

Kurumsal Akreditasyon Raporu

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ

Değerlendirme Takımı

PROF. DR. MUSTAFA GÜDEN (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. BÜLENT ÇAVAŞ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. MEHMET RIFAT VURAL (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. MACİD FİKRET SUNER (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. SEMRA FERİHA AŞCIGİL (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. ATILLA ÇİMER (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. SUBHAN NAMAZOV (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

KALİTE KOORDİNATÖRÜ FEYZA İPEKTEN (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

AYŞE MÜGE DEMİRAL (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

GİRİŞ

Yükseköğretim Kalite Kurulu adına görevlendirilen takımımız Atatürk Üniversitesini Kurumsal Akreditasyon Programı Kapsamında değerlendirmiştir. Değerlendirme sürecinde 3 Kasım 2020 tarihinde ön bilgilendirme amacı ile Atatürk Üniversitesi üst yönetimi ve Kalite Kurulu ile uzaktan bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmede uzaktan ve yüz yüze değerlendirme sürecine ilişkin karşılıklı görüş alışverişi yapılmış ve değerlendirme ziyaretinin tarihleri ve ayrıntıları belirlenmiştir. Değerlendirme Takımı ön görüşmede belirlenen 18-19 Kasım 2020 tarihlerinde Atatürk Üniversitesine uzaktan bir saha ziyareti gerçekleştirmiştir. Yine belirlenen 10-12 Mart 2021 tarihlerinde takımın iki üyesi yüz yüze, diğer üyeleri uzaktan olmak üzere Atatürk Üniversitesi ile görüşmeler gerçekleştirilerek Kurumsal Akreditasyon programı ziyaretleri tamamlanmıştır. Bu ziyaretler sırasında; Üniversite üst yönetimi, Kalite Komisyonu üyeleri, birim yöneticileri, akademik ve idari personel, öğrenciler ve dış paydaşlarla toplantılar yapılmış ve üniversite merkez yerleşkesinde bazı birimler yerinde ziyaret edilmiştir.

Değerlendirme takımı, Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamında kurumun kalite güvence sistemini, kurumda yürütülen eğitim-öğretim ve araştırma-geliştirme faaliyetlerini, bölgesel ve ulusal ölçekte öne çıkan toplumsal katkısı ve kurumun yönetim sistemini değerlendirmiştir. Değerlendirme yapılırken Yükseköğretim Kurulu Kurumsal Dış Değerlendirme Yönergesi, Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri, kurumun Kalite Kuruluna sunduğu 2019 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR) Raporu ve halihazırda kurumun aktif uyguladığı “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” ve dokümanı temel alınmıştır.

Atatürk Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Programında görev alan değerlendirme takımımızın tüm üyelerinin işbirliği içerisinde ve etik ilkelere bağlı gerçekleştirdikleri değerlendirme sürecinin ve nihai kurum değerlendirme raporunun kurumun sürekli iyileşme faaliyetlerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Toplantılarda takımımızla birlikte olan ve samimi paylaşımlarda bulunan başta Sayın Rektör Prof. Dr. Ömer Çomaklı, Rektör Yardımcıları Prof. Dr. Atilla Keskin, Prof. Dr. Mustafa Sözbilir, Prof. Dr. Ayşe Bayrakçeken Yurtcan, Prof. Dr. Hüseyin Özer, Prof. Dr. Selahattin Çelebi ve Kalite Komisyonu Üyeleri olmak üzere, Atatürk Üniversitesinin tüm akademik ve idari personeline, öğrencilerine ve dış paydaşlarına çok teşekkür ediyoruz.

Atatürk Üniversitesi
Kurumsal Akreditasyon Takımı

A. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

1. Misyon ve Stratejik Amaçlar

Atatürk Üniversitesi; misyon, vizyon ve stratejik hedeflerine ulaşabilmek için stratejiler belirlemek, geliştirmek, uygulamak ve sonuçlarını değerlendirmek amacıyla stratejik yönetim sürecini benimsemiştir. Üniversite 2019-2023 Dönemi Stratejik Planında Misyonunu “Örgün ve uzaktan eğitim yoluyla nitelikli bireyler yetiştirmek, bilime ve sanata evrensel düzeyde değer katan araştırmalar yapmak, bölgenin ve ülkenin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlamak” ve vizyonunu ise “İnsana ve doğaya hizmet etmek amacıyla eğitim ve araştırma alanlarında yakın iç ve dış coğrafyanın en saygın üniversitesi olmak” şeklinde ifade etmiştir. Misyon ve vizyonunu YÖKAK hedef ve ilkeleri ile bölgenin ihtiyaçları göz önünde bulundurarak çeşitli arama konferansları yapılarak hazırlandığı ifade edilmiştir. Üniversitenin yapmış olduğu vizyon, öğrenci, paydaş, karar alma gibi pek çok konuda yapılan arama konferansının 2019-2023 Dönemi Stratejik Planlama süreci başta olmak üzere, genel süreçlerin iyileştirilmesinde yol gösterici olduğu, vizyon misyon ve stratejik amaç ve hedeflerin belirlenirken temsiliyeti tüm düzeylerde sağlama çabaları güçlü yan olarak dikkati çekmektedir. Ancak stratejik planın izlenmesi için gerekli mekanizmaların henüz tüm birimleri ve alanları kapsayacak biçimde oluşturulmadığı, uygulamaların sistematik olarak ve kurumun iç kalite güvencesi sistemi ile uyumlu olarak paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alma yönünde eksikliklerinin olduğu görülmüştür.

Üniversitenin eğitim ve öğretim, araştırma, açık bilim, uluslararasılaşma, kadın güçlenmesini destekleme, akreditasyon alanlarında politikalarını belirlediği ve web sayfasında paylaştıkları görülmektedir. Özellikle eğitim politikaları çerçevesinde Ön Lisans ve Lisans Eğitim Koordinatörlüğünün kurulması ve Eğitimde Mükemmeliyet Modeli adlı projesinin yürütülmesi ve bu kapsamda akreditasyon süreçlerinin Üniversitenin programlarında yaygınlaştırma çabaları olduğu görülmüştür. Uzaktan ve yüz yüze yapılan görüşmelerde, kurumsal politikaların birbirleri ile olan ilişkileri ve politikalarındaki bütüncül yapı ve iç kalite güvence sistemiyle olan ilişkisi “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” çalışmalarında planlanmış olduğu görülmüştür. Ancak uygulamaların tam olarak başlamadığı, tabana yayılmadığı ve sonuçların izlenmediği kanaatine varılmıştır. Ayrıca politikaların henüz Senato kararlarına yansımadağı anlaşılmış, politika ifadelerinin somut sonuçlarının, uygulamalarda etkilerinin ve örneklerinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Atatürk Üniversitesi, 2019 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporunda (KİDR) eğitim ve araştırma konusunda performans göstergeleri belirlediğini, performans göstergelerinin kurum içinde tüm alanlara yayılması ve kalite güvence sistemiyle uyumlu olarak uygulanması konusunda ise hazırlık çalışmalarının sürdürüldüğünü beyan etmiştir. Yapılan saha ziyaretinde de bu konuya yönelik olarak, tüm temel etkinlikleri kapsayan kurumsal performans göstergelerinin kalite güvence sistemiyle ilişkilendirilmesi çalışmalarının sürdürüldüğü ifade edilmiştir. Sonuç olarak performans sonuçlarının tüm alanları kapsayacak biçimde izlenmesi ve karar almaları nasıl yansıyacağı konusu net değildir.

Misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler

Olgunluk Düzeyi: Stratejik plan kapsamında stratejik amaçları ve hedefleri doğrultusunda kurumun tamamında yapılan uygulamalar bulunmaktadır ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan stratejik planın izlenmesi için gerekli mekanizmalar oluşturulmamıştır ve/veya stratejik plan ve/veya herhangi bir karar alma sürecinde kullanılmamaktadır.

Kalite güvencesi, eğitim öğretim, araştırma geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi politikaları

Olgunluk Düzeyi: Kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi alanlarının tümünde tanımlı politikalar doğrultusunda yapılan uygulamalar bulunmaktadır ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu uygulamaların sonuçlarını izlemek için gerekli mekanizmalar bulunmamaktadır.

Kurumsal performans yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Tüm alanlarla ilişkili olarak performans göstergeleri ve anahtar performans göstergeleri belirlenmiştir. Ancak bu göstergelerin izlenmesi sistematik olmayan ve tüm alanları kapsamayan şekilde yapılmaktadır.

2. İç Kalite Güvencesi

Kalite Komisyonu, mevzuat çerçevesinde tüm birimleri temsil edecek şekilde oluşturulmuş, birimlerde Birim Kalite Komisyonları oluşturularak görev ve sorumlulukları Kalite Güvence Yönergesiyle belirlenmiştir. Bu komisyonların yanı sıra danışma kurulları da mevcuttur.

Kalite Komisyonunun yürütmekte olduğu çalışmalar ve kalite süreçleri hakkında üst yönetimin ve Kalite Koordinatörlüğünün yüksek çabası görülmekle birlikte tüm kurumda henüz kalite kültürünün olgunlaşmadığı gözlenmiştir. Akademik ve idari personel ile yapılan görüşmelerde, YÖKAK ölçütleri ve kurumsal akreditasyon programına yönelik yeterli farkındalık oluşmadığı tespit edilmiştir. Kurumun Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinatörlüğü gibi bazı birimlerinde ISO 27001 Bilgi Güvenliği ve ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi belgeleri ile 7 programında ulusal akreditasyon belgeleri bulunmaktadır. Otuz programın da akreditasyon sürecindedir. Başlatılan dönüşüm projeleri hızla devam etmekle birlikte pek çok planlamanın henüz uygulama, izleme ve sonuçlarının değerlendirilmesi aşamalarına geçemediği görülmektedir. Ayrıca akredite olan programlarda yürütülen çalışmaların henüz bütüne yansımadağı anlaşılmaktadır. Program öz değerlendirmesi çalışmaları, Üniversite genelinde yaygın bir şekilde, sistematik olarak uygulanmaktadır ve 2021 yılı için program öz değerlendirme takvimi oluşturulmuştur.

Planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma (PUKÖ) döngüsü yönetim sistemi, eğitim öğretim, araştırma ve toplumsal katkı süreçleriyle idari ve yönetsel süreçlerinin tamamında işletilmemektedir. Örneğin, Kalite El Kitabı web sayfasından yayınlanmasına karşın, bu kitapta yer alan tekniklerin birimlerde yaygın kullanımı ve farkındalığının artırılması beklenmektedir. Kalite Koordinatörlüğünün üniversite birimlerinde yürüttüğü bilgilendirme, farkındalık, planlama ve uygulama konularındaki çalışmaları takdirle karşılanmıştır. Ancak tüm birimleri kapsayan uygulamaların, kurumun iç kalite güvencesi sistemi ile

uyumlu olarak izlenmesinde, paydaşlarla birlikte değerlendirilmesinde ve çevrimlerin kapatılmasında eksiklikler olduğu görülmüştür. Kurum İç Değerlendirme Raporunda (2019) kalite güvencesi kültürünü destekleyen kurumsal kültür ve liderlik yaklaşımı oluşturmak üzere planlar yapıldığı, kurum yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve yetkinliklerini ölçmek ve izlemek için kullanılan yöntemler ile liderlik özelliklerini geliştirmek için yapılan uygulamaların (Liderlik programları vb.) hazırlık aşamasında olduğu bildirilmiştir. Yapılan görüşmelerde kalite çalışmalarının üniversite yönetimi tarafından yüksek hassasiyet ile yürütüldüğü ve ülkemiz yükseköğretim sisteminde yeni gelişen kalite kavramı ile ilgili yasal düzenlemeler çerçevesinde kurum üst yönetiminde güçlü bir farkındalığın şekillendiği görülmüştür. Atatürk Üniversitesi Rektörü ve süreç liderlerinin kalite bilinci, sahipliği ve kurumun iç kalite güvence sisteminin oluşturulmasındaki dirayetleri üst düzeydedir. Akademik ve idari birim yöneticileriyle yönetim arasındaki iletişim ağının güçlendirilmesi, yapılan planların daha rahat hayata geçirilmesini sağlayacaktır.

Kalite Komisyonu

Olgunluk Düzeyi: Kalite komisyonunu yetki, görev ve sorumlulukları kapsamında çalışmalarını kapsayıcı ve katılımcı bir yaklaşımla şeffaf olarak yürütmektedir. Ancak bu uygulamalar kurumdaki bütüncül kalite yönetimi kapsamında yürütülmektedir ve uygulamaların sonuçları izlenmemektedir.

İç kalite güvencesi mekanizmaları (PUKÖ çevrimleri, takvim, birimlerin yapısı)

Olgunluk Düzeyi: Kurumun iç kalite güvencesi mekanizmaları bulunmaktadır ancak bu mekanizmalar bütün alanları/süreçleri (eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı, yönetim sistemi) kapsamamaktadır.

Liderlik ve kalite güvencesi kültürü

Olgunluk Düzeyi: Kurumda kalite güvencesi kültürünü destekleyen, tüm birimleri ve süreçleri kapsayan kurumsal kültür ve liderlik anlayışı bulunmakta olup; bu kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerden bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak tüm bu uygulamalar kurumdaki bütüncül kalite yönetimi kapsamında yürütülmekte ve bu uygulamaların sonuçları izlenmemektedir.

3. Paydaş Katılımı

Atatürk Üniversitesi 2019-2023 Dönemi Stratejik Planında paydaşlarını, yapılan paydaş önceliklendirme ve etki analizi ile belirlemiştir. Senato kararıyla paydaşlar arası iş birliğini sağlamak amacıyla yapılan “arama konferansları” sonucunda bir danışma kurulu oluşturmuştur. İç ve dış paydaşların çeşitli kurul ve komisyonlara dahil edildiği ve görüşlerinin alındığı belirtilmektedir. Çevrimiçi ve yüz yüze görüşmelerde ise kurumda yürütülen tüm süreçlerle ilişkili sistemli ve düzenli faaliyetlerin yapıldığına, paydaşların karar alma mekanizmalarına katıldığına ve sonuçlar elde edildiğine dair yeterli kanıt görülebilmiştir. Mezun Sistemi planlandığı gibi hayata geçirilmiş ancak mezun geri bildirimlerinin nasıl izlendiği ve süreçlere nasıl dahil edildiği konusu net değildir.

Saha ziyareti esnasında yapılan paydaş görüşmesinde özellikle Atatürk Üniversitesi paydaşlarının tasarlanan “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” hakkında genelde bilgi sahibi oldukları ve bu konuda Üniversiteyi destekledikleri yönündedir. Kurum kendi iç değerlendirme raporlarında paydaşların geri bildirimlerini (şikayet, öneri, memnuniyet vb.) almak için oluşturulmuş mekanizmalarının bulunduğunu (web formları) fakat yeteri kadar etkin kullanılmadığını ifade etmiştir. Geri bildirimlerin iyileştirmeye yol açıp açmadığı ile ilgili kanıtların görülmemesi, “Şikayet Yönetimi” biriminin kurulmasının planlanması, paydaş görüşlerinin dikkate alındığına ilişkin belgeler, çizelgeler, raporların hazırlık aşamasında olması gibi beyanları henüz tüm bu uygulamaların bütüncül kalite yönetim kapsamında planlama aşamasını henüz yeni geçtiği izlenimi yaratmıştır. Yapılan arama konferansları, planlama aşamasında pek çok katkı yaratmış olsa da dış paydaşların programların tasarlanmasında karar alma süreçlerine yeterli katkıda bulunamadıkları tespit edilmiştir.

İç ve dış paydaşların kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, yönetim ve uluslararasılaşma süreçlerine katılımı

Olgunluk Düzeyi: Kurumda yürütülen tüm süreçlerle ilişkili olarak belirlenmiş olan paydaşların süreçlere ve karar alma mekanizmalarına katılımı sağlanmıştır ve bu etkileşimden bazı uygulama sonuçları elde edilmiştir. Ancak tüm bu uygulamalar kurumdaki bütüncül kalite yönetimi kapsamında yürütülmektedir ve bu uygulamaların sonuçları izlenmemektedir.

4. Uluslararasılaşma

Atatürk Üniversitesi 2019 yılı KİDR’inde uluslararasılaşma kalite stratejisini yeniden yapılandırıldığını, bu hedef doğrultusunda yabancı devlet üniversiteleriyle Atatürk Üniversitesi arasında çok sayıda, ziyaret, toplantı, protokol ve anlaşma gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Atatürk Üniversitesi YÖK tarafından açıklanan uluslararasılaşmada öncelikli 20 pilot üniversite arasında yer almaktadır. Bu çerçevede Üniversitenin uluslararası ağ ve profilini genişleterek, uluslararası nitelikli öğrenci ve öğretim elemanı sayısını artırmak için ortak üniversitelerle belirli aralıklarla görüşmeleri ve ayrıca öğrenci fuarlarına aktif katılımları tespit edilmiştir. Üniversite uluslararasılaşma aracılığıyla dünya çapında tanınan bir üniversite olmayı hedeflediğini bildirmiştir. Arama konferanslarından çıkan sonuçlar doğrultusunda yayınladıkları “Uluslararasılaşma Eylem Planı 2023” de eğitim ve öğretim, araştırma, toplumsal katkı ve idari yapılanma gibi tüm alanlar için uluslararasılaşma hedeflerini ve stratejilerini belirlemişlerdir. Bu bağlamda Dış İlişkiler Ofisi kurulmuş ve Uluslararasılaşma politika belgesi yayınlanmıştır.

Üniversitenin uluslararasılaşma politikalarına ilişkin belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere yönelik 2019-2023 Dönemi Stratejik Planında temel gösterge “Uluslararası değişim programlarına katılım sağlayan öğrenci sayısının bir önceki yıla göre %10 arttırmak” olarak belirlenmiş, hedef performansı ölçülerek izlenmiş ve bu alanda belirlenen hedefin oldukça üzerine çıktığı tespit edilmiştir. Yurt dışı üniversitelerle ortak lisans ve lisansüstü programlar yürütmeye yönelik çalışmalar da başlatılmıştır.

Kurumun uluslararasılaşma faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynakların oluşturulmasına yönelik planlarının bulunmakta olduğu, uluslararasılaşma çalışmaları için ayrılan kaynakların yönetimine ilişkin belgelerin kurumun ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği özgün yaklaşım ve uygulamalarının hazırlık aşamasında olduğu 2019 yılı KİDR’inde ifade edilmiştir. Dış İlişkiler Ofisinin işleyiş ve çalışma esaslarını belirleyen Yönergesi hazırlanmış, misyon ve vizyon belirlenmiştir. Bunun dışında kurumun resmi internet sayfasında Ülke Kültür Elçileri yer almaktadır.

Kurumun stratejik planında stratejileri belirlediğini, izleme sonuçlarının birim bazlı, üst birim tarafından kurumun stratejileri açısından değerlendirilerek, iyileştirme ve geliştirmeler yapacağı şekilde planlanacağını belirtmişlerdir. Kurumun uluslararasılaşma performansını izlemek üzere kullandığı göstergeler ve uluslararasılaşma hedeflerine ulaşılıp ulaşmadığını izlemek üzere oluşturulan mekanizmaların hazırlık aşamasında olduğu da 2019 yılı KİDR’inde belirtilmiştir.

Uluslararasılaşma politikası

Olgunluk Düzeyi: Kurumun eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme ve toplumsal katkı fonksiyonlarının tümünü dikkate alan uluslararasılaşma politikası doğrultusunda bazı uygulamaları bulunmaktadır ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemektedir.

Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı

Olgunluk Düzeyi: Kurumda uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihler yönünde uygulamaya konularak bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu sonuçlar izlenmemektedir.

Uluslararasılaşma kaynakları

Olgunluk Düzeyi: Kurumun uluslararasılaşma faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynaklar birimler arası denge gözetilerek sağlanmaktadır. Ancak bu kaynakların kullanımına yönelik sonuçlar izlenmemektedir.

Uluslararasılaşma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda uluslararasılaşma performansının izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik uygulamalar tüm alanları ve birimleri kapsar şekilde yürütülmektedir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemektedir veya karar alma süreçlerinde kullanılmamaktadır.

B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

1. Programların Tasarımı ve Onayı

Atatürk Üniversitesi 2019 yılı KİDR'una göre <https://yokak.gov.tr/raporlar/IntrnalReportPublic?unild=1037&termYear=2019>) 23 Fakülte, 1 Yüksekokul, 1 Konservatuvar, 12 Meslek Yüksekokulu ve 8 Enstitü, 400.000'i aşkın öğrencisi, 2.668 akademik personeli ve 1.704 idari personeliyle Türkiye'deki önde gelen yükseköğretim kurumlarından birisidir. Program bazında bakıldığında ise 45 akademik biriminde aktif ve yarı pasif olmak üzere toplam 1.131 program olduğu görülmektedir. Bunların eğitim seviyelerine göre dağılımı ise 213'ü ön lisans, 206'sı lisans, 12'si lisans tamamlama 383'ü yüksek lisans, 314'ü doktora ve 3'ü sanatta yeterlik şeklindedir. Üniversitede 14 programda çift anadal, 1 program da ise yan dal eğitimi sürdürülmektedir. Eğitim dili yabancı dil olan lisans programları Tıp (İngilizce), İlahiyat (Arapça), Bilgisayar Mühendisliği (İngilizce) Hemşirelik (İngilizce) ve İngiliz Dili ve Edebiyatı (İngilizce)'dir. Lisansüstü programların da 26'sının (8 doktora, 18 yüksek lisans programı) eğitim dili İngilizce'dir.

Atatürk Üniversitesinde kanunlar ve bunların uygulamasında kullanılan yönetmelikler çerçevesinde tanımlı lisans programları için iyileştirmeler yapıldığı ve gerekli görüldüğü durumlarda ise programların kapatıldığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda yükseköğretim kurulu tarafından yeni bir program açılması ile ilgili görüş sorulduğunda, fakülte/meslek yüksekokulu veya enstitülerden bununla ilgili görüşler alınmakta olduğu tespit edilmiştir. Rektörlük tarafından toplanan bilgiler; Ön Lisans ve Lisans Eğitim Koordinatörlüğü tarafından altyapı, öğretim elemanı yeterliliği, istihdam olanakları, diğer üniversitelerdeki programın olup olmaması, kontenjan doluluk oranları, Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ), YÖKAK tarafından tescilli olan akreditasyon kuruluşu ölçütleri ve varsa ilgili programın çekirdek eğitim programı göz önünde bulundurularak ayrıntılı bir rapor halinde onay için Rektörlüğe sunulduğu belirtilmiştir. Ancak bununla ilgili yukarıda belirtilen tanımlı süreçler için yeterince kanıtlar ulaşılamamıştır (Sunulan kanıtlar bir e-posta ekran görüntüsü ve Excelde yapılan taslak bir çalışma olduğu görülmüştür - KİDR 2019, sayfa 21, B.1.1.a ve B.1.1.b). Ayrıca 2019 KİDR'de kurulduğu belirtilen Ön Lisans ve Lisans Eğitim Koordinatörlüğünün web sayfasının "koordinatörlükler" sayfası altında görünür olmadığı tespit edilmiştir (<https://atauni.edu.tr/koordinatörlukler/idari>). Bu koordinatörlük tarafından "Eğitimde Mükemmeliyet Modeli" isimli bir proje yürütüldüğü belirtilmektedir. Bu projede eğitim politikaları, eğitimde kalite kriterleri, gösterge panoları ile programların gözden geçirilmesi ve tasarımları üzerine çalışmaların sürdürüldüğü belirtilmektedir.

Yapılan saha ziyaretleri kapsamında bazı programların kapatıldığı bunun yanı sıra öğrenci potansiyeli olan programların açıldığına yönelik gözlemler yapılmıştır. Kurumun bölgesel potansiyeli kapsamında yeni programlar açıldığı ve bu programlarda aktif öğrenim faaliyetlerinin sürdürüldüğü görülmektedir. Ancak bu süreçlerde paydaşların tam olarak aktif katılımlarının olmadığı tespit edilmiştir. Paydaşlarla yapılan görüşmeler sürecinde bu konu dile getirilmiş ancak tüm programların tasarım sürecinde aktif paydaş katılımının sağlanamadığı izlenmiştir.

Atatürk Üniversitesinde yer alan tüm birimlerin programların tasarımı ve onayına ilişkin tanımlı süreçler ve mevzuat doğrultusunda uygulamaların gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Ancak bu uygulamalardan verilerin henüz tam olarak elde edilmediği ve bu doğrultuda da sonuçlarının izlenmesinin "Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi" çalışmaları kapsamında henüz geliştirilme aşamasında olduğu tespit edilmiştir. Kurumun değerlendirilmesine yönelik ön inceleme süreçlerinde yapılan doküman ve web sayfası incelemeleri ve ayrıca saha ziyaretleri sırasında programlara ait amaçlar, çıktılar ve bunların TYYÇ uyumuna ilişkin bilgilerin yer aldığı ve özellikle ders bilgi paketleri için özel bir web sayfası oluşturulduğu tespit edilmiştir (<https://obs.atauni.edu.tr/moduller/dbp/cobs/icerik/anasayfa>). Ancak yukarıda belirtilen kriterler doğrultusunda bu içerikler incelendiğinde halen tüm üniversitenin programlarının ders bilgi paketlerinde nicel ve nitel doluluk oranlarında eksiklikler tespit edilmiştir. Ayrıca yükseköğretim kurulunun uluslararasılaşma stratejisi kapsamında programlara ait web sayfalarının İngilizce ders içeriklerinde eksiklikler olduğu görülmüştür.

Atatürk Üniversitesinin tüm birimlerinde yer alan program amaçları, çıktıları ve programın TYYÇ uyumu kendine özgü, yenilikçi ve diğer kurumlar tarafından örnek alınabilecek uygulamaların olmadığı net olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte Atatürk Üniversitesinde anılan sorunların çözülmesinde ciddi bir çalışma gayretlerinin olduğunun da altının çizilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak Atatürk Üniversitesinin tüm birimlerinde yer alan programların amaçları, çıktıları ve bunların TYYÇ uyumu konusunda eksiklerin yer aldığı ayrıca bu uygulamaların sonuçlarının düzenli bir şekilde izlemelerinin henüz yapılmadığı tespit edilmiştir.

Atatürk Üniversitesinde yer alan tüm programlara ilişkin ders bilgi paketleri öğrenci işlerinin web sayfasında yer almaktadır (<https://obs.atauni.edu.tr/moduller/dbp/cobs/icerik/anasayfa>). Çok detaylı bir web sayfası yapılmış olmasına rağmen, henüz tüm üniversite programlarının içeriklerinin tam yapılandırılmadığı görülmüştür. Birçok derste içerik hataları olduğu gibi, Türkçe-İngilizce sayfalar arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Ders bilgi paketleri ile ilgili yapılan çalışmaların tamamlanması konusunda gerekli gayretlerin olduğu da tespit edilmiştir. Atatürk Üniversitesine ait birimlerin programlarında derslerin Bologna kriterlerine uygun içerikleri bulunmasına rağmen, bu içerikler kontrol edildiğinde, derslerin bilişsel seviyelerinin (Bloom Bilişsel Taksonomisi seviyeleri) uyumsuz olduğu gözlenmiştir (Örneğin, <https://obs.atauni.edu.tr/moduller/dbp/cobs/dersDeta/74024/1135?>). Ayrıca bu uygulamaların sonuçlarının izlenmesinin tam yapılmadığı gözlenmiştir.

Atatürk Üniversitesindeki ön lisans, lisans ve lisansüstü programlardaki ders dağılım dengesi, alan ve meslek bilgisi ile genel kültür dersleri dengesi Üniversiteye tanınan imkânlar doğrultusunda gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Atatürk Üniversitesinde kültürel derinlik kazanımına yönelik ve farklı disiplinleri tanıma fırsatı veren 157 seçmeli dersin (Rektörlük ve Fakülte seçmeli ders havuzu) oluşturulduğu belirtilmiştir. Tüm programlardaki yukarıda değinilen süreçlerin sistematik olarak izlendiği görülmekle birlikte bu izlem sonuçlarının paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlem alınma sürecine gidilmediği ve güncelleme çalışmalarının yeterince yapılmadığı görülmüştür. Özellikle paydaşlarla yapılan toplantıda bu sürecin gerçekleştirilmesine yönelik bilgiler ile kültürel derinlik kazandırıldığı belirtilen seçmeli derslerin program yeterliliklerine nasıl uyumlandırıldığına dair bilgi edinilememiştir. Yine saha ziyaretinde öğrenciler ile yapılan toplantılarda da rektörlük havuzunda yer alan dersler ile ilgili yeterince bilgilerin olmadığı tespit edilmiştir.

AKTS kredilerinin nasıl hesaplanması gerektiği konusunda hazırlanan bir raporun tüm akademik personel ile paylaşılmıştır. Ayrıca ön lisans, lisans ve lisansüstü programlardaki öğrenci iş yükü uygulamalarının programın izin verdiği ölçülerde gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte öğrenci iş yükü ve ilgili uygulamaların sonuçlarının izlenme ve güncellemelerin henüz yapılmadığı tespit edilmiştir (<https://egitimkoordinatörlugu.atauni.edu.tr/index.php/raporlar/>). Atatürk Üniversitesine yapılan çevrimiçi saha ziyareti kapsamında Öğretme ve Öğrenmeyi Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezinin faaliyetleri incelenmiştir. Özellikle yapılan görüşmeler ve bu merkezin web sayfası (<https://ogem.atauni.edu.tr/>) incelendiğinde ölçme ve değerlendirmeye yönelik öğretim üyelerinin eğitilmesi için birçok çalıştay, eğitim, sunum ve bunun gibi materyallerin tasarlandığı ve kullanıcılara açık bir şekilde sunulduğu tespit edilmiştir. Ayrıca merkezin yurt içi ve yurt dışı danışmanlardan oluşan paydaşları belirleyerek, elde edilen bulguları sistematik olarak izlediği ve izlem sonuçlarının paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemlerin alındığı tespit edilmiştir. İlgili süreçlerin henüz kayıt altına alınan dokümanları görünür olmasa da bu merkez ve faaliyetlerinin kayda değer şekilde başarılı olduğu görülmektedir. Ancak tasarlanan bu ölçme ve değerlendirme sisteminin sonuçlarının izlenmesi ile ilgili süreçlerin henüz tam olarak olgunlaşmadığı görülmektedir.

Ölçme ve değerlendirme konusunda eğitim seminerlerinin verildiği bu doğrultuda öğretim elemanlarının bilgi ve becerilerinin artırıldığı tespit edilmiştir. Ancak alternatif ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin ilgili programlarda ne ölçüde kullanıldığı ve bunların öğrenci gözünden değerlendirilmesine yönelik süreçler yeterince olgunlaşmamıştır. Ayrıca bu bölümden elde edilen verilerin tam anlamıyla dış paydaşlarla düzenli ve sistematik toplantılar yoluyla da değerlendirilmediği tespit edilmiştir. Kurumun değerlendirilmesine yönelik ön inceleme süreçlerinde yapılan doküman ve web sayfası incelemelerinde programlara ait amaçlar, çıktılar ve bunların TYYÇ uyumuna ilişkin bilgilerin yer aldığı ve özellikle ders bilgi paketleri için özel bir web sayfası oluşturulduğu tespit edilmiştir (<https://obs.atauni.edu.tr/moduller/dbp/cobs/icerik/anasayfa>). Ders bilgi paketleri ile ilgili yapılan çalışmaların tamamlanması konusunda ise gerekli gayretlerin olduğu da tespit edilmiştir.

Programların tasarımı ve onayı

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

Program amaçları, çıktıları ve programın TYYÇ uyumu

Olgunluk Düzeyi: Tüm programların amaçları, çıktıları ve bunların TYYÇ uyumu tanımlanmış, ilan edilmiştir ve eğitim-öğretimle ilgili uygulamalarla ilişkilendirilmiştir. Ancak bu uygulamaların sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

Ders kazanımlarının program çıktıları ile eşleştirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Tüm programlarda dersin bilişsel seviyesini (Bloom seviyesini) açıkça belirten ders kazanımları ile program çıktıları eşleştirilmiş ve bu eşleştirme ilan edilerek, eğitim-öğretimle ilgili uygulamalara (ders profilleri ve izlenceler gibi) yansıtılmıştır. Ancak bu uygulamaların sonuçlarının izlenmesi

yapılmamaktadır.

Programın yapısı ve ders dağılım dengesi (Zorunlu-seçmeli ders dağılım dengesi; alan ve meslek bilgisi ile genel kültür dersleri dengesi, kültürel derinlik kazanma, farklı disiplinleri tanıma imkanları)

Olgunluk Düzeyi: Tüm programlarda program ve ders bilgi paketleri, yapı ve ders dağılım dengesi (alan ve meslek bilgisi ile genel kültür dersleri dengesi, kültürel derinlik kazanma, farklı disiplinleri tanıma imkanları vb.) gözetilerek hazırlanmıştır. Ancak bu uygulamaların sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

Öğrenci iş yüküne dayalı tasarım

Olgunluk Düzeyi: Tüm programlarda tanımlanmış olan öğrenci iş yükleri, paydaşlarla paylaşılmakta (program ve ders bilgi paketleri yoluyla) ve eğitim-öğretimle ilgili tüm uygulamalarda (öğrenci hareketliliği, önceki öğrenmelerin tanınması vb.) kullanılmaktadır. Ancak öğrenci iş yükü ve bununla ilgili uygulamaların sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

Ölçme ve değerlendirme

Olgunluk Düzeyi: Programlarda yeterlilik temelli ölçme ve değerlendirme sisteminin tasarımı tüm programları kapsamaktadır ve tasarımın uygulanmasından bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak tasarlanan bu ölçme ve değerlendirme sisteminin sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

2. Öğrenci Kabulü ve Gelişimi

Atatürk Üniversitesinde öğrencilerin kabulü, önceki öğrenmelerin tanınması ve kredilendirilmesi ilgili süreçlerin mevzuatlar çerçevesinde gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte öğrencilerin çeşitli kaynaklardan (örneğin edx, coursera vb.) edindikleri öğrenim kazanımlarının tanınması ile ilgili süreçlerin tam olarak tasarlanmadığı ve ilgili resmi dokümanların oluşturulmadığı izlenmiştir. Ayrıca bu süreçle ilgili kurumun kendine özgü ve yenilikçi uygulamalarına rastlanılmamıştır. Öğrenci kabulü ve gelişimi konusunda elde edilen sonuçların izlenmesinin henüz yapılmadığı tespit edilmiştir.

Atatürk Üniversitesinde diploma, derece ve diğer yeterliliklerin tanınması ve sertifikalandırılmasına ilişkin uygulamalar çeşitli yasa ve yönetmelikler kapsamında uygulandığı belirlenmiştir. Bununla ilgili öğrenci işleri daire başkanlığının web sayfasında ilgili yönergeler yer almıştır. Öğrencilerden elde edilen verilerin paydaşlarla sürekli ve sistematik bir şekilde incelenmediği ve Üniversite ve paydaş arasındaki ilişkinin bu ölçüde kopuk olduğu görülmüştür. İzlem sonuçlarına göre paydaşlarla çözüm önerilerinin arandığı ve bununla ilgili PUKÖ çevrimlerinin kapatılması ile ilgili süreçlere rastlanılmamıştır.

Öğrenci kabulü ve önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi (Örgün eğitim, yaygın eğitim ve serbest öğrenme yoluyla edinilen bilgi ve beceriler)

Olgunluk Düzeyi: Kurumda öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin tanımlı kriterler ve süreçler tüm programlarda uygulanmaktadır. Ancak bu uygulamaların sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

Diploma, derece ve diğer yeterliliklerin tanınması ve sertifikalandırılması

Olgunluk Düzeyi: Diploma, derece ve diğer yeterliliklerin tanınması ve sertifikalandırılmasına ilişkin açık, anlaşılır, kapsamlı ve tutarlı şekilde tanımlanmış kriterler ve süreçler tüm programlarda uygulanmaktadır. Ancak bu uygulamaların sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

3. Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme

Atatürk Üniversitesinde yer alan Öğretme ve Öğrenmeyi Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezinin faaliyetleri dikkat çekmektedir. İlgili merkez in öğretim yöntem ve teknikleri konusunda kendine özgü ve yenilikçi birçok uygulamanın geliştirildiği, bu merkez faaliyetlerinin (web tabanlı eğitim videoları) sadece Atatürk Üniversitesi tarafından değil aynı zamanda diğer üniversitelerdeki öğretim üyeleri tarafından da yararlanılmaktadır. Bu eğitimlere hangi öğretim üyesinin katıldığı konusunda kayıtların tutulduğu tespit edilmiştir. Ancak bu eğitimlerin ne ölçüde öğrenme ve öğretme ortamlarına yansıdığı konusunda etki analizlerinin yapılmadığı ve bu uygulamaların sonuçlarının izlenmediği belirlenmiştir.

Ölçme ve değerlendirme konusunda eğitim seminerlerinin verildiği bu doğrultuda öğretim elemanlarının bilgi ve becerilerinin artırdığı tespit edilmiştir. Ancak alternatif ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin ilgili programlarda ne ölçüde kullanıldığı ve bunların öğrenci gözünden değerlendirilmesine yönelik süreçler yeterince olgunlaşmamıştır. Ayrıca bu bölümden elde edilen verilerin tam anlamıyla dış paydaşlarla düzenli ve sistematik toplantılar yoluyla da değerlendirilmediği tespit edilmiştir. Birimlerde ölçme ve değerlendirme sisteminin sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

Öğrenci geri bildirimlerine yönelik ölçme araçları geliştirilmiş ve tüm programlarda uygulandığı görülmektedir. Eğitim öğretim dönemleri sonunda değerlendirme süreçleri tamamlandıktan sonra öğrencilere online davet gönderilmekte; memnuniyet anketlerini cevaplamaları istenmektedir. Örneğin, 2018-2019 eğitim öğretim yılı bahar dönemine ilişkin 4 Haziran - 4 Temmuz 2019 tarihleri arasında 11.236 ön lisans ve lisans öğrencisi (http://atakalite.atauni.edu.tr/wp-content/uploads/2020/06/2019-2020_Bahar_Aktif-%C3%96%C4%9Frenci-Memnuniyet-Anketi-Raporu.pdf) ve 218 mezun öğrenci (http://atakalite.atauni.edu.tr/wp-content/uploads/2020/06/2019-2020_Bahar_Mezun-Memnuniyet-Anketi-Raporu.pdf) memnuniyet anketlerini cevaplarken; 2019-2020 eğitim öğretim yılı güz dönemine ilişkin 15 Ocak-15 Mart 2020 tarihleri arasında 6.496 ön lisans ve lisans öğrencisi (http://atakalite.atauni.edu.tr/wp-content/uploads/2020/06/2019-2020_%C3%96%C4%9Frenci_Memnuniyet_Anketi_Raporu.pdf) ve 104 mezun öğrenci (http://atakalite.atauni.edu.tr/wp-content/uploads/2020/06/2019-2020_Mezun_Memnuniyet_Anketi_Raporu.pdf) memnuniyet anketlerini cevaplamıştır. Diğer yandan, toplanan verilerin tam olarak eğitim ve öğretim sistemlerinin iyileştirilmesinde kullanımına yönelik kanıtların tam olarak sunulmadığı görülmüştür. Öğrencilerin geri bildirimlerine yönelik internet sayfasında formların oluşturulduğunu ve bu formlardan elde edilen bilgilerin ilgili yöneticilere ulaştığı ve bu sorunlara yönelik öğrencilerin bilgilendirildiği konusunda açıklamalar yapılmıştır. Özellikle bu konuda Ön Lisans ve Lisans Eğitim Koordinatörlüğünün yaptığı olduğu çalışmalar iyi örnekler arasında sayılabilir.

Atatürk Üniversitesinde akademik danışmanlık ile ilgili normal süreçlerin yer aldığı, öğrencilere yönelik danışmanlık hizmetlerinin “Atatürk Üniversitesi Öğrenci Danışmanlık Uygulama Esasları” (<https://atauni.edu.tr/yuklemeler/a92acc6c0cd4ec70ddadff864a479018.pdf>) doğrultusunda yürütüldüğü ancak kuruma özgü ve yenilikçi bir uygulamanın olmadığı görülmektedir. Saha ziyaretleri sırasında öğrenciler akademik danışmanlık konularında öğretim elemanlarından övgüyle bahsetmişlerdir.

Öğretim yöntem ve teknikleri (Aktif, disiplinlerarası çalışma, etkileşimli, araştırma/öğrenme odaklı)

Olgunluk Düzeyi: Tüm programlarda öğrenme-öğretme süreçlerinde aktif ve etkileşimli öğrenci katılımını sağlayan güncel, disiplinlerarası çalışmaya teşvik eden ve araştırma/öğrenme ve öğrenci odaklı öğretim yöntem ve teknikleri uygulanmakta ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmektedir. Ancak bu uygulamaların sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

Ölçme ve değerlendirme (Öğrencilerin özelliklerine ve öğrenme düzeylerine göre farklılaştırılmış alternatif ölçme yöntem ve tekniklerine yer verme gibi)

Olgunluk Düzeyi: Tüm programlarda öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirmeye ilişkin uygulamalar vardır ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu ölçme ve değerlendirme sisteminin sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

Öğrenci geri bildirimleri (Ders-öğretim üyesi-program-genel memnuniyet anketleri, talep ve öneri sistemleri)

Olgunluk Düzeyi: Öğrenci geri bildirimleri (ders, dersin öğretim elemanı, diploma programı, hizmet ve genel memnuniyet seviyesi, vb.) sistematik olarak (her yarıyıl ya da her akademik yılsonunda) alınmaktadır. Ancak alınan geri bildirimler iyileştirmeye yönelik karar alma süreçlerinde kullanılmamaktadır.

Öğrencilerin eğitim-öğretim ve araştırma için gereken bilgi ve belge ihtiyaçları, yurt içinden ve dışından kitap, süreli yayın, tez, elektronik yayınlar (e-kitap, e-

dergi, e-tez, CD-ROM, veritabanları vb.), mikrofilm, görsel-işitsel materyaller vb. öğrenme kaynakları Üniversitenin Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından karşılanmaktadır (<https://kutuphane.atauni.edu.tr/ic-kontrol-sistemi/#>). Merkezi kütüphanenin yanı sıra beş fakültenin de kendisine ait birim kütüphanesinin mevcut olduğu yapılan görüşmelerde bildirilmiş olup, merkez kampüs dışında bulunan meslek yüksekokullarında kütüphane bulunmadığı fakat elektronik olarak merkez kütüphane veri tabanlarına erişim olduğu ifade edilmiştir (<https://atauni.edu.tr/horasan-meslek-yuksekokulu>). Ancak Atatürk Üniversitesi öğrenme kaynakları olarak zengin bir kapasiteye sahip olmasına rağmen son iki yılda yapılan öğrenci memnuniyet anketi sonuçlarına göre öğrencilerin kendilerine sunulan bilgisayar olanaklarının yeterliliği ile çalışma salonlarının yeterliliğini geliştirmeye açık alanlar olarak belirtmeleri (http://atakalite.atauni.edu.tr/wp-content/uploads/2020/06/2019-2020%C3%96%C4%9Fenci_Memnuniyet_Anket_i_Raporu.pdf) öğrenme kaynaklarının öğrenci kapasitesi ve ihtiyaçlarına göre tekrar gözden geçirilmesine ve tüm birimlere dengeli bir şekilde yayılmasına ihtiyaç olduğunu işaret etmektedir.

Üniversitede atletizm, basketbol, voleybol, futbol, hentbol, badminton, tekvando, güreş, bowling, tenis, boks, dağcılık, satranç, okçuluk, masa tenisi ve kış sporları gibi birçok spor dalının yapılmasına imkân sağlanmaktadır (<https://atauni.edu.tr/saglik-kultur-ve-spor-daire-baskanligi>). “Spor Şenlikleri” kapsamında Üniversitenin akademik birimleri arasında basketbol, futbol, voleybol turnuvaları ve satranç, masa tenisi gibi farklı spor branşlarında müsabakalar düzenlenmektedir. Üniversite ayrıca her yıl ülke bazında düzenlenen “Üniversiteler Arası Spor Faaliyetleri”ne de yoğun bir katılım göstererek önemli başarılar elde etmiştir (<https://atauni.edu.tr/spor-hizmetleri-2>). Örneğin 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Üniversite spor takımları yaklaşık 500 sporcu ile birlikte Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu tarafından ÜNİLİG, 2. Lig, 1. Lig, Süper Lige Yükselme, Süper Lig ve Türkiye Şampiyonaları kapsamında düzenlenen 32 spor müsabakasına Üniversiteyi temsilen katılmıştır. Ayrıca, “Atatürk Üniversitesi Öğrenci kulüpleri Yönergesi”ne göre kurulmuş, farklı alanlarda faaliyet gösteren 138 öğrenci kulübü bulunmaktadır.

Atatürk Üniversitesi merkez kampüsü 6,5 milyon m² açık ve 1 milyon m² kapalı alandan oluşmaktadır. Kampüs bünyesinde öğrencilerin her türlü yaşamsal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri imkânlar öğrencilere sunulmuştur. Örneğin, kampüs içerisinde günlük olarak akademik, idari personel ve yaklaşık onbin öğrencinin yeme içme ihtiyaçlarını karşılayacak bir merkez yemekhane, 8 küçük yemekhane, 40 kantin, 5 lokanta ve 7 kafeterya ile tenis kortları, basketbol ve futbol sahaları, olimpiik standartlarda yürüyüş ve koşu alanları, yarı olimpiik yüzme havuzu, bisiklet parkuru, fitness salonu, SPA alanı, sporcu performans ölçüm ve değerlendirme ve rehabilitasyon merkezi gibi birçok sosyal, kültürel ve sportif tesislerin yanı sıra PTT ofisi, marketler, sinemalar, banka şubeleri ve ATM'ler, ve sağlık kuruluşu öğrencilerin erişimine sunulmuştur. Ancak, yapılan online saha ziyaretleri, incelenen birim internet sayfaları ve kantinlerde benzer tesisler ve altyapının Üniversitenin geneline, tüm akademik birimlere kısmen de olsa yayılmasının, özellikle merkez kampüs dışında, ilçelerde bulunan akademik birimlerde mevcut personel ve öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayacak kadar tesis ve altyapının sağlanmasının bir ihtiyaç olduğu gözlemlenmiştir.

Kurumun engelli öğrencilerinin eğitim-öğretim süreçlerini sağlıklı, engelsiz, bağımsız, sosyal ve başarılı bir şekilde tamamlamaları için gerekli tedbirlerin alındığı ve düzenlemelerin yapıldığı uygulamaları (Engelli Öğrenci Birimi) mevcuttur (<https://atauni.edu.tr/engelli-ogrenci-birimi>). Erişilebilir bir üniversite yerleşkesi oluşturulması hususunda Kurumun yerleşke ve binalarında engelli öğrencilerin rahatlıkla eğitim ve öğrenimlerini sürdürebileceği altyapıyı (asansör, tekerlekli sandalye rampaları, şerit yol, vs.) oluşturduğu ve engelli öğrencilerine eğitim öğretim süreçlerinde çeşitli desteklerin de sağlandığı yapılan görüşmelerde ifade edilmiştir. Bu amaçla, Atatürk Üniversitesi ön lisans, lisans ve lisansüstü programlardaki engelli öğrencilere, eğitim-öğretim ve sınav uygulamalarında fırsat eşitliği sağlamak için öğrencilerin özel durumlarına uygun ders ve sınav ortamlarını sağlamaya yönelik uygulama esaslarını içeren mevzuat geliştirilmiş ve kullanılmaktadır (<https://atauni.edu.tr/egitim-ogretim-ve-sinav-uygulama-esaslari-1>). Bu doğrultuda engelli öğrencilerin sınavlara yönelik talepleri belirlenerek, engelli sağlık raporları doğrultusunda yerine getirilmektedir. Örneğin engelli öğrenciler için okuyucu ve işaretleyici, ellerini kullanamayan veya kullanmakta güçlük çeken öğrencilere de işaretleyici görevlendirildiği; ortopedik engeli bulunan öğrencilere ise rampalı, asansörlü mekânlar veya binaların giriş katları sınav yeri olarak tahsis edildiği ve görme engelli öğrencilere sınavlarında görsel ve sembolik sorulardan muaf tutuldukları saha ziyaretleri yapılan görüşmelerde belirtilmiştir. Diğer yandan, Engelsiz Üniversite Biriminin internet sayfasının daha iyi yapılandırılarak ve zenginleştirilerek, birim hizmetleri ile ilgili pek çok bilgi ve belgeye erişimin sağlanması, birim ve faaliyetlerinin engel gruplarına göre ilgili öğrenciler ve personele sunulması ve Üniversite ile Birim tarafından yapılan faaliyetler ve uygulamaların izlenmesi, izlem sonuçlarının paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve buna yönelik tedbirlerin alınmasının Kurumun engelsiz üniversite oluşturma hedeflerine daha fazla katkı yapacağı düşünülmektedir.

Kurumda öğrencilerin kişisel ve mesleki gelişimleri ile kariyer planlamalarına yönelik eğitim ve uygulamalar ile biyolojik ve psikolojik sağlıklarının korunmasına yönelik rehberlik, psikolojik danışmanlık destek ve kariyer hizmetleri sunulmaktadır. Bu hizmetlerle ilgili birimler (ATA-SEM, Kariyer Planlama ve Mezun İzleme Uygulama ve Araştırma Merkezi, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Araştırma ve Uygulama Merkezi (ATA-PDREM)) mekanizmalar ve yasal düzenlemeler oluşturulmuştur. Ancak bu alanlardaki hizmetlerin ve mekanizmaların henüz uygulanmaya başladığı ve öğrencilerin ihtiyaçlarına tam olarak cevap veremediği incelenen dokümanlardan anlaşılmaktadır. Örneğin, son iki yılda yapılan öğrenci memnuniyet anketi sonuçlarına göre öğrenciler Fakülte/MYO Yönetimlerinin öğrencilerin sorun ve önerilerini dikkate alma durumlarını, idari personelin (memurların) öğrencilere karşı tutum ve davranışlarını, öğrencilerin yönetsel kararlara katılımının sağlanabilirliğini, öğrencilerin hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgilere erişilebilirliğini, danışmanların öğrencilerin akademik gelişimini izlemesini, bölümlerde iş olanakları ile ilgili olarak öğrencilere bilgi sunulmasını, fakültelerde psikolojik danışmanlık hizmetinin verilebilirliğini, Üniversitede kişisel gelişim konusunda danışmanlık hizmetlerinin sunumu gibi rehberlik ve psikolojik danışmanlık, kariyer merkezi hizmetleri gibi pek çok hizmetin yeterliliğini geliştirmeye açık alanlar olarak belirtmişlerdir (http://atakalite.atauni.edu.tr/wp-content/uploads/2020/06/2019-2020_Bahar_Aktif-%C3%96%C4%9Fenci-Memnuniyet-Anketi-Raporu.pdf). Bu nedenle, kurumun tüm idari ve akademik birimlerinde bu alanlardaki ilgili birimlerin faaliyetlerinin ve hizmetlerinin yakından izlenmesi, uygulamaların sonuçlarının ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilerek, gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Örneğin Kariyer Planlama ve Mezun İzleme Uygulama ve Araştırma Merkezi ile ATA-PDREM tüm paydaşlara, Üniversitenin tüm birimlerindeki öğrencilere gerek yüz yüze gerekse uzaktan daha etkili hizmetler sunabilmeleri açısından birim internet sayfalarının daha iyi yapılandırılması ve zenginleştirilmesi, gerektiğinde öğrencilerin yardım ve destek alabilmek için başvuru sistemlerinin açılması ve birimlerin faaliyetleri ve hizmet alanlarının tüm paydaşlara birim internet sayfaları üzerinden etkili bir şekilde tanıtılması, kurumun bu alandaki hizmetlerinin nicelik ve niteliğini arttıracak gibi başta öğrenciler olmak üzere diğer paydaşların da memnuniyet derecesini yükseltecektir. İlgili birimler tarafından yapılan faaliyetler ve uygulamaların izlenmesi, izlem sonuçlarının paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve buna yönelik alınan tedbirlerle ilişkin bilgi ve kanıtların da paylaşılmaya kalite açısından yerinde bir uygulama olacaktır.

Öğrenme kaynakları

Olgunluk Düzeyi: Kurumun eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte öğrenme kaynakları birimler arası denge gözetilerek sağlanmaktadır. Ancak bu kaynakların kullanımına yönelik sonuçlar izlenmemektedir.

Sosyal, kültürel, sportif faaliyetler

Olgunluk Düzeyi: Kurumun tüm birimlerinde uygun nicelik ve nitelikte sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler birimler arası denge gözetilerek yürütülmektedir. Ancak bu uygulamaların ve faaliyetlerin sonuçları izlenmemektedir.

Tesis ve altyapılar (Yemekhane, yurt, teknoloji donanımlı çalışma alanları, mediko vs.)

Olgunluk Düzeyi: Kurumda uygun nitelik ve nicelikte tesis ve altyapı birimler arası denge gözetilerek kurulmuştur. Ancak bu tesis ve altyapının kullanımına yönelik sonuçlar izlenmemektedir.

Engelsiz üniversite

Olgunluk Düzeyi: Kurumda engelsiz üniversite uygulamaları tüm birimleri kapsamaktadır. Ancak bu uygulamanın sonuçları izlenmemektedir

Rehberlik, psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetleri

Olgunluk Düzeyi: Kurumda uygun nitelik ve nicelikte rehberlik, psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetleri tüm birimleri kapsayacak şekilde sağlanmaktadır. Ancak bu uygulamanın sonuçları izlenmemektedir.

6. Programların İzlenmesi ve Güncellenmesi

Üniversitede her program ve derse (örgün, uzaktan, karma, açıktan) ait bilgiler ile kazanımlar listesi ders bilgi paketleri aracılığıyla başta öğrenciler olmak üzere kamuoyu ile paylaşılmaktadır (<https://obs.atauni.edu.tr/moduller/dbp/eobs/icerik/anasayfa>). Eğitim öğretim ile ilgili istatistikleri göstergeler (her yarıyıl açılan dersler, öğrenci sayıları, başarı durumları, ders çeşitliliği, laboratuvar-uygulama, lisans/lisansüstü dengeleri, ilişki kesme sayıları/nedenleri, vb.) öğrenci bilgi

sistemi aracılığıyla periyodik ve sistematik şekilde izlenebilmektedir (<https://atauni.edu.tr/aktif-ogrenci-sayilari>). Programlarda program amaçlarının gerçekleşme ve öğrenciler ile toplumun ihtiyaçlarına cevap vermesi kapsamında öğrenme çıktıların gerçekleşme durumunun izlemesine ve izleme sonuçlarının iç ve dış paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmasına ve ihtiyaçlar doğrultusunda programlarda güncellemeler yapılmasına da başlanılmıştır (<https://egitimkoordinatordugu.atauni.edu.tr/>). Bu amaçla, Üniversitedeki programların eğitim öğretim amaçlarına ulaşma ve öğrenciler ile toplumun ihtiyaçlarına cevap verme durumunu tespit ederek gerekli güncellemeleri gerçekleştirmek için 2019 yılında iç ve dış paydaşların da sürece katıldığı düzenli toplantılar, memnuniyet anketleri, teknik geziler ve işverenlerin eğitim birimlerini ziyaretleri şeklinde paydaşlardan geri bildirimler alındığı ifade edilmiştir. Ön Lisans ve Lisans Eğitim Koordinatörlüğü aracılığıyla yapılan paydaş memnuniyet anketlerinin sonuçları program yöneticileri ile paylaşmakta ve Üniversitenin internet sayfasından yayınlanmaktadır (<https://egitimkoordinatordugu.atauni.edu.tr/index.php/raporlar/>). Bu raporlarda programların güçlü yanlarının yanı sıra iyileştirmeye açık yönleri de bildirilmektedir. Elde edilen geri bildirimlerin birim akademik kurullarında henüz değerlendirilmeye ve gerekli görülen güncellemelerin yapılmaya başlandığı saha ziyaretlerinde ifade edilmiş olup, yapılan program izleme ve değerlendirme toplantılarına ilişkin kayıt ve belgelerin de birim internet sayfalarında paylaşılması ilgili paydaşların bilgilendirilmesi açısından önemli görülmektedir (Örneğin, rastgele seçilerek bu amaçla internet sayfaları ziyaret edilen Fen Fakültesi (<https://atauni.edu.tr/fen-fakultesi>), İletişim Fakültesi (<https://atauni.edu.tr/iletisim-fakultesi>), Gazetecilik Bölümü (<https://atauni.edu.tr/gazetecilik-bolumu>), Sağlık Bilimleri Fakültesi (<https://atauni.edu.tr/saglik-bilimleri-fakultesi>) ve Beslenme ve Diyetetik Bölümü (<https://atauni.edu.tr/beslenme-ve-diyetetik>) internet sayfalarında program izleme ve değerlendirmelerin yapıldığı akademik kurul toplantılarına ilişkin kayıt ve belgelere ulaşılamamıştır).

Atatürk Üniversitesinde 2019 yılı itibarıyla akredite olmuş program sayısı altı iken Şubat 2020’de Veterinerlik programının da akredite olmasıyla sayı yedi olmuştur. Atatürk Üniversitesi 2019 yılında programların akreditasyon çalışmalarına daha çok yönelmiş olup, Rektörlük tarafından gerekli bütçe ve eleman desteği sağlanarak programların akreditasyona başvurmaları teşvik edilmiştir. Bu kapsamda, akreditasyon kuruluşu bulunan alanlarda 2019 Mayıs ayında 50 lisans programı akreditasyon çalışmaları için gerekli öz değerlendirme kurullarını oluşturmuş ve ilgili akreditasyon kurullarının ölçütlerine göre çalışmalarını yapmışlardır (<http://atakalite.atauni.edu.tr/index.php/akredite-olan-programlar/>). Ayrıca, 2019 yılı KİDR’de sunulan kanıtların incelenmesinden özdğerlendirme raporunu hazırlayan 30 programın daha 31 Ocak 2020 tarihinden önce ilgili akreditasyon kuruluşlarına program akreditasyonu için başvuru yaptıkları anlaşılmıştır (<https://api.yokak.gov.tr/Storage/atauni/2019/Prooffiles/B.6.1.g%20%20C3%96%20De%20C4%9Ferlendirme%20Raporu.pdf>). Ancak akredite olan programlarda eğitim öğretim, araştırma geliştirme, toplumsal katkı, yönetim gibi alanlarda sunulan hizmetler ile faaliyetlerin nicelik ve niteliğinin iyileştiği ve sürdürülebilirliğine dair uygulama sonuçlarının sistematik olarak izlendiği ve izlem sonuçlarının değerlendirildiğine dair bilgi ve kanıtlara rastlanmamıştır.

Atatürk Üniversitesi programlarındaki yabancı dil dersleri ile hazırlık sınıflarındaki yabancı dil eğitiminin nasıl yapılacağına dair mevzuat geliştirilmiş ve uygulanmaktadır. Kurumda yabancı dil eğitimi geliştirmek ve yeniden yapılandırmak amacıyla, 2019 KİDR’de sunulan kanıtlarda 2 Aralık 2018 yılında “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” kapsamında, iç ve dış paydaşlar ile uzmanların katıldığı “Yabancı Dil Eğitiminin Yeniden Yapılandırılması Arama Konferansının” (<https://atauni.edu.tr/ataturk-universitesinde-yabanci-dilin-gelecegi-tasarlandi>) düzenlendiği anlaşılmıştır. Ancak bu konferansta elde edilen geri bildirimlere dayalı olarak yabancı dil yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik yapılan planlamaların tam olarak uygulanmadığı, izlenmediği ve izlem sonuçlarının da ilgili paydaşlarla değerlendirilerek ilave önlemlerin alınmadığı anlaşılmaktadır. Öyle ki son iki yılda mezunlara yönelik yapılan memnuniyet anketlerinde (http://atakalite.atauni.edu.tr/wp-content/uploads/2020/06/2019-2020_Mezun_Memnuniyet_Anketi_Raporu.pdf) mezunlar “Üniversite eğitimi alanıyla ilgili iletişim kurabilecek düzeyde yabancı dil bilgisi edinme yeterliliği” ve “Üniversitedeki yabancı dil eğitimi” gibi sorulara verdikleri cevaplarla Atatürk Üniversitesinde aldıkları yabancı dil eğitimi gelişmeye açık alan olarak belirtmişlerdir.

Üniversitenin öğrencilerine ve mezunlarına bilgi, beceri, yetenek ve istekleri doğrultusunda kariyer planlama, geliştirme ve uygulama alanında danışmanlık yapmayı sağlayacak bir Kariyer Planlama ve Mezun İzleme Uygulama ve Araştırma Merkezi kurulmuştur(<https://kariyer.atauni.edu.tr/>). Kurum mezunları ile iletişim, işbirliği ve dayanışmayı sağlamak ve onları mezuniyet sonrası mesleki yaşamlarında da izlemek ve bilgi, beceri, yetenek ve istekleri doğrultusunda kariyer planlama, geliştirme ve uygulama alanında danışmanlık yapmayı sağlamak amacıyla mekanizmalar (Mezun Bilgi Sistemi) oluşturmuş ve farklı etkinlikler (mezun ve işveren anketleri, iş ilanları, kariyer fırsatları, eğitimler, duyurular, mezun ara yüz sayfası, vs.) de düzenlenmektedir (<https://mezun.atauni.edu.tr/>). Mezun Bilgi Sistemine 18 Şubat 2020 tarihinden itibaren mezunların kaydı alınmaya başlamıştır. Mezun Takip Sistemi aracılığıyla mezun ve işveren anketleri, iş ilanları, kariyer fırsatları, eğitimler, duyurular, yıllara göre grup paylaşımlarının yapılması planlanmıştır. Üniversite, düzenlenen mesleki gelişim ve kariyer planlama etkinliklerine mezunlarının katılımını teşvik etmektedir. Henüz uygulamaya başlayan mezunlara yönelik hizmetlerin izlenmesi, elde edilen sonuçların analiz edilerek paydaşlarla değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının da Kurumun tüm faaliyetlerinin güncellenmesi, geliştirilmesinde ve iyileştirilmesinde kullanılması ve bunların kanıtlarıyla birlikte kamuoyu ile paylaşılması kalite süreçlerinin kapatılması açısından önemli görülmektedir.

Program çıktıların izlenmesi ve güncellenmesi (Hazırlık okullarındaki dil eğitim programlarını da kapsamaktadır.)

Olgunluk Düzeyi: Tüm programlarda program çıktıların izlenmesine ilişkin uygulamalar gerçekleştirilmiş ve bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu sonuçların değerlendirilmesi, karar almalarda ve güncellemelerde kullanılması gerçekleştirilmemiştir.

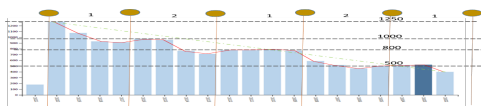
Mezun izleme sistemi

Olgunluk Düzeyi: Mezun izleme sistemine ilişkin tüm programları kapsayan uygulamalar vardır ve bunlardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu sonuçların değerlendirilmesi ve karar almalarda kullanılması gerçekleştirilmemiştir.

C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

1. Araştırma Stratejisi

Kurumsal İç Değerlendirme Raporu ve yapılan görüşmelerde Atatürk Üniversitesi araştırma politikasını ve stratejilerini iki temel üzerine inşa ettiğini belirtmektedir. Bunlardan ilki Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin beş ilkesidir: sağlıklı bireyler, nitelikli eğitim, erişilebilir ve temiz enerji, karasal yaşam ile hedefler için ortaklıklar. Üniversite stratejilerini sıralanan beş alanı destekleyecek şekilde hizalayacağını beyan etmektedir (KİDR-2019). İkincisi ise bilimin gelişmesi ve bilginin topluma en hızlı şekilde ulaştırılabilmesi için Açık Bilim Politikasıdır. Bu politika 2021 başında kabul edilerek web sayfasında ilan edilmiştir (<https://atauni.edu.tr/ataturk-universitesi-acik-bilim-politikasi/kurumsal>). Bu belge ile Atatürk Üniversitesi, araştırmacıların, akademik dergilerde yayınlanan çalışmalarının yayına kabul edilmiş sürümünün birer kopyasını en fazla altı ay içinde (sosyal bilimler ve beşeri bilimlerdeki yayınlar için 12 ay içerisinde) standart bir açık lisans altında erişilebilir olmasını zorunlu tutacağını beyan etmektedir. Açık erişim politikası uygulama sonuçları süreç içinde dikkatle incelenmelidir. Yine 2019- KİDR’e göre, Atatürk Üniversitesinin öncelikli alanlarda üç ana teması bulunmaktadır. Bunlar girişimcilik ve öncülük, uluslararasılaşma ve geniş ölçekte etki üretmedir. Atatürk Üniversitesi, Tıp ve Sağlık Bilimleri ile Eğitim, Fen, Mühendislik, Ziraat ve Veteriner Hekimliği alanlarında önceliklendirmeler yapacağını da belirtmektedir. Seçilen bu alanlar üniversitenin en çok yayın yaptığı alanlardır (Şekil (a)). Üniversitenin yıllar itibarı ile, genel ve Q1 ölçütünde yayın sayısı artan bir eğri çizmektedir (Şekil (b) ve YÖKAK Performans göstergeleri).



Atatürk Üniversitesinde (a) son 5 yılda en çok yayın yapılan araştırma alanları ve (b) yıllara göre yayın sayıları (Kaynak, WOS).

Öncelikli alanların seçilmesinde yayın verilerinin incelendiği ve karar verme mekanizmasında kullanıldığı anlaşılmaktadır. Öte yandan, öncelikli alanlar henüz resmi bir doküman halinde üniversiteye ilan edilmemiştir. Ayrıca, öncelikli alanlarla ilgili mevcut tek uygulama BAP tarafından 2017 yılındaki Biyomedikal alanında, Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Projesi kapsamında öncelikli Alan Araştırma Projeleri için destek programı ilanidir (<http://bap.atauni.edu.tr/libs/docs/OncelikliAlanCagiri.pdf>.) Kurumun belirli bir araştırma politikası olduğu açıktır; ancak bu politikalara yönelik etkin uygulamalara henüz yeni başlamış olup sonuçlarını izlemeye çalışmaktadır. Kurumun araştırma hedefleri ve performans göstergeleri ile araştırma politikalarının bir bütün olarak yönetildiği kurumsal yapı Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğüdür (2019 KIDR). Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğü; (1) Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü (BAP); (2) Dış Kaynaklı Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğü, (3) Toplumsal Duyarlılık Projeleri Uygulama ve Araştırma Merkezi, (4) Proje Destek Ofisi ve (5) Metodoloji Destek Ofislerini tek çatı altında toplamaktadır. Diğer yandan rektörlüğün altında bir Bilim Kurulu oluşturulmuştur ("Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi" dokümanı, sayfa 18) . Bu kurulun tavsiye kararları aldığı yine ilgili dokümanında belirtilmektedir. Atatürk Üniversitesi "Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi" kapsamında Bütünleşik Araştırma Modeli sistemini uygulamaktadır. Model sekiz bileşen ile bütünleşmeyi hedeflemektedir ("Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi" dokümanı, sayfa 39). Bunlar; Bütünleşik Proje Yönetimi, Gerçek Hayat ile bütünleşik, Disiplinlerarası bütünleşik, Eğitim ile bütünleşik, İnovasyon ve Girişimcilik ile bütünleşik; Kaynak kullanımı ile bütünleşik, Ulusal ve Uluslararası ağlarla bütünleşik ve Bilimsel Yayınlar ile bütünleşiktir. Kısaca, üniversite tek bir birim altında araştırma ekosistemini gerçekçi bir yaklaşımla eğitim, inovasyon, uluslararasılaşma alanlarında disiplinlerarası bir yaklaşımla kaynakları etkin bir şekilde kullanarak yönetmeyi ve ilerlemeyi hedefleyen adımlar atmaktadır. Bahsi geçen ve detayları yüz yüze yapılan görüşmelerde anlatılan modelin hem uygulanması ve hem de sonuçlarının izlenerek önlemler alınmasının entegre bir çalışma sistemini gerektirdiği anlaşılmaktadır. Model birçok farklı birimden veri girişinin ve girilen verilerin bir biri ile konuşmasını öngörmektedir. Yapılan yüz yüze görüşmelerde akademisyenler Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesinden haberdar olduklarını, fakat detaylarına vakıf olmadıklarını ve destek verdiklerini belirtmişlerdir.

Kurum, araştırma-geliştirme süreçlerinin yönetimi ile ilgili çalışmalara sistematik bir yaklaşımla "Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi" çatısında uygulamaya ve olgunlaştırmaya çalışmaktadır. Yapılan tüm görüşmelerde üst yönetimin Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesini oldukça sahiplendiği görülmüştür. Bu olumlu gözleme karşın, Proje kapsamında uygulanan araştırma-geliştirme süreçlerinin yönetim sisteminin sonuçlarına yönelik paydaş görüşlerinin sistematik olarak izlendiğine ve değerlendirilerek önlemler alındığına dair somut kanıtlar şu an mevcut değildir. Bunun temel nedeni, Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğünün yapılanma aşamasında olması ve etkilerini belirlemenin hâlihazırda mümkün olmayacağıdır. Bir diğer husus ise Proje kapsamında Üniversitenin tüm alanlardaki araştırmaların planlamasında, yürütülmesinde veya yönetilmesinde yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleri ve değişimlerini dikkate aldığıdır. Ancak uygulamaların yeni olması nedeniyle sonuçların izlenerek önlem alınması yine mümkün olmayacaktır.

Kurumun araştırma politikası, hedefleri ve stratejisi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun tanımlı araştırma politikası, stratejisi ve hedefleri doğrultusunda yapılan uygulamalar bulunmaktadır. Ancak bu uygulamaların sonuçları değerlendirilmemektedir.

Araştırma-Geliştirme süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı

Olgunluk Düzeyi: Kurumunda tüm alanları kapsayıcı şekilde araştırma-geliştirme süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihler yönünde uygulamaya konularak bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu sonuçlar izlenmemektedir.

Araştırmaların yerel/ bölgesel/ ulusal kalkınma hedefleriyle ilişkisi

Olgunluk Düzeyi: Kurum araştırma ile ilişkili tüm alanlardaki araştırmaların planlamasında, yürütülmesinde veya yönetilmesinde yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedeflerini ve değişimleri dikkate almaktadır. Ancak bu uygulamalarla ilgili sonuçlar izlenmemektedir.

2. Araştırma Kaynakları

Atatürk Üniversitesinde araştırmalar, 43 Uygulama ve Araştırma Merkezi, 8 Enstitü, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi, Proje Geliştirme Ofisi, Araştırma Metodolojisi Eğitim ve Uygulama Ofisi, Teknoloji Transfer Ofisi ve Teknokent tarafından desteklenmekte ve yürütülmektedir. Kurumda 254 araştırma laboratuvarı mevcuttur. Üniversite bünyesinde 2012 yılında kurulan "Doğu Anadolu Yüksek Teknoloji UYGAR Merkezi (DAYTAM)" ve "Astrofizik Araştırma ve Uygulama Merkezi" övgüye değerdir. DAYTAM üniversitenin belirlediği öncelikli alanlara destek verecek gelişmiş cihazlar ile donatılmıştır. Merkez analizleri bir bedel üzerinden yapmakta ve bu sayede mali sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Yapılan görüşmelerde akademik personel anılan merkez ile araştırma işbirliğinde herhangi bir sorun yaşamadıklarını ve analizlerini kolaylıkla gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Teknokent içerisinde akademisyenlerin kurduğu 24 firma, Atatürk Üniversitesi mezunlarının kurduğu 33 firma, öğrencilerin kurduğu 6 firma ve diğerlerinin kurduğu 21 firma olmak üzere toplam 84 teknoloji geliştirme firması bulunmaktadır. Atatürk Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi, TÜBİTAK 1513 Programı (2020 yılı) tarafından desteklenmektedir.

Üniversitede araştırma bütçesi ve projelerin tüm mali süreçleri BAPSİS yazılım sistemi üzerinden yürütülmekte, harcama belgeleri üretilmekte, bütçe hareketleri etkin olarak izlenmekte ve yönetilmektedir. Diğer kurumlara desteklenen projelerin bütçe hareketleri DAPSİS sistemi üzerinden izlenirken, TÜBİTAK Projeleri kapsamında bölüm, birim ve rektörlük kurum hisseleri anlık olarak izlenebilmekte ve yürütülmektedir.

Kurum içi araştırma kaynakları, döner sermaye, hazine yardımı, ikinci öğretim tezsiz yüksek lisans programları ve diğer gelirlerden oluşmaktadır. Atatürk Üniversitesi, döner sermaye gelirlerinin %5'ini ve tezsiz yüksek lisans gelirlerinin %30'unu kurum içi bilimsel araştırma projelerinin fonlanmasında kullanmaktadır. Kurum BAP yönergesinde Güdümlü Projeler gibi özgün yaklaşımlar mevcuttur.

Üniversite dışı kaynaklar, Kalkınma Bakanlığı, TÜBİTAK, SANTEZ ve diğer araştırma kurumlarından alınan proje gelirlerini kapsamaktadır. Kurumun BAP yönergesinde özgün yaklaşımlardan birisi de diğer Kurumlarca Fonlanmış Araştırmaları Destekleme Projesidir. Bu projeler üniversite dışındaki ulusal veya uluslararası kurumlarca fon desteği sağlanarak uygulamaya geçilmiş olan ve Üniversite mensubu araştırmacıların yürütücü olarak görev aldığı bilimsel araştırma projelerinin çıktılarını yönelik projelerdir. Bir diğer proje desteği ise Uluslararası Bilimsel Araştırma İşbirliği Projesidir. Bunlar Üniversite mensubu araştırmacıların uluslararası düzeyde tanınmış olan dünyanın önde gelen üniversitelerinde veya araştırma merkezlerinde ilgili kuruluşlardan araştırmacılarla işbirliği içerisinde yürütecekleri araştırma projeleridir. Araştırma-geliştirme faaliyetlerini kurumsal amaçlar doğrultusunda sürdürülebilmek için üniversite dışı kaynakların kullanımını destekleyen diğer uygulamalar ise Dış Kaynaklı Proje Süreçleri Yönetim Sistemi, Proje Destek Ofisi ve Metodoloji Destek Ofisidir. Araştırma-geliştirme süreçlerinin yönetimi ile ilişkili sonuçların etkin bir şekilde izlendiği anlaşılmaktadır. Ancak, izleme sonuçlarının, paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alındığına dair analiz raporları görülebilmiştir.

Kurumda Lisansüstü programlarda uygulama birlikteliği sağlamak, eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgili politikalar üretmek, stratejik plan ve programlar hazırlamak ve konu ile ilgili önerilerde bulunmak üzere Lisansüstü Eğitim Koordinatörlüğünün kurulduğu belirtilmektedir. YÖK tarafından verilen bursların ve burs alan öğrencilerin takip edilmesi kapsamında, ayrıca YÖK Bursları Takip Ofisi Koordinatörlüğü de mevcuttur. Yürütülen araştırmaların kalitesini artırmak için Araştırma Metodolojisi Eğitim ve Uygulama Ofisi Koordinatörlüğü ve ÖYP Koordinasyon birimi kurulmuştur. Kurumda doktora ve doktora sonrası programların çıktılarının izlendiğine dair bir kanıt bulunamamıştır.

Araştırma kaynakları: fiziki, teknik, mali

Olgunluk Düzeyi: Kurumun araştırma ve geliştirme faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynaklar birimler arası denge gözetilerek sağlanmaktadır. Ancak bu kaynakların kullanımına yönelik sonuçlar izlenmemektedir.

Üniversite içi kaynaklar (BAP)

Olgunluk Düzeyi: Kurumda üniversite içi kaynaklar, öncelikli araştırma alanlarını destekleyecek ve erişilebilir şekilde yönetilmektedir. Tüm bu uygulamalardan elde edilen bulgular, sistematik olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmakta ve ihtiyaçlar/talepler doğrultusunda kaynaklar çeşitlendirilmektedir.

Üniversite dışı kaynaklara yönelim (Destek birimleri, yöntemleri)

Olgunluk Düzeyi: Kurumun araştırma ve geliştirme faaliyetlerini kurumsal amaçlar doğrultusunda sürdürebilmek için üniversite dışı kaynakların kullanımını

desteklemek üzere yöntem ve destek birimleri oluşturulmuş ve tüm alanları kapsayan uygulamalar bulunmaktadır. Ancak bu kaynakların kullanımına ve uygulamalara yönelik sonuçlar izlenmemektedir.

Doktora programları (mezun sayıları, eğilimler) ve post-doc imkanları

Olgunluk Düzeyi: Kurumun araştırma politikası, hedefleri ve stratejileri ile uyumlu doktora ve post-doc programlarına ilişkin planlar ve tanımlı süreçler bulunmaktadır. Ancak bu planlar ve süreçler doğrultusunda yapılmış uygulamalar bulunmamaktadır veya tüm birimleri kapsamayan uygulamalar bulunmaktadır.

3. Araştırma Yetkinliği

Kurum, araştırma kadrosu yetkinliğinin geliştirilmesi amacı ile “Araştırma Metodolojisi Eğitimi ve Uygulama Merkezi” ve “Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi” katkılı ile (a) metodoloji ve proje yazma eğitimleri düzenlemekte (2019 yılında 1029 araştırmacı katılmıştır); (b) lisansüstü öğretim programlarına hafta da 2 saat olmak üzere “proje yazma becerisini geliştirme” dersleri eklenmiş; (c) öğretim elemanlarına yurt dışı yabancı dil kursu desteği (40 öğretim elemanı) ve yurt dışı araştırma çalışmaları desteği sağlanmış ; (d) lisansüstü tez projelerine BAP araştırma bütçesi desteği üst sınırı kaldırılmış ve (e) doktoralı araştırmacı kadrolarının güçlendirilmesi amacı ile post-doc BAP proje desteği vermektedir (4600 TL/ay).

Atatürk Üniversitesi, “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” kapsamında yeniden düzenleme yaptığı ve 2021 yılından itibaren uygulamaya geçireceği “Öğretim üyeliği kadrolarına başvuru için gerekli koşullar ve uygulama esasları” bağlamında, yetkinlik ve niteliklerin artırılması ve ölçülmesine yönelik 16 alt ölçüt tanımlamıştır. Ayrıca, 2017-Kurumsal Dış Değerlendirme süreci sonrasında, “Gıda ve Hayvancılık UYGAR Merkezi”, “Bitkisel Üretim UYGAR Merkez”leri kurulmuş; “Doğu Anadolu Yüksek Teknoloji UYGAR Merkezi” nin altyapı olanakları geliştirilmiştir. Kurumda “Astrofizik Araştırma ve Uygulama Merkezi” gibi başarılı Merkezlerin, faaliyet raporları, web üzerinden görünürlüğü sağlanabilirken önemli bir kısmında yıllık faaliyet raporları, özdeğerlendirme raporları ve alınan önlemler izlenememiştir. . Ancak Kurum, Mayıs-2021 de başlatılan performans yönetim sistemi ile öğretim üyesi, bölüm, birim ve üniversite düzeyinde, faaliyet raporları ve öz değerlendirme raporlarını bütünleştirmeyi planlamaktadır.

Kurum, ulusal ve uluslararası işbirliği çerçevesinde ortak araştırma, ortak doktora programları ve araştırma ağlarına katılımlar konusunda, “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” kapsamında, girişimleri özendirecek mekanizmaları oluşturduklarını ancak tüm birimleri kapsayacak etkin bir uygulama sürecine geçemediklerini; geleceğe yönelik olarak ise ortak program ve ortak araştırma faaliyetlerinin Doğu Anadolu Gözlem Evi Projesi nin tamamlanması; Doğu Anadolu Yüksek Teknoloji UYGAR Merkezi ve Gıda ve Hayvancılık UYGAR Merkezi eylemlerinin genişletilmesi ile ivme kazanacağını ifade etmiştir (KİDR-2019; Çevrim içi saha ziyareti notları).

Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliği ve araştırma yetkinliğinin geliştirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin değerlendirilmesine ve geliştirilmesine yönelik uygulamalar tüm alanları kapsayan şekilde yürütülmektedir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemektedir.

Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri

Olgunluk Düzeyi: Kurumda ulusal ve uluslararası düzeyde kurum içi ve kurumlar arası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri ile araştırma ağlarına katılım ve işbirlikleri kurma gibi çoklu araştırma faaliyetlerine yönelik planlamalar ve tanımlı süreçler bulunmaktadır. Ancak bu planlar ve süreçler doğrultusunda yapılmış uygulamalar bulunmamaktadır veya uygulamalar tüm birimleri kapsamamaktadır.

4. Araştırma Performansı

YÖKAK-Atatürk Üniversitesi Gösterge Raporu-2019 dikkate alındığında; son beş yılda; öğretim üyesi başına endeksli dergilerde yıllık yayın sayısı sabit bir seyir izlemesine (yaklaşık 0.7) ve Q1 dergilerde yayın oranı 16,3 den 21,4’e yükselmesine rağmen; atıf puanının 6,2’den 2,4’e düştüğü; öğretim üyesi başına dış destekli proje oranının 0,04’den 0,01’e gerilediği görülmektedir. Kurum öğretim elemanlarının araştırma performansını; kurumsal gelişim, araştırma, araştırma-toplumsal katkı; eğitim-araştırma ve eğitim-araştırma-toplumsal katkı bileşenleri olmak üzere 5 kategori ve 364 gösterge seti altında değerlendirmesi önemli bulunmuştur. Mevcut uygulama, uluslararası karne modeline uyumlu olup başarı kriterleri açıkça ortaya konmuş ve övgüye değerdir. Ancak anılan performans değerlendirme ölçekleri, 2021 yılı Ocak ayından itibaren uygulama aşamasına geçecektir. Kurum, araştırma faaliyetlerini Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü bünyesinde yapılandırmış “Akademik Veri ve Performans Yönetim Sistemi”, “BAP Yönetim Sistemi”, “DAP (Diğer Araştırma Projeleri) Yönetim Sistemi” ve 2021 Ocak ayından itibaren ise “Akademik Teşvik Yönetim Sistemi” üzerinden izlediklerini/izleyeceklerini ifade etmektedirler. Üniversitenin, TUBİTAK “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite” endeksinde 50’inci sıradan (2017 yılı), 2019 yılında 34’üncü sıraya yükselmesi önemli bir gelişmedir.

Araştırma bütçesinin yıllar içindeki değişimi; devletten gelen ödenekler, kurum katkıları ve ulusal-uluslararası yarışmacı fonlardan gelen paylar bağlamında değerlendirilmektedir. Ancak yıllar içindeki değişimlerin analiz raporlarına ulaşılammıştır.

Öğretim elemanı performans değerlendirmesi

Olgunluk Düzeyi: Öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme performansını izlemek ve değerlendirmek üzere tanımlı süreçler (yönetmelik, yönerge, süreç tanımı, ölçme araçları, rehber, kılavuz, takdir-tanıtma sistemi, teşvik mekanizmaları vb.) tüm alanları kapsar şekilde yürütülmektedir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemektedir veya karar almalarında kullanılmamaktadır.

Araştırma performansının değerlendirilmesi ve sonuçlara dayalı iyileştirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda araştırma performansının izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik uygulamalar tüm alanları ve birimleri (araştırma merkezleri de dâhil) kapsar şekilde yürütülmektedir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemektedir veya karar almalarında kullanılmamaktadır.

Araştırma bütçe performansı

Olgunluk Düzeyi: Kurumda tüm birimlerin araştırma bütçe performansı izlenerek değerlendirilmekte ve karar almalarında (bütçe dağılımı vb.) kullanılmaktadır. Buna ilişkin uygulamalar düzenli olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

D. TOPLUMSAL KATKI

1. Toplumsal Katkı Stratejisi

Atatürk Üniversitesi, eğitim-öğretim ve araştırma politikaları ile bütünlük olarak topluma entegrasyonu sağlamak amacı ile toplumsal katkı politikasını oluşturmuştur. Kurumun, toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi bulunmakta ve doğrultuda yapılan çalışmaların sonuçları değerlendirilmektedir. Üniversitede mevcut hali ile sürdürülen toplumsal katkı süreçlerinin uygulama-izleme-değerlendirme ve önlem alma süreçleri için sistem kurma çalışmaları halen devam etmektedir. Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapılanmasına dair bazı sonuçlar elde edilmiştir. Kurum bünyesinde toplumsal katkı faaliyetlerini çok yönlü yürüten çeşitli birimler bulunmaktadır. Üniversitede Toplumsal Duyarlılık Projeleri Uygulama ve Araştırma Merkezi bulunmaktadır. Üniversitede Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi sağlık konusunda çok yönlü ve nitelikli toplumsal hizmet(Kırsalda Gezici Hayvan Sağlığı Poliklinik ve Eğitim Hizmetlerinin Sağlanması” Projesiyle ödüle layık görülmüştür.)sunmaktadır. Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi bünyesinde gerek yaşam boyu öğrenme bağlamında gerek akademik eğitim düzeyinde gerekse çevrim içi seminerler ile toplumsal katkı süreçleri işletilmektedir.

Kurumca yapılan çalışmalar son derece önemli olmakla beraber, söz konusu uygulamalar, sistematik olarak her alanda izlenmemektedir. Bazı alanlarda yapılan sistematik olmayan izlemelerin sonuçlarına göre önlemler sistematik olarak ve paydaş katkısı değerlendirilerek alınmamaktadır. Kurumun toplumsal katkı süreçlerinin, yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleri ile ilişkili olarak; eğitim- öğretim, ar-ge ve benzeri diğer süreçlerle bütünlük olarak yönetimi ve

organizasyonel yapılanması, süreçler ve görev tanımlarına yönelik planları bulunmakla beraber bu planlar doğrultusunda yapılmış uygulamalar tüm birimlere yayılamamıştır. Kurumsal tercihler yönünde ve bazı alanları kapsayıcı şekilde uygulamaya konulmuş ve bazı sonuçlar elde edilmiştir, ancak sonuçlar, paydaş görüşleri ile destekleyici bir yaklaşımla, sistematik ve kurumun iç kalite güvence sistemiyle uyumlu olarak tam anlamıyla izlenmemektedir. Kurum ilgili ölçütü, paydaşları ile birlikte değerlendirilerek tüm birimleri kapsayacak şekilde önlem alma aşamasında değildir.

Toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda tüm birimler tarafından benimsenmiş toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi ile ilgili uygulamalar, sistematik olarak izlenmekte ve izlem sonuçlarına göre tüm alanları ve programları kapsayan önlemler alınmaktadır.

Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı

Olgunluk Düzeyi: Kurumunda toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapılanması Kurumsal tercihler yönünde ve tüm alanları kapsayıcı şekilde uygulamaya konularak bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu sonuçlar izlenmemektedir.

2. Toplumsal Katkı Kaynakları

Kurumun toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürebilmesi için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynakları bulunmakta ve kurum kaynakların kullanımını birimler arasında olabildiğince denge gözeterek sağlamaktadır. Teknik ve mali kaynakların, toplumsal katkı faaliyetlerini destekleyecek ve tüm birimleri kapsayacak şekilde yönetildiği, uygulamalardan elde edilen bulguların, sistematik olarak izlenmekte olduğu, izleme sonuçlarının paydaşlarla birlikte değerlendirildiği, bu çerçevede önlemler alınmakta olduğu, yapılan toplantılarda defaetle vurgulanmıştır. Ayrıca, Üniversitenin topluma katkı konusunda faaliyetleri koordine edecek, gelişimini izleyecek, yönlendirecek ve teşvik edecek bir Topluma Katkı İç Kalite Güvence Siteminin yakın gelecekte işler hale getirileceği de ifade edilmektedir. Topluma katkı faaliyetlerini sürekli iyileştirmede, üniversitenin planlama ve yönetim yaklaşımı "Planla, Uygula, Kontrol Et, Önem Al" döngüsü ile destekleneceği hususu da ifade edilen bir noktadır. Kurumun toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynakların oluşturulmasına yönelik planları bulunmaktadır. Bu planlar doğrultusunda yapılmış uygulamalar da mevcuttur. ATA-KÖK Sistemi adı ile Üniversitenin öncelikle Araştırma ve Toplumsal Katkı misyon alanındaki tüm projelerini bütünlendirerek paydaş ağlarını birbirine bağlamayı hedefleyen ortak sistemler devreye alınmaktadır. (Proje Temelli Araştırma-Toplumsal Katkı Entegrasyonu: ATA-KÖK Sistem)

Söz konusu uygulamalar tüm birimleri kapsamamaktadır. Uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynaklar söz konusu olmakla beraber, kaynakların birimler arası denge gözetilerek kullanıldığı tespit edilememiştir. Kaynakların kullanımına yönelik sonuçlar her alan ve birimde izlenmemektedir. Kaynakların yönetimi, toplumsal katkı faaliyetlerini destekleyecek şekildedir ancak henüz tüm birimleri kapsayacak şekilde etkili değildir. Tüm bu uygulamalardan elde edilen bulgular, gerek sistematik olarak izlenmemekte ve gerekse izleme sonuçlarının paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi tümüyle yapılmamaktadır. Bu bağlamda tüm birimleri kapsayacak şekilde önlemler alınmamaktadır.

Kaynaklar

Olgunluk Düzeyi: Kurumun toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynaklar birimler arası denge gözetilerek sağlanmaktadır. Ancak bu kaynakların kullanımına yönelik sonuçlar izlenmemektedir.

3. Toplumsal Katkı Performansı

Kurum ile yapılan toplantılarda, toplumsal katkı performansının izlenmesine ve iyileştirilmesine yönelik uygulamaların varolduğu, toplumsal katkı performansının izlenmesi ile iyileştirilmesine yönelik planlamalar ve tanımlı süreçler bulunmakta olduğu belirtilmiştir. Katkı performansının izlenmesine ve iyileştirilmesine yönelik uygulamaların tüm alanları ve birimleri kapsayacak şekilde uygulanmasına azami gayret edildiği ifade edilmiştir.

Mevcut uygulamalar tüm alanları ve birimleri kapsar şekilde yürütülmektedir. Özellikle hayvancılık alanında, gezici klinik hizmetleri bağlamında yürütülen çalışmalar övgüye değer bulunmuştur. Uygulamaların sonuçları bazı birimlerde izlenmekte ve karar almalarında kullanılmaktadır. Kurumda toplumsal katkı performansı tüm birimlerde düzenli olarak izlenmemekte ve değerlendirilmemektedir. Bu bağlamda performans uygulamaları ve izleme sonuçlarının paydaşlarla birlikte gözden geçirilmesi ancak bazı alanlarda değerlendirilmekte ve tüm birimlerde paydaş katkısına yönelik önlemler alınmamaktadır.

Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda toplumsal katkı performansının izlenmesine ve iyileştirilmesine yönelik uygulamalar tüm alanları ve birimleri kapsar şekilde yürütülmektedir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemektedir veya karar almalarında kullanılmamaktadır.

E. YÖNETİM SİSTEMİ

1. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı

Atatürk Üniversitesi yönetim yapısı açısından büyük bir değişim geçirme sürecindedir. Yönetimle yapılan görüşmelerde 2021 yılı başı itibarıyla "Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi" modelinin uygulamaya konacağı belirtilmiştir. Ancak, halihazırda mevcut sistem hala geçerli olduğu için, kaçınılmaz olarak bu ara süreçte değerlendirmelerimiz mevcut sistem ile birlikte değişimin planlanması konusuna yoğunlaştırılmıştır.

Atatürk Üniversitesinde alınan dış danışmanlık desteği ile "Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi" hedefi doğrultusunda değişimi planlamak üzere 18+1 arama konferansı yapılmıştır. Bu doğrultuda görev ve sorumluluklar yeniden belirlenmekte ve bu amaçla matriks organizasyon modeli anlayışı doğrultusunda bir değişim hedeflenmiştir. Yani, mevcut fonksiyonel yapının yerine proje ve fonksiyonel otoritenin birlikte yer aldığı, dolayısıyla iki farklı kumanda bağının olduğu, yetki ve sorumlulukların iki farklı birime dağıtıldığı bir yapı söz konusudur. Proje/alan yöneticilerinin yetkilerini fonksiyonel (hiyerarşik birim) yöneticilerle paylaşması üzerine dayalı bu modelin ortaya çıkardığı esnek yapı, Yeni Nesil Üniversite kavramına uygun olmakla birlikte, taraflar arasında çatışmalara yol açma potansiyeli de yüksektir. Üniversite şu anda eski yapıdan yeni yapıya geçiş sürecini yaşamaktadır ve mülakatlarla da yeni yıl itibarıyla bu geçişin yapılacağı belirtilmiştir. Öte yandan, yönetim yapısında kapsamlı bir yapısal değişime yol açacak "Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi" hedefine ulaşılabilirliğinin gerçekleşmesini güvence altına almak üzere, değişim ile ilgili kapsamlı ve zamana yayılan bir yol haritası veya kapsamlı bir "değişim planı" görülmemiştir. Hedef kartları ile sunulan "Eylem Planı"nın şablon halinde geliştirilmesine rağmen henüz uygulamaya geçirildiğine dair bilgi eksiktir. Planda uygulamada takip edilecek önceliklere göre bir faaliyet sıralaması görülmemekte ve içinde bulunulan yıl(lar) itibarıyla takip edildiği izlenimini vermemektedir. Hedeflerin amaçlara etki yüzdesi belirlenmiştir, ancak uygulamada buna (veya süreç sırasına) göre eylemler arasında bir önceliklendirme yapıldığına dair net bilgi görülmemiştir.

Amaçlanan yapısal değişim, önceki uygulamaların bir kısmının terk edilmesini icap ettirirken, yerleşik kurum kültürünün de yeni yapılanmanın gerekleri ile uyumlu olmasını gerektirir. Yeni yapılanma yatay ve dikey ilişkilerin birarada mevcut olduğu esnek ve çok yönlü iletişime dayalı bir kültür gerektirirken, geleneksel fonksiyonel yapıyı oluşturan kültür ise dikey ilişkilere dayalıdır. Ancak, kurumda gerçekleşecek yeni yapılanmanın altyapısını oluşturacak bir kültür yaratma amaçlı eğitim çalışmalarının yapıldığına dair kanıtlar görülmemiştir. Çalışanların bu dönüşümü olumlu karşıladığı bilgisine rağmen, yapılan görüşmelerde değişimin kendilerini nasıl etkileyeceği konusunda bilgilendirilmelerinin yeterli olmadığı görülmüştür. Öte yandan, yapılan çevrimiçi görüşmelerde bazı birimlerdeki personelin (örneğin MYK öğretim üyelerinin bir kısmının) bu konudan haberdar edilmedikleri ve özellikle idari personelin bu konuda bilgi eksikliği olduğu gözlenmiştir. Değişim sürecinde yaşanacak belirsizliklerin kuruma verebileceği zararı önleme amaçlı planlama çalışmalarına örnekler görülmemiş, detaylı bilgilendirme faaliyetleri yönetici kadrolarla sınırlı kalırken idari ve akademik kadroların bilgilendirilmesi yetersiz kalmıştır.

Atatürk Üniversitesinin Meta Sistem Raporu'nda belirlenen ve 2020 yılında yürürlüğe gireceği belirtilen 7 katmanlı akademik yönetim modelinin uygulamaya girdiği konusundaki bilgiye 11 Ocak 2021 yılı başında ulaşılacakla birlikte, sistemin ne süre içinde ve nasıl işlerlik kazanacağı konusunda bir yol haritasına ulaşılamamıştır. Kurumda bir yönetim modeli mevcut olmakla birlikte; görev tanımlarının ve performans değerlendirmelerinin buna paralel olarak nasıl değiştiği açık değildir. İyi yönetim kararların şeffaf, katılımcı ve hesap verilebilir, sosyal sorumluluk çerçevesinde alınmasını gerektirir. Bu çerçevede, senato üyelerinin aktif katılımının sağlanması için bazı yöntemler (alt komisyonlar gibi) kullanılmaktadır. Ancak örneğin 60 kadar üyenin katıldığı Senato

toplantılarında karar alma sürecinin daha etkin ve sistematik olarak yönetilmesini sağlayacak, komisyon performanslarını değerlendirecek düzenleme veya kuralların geliştirildiğine dair kanıtlar görülmemiştir. Bu bağlamda, sürekli olan kurul ve komisyonların çalıştığı alanların ve görevlerinin açık olarak belirlenmesi yanısıra, performans kriterlerinin belirlenerek değerlendirilmesi, toplantılara üye olarak katılan iç/dış paydaşların aktif ve eşit katılımını sağlayacak çeşitli karar alma veya etkili toplantı yönetim yöntemlerinin uygulanması gibi adımların yararlı olacağı görülmüştür. Dolayısıyla, “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” çerçevesinde uygulanacak olan iyi yönetim modelinin kurumda yetki belirsizliğine yol açmaması için alınacak önlemlerin öncelikle ele alınması gerektiğini vurgularız.

“Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” organizasyon yapısı (Toplumsal Katkı Yönetişim Modeli raporu) ile ilgili çalışmalarda Türkiye’deki diğer bazı kurumların organizasyonları ile kıyaslama çalışmaları yapıldığı belirtilmektedir. Ancak, yapılan kıyaslamalarda takip edilen bir süreç sistematizasyonunun olmadığı gözlenmiştir. Bu bağlamda, kıyaslama sürecinin yeniden yapılandırılarak gözden geçirilmesi yararlı olacaktır.

Yapılan politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve ekolojik eğilimler (PESTLE) ve Sektörel Yapı analizleri gibi çalışmalar, Atatürk Üniversitesinin amaçlarına ulaşması açısından yararı ve destek verme potansiyeli yüksek uygulamalardır. Öte yandan 2019’un ilk altı ayı ile ilgili olarak izlenen (2019 Stratejik Plan İzleme Raporu) performans kriterlerinin bazıları ile ilgili koyulan hedefler ile gerçekleşen değerler arasında gözlenen büyük fark, ya hedeflerin belirlenmesi konusunda iyileştirme yapılmasının gerektiğine, ya da hedeflerin neden tutturulmadığının belirsiz bırakılmayıp açıklanmasının gerektiğine işaret etmektedir. Daha detaylı açıklamak gerekirse; Stratejik Plan İzleme Raporunda verilen hedef ve gerçekleşen değerler incelendiğinde gerçekleşen değerlerin hedefe göre çok yüksek olması veya hedefe göre gerçekleşen değerlerin düşük olması açıklanması gereken durumlardır. Bu durum iki soruna işaret etmektedir; ya hedefler doğru tespit edilmemiştir, ya da gerçekleşmesinde beklenmedik bir durum ortaya çıkmıştır. (Örnek: PG1.3.2, PG2.2.1, PG2.2.2, PG2.5.2, PG3.2.1 fazla yüksek konulup gerçekleşmemiş hedefler ve PG2.5.1, PG3.4.1 fazla düşük konulup asılan hedefler). Tabloların altında ortaya çıkan farklarla ilgili açıklamalar konulması halinde, bu verileri kullanarak karar verecek Üniversite Yönetim Kurulu ve Senato gibi birimlerin kararlarına sağlanacak destek daha etkili/faydalı olacaktır. Dolayısıyla, raporda yer alan hedeflerin gerçekçi olarak belirlenmesi için gözden geçirilmesi ve hedef aşılır ya da performans düşük kalırsa nedeninin tablo altlarında açıklanması ve bunu takiben gerekli önlemlerin alınması önerilir.

Kurum, Birleşmiş Milletler’in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını benimsediğini belirtmektedir. Ancak seçilen SDG 3, 4, 7, 15 ve 17’nin hangi birimler arası süreçle yönetildiği açık bir şekilde belirtilmemiştir. Yine, 2019 yılında geliştirilen SDG Meta-Sistem yeni uygulamaya konmakla birlikte, zaman içinde ne ölçüde uygulandığı ve alınan sonuçların izlendiğine dair kanıtlar görülmemiştir. Kullanıldığı belirtilen hedef kartı uygulamasının aktif olarak uygulandığına ve fakülte, bölüm seviyesine yayılımının sağlandığına dair kanıtlar görülmemiştir. Örneğin, Atatürk Üniversitesi Eylem Planları dokümanı Hedef kartı AVT’da belirtilen “inovasyon çalışmalarının yeni finansal kaynak yaratma teknikleri (crowd sourcing) ile desteklenmesi ihtiyacı”nı gidermek üzere fakülte/bölüm temelinde ne gibi aktiviteler yapılması planlanmış, ne ölçüde gerçekleştirilmiş, ne sonuçlar alınmış gibi bilgi eksiktir. Crowd sourcing büyük ölçüde güçlü paydaş ilişkileri ve iletişim kanallarının varlığını gerektiren bir yöntem iken, paydaşlardan bu yönde nasıl faydalandığı, ne gibi sonuçlar elde edildiği, buna göre ne gibi altyapı ve politikalar geliştirildiği vb. bilgiler elde edilememiştir. Bu nedenle, belirtilen uygulamaların hazırlık aşamasında olup henüz uygulamaya geçirilmediği kanaatine varılmıştır. Öte yandan paydaş yönetimi ile ilgili olarak kurumun bazı çalışmaları mevcut olup, paydaşlar, önem ve etkileri üniversite düzeyinde genel olarak belirlenmiştir (2019-2023 Stratejik Planı). Öte yandan, paydaşlar değişik kademelerde yer alan yönetim birimleri ve alan/konular için belirlenmemiştir. Örneğin; amaçlanan her SDG için paydaşlar belirlenmemiş, dolayısıyla SDG uygulama alanlarında paydaş yönetimi yaklaşımı gözlenememiştir. Bu bağlamda, çeşitli birimler yanısıra benimsenen amaçlara göre de paydaş haritalarının çıkarılması ve ona göre belirlenecek strateji ve faaliyetlerin şekillendirilerek uygulanıp izlenmesi önerilir.

Yapısal dönüşüm halinde olan kurumun mevcut süreç yönetimi ile ilgili uygulamalarının kanıt olarak sunulan “İç Denetim Eylem Planı” çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Ancak, süreç yönetimi yaklaşımının/anlayışının ne ölçüde iç denetim mekanizmalarına entegre edilip uygulandığı ve bu planın uygulamaya konulduğu konusunda bu kanıtın yetersiz olduğu değerlendirilmiştir. “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” kapsamında üst kademe düzeyinde temel süreçler (eğitim, araştırma, toplumsal katkı) belirlenmekle birlikte, her birisi için özel paydaş ve süreç haritalamaları mevcut olmayıp alt süreçlerin (örneğin tedarikçilerle işbirliği süreci; şikayet, sorgulama süreçlerinin yönetimi, vb.) sistematik olarak tanımlanıp yönetildiğine dair kanıtlar görülmemiştir. Aynı şekilde, “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” amacına uyumlu öğrenme süreçleri tanımlanıp geliştirilmemiştir. Bu bağlamda, daha çok süreç sonuçlarıyla ilgili (verimlilik ölçen) performans kriterlerinin kullanılmasına rağmen süreçlerde kalite standartları, sağlık, işyeri güvenliği, çevresel etki gibi diğer performans kriterleri kullanımına dair örnekler görülmemiştir. Süreç performansı değerlendirmesi konusunda dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise; Stratejik Plan İzleme Raporunda yer alan bazı amaçların tek değil birden fazla performans kriteri ile değerlendirilmesinin sağlanmaması uygun olacaktır (Örnek; amaç-2’de yer alan “girişimcilik faaliyetlerini en yüksek düzeye çıkarmak” amacının tek başına “patent sayısı” ile değerlendirilmesi gibi). Öte yandan, Ek.2 “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” göstergelerinde araştırma performansı değerlendirmesinde bulunan ulusal ve uluslararası girişimcilik faaliyetleri listeleri bu açıdan bir iyileştirme örneğidir, ancak bu kriterlerin henüz stratejik plana yansıtılmaması uygulamaya henüz koyulmadığını göstermektedir. Bu bağlamda, kurumda süreç yönetiminin yaygınlaştırılması (süreçlerin tasarlanması, performans kriterlerinin belirlenmesi, amaçlanan hedeflere ulaşmasının güvence altına alınması) ve süreç yaklaşımını güçlendirmek üzere eğitimler verilmesi önerilir.

Bunlara ilave olarak, süreçler ve süreçlerarası faaliyetlerle ilgili olarak sorumluluk kapsamı net olarak belirlenmemiş olup süreç yönetimi ile ilgili diğer yaklaşımların (süreç haritalaması, süreç iyileştirme takımları gibi) kullanıldığı görülmektedir. Örneğin; idari, akademik eleman ve öğrencilere uygulanan anketlerin ele alınarak aksiyon planları ile iyileştirmelerin yapıldığı süreçlerden örnekler görülmemiştir. Süreç yönetiminin proje yönetimi yaklaşımı ile geliştirilerek; süreçlerin tanımı, süreç kıyaslamaları ve iyileştirme planlarının yapılmasını takiben elde edilen sonuçların izlenmesi ile tamamlanması önerilir.

Öte yandan, üniversitece benimsenen Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları olan SDG 3, 4, 7, 15 ve 17 hangi birimler arası/birim içi süreçlerle yönetiliyor açık değildir. Örneğin; SDG 15 ile ilişkilendirilebilecek UYGAR Gıda Hayvancılık Merkezi aktif olarak görünmesine rağmen (Atatürk Üniversitesi Yapısal Dönüşüm Uygulamaları) web sitesi aktif değildir ve araştırma sürecinin ilgili SDG’ler çerçevesinde nasıl yönetildiği konusunda kapsamlı bilgi, örnek temin edilememiştir. Raporda ve web sitesinde UYGAR Merkezinde belirlenen amaçlar çerçevesinde ne gibi projeler yapıldığı, bu projelere SDG’lerle ilgili hedefler nasıl yansıtıldığı ve elde edilen gelişmelerin izlendiği ile ilgili bilgi edinilememiştir.

Kurumda tanımlanmış uzaktan/karma eğitim hizmetlerine ilişkin süreçler gözlenememiş, nasıl izlendiği ve iyileştirildiği konusunda bilgiye ulaşılamamıştır. Örneğin; eğitim kalitesini ve uluslararasılaşmayı iyileştirmek üzere çeşitli dış paydaşlarla (yabancı üniversitelerle) işbirliği protokollerinin imzalandığı belirtilirken, bu protokollerin çoğunlukla aktif olmadığı ve ortak faaliyetlerin sergilendiği işbirliği süreçlerine yol açmadığı belirlenmiştir. Protokol imzalanması sürecin başlangıcıdır, daha sonra hangi amaca yönelik olarak ne gibi faaliyetler yapıldığı, elde edilen sonuçlar, sürecin performansı nasıl değerlendirileceği gibi bilgilerin de izlenmesi ile söz konusu süreç yönetilmiş olacaktır. Bu bağlamda, izleme raporlarının hazırlanarak protokollerin statüsünün izlenmesi, buna dayalı iyileştirme yapmak üzere önlemler alınması uygun olacaktır.

Yönetim modeli ve idari yapı

Olgunluk Düzeyi: Kurumun misyon ve stratejik hedeflerine ulaşmasını güvence altına alan yönetim modeli ve idari yapılanması, süreçlerle uyumlu olarak ve tüm birimleri/alanları (vakıf yükseköğretim kurumlarında mütevelli heyet ve tüm yükseköğretim kurumlarında rektör yardımcıları ve danışmanlar dâhil olmak üzere) kapsayacak şekilde oluşturulmuştur ve bu doğrultuda yapılan uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu sonuçların izlenmesi yapılmamaktadır.

Süreç yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemine ilişkin süreçler tanımlanmıştır. Ancak uygulamalar bu süreçlerle uyumlu değildir veya tüm birimleri kapsamayan uygulamalar bulunmaktadır.

2. Kaynakların Yönetimi

İdari elemanların işe alınmaları sürecinde ilgili yönetmelikler doğrultusunda bir süreç uygulanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) sürecinde eleman temin etme ile ilgili olarak geliştirilen uygulamalar kişiye has ilan verilmesini engellemeyi amaçlamıştır.

Liderler, kurumun stratejik hedefleri doğrultusunda yetkin insan kaynaklarını temin edip geliştirmenin yanısıra, uygun yönetim kadrosunu sağlamaktan da sorumludur. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi (İKY) ile ilgili yönetici değişim kararları öncesinde, üst düzey akademik pozisyonlar için performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi veya varsa gözden geçirilerek güncellenmesi uygun olacaktır. Performans kriterlerine; yöneticilerin kalite yönetimini uygulayabilme kabiliyeti ve isteği, bu doğrultuda tecrübesi, gerçekleştirilen katkılar gibi ölçütlerin de eklenmesi ile insan kaynakları yönetimi kalite yönetimi yaklaşımını destekler hale getirilerek güçlenecektir. Performans kriterlerinde yapılacak değişikliğin yanısıra atama ve performans değerlendirme sürecinin şeffaf bir şekilde yönetilmesinin, hem Yeni Nesil Üniversite kavramı ile uyumlu olacağı, hem de alınan atama kararlarının iç paydaşlarca desteklenmesi açısından da

önemli rol oynayacağı görüşündeyiz. Akademik atama ve yükseltme kriterleri kadar, yönetim kadrolarının da performansının ölçülmesi konusunda sağlanacak şeffaflık, dönüşüm sürecinde kurumun amaçlarına ulaşmasında özellikle önemli katkıda bulunacaktır.

Öte yandan, 2018-19 yılı akademik personel memnuniyet anketleri sonucunda “akademik görevlendirmelerin liyakat esasına göre yapılması” konusu gelişmeye açık alan olarak belirtilmiştir. Bu bulgu, atamalarda takip edilen sürecin şeffaflığının artırılması gerektiğini işaret etmektedir. Üniversite öğretim üyesi atama ve yükseltme kriterlerini yeniden belirlemiştir, ancak kriterleri uygulama sürecinin iyileştirilmesi konusunda ilgili birim ve komisyonlarca ne gibi önlemler alındığı açık değildir. Eleman alma süreçlerinin yönetiminde farklı üniversitelerin mezunlarına ulaşmak üzere çaba sarfedilmiş, Kariyer Planlama ve Mezun İzleme Merkezi bu konuda çalışmalar yapmak üzere kurulmuştur. Böylece, 2019-2023 Stratejik Planında yer alan GZFT analizinde akademik personelin büyük ölçüde içerden beslenmesi zayıf yön olarak belirtilirken, öğretim elemanlarının mezun oldukları üniversiteler açısından çeşitlilik sağlandığı (mevcut elemanların sadece %54’ü Atatürk Üniversitesi mezunudur) konusundaki veriler bu konuda bir iyileşme gerçekleştiğini göstermektedir.

Stratejik planda (2019-2023, Hedef Kartı 15) belirtilen aidiyet duygusunun gelişmediğine dair saptamanın yukarıda belirtilen İKY sorunları tarafından etkilenmesi mümkündür. Aidiyet sorunu saptaması üzerine, hangi birimlerce ne gibi önlemler alındığı konusunda bilgi edinilememiştir. Öte yandan, “kurumsallaşma” kavramının “kurumun kişilere bağlı olmadan faaliyetlerini sürdürülebilmesi” anlamına geldiği gözönüne alınırsa, üniversitenin bu noktada kurumsallaşmayı güçlendirmek için paydaş memnuniyetinden ziyade kurumun süreçlerinin yönetimini güçlendirmeye odaklanması daha uygun olacaktır.

Hedef Kartı 15’te paylaşılan öğretim elemanları ve idari elemanlara yapılan memnuniyet anketlerinin analizleri ve sonuçlara dayalı aksiyon planlarını içeren detaylı bilgi paylaşımı görülmemiştir. Yapılan anketlerin içeriğinin ve analizinin de periyodik olarak gözden geçirilerek iyileştirilmesi önerilmektedir. Halihazırda akademik ve idari personel memnuniyet oranları sadece 2019 ve 2020 yıllarında ölçülmüş, henüz kapsamlı bir değerlendirme yapılabilmesi için süreklilik kazanmamıştır. Eldeki mevcut verilerde, örneğin, akademik personelin memnuniyetindeki düşüş (%87’den %84’e) zaman içinde izlenerek nedenleri araştırılmalıdır. Bu bağlamda, anketlerde belirlenen kritik sonuçlarla ilgili nedenleri saptamak üzere sonrasında odak grubu vb. uygulamalarla sorunun temelini oluşturan faktörlerin belirlenmesi ve önlem olarak aksiyon planları geliştirilmesi uygun olacaktır. Bu konuyla doğrudan ilgili bir komisyonun olup olmadığı ve ne gibi önlemler alındığı da açıklık kazanmamıştır.

Öte yandan anketlerle ilgili koyulan hedefler de sorundur. Örneğin, “Kurumsallaşmayı Güçlendirmek” SA4’te “İç ve dış paydaşların memnuniyet düzeyini artırmak için periyodik ölçümler yapmak ve paydaşların memnuniyet düzeylerini her yıl bir önceki yıla göre % 2 oranında artırmak” hedefi görülmektedir. Bu hedefin kurumsallaşma ile ilgili olmadığı belirtilmekle birlikte, genel olarak anketlerde yapılması gereken hedeflerin türüne göre gösterdiği artan/azalan eğilimin, izlemede öncelikle dikkate alınmasıdır. Memnuniyet anketlerinde ise, zaman içinde sabit sayısal artış beklenen hedefler yöntem olarak uygun/anlamalı değildir. Bu bağlamda, kullanılan hedeflerin kendilerinin ve hedef belirleme sürecinin gözden geçirilmesinde yarar görülmektedir.

Atatürk Üniversitesi, mali saydamlık sağlamak üzere, 2006 yılından itibaren “İdare Faaliyet ve Mali Durum Raporları” yayımlamaya başlamıştır. Finansal kaynakların yönetiminde sistematik şeffaflık bir yaklaşım gözlenmiş olup, hesap verebilirlik sağlanmaktadır. Örneğin; teknokent projelerinin gelirleri ile ilgili faturalandırma yapıp bordro düzenlenmesi yasalara uyum, hesap verebilirlik ve şeffaflık açısından önemli bir uygulama örneğidir. Diğer örnek uygulamalar içinde, teknokente şirketi olan öğretim üyelerinin üniversite laboratuvarları imkanlarını kullanmaları halinde kullandıkları üniversite kaynaklarının (lab, malzeme, ekipman) ücretlerinin ödenmesinin sağlanması ve öğretim üyelerinin teknokente yer alan şirketlerinde öğrencilerin çalıştırılmasının düzenlenmesi amaçlı bir Senato kararının alınmasıdır.

Öte yandan, kurumun “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” vizyonu doğrultusunda finansal raporlamayı nasıl yapılandığı, örneğin eğitim ve eğitim dışı masrafların finansmanı konusunda ne gibi bir denge amaçlandığı, her bir SDG’ye özel bütçe ayrılıp ayrılmadığı, ve ne gibi ihtiyaca yönelik raporlama uygulamaları geliştirdiği konusunda örnekler görülmemiştir. Aynı şekilde, finansal riskleri bertaraf etme amaçlı geliştirilmiş planlar görülmemiştir. Bunlara ilaveten, BAP Projelerinde gözlenen düşüşün, finansal kaynakların kullanılması ile ilgili politika ve uygulamalarda ne gibi değişiklikler veya iyileştirmelere yol açtığı konusunda da bilgi edinilememiştir. Finansal yönetiminde, stratejik plan hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacı ile harcama talimatları uygulamaya geçirilirken bütçe ilke ve esaslarına, kanun, tüzük ve yönetmelikler ile diğer mevzuatlara uygun olarak ödeneklerin etkili, ekonomik ve verimli kullanılması amaçlandığı belirtilmiştir. Ancak, ödeneklerin etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamaya yönelik yasa ve mevzuatlar ötesinde ne gibi uygulamalar geliştirildiği konusunda yeterli açıklama ve örneğe ulaşamamıştır. Örneğin, finansal kaynakların etkin kullanımını sağlamak üzere mükerrer satın almayı önleme amaçlı alınan tedbirler ve benzeri önlemler gözlenmemiştir. Aynı şekilde, laboratuvar imkanlarının kullanımı konusunda, önemli miktarda finansal yatırım yapılan ekipmandan etkin yararlanmayı sağlamak üzere kullanımını düzenleyecek ve tüm laboratuvarlarda uygulanan (DAG’da uygulanan randevu sistemi vb.) bir sistematik ile ilgili kanıtlar görülmemiştir.

Atatürk Üniversitesinin toplumsal katkı konusunda yaptığı başarılı faaliyetler açısından diğer üniversitelere örnek teşkil ettiği görülmektedir. Ancak, yapılan bu faaliyetlerin hem sistematik olarak izlenebilirliğinin sağlanması hem de diğer üniversitelere kıyaslama referansı oluşturmaları için raporlama konusunda yapılacak iyileştirmeler kurumun başarılarının ülke çapında ve yurtdışında daha fazla görünürlüğünü sağlayacaktır. Örneğin SDG 3 ve 15 için yapılan çalışmalar ve bölgeye sağladığı katkılar yeterince finansal raporlarına yansımamıştır. Bu bağlamda, “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” amacı ile uyumluluk sağlamak üzere toplumsal katkı faaliyetleri için dışardan temin edilen finansal kaynakların izlendiği, bu konuya özel finansal tabloların geliştirilmesi ve bir sonraki aşamada da entegre raporlama (periyodik finansal ve finansal olmayan faaliyet raporları) uygulamasına geçilmesi önerilir.

İnsan kaynakları yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun insan kaynakları politikası ve stratejik hedefleri ile uyumlu olarak, insan kaynakları süreçleri doğrultusunda uygulamalar bulunmaktadır ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar almalarda kullanılmamaktadır.

Finansal kaynakların yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun stratejik hedefleri ile uyumlu olarak, tanımlı süreçlere göre finansal kaynakların yönetimine ilişkin uygulamalar bulunmaktadır ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar almalarda kullanılmamaktadır.

3. Bilgi Yönetim Sistemi

“Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” vizyonu ile bilgi sistemleri altyapısı tamamen yeniden tasarlanmış ve çalışmalar tamamlandığı zaman veri paylaşma, rapor paylaşma, veritabanları entegrasyonu vb. işlevlerde sağlanacak destekle etkin yönetim sağlanacağı belirtilmiştir. Kurulan bilgi sistemleri sayesinde Atatürk Üniversitesindeki hemen tüm süreçler elektronik ortamda yürütülmektedir. Böylece kurum personeli ve öğrencilerinin her yerde 7/24 bilgi sistemlerine ulaşabildiği ve kurumsal süreçlerin tamamından; bilgi sistemleri üzerinden hızlı, sorunsuz, güvenli ve mekândan bağımsız bir şekilde faydalandıkları belirtilmektedir. Verilerin tek bir merkezde toplanması ve yönetilmesi amacıyla 22 Nisan 2019 tarihinde Veri Yönetim Merkezi kurulmuştur. Akademik Veri ve Performans Yönetim Sistemi; akademik envanterin oluşturulması, anlık veya dönemsel raporların ve istatistiksel bilgilerin üretilmesi gibi amaçlara yönelik sahip olduğu bir çok fonksiyonel modül sayesinde üniversitenin etkili bir veri yönetimi sergilemesine imkân sağlamaktadır. Ancak, kuruma kalite yönetimi ile ilgili veri yönetimi sistemi henüz geliştirilmekte olup, tamamlanarak uygulamaya koyulduğuna dair kanıt görülmemiştir. Öte yandan, uygulamaya tamamen yeni başlanan sistemde karşılaşılabilecek sorunlarla ilgili olarak yapılan görevlendirmeler, konuyla ilgili Kriz Yönetim Merkezi tarafından riskleri bertaraf etmek üzere ne gibi çözümler üretildiğine dair bilgi ve örneklerle ulaşamamıştır. Sonuç olarak, bir sistem tasarımı geliştirilerek uygulamaya konulmuştur, ancak uygulama sırasında başvurulmak üzere dönüşümle ilgili kontrol mekanizmaları ve iyileştirmelerle ilgili kanıtlar görülmemiştir.

Bilgi sistemlerinin ATA-KÖK modeline uygunluğunun nasıl sağlandığı ile ilgili bilgi ve örnekler de görülmemiştir. Öte yandan, saklanan bilgilerin sınıflandırılarak raporlanmasının karar verme süreçlerinin etkililiğini artırıcı etkisi yüksektir. Ancak, karar süreçlerine girdi sağlamak üzere bilginin nasıl sınıflandırılıp analiz edildiği konusunda kanıt oluşturan bilgi edinilememiştir. Aynı şekilde, toplumsal sorumluluk faaliyetlerinin bilgi yönetimi sistemine entegre edilmesinin tam olarak gerçekleştirildiğine dair kanıtlar görülmemiştir, bu konuyla ilgili bazı linkler açılmamaktadır.

Stratejik Planda (2019-2023) belirlenen 12 öncelikli alanla ilgili olarak (gerekliyse paydaşlarla işbirliklerini geliştirme çalışmalarına da destek sağlayacaktır) bir veri tabanı oluşturulması ile ilgili kanıtlar elde edilememiştir. Burada önerilen; sanayi kuruluşları, uluslararası araştırma merkezleri, üniversiteler ve diğer isteyenlerin bilgiye kolay erişilebileceği ve görünürlüğü olan, öncelikli alanlara göre sınıflandırılmış bir veri tabanının yapılandırılmasıdır. Özellikle, AVESIS’e aşına olmayan dış paydaşların yararlanacağı, Atatürk Üniversitesinin ilgilendikleri öncelikli alanlarıyla ilgili bilgiye doğrudan ve hızlı bir şekilde ulaşabilecekleri bir veritabanı yansırı, doğrudan iletişim kurulabilecek bir arayüzün araştırma süreçlerine destek sağlayacak veri tabanlarının geliştirilmesi, bilgi yönetimi açısından da kritik önem taşımaktadır. Gerçekleştiği takdirde, Kurumun iç ve dış paydaşları arasındaki sürdürülebilir iş birlikleri kurma hedefine de yönelik olarak şekillendirilmiş olacak bilgi yönetim sistemlerine daha işlevsel bir yapı kazandırılmış olacaktır.

Atatürk Üniversitesinin uluslararasılaşma konusundaki başarıları da bu alandaki bilgi yönetimi desteği ile artacaktır. Uluslararasılaşma alanında kullanılan

performans kriterlerinin eğitim, araştırma ve toplumsal katkı yanı sıra kurum, program ve ders bazında sınıflandırılması ile üretilen bilginin katma değeri artarken, alınacak kararlara sağlayacağı destek de daha güçlenecektir. Özellikle pandemi ile ortaya çıkan farklı işbirliği ortamlarının (çevrimiçi ortak ders, webinar, vb.) kullanımı ile yapılan uluslararası faaliyetlerin, varsa izlendiğine dair kanıtlar görülmemiş, bu tür faaliyetleri izlemek üzere performans kriterlerinin güncellendiğine dair kanıtlar görülmemiş, elde edilen istatistiklerle ilgili ne gibi aksiyon planları geliştirildiğine dair örnekler sunulmamıştır.

Kurumun karar verme süreçlerinde önemli bir girdi teşkil eden anahtar performans kriterleri geliştirilmiş olup, kriterlerin çoğu 2015 yılından itibaren izlenmektedir. Tekilleştirilmiş verilerle kurum mensubu araştırmacıların faaliyetleri ile ilgili raporların güvenilirliğinin artırılması sağlanmıştır. Kurum bilgi güvenliği yönetimini ISO 27001 belgesi ile güvence altına almıştır.

Genel ve kişisel verilerin korunması ile ilgili yasalarla ilgili olarak Veri Merkezi kurulmuş ve rektör yardımcılığı seviyesinde sorumlu atanmıştır. Yapılan zirve ve alınan eğitim ile (BAUM'dan bir personel Ankara'da eğitim almış) çalışmalar sürmüştür. Mart 2021'de yeni düzenlemelere tam uyumluluk sağlanması hedeflenmektedir. Sürmekte olan çalışmalarda katedilen aşama hakkında bilgi edinilememiş olup, verilen süre sonunda tamamlanması önerilmektedir. Kurumun ISO 9001 ve 27001 belgeleri olmasına rağmen, bu belgelendirmenin diğer çalışmalarla nasıl ilişkilendirilerek destek sağladığı konusunda detaylı bilgi görülmemiştir.

Entegre bilgi yönetim sistemi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda tüm alanları kapsayan, tüm süreçleri destekleyen (eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı, kalite güvencesi) ve entegre bilgi yönetim sistemi bulunmaktadır ve bu sistemin kullanılması yönünde bazı uygulamalar bulunmaktadır. Ancak bilgi sistemi karar almalarında kullanılmamaktadır ve sistemin kullanımıyla ilgili sonuçlar izlenmemektedir.

Bilgi güvenliği ve güvenilirliği

Olgunluk Düzeyi: Kurumda bilgi güvenliği ve güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik bütünlük uygulamalar bulunmakta ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmektedir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar almalarında kullanılmamaktadır.

4. Destek Hizmetleri

Çeşitli mal ve hizmetin teminini sağlamak üzere tedarikçilerin seçimi yasa ve yönetmelikler doğrultusunda şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Ancak, hizmetlerin temini ve kalitesinin sürekliliğinin nasıl sağlandığına dair mevcut yasalara uyumdan öte bir uygulama gözlenmemiştir. Tedarikçilerle yakın ilişkiler geliştirildiği belirtilmekle beraber; kurulan işbirliklere ilişkin açıklayıcı örnekler verilmemiştir (örneğin tedarikçi ile ortak iyileştirme çalışmalarının yapılması gibi). Buna ilave olarak, satın alma faaliyetlerinin yönetimi çerçevesinde iş yapılan tedarikçilerin seçiminde uygulanan politikalar, sağlanan destekler, vb. bilgi edinilememiştir. Tedarikçi seçimi kriterlerine SDG kriterlerinin yansıtılmadığı ve tedarik sürecinde kaliteyi güvence altına almak üzere tedarikçilerle geliştirilen işbirliklerine ait örnekler görülmemektedir. Örneğin, SDG 3 ve 7 satın alma kriterlerine yansıtıldığı zaman tedarikçi seçiminde insan sağlığına ve çevreye duyarlılık temelinde şartnameler düzenlenecek/anlaşmalar yapılacaktır. Hazırlanan şartnamelerde gerekli esnekliğin düzenlemelerle sağlanması halinde, genel toplumsal katkı yanı sıra 3, 7, 15 ve 17 sayılı SDG'ler özelinde de kurumun performansını güçlendirecektir.

Hizmet ve malların uygunluğu, kalitesi ve sürekliliği

Olgunluk Düzeyi: Kurumda, dışarıdan temin edilen tüm mallardan ve destek hizmetlerinden beklenen kalite düzeylerinin iç kalite güvence sistemi kapsamında planlanması, değerlendirilip iyileştirilmesi yönünde uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar almalarında kullanılmamaktadır.

5. Kamuoyunu Bilgilendirme ve Hesap Verebilirlik

Kurumun kamuoyunu bilgilendirmesi büyük ölçüde websitesi marifetiyle sağlanmaktadır. İlgili mevzuat gereğince yayımlanması zorunlu olan Kurum Stratejik Planı, yıllık Faaliyet Raporları ve diğer bütçe ve yatırımlara ilişkin raporlar Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının web sayfasında yayımlanmaktadır. Öte yandan, yabancı dille hazırlanan websitesinin anlık güncellenmesinin sağlanmaması nedeniyle toplumu, yabancı öğrencileri, işbirliği yapılan yabancı kurumların bilgilendirilmesinde eksiklik ve gecikme kaçınılmazdır. Güncel bilgi içermeyen linkler arasında, UYGAR Merkezi faaliyetlerindeki gelişmeleriyle ilgili bilgilerin eksikliği yanı sıra Gıda ve Hayvancılık, Finans, Nano Bilim ve Mühendislik merkezlerinin hiç bilgi içermemesi örnek verilebilir.

Yönetimde şeffaflık sağlamak üzere, paydaşların bilgilendirilmesinde sürekliliği sağlamak için kurum tarafından ne gibi politika ve süreçler (örneğin ayrı bir "COVID iletişim planı" gibi) geliştirildiği açık değildir. Ayrıca, bilgi paylaşımı süreci ile ilgili olarak alınan iç/dış paydaş öneri ve görüşlerine dayalı gerçekleştirilen iyileşmelerle ilgili kanıtlar görülmemiştir. Kurumun şeffaflık ilkesi çerçevesinde, sürekli olarak yapılan iç denetim faaliyetleri hesap verme aracı olarak değerlendirilmektedir. Yapılan çalışmaların önem ve özelliğine göre Üniversite web sayfasında duyurulduğu belirtilmiştir. Ancak, uygulamaya yönelik olarak, örneğin paylaşılan bilginin önceliğinin belirlendiği standart kuralların mevcut olup olmadığı; Bilgi Edinme Hakkı Kanunu kapsamında verilen bilgilerin müteakiben nasıl izlenmekte olduğu gibi bilgilere ulaşılabilirliği.

Kurumun kamuoyuyla paylaştığı bilgilerin doğruluğu ve güncelliği kurum içi birimler arasındaki yazışma ve bilgi dolaşımlarındaki entegrasyonunu sağlayan Üniversite Bilgi Yönetim Sistemi olmak üzere, Üniversitedeki bilgi işlem alt yapısının yeterli ve güvenli oluşuyla güvence altına alındığı belirtilmiştir. Ancak uygulamada sürekliliği sağlamak üzere izlenen bir politikanın ve standartların mevcut olduğuna dair bilgi edinilmemiştir.

Kamuoyunu bilgilendirme

Olgunluk Düzeyi: Kurumun kamuoyunu bilgilendirmek üzere belirlediği ilkeler ve süreçler doğrultusunda, tüm alanları kapsayan kamuoyunu bilgilendirme uygulamalarından bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar almalarında kullanılmamaktadır.

Hesap verme yöntemleri

Olgunluk Düzeyi: Kurumun hesap vermek üzere benimsemiş olduğu ilkeler ve süreçler doğrultusunda yaptığı uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar almalarında kullanılmamaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde Atatürk Üniversitesinin güçlü yönleri ile iyileşmeye açık yönlerinin Kalite Güvencesi Sistemi, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Toplumsal Katkı ve de Yönetim Sistemi başlıkları altında değerlendirilmiştir.

2. Kalite Güvencesi Sistemi

Güçlü Yönler

- Kalite güvencesinin üniversitenin tüm akademik ve idari birimlerine yaygınlaştırılması yönündeki çalışmalara Rektörlük ve Kalite Komisyonu tarafından sağlanan kurumsal destek sağlanması,
- Köklü bir üniversite geleneğinin olması,
- Misyon, vizyon ve stratejik hedeflerine ulaşabilmek amacıyla stratejik yönetim sürecini benimsemiş olması,
- Dış paydaşlarının tasarlanan yeni nesil projesi hakkında bilgi sahibi olmaları ve bu konuda Üniversiteyi desteklemeleri,
- Program akreditasyon çalışmalarının yaygınlaştırılması konusundaki motivasyon ve üst yönetim desteği.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Kalite Güvence sisteminde yer alan izleme ve değerlendirme çalışmalarından elde edilen geribildirimlerin süreçlerin iyileştirilmesi için kullanılması ve ilgili çevrimlerin kapatılmaya çalışılması,
- Kurumun tanımlı politikalarına yönelik uygulamaları planlaması ve sonuçlarını izlemesi,
- Kurumsal performans yönetimi ve karar alma süreçleri kapsamında bilgi yönetimine ilişkin otomasyon sistemini tüm alanları kapsayacak şekilde oluşturması ve bu sistemi etkin şekilde kullanması,
- Yapılan uygulamalara ve önlem alma faaliyetlerine paydaş katkısının sistematik olarak dahil edilmesinin güvence altına alınması,
- Uluslararasılaşma politikası uygulamalarının, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı fonksiyonlarını kapsayacak şekilde planlanmasını ve uygulama sonuçlarının tüm alanları kapsayacak şekilde izlenmesi ve değerlendirilmesi.

Kurum, stratejik yönetiminin bir parçası olarak kalite güvencesi politikaları ve bu politikaları hayata geçirmek üzere stratejilerini belirlemeli ve kamuoyuyla paylaşmalıdır.

- Stratejik Planın tüm amaç ve hedefleri kapsayacak biçimde ve tüm birimlerin dâhil edileceği şekilde izlenmesi için gerekli mekanizmanın oluşturulması,
- Stratejik Plan gerçekleştirmelerin tüm birimler bazında izlenerek sonuçlarının uygulamalara ve karar alma süreçlere yansıtılması,
- Yapılan uygulamalara ve önlem alma faaliyetlerine paydaş katkısının dahil edilmesi,
- Kurumun tanımlı politikalarına yönelik uygulamalarının planlanması ve sonuçlarının izlenmesi

önerilmektedir.

Kurum, iç kalite güvencesi sistemini oluşturmalı ve bu sistem ile süreçlerin gözden geçirilerek sürekli iyileştirilmesini sağlamalıdır. Kalite Komisyonunun yetki, görev ve sorumlulukları açık şekilde tanımlanmalı ve kurumda kalite kültürü yaygınlaştırılmalıdır.

- Kalite Komisyonuna destek olmak amacıyla oluşturulan kalite odaklı yapıların sistematik ve kurumdaki bütüncül kalite yönetimini kapsayacak biçimde düzenlenmesi,
- Yürütülen uygulamalardan elde edilen bulguların izlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi,
- Kalite güvence kültürünün ve PUKÖ çevrimlerinin tüm idari ve akademik kadrolarda içselleştirilmesi,
- Kurumun liderlik özelliklerini geliştirme ve yetkinlikleri ölçmeye yönelik uygulamaları hayata geçirilmesi

önerilmektedir.

Kurum, iç ve dış paydaşların kalite güvencesi sistemine katılımını ve katkı vermesini sağlamalıdır.

- Paydaş katılımlarının ihtiyaç duyulduğunda tek yönlü iletişimden daha ziyade PUKÖ Çevriminin tüm aşamalarında gündemli ve tutanaklı toplantılarla sistematik ve sürdürülebilir olması,
- Öğrenci ve idari personelin kurumun karar verme süreçlerine etkin katılımının sağlanması,
- Mevcut anketlerin gözden geçirilmesi ve geri bildirim yöntemlerinin çeşitlendirilmesi

önerilmektedir.

Kurum, uluslararasılaşma stratejisi ve hedefleri doğrultusunda yürüttüğü faaliyetleri periyodik olarak izlemeli ve sürekli iyileştirmelidir.

- Kurumun tanımlı uluslararasılaşma politikasının eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı fonksiyonlarını kapsamayı ve politika uygulama sonuçlarının tüm alanları kapsayacak şekilde izlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Kurumda uluslararasılaşma performansının izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik tanımlı süreçler oluşturulması ve izleme sonuçlarının paydaşlarla değerlendirilmesi,
- Kurumun uluslararasılaşma faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynakların oluşturulmasına yönelik planların tüm birimleri kapsayacak şekilde oluşturulması

önerilmektedir.

3. Eğitim ve Öğretim

Güçlü Yönler

- Atatürk Üniversitesi öğretim üyelerinin atama ve yükseltme işlemleri için "Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi" vizyonuna uygun olarak güncellenmiş, öğretim elemanlarının performanslarının oldukça ayrıntılı (640 farklı kriter) ölçülüp değerlendirilmesine imkân veren "Öğretim Üyeliği Kadrolarına Başvuru İçin Gerekli Koşullar ve Uygulama Esasları'nı 1 Ocak 2020 tarihinden itibaren performans kriterleri olarak hayata geçirmiş olup, 2021 yılından itibaren de tüm öğretim üyelerinin performanslarının bu yeni performans kriterleri doğrultusunda ölçüleceği ve öğretim üyelerinin atama ve yükseltmelerinin de bu performanslara dayalı olarak gerçekleştirilecek olması ve öğretim üyesi atama ve yükseltme süreçlerinin ilgili kriterlere uygun olarak, akademik liyakati gözetip, fırsat eşitliğini sağlayacak nitelikte yürütülüyor olması,
- Öğretim elemanlarının yetkinliklerini artırmak için Atatürk Üniversitesinin tüm birimlerindeki öğretim elemanlarına sürekli mesleki gelişim ve destek eğitimleri (örneğin "teknolojik bilgilendirme", "pedagojik bilgilendirme" ve "uzaktan öğreticiliğe geçiş" altındaki seminerler ile "eğiticilerin eğitimi" gibi eğitimler) sunması,
- Atatürk Üniversitesinin her yıl bünyesindeki öğretim elemanlarının eğitim bilimleri, fen bilimleri, güzel sanatlar, mühendislik ve mimarlık, sağlık, sosyal, su ürünleri ve ziraat alanlarındaki seçkin araştırma, çalışma ve hizmetlerini değerlendirmek, üstün nitelikleri onaylayarak kamuoyuna duyurmak ve teşvik unsuru olarak kullanmak üzere "Atatürk Üniversitesi Bilimsel Teşvik Ödülleri Uygulama Esasları" doğrultusunda her bir alan için bilimsel teşvik ödülleri vermesi,
- Atatürk Üniversitesinin özellikle merkez kampüsünde personel ve öğrencilerin sosyal, kültürel, rehberlik ve spor ihtiyaçlarını karşılayacak uygun nitelik ve nicelikte tesis ve altyapının bulunması,
- Atatürk Üniversitesinde 2019 yılından itibaren programların akreditasyon çalışmalarına daha çok ağırlık verilmesi, Rektörlük tarafından bu girişimlerin gerekli bütçe ve eleman yardımı desteklenmesiyle akredite olan programlar ile akreditasyona başvuru yapan programların sayısının hızlı şekilde artması,
- Atatürk Üniversitesinin öğrencilere sunmuş olduğu bilişim sistemlerinin öğrenci ve öğretim elemanları tarafından aktif bir şekilde yürütülüyor olması,
- ATA-ÖGEM tarafından sunulan içerikler yoluyla öğrenme ortamlarının zenginleştirilmesi, desteklenmesi ve genişletilmesi.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Kurumun değerlendirilmesine yönelik ön inceleme süreçlerinde yapılan doküman ve web sayfası incelemeleri ve ayrıca saha ziyaretleri sırasında programlara ait amaçlar, çıktılar ve bunların TYYÇ uyumuna ilişkin bilgilerin yer aldığı ders bilgi paketlerinin hem Türkçe hem de İngilizce sayfalarında eksikliklerin bulunması,
- Atatürk Üniversitesinde eğitim faaliyetlerini öncelikleyen, yaratıcı/yenilikçi etkili öğretim uygulamalarını geliştirmeyi ve kullanmayı teşvik eden ve ödüllendiren, Eğitim Faaliyetlerine Yönelik Teşvik ve Ödüllendirme Sisteminin bulunmaması,
- Atatürk Üniversitesinde ders görevlendirmelerinin hangi esas ve ilkelere göre yapılacağını gösteren özgün yazılı düzenlemelerin ve yıl/yarıyıl sonunda derslerin niteliği ve derslerde öğretim elemanlarının performanslarının değerlendirilme sonuçlarına göre kurum eğitim-öğretim ilkelerine ve

kültürüne uymayan ve performansları yetersiz bulunanlarla ilgili şeffaf, etkin ve adil süreçlerin bulunmaması,

- Kurumda öğretim elemanlarına ATA-ÖGEM ve ATA SEM aracılığıyla sunulan mesleki gelişim ve destek eğitimlerini öğretim elemanlarının sınıflarında ne oranda uygulayabildikleri ve öğrencilerin öğrenme ve başarılarına olan etkilerinin izlendiği, incelendiği ve sonuçlarının paydaşlarla birlikte değerlendirildiği çalışmaların henüz yapılmamış olması,
- Atatürk Üniversitesinde öğrenme kaynaklarının (bilgisayar olanakları, çalışma salonları, kütüphane, vb.) öğrenci kapasitesi ve ihtiyaçlarına göre yeterlilik durumu ile Kurumun merkezdeki ve taşradaki tüm birimlerine dengeli bir şekilde yayılmaması,
- Kurumda öğrencilerin sosyal, kültürel, rehberlik ve spor ihtiyaçlarına ilaveten öğrenme ihtiyaçlarını karşılayabilecek uygun nitelik ve nicelikte çeşitli fiziki ve teknolojik öğrenme kaynakları, fiziki tesisler ve faaliyetler ile psikolojik danışmanlık destek ve kariyer hizmetlerinin tüm birimlerde aynı düzeyde sunulmaması ve bu kaynak, tesis ve faaliyetlerin birimler arası denge gözetilerek kullanılmaması; bu kaynakların kullanımına yönelik sonuçların her alan ve birimde sistematik olarak izlenmemesi ve izleme sonuçlarının da paydaşlarla birlikte değerlendirilmemesi,
- Atatürk Üniversitesinin Engelsiz Üniversite Biriminin internet sayfasında birim hizmetleri ile ilgili bilgi ve belgeye erişimin sağlanması, birim ve faaliyetlerinin engel gruplarına göre ilgili öğrenciler ve personele sunulması, Üniversite ile Birim tarafından yapılan faaliyetler ve uygulamaların izlenmesi, izlem sonuçlarının paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak tedbirlerin alınması açısından gerek birim gerekse internet sayfasının mevcut durumunun yetersiz olması,
- Kariyer Planlama ve Mezun İzleme Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Psikolojik Danışman ve Rehberlik Araştırma ve Uygulama Merkezinin (ATA-PDREM,) tüm paydaşlara, Üniversitenin tüm birimlerindeki öğrencilere gerek yüz yüze gerekse uzaktan daha etkili hizmetler sunabilmeleri açısından birim internet sayfalarının daha iyi yapılandırılması ve zenginleştirilmesi, gerektiğinde öğrencilerin yardım ve destek alabilmek için başvuru sistemlerinin açılması ve birimlerin faaliyetleri ve hizmet alanlarının tüm paydaşlara birim internet sayfaları üzerinden etkili bir şekilde tanıtılması açısından ilgili birim internet sayfalarının mevcut durumlarının yetersizliği olması,
- Atatürk Üniversitesinde öğrencilere sunulan yabancı dil eğitiminin niteliği, özellikle öğrencilerin ve mezunların alanlarıyla ilgili iletişim kurabilecek düzeyde yabancı dil bilgisi edinmemesi.

Kurumun eğitim-öğretim sürecinin değerlendirmesinin yapılması beklenmektedir. Eğitim ve öğretim, kurumun sürekli gelişim odağı ile hedeflerinin ve bu hedeflerin kimler tarafından gerçekleştirileceğinin belirlendiği, eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği, hedeflerin nitelik ve nicelik olarak izlenerek değerlendirildiği ve ulaşılan sonuçların kontrol edilerek ihtiyaç duyulan iyileştirmelerin yapıldığı bir süreç olarak ele alınmalıdır.

- Ön Lisans ve Lisans Eğitim Koordinatörlüğü gibi birimlerin internet sayfalarının yapılandırılması ve ilgili menülerde görünürlüğünün sağlanması,
- Kalite güvence sistemi içerisinde program tasarımı ve revizyon sürecinde paydaşların çok daha fazla aktif katılımının sağlanması,
- Eğitim ve öğretim faaliyetleri ile hizmetlerinin eksiksiz ve hatasız, etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için hem programların birim sayfalarında hem de bilgi paketi içeriğinde (örneğin programların amaçları, çıktıları ve bunların TYYÇ uyumu, vb.) eksikliklerin giderilmesi, düzenli olarak kontrol edilmesi ve İngilizce versiyonunun da benzer şekilde eksiksiz düzenlenmesi,
- Programlarda bulunan alan ve meslek bilgisi ile genel kültür seçmeli derslerin öğrencilere kültürel derinlik kazandırma ve farklı disiplinleri tanıma fırsatı sağlayacak şekilde öğrencilerin de dahil olduğu paydaş katılımıyla tekrar düzenlenmesi, güncellenmesi ve öğrencilerin seçmeli dersler hakkında bilgilendirilmesi,
- Öğretim elemanlarına sunulan ölçme ve değerlendirme eğitim seminerlerinde ölçme ve değerlendirme alanında kazandırılan bilgi, beceri ve tutumların öğretim elemanları tarafından derslerinde ne ölçüde kullanıldığı, öğretme ve öğrenmenin niteliğine etkileri ile bunların öğrenci gözünden değerlendirilmesine yönelik izleme ve değerlendirme çalışmalarının yapılması,

önerilmektedir.

Kurum, öğrenci kabullerine yönelik açık kriterler belirlemeli; diploma, derece ve diğer yeterliliklerin tanınması ve sertifikalandırılması ile ilgili olarak önceden tanımlanmış ve yayımlanmış kuralları tutarlı ve kalıcı bir şekilde uygulamalıdır.

- Öğrencilerin ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlardan aldıkları yüzyüze veya çevrim içi öğrenmelerin tanınması ile ilgili süreçlerin tanımlanması,
- Programlardaki doluluk oranlarının üniversitenin ilgili birimlerince izlenerek ve paydaşlarla gerekli değerlendirmeler yapılarak öğrenci çekemeyen programların kapatılması ve yeni güncel programların açılması için gerekli karar verme süreçlerinin oluşturulması,

önerilmektedir.

Kurum, öğrencilerin öğrenim süresince programların amaç ve öğrenme çıktılarına ulaşmasını sağlamalı, bu süreçte aktif öğrenme strateji ve yöntemleri içeren uygulamalar yürütmelidir. Ölçme ve değerlendirme süreçlerinde de öğrenci merkezli ve yeterlilik temelli bir yaklaşım benimsenmelidir.

- Öğrenme ve öğretme ortamlarında öğrencilerin aktif katılımlarını sağlayacak güncel ve disiplinlerarası öğretim yöntemlerinin etki analizlerinin yapılması,
- Etki analizlerinden elde edilecek veriler doğrultusunda ve paydaşların da katılımıyla izleme sonuçlarının değerlendirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması,

önerilmektedir.

Kurum, öğretim elemanlarının işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmesi ile ilgili tüm süreçlerde adil ve açık olmalıdır. Öğretim elemanlarının eğitim-öğretim yetkinliklerini sürekli iyileştirmek için olanaklar sunulmalıdır.

- Öğretim üyeliğine atama, yükseltme ve görevlendirme ölçütlerinin tüm akademik birimlerde uygulanması, uygulama sonuçlarının izlenmesi ve izlem sonuçlarının da paydaşlarla birlikte değerlendirilebileceği uygun süreçlerin geliştirilmesi,
- Kurumun ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarında ders görevlendirmelerini düzenleyen usul ve esasların belirlenmesi,
- Yıl/yarıyıl sonu ders/öğretim elemanı değerlendirme sonuçlarının paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi, öğretim elemanlarının performanslarını geliştirecek tedbirlerin alınması ve değerlendirme sonuçlarına göre eğitim-öğretim ilkelerine ve kültürene uymayan ve performansları yetersiz bulunan öğretim elemanlarıyla ilgili şeffaf, etkin ve adil süreçlerin geliştirilmesi ve uygulanması,
- Kurum tarafından sunulan mesleki gelişim ve destek eğitimlerinin öğretim elemanları tarafından uygulanması ile öğrencilerin öğrenme ve başarılarına olan etkilerinin izlenmesi ve izlem sonuçlarının da paydaşlarla birlikte değerlendirilebileceği düzenlemelerin yapılması,
- Üniversitenin eğitim faaliyetlerini öncelikle, yaratıcı/yenilikçi etkili öğretim uygulamalarını geliştirmeyi ve kullanmayı teşvik eden ve ödüllendiren bir “Eğitim Faaliyetlerine Yönelik Teşvik ve Ödüllendirme Sistemi” nin oluşturulması ve uygulanması,

önerilmektedir.

Kurum, eğitim - öğretim faaliyetlerini yürütmek için uygun kaynaklara ve altyapıya sahip olmalı ve öğrenme olanaklarının tüm öğrenciler için yeterli ve erişilebilir olmasını güvence altına almalıdır.

- Öğrenme kaynaklarının öğrenci kapasitesi ve ihtiyaçlarına göre gözden geçirilmesi ve tüm birimlere dengeli bir şekilde yayılması,
- Öğrencilerin her türlü sağlık, beslenme, sosyal, kültürel ve sportif ihtiyaçları gibi tüm yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri fiziki altyapı ve tesislerin birimlerin öğrenci kapasitesi ve ihtiyaçlarına göre tüm kampüslere dengeli bir şekilde yayılması,
- Engelsiz Üniversite Biriminin internet sayfasının daha iyi yapılandırılarak ve zenginleştirilerek, birim hizmetleri ile ilgili pek çok bilgi ve belgeye erişimin sağlanması, birim ve faaliyetlerinin engel gruplarına göre ilgili öğrenciler ve personele sunulması ve Üniversite ile Birim tarafından yapılan faaliyetler ve uygulamaların izlenmesi, izlem sonuçlarının paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve buna yönelik tedbirlerin alınması,
- Üniversitenin tüm birimlerinde rehberlik ve psikolojik danışmanlık, kariyer merkezi gibi birimleriyle akademik birimler ve danışmanların öğrencilerin eğitim öğretim süreçleri, psikolojik, sağlık, rehberlik ve danışmanlık ile kariyer geliştirme gibi alanlardaki sorun ve ihtiyaçlarının giderilmesi yönündeki hizmetlerinin niteliğinin ve etkililiğinin artırılması, izlenmesi, değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının paylaşılması,

önerilmektedir.

Kurum, programlarının eğitim-öğretim amaçlarına ulaştığından, öğrencilerin ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verdiğiinden emin olmak için programlarını periyodik olarak gözden geçirmeli ve güncellemelidir. Mezunlarını düzenli olarak izlemelidir.

- Program izleme ve değerlendirme sonuçlarının paydaşlarla birlikte değerlendirildiği birim akademik kurul toplantılarının sistematik olarak yapılması, değerlendirme sonuçları ve alınan tedbirlerin birim internet sayfalarında kamuoyu ile paylaşılmasının sağlanması,
- Akredite olan programlarda eğitim öğretim, araştırma geliştirme, toplumsal katkı, yönetim gibi alanlarda sunulan hizmetler ile faaliyetlerin nicelik ve niteliğinin iyileştiği ve sürdürülebildiğine dair uygulama sonuçlarının sistematik izlenmesi ve izlem sonuçlarının değerlendirilmesi,
- Ön lisans, lisans ve lisansüstü programlardaki yabancı dil eğitiminin niteliğini TYYÇ seviyesine yükseltecek düzenlemelerin ve çalışmaların yapılması,
- Henüz uygulanmaya başlayan mezunlara yönelik hizmetlerin izlenmesi, elde edilen sonuçların analiz edilmesiyle paydaşlarla değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının da Kurumun tüm faaliyetlerinin güncellenmesinde, geliştirilmesinde ve iyileştirilmesinde kullanılması ve bunların kanıtlarıyla birlikte kamuoyu ile paylaşılması,

önerilmektedir.

4. Araştırma ve Geliştirme

Güçlü Yönler

- Kurumda, araştırmacıların araştırma yetkinliklerini geliştirmeye yönelik planlı uygulamaların bulunması,
- Gerek lisansüstü gerekse münferit projelerin desteklenmesinde Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğünün bir üst sınır uygulamaması ve genç araştırmacıların öncelikli desteklenmesi,
- Kurumun uluslararası karne modeline uyumlu yeni atama –yükseltme kriterlerini tanımlaması, bu kriterlerin diğer kurumlar için örnek alınma potansiyelinin bulunması,
- Kurumda üst düzey AR-GE faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine yönelik alt yapının yer alması. (Gözlemevi, daytam...vs)

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Eğitim programları ölçütünde, “eğitim-araştırma” bütünleşmesinin sağlanması (örn: tüm programlarda bitirme tezi, bitirme projesi vb.)
- Doktoralı araştırmacı (post doc olanakları) kadrosunun güçlendirmesi,
- Araştırma kadrolarında ve araştırma merkezlerinde; doktoralı araştırmacı oranı, kurum dışından yetişmiş alanında uzman araştırmacı kümelenmelerinin analiz edilmesi ve araştırma hedefleri ile uyumunun irdelenmesi
- Araştırma merkezleri ile bütünleşen disiplinlerarası doktora program sayısının ve disiplinlerarası çalışmaların teşvik edilmesi
- Araştırma merkezlerinin yıllık faaliyet çıktılarının, kurumsal politikalar ile uyumunu dikkate alan analitik değerlendirmelerin yapılması ve görünürlüğünün sağlanması,
- Üniversitenin araştırma bütçesi açısından yıllar içinde değişimin, toplam içindeki payın, ulusal/ uluslararası yarışmacı fonlardaki değişimin, kurumun misyon ve hedeflerle uyumunun değerlendirilmesi.

Kurum, stratejik plan çerçevesinde belirlenen akademik öncelikleriyle uyumlu, değer üretebilen ve toplumsal faydaya dönüştürülebilen araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürütmelidir.

- Açık Bilim Politikası Dokümanının kabulü ve web sayfasından ilan edilmesi önemli bir gelişmedir. Araştırma verilerinin yönetimi, saklanması, arşivlenmesi ve kamuya paylaşılmasına ilişkin temel ilke ve kurallar yine web sayfasından ilan edilen dokümanda tanımlanmıştır. Ancak bu doküman sadece bir niyet metni olup; senato tarafından bir karar haline getirilmemiş, uygulamaları henüz yaygınlaştırılmamıştır. Politikanın senato tarafından onaylanarak ilan edilmesi yaygın etkisini artıracaktır. Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğü şu an resmi bir birim değildir; zımnen bir rektör yardımcısı tarafından araştırma birimleri tek çatı altına alınmıştır. Koordinatörlüğün kurularak çalışmalarına hızla devam etmesi önerilir. Ayrıca mevcut uygulamada araştırma politikası belirlemede etkin potansiyele sahip birden fazla birim mevcuttur (Danışma Kurulu, Bilim Kurulu ve Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğü). Bu birimler arasında entegrasyonun nasıl sağlanacağı ve Araştırma politikası belirlemede hangi birimin etkin olacağı da açıklığa kavuşturulmalıdır.

Kurum, araştırma ve geliştirme faaliyetleri için uygun fiziki altyapı ve mali kaynaklar oluşturmali ve bunların etkin şekilde kullanımını sağlamalıdır. Kurumun araştırma politikaları, iç ve dış paydaşlarla iş birliğini ve kurum dışı fonlardan yararlanmayı teşvik etmelidir.

- Doktora ve doktora sonrası programlarının çıktılarının izlenerek dış paydaşlarla değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeler sonrasında önlemlerin alınması önerilmektedir.

Kurum, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin sürdürmek ve iyileştirmek için olanaklar sunmalıdır.

- Araştırma kadrolarında ve araştırma merkezlerinde; doktoralı araştırmacı oranı, kurum dışından yetişmiş alanında uzman araştırmacı kümelenmelerinin analiz edilmesi ve araştırma hedefleri ile uyumunun irdelenmesi,
- Kurum odak araştırma alanının üniversite içi bilinirliğinin yanı sıra ulusal ve uluslararası görünürlüğünün de desteklenmesi,
- Kurumun, araştırma yetkinliğinin gelişimi için, odağında disiplinlerarası - ortak doktora programları olmak üzere, kurum içi ve dışı işbirliklerini geliştirecek ve ulusal - uluslararası ölçekte sinerji yaratacak ortak araştırma süreçlerine katılımın önceliklendirilmesi,
- Araştırma destek çeşitliliğinin artırılması, özellikle uluslararası fonlara ve ortak araştırma ağlarına başvuruları teşvik edecek düzenlemelerin uygulamaya geçirilmesi ve sistematik olarak irdelenmesi,

önerilmektedir.

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

- Üniversite, akademik personelin bilimsel yayınlarını; “Akademik Veri ve Performans Yönetim Sistemi-AVESİS” açık arşiv modülü üzerinden kamuoyu ile paylaşmış ve tüm kayıtlar, openAIR, openDOAR ve ULAKBİM harman gibi açık arşiv alt yapıları sağlasa da araştırma performansının tüm akademik personel ve araştırma merkezleri için sistematik olması, yıl bazında izlenmesi, izleme sonuçlarının istatistiksel dökümleri ve analizlerinin şeffaf olarak paylaşılması ve kurumsal politikalar doğrultusunda kullanılması,
- Kurumun, araştırma performansı değerlendirilmesi sonrasında elde edilen sonuçları; önlem almada; stratejik hedeflerin güncellenmesinde kullanması; değerlendirme süreçlerine tüm araştırma merkezlerinin dahil edilmesi ve döngünün sistematik olarak uygulanması,
- Üniversitenin, araştırma gelirini oluşturan bileşenlerin yıllar içindeki değişimlerinin tüm kurum çalışanlarınca bilinmesi; gelirlerin, kurum misyon ve hedefi ile uyumu, başarı ve başarısızlıkların analizinin yapılması ve alınan önlemlerin raporlanması,

önerilmektedir.

5. Toplumsal Katkı

Güçlü Yönler

- Kurumun toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürebilmesi için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynakları olması,
- ATA-KÖK Sistemi adı ile Üniversitenin öncelikle Araştırma ve Toplumsal Katkı misyon alanındaki tüm projelerini bütünleştirerek paydaş ağlarını

birbirine bağlamayı hedefleyen ortak sistemlerin devreye alınması (Proje Temelli Araştırma-Toplumsal Katkı Entegrasyonu: ATA-KÖK Sistem)

- Kurum toplumsal katkı performansının izlenmesine ve iyileştirilmesine yönelik yüksek bir gayret olması
- Mevcut uygulamaların tüm alanları ve birimleri kapsar şekilde yürütülmesi. (Özellikle hayvancılık alanında, gezici klinik hizmetleri bağlamında yürütülen çalışmalar övgüye değer bulunmuştur.)

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Uygulamaların tüm birimleri kapsamı,
- Uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynaklar söz konusu olmakla beraber, kaynakların birimler arası denge gözetilerek kullanılması,
- Kaynakların yönetimi, toplumsal katkı faaliyetlerini destekleyecek şekildedir ancak henüz tüm birimleri kapsayacak şekilde etkili değildir. Tüm birimleri kapsayacak şekilde olması ve uygulamalardan elde edilen bulguların gerek sistematik olarak izlenmesi ve gerekse izleme sonuçlarının paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi,
- Kurumda toplumsal katkı performansı tüm birimlerde düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi,
- İzleme sonuçlarının paydaşlarla birlikte gözden geçirilmesi.

Kurum, toplumsal katkı faaliyetlerini sahip olduğu hedefleri ve stratejisi doğrultusunda yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleriyle uyumlu bir şekilde yürütmelidir.

- Çalışma ve uygulamaların, sistematik olarak her alanda izlenmesi ve sistematik olmayan izlemelerin yeniden düzenlenmesi,
- Önlemlerin sistematik olarak ve paydaş katkısı değerlendirilerek alınması,

önerilmektedir.

Kurum, toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynaklara sahip olmalı ve bu kaynakların etkin şekilde kullanımını sağlamalıdır.

- Uygulamaların tüm birimleri kapsamı,
- Kaynakların birimler arası denge gözetilerek kullanılması ve sunulması,
- Bulguların, sistematik olarak izlenmesi ve izleme sonuçlarının paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi,

önerilmektedir.

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

- Toplumsal katkı performansının tüm birimlerde izlenmesi,
- Performans uygulamalarının sistematik olarak ve izleme sonuçları ile beraber paydaşlarla birlikte tüm alanlarda değerlendirilmesi,
- Tüm birimlerde paydaş katkısına yönelik önlemlerin yaygınlaştırılması,

önerilmektedir.

6. Yönetim Sistemi

Güçlü Yönler

- Yönetimce güçlü bir vizyon doğrultusunda (Yeni Nesil Üniversite) değişim kararı alınması,
- Finansal kaynakların yönetiminde yasalar çerçevesinde şeffaf bir yaklaşımın benimsenmesi ile hesap verebilirliğin sağlanması,
- TEKNOKENT projelerinin gelirleri ile ilgili faturalandırma yapıp bordro düzenlenmesi ile yasalara uyum, hesap verebilirlik ve şeffaflık sağlanması,
- Yeni Nesil Üniversite vizyonu ile uyumlu olarak bilgi sistemleri altyapısının yeniden tasarlanması,
- Verilerin tek bir merkezde toplanması ve yönetilmesi amacıyla Veri Yönetim Merkezi kurulması.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Yeni Nesil Üniversite vizyonu doğrultusunda yapılan değişimin planlanmaması, değişim alanlarının önceliklerine göre bir takvime bağlanmamış olması,
- Yeni Nesil Üniversite konusunda tüm elemanların ve birimlerin bilgilendirilmesinin tamamlanmamış olması,
- Yeni Nesil Üniversite doğrultusunda kültürel altyapıyı hazırlamak üzere eğitimlerin verilmemesi,
- Yeni Nesil Üniversite çerçevesinde aktif rol oynayan komisyonların görev tanımları, performans kriterleri gibi İKY konularındaki değişimin planlanmamış olması,
- Üniversite yönetişimini güçlendirmek üzere ÜYK ve Senato toplantılarında toplantı ve karar alma yöntemlerinin kullanılması,
- Kıyaslama çalışmalarının süreç yaklaşımı ile planlanarak yönetilmesi,
- Stratejik planda kullanılan performans kriterlerinin iyileştirme amaçlı gözden geçirilmesi , performans kriterlerinin kalite standartları, sağlık, işyeri güvenliği, çevresel etki gibi diğer kriterlerin eklenmesi ile bütünleştirilmesi,
- İzlenebilirlik açısından tutturulamayan veya fazla aşılın hedeflerle ilgili açıklamaların yapılması,
- Stratejik planın araçlarından puan kartlarının aktif olarak kullanmak üzere işlerlik kazandırılması,
- Paydaşlar üniversite için genel olarak belirlenirken, alanlara (araştırma, inovasyon, vb.) , amaçlara (SDG) özel olarak belirlenmemiş olması,
- Süreç yaklaşımının kurumda yaygın uygulanmaması, sürdürülebilir kalkınma amaçlarının süreçlere henüz entegre edilmemiş olması,
- Akademik ve idari elemanların memnuniyetini ölçmek üzere kullanılan anketlerin ve koyulan hedeflerin gözden geçirilmesi,
- Üniversitenin araştırma öncelikli alanlarına göre sınıflandırılmış bir veri tabanının planlanmış ancak henüz tümüyle uygulamaya koyulmaması nedeniyle araştırma için sürdürülebilir iş birlikleri kurma konusunda sağlanabilecek desteğin yetersiz olması,
- Bilginin sınıflandırılarak değil toplu olarak karar verici mercilere sunulması ve kullanılması,
- Şeffaflık ve hesap verebilirliği güçlendirme amaçlı bir iletişim planının bulunması,
- Üniversitenin İngilizce web sitesinin güncel bilgiler içermemesi, Türkçe web sitesinde ise kurulan merkezlerle ilgili bilgi eksikliği olması,
- Öğretim üyesi atama ve yükselme süreçlerinin şeffaflaştırılması.

Kurum, stratejik hedeflerine ulaşmayı nitelik ve nicelik olarak güvence altına alan yönetsel ve idari yapılanmaya sahip olmalıdır. Yönetim kadrosu gerekli yapıcı liderliği üstlenebilmeli, idari kadrolar gerekli yetkinlikte olmalıdır.

- “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” için gerçekleştirilecek değişimi yönetmede yol haritası sağlayacak Eylem Planının (veya Değişim Planı) detaylandırılarak tamamlanması ve uygulamanın takibinin sağlanması,
- “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” amacı çerçevesinde gerçekleşecek değişim ile ilgili olarak idari elemanlar ve akademik kadroların kapsamlı olarak bilgilendirilmesi,
- İyi yönetişimin pekiştirilmesi amacıyla çok üyeli kurul (ÜYK, Senato gibi) toplantılarında her üyenin eşit ve aktif katılımını sağlayacak toplantı ve karar alma yöntemlerinin kullanılması,
- Komisyonların etkinliklerini takip etmek üzere çalışma alanları ve kurallarının (performans kriterleri dahil) belirlenerek uygulanması,
- Stratejik planda izleme amaçlı belirlenen hedeflerin gerçekçiliğini sağlamak açısından iyileştirilmesi (bazı hedefler gerçekleş rakamlara göre çok yüksek veya düşük), performans kriterlerinin doğru değişkeni ölçtüğünden emin olmak için gözden geçirilmesi (örneğin; memnuniyet anketlerinde “yıllık %2 artış sağlanması” hedefinin faydalılığı açısından tekrar gözden geçirilmeli), anket uygulama sıklığının gözden geçirilmesi (bazı anketler için 6 ay aralığı çok

kısa),

- Yeni yönetim yapısı çerçevesinde yapılan kıyaslamaların sistematik bir süreç haline getirilmesi,
- Anahtar süreçler ve alt süreçlerin belirlenerek süreç haritalaması çalışmalarının tamamlanması, süreç iyileştirme yöntemlerinin sistematik olarak kullanılması (kıyaslama, süreç iyileştirme takımları gibi),
- Anahtar ve alt süreçlerin çoklu performans kriterleri ile değerlendirilerek yönetilmesi (örneğin; girişimcilik, İKY süreci çerçevesinde şikayet yönetimi alt sürecinin yönetimi), bu konularda eğitimler verilmesi,
- BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın ilgili süreçlere entegre edilmesi, paydaşların ve görevli birim/kişilerin belirlenerek her bir SDG için performansın izlenmesi,
- Uzaktan eğitimle ilgili süreçlerin haritalarının çıkarılarak performans kriterlerinin belirlenmesi ve izlemenin uygulamaya konulması ve uygulamanın izlenmesi,
- Dış paydaşlarla işbirlikleri sürecinin detayları belirlenerek, geliştirilen performans kriterlerine göre izlenmesinin sağlanması,

önerilmektedir.

Kurum, insan kaynakları, mali kaynakları ile taşınır ve taşınmaz kaynaklarının tümünü etkin ve verimli kullandığını güvence altına almak üzere bir yönetim sistemine sahip olmalıdır.

- Yukarı ve orta kademe yöneticilerin performans değerlendirme kriterlerinin kalite yönetimi ile uyumlu hale getirilmesi,
- İdari görevli için performans değerlendirme kriterlerinin kalite yönetimi konusundaki hedeflere ulaşmaya ilişkin kriterlerin de entegre edilerek alınacak kararlarda kullanılması,
- Akademik atamalarla ilgili süreçlerde yeni belirlenen kriterlerin uygulanmasında şeffaflığın artırılması,
- Akademik ve idari personele uygulanan memnuniyet anketlerinin içeriği, sıklığı ve hedeflerinin gözden geçirilmesi,
- Akademik kadrolardaki eksiklikleri gidermek üzere eleman arama çalışmalarının sürdürülmesi,
- Yeni Yönetişim Modeli doğrultusunda finansal raporlamaya esneklik kazandırılarak ihtiyaca göre (paydaşların ihtiyaçlarına ve yeni organizasyon yapısında temel 3 alanına-araştırma, topluma katkı, eğitim- veya SDG'lere göre) raporlama konusuna işlerlik kazandırılması,
- Yeni Yönetişim Modelinin sağlayacağı risk azaltma ve verimlilik artırma ile ilgili kazanımlarla ilgili izlemenin yapılması,
- Entegre raporlama modeline geçilmesi (finansal ve finansal olmayan),
- Mevcut kapasitenin (laboratuvarlar gibi) etkin kullanımını sağlamak üzere bir sistematik geliştirilerek tümünde uygulanması,

önerilmektedir.

Kurum, yönetsel ve operasyonel faaliyetlerinin etkin yönetimini güvence altına alabilmek üzere gerekli bilgi ve verileri periyodik olarak topladığı, sakladığı, analiz ettiği ve süreçlerini iyileştirmek üzere kullandığı entegre bir bilgi yönetim sistemine sahip olmalıdır.

- Bilgi sisteminde “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” misyonu doğrultusunda gerçekleştirilecek değişikliklerin tüm alanlara yayılımının sağlanması,
- Bilgi sisteminin “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” misyonu doğrultusunda gerçekleştirilecek değişikliklerin yol açacağı risklerin bertaraf edilmesi ile ilgili alınacak önlemlerin belirlenmesi ve etkililiğinin izlenmesi,
- Bilgi sistemlerinin faydalılığını artırmaya yönelik olarak öncelikli alanlarla uyumlu veritabanlarının geliştirilmesi ve üretilen bilgilerin sınıflandırılarak raporlanması,
- 2018-2019 ve 2019-2020 yıllarında yapılan öğrenci ve idari memnuniyet anketlerinin üniversite websitesinde kapsamlı analiz sonuçlarına yönelik alınan önlemlerin paylaşılması,
- Genel ve kişisel verilerin korunması ile ilgili gerçekleştirilen çalışmaların ve Mart 2021 tarihine kadar bitirilmesi gereken faaliyetlerin dökümünün hazırlanarak yapılacak işlerin planlanması

önerilmektedir.

Kurum, dışarıdan aldığı destek hizmetlerinin uygunluğunu, kalitesini ve sürekliliğini güvence altına almalıdır.

- Tedarikçi yönetimi ile ilgili olarak “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi”/Meta Sistem kavramı doğrultusunda yasaların ötesinde yapılacak iyileştirmeleri kapsayan bir sistematığın kurulması,
- SDG'lerin tedarik süreçleri yönetimine yansıtılması

önerilmektedir.

Kurum, eğitim-öğretim programlarını ve araştırma-geliştirme faaliyetlerini de içerecek şekilde tüm faaliyetleri hakkındaki bilgileri açık, doğru, güncel ve kolay ulaşılabilir şekilde yayımlamalı ve kamuoyunu bilgilendirmelidir. Kurum, yönetim ve idari kadroların verimliliğini ölçüp değerlendirebilen ve hesap verebilirliklerini sağlayan yaklaşımlara sahip olmalıdır.

- Websitelerinin (TR/ING) sürekli güncel tutularak gerek bilgi paylaşımı gerekse hesap verebilirlik açısından işlevinin güçlendirilmesi sağlanması,
- Hesap verme süreci ile ilgili olarak iç ve dış paydaşlarının memnuniyet düzeyinin izlenmesi sonunda belirlenen iyileştirmelerin yapılmasının sağlanması,
- İletişim planının geliştirilmesi (ayrıca ilave olarak pandemi dönemine özel geliştirilmiş),

önerilmektedir.