematik bir ölçme değerlendirme sürecinden geçirilerek, ilgili alandaki ölçütlerin yıllara göre değerlendirildiği, kurumun güçlü ve gelişmeye açık araştırma-geliştirme alanlarının belirlendiği sürekli iyileşmeyi hedefleyen bir mekanizmanın kurularak içselleştirilmesi, kurumun yazılı, benimsenmiş, yıllar içinde güncellenen bir araştırma politikasının oluşturulması, kurumun araştırma birimlerinin bütüncül ve hiyerarşik bir şekilde yönetilmesinin sağlanması, lisansüstü mezun sayılarının artırılması kurumun araştırma ve geliştirme alanında daha etkili ve başarılı olmasını sağlayacaktır.

Bazı birimlerde kullanılan yazılımların Üniversiteyi kapsayacak şekilde yeniden düzenlenmesi PÜKO döngülerinin tamamlanmasını sağlayacaktır. Entegre bir sistem kurulması ile ilgili çalışmalar devam etmektedir. İnsan kaynakları yönergesinin uygulanmaya başlanması ve iş gücü analizlerinin yapılması birimler arasında personelin etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Yönetim sistemini oluşturan işgücü analizleri personel değişiminde sistematik bir yapı oluşturacak ve kurum kültürünün oluşmasına katkı sağlayacaktır. Hizmet içi eğitim yönergesinin çıkarılması, insan kaynakları yönergesi ile birlikte altyapının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. İdari ve destek birimlerinde görev yapan personel için görevde yükselme sınavları yapılması planlanmış ve süreç web sayfasında yayınlanmıştır. Bilgi İşlem Dairesi başkanlığının verilerin güvenliği ve gizliliğini güvence altına alan “ISO 27001: Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi” belgesi almıştır. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi “Kişisel Verilerin Korunması ve İşlenmesi Politikası” ve “Kişisel Verileri Koruma Komisyonu Yönergesi” ile ilgili çalışmaları devam etmektedir. “Engelsiz Üniversite” ile ilgili çalışmaları devam etmekte olup engellilere yönelik yapılan faaliyetler Üniversitenin engellilere yönelik sayfasından yayınlamaktadır. Eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri devamlı güncel verilerle desteklenmekte ve yazılım aktif olarak kullanılmaktadır. Güncel veriler anında kamuoyu ile paylaşılması kurumun şeffaflık ve sistematik işleyişine katkı sağlamaktadır. 2020 yılı için iç kontrol eylem planı hazırlanmış ve web sayfasında yayınlanmıştır. Web sayfalarının daha sistematik olması, ulaşılabilirliği arttıracak şekilde bazı web sayfalarının yeniden düzenlenmesi kurumun kamuoyu ile olan paylaşımlarının görünürlüğünü daha da arttıracaktır. Kurumun ve birimlerin yöneticilerinin liderlik ölçümlerinin yapılması, birim yöneticilerinin ve kurumun gelişimine katkı sağlayacaktır.