

Kurumsal Akreditasyon Raporu

ATILIM ÜNİVERSİTESİ

Değerlendirme Takımı

PROF. DR. MESUT GÜNER (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. KAMİL GÜREL (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. ÇETİN SEMERCİ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. BELMA AKŞİT (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. FEZA KERESTECİOĞLU (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. RAMAZAN GÖKBUNAR (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DAİRE BAŞKANI EBRU OCAK ARMAĞAN (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

YASEMİN NUR BARUTÇU (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. TERESA FRANKLİN (ULUSLARARASI DEĞERLENDİRİCİ)

ÖZET

1. Özet

Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) yükseköğretim kurumlarındaki kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi süreçlerinin “planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma” döngüsü kapsamında değerlendirilmesini sağlayan bir dış değerlendirme yöntemidir.

Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamında değerlendirilirken, değerlendirme ekipleri temel olarak şu soruların cevaplarını aramaktadır:

- Kurum ne yapmaya çalışıyor? (Kurumun vizyonu, misyonu ve hedefleri)
- Kurum misyon ve hedeflerine nasıl ulaşmaya çalışıyor? (Kurumun yönetim/organizasyonel süreçleri ve faaliyetleri)
- Kurum misyon ve hedeflerine ulaştığına nasıl emin oluyor? (Kalite güvencesi süreçleri, İç değerlendirme süreçleri)
- Kurum süreçleri iyileştirmeyi nasıl planlıyor? (Kurumun sürekli iyileşme faaliyetleri).

KAP Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından oluşturulan değerlendirme takımları tarafından Kurumsal Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Ölçütleri ile Kurumsal Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Kılavuzu kapsamında yürütülmektedir. Yükseköğretim kurumlarına iki ziyaret (ön ziyaret ve saha ziyareti) gerçekleştirilmektedir.

Kurum'a, Değerlendirme Takımı ve Üniversite Rektörlüğü'nün birlikte belirlediği 08 Aralık 2021 tarihinde çevrimiçi ön Ziyaret; 26-29 Aralık 2021 tarihlerinde ise yüz yüze saha ziyareti gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze saha ziyareti bitiminde, Kurum Çıkış Bildirimi, Atılım Rektörü ve davet edilen yetkililerle sözlü olarak paylaşılmıştır.

KURUM HAKKINDA BİLGİLER

Atılım Üniversitesi, 1997 tarih ve 4281 Sayılı Kanun'la vakıf yükseköğretim kurumlarına ilişkin hükümlere çerçevesinde Atılım Vakfı tarafından kurulmuştur. Atılım Üniversitesi kuruluşun kanununda yer alan Fen-Edebiyat Fakültesi, İşletme Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden oluşmuştur. İlk olarak, 1997-1998 eğitim-öğretim yılında İşletme Fakültesi altında İktisat Bölümü ile İşletme Bölümü, Fen-Edebiyat Fakültesi altında İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü ve Meslek Yüksekokulu altında Halkla İlişkiler, Turizm ve Otelcilik, Bilgisayar Destekli Muhasebe ve Bilgisayar Programlama ön lisans programları ile faaliyetlerine başlamıştır.

Atılım Üniversitesi'nin misyonu; toplumsal duyarlılık ve sürdürülebilirlik anlayışı içinde bilimsel bilginin üretimi ve uygulanmasında performansı yüksek alanlar yaratarak ulusal ve evrensel düzeyde donanımına sahip nitelikli bireyler” yetiştirmek olup ve “Eğitimde ve araştırmada Türkiye’de ilk 10, dünyada ilk 500 üniversite içerisinde sürekli yer almak” vizyonu ile faaliyetlerini sürdürme gayreti içindedir. Atılım Üniversitesinin temel değerleri araştırmacılık, bilimsellik, evrensellik, güven ve güvenilirlik, insana ve çevreye saygı, kalite odaklılık, kurumsal aidiyet, kurumsallık, mesleki etik değerlere saygı, paydaş odaklılık, verimlilik ve üretkenlik, yenilikçilik ve yaratıcılıktır. Atılım Üniversitesi temel başarı ölçütü olarak uluslararası sıralamalarındaki yerini esas almak ve bu tür sıralamalarındaki durumunu da yakından izlemektedir.

Atılım Üniversitesi, YÖKAK tarafından görevlendirilen bir Kurumsal Dış Değerlendirme takımı tarafından 2017 tarihli bir Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) hazırlanmıştır. Kurumsal Geri Bildirim Raporu’nda Atılım Üniversitesi’nin eğitim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerinin, akademik, idari ve yönetsel süreçlerinin kalite güvence sistemi ile ilişkisi ele alınmış ve Üniversitenin güçlü ve gelişmeye açık yönleri üzerine yapılan tespitler sunulmuştur. 2020 yılında ise izleme takımı tarafından izleme raporu sunulmuştur. Bu raporda 2016 yılında yapılan Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci sonrasında önerilen pek çok konuda iyileştirme yapılmış olduğu belirtilmiş, ancak daha önce saptanan gelişmeye açık yönlerin tümünde gereken iyileştirmelerin henüz tamamlanamadığı belirtilmiştir. Gelişmeye açık bu hususların bir kısmının sadece Üniversitenin çabasıyla giderilmesi mümkün olmadığından, bahsedilmiştir. Bununla birlikte Kurumun KGBR’de gelişmeye açık yön olarak belirtilen konuları, izleyen yıllardaki

KİDR'lerinde net şekilde ele alması, kalite güvencesi ve sürekli iyileşme açısından daha etkili bir yaklaşım olabileceği belirtilmiştir.

A. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

1. Misyon ve Stratejik Amaçlar

Misyon, Vizyon, Stratejik Amaç Ve Hedefler

Kurumun web sayfasında **misyon**; 'Atılım Üniversitesi'nin var oluş amacı; "Toplumsal duyarlılık ve sürdürülebilirlik anlayışı içinde bilimsel bilginin üretimi ve uygulanmasında performansı yüksek alanlar yaratarak ulusal ve evrensel düzeyde donanıma sahip nitelikli bireyler yetiştirmektir." şeklinde, **vizyon**; 'Atılım Üniversitesi'nin ileri görüşü; "Eğitimde ve araştırmada Türkiye'de ilk 10, dünyada ilk 500 üniversite içerisinde sürekli yer almaktır." şeklinde duyurulmuştur. Kuruluşundan beri araştırma üniversitesi olmayı hedefi nedeniyle; 'Üniversite Araştırma Kurulu' isimli bir birim kurulmuş olup farklı kuruluşların farklı kriterlerini dikkate alan önemli gayret neticesinde bazı başarılı ulusal/uluslararası sıralama değerlerine ulaşılmıştır ve vizyondaki Türkiye ve Dünya sıralamasında önde olma hedefi yönünde ilerlenmektedir. Mütevelli Heyet Başkanı ve Rektörün 'Türkiye'de ilk 10, dünyada ilk 500 üniversite içerisinde sürekli yer alma' hedefine inancı, sahiplenmesi, süreçlerde liderlik ve takibini yapıyor olması güçlü yönlerdendir. Üniversite Araştırma Kurulunun tüm proje ve çalışmaları nitelik, sayısal ve bütçe ölçütleriyle değerlendirip ve sonuçlarını Mütevelli Heyeti Başkanlığına rapor halinde sunduğu ve Ar-Ge sonuçlarının ARGEDA-TTO Yürütme Kurulu'nun proje önerileri ile ilgili tavsiye kararlarını değerlendirerek ve Mütevelli Heyeti'nin görüşünü alarak nihai kararın verildiği ifade edilmektedir. Üniversite Araştırma Kurulunun üyelerinin büyük bir kısmı, aynı zamanda geniş katılımlı üniversite Kalite Komisyonu da üyesi olduğundan Ar-Ge süreçleri hakkında bilgisi ve yönlendirmesi olduğu şeklinde açıklama olmakla birlikte üniversite Ar-Ge PUKÖ çevrimlerinde Kalite Komisyonunun etkisi ve rolü sınırlı düzeydedir.

Atılım Üniversitesinde bir stratejik plan kültürü ve geleneği oluşmuştur; 2006-2009, 2010-2014, 2015-2019 dönemleri için 3 kez stratejik plan yaptıktan sonra, 2018-2023 stratejik planı adı altında ara dönem takip verileri paylaştığı, 2020-2024 son dönem stratejik planını tamamladığı anlaşılmaktadır.

Önceki stratejik planlarda yaklaşık 9 ayrı başlık (odak) söz konusu iken; 2020-2024 stratejik planında odak başlık sayısının beşe düşürüldüğü, başlıkların '(i) Eğitim, (ii) Ar-Ge ve İnovasyon, (iii) Öğrenci Odaklı Üniversite, (iv) Kurumsal Yönetişim, (v) Uluslararasılaşma' olarak belirlendiği, misyondaki 'Toplumsal duyarlılık ve sürdürülebilirlik anlayışı içinde' ifadesindeki 'Toplumsal Katkı'nın bu beş odak içinde yer almadığı görülmektedir. Stratejik Planda hedefler, alt hedefler, eylemler ve bunların zamanlaması, önceliklendirilmesi, sorumluları bulunmakta ancak mali kaynakları (bütçe) bulunmamaktadır. 2020-2024 Stratejik Plan belgesinin, rekabet gerekçesiyle kampüs dışı erişime kapatıldığı ifade edilmiştir. 2020-2024 stratejik plan belgesinde paydaş analizi ve paydaş önceliklendirmesi bulunmamaktadır. Stratejik plan hazırlık çalışmalarına, Rektör, Rektör yardımcıları, Dekanlar ve farklı alanlardan akademik/ıdari personelden oluşturulan geniş bir komisyonun katıldığı, komisyonda öğrenci ve dış paydaş bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte; 43 öğrenci ile yapılan ulusal, 10 öğrenci ile yapılan uluslararası öğrenci çalıştaylarında; stratejik planın beş odak noktasından biri olan 'öğrenci odaklılık' ve ilgili kavramların öğrenciye sorularak stratejik planda girdi olarak kullanıldığı ifade edilmektedir. Beş öncelikli alan için alt gruplar oluşturularak çalışmalar gerçekleştirilmiş, 70'in üzerinde toplantı, 109 saatlik toplantı süresi, 441 katılımcı ve 1150 adam/saat'lik efor harcadığı bildirilmektedir. Bu öncelikli beş alandan öğrenci odaklı üniversite başlığı 236 adam/saatle birinci, kurumsal yönetişim 110 adam/saatle ikinci sırada iken, Ar-Ge ve inovasyon başlığı 5 adam/saatlik eforla sonuncu sırada yer almıştır. Saha ziyaretinde bu durumun nedeni 'kuruluşundan beri Ar-Ge konusunda sürekli ve yoğun çalışmalar olduğu için stratejik plan hazırlığında daha kısa sürede planlamanın yapılabildiği' şeklinde izah edilmiştir.

2020-2024 SP dokümanında gösterge değerleri seçilirken bir kısmının 2020 ya da 2021 de bir kez gerçekleşmesi beklenen sonra gerçekleşmesi beklenmeyen göstergelerden seçildiği, bazı göstergelerin '(i) ... analizi yapılması, (ii) ... geliştirme süreçlerinin gerçekleştirilmesi, (iii) ... sisteminin canlıya alınması, (iv) ... sistemi memnuniyet oranın ilk yıl içinde %90'ın üzerinde gerçekleşmesi' şeklinde proje fazlarının

gösterge olarak konulduğu, bazı fazların 5 yıllık takipte sadece bir kez gerçekleşmesi nedeniyle diğer yıllar için takip değerlerinin olmadığı görülmüştür. Toplam 207 performans göstergesi takip edilmekte olup, bunlardan üniversitenin misyonu ve hedefleri doğrultusunda, en özgün, en önemli ve kilit ‘anahtar performans göstergeleri’ henüz seçilmemiştir.

2020-2024 SP 2020 yılı izleme değerleri; 2021 Temmuz ayında yapılan değerlendirme ile ‘Kurumsal Karne’ ismiyle sunu formatında kurumdan elde olunmuştur (Bu belge de dış paydaşlarla paylaşılmamaktadır). Yaklaşık 15 göstergede beşinci yıl hedefleri bir yılda geçilmiş, bunun için açıklayıcı ve yorum yeni yıllar için yeni gösterge değeri belirlemesi yapılmamıştır. Benzer şekilde gerçekleşmeyen göstergeler için düzeltici ve hedefe ulaştırıcı eylem planları ya da açıklamalarına da ulaşılammıştır. 2020 yılı gerçekleşme değerlerine genel olarak bakıldığında; 207 hedeften 81’in (%39) gerçekleştiği, 86’sının (%41) gerçekleşmediği, 33 (%16) sının devam ettiği ve 7 (%3) ünün dönem dışı şeklinde raporlandığı görülmektedir. En fazla gerçekleşme 16 (%67) oranı ile Ar-Ge’de, en düşük gerçekleşmede 42 (%45) ile Kurumsal Yönetişimde’ dir (Bakınız 2020 Stratejik Plan gösterge gerçekleşme oranları tablosu).

Rektörlük sorumluluğunda olan göstergelerde sayıca gerçekleşmeme oranı daha fazla olup, bazı gerçekleşmeyen gösterge değerleri için 'Rektörlük kararıyla ertelendi' ifadesinin 207 göstergenin 20'sinde (yaklaşık %10) olduğu saptanarak saha ziyaretinde nedeni sorulmuştur. Bu durumun, Rektörlük tarafından 'Çevik Liderlik' gösterilerek kurumsal 2022 yılında ‘Grant Thornton’ ve ‘Korn Ferry’ isimli iki profesyonel firmadan performans yönetim sistemlerinin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması için hizmet sağlandığı, firmalar tarafından yapılan çalışma sonuçları beklendiği için bu göstergelerin ötelendiği anlaşılmıştır. Bu çalışmalar tamamlandığında üniversitedeki bütün süreç yönetimi aşamalarının ve görev tanımlarıyla birlikte performans değerlendirmelerinin bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasının örnek düzeye çıkabileceği düşünülmekle birlikte, stratejik plan performans gösterge izleme sonuçlarının bundan etkilenecek tüm iç-dış paydaşlarla birlikte henüz değerlendirilemediği, örnek olma ve sürdürülebilirlik için ise birden çok döngü ile henüz garanti altına alınması beklenmektedir.

Kalite Güvencesi; Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Toplumsal Katkı ve Yönetim Politikaları

2016 Kurumsal Geri Bildirim Raporundaki ‘Kalite politikasının üniversitenin web sayfasında açık ve erişilebilir bir biçimde verilmemesi’ gelişmeye açık yönü için 2020 İzleme Değerlendirmesinde tespiti yapılan ‘Üniversitenin kalite politikasının, kuruma ait internet sitesinde açık ve herkesçe erişilebilir bir şekilde paylaşılması’ iyileşmesi sağlanmıştır. Üniversitenin web sayfasında; (i) Araştırma Politikası, (ii) Bilgi Güvenliği Politikası, (iii) Eğitim ve Öğretim Politikası, (iv) Kalite Politikası ve (v) Toplumsal Katkı Politikası sekmelerinin olduğu, (vi) uluslararasılaşma politikasının Kasım 2021’de web sayfasına eklendiği, Yönetim/Yönetişim Politikalarının Aralık 2021 sonu itibariyle ilan edilmemiş olduğu görülmüştür. (<https://www.atilim.edu.tr/tr/home/page/3538/kalite-politikasi>) . **Kalite politikaları genel manada; yeterince açık, anlaşılır ve içerdikleri süreçleri ve diğer faaliyetler/politikalarla ilişkileri açıklanarak yazılmıştır.** Ar-Ge Politika metni içinde her yıl açıklanan “Araştırma Hacim-Kalite Ölçütleri ve Hedefleri” stratejilerinden bahsedilmekte olup, “Bilimsel araştırma çıktılarının 'web of science' kapsamında yer alan etki faktörü yüksek dergilerde yayınlanması, dış destekli projeler ile fon yaratılması, patentler ve faydalı modeller ile ticarileştirme faaliyetleri araştırma temel hacim ölçütlerimiz” şeklindeki ifadeyle stratejik planda takip edilen Ar-Ge ölçütleri olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim-öğretim politikası içinde ise; nasıl bir mezun yetiştirilmek istenildiği açıklandıktan sonra, öğrenci merkezli eğitim, eğitim teknolojilerinde gelişim ve uzaktan öğrenme vurguları bulunmaktadır. Toplumsal duyarlılık ve araştırma vurgusu geçmektedir. Toplumsal Katkı politikasında ise; Eğitim-öğretim, Ar-Ge ve toplumsal katkı ilişkisi ve üniversitede yürütülen, tüm faaliyetlerde toplumsal katkı politikasının gözetildiği bildirilmektedir. Kalite Politikaları hazırlanırken paydaş görüşü alma konusunda, politikalar ve bağlı uygulamaların izlenmesine ve ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilmesine dair kanıtlara ulaşılammıştır.

Kurumsal Performans Yönetimi

Kurumda iki farklı performans takip sistemi kurgusu vardır. İlki olan (i) Akademik Performans Takip sisteminde her eğitim-öğretim dönemi başında akademik personele; alacakları ders yükü ve yapmayı planladıkları araştırmalar birim yöneticilerince sorulmakta, dönem sonunda ulaşılan durum ve hedefler karşılaştırılarak gözden geçirilmesi sağlanmaktadır.

Kurumun 2017 yılından beri yürüttüğü (ii) Performans Yönetim Sisteminde (PYS) çalışmaların sonuna geldiği ifade edilmektedir. Atılım Üniversitesi Stratejik plan 2020-2024 dokümanı kapsamında belirlenmiş olan stratejik öncelikli alan, “Kurumsal Yönetişim” başlığı altında, üretilen tüm stratejik hedefler ve performans göstergelerinin, mevcut performans yönetim sistemi ile entegre edildiği, birim yöneticilerinin kurumun stratejik performans gösterge havuzundan seçtiği hedefler (Form 1) olduğu ifade edilmektedir.

Performans Yönetim Sistemi (PYS) Prosedürü başlıklı kanıtın kapsam kısmında; ‘Bu prosedür, Atılım Üniversitesi bünyesinde, belirli/ belirsiz süreli veya kısmi/ tam süreli iş sözleşmesi ile ücret karşılığı çalışan ve “idari personel” olarak adlandırılan tüm personel ile “akademik personel” olarak nitelendirilen ancak yönetsel sorumlulukları bulunan **yöneticileri** kapsadığı, performans takibi için Form1, Form2 ve Form3 isminde 3 form olduğu, Form 1’in hedef ve yetkinlik değerlendirmesi bölümleri bulunduğu ve süreç ve/ veya ekip yönetimi olarak kategorize edilen iş masaları için kullanıldığı, Form 2’nin, beceri ve yetkinlik değerlendirmesi bölümleri bulunduğu, ofis destek olarak kategorize edilen iş masaları için kullanıldığı, Form 3’ün, beceri ve yetkinlik değerlendirmesi bölümleri bulunduğu, hizmet destek olarak kategorize edilen iş masaları için kullanıldığı bildirilmektedir. Form 1 de; %60’ını Hedefler, %40’ını yetkinliklerin oluşturduğunu, yetkinlikler içinde müşteri ve Kalite Odaklılık, Bağlılık ve Çalışma, İş Bilgisi ve Sonuç odaklı İş Yönetimi, Astlarını motive etme, Kaynak Planlaması ve Kullanımı, Hız ve İş zamanında tamamlama, Dikkatli ve Hatasız çalışma, Ekip çalışması ve İş birliği, Bilgiyi aramak ve Paylaşmak, Başkalarını anlama/Etkin iletişim başlıkları olduğu bildirilmiştir. Tanım olarak ‘hedefler; Kurum strateji ve politikalarına hizmet etmek üzere, her bir çalışana iş alanı bazında “somut, ölçülebilir, erişilebilir, sonuç odaklı, termini olan, etik, ödüllendirilebilir” olması gözetilerek verilen ve önceden belirlenmiş başarı düzeyine ulaşılması beklenen çalışma konularıdır’ şeklinde tarif edilmiştir.

Akademik birim yöneticileri ve tüm idari personelin Form2 ve Form3 kapsamı olarak tanımlanan seviyelerdeki tüm çalışanlara PYS kapsamında hedef ataması yapıldığı ve değerlendirme sonuçlarına örnek olabilecek maddi performans sistemi üzerindeki çalışmalarda son aşamaya geldiği bildirilmektedir.

Misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler

Olgunluk Düzeyi: Stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamalar izlenmekte ve paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

Kalite güvencesi; eğitim ve öğretim; araştırma ve geliştirme; toplumsal katkı ve yönetim politikaları

Olgunluk Düzeyi: Kurumun birbiriyle ilişkilendirilmiş, tüm birimleri tarafından benimsenen ve paydaşlarınca bilinen politikaları ve bu politikalarla uyumlu uygulamaları bulunmaktadır.

Kurumsal performans yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda performans göstergelerinin işlerliği ve performans yönetimi mekanizmaları izlenmekte ve izlem sonuçlarına göre iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir.

2. İç Kalite Güvencesi

Kalite Komisyonu

2020 yılında Senato Kararı ile Kalite Komisyonu yönergesinin güncellendiği; madde 5’teki Kalite Komisyonu üyeleri kısmında; ‘Atılım Üniversitesi Senatosu tarafından akademik ve idari birimleri temsil edecek şekilde iç ve dış değerlendirme, kalite geliştirme çalışmalarından sorumlu, Kalite Komisyonu oluşturulur. Komisyon rektör, rektör yardımcıları, tüm dekanlar, tüm enstitü müdürleri, tüm yükseköğretim müdürleri, tüm meslek yükseköğretim müdürleri, tüm araştırma merkez müdürleri (14.09.2020 gün 14 Sayılı Senato Kararı) ile Üniversite genel sekreteri, kurumsal gelişim ve planlama koordinatörü, mütevelli heyetine ve rektörlüğe bağlı idari birim yöneticileri veya yukarıda sayılan yöneticilerin vekilleri ve öğrenci temsilcisinden oluşur.’ ifadeleriyle yenilenen yönetmelikteki yeni üyelerin yönergeye de eklendiği anlaşılmaktadır. **2020 YÖKAK İzleme Raporunda** Kalite Komisyonunun geniş yapısına vurgu yapılmış; ‘çok sayıda birim üst yöneticilerinin Üniversite Kalite Komisyonunda üye olarak yer almasının kalite

süreçlerinin birinci elden benimsenmesi, içselleştirilmesi, uygulanması ve takip edilmesi açısından yarar sağlayabileceği yanında **‘akademik birim üst yöneticilerinin iş yüklerini arttırarak normal görev ve sorumluluklarını yerine getirmede güçlükler’** oluşturma riskine de değinilmiştir. Saha ziyaretinde Kalite Komisyonunun geniş katılımlı yapısının daha çok Kalite Komisyonunun görev ve sorumlulukları yerine getirmede güçlükler ne den olduğu kanaati oluşmuştur.

Üniversite Araştırma Kurulu ve Argeda-TTO raporlamalarının doğrudan Müttevelli Heyetine yaptığı verisi üzerine saha ziyaretinde Üniversitedeki Ar-Ge kontrol ve önlem alma aşamalarında Kalite Komisyonunun rolü sorgulanmış; Araştırmadan sorumlu Rektör Yardımcısı ve Argeda-TTO Müdürünün zaten Kalite komisyonu üyesi olmaları nedeniyle Kalite Komisyonunun sürecin içinde olduğu yanıtı alınmıştır. Atılım Üniversitesi Teşkilat ve İşleyişine İlişkin Yönetmeliğe göre, **bazı idari birimlerin** (İnsan Kaynakları, Satın Alma, İMİ, Hukuk İşleri, Yapı İşleri gibi) **doğrudan Müttevelli Heyetine bağlı** olması nedeniyle bu alanlarda Kalite Komisyonunun izlem ve takibinden kaçabilme olasılığı sorgulanmış; Müttevelli Heyet ve Rektörlüğün uyum içinde çalıştığı yanıtı alınmıştır. Bu iki örnek üzerinden üniversitenin esas ve yardımcı faaliyetleri üzerindeki iç/dış değerlendirme mekanizması kurmada ve bazı izleme ve iyileştirme faaliyetlerinde Kalite Komisyonunun aktif/etkin rol alamadığı, geniş katılımlı yapısının da bu görevi yerine getirme güçlüğüne katkı sağlayabileceği kanaatine varılmıştır.

Kalite Komisyonunun daha etkin/aktif, bir ‘proje yönetimi’ yaklaşımıyla daha etkin çalışmasını sağlamak için Ağustos 2020’de **‘Kalite Komisyonu İş Modeli’** geliştirilmiş olup metodolojik olarak Kalite komisyonu ile Alt komisyonları arasında; Spesifik Program Kurulu (SPK) adıyla bir kurulun olması, bu kurul altında ise Akademik Birimler Alt Komiteleri (ABAK), Stratejik Alan Komiteleri (SAK; Süreç Geliştirme / Çapraz / Tematik) ve İdari Birimler Alt Komiteleri (İBAK) yapılanmasının planlandığı ve sağlandığı bildirilmektedir. Kalite Komisyonu İş Modeli uygulamasından elde edilen sonuçların henüz Kalite Komisyonunda değerlendirilemediği ve ‘Kalite Komisyonu İş Modeli’ nin gözden geçirilme sonrasında iyileştirilmesi aşamasına henüz gelinemediği anlaşılmaktadır.

Üniversite Müttevelli Heyet Başkanının eğitim programı akreditasyonu konusundaki farkındalığı ve desteği, MÜDEK kurucularından olan Üniversite Rektörünün yaklaşık 52 Eğitim programından 16’sının (%30 üzerinde) akredite edilmesi için gayretleri, Akreditasyon Destek Komisyonu kurularak diğer başvuru yapabilecek tüm eğitim programlarında hazırlıkların başlatılması ve sürecin devam etmesi üniversiteyi güçlü kılan yönlerdendir.

İç Kalite Güvence Mekanizmaları (Takvim, PUKÖ çevrimleri, birimlerin yapısı)

Üniversitenin ‘Atılım Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlık Takvimi’ başlıklı kanıtta bütün yıla yayılmış Takvim yılı temelli KİDR hazırlama eylem planı olduğu ve yıl boyunca bir kanıt kütüphanesi oluşturulma çalışması olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca ‘**Grant Thornton**’ firması tarafından 1000’e yakın sürecin, süreç sorumlularının, iş akış şemalarının elektronik ortamda oluşturulması/tanımlanması ve süreçlerin elektronik takibini yapılabileceği sistem kurulması aşamasının sonuna gelindiği ifade edilmiştir. Benzer şekilde ‘**Korn Ferry**’ isimli firma tarafından tüm idari kademelerde seviyeler üzerinden görev tanım ve takiplerinin yapılabileceği sistemin de kısa sürede kullanılabileceği bildirilmektedir. Bu iki sistem tam olarak devreye alınamadığı için, henüz gerçekleşen uygulamalar irdelenememektedir.

Kanıt kütüphanesi oluşturulmuş olmasına rağmen, üniversitenin esas ve yardımcı faaliyetlerinde; özellikle kontrolde ortaya çıkan aksaklıkların, düzeltici/iyileştirici faaliyetlerle düzeltilerek PUKÖ çevrimlerinin kapatıldığına dair kanıtlar sınırlı düzeydedir. Eğitim-Öğretimde, akredite olan programlar dışında paydaş katılımı ile çevrim kapatılması sorulduğunda; Adalet Bakanlığı Kamu Denetçiliği birimleri ile iş birliği protokolü sonrası Hukuk Fakültesinde önce ‘Çocuk Ombudsmanlığı’ dersinin sonrasında da ‘Çocuk Ombudsmanlığı’ yüksek lisansının açıldığı, şimdi ise ‘Ombudsman Dostu Hukuk Kliniği’ dersinin devam ettiği bildirilmiştir.

Liderlik Ve Kalite Güvencesi Kültürü

2020 KİDR’nda bu kısımda kanıt olarak ; (i) Kıbrıs - Stratejik Yönetim Çalıştayı, (ii) Atılım Üniversitesi – Öğrenci Çalıştayı ve (iii) Uluslararası Öğrenci Çalıştayı verilmiş olup sonuç raporları istenerek incelenmiştir.

Kıbrıs Stratejik Yönetim Çalıştayı sonuç raporunda; (i) Rektör Yardımcısı Yılmaz Kaptan tarafından “15 Temmuz 1996 – 1 Temmuz 2019: 23 Yıllık Öğrenci Raporu” başlığı altında istatistiksel çıkarımların anlatıldığı, (ii) Öğrenci Dekanı Hüsnü Aksoy tarafından “Giren / Ayrılan / Mezun Öğrenci Analizleri ve Öğrenci Memnuniyet Durumu” başlığı altında üretilen verilere dair paylaşımlar yapıldığı (Öğrencilerin ayrılma gerekçeleri içerisinde ‘ulaşım nedeniyle ayrılma oranı’ nın diğerlerine göre yüksek olduğu), (iii) Kurumsal İletişim ve Tanıtım Direktörü Eftal Erel tarafından “Stratejin Öncelikli Alan: Öğrenci/Öğrencimiz” başlığı altında tanıtım günleri esnasında katkı sunan öğrencilerin bakış açısını yansıtan geri dönüşlerine dair tespitlerin aktarıldığı, (4) Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörü Erhan Kumaş tarafından, birlikte gerçekleştirilmiş olan yuvarlak masa çalıştaylarında gündeme gelen konuların özetinin gerçekleştirildiği aktarılmaktadır. Yuvarlak masa etkinliklerinde sorulan ‘öğrenci odaklı üniversite’ ve diğer stratejik odak başlıklarından biri için kazanılması/korunması/terkedilmesi gerekenler konuların sorularak, Stratejik öncelikli alan olarak tespit edilmiş olan [“Kurumsal Yönetişim” – “Öğrenci Odaklı Üniversite” – “Eğitim” – “Uluslararasılaşma” – “ArGe ve İnovasyon”]; başlıklarda gruplandırıldığı anlaşılmaktadır.

Atılım Üniversitesi 1. Öğrenci Çalıştayı 12 Aralık 2019 tarihinde (yaklaşık 43 öğrenci), Atılım Üniversitesi 1. Uluslararası Öğrenci Çalıştayı 20 Aralık 2019 tarihinde (yaklaşık 10 öğrenci) farklı fakülte/bölüm, farklı sınıf ve farklı bakış açılarını yansıtabilecek temsili şekildeki katılımı gerçekleştirildiği, stratejik plandaki öncelikli alan olarak tespit edilen “öğrenci odaklı üniversite” başlığının, doğrudan muhataplarına sorulduğu anlaşılmaktadır. Stratejik yönetim çalıştayında olduğu gibi yuvarlak masa etkinliklerinde sorulan ‘öğrenci odaklı üniversite’ başlığı için kazanılması/korunması/terkedilmesi gerekenler konular, Stratejik öncelikli alan olarak tespit edilmiş olan; “Kurumsal Yönetişim” – “Öğrenci Odaklı Üniversite” – “Eğitim” – “Uluslararasılaşma” – “ArGe ve İnovasyon” başlıklarında gruplandırılarak başlıklarına göre sayısal dağılımlarının belirlendiği anlaşılmaktadır.

Mütevelli heyet başkanı ve Rektörün stratejik plan sahipliği ve stratejik plan hazırlanmasında geniş paydaş katılımı/görüşüne verdiği önem katkısı üst düzeydedir. Bu üç çalıştay; akademik, idari birimler ve öğrenciler ile yönetim arasında etkin bir iletişimi sağlamıştır. Ancak 2019 Aralık ayında gerçekleştirilen öğrenci çalıştaylarında belirtilen ‘İngilizce Eğitiminin Geliştirilmesi/ İyileştirilmesi, Servis/Yemek Ücretleri/Ulaşım/Yurt sorunları, Ücret ve Burs Mekanizması sorunları’ nın Aralık 2021 de yapılan Saha ziyaretindeki odak öğrenci görüşmelerinde devam eden sorunlardan olduğu, bu geri bildirimlerin gerektirdiği iyileştirmelerin tam sağlanamadığını düşündürmektedir. Kurumun geneline yayılmış, kalite güvencesi kültürünün gelişimini destekleyen liderlik uygulamaları bulunmakla birlikte; bu uygulamaların kalite güvencesi kültürünün gelişimine katkısının izlenmesi ve bağlı iyileştirmeler sağlanmasında eksiklikler saptanmıştır.

Kalite Komisyonu

Olgunluk Düzeyi: Kalite komisyonu kurumun kalite güvencesi çalışmalarını etkin, kapsayıcı, katılımcı, şeffaf ve karar alma mekanizmalarında etkili biçimde yürütmektedir.

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

Olgunluk Düzeyi: İç kalite güvencesi sistemi kurumun geneline yayılmış, şeffaf ve bütüncül olarak yürütülmektedir.

Liderlik ve kalite güvencesi kültürü

Olgunluk Düzeyi: Kurumun geneline yayılmış, kalite güvencesi kültürünün gelişimini destekleyen liderlik uygulamaları bulunmaktadır.

3. Paydaş Katılımı

İç ve Dış Paydaşların Kalite Güvencesi, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Yönetim ve Uluslararasılaşma Süreçlerine Katılımı

Bu raporun ‘A2.1. Kalite Komisyonu’ başlıklı bölümünde değinildiği gibi; Kalite Komisyonu; rektör, rektör yardımcıları, tüm dekanlar, tüm enstitü müdürleri, tüm yüksekokul müdürleri, tüm meslek yüksekokulu müdürleri, tüm araştırma merkez üniversite genel sekreteri, kurumsal gelişim ve planlama koordinatörü, mütevelli heyetine ve rektörlüğe bağlı idari birim yöneticileri (veya vekilleri) ve öğrenci temsilcilerinden oluşan **geniş bir katılım**la oluşturulmuştur. Kalite Komisyonu öğrenci temsilcisinin tüm bölümlerdeki **öğrencilerle iletişim/bağlantı** eksikliği olduğu, **öğrencilerin idari kurullarda temsilinde ve karar alma mekanizmalarına katılımlarında** eksiklikler olduğu anlaşılmıştır. Kalite Komisyonunda iç paydaş temsiliyeti sağlanmış olmakla birlikte; dış paydaş temsili yoktur. 2020-2024 stratejik plan belgesinde de paydaş analizi ve paydaş önceliklendirmesi bulunmamaktadır.

Eğitim-öğretimde akredite eğitim programları dışında **Dış Paydaş görüşünü** almak için tanımlı bir sistem kurulmamıştır. Ar-Ge’de dış paydaş görüş mekanizması sorulduğunda ise TÜBİTAK kriterlerinin dikkate alındığı, Argeda-TTO için 1513 projesi nedeniyle TÜBİTAK ile bağlantının devam ettiği yanıtı alınmıştır. Toplumsal Katkı alanında hizmet veren Göç Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (ATUGAM) ile Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi (KASAUM) gibi merkezlerde de dış paydaş görüşünü almak için tanımlı bir sistemin henüz kurulmadığı anlaşılmaktadır.

Bu raporun ‘A2.3 Liderlik ve Kalite Güvencesi Kültürü’ başlıklı bölümünde değinildiği gibi; 12 Aralık 2019 tarihinde yaklaşık 43 öğrenci ile Atılım Üniversitesi 1. Öğrenci Çalıştayı, 20 Aralık 2019 tarihinde yaklaşık 10 öğrenci ile Atılım Üniversitesi 1. Uluslararası Öğrenci Çalıştayı yapıldığı, çalıştaya öğrenci katılımının farklı fakülte/bölüm, farklı sınıf ve farklı bakış açılarını yansıtabilecek temsili şekilde gerçekleştirildiği, stratejik plandaki öncelikli alan olarak tespit edilen “öğrenci odaklı üniversite” başlığının, doğrudan öğrencilere sorulduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu çalıştaylarda yuvarlak masa çalışmalarıyla elde edilen ve PUKÖ döngüsünün kontrol aşamasına denk gelen ‘İngilizce Eğitiminin Geliştirilmesi/ İyileştirilmesi, Servis/Yemek Ücretleri/Ulaşım/Yurt sorunları, Ücret ve Burs Mekanizması sorunları’ nın, aradan geçen süreye rağmen Aralık 2021 de yapılan Saha ziyaretindeki odak öğrenci görüşmelerinde devam eden sorunlardan olduğu henüz PUKÖ’nun Önlem alma safhasının, yani paydaş dönütlerinden elde edilen verileri kullanarak düzeltme ve iyileştirmenin tamamlanamadığı, çevrimin kapatılamadığı anlaşılmaktadır.

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

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

4. Uluslararasılaşma

Uluslararasılaşma Politikası

Atılım Üniversitesi Uluslararasılaşma Politikası, Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamındaki değerlendirmenin devam ettiği süreç içerisinde Üniversitenin web sitesinde yayınlanmıştır. Politikanın belirlenme sürecinde ülke ekonomisine, kültürel çeşitliliğe ve ülke itibarına katkı sağlanması gibi ilkelerin ön planda tutulduğu ifade edilerek araştırma, eğitim ve toplumsal katkı süreçleri kapsamındaki uluslararasılaşma yaklaşımı bütünsel olarak tariflenmiştir. Üniversitenin uluslararasılaşmayı ele aldığı alt boyutlar; uluslararası öğrenci, öğrenci hareketliliği, akademisyen hareketliliği, ortak akademik programların oluşturulması, araştırma ve geliştirmede ortaklık olarak sıralanmaktadır.

Uluslararasılaşmaya ilişkin organizasyon yapısına politika dökümanında yer verilmiştir. Uluslararasılaşma, Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı ve Uluslararası İlişkiler Direktörlüğü sorumluluğundadır. Ek olarak politikaların belirlenmesi ve uygulanması amacıyla Uluslararası İşbirliği ve Strateji Belirleme Komitesi bulunduğu da ifade edilmiştir.

Üniversitenin 2020-2024 Stratejik Planı’nda ele aldığı 5 stratejik öncelikli alandan biri uluslararasılaşmadır. Bu kapsamda uluslararasılaşma, amaç, hedef ve performans göstergesi düzeyinde Stratejik Plan aracılığı ile takip edilmektedir. Stratejik Plan’da uluslararasılaşma başlığı altında 4 amaç, 7 hedef ve 12 performans göstergesi belirlenmiştir. Uluslararasılaşma yaklaşımının temelini oluşturan 4

amaç; “Uluslararası Öğrenci Oranının %10’un Üzerine Çıkarılması”, “En az 2 Çift Diploma Programı veya Lisansüstü Ortak Diploma Programı Olması”, “8 Üniversite İle Aktif Çalışmaların Yürütüldüğü "Uluslararası İşbirlikleri" Hayata Geçirilmesi” ve “Uluslararası Akademisyen Sayısının Arttırılması”dır. Politika ve stratejik amaçlar arasında eşgüdüm bulunmaktadır.

Tüm bunlarla birlikte uluslararasılaşma kaynaklarının yönetimi ve izleme sürecinin devamında hangi somut iyileştirmelerin yapıldığı ile ilgili sadece uluslararası öğrenci temini konusunda kanıt ulaşılmış, diğer boyutlar olan “değişim programları, yabancı uyruklu akademik personel, uluslararası araştırmacı, uluslararası ağlar ve organizasyonlar, müfredatın uluslararası yaklaşımlarla uyumu ve ortak diploma programları etkinlikleri” gibi konularda yeterli kanıt edinilememiştir.

Uluslararasılaşma Süreçlerinin Yönetimi ve Organizasyonel Yapısı

Uluslararasılaşma, Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı’na bağlı olarak yönetilen bir süreçtir. Uluslararası İlişkiler Direktörlüğü de Uluslararası Öğrenci Kaynakları Ofisi ve Değişim ve Uluslararası Hareketlilik Ofisi aracılığı ile uygulayıcı birimler olarak yer almaktadır. Uluslararası İlişkiler Direktörlüğü’nün, Üniversitenin eğitim, araştırma ve topluma hizmette uluslararası bütünleşmesini arttırma çalışmalarına katkı sağlamak için kurulduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda yine Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı’na bağlı bir birim olan ARGEDA Teknoloji Transfer Ofisi de iç destek programları arasında yer alan Uluslararası İşbirliği Destek Programı’nın uygulayıcısı olarak görev yapmaktadır. Bu kapsamda uluslararasılaşma sürecinin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsallaşmıştır. COVID-19 Pandemisi sebebi ile Uluslararası İlişkiler Direktörlüğü’nün yönettiği süreçlerde bazı revizyonlara gidilerek işleyişin devam edebilmesine yönelik iyileştirmeler de yapılmıştır.

Uluslararasılaşma Kaynakları

Üniversitenin 2020-2024 Stratejik Planı’nda ele aldığı 5 stratejik öncelikli alandan biri uluslararasılaşmadır. Bununla birlikte uluslararasılaşma sürecinin mali, fiziksel, insan gücü gibi boyutlarını kapsayan bir kaynak planlaması olduğuna ilişkin yeterli kanıt edinilememiştir. Uluslararasılaşma ile ilgili olarak KIDR’de sunulan bilgiler değişim, staj, Erasmus+, uluslararası hareketlilik ve uluslararası işbirliği programları gibi konulardaki işleyiş ve performansa yöneliktir.

Uluslararasılaşma Performansı

Üniversite, 2020-2024 Stratejik Planı’nda 5 stratejik öncelikli alandan biri olarak belirlediği uluslararasılaşma sürecine yönelik performansını 4 amaç, 7 hedef ve 12 performans göstergesi ile periyodik olarak izlemektedir.

Stratejik amaçları arasında yer alan “Uluslararası Öğrenci Oranının %10’un Üzerine Çıkarılması” kapsamında 2020-2021 Akademik Yılı’nda 9525 olan öğrenci sayısının yaklaşık olarak %7’sinin (627) uluslararası öğrenci olması sebebi ile bu amaca yaklaşıldığı değerlendirilmektedir. Ziyaret sırasında yapılan görüşmelerde 65 farklı ülkeden gelen öğrenci profili ile Ankara’da en çok uluslararası öğrenci sayısına ulaşmış vakıf üniversitesi oldukları ifade edilmiştir. Eğitim programlarının önemli bir bölümünün İngilizce olmasının hedefledikleri uluslararası öğrenci sayısına ulaşmalarında katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte uluslararası öğrenci dağılımı incelendiğinde öğrencilerin bazı ülkeler bazında yoğunlaştığı görülmektedir.

Erasmus Programı’ndan faydalanma oranının hem öğretim elemanı hem de öğrenci düzeyinde düşük olması 2016 KGBR’de iyileşmeye açık yan olarak değerlendirilmiştir. 2019 yılı boyunca 10’dan fazla MoU anlaşmasına ve 20’den fazla Erasmus+ anlaşmasına imza atılmasına rağmen 2020 İzleme Programı değerlendirmesinde öğretim elemanı ve öğrenci hareketliliğinin henüz istenen düzeye ulaşamamış olduğu (iyileşme sağlanamadığı) vurgulanmıştır. 2020 yaz döneminde Erasmus+ öğrenci staj hareketliliği ve 2020-2021 Akademik Yılı güz döneminde Erasmus+ öğrenci öğrenim hareketliliği pandemi koşulları nedeniyle gerçekleştirilemediği ifade edilmiştir. Bununla birlikte 2021-2027 yıllarını kapsayan “Yükseköğretim Kurumları için Erasmus Beyannamesi” kalite belgesinin tam puan ile alınması bu sürecin Üniversitede kurumsallaştığının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Avusturya University of Applied Science Upper Austria (Wels,Austria) ile Elektrik-Elektronik Mühendisliği alanında 3+2 çift diploma programı çerçevesinde işbirliği anlaşması imzalanmıştır. Bununla

birlikte Erasmus+ dışı uluslararası öğrenci değişim olanaklarının sınırlı olduğu değerlendirilmektedir.

Uluslararasılaşma sürecine yönelik olarak “Uluslararası İlişkiler Direktörlüğü 2020 Faaliyet Raporu” kapsamında mevcut durumun değerlendirilerek iyileştirmelere yer verildiği ve ilgili konuların Uluslararası İşbirliği ve Strateji Belirleme Komitesi kapsamında görüşüldüğü görülmektedir.

Uluslararasılaşma politikası

Olgunluk Düzeyi: Kurumun uluslararasılaşma uygulamaları ilgili birimlere yayılmış, benimsenmiş ve kalite politikasıyla uyumludur.

Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı

Olgunluk Düzeyi: Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetsel ve organizasyonel yapılanması izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Uluslararasılaşma kaynakları

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

Uluslararasılaşma performansı

Olgunluk Düzeyi: Kurumda uluslararasılaşma faaliyetleri izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

B. EĞİTİM ve ÖĞRETİM

1. Programların Tasarımı ve Onayı

Atılım Üniversitesi Eğitim-Öğretim etkinliklerini yedi fakülte (Fen-Edebiyat Fakültesi, Sanat, Tasarım ve Mimarlık Fakültesi, Hukuk Fakültesi, İşletme Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi ve Tıp Fakültesi), dört yüksekokul (Meslek Yüksekokulu, Sağlık Hizmetleri Yüksekokulu, Sivil Havacılık Yüksekokulu ve Yabancı Diller Yüksekokulu) ve üç enstitü (Fen Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Bilimler Enstitüsü ve Sosyal Bilimler Enstitüsü) ile sürdürmektedir. Fakülte ve yüksekokullar bünyesinde toplam 46 lisans, 4 önlisans programı bulunmaktadır.

Tümü örgün olan bu programlarda salgın koşulları nedeniyle 2019-2020 Bahar Dönemi'nde dersler çevrimiçi yürütülmüş, 2020-2021 Güz Dönemi'nden itibaren farklı ders ve programlarda yüzyüze, çevrimiçi ya da melez eğitim programları uygulanmıştır.

Programların Tasarımı ve Onayı

Atılım Üniversitesi'ndeki önlisans, lisans ve lisansüstü programların tanımlanması, güncellenmesi ve bu programlar için yeni dersler oluşturulmasına dair süreçlerin tanımlanmış olduğu hem Kurumsal İç Değerlendirme Raporu'nda (KİDR) sunulan belgelerde hem de kurum ziyareti sırasındaki görüşmelerde gözlenmiştir. Bu süreçler ilgili bölüm ya da birim tarafından başlatılmaktadır. Program tasarımı ve güncellenmesi için kurum içinde yayınlanmış bir *Program ve Ders Bilgi Paketi Hazırlama Kılavuzu* mevcuttur. Programların güncellenmesindeki paydaş katılımı bölüm danışma kurulları üzerinden sağlanmaktadır. Bu katılım genellikle kurumun akredite programlarında etkin olarak sağlanabilmektedir.

Kurumdaki, 10 lisans programına TYÇ ve AYÇ logolu diploma hakkı verilmesi güçlü bir yön olarak değerlendirilmiştir. Tüm programlarla ilgili genel bilgiler, ders planları ve bu planların TYYÇ ile uyumunu gösteren detaylı tablolar üniversitenin *AKTS ve TYÇÇ Kataloğu*nda (<https://www.atilim.edu.tr/tr/ects>) yayınlanmıştır. Bu çevrimiçi katalogta, bazı ders planlarında 60 AKTS yıllık toplam kredi miktarının gözlenemiyor olması, bazı programların program çıktıları için Ulusal Yeterlilikler Çerçevesi-Program Yeterlilikleri eşleştirilmesinin yapılmamış olması kurumun gelişmeye açık yönleri olarak saptanmıştır.

Lisans programlarının önemli bir uluslararası unsuru olan Erasmus+ programı destekli değişim

programları bakımından 100'e yakın üniversite ile anlaşmalı olması ve son yıllarda Avusturya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi ile oluşturulmuş olan çift diploma programı, kurumun uluslararası programları açısından güçlü yönlerini oluşturmaktadır. Yine de, Avrupa (Erasmus+ programı) dışındaki üniversitelerle değişim ve ortak programların artırılması bakımından gelişmeye açık bir alan bulunmaktadır.

Programın Ders Dağılım Dengesi

Ders planlarında derslerin %25'inin seçmeli olarak belirlenmesi ve bu seçmeli derslerin arasında alan dışı seçmeli derslere de yer verilmesi kuralı Üniversite çapında tüm programlarda uygulanmaktadır. Dolayısıyla, zorunlu/seçmeli ders oranı dağılım dengelerinin gözetiliyor olması kurumun güçlü bir yönü olarak ortaya çıkmaktadır. Alan dışı seçmeli derslerin her dönem yeterli sayıda açılması, çok sayıda seçmeli ders içeren iki farklı bölüm (Sosyal Bilimler Ortak Dersler Bölümü ve Güzel Sanatlar Ortak Dersler Bölümü) sayesinde mümkün olmaktadır.

Ders Kazanımlarının Program Çıktılarıyla Uyumu

Ders Eğitim Çıktıları ile Program Yeterlilikleri arasındaki ilişkiler kurumun *AKTS ve TYÇÇ Kataloğ*ında yer almaktadır. Program tanımlarındaki bu tür detayların sadece akredite olan ya da akreditasyon için hazırlanan programlara özgü olmayıp tüm üniversite çapında uygulanıyor olması olumlu bir nokta olarak değerlendirilse de; ders planlarında başka bölümlerden alınan zorunlu dersler veya bölüm-içi dersler için ders çıktıları-program yeterlilikleri eşleştirmelerinin bulunmaması gelişmeye açık bir alan olarak göze çarpmaktadır.

Öğrenci İş Yüküne Dayalı Ders Tasarımı

Öğrenci iş yüküne dayandırılarak hesaplanmış olan AKTS kredileri *AKTS ve TYÇÇ Kataloğ*ında yer alan derslerin hemen hemen tamamında yer almaktadır. Bu hesaplamada önceleri 1 AKTS, 30 saatlik iş yüküne eşdeğer olarak görülürken, daha sonra güncelleme yapılarak 1 AKTS = 25 saat olarak kabul edilmiştir. Bazı programlarda uygulanan işyerinde eğitime dayalı *Ortak Eğitim Programı* kapsamındaki çalışmalar için de AKTS kredileri işyerindeki yüke dayalı olarak tanımlanmakta bu AKTS değerleri üzerinden programlardaki seçmeli derslere eşdeğer olarak kabul edilmektedirler. Özellikle, Ortak Eğitim Programındaki derslerin AKTS kredilerinin sistematik olarak ve sürece ilgili işyerini temsil eden paydaşlarında katılımı sağlanarak izleniyor ve güncelleniyor olması kurumun güçlü yönlerinden biridir.

Ölçme ve Değerlendirme Sistemi

Ölçme ve değerlendirme ile ilgili çok sayıda çeşitli mevzuatın varlığı dikkat çekmektedir. Bu kapsamda, Önlisans ve Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, Engelli Öğrenci Eğitim Öğretim ve Sınav Yönergesi gibi genel geçer mevzuat yanında, Yabancı Diller Yüksekokulu Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, Tıp Fakültesi Eğitim-Öğretim Yönergesi, Tıp Fakültesi Eğitim-Öğretim Kurulları Yönergesi ve Ortak Eğitim Yönergesi gibi birimlere özgü mevzuat da bulunmaktadır. Ölçme ve Değerlendirme için rubrik kullanımı konusunda kısıtlı sayıda örnekler olmasının ve bu konuda bilgilendirmelerin yapılmış olmasının yanında, rubrik kullanımının yaygınlaştırılması gereği de öze çarpmaktadır.

Akredite programların program yeterliliklerini, derste değerlendirilen etkinlikler ve ders eğitim çıktıları üzerinden ölçen bir sistemin varlığı ise çok olumlu olarak değerlendirilmiştir.

Programların tasarımı ve onayı

Olgunluk Düzeyi: Programların tasarım ve onay süreçleri sistematik olarak izlenmekte ve ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

Programın ders dağılım dengesi

Olgunluk Düzeyi: İçselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar bulunmaktadır.

Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu

Olgunluk Düzeyi: Ders kazanımları programların genelinde program çıktılarıyla uyumlandırılmıştır ve ders bilgi paketleri ile paylaşılmaktadır.

Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı

Olgunluk Düzeyi: Programlarda öğrenci iş yükü izlenmekte ve buna göre ders tasarımı güncellenmektedir.

Ölçme ve değerlendirme sistemi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda ölçme ve değerlendirme uygulamaları izlenmekte ve izlem sonuçlarına göre ölçme ve değerlendirme sisteminde iyileştirme yapılmaktadır.

2. Öğrenci Kabulü ve Gelişimi

Öğrenci Kabulü, Önceki Öğrenmenin Tanınması ve Kredilendirilmesi

Kurumun, öğrenci kabulü, önceki öğrenimlerdeki derslerin kabulü ve intibakı ile ilgili mevzuatı, Önlisans ve Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği, Yaz Öğretim Yönetmeliği, Çift Anadal Programı Yönergesi, Yandal Programı Yönergesi, Erasmus ve Diğer Değişim Programları Yönergesi, Ortak Eğitim Yönergesi, Uluslararası Öğrenci Kabulüne İlişkin Usul ve Esaslar Yönergesi, Önceki Öğrenimlerin Tanınması Muafiyet ve İntibak İşlemleri Yönergesi, Akademik Danışmanlık Yönergesi, Yabancı Diller Yüksekokulu Modern Diller Bölümü İngilizce Dersleri Muafiyet ve Temel İngilizce Bölümü Yabancı Dil Eşdeğerlik Yönergesi gibi çok sayıda yönetmelik ve yönergeden oluşmaktadır. Ancak, kurumun Internet sayfalarından bu yönetmelik ve yönergelerin sadece altı tanesine İngilizce olarak erişilebilmektedir. Staj uygulamaları ise her fakülte için ayrı yönergelerle tanımlanmıştır.

Önceki öğrenmelerin tanınması ve kredilendirilmesi ile ilgili başvuru ve onay süreçlerinin büyük bir bölümü, öğrencinin tüm akademik yaşam döngüsünün takibi için oluşturulmuş olan ve örnek gösterilebilecek ATACS sistemi üzerinde çevrimiçi olarak takip edilmektedir. Öğrencilerin mezuniyet koşulları da aynı sistem üzerinden otomatik olarak kontrol edilebilmektedir.

Üniversiteye yeni girmiş öğrencilere, ilk eğitim-öğretim yıllarına başlamadan önce kapsamlı bir oryantasyon programı uygulanmakta ve her öğrenciye bir akademik danışman atanmaktadır.

Yeterliliklerin Sertifikalandırılması ve Diploma

Atılım Üniversitesinde kayıtlı olduğu programı başarı ile tamamlayan öğrencilere diploması ile birlikte bir diploma eki verilmektedir. Öğrencilerin ATACS üzerindeki kayıtlarında not belgeleri (transkript) tüm yarıyıldaki kayıt durumlarını ve kayıtlı oldukları derslerdeki başarı durumlarını detaylı olarak içermektedir.

Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin süreçler izlenmekte, iyileştirilmekte ve güncellemeler ilan edilmektedir.

Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma

Olgunluk Düzeyi: Uygulamalar izlenmekte ve tanımlı süreçler iyileştirilmektedir.

3. Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme

Öğretim Yöntem ve Teknikleri

Kurumdaki öğrenme yöntemlerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmalar, 2014 yılından itibaren kurulmuş Eğitim Teknolojileri ve Pedagoji Ofisiyle başlamış ve 2020 yılında kurulan Atılım Üniversitesi Öğrenme ve Öğretme Merkezi tarafından devam etmektedir.

Derslerde kullanılan öğretme teknikleri ve yöntemleri, TYÇÇ ve AKTS Kataloğu'nda her dersin bilgi formunda gösterilmektedir. Bunların arasında, yaparak öğrenme, projeyle öğrenme, akran öğrenmesi ve ters-yüz sınıf (*flipped classroom*) gibi güncel öğrenme yöntemlerinin kullanıldığı derslerin varlığı olumlu olarak değerlendirilmiştir. Yine de, bu tür güncel öğrenme yöntemlerinin tüm birimlere yaygınlaştırılması gelişmeye açık bir yön olarak görülmektedir.

Ayrıca, işyerinde öğrenme yöntemlerinin uygulandığı bir Ortak Öğretim Programı, 27 lisans programında yürütülmektedir. Bu program kapsamında, öğrenciler Yaz stajı sonrasında Güz döneminde eğitim etkinliklerini aynı işyerinde devam ettirmektedir. İşyerindeki etkinliklerin ders ve AKTS karşılıkları TYÇÇ ve AKTS Kataloğunda tanımlanmıştır. Altmışyedi anlaşmalı firmanın yer aldığı bu programa, bugüne 2020 yılına dek 38 öğrenci katılmıştır.

Öğrencilerin başarılarının teşvik edilmesi için *Başarıyı Paylaşım Programı* uygulanmaktadır. Bu programda, başarılı öğrenciler öğretim üyelerinin araştırmalarına yardımcı olmanın yanında, kendilerinden daha alt sınıflardaki öğrencilere rehber olarak da atanabilmektedirler. Bu şekilde, öğrenciler arasında rehber-öğrenen ilişkisine dayalı bir akran öğrenmesi ortamı yaratılmaktadır.

Bir diğer olumlu teşvik mekanizması da, *İz Bırakan 50 Öğrenci* uygulamasıdır. Bu uygulamayla her yıl toplumsal hizmetleri veya üniversiteye katkılarıyla öne çıkan 50 öğrenciye ödül sertifikaları ve para ödülleri verilmektedir.

Yabancı Diller Yüksekokulu'ndaki İngilizce Hazırlık sınıfında öğrencilerin Akademik Amaçlı İngilizce becerilerini geliştirmeye yönelik blog yazarlığı gibi, <https://juventude.life/> sayfası üzerinden yürütülen uygulamaların bulunması kurumundaki İngilizce eğitiminin güçlü bir yönü olarak değerlendirilmiştir.

Ölçme ve Değerlendirme

Derslerdeki kullanılan materyaller ve içerikle ilgili destek Moodle tabanlı Atılım Üniversitesi Öğrenme Yönetim Sistemi üzerinden verilmektedir. Bu sistem üzerinde çevrimiçi sınav ve benzeri ölçme değerlendirme yöntemleri uygulanmaktadır. Özellikle küresel salgın süresince bu olanakların yoğun olarak kullanıldığı ve bu konuda öğretim elemanlarına ve öğrencilere gerekli desteğin sağlandığı anlaşılmaktadır. Salgın sırasında çevrimiçi sınavlarda, sınav güvenliği için SafeBrowser uygulamasından yararlanılmıştır. Engelli ve özel öğrencilerden ihtiyacı olanlara , sınavlarda gerekli desteğin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Sınav, ödev vb. ölçme ve değerlendirme etkinlikleri için ders değerlendirme anketleri üzerinden iç paydaş görüşleri alınmakta ve buna bağlı geliştirmeler yapılmaktadır. Bunun yanında, akredite olan programlarla kısıtlı olmak üzere, program yeterliliklerinin sağlanma düzeyinin ders çıktılarına üzerinden değerlendirilmesi örnekleri de mevcuttur.

Öğrenci Geri Bildirimleri

Öğrenci dönütlerinin alınması için en yaygın uygulama ders değerlendirme anketleridir. Bu, anketlerde dersin öğretim elemanı hakkında alınan dönütler, öğretim elemanlarının performans değerlendirmelerinde de dikkate alınmaktadır.

Öğrenci görüşlerinin alınması amacına yönelik başlıca etkinlikler, 2019 yılında farklı bölüm ve sınıflardan, ulusal ve uluslararası 50 civarında öğrenciyle ayrı ayrı yapılan Öğrenci Çalıştaylarıdır. Yüz yüze yapılan bu çalıştayların ardından, 2021 yılında benzer çalıştaylar çevrimiçi olarak yapılmıştır.

Öğrenci dönütlerini almak için bu tür mekanizmalarının olması çok olumlu olarak değerlendirilmektedir. Ancak, öğrencilerin idari kurullarda temsil edilmiyor olmaları da kurumun gelişmeye açık bir yönü olarak dikkati çekmektedir.

Akademik Danışmanlık

Açık kapı yaklaşımı ile verimli bir şekilde işleyen bir danışmanlık sisteminin bulunması kurumun güçlü bir yönü olarak değerlendirilmektedir. Danışmanlık hizmetlerinin izlenmesi ve iç paydaş dönütleri üzerinden iyileştirilmesi dair kanıtlara rastlanmamıştır.

Öğretim yöntem ve teknikleri

Olgunluk Düzeyi: Öğrenci merkezli uygulamalar izlenmekte ve ilgili iç paydaşların katılımıyla iyileştirilmektedir.

Ölçme ve değerlendirme

Olgunluk Düzeyi: Öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirme uygulamaları izlenmekte ve ilgili iç paydaşların katılımıyla iyileştirilmektedir

Öğrenci geri bildirimleri

Olgunluk Düzeyi: Tüm programlarda öğrenci geri bildirimlerinin alınmasına ilişkin uygulamalar izlenmekte ve öğrenci katılımına dayalı biçimde iyileştirilmektedir. Geri bildirim sonuçları karar alma süreçlerine yansıtılmaktadır.

Akademik danışmanlık

Olgunluk Düzeyi: Kurumda akademik danışmanlık ilke ve kurallar dahilinde yürütülmektedir.

4. Öğretim Elemanları

Atama, Yükseltme ve Görevlendirme Kriterleri

Kurumdaki öğretim elemanlarının atama ve yükseltilmeleri ile ilgili kurallar ve süreçler, Atılım Üniversitesi Öğretim Üyeleri Atama ve Yükseltme Yönergesi'nde tanımlanmıştır. Bunun yanında, yurt içi ve yurt dışı, kısa ve uzun süreli görevlendirmeler Atılım Üniversitesi Akademik Personel Yurtiçi ve Yurtdışı Görevlendirme Yönergesi'nde belirtilen kurallar çerçevesinde yapılmaktadır.

Öğretim üyelerinin yıllık performans değerlendirmeleri ile ilgili süreçler ise, Öğretim Elemanı Performans Ölçme Kriterleri Usul ve Esasları'nda belirlenmiştir. Bu değerlendirmelerin sonuçları öğretim üyelerinin maaş artışlarını da etkilemektedir.

Atılım Üniversitesi'nin mevzuatında herhangi bir düzenleme olmamasına karşın, kurum içi doktoralı istihdam oranının düşük olması kurumun güçlü bir yanı olarak görülmüştür. Öte yandan, performans ölçüm sisteminde araştırma faaliyetleri için toplanan puanın 0,65 ile çarpılmasına karşın eğitim faaliyetlerinden toplanan puanın 0,35 ile çarpıldığı gözlenmiştir. Bu durumda, Tıp Fakültesi gibi yeni açılan ve Ar-Ge fiziksel ve personel alt yapısı tamamlanmamış birimlerdeki öğretim üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi için ek mekanizmaların olmaması gelişmeye açık bir unsurdur.

Öğretim Yetkinliği

Eğiticilerin Eğitimi için her yıl düzenli olarak Oryantasyon ve Etkili Eğitim Seminerleri düzenlenmektedir. Bu seminerler kapsamında, üniversitedeki başlıca birimlerle ilgili bir oryantasyonun yanı sıra, öğretime elemanları ölçme değerlendirme teknikleri ve temel eğitim-öğretim kavramları ile ilgili de bilgilendirilmektedir.

Çeşitli birimlerde, uygulama ağırlıklı bazı derslerin ilgili sektörden kişiler tarafından verilmesi üniversite açısından güçlü bir unsur olarak değerlendirilmesine karşın, bazı birimlerde de öğretim elemanı sayısının yeterli olmaması nedeniyle, derslerin alan dışı eğitmenler tarafından veriliyor olması gelişmeye açık bir yön olarak görülmektedir.

Eğitim Faaliyetlerine Yönelik Teşvik ve Ödüllendirme

Öğretim üyelerinin eğitim alanındaki başarılarının teşvik ve ödüllendirilmesine yönelik etkinliklere bazı birimlerde kısıtlı olarak ve sadece birimlerin kendi inisiyatifleri sayesinde yapılmaktadır. Kurum üst yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, kurum genelinde eğitim başarımını teşvik edecek adil ve şeffaf bir ödül sistemi geliştirilmesi konusunda planlamalar yapıldığı ifade edilmiş ve **"Eğitimde Üstün Başarı"**

Ödülü Uygulama Yönergesi ” hazırlanmıştır.

Atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri

Olgunluk Düzeyi: Atama, yükseltme ve görevlendirme uygulamalarının sonuçları izlenmekte ve izlem sonuçları değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

Öğretim yetkinliği

Olgunluk Düzeyi: Öğretim yetkinliğini geliştirme uygulamalarından elde edilen bulgular izlenmekte ve izlem sonuçları öğretim elamanları ile birlikte irdelenerek önlemler alınmaktadır.

Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme

Olgunluk Düzeyi: Teşvik ve ödüllendirme mekanizmalarının; yetkinlik temelli, adil ve şeffaf biçimde oluşturulmasına yönelik planlar bulunmaktadır.

5. Öğrenme Kaynakları

Öğrenme Ortamı ve Kaynakları

Sosyal Bilimler Araştırma ve Eğitim Laboratuvarı, sosyal bilimler alanlarında araştırma yapmak isteyen üniversite içinden ve dalından araştırmacı ve eğitmenlere eğitim vermesi bakımından Atılım Üniversitesi'nin öğrenme kaynakları arasında önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Bunun yanında, üniversitenin farklı büyüklükteki sınıfları ve laboratuvarları eğitim-öğretim için yeterli bir altyapıyı oluşturmaktadır. Salgın sürecinde bu altyapının çevrimiçi ve melez eğitim sistemlerini desteklemesini sağlamak amacıyla , 105 sınıfa kamera sistemi kurulmuştur. Bu sayede, 2019-2020 akademik yılı Bahar Döneminde çevrimiçi yapılan dersler, 2020-2021 Güz Dönemi'nden itibaren çevrimiçi ya da yüzyüze derslerin yanında, melez derslerle de sürdürülebilmiştir.

Derslerde eğitim araçları ve içerik desteği, Moodle tabanlı Öğrenme Yönetim Sistemi üzerinden verilmektedir.

Bir milyondan fazla, basılı ve çevrimiçi kaynağa erişim sağlayan, çeşitli çalışma alanları içeren, zengin ve modern bir kütüphanenin varlığı, Atılım Üniversitesinin güçlü bir yönü olarak öne çıkmaktadır.

Örgün ve yüzyüze eğitim süreçleri dışındaki eğitim etkinlikleri Uzaktan Eğitim ve Eğitim Teknolojileri Direktörlüğü, Sürekli Eğitim Merkezi ve Kariyer Planlama ve Ortak Eğitim Direktörlüğü altında koordine edilmektedir.

Yukarıda anılan tüm noktalar, Atılım Üniversitesi'nin öğrenme ortamını güçlü kılan unsurlardır. Buna karşın, lisans düzeyi sınıflarındaki öğrenim ücretlerinin Hazırlık okulunda da geçerli kılınması nedeniyle, tüm Hazırlık Okulu öğrencilerinin aynı İngilizce Programında öğrenim görmelerine rağmen öğrenim ücretlerinin programlar arasında farklılık göstermesi kurumun önemli bir geliştirmeye açık yönüdür.

Sosyal, Kültürel, Sportif Faaliyetler

Atılım Üniversitesi'nde 65 öğrenci topluluğu faaliyet göstermektedir. Bu topluluklar yılda 150 civarında etkinlik düzenlemektedir. Bu etkinliklerin kurum tarafından finansal ve altyapı olarak desteklendiği, kurum ziyareti sırasında hem Kültürel ve Sosyal İşler Müdürlüğü hem de öğrenciler tarafından ifade edilmiştir. Öğrenci etkinlikleri arasında Radyo Atılım'ın varlığı da dikkat çekmektedir.

Tesis ve altyapılar

Kurumun, 74 dönümü nitelikli olmak üzere, toplam 180 dönüme varan dış mekanı, bunun üzerine kurulu 127 dönümlük iç mekanı, bu alanların içine dağılmış toplam 3500 m²'lik 10 kafeterya ve restoranı, dokuz konferans salonu ve reviri içeren tesis ve altyapıları öğrencilerin ihtiyaçlarını birçok yönden karşılama

açısından yeterlidir.

Bunun yanında, kurumun geliştirmeye açık bazı yönleri de bulunmaktadır. Bunların başında, üniversite kampüsünden yurt bulunmaması, öğrencilerin ulaşım olanaklarının yetersizliği, yemek ücretlerinin öğrenci beklentilerinin üzerinde olması gelmektedir. Bunun yanında, Tıp Fakültesinin Morfoloji binasının inşaatının devam etmesi nedeniyle; ilk 3 sınıftaki öğrencilerin Sağlık Bilimleri Fakültesi ile fiziksel altyapı imkanları görece kısıtlı bir binada ders görmeleri ve Tıp Fakültesi'nin henüz kendine ait bir uygulama ve eğitim hastanesinin bulunmaması da sayılabilir.

Engelsiz Üniversite

Üniversite binalarında sınıf, amfi, asansör, otopark gibi ortak alanların yürüme engelliler için erişilebilirdir. Bina içi ve dışı alanlarda görme engelliler için gerekli işaretlendirme yapılmıştır. Bu altyapısı ile Atılım Üniversitesi'nin 4 binası mekanda erişim ödülleriyle layık görülmüştür.

Psikolojik Danışmanlık ve Kariyer Hizmetleri

Atılım Üniversitesi'nin Öğrenci Gelişimi ve Danışma Merkezi, Hazırlık Okulu binasında etkinliklerini sürdürmektedir. Bu merkeze en çok başvurunun Hazırlık Okulu'ndan geldiği gözlenmiştir. Ayrıca, üniversitenin Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, öğrenci ve çalışanlara cinsiyete dayalı ayrımcılık, şiddet, cinsel taciz ve saldırıya karşı destek hizmetleri vermektedir. Öğrencilere üniversite sonrası kariyerleri konusunda destek ve yönlendirme Kariyer Planlama ve Ortak Eğitim Merkezi üzerinden yapılmaktadır. Bu hizmetlerle ilgili, izleme ve iç paydaş görüşlerinin alınması konusunda kanıta rastlanmamıştır.

Öğrenme ortamı ve kaynakları

Olgunluk Düzeyi: Öğrenme kaynaklarının geliştirilmesine ve kullanımına yönelik izleme ve iyileştirilme yapılmaktadır.

Sosyal, kültürel, sportif faaliyetler

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler erişilebilirdir ve bunlardan fırsat eşitliğine dayalı olarak yararlanılmaktadır.

Tesis ve altyapılar

Olgunluk Düzeyi: Tesis ve altyapının kullanımı izlenmekte ve ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirilmektedir.

Engelsiz üniversite

Olgunluk Düzeyi: Engelsiz üniversite uygulamaları izlenmekte ve dezavantajlı grupların görüşleri de alınarak iyileştirilmektedir.

Psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetleri

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde planlamalar dahilinde psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetleri uygulanmaktadır.

6. Programların İzlenmesi ve Güncellenmesi

Program Çıktılarının İzlenmesi ve Güncellenmesi

Program çıktıları akredite ve akreditasyona hazırlanan bölümlerde izlenmekte, ölçülmekte ve gereken durumlarda güncellenmektedir. Program çıktıları, derslerde notlandırılan etkinlikler kullanılarak ders eğitim çıktılarının değerlendirilmesi ve ders eğitim çıktıılarının program yeterliklerine katkıları kullanılarak ölçülmektedir. Bu sistematik yöntem, kurumun güçlü yönlerinden biridir. Bu yöntemin, tüm birimlerde

uygulanarak yaygınlaştırılması gelişmeye açık bir yöndür.

Birçok birimde, ölçülen program yeterliliklerinin değerlendirilmesi ve güncellenmesi bölüm danışma kurullarında paydaş katılımı sağlanarak yapılmaktadır.

Mezun İzleme Sistemi

Atılım Üniversitesi Mezunlarla İletişim Ofisi 2018 yılında yeniden yapılandırılarak mezun izleme süreçlerini daha verimli bir düzeye taşımıştır. Değerlendirme ziyareti tarihinde yaklaşık 13,000 olan toplam mezun sayısının yarıya yakını ile ilişki kurulmuş olduğu ve düzenli olarak izlendiği anlaşılmaktadır.

Program çıktılarının izlenmesi ve güncellenmesi

Olgunluk Düzeyi: Program çıktıları bu mekanizmalar ile izlenmekte ve ilgili paydaşların görüşleri de alınarak güncellenmektedir.

Mezun izleme sistemi

Olgunluk Düzeyi: Kurumdaki programların genelinde mezun izleme sistemi uygulamaları vardır.

C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

1. Araştırma Stratejisi

Kurumun Araştırma Politikası, Hedefleri ve Stratejisi

Atılım Üniversitesinde araştırma politikaları “Eğitimde ve araştırmada Türkiye’de ilk 10, dünyada ilk 500 üniversite içinde sürekli yer almak” şeklinde belirlenmiş olan vizyonu çerçevesinde şekillendirildiği ve temel hedeflerinin ise, “bilinirliği ve güvenilirliği yüksek olan ulusal ve uluslararası sıralama kuruluşları tarafından benimsenen ve evrensel boyutta kabul gören ölçütler çerçevesinde bilimsel katkılarda bulunmak” şeklinde ifade edilmektedir.

Atılım Üniversitesi’nin araştırma ve geliştirme süreci ile ilgili hedeflerinin belirlenmesinde TÜBİTAK 1513 Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı’ndan faydalanması ve ilgili programın Üniversitenin araştırma ve geliştirme hedefleri için bir katalizör görevi görmesi önemlidir.

Kurum, stratejik planı çerçevesinde belirlenen akademik öncelikleriyle uyumlu, değer üretebilen ve toplumsal faydaya dönüştürülebilir araştırma ve geliştirme faaliyetleri içindedir. 2020-24 yılları arasında geçerli olmak üzere geliştirilen Atılım Üniversitesi Stratejik Planında, araştırma politikası, hedefleri, stratejileri yer almaktadır (<https://www.atilim.edu.tr/tr/argeda/page/931/arastirma-politikalari>). Anılan plan çalışmaları kapsamında; stratejik öncelikli alan olarak belirtilen “Araştırma- Geliştirme ve İnovasyon” başlığı adı altında özel çalışmalar yürütülmüştür. Üniversitenin; “Ar-Ge ve İnovasyon” alanında sunduğu altyapı ve niteliklerin iyileştirilmesine dair stratejik amaç, stratejik hedef, performans göstergeleri ve diğer parametrelerle entegre bir mekanizma üzerinden yönetilmesi hedeflenmiştir. Stratejik plan kamuoyu ile paylaşılmamaktadır.

Üniversitenin araştırma stratejileri doğrultusunda her takvim yılı için “Araştırma Hacim-Kalite Ölçütleri ve Hedefleri” belirlenmekte ve çalışmalar bu plana göre yürütülmektedir. Araştırma hacim ve kalite ölçütleri belirlenirken büyük ölçüde dünyada öne çıkan sıralama kuruluşlarının kullandığı ölçütler dikkate alınmaktadır. Bilimsel araştırma çıktılarının Web of Science (WoS) kapsamında yer alan etki faktörü yüksek dergilerde yayınlanması, dış destekli projeler ile fon yaratılması, patentler ve faydalı modeller ile ticarileştirme faaliyetleri araştırma temel hacim ölçütleri arasında yer almaktadır. Nitekim araştırma konusunda anahtar performans göstergeleri olarak şunlar belirlenmiştir:

1. Web of Science kapsamında yayınlanmış tam makale sayısı
2. Atılım Üniversitesi adresli yayınlara verilen atıf sayıları
3. Dış destekli (TÜBİTAK, SSB, KOSGEB, H2020, COST vb.) ulusal ve uluslararası projeler

4. Ulusal ve Uluslararası Patentleri

Bu göstergelerin Araştırma, Geliştirme, Tasarım, Uygulama, Danışmanlık ve Teknoloji Transfer Ofisi (ARGEDA-TTO) Direktörlüğü https://www.atilim.edu.tr/files/Argeda-TTO_Yonergesi_2015.pdf ve Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcılığı tarafından takip edilmekte ve raporlanmakta olduğu bildirilmiştir.

Bu göstergeler konusunda ilerlemeyi teşvik edici olmak üzere, Yayın Teşvik Sistemi geliştirilmiştir. WoS tam makale sayıları açısından üniversite adresli üretilen WoS endeksli tam makale sayılarında 2018, 2019 ve 2020 yıllarında önemli artışlar görülmüştür. Bu anlamda diğer bir özendirici unsur da, Bilimsel Yayın Üstün Başarı Ödülleri'dir. Son üç yıldır uygulanan bu sistemde WoS endeksli yayın ve atıf sayısı dikkate alınmaktadır. Atılım Üniversitesi Bilimsel Yayın Üstün Başarı Ödülleri Uygulama Yönergesi bulunmaktadır.

Özellikle ölçüde üniversitelerin araştırma potansiyelinin ve katkısının dikkate alındığı Times Higher Education (THE) World University Rankings değerlendirmesi sonucunda Atılım Üniversitesi, güncel Fiziksel Bilimler alan sıralamasında 601-800, Mühendislik ve Teknoloji alan sıralamasında 801-1000 bandında yer almıştır. TÜBİTAK tarafından yürütülen "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi" sıralamasında ise, 2012 yılından itibaren sürekli olarak ilk elli üniversite içinde yer alan kurumun, 2020 yılında ülkemizdeki tüm üniversiteler arasında otuzuncu sırada olduğu görülmüştür. Bu önemli başarıların ardında, Atılım Üniversitesinin vizyonunu olan "araştırma ve eğitimde dünyada ilk 500, Türkiye'de ilk 10 içinde kalıcı olarak yer almak" üzere çalışmaların yürütüldüğü Strateji ve İş Geliştirme Koordinatörlüğünün de payı olduğu değerlendirilmektedir.

YÖK tarafından her yıl yayımlanan Üniversite İzleme ve Değerlendirme Raporuna (Kurumsal Karne) göre, Atılım Üniversitesinin 2020 yılı için Ar-Ge, Proje ve Yayın değerleri de dikkat çekmektedir:

- Üniversitenin THE'ya göre dünya sıralaması: 801,1001
- Üniversitenin THE'ya göre bölgesel (Asya) sıralama: 251,301
- Üniversitenin THE'ya göre ulusal sıralama: 9

Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörlüğü'nce Temmuz 2021 tarihinde hazırlanan kurumsal karne belgesinde en çok başarı oranının %67 ile araştırma-geliştirme öncelikli alanında olması da dikkate şayandır.

Metal Şekillendirme Mükemmeliyet Merkezi ile Savunma Teknolojileri, Türkiye Tarih Araştırmaları, Performans Ölçüm, Kadın Sorunları, Göç Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin varlığı önemlidir.

Gerek dokümanlardan gerekse de kurum ziyareti sırasında yapılan çalışmalarda, 2020-2021 eğitim ve öğretim dönemi içerisinde uygulanmak üzere Stratejik plan kapsamındaki stratejik öncelikli alan olarak benimsenmiş "Ar-Ge ve Inovasyon" başlığı altındaki stratejik hedefler ile PYS entegrasyonu sağlanmış ve araştırma gelişiminin pozitif trendi yıllık olarak farklı bir mekanizmayla daha takip altına alınmış [Bknz: [örnek PYS hedef kartı](#)] olması gibi önemli ilerlemeler kaydedilmiş olmasına karşın, araştırma politikası, stratejisi ve hedeflerinin izlenmesi ile ilgili bir takım kanıt belgeler görülmüş olsa da, bu izlem sonuçlarına göre sistematik şekilde alınan önlemler ve iyileştirmelere dair kanıtlar açık ve yeterli değildir. Ayrıca özellikle bu süreçlerde dış paydaş olarak yalnızca TÜBİTAK ve Üniversite-Sanayi İşbirliği çerçevesinde işbirliği yapılan birkaç sanayi kuruluşu ve üniversiteden söz edilmektedir ki, sadece bunlarla dış paydaş katkısının sınırlı kaldığı değerlendirilmektedir.

Araştırma-Geliştirme Süreçlerinin Yönetimi ve Organizasyonel Yapısı

Atılım Üniversitesinde ar-ge süreçlerinin yönetiminden sırasıyla, Üniversite Araştırma Kurulu, Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcılığı ve ARGEDA-TTO Direktörlüğünün sorumlu olduğu bildirilmektedir.

Araştırma-Geliştirme süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı ile ilgili kanıt belge olarak Atılım Üniversitesi Araştırma, Geliştirme, Tasarım, Uygulama, Danışmanlık ve Teknoloji Transfer Ofisi

(ARGEDA-TTO) Yapı ve İşleyiş Yönergesi verilmektedir.

(<https://docplayer.biz.tr/129316612-Atilim-universitesi-arastirma-gelistirme-tasarim-uygulama-danismanlik-ve-teknoloji-transfer-ofisi-argeda-tto-yapi-ve-isleyis-yonergesi.html>)

Üniversite Araştırma Kuruluna rektör başkanlık etmektedir. Üniversite'deki araştırma ortamının ve disiplinlerarası çalışmaların belirlenmesi ve geliştirilmesinin teşvik edilmesi, ulusal ve uluslararası boyutlarda Üniversite'nin etkinliğinin arttırılması, ilgili Akademik Birimlerin koordinasyonu ile Üniversite düzeyinde iş birliğini sağlamak üzere kurulan kurulun üyeleri Mütevelli Heyeti Başkanlığı tarafından seçilen bir temsilci, Ar-Ge'den sorumlu Rektör Yardımcısı, Fakülte Dekanları, Yüksekokul Müdürleri, Enstitü Müdürleri, ARGEDA-TTO Direktörüdür.

Her takvim yılı bitişinde toplanan Üniversite Araştırma Kurulunda; araştırmadan sorumlu Rektör Yardımcılığı ve ARGEDA-TTO Direktörlüğü tarafından oluşturulmuş yayınlar, atıflar, iç ve dış destekli projeler, patentlere ilişkin veriler sunulmakta ve tartışılmaktadır. Bu veriler göz önüne alınarak yeni yıla ait hedefler ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için oluşturulması gereken yeni mekanizmaların belirlenmekte olduğu ifade edilmekte ve buna kanıt olarak [Üniversite araştırma kurul toplantı notları](#) gösterilmektedir. Bununla birlikte bu süreçle ilişkin yeterli kanıt belgeler, doküman inceleme ve saha ziyareti çalışmaları sırasında görülmemiştir.

Araştırmaların Yerel/Bölgesel/Ulusal Kalkınma Hedefleriyle İlişkisi

Kurumda, araştırmaların yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleriyle ilişkisi, sosyo-ekonomik-kültürel katkısı; ulusal ve uluslararası rekabetin düzeyi, kurum paydaşlarınca bilinirliği, sürekliliği ve sahiplenilmesinin irdelendiğine ilişkin somut bir belgeye ziyaret sırasında rastlanmamıştır. KİDR'de kanıt belge olarak gösterilen Atılım Üniversitesi Bilimsel Yayın Üstün Başarı Ödülleri Uygulama Yönergesi ve 2020-24 Stratejik Planında da, yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedeflerinin dikkate alındığına dair bir ifade de bulunmamaktadır. Bununla birlikte, üniversitede yürütülmekte olan bazı projelerin savunma ve sağlık alanlarında yapıldığı da belirtilmiştir.

Kurumun araştırma politikası, hedefleri ve stratejisi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde tanımlı araştırma politikası, stratejisi ve hedefleri doğrultusunda yapılan uygulamalar bulunmaktadır.

Araştırma-geliştirme süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı

Olgunluk Düzeyi: Kurumda araştırma-geliştirme süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliği ile ilişkili sonuçlar izlenmekte ve önlemler alınmaktadır.

Araştırmaların yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleriyle ilişkisi

Olgunluk Düzeyi: Kurumdaki araştırmaların planlanmasında yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleri ve değişimleri dikkate alınmaktadır.

2. Araştırma Kaynakları

Araştırma Kaynakları

Üniversitede yapılmakta olan çalışmalar neticesinde ortaya çıkan teknolojinin veya sonuçların, ticari değer kazanarak ihtiyaç duyan kurum/kuruluşlarca kullanılmasını sağlayan birim, TÜBİTAK 1513 ve BIGG-ATILIM projeleri kapsamında faaliyetlerini yürütmekte olan ARGEDA-TTO Direktörlüğüdür. Buna kanıt olarak sadece İç Destekli Ar-Ge ve Tasarım Projeleri Uygulama Yönergesi (<https://www.atilim.edu.tr/tr/argeda/page/5097/usul-ve-esaslar>) verilmiştir. Bundan sonraki süreçte TTO'ya verilen TÜBİTAK destek oranının %46 olduğu, geriye kalan %54'lük payın ise, kurum tarafından sağlandığı belirtilmektedir.

Atılım Üniversitesi tarafından finansal olarak desteklenen ve akademisyenleri özendiren çeşitli iç destek

programları bulunmaktadır. Atılım Üniversitesi İç destek programlarının, ana amacının üniversitedeki araştırmacıları, üniversite dışı destekli projelere/kaynaklara yönelebilmeleri için teşvik etmek olduğu belirtilmektedir. Bu anlamda üniversitece, özellikle üniversite-sanayi iş birliği çerçevesinde yürütülecek çalışmalara ön çalışmalar yapmak üzere başlangıç desteği (*Seed Money*) verilmektedir. Bir başka destek de, özellikle ortak ulusal/ uluslararası projelerde verilmesi gereken finansal katkı (*Matching Money*) olmaktadır. Böylece daha büyük fonlu proje başvuruları için altyapı oluşturmaları sağlanmaktadır. İç destek programları ihtiyaçlar ve araştırma stratejileri doğrultusunda yıllar bazında güncellenmekte olduğu ifade edilmektedir.

Bu konuda 2017 yılında dış değerlendiriciler tarafından yazılan KDDR'da, *'Kurumda var olan lisans araştırma projelerine (LAP) aktarılan kaynaktaki sınırlamaya gidilmesi'* gelişmeye açık yönlerden biri olarak belirtilmiştir. Öte yandan bu konu ile ilgili olarak Atılım Üniversitesi için 2020 yılında hazırlanan KİDR'de ise, *"yaygın bir lisans araştırma kültürü oluşturmak, araştırmacı ve yaratıcı öğrenciler yetiştirmek amacıyla uyguladığı Lisans Araştırma Projeleri (LAP) programında 2019-2020 akademik yılı itibari ile LAP proje destek sınırlarını 10.000 TL'den 20.000 TL'ye yükselterek, daha önce kaynak aktarımında sınırlamaya gidildiği eleştirisinin dikkate alındığı ve iyileştirme yapılmış olduğu belirtilmektedir. Ancak araştırma projelerine ayrılan toplam bütçenin ne olduğu belirtilmediğinden bütünsel bir değerlendirme yapılamamıştır. Diğer taraftan, bu projelere aktarılan kaynakların çeşitlendirilmesi ve sayısının artırılmasına ilişkin herhangi çalışma/plan ile ilgili bir ifadeye de rastlanmamıştır."* denilmektedir.

2020 KİDR'inde ve 2021 kurum ziyareti sırasında, Eğitim-Öğretim programlarında araştırma politikasının uygulanması ile ilgili olarak Atılım Üniversitesinde, araştırmanın lisans eğitimi düzeyinde başlaması gerektiği konusunun politika olarak benimsendiği ifadesi ile karşılaşılmıştır (<https://www.atilim.edu.tr/tr/argeda/page/2149/usul-ve-esaslar>).

2017 yılında yazılan KDDR'da, *'Lisansüstü eğitim düzeyinde burs imkânının yetersiz olması'* da yine açık yönlerden birisidir. Bu konuda 2020 KİDR'inde şu tespit yer almaktadır: *"Atılım Üniversitesi hem 2019 KİDR'de hem de on-line izleme ziyaretinde yapılan görüşmelerde yüksek lisans ve doktora programlarına kayıtlı öğrenciler için burs imkânlarının genişletildiğini, lisansüstü programlarda burslu öğrenci oranının %48 seviyesinde olduğunu; araştırma projelerinde çalışacak lisansüstü öğrencilerine %100 eğitim bursu verildiği ve bu koşulların öğrenci alım ilanlarında duyurulduğunu ifade etmiştir. Öğrencilerle yapılan görüşmelerde de burs olanaklarının kurum internet sayfalarından paylaşıldığı ve öğrenciler tarafından takip edildiği anlaşılmıştır."*

2021 yılında kuruma yapılan ziyaret sırasında öğretim elemanları ile yapılan görüşmelerde az sayıda da olsa, akademisyenlerin yurt dışında doktora yapmak üzere finansal olarak üniversite tarafından desteklendiği belirtilmiştir.

Üniversite İçi Kaynaklar

Atılım Üniversitesinde, İç Destek Programlarının varlığı ve çeşitliliği ile Atama ve Yükseltme Kriterlerinin gözden geçirilme sürecinde bir komisyon oluşturularak öğretim üyelerinin bu komisyona dahil edilmesi ve koşullarda disiplin bazlı özelleşmeye gidilmesi güçlü yönler olarak dikkat çekmektedir.

"Atılım Üniversitesi İç Destek Programları BAD/ADP Süreçleri" ayrıntılı ve iyi hazırlanmıştır (<https://www.atilim.edu.tr/tr/argeda/page/943/ic-destek-programlari>).

- LAP (Lisans Araştırma Projeleri-Lisans öğrencileri için)
- BAD (Başlangıç Araştırma Desteği-Doktoralı öğretim elemanları için)
- ADP (Araştırma Destek Programı-Deneyimli araştırmacılar için)
- UDP (Uluslararası İşbirliği Destek Programı- Uluslararası düzeyde geliştirilmesi planlanan projelere (H2020, COST, TÜBİTAK ikili işbirlikleri vb.) yürütücü/koordinatör ya da araştırmacı olarak katılmak isteyen akademisyenler için)
- ATÜSAD (Üniversite-Sanayi İşbirliği Destek Programı-yeni)

İç Destek programlarına ayrılan toplam miktar 2019-20 yılında ₺965.295,66, 2020-21'de ₺1.831.127,98

ve 2021-22'de ₺1.094.883,15'tir.

Atılım Üniversitesi ile çeşitli kurum ve kuruluşların Üniversite-Sanayi iş birliği kapsamında Ar-Ge projesi yürütmesine destek sağlamak amacı ile kurulan ve 2020-2021 akademik yılından itibaren hayata geçirilen Üniversite-Sanayi İşbirliği Destek programı (ATÜSAD) önemlidir. Bu sayede kurumun bilgi birikiminin ve araştırma yetkinliğinin, kurum ve kuruluşların ihtiyaçları doğrultusunda sanayiye/endüstriye aktarılması; üretim ve/veya hizmet süreçlerine katkı sağlaması ve bunun karşılığında da, Ar-Ge niteliği taşıyan projelerle ve yine ortak olunan kurum/kuruluşlarla işbirliğine gidilmesi, gerek akademisyenlerin gerekse de öğrencilerin kendilerini ve yürütülmekte olan programların gelişmesine zemin hazırlamaktadır.

Bu çalışmalar İç Panel Destek Sistemi ile ARGEDA-TTO tarafından koordine edilmektedir. Bununla birlikte, yıllar içindeki değişim, olanakların etkililiği, yeterliliği, gelişime açık yanları, beklentileri karşılama düzeylerinin nasıl irdelendiği anlaşılamamaktadır. Sadece, daha sonra başka fonlardan yararlanması için araştırmacının performansı dikkate alınmaktadır.

Üniversite yetkililerince bu konuda içselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar bulunmakta olduğu ifade edilmekle beraber, gerek paylaşılan dokümanlardan gerekse de kurum ziyareti sırasında bu anlamda tanımlı bir süreç ile ilgili bilgi edinilememiştir.

İç destek programları kapsamında Atılım Üniversitesi tarafından 2012 yılından itibaren desteklenen Lisans Araştırma Programının (LAP), Atılım Üniversitesi'nin stratejik planına ve araştırma üniversitesi olma yaklaşımına paralel olarak, Üniversitede disiplinler arası ve çok disiplinli araştırma düzeyini yükseltmek, yaygın bir lisans araştırma kültürü yaratmak, araştırma projelerinde takım çalışmalarını desteklemek, araştırmacı ve yaratıcı öğrenciler yetiştirmek amacıyla geliştirilmiş olduğu bildirilmektedir. Bununla beraber incelenen dokümanlarda ve yüz-yüze yapılan görüşmelerde iç destek programlarından daha çok mühendislik ve sağlık alanında çalışan akademisyenlerin yararlandığı, fakat özellikle sosyal bilim alanlarında yararlanmanın son derece sınırlı kaldığı tespit edilmiş ve gelişmeye açık bir alan olarak belirlenmiştir.

Üniversite Dışı Kaynaklara Yönelim (Destek Birimleri, Yöntemleri)

Üç yıldır, özellikle 2020 yılında, üniversite dışı kaynaklara yönelimin de İç Panel Destek Sistemi ile ve ön değerlendirme ve destek verilerek sağlanmakta olduğu ifade edilmektedir. Amaç TÜBİTAK gibi kurumlara dış destek için başvuruların kabul oranının artırılmasıdır. Bu amaçla, kurumda ARGEDA-TTO tarafından TÜBİTAK'ın çeşitli programlarını tanıtan ve özendiren brifingler ve başka üniversitelerle birlikte toplantılar düzenlenmektedir.

Öte yandan, Araştırma Destek Programı kapsamında başvuru yapılabilmesi için, araştırmacının TÜBİTAK, SSM, KOSGEB vb. projelerde çalışmış olması ön koşul olarak kabul edilmiştir.

2020 yılında gerçekleştirilen şu faaliyetler dikkat çekmektedir:

- Fikri mülkiyet kapsamında değerlendirilebilecek proje ve çalışmalar belirlenmiş, fikri mülkiyet yönetimi çerçevesinde gizlilik, know-how, tescil vb. kararların alınması, tescil işlemleri (faydalı model, patent vb.) ve fikri mülkiyetin lisanslanması ile ilgili işlemler gerçekleştirilmiş, ticarileştirme faaliyetlerine daha fazla ağırlık verilmiştir. 2020 yılı faaliyet döneminde 2019 döneminden beri devam eden ticarileşme çalışmalarının olumlu sonuçların alınmış olması (ASELSAN, Craft Kompozit)
- Diğer üniversiteler ile ortak patent iş birliği çalışmalarının bulunması. ODTÜ Teknokent, ODTÜ ve Hacettepe Üniversitesi ile ortak yapılan patent çalışmaları sonuçlandırılmış ve ortaklaşa gerçekleştirilecek olan ticarileştirme faaliyetlerine başlanmıştır. Aynı zamanda Hacettepe Üniversitesi ve ODTÜ ile farklı patent çalışmaları halen devam etmektedir.
- İş Fikri Yarışmaları hem Üniversite içinde hem de dışında düzenlenmekte ve girişimci adaylarının iş fikirlerini hayata geçirmelerine yardımcı olunmaktadır.
 - **Bir Atılım Yap** adını taşıyan yarışma lisans düzeyinde üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencilerine

yönelik olarak 2020 yılının ilk yarısında yapılmış ve değerlendirmeyi geçen adaylara eğitim, mentörlük, danışmanlık vb. hizmetler verilmiştir. İlk üçe giren yarışmacılara para ödülleri verilmiştir.

- **Fikrinle İz Bırak** isimli diğer İş Fikri Yarışması ise, TÜGİAD Ankara Şubesi ortaklığı ile gerçekleştirilmiştir. Yenilikçi/teknoloji tabanlı iş fikri olan girişimci adaylarını ödüllendirme yolu ile teşvik ederek desteklemek ve iş fikirlerinin ticari değere dönüştürülmesi sürecinde eğitim, mentörlük, danışmanlık vb. hizmetlerin verilmesi amaçlanmıştır. Yarışma kapsamında tüm Türkiye’den iş fikri başvuruları alınmış, toplamda 150 başvuruya ulaşılmıştır. Bu yarışmanın sonunda da ilk üçe giren yarışmacılar ödüllendirilmiştir.
- Girişimcilik ekosisteminin gelişmesi için 2020 yılı içinde, yeni ürün ve teknolojilerin ekonomiye kazandırılmasına yönelik olarak öğrenciler, mezunlar ve akademisyenler tarafından yürütülen girişimcilik faaliyetleri de desteklenmiştir. Bu kapsamda iş fikirlerinin projelendirilmesi, pazarlama, hukuk ve idari işlemler gibi konularda danışmanlık, eğitim vb. hizmetlerin verilmesi gibi çalışmalar yapılmıştır.
- Üniversite dışı ulusal/uluslararası fonlardan yararlanılmasına büyük önem verilen Üniversitede, ilgili duyuruların doğrudan takibi yapılmakta ve birebir bilgilendirme ve duyurularla ve kendilerinden alınan taleplerle akademisyenlerin bu fonlardan yararlanmalarına yardımcı olunmaktadır. Ayrıca proje yazım aşamalarında da öğretim elemanlarına danışmanlık/eğitim desteği verilmektedir.
- İlgili kurumlardaki yetkili kişiler, firma yetkilileri ve farklı üniversitelerdeki akademisyenlerle de iletişim ağı kurulmaya çalışılmış; uluslararası iş birlikleri ile ilgili olarak akademisyenlerin eğitim ve internet seminerlerine katılması sağlanmıştır.
- ARGEDA-TTO Direktörlüğü çalışmaları kapsamında Atılım Üniversitesi araştırmacılarının TÜBİTAK-BİDEB desteklerinden daha fazla yararlanmasına yönelik olarak BİDEB programlarındaki güncellemelere ilişkin bilgilendirme toplantıları düzenlenmiş ve ayrıca akademisyenlerin yetenekleri ve kariyerleri dikkate alınarak ilk aşamada yerel destek ve ilişki ağı edinilmesi amacıyla TÜBİTAK COST, sonrasında İkili İş Birliği Projeleri, Marie Curie Aksiyonları ve H2020 proje pazarlarına yönlendirilmeleri sağlanmıştır.
- Üniversite Sanayi İş Birliği kapsamında sanayi destekli projelerin teşvik edilmesi ve akademisyenlerin iş görme yöntemlerinin kolaylaştırılması adına firma görüşmeleri de birebir ARGEDA-TTO Direktörlüğü tarafından yapılabilmektedir. Sanayi ve kamu kuruluşları ile çeşitli temas kurma yöntemleri kullanılarak, özellikle kontratlı Ar-Ge projelerine yönelik faaliyetlerin geliştirilmesi ve artırılması hedeflenmektedir. Hem fikir aşamasındaki projelerin ve mevcut Ar-Ge çalışmalarının en uygun şekilde sanayiye aktarılması, hem de sanayinin ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tespit edilip bu ihtiyaçların akademisyenlerimize aktararak projelendirilmesi hususlarında katkı sağlanmakta ve Aselsan, Roketsan, FNSS vb. savunma sanayinin önde gelen firmaları ile anlaşmalar yapılmaktadır.

Atılım Üniversitesinin yıllardır, üniversite dışı kaynaklara yönelme, ortaklıklar kurma çabaları ve başarıları bulunmakta ve unlarla ilgili süreçler büyük ölçüde tanımlanmış olmakla birlikte; gerçekleşen uygulamaların nasıl izlendiği, ölçüldüğü, irdelendiği ve önlemler alındığı sistematik biçimde yapılmamakta ve dokümanite edilmemektedir; en azından yeterince açık değildir. Zira yalnızca, dış destekli proje sayıları ve bunların artırılmasına yönelik planlamalar ve izleme faaliyetleri düzenli olarak yapılan üniversite araştırma kurulu toplantılarında irdelenmekte olduğuna ilişkin olarak Üniversite Araştırma Kurulu Toplantı notları kanıt belge olarak sunulmuştur. Özellikle bu değerlendirmelere yönelik iyileştirmelerin nasıl yapıldığı ve iyileştirmelerle ilgili somut kanıtlar görülemez.

Doktora Programları ve Doktora Sonrası İmkanlar

Atılım Üniversitesi araştırma faaliyetlerinde yüksek lisans ve doktora programlarının önemli etkisi bulunduğu; araştırmacılarla ortak çalışmalar yürütmek üzere üniversiteye gelecek misafir ve doktora

sonrası araştırmacılar ile ilgili prosedürler ve destekler tanımlandığı ifade edilmektedir. Öte yandan lisansüstü programlara kayıtlı öğrenciler için burs olanaklarının artırıldığı vurgulanmaktadır. Bu raporun, C.2.1. maddesinde de belirtildiği gibi, 2021 yılında kuruma yapılan ziyaret sırasında öğretim elemanları ile yapılan görüşmelerde az sayıda da olsa, akademisyenlerin, hatta araştırma görevlilerinin, yurt dışında doktora yapmak üzere finansal olarak üniversite tarafından desteklendiği belirtilmiştir.

Misafir ve doktora sonrası araştırmacılar için hazırlanan bir yönerge bulunmaktadır.

- Fen Bilimleri Enstitüsü tarafından Elektrik-Elektronik Mühendisliği Doktora Programı, Kimya Doktora Programı, Makine Mühendisliği Doktora Programı, Mimarlık Doktora Programı, Mühendislik Sistemlerinin Modellenmesi ve Tasarımı Doktora Programı, Yazılım Mühendisliği Doktora Programı yürütülmektedir.
- Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından İngiliz Dili ve Edebiyatı Doktora Programı, İşletme Doktora Programı, Kamu Hukuku Doktora Programı, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Doktora Programı, Özel Hukuk Doktora Programı, Politik Ekonomik Doktora Programı yürütülmektedir.

Doktora programlarının başvuru süreçleri, kayıtlı öğrencileri ve mezun sayıları ile gelişme eğilimleri izlenmektedir. Kurumda doktora sonrası (post-doc) faaliyetleri, "Misafir ve Doktora Sonrası Araştırmacılarla İlgili Uygulama Yönergesi" kapsamında yürütülmekte ve dışarıdan Atılım Üniversitesi'ne Misafir Araştırmacılar gelmektedir. Ayrıca bu konuda değerlendirmelere rastlanmamıştır. Kurumun kendi mezunlarını işe alma (inbreeding) politikası ise bulunamamıştır.

Araştırma kaynakları

Olgunluk Düzeyi: Kurum araştırma ve geliştirme kaynaklarını araştırma stratejisi ve birimler arası dengeyi gözeterek yönetmektedir.

Üniversite içi kaynaklar (BAP)

Olgunluk Düzeyi: Kurumun araştırma ve geliştirme faaliyetlerini sürdürebilmek için üniversite içi kaynaklar araştırma stratejisi ve birimler arası denge gözetilerek sağlanmaktadır.

Üniversite dışı kaynaklara yönelim (Destek birimleri, yöntemleri)

Olgunluk Düzeyi: Kurumun araştırma ve geliştirme faaliyetlerini araştırma stratejisi doğrultusunda sürdürebilmek için üniversite dışı kaynakların kullanımını desteklemek üzere yöntem ve birimler oluşturulmuştur.

Doktora programları ve doktora sonrası imkanlar

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

3. Araştırma Yetkinliği

Öğretim Elemanlarının Araştırma Yetkinliğinin Geliştirilmesi

Akademik personeli yükseltme ve atanma işlemleri YÖK Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Yönetmeliği çerçevesinde, Üniversite tarafından geliştirilen Atılım Üniversitesi Öğretim Üyesi Atama ve Yükseltme Yönergesi (<https://www.atilim.edu.tr/files/yonergeler/Atama-Y%C3%BCkseltme%20Senato%2017%20Mart%202021-26.05.2021-Y%C3%96K%20.pdf>)

doğrultusunda yapılmaktadır. İşe yeni alınacak/atanacak olan araştırma personelinin yetkinliği, ilgili birimlerin yapmış olduğu değerlendirme ve atama-yükseltme ölçütlerine göre ölçülmektedir.

Mevcut öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin artırılmasına yönelik olarak çeşitli eğitim

faaliyetlerinin gerçekleştirildiği, yönlendirmelerin yapıldığı ifade edilmektedir. ARGEDA-TTO Direktörlüğü'nce yapılan eğitimlerin (TÜBİTAK BİDEB desteklerinden daha fazla yararlanılmasına yönelik güncellemelere ilişkin bilgilendirme toplantıları, akademisyenlerin yetenekleri ve kariyerleri dikkate alınarak ilk aşamada yerel destek ve ilişki ağı edinilmesi amacıyla TÜBİTAK COST, sonrasında İkili İş birliği Projeleri, Marie Curie Aksiyonları ve H2020 proje pazarlarına yönlendirilmeleri vb.) yanı sıra Kütüphane ve Dokümantasyon Direktörlüğü tarafından da yıl içinde makale yazımı, veri tabanlarının kullanımı gibi araştırmayla doğrudan ilgili eğitimler de gerçekleştirilmektedir.

2019-2020 akademik yılı itibarıyla uygulamaya konulan Uluslararası İş birliği Destek (UDP) programının amacı; uluslararası düzeyde geliştirilmesi planlanan projelere (H2020, COST, TÜBİTAK ikili iş birlikleri vb.) yürütücü/koordinatör ya da araştırmacı olarak katılmak isteyen akademisyenlerin uluslararası düzeyde bilimsel iş birliği toplantısı, proje pazarı etkinliği ve konsorsiyum toplantılarına katılımlarına destek verilmesi; iş birliği yapılması planlanan araştırma grupları ile proje konusunda yapılacak araştırma ziyaretleri için destek sağlamaktır.

Mevcut araştırma kadrosunun yetkinliği, sürekli geliştirilen akademik performans değerlendirme sistemi aracılığıyla ölçülmektedir. Bu sistemle, yıllık performans değerlendirmesinde hem araştırma hem de eğitim faaliyetlerini dikkate alan, atama ve yükseltmelerde bilime katkıyı esas alacak bir yapının oluşturulması benimsenmiştir. Anılan bu sistemle, kurumu hem ulusal hem de uluslararası düzeyde üst sıralara taşıyacak performans göstergelerini (yayınlar, atıflar, projeler, patent, endüstri geliri vb.) ve disiplinler arası farklılıkların dikkate alındığı bir ölçüm sistemi geliştirilmiştir.

Ayrıca, ar-ge için ödül mekanizmasının varlığı, akademisyenleri özellikle dış kaynaklı araştırma projeleri yapmaya özendirilmektedir.

Saha ziyareti sırasında akademisyenlerle yapılan görüşmelerde, öğretim üyeleri İç Destek Programlarına başvuru kısıtları nedeniyle ihtiyaç duyulan kaynağa erişimde sıkıntı çektikleri ifade edilirken diğerleri de Atama ve Yükseltme Yönergesi içindeki koşullar sağlandığında hiçbir engelle karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

Öğretim üyelerinin araştırma yetkinliğinin geliştirilmesi süreci ile ilgili olarak edinilen izlenim, kararlılıkla uygulanan bir Akademik Performans Değerlendirme Sisteminin mevcut olmasına karşın izleme sonuçlarının iyileştirme adımına nasıl döneceği ile ilgili tanımlı bir sürecin ve bu sürece ilişkin kanıt belgelerin olmayışı yönündedir. Sadece Performans Değerlendirme sistemi dahilindeki akademik ve idari göstergeler, faaliyetler ve çıktılara örnek olmak üzere Kanıt Kütüphanesi ([C.Kanıtlar - OneDrive \(sharepoint.com\)](https://sharepoint.com)) verilmiştir.

Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesi bağlamında, Üniversitede yürütülmekte olan üç mekanizması (Atama ve Yükseltme Yönergesi, Akademik Performans Değerlendirme Sistemi ve Öğretim Elemanı Başarım (Performans) Ölçme Kriterleri Usul ve Esasları Yönergesi) bulunmaktadır. Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliği, bunlarla izlenmekle birlikte, özellikle dış paydaş görüşlerinin iyileştirme süreçleri için kararlara nasıl yansıtıldığı ile ilgili bir kanıtla rastlanmamıştır.

Ulusal ve Uluslararası Ortak Programlar ve Ortak Araştırma Birimleri

Atılım üniversitesinde, kurumlararası işbirliklerini, disiplinlerarası girişimleri, sinerji yaratacak ortak girişimleri özendirecek faaliyetler yapılmaktadır.

Yukarıdaki alt bölümde de yer verildiği gibi ortak programlar, ortak araştırma birimleri; ulusal ve uluslararası düzeyde kurum içi ve kurumlar arası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri ile araştırma ağlarına katılım ve iş birlikleri kurma gibi çoklu araştırma faaliyetleri ve uygulamaların, düzenli olarak ARGEDA-TTO Direktörlüğü tarafından izlenmekte olduğu ve üniversite içinde gerekli bilgilendirmelerin yapılmakta olduğu ifade edilmektedir.

Kurumda ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ve ortak araştırma birimleri ile araştırma ağlarına katılım ve iş birlikleri kurma gibi çoklu araştırma faaliyetlerine yönelik bir takım planlamalar ve

faaliyetler yapılması söz konusudur.

Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar izlenmekte ve izlem sonuçları öğretim elemanları ile birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri

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

4. Araştırma Performansı

Öğretim Elemanı Performans Değerlendirmesi

Yukarıdaki bölümlerde de değinildiği gibi, takvim yılı bitişinde toplanan Üniversite Araştırma Kurulunda; Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcılığı ve ARGEDA-TTO Direktörlüğü tarafından, biten yıl için oluşturulan veriler tartışılmaktadır. Üniversite Araştırma Kurulu öncesinde dağıtılan bilgi kitapçığında yayınlar, atıflar, iç ve dış destekli projeler, patentlere ilişkin veriler sunulmaktadır. Bu veriler ışığında yeni yıla ait hedefler ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için oluşturulması gereken yeni mekanizmaların raporlanmakta olduğu ifade edilmektedir.

Öğretim elemanı performans değerlendirme sistemi ile ilgili olarak; mevcut araştırma kadrosunun yetkinliği akademik performans değerlendirme sistemi aracılığıyla ölçülmektedir. Yıllık performans değerlendirme sistemi hem araştırma hem de eğitim faaliyetlerini dikkate alan kontrol edilebilir ve kurum vizyonu ile uyumlu bir sistem ile ölçülmektedir. Araştırma beklentisi disiplinler arası farklılık gözetilerek oluşturulmuştur.

Performans değerlendirme sistemi “Öğretim Elemanı Başarımları (Performans) Ölçme Kriterleri Usul ve Esasları Yönergesi” kapsamında şeffaf ve objektif kriterlere bağlı olarak yapılmakta olduğu belirtilmektedir. Kamuoyu ile paylaşılmayan bu yönerge doğrultusunda işletilen yöntem şu şekilde açıklanmaktadır:

- Öğretim elemanı ilgili yönergenin ekinde yer alan Akademik Başarımları Puanlama Çizelgesini esas alarak bir önceki yıla ilişkin faaliyetlerine ait istenen bilgileri Atılım Üniversitesi Akademik Başarımları Sistemi üzerinden her yıl 15 Şubat tarihine kadar doğru bir şekilde girer.
- Öğretim elemanı tarafından girilen bilgiler Bölüm Başkanı tarafından her yıl 1 Mart tarihine kadar ve daha sonra Dekan/Yüksekokul Müdürü tarafından her yıl 15 Mart tarihine kadar incelenerek gerektiğinde düzeltmeler talep edilir ve onaylanır.
- Gerek görülmesi halinde Dekanlık/Müdürlük tarafından bölümlerden gelen bilgilerin incelenmesi için Dekan/Müdür Yardımcısı başkanlığında üç kişilik komisyon kurulabilir.
- Bu halde de inceleme ve onaylama işlemleri her yıl 15 Mart tarihine kadar tamamlanır.
- Dekan/Yüksekokul Müdürü tarafından onay işlemi tamamlandıktan sonra Fakülte/Yüksekokul öğretim elemanlarına ait bilgiler her yıl 20 Mart tarihine kadar Rektörlüğe sunulur.
- Araştırmadan sorumlu Rektör Yardımcısının başkanlık ettiği Akademik Başarımları Değerlendirme Komisyonu, Dekanlık/Yüksekokul Müdürlüğü tarafından Rektörlüğe gönderilen değerlendirme sonuçlarını inceler ve her öğretim elemanı için başarımları endeksini hesaplar.
- Komisyon başarımları endeksi hesaplamalarını o yılın 31 Mart tarihine kadar Rektörlüğe sunar.
- Öğretim elemanının bir sonraki yıl ücret artışı Performans başarımları endeksi değeri esas alınarak belirlenir

Üniversitenin, hedeflerine ulaşma amacıyla Akademik Performans Değerlendirme Sistemini kararlılıkla uygulaması ve sistemin aynı zamanda disiplin bazlı olarak özelleştirilmiş olması son derece önemlidir.

İç destek programları kapsamında kullanılan fonlar için de bir performans izleme mekanizması bulunmaktadır. Örneğin; usul ve esasları “Başlangıç Araştırma Desteği programı” kapsamında destek verilen projelerin tamamlanmasından sonraki aşamada aşağıda yazılı hususlardan en az bir tanesi proje başlangıç tarihinden itibaren iki yıl içinde gerçekleştirilmelidir:

1. Proje sonucunda elde edilen çıktıların Web of Science kapsamındaki Q1 veya Q2 kategorilerinde yer alan dergilerde yayınlanması/yayınlanmak üzere kabul edilmesi,
2. Proje kapsamında gerçekleştirilecek çalışmalar sonucunda buluş olması halinde patent başvurusu yapılması,
3. Projenin yürütülmesi ve tamamlanması ile birlikte endüstriyel kuruluş ve kurumlar veya TÜBİTAK, Avrupa Birliği, HORIZON 2020 vb. ulusal ve uluslararası nitelikli kurum/organizasyonlardan proje konusu araştırmayı geliştirmeye yönelik dış destek alınması için başvuru yapılması beklenmektedir.

Birimler düzeyindeki araştırma performansının kişilere dağılımı ve bu dağılımın ne kadar normal olduğu hakkında bilgi edinilememiştir. Yani başarının ne kadar kişi bazlı ne kadar yaygın bir dağılım gösterdiği anlaşılamamıştır. İkinci bir husus ise, öğretim elemanı performansının nicel ve nitel kriterlerin birlikte değerlendirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Kurumda yapılan değerlendirmede nicel boyu baskın bir şekilde öne çıkmaktadır.

Üniversite tarafından “içselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar bulunmakta olduğu” belirtilmiş olmasına karşın, burada paydaşlarla birlikte alınan kararlarla ve başka üniversitelerin bu çalışmaları örnek aldığına ilişkin bir bilgiye ulaşılamamıştır.

Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi

Kurum tarafından, 2018 yılının sonunda geliştirilen Araştırma Hacim-Kalite Ölçütleri ve Hedefleri paylaşılmaktadır.

(https://api.yokak.gov.tr/Storage/atilim/2020/ProofFiles/C.4.2_Ara%C5%9Ft%C4%B1rma%20Hacim-Kalite%20%C3%96l%C3%A7%C3%BCtleri%20ve%20Hedefleri.pdf).

“Eğitim ve Araştırmada Türkiye’de ilk 10, dünyada ilk 500 üniversite içinde sürekli yer almaktır” olarak belirledikleri vizyon doğrultusunda temel olarak Times Higher Education’ın (THE) Dünya Üniversiteler Sıralamasında kullanılmakta olan performans göstergeleri ile 2018 yılında TÜBİTAK tarafından yapılan Üniversite Yetkinlik Analizinde kullanılan performans göstergeleri dikkate alınmış ve bir gösterge seti ve tanımları tablosu geliştirilmiştir.

Gerek THE sıralama ölçütleri, gerek TÜBİTAK “Üniversite Yetkinlik Analizi” ölçütleri dikkate alındığında sıralamaların araştırma ekseninde öne çıkmak için bir Üniversite’nin odaklanması gereken temel ölçütler olarak da şunlar vurgulanmıştır:

- SCI-E, SSCI, AHCI kapsamındaki makale sayısı
- Atıf sayısı
- Dış destekli proje sayısı ve bütçesi
- Uluslararası işbirliği ile yapılan araştırmalar (makale, proje vb.)

Kurumda araştırma performansının izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik uygulamalar tüm alanları ve birimleri (araştırma merkezleri de dâhil) kapsar şekilde yürütülmektedir. Ancak bu uygulamaların sonuçlarının nasıl izlendiği, hedeflerden sapmaların nasıl irdelendiği, hangi kurumlarla kıyaslandığı ve iyileştirmeler için kararlar alınmak üzere kimlerle paylaşıldığı (iç/dış paydaşlar), bu sonuçların nasıl kullanıldığına ilişkin bilgi ve kanıt belgeler bulunmamaktadır.

Ayrıca Üniversite tarafından “içselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar bulunmakta olduğu” belirtilmiş olmasına karşın, burada da paydaşlarla birlikte alınan kararlarla ve başka

üniversitelerin bu çalışmaları örnek aldığına ilişkin bir bilgiye ulaşılammıştır.

Araştırma Bütçe Performansının Değerlendirilmesi

Araştırma Bütçe Performansı konusunda Atılım Üniversitesinde, araştırma bütçesi kalemlerinin şunlar olduğu belirtilmektedir:

- İç destek programlarına (LAP, BAD, ADP, UDP, ATÜSAD) ilişkin fonlar
- Yayın teşvik giderleri
- Kütüphane giderleri (Bilimsel içerikli yayınlar için harcanan tutar)
- Araştırma veri tabanı giderleri
- Fikri Mülkiyet Hakları giderleri
- Yurt dışı/içi konferans destekleri

Mevcut durumda yayın teşvik giderleri ile üretilen yıllık WoS endeksli tam makale sayısı arasında bütçe-performans ilişkisini izlemeye yönelik bir uygulamanın bulunduğu belirtilmekle; örnek olarak sadece Üniversitenin Ar-Ge bütçesi ve bu bütçeye ilişkin dağılımın her yıl YÖK tarafından yapılan denetleme faaliyetleri sırasında hazırlanan tablo sunulmaktadır. Gerek dokümanların incelenmesi gerekse de saha ziyaretinde yapılan görüşmeler sonucunda, kurumun araştırma bütçe performansını izlemeye ve değerlendirmeye ilişkin uygulamalar olduğu söylenebilmektedir. Bununla birlikte, bu uygulamaların sonuçlarının sistematik olarak izlenmediği ve/veya karar almalarda kullanılmadığı yönünde bir izlenim edinilmiştir. Kurumun, araştırma odaklı bir üniversite olduğunun ifade edilmesine karşın, toplam bütçe içinde araştırma-geliştirmeye ayrılan kaynakların sınırlı olması konusu da tartışmaya açıktır.

Öğretim elemanı performans değerlendirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme performansı izlenmekte ve öğretim elemanları ile birlikte değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

Araştırma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda araştırma performansı izlenmekte ve ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

Araştırma bütçe performansının değerlendirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde araştırma bütçe performansının değerlendirilmesine ilişkin mekanizmalar kullanılmaktadır.

D. TOPLUMSAL KATKI

1. Toplumsal Katkı Stratejisi

Atılım Üniversitesi'nin misyonu; “Toplumsal duyarlılık ve sürdürülebilirlik anlayışı içinde bilimsel bilginin üretimi ve uygulanmasında performansı yüksek alanlar yaratarak ulusal ve evrensel düzeyde donanımına sahip nitelikli bireyler yetiştirmek” olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda topluma karşı duyarlı olma yaklaşımı ile akademik ve idari her süreçte mümkün olan en geniş toplumsal faydaya ulaşılmasının hedeflendiği ifade edilmektedir.

Üniversitenin toplumsal katkı politikası incelendiğinde politikanın, misyon, temel değerler ve kalite politikası odak alınarak hazırlandığı vurgusu görülmektedir ve bu konuda bütüncül bir yaklaşımdan bahsetmek mümkündür. Toplumsal katkı sürecini ele aldığı alt boyutlar “ekoloji, sağlık, hak bilinci, sosyal sorumluluk, teknolojik gelişme, girişimcilik başta olmak üzere toplumun değişen ve gelişen dinamik yapısı ile uyumlu şekilde hareket etmeye çaba göstermek” olarak sıralanmaktadır.

Sürecin organizasyonel ve operasyonel olarak yönetimi bağlamında doğrudan sorumlu bir birime

rastlanmazken; yürütülen faaliyetlerin, stratejik plan, performans yönetim sistemi, Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörlüğü, kalite komisyonu gibi oluşumlarla takip edildiği ifade edilmektedir. Toplumsal katkı kaynaklarının yönetimi ve izleme sürecinin devamında hangi somut iyileştirmelerin yapıldığı ile ilgili tüm unsurları içeren yeterli kanıt edinilememiştir. Aynı zamanda Üniversitenin 2020-2024 Stratejik Planı'nda toplumsal katkı sürecini hangi stratejik amaç, hedef ve göstergeler ile izlediği konusuna da Toplumsal Katkı Politikası'nda yer verilmemiştir. 2020-2024 Stratejik Planı'nda belirtilen Kurumsal Yönetişim, Ar-Ge ve İnovasyon, Öğrenci Odaklı Üniversite, Uluslararasılaşma ve Eğitim öncelikli alanları içinde dolaylı biçimde toplumsal katkı olarak tanımlanabilecek hususlar bulunmaktadır.

Toplumsal katkı süreci, birbirinden bağımsız birimler tarafından ve ilgili birimlerin kurumsal rol ve sorumlulukları kapsamında yürütülmekte ve belirli bir organizasyonel yapı içerisinde gerçekleştirilmemektedir. 2022 yılından itibaren Toplumsal katkı süreci ile ilgili merkezi bir yapılanmaya geçileceği ve izleme sürecinin yürütüleceği ifade edilmiştir.

Toplumsal katkı sürecine ilişkin olarak araştırma boyutunda, Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi (KASAUM) ve Metal Şekillendirme Mükemmeliyet Merkezi'nin katkıları dikkat çekerken; Kütüphane ve Dokümantasyon Direktörlüğü, Kurumsal İletişim ve Tanıtım Direktörlüğü, Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü ve Atılım Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi gibi birimler de sürecin diğer boyutlarına katkı sağlamaktadırlar. Ayrıca, Hukuk Fakültesi öğretim elemanlarınca değişik gruplara ve özellikle çocuklara ombudsman eğitiminin veriliyor oluşu dikkat çekmektedir.

Açık bilimin politikasının desteklenmesi ve kütüphanenin Üniversite dışından gelen kullanıcılar için de erişilebilir olması; Eğlenceli Bilim Merkezi'ne ortaöğretim öğrencilerine yönelik düzenlenen eğitimler; Eğlenceli Bilim Dergisi'nin çeşitli kanallar aracılığı ile dijital ortamda ve basılı olarak paylaşılması; Atılım Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi (ATÜSEM) bünyesinde gerçekleştirilen eğitimler toplumsal katkı süreci açısından önemli çabalar olarak değerlendirilmektedir.

2021-2022 Akademik Yılı Güz döneminden itibaren Moodle öğretim sisteminde YÖKAK 2021 dersi oluşturularak, 2017 yılından itibaren toplumsal katkı sürecine katkı veren tüm birimlerin ürettikleri çıktıların bu derse eklenmesi ve Kalite Komisyonu kararıyla yıllara, birimlere ve konulara göre sınıflandırılması toplumsal katkı sürecine yönelik yapılan çalışmaların belli bir sistem dahilinde kayıt altına alınması ve erişilebilir olması açısından önemli bir çalışmadır.

Toplumsal katkı süreci, Üniversitenin neredeyse tüm süreçleri ile ilişkilidir. Bununla birlikte ilgili birimler arasında hedef birlikteliği, işbirliği ve koordinasyonun süreklilik içerecek bir şekilde sağlanmasını mümkün kılacak bir yönetim modeline ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Böylece kurum geneline yayılmış ve içselleştirilmiş süreç ve uygulamaların gerçekleşmesi ve geliştirilmesi mümkün olacaktır. Şubat 2022 itibari ile kurulan Toplumsal Katkı Komisyonu'nun bu kapsamda önemli bir işlev göreceği değerlendirilmektedir.

Toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi doğrultusunda yapılan uygulamalar bulunmaktadır.

Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihler yönünde uygulanmaktadır.

2. Toplumsal Katkı Kaynakları

Toplumsal katkı sürecini Üniversite içerisinde yürütülmekte olan diğer tüm süreçler ile yatay yaklaşım ile kesişim halinde bir süreç olarak tarif etmek mümkündür. Atılım Üniversitesi de toplumsal katkı politikasında konuyu bu kapsamda ele alarak diğer süreçler ile ilişkisini ifade etmektedir. Toplumsal katkı sürecine işaret eden önemli faaliyetler Üniversitenin fiziki, teknik ve mali kaynakları ile yürütülmektedir. Bununla birlikte hem Toplumsal Katkı Politikası'nda hem de 2020-2024 Stratejik Planı'nda toplumsal katkı süreci ile ilgili mali, fiziksel, insan gücü gibi boyutları kapsayan bir kaynak planlaması olduğuna

ilişkin yeterli kanıt edinilememiştir. Toplumsal katkıyı yatay yaklaşım ile bir süreç olarak ele alarak, birimler arası dengenin de göz önünde bulundurulması koşulu ile bir kaynak planlaması yapılmasının iç kalite güvence sistemi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Ek olarak toplumsal katkı çalışmalarına ayrılan bütçenin ve yıllar içindeki değişiminin izlenmesi, toplumsal katkı kaynaklarının toplumsal katkı stratejisi doğrultusunda yönetilmesi ve toplumsal katkı kaynaklarının çeşitliliği ve yeterliliğinin izlendiğine ve iyileştirildiğine ilişkin çalışmalar sürecin kaynak boyutunun değerlendirilerek geliştirilmesini de sağlayacaktır.

Kaynaklar

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

3. Toplumsal Katkı Performansı

2020-2024 Stratejik Planı'nda toplumsal katkı süreci ayrı bir başlık altında izlenmemektedir. Bununla birlikte toplumsal katkı süreci ile bağlantılı göstergeler belirlenmiştir. Gerçekleştirilen ziyaret sırasında yapılan görüşmelerde de toplumsal katkının ayrı bir süreç olarak ele alınmadığı, organize bir organizasyon yapısının mevcut olmadığı, 2022 yılında özellikle izleme sürecine yönelik çalışmaların yürütüleceği ifade edilmiştir. Şubat 2022 itibari ile kurulan Toplumsal Katkı Komisyonu'nun bu kapsamda önemli bir işlev göreceği değerlendirilmektedir.

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine (SDG) yapılan katkının SDG bazında izlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen çalışma, izleme sürecine yönelik olarak önemli bir hazırlıktır.

Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi

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

E. YÖNETİM SİSTEMİ

1. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı

Üniversitenin organizasyon yapısı Atılım Üniversitesi Teşkilat ve İşleyişine İlişkin Yönetmelik (Resmî Gazete Tarihi: 23.01.1998 Resmî Gazete Sayısı: 23239) oluşturulmuştur. Bu organizasyonda direktörlük, koordinatörlük, müdürlük, çalışma ofisi türünde iş birimleri tesis edilmiştir. Tüm organizasyon genelinde Mütevelli Heyeti en üst yönetim ve karar makamı olarak, Üniversiteyi temsilen ve Üniversitenin geleceğine yönelik stratejik ve yönetsel kararların alındığı bölümdür. Heyet üniversitenin tüm mali aktivitelerinden sorumludur ve periyodik izleme yapmaktadır. Mütevelli Heyeti'ne doğrudan bağlı idari birimleri; 1) Mütevelli Heyet Özel Kalem Ofisi Müdürlüğü, 2) Mali İşler ve Bütçe Direktörlüğü, 3) Hukuk Müşavirliği, 4) İnsan Kaynakları Direktörlüğü, 5) Satın Alma Direktörlüğü, 6) İletişim ve Yazı İşleri Koordinatörlüğü 7) Yapı İşleri Direktörlüğü şeklindedir.

Bu birimlerin dışında, üniversite organları ve bağlı tüm akademik birimler ile diğer tüm idari destek birimleri Rektörlük Yönetimi dâhilinde Rektör, rektör yardımcıları, öğrenci dekanı ve genel sekreterin yönetiminde sevk ve idare edilmektedir. Rektör yukarıda adı geçen birimler haricinde, Mütevelli Heyeti adına tüm Üniversitesinin akademik ve idari yönetim süreçleri ve işlevlerinden sorumludur. Rektör, Mütevelli Heyeti'nin de bir üyesi olmak üzere, Mütevelli Heyeti ve tüm Üniversitenin akademik ve idari tüm yönetim hiyerarşisi arasında eşgüdümü sağlayan yönetsel bir köprü işlevini de yerine getirmektedir.

İş süreçlerin tanımlanması ve iş akış şemalarının hangi standartlarda hazırlanacağını belirlemek üzere temel esasları belirleyen Süreç El Kitabı'nda (2017) Eğitim / Öğretim Süreçleri, Destek Hizmetleri Süreçleri, Araştırma Süreçleri, Toplumsal Katkı Süreci hiyerarşisi; **Ana Süreçler - Süreçler - Alt Süreçler - İş Akış Şemaları** şeklinde oluşturulması öngörülmüştür.

Üniversitenin tüm birimlerinde Elektronik Belge Yönetim Sistemine geçilmiş olup, bu sayede kurum hafızasının sürekliliği sağlanabilmektedir.

2020- 2024 Stratejik plan kapsamındaki stratejik amaçlar, hedefler ve performans göstergeleri ile Üniversitemizin son dört yıldır uyguladığı Performans Yönetim Sistemi (PYS) entegrasyonunun sağlandığı, bu çerçevede; “Planla – Uygula – Kontrol Et – Önlem Al” döngüsü bütüncül olarak çevrilebilmesi hedeflenmiştir.

2020- 2024 dönemi çalışmaları çerçevesinde; stratejik öncelikli alan olarak “Kurumsal Yönetişim” başlığı altında, Değişim Yönetim Programı ile “İş süreçlerinin verimliliğinin artırılması” “İş süreçlerinin teknoloji ile desteklenmesi” stratejik hedefleri benimsemiştir. Değişim Yönetimi Projesiyle, Üniversite iş süreçlerinin ve işleyişinin, "insan-süreç-teknoloji-organizasyon" bağlamında sürekli iyileştirilmesi hedeflenmektedir.

Kurumda performans yönetim sistemlerinin bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesi için Grant Thornton Firması tarafından 1000'e yakın sürecin elektronik ortamda tanımlanması ve Korn Ferry Firması tarafından tüm idari kademelerde seviyeler üzerinden görev tanım ve izlemelerin gerçekleştirilerek performansa göre ücretlendirme çalışmaları önemli iyileştirme çalışmaları olarak değerlendirilmektedir.

Kalite Komisyonu İş Modeli (Ağustos 2020) ile daha fazla çalıştırılabilir bir Kalite Komisyonu mekanizması oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Değişim Yönetimi projesiyle, Üniversite iş süreçlerinin ve işleyişinin, “İnsan-Süreç-Teknoloji-Organizasyon” bağlamında ele alınarak, sürekli iyileştirme yaklaşımına uygun olarak elden geçirilmesi, böylelikle organizasyonel ve süreç mükemmelliği için güçlendirme çalışmalarının hayata geçirilmesi hedeflenmiştir. Bu hedefin stratejik plan kapsamında 2022 ve sonrası somut sonuçlarının gözlenmesi beklenmektedir.

Yönetim modeli ve idari yapı

Olgunluk Düzeyi: Kurumun yönetim ve organizasyonel yapılanmasına ilişkin uygulamaları izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Süreç yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda süreç yönetimi mekanizmaları izlenmekte ve ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

2. Kaynakların Yönetimi

Atılım Üniversitesi Stratejik plan 2020-2024 dokümanı kapsamında “Kurumsal Yönetişim” başlığı altında, tüm stratejik hedefler ve performans göstergelerinin, mevcut performans yönetim sistemi ile entegre edildiği belirtilmektedir.

Stratejik Plan (2020-2024) kurumsal yönetişim stratejik öncelikli alanında 11 stratejik amaç, 30 stratejik hedef, 94 performans göstergesi belirlendiği görülmektedir. Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörlüğü Kurumsal Karne-2021 Dönem Sonu Raporu’nda (Temmuz 2021) 94 performans göstergesinden 24’ünün (% 26) gerçekleştirildiği ifade edilmektedir.

Çalışanların potansiyellerini ortaya çıkaracak / artıracak etkinliklerin yapılması” ve “Kurumsal insan kaynakları politikalarının tanımlanması” ; “Üniversitenin ilkelerine uygun yöneticilerin istihdam edilmesi için seçim kriterlerinin belirlenmesi” ve “Kurum kriterlerine uygun olarak "yönetici yetiştirme programı" geliştirilmesi”; “Çalışan memnuniyet ve aidiyet anketleri yapılması ve aidiyet geliştirme faaliyetleri / eğitimleri yapılması” stratejik hedefleri konusunda İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörlüğü Kurumsal Karne-2021 Dönem Sonu Raporu’nda (Temmuz 2021), İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından “çalışanların potansiyellerini ortaya

“çıkarmak/artırmak etkinliklerin yapılması” stratejik hedefi kapsamında danışman firma ile bazı çalışmalar yapıldığı, bazılarında başlanıldığı; “çalışan memnuniyet ve aidiyet anketleri yapılması ve aidiyet geliştirme faaliyetleri yapılması” stratejik hedefi kapsamında çalışan memnuniyetini ve aidiyetini düzenli aralıklarla ölçmek adına bilgi yönetim sistemi ATACS üzerinde insan kaynakları projesi olarak bir anket yazılım geliştirildiği ve uygulamaya alındığı yine bu kapsamda öneri sistemi için altyapının hazırlandığı belirtilmektedir.

Kurumda, akademik ve idari görevler ile bu görevleri yürüten çalışanların yetkinlikleri uyumludur.

Kurumda idari personele yönelik ödüllendirme mekanizmaları ve uygulama örneklerine ulaşamamıştır. Kurumda idari personele yönelik hizmetiçi eğitimler (Diksiyon, Covid 19, İSG, mesleki İngilizce, bilgi güvenliği ve farkındalık eğitimleri v.b.) düzenlenmektedir.

Finansal kaynakların yönetimine ilişkin tanımlı süreçler ve uygulamalar Mali İşler ve Bütçe Direktörlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir. İlgili döneme ait mali veriler ayrıca her yıl yapılan Yeminli Mali Müşavirlik hizmet alımı ile Üniversitenin tabii olduğu mali mevzuata uygunluk yönünden denetlenmektedir. Üniversitenin kurum içi ve kurum dışına yönelik hazırlamakla yükümlü olduğu mali tablolar ve raporlamalar zamanında gerçekleştirilmektedir.

Atılım Üniversitesi Bütçe Yönetim Sistemi, 2019-2020 eğitim ve öğretim yılı itibarıyla aktif olarak kullanılmaya başlanılmış olup sürekli iyileştirilmektedir.

Daha iyi bir çalışma ortamı hazırlanması amacıyla, Bilgi ve İletişim Teknolojileri Direktörlüğü tarafından bilgi yönetim sistemi üzerinde Anket Sistemi ve Öneri Sistemi hazırlanmış ve faaliyete geçirilmiştir.

THE World University Rankings Dünya Etki Sıralamasında Kurumun Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri 2020 yılından itibaren izlenmektedir [<https://ic.atilim.edu.tr/tr/page/48/siralamalarda-atilim>]

YÖK Üniversite İzleme ve Değerlendirme Raporlarında E.6.2 Üniversitenin yeşil, çevreci üniversite endeksindeki sıralaması (üniversite kampüslerindeki sürdürülebilirlik çabalarını dünya çapında değerlendirildiği Green Metric Üniversite Sürdürülebilirlik Derecelendirmesi) ilgili izlemenin 2019, 2020 yıllarında olmadığı görülmektedir. UI Green Metric Dünya Üniversiteler Sıralamasının 2021 yılından itibaren izlendiği görülmektedir (<https://ic.atilim.edu.tr/tr/page/48/siralamalarda-atilim>).

İnsan kaynakları yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda insan kaynakları yönetimi uygulamaları izlenmekte ve ilgili iç paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

Finansal kaynakların yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda finansal kaynakların yönetim süreçleri izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

3. Bilgi Yönetim Sistemi

Üniversite öz kaynaklarıyla kurumsal veri altyapısının temelini oluşturan Üniversite Bilgi Sistemi (Atılım Üniversitesi Üniversite Yönetim Sistemi [ATACS], ATACS-Atılım Academic System) geliştirmiş olup üniversite genelinde aktif olarak kullanılmaktadır.

ATACS, öğretim üyeleri, idari çalışanlar ve öğrencilerin tüm akademik süreçlerini elektronik ortamda yerine getirmelerini sağlayan, web erişimli bir otomasyon uygulamasıdır. Öğrenciler için ATACS uygulaması ile ders kaydı yapma, ders ekleme/silme, not görme, ders geçme, sınıf geçme, mezuniyet, vb. gibi, "Yüksek Öğrenim Hayat Çevrimi- Higher Education Life Cycle" süreçleri olarak adlandırılan akademik süreçler takip edilir. Öğretim üyeleri ATACS uygulaması ile danışmanlık işlemleri, verilen dersler, sınav yapma, sınav değerlendirme, not verme işlemleri, vb. akademik süreçleri takip ederler.

Genel olarak kurumun yönetsel ve operasyonel faaliyetlerinin etkin yönetimini güvence altına alabilmek

için gerekli bilgi verileri toplayabilen ve analiz edebilen bir bilgi sisteminin oluşturulması gelişmeye açık yandır.

Stratejik öncelikli alan olarak tarif edilmiş olan “Kurumsal Yönetişim” başlığı altında “Kurumsal Teknoloji Mimari Yapılandırılması”, “Entegre Üniversite Bilgi Sistemi yapısı geliştirmek”, “Karar destek otomasyonunu, iş zekası veri altyapısını (Simülasyon altyapısı) ve raporlama altyapısını gerçekleştirmek” stratejik amaçlara yönelik hedefler için faaliyetler BİT Direktörlüğü sorumluluğunda yürütülmektedir.

Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörlüğü Kurumsal Karne-2021 Dönem Sonu Raporu’nda (Temmuz 2021), Bilgi ve İletişim Teknolojileri Direktörlüğü İzleme ve Değerlendirmeleri bölümünde “kurumsal teknoloji mimari dokümanı üretilmesi” stratejik hedefiyle ilgili olarak Değişim Yönetimi Projesi çerçevesinde çalışmalara başlanıldığı; ön kayıt başvuru süreçlerinin otomatize edilmesi ile eğitime ilişkin mevcut teknik yazılımların güncellenmesinde süreklilik sağlanması için veri seti toplamasının ve anket yönetim sistemi yazılımının gerçekleştirildiği, Hazırlık Okulu bilgi sisteminin geliştirilmesinin tamamlandığı; ATACS tam versiyonu için EN desteği sağlanmasının, SMS Altyapısı projesin geliştirilmesinin gerçekleştirildiği; Üniversite ‘eMail Gateway’ revizyonunun hayata geçirildiği; PYS-Performans Yönetim Sistemi (idari çalışanlar) geliştirilmesi konusunda çalışmaların sürdürüldüğü ve Tıp Fakültesi Bilgi Yönetim Sistemi, Satın alma Bilgi Sistemi, Fiziki Alanların Yönetimi Bilgi Sistemi gibi bazı çalışmalarının ötelendiği ifade edilmektedir.

Arşiv ve Belge Yönetim Koordinatörlüğü, bilginin etkin olarak yönetildiği ve Üniversite kurumsal hafızası ile bilgi akışı için kritik önemdeki bir diğer bilgi yönetim birimidir.

Kurum bilgi güvelliği yönetimi ISO 27001 belgesi ile güvence altına almıştır.

Entegre bilgi yönetim sistemi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda entegre bilgi yönetim sistemi izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Bilgi güvenliği ve güvenilirliği

Olgunluk Düzeyi: Kurumda bilgi güvenliği ve güvenirliliğinin sağlanmasına yönelik uygulamalar izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

4. Destek Hizmetleri

Stratejik amaç olarak; “Entegre Üniversite Bilgi Sistemi yapısı geliştirmek” başlığı altında, “Satın Alma Bilgi Sisteminin hayata geçirilmesi” stratejik hedefi Atılım Üniversitesi için mal ve hizmet tedariki gerçekleştiren ihtisas birimi olan Satın Alma Direktörlüğü sorumluluğunda yürütülmektedir.

Tedarik yönetimi Vakıf Yükseköğretim Kurumları İhale Yönetmeliği çerçevesinde yürütülmektedir.

Öğrencilere sunulan ulaşım, yemekhane, ring, kantini kafeterya hizmetlerinin fiyatlandırılmasının öğrencilerin beklentisini karşılayacak şekilde geliştirilmesi kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmektedir.

Hizmet ve malların uygunluğu, kalitesi ve sürekliliği

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde dışarıdan temin edilen destek hizmetlerin ve malların uygunluğunu, kalitesini ve sürekliliğini sağlayan mekanizmalar işletilmektedir.

5. Kamuoyunu Bilgilendirme ve Hesap Verebilirlik

Üniversite, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı faaliyetlerini de kapsayacak şekilde tüm etkinliklerini, verilerini ve öz değerlendirme bilgilerini Kurumsal İletişim ve Tanıtım Direktörlüğü aracılığıyla kamuoyuyla kurumsal dış web sitesi <https://www.atilim.edu.tr> ve basın üzerinden

paylaşmaktadır. kurumsal web sitesi, bilgi edinme birimi, medya ve basın açıklamaları, gazete ve bültenler, son olarak öz değerlendirme ve faaliyet raporu gibi farklı mecralarda kamuoyuna bilgilendirmeler yapılmaktadır.

Üniversite yönetiminin hesap verilebilirliği ve etkinliği, her akademik yılın sonunda gerçekleştirilen YÖK denetim süreçleri ile de kalite güvencesi altına alınmaktadır.

Kurumdan sonradan edinilen 2020-2024 Stratejik Plan belgesinin ve ‘Kurumsal Karne’ isimli Stratejik Plan 2020 Gösterge Gerçekleşme raporunun, rekabet gerekçesiyle **kampüs dışı erişime kapatıldığı** ifade edilmiştir. Paydaş görüşü alma yöntemlerinden olan (i) Kıbrıs - Stratejik Yönetim Çalıştayı, (ii) Atılım Üniversitesi – Öğrenci Çalıştayı ve (iii) Atılım Üniversitesi – Uluslararası Öğrenci Çalıştaylarının **sonuç raporlarına da kampüs dışından ulaşılamamaktadır**. Bu PUKÖ kontrol aşaması (K), verilerinin paylaşılmaması; kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik anlamında dışa kapalılığa, dış paydaşların süreç iyileştirme (Ö) mekanizmalarına katkısında azalmaya neden olmaktadır.

Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik

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

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde Atılım Üniversitesi'nin güçlü yönleri ile iyileşmeye açık yönlerinin Kalite Güvencesi Sistemi, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Toplumsal Katkı ve Yönetim Sistemi başlıkları altında değerlendirilmiştir.

2. Kalite Güvencesi Sistemi

Güçlü Yönler

1. Üst yönetimin (Mütevelli Heyet ve Rektörün) kalite ve akreditasyon çalışmalarına inancı ve sahiplenmesi, tüm süreçlerde liderlik ve takipte aktif rol alması,
2. Akredite olmuş lisans programı oranının %30'dan fazla olması, yeni akreditasyon başvuru hazırlıklarının yapılması,
3. Kurumun, vizyonunu “Eğitimde ve araştırmada Türkiye’de ilk 10, dünyada ilk 500 üniversite içerisinde sürekli yer almaktır” şeklinde duyurmuş olması, kuruluşundan beri araştırma üniversitesi olmayı hedeflemesi ve araştırma ve geliştirmede belirli bir başarı için gayret içinde olması, bu anlamda bir birim kurulmuş olması ve farklı kuruluşların farklı kriterlerini dikkate alarak başarılı olmak için önemli gayret sarf etme çabası
4. Kalite politikalarının, yeterince açık, anlaşılır ve içerdikleri süreçleri ve diğer faaliyetlerle ilişkilerini açıklayacak şekilde yazılmış olması,
5. Uluslararasılaşma Politikasının yayınlanmış olması, Stratejik Planın dayandığı temel unsurlardan biri olarak ele alınması, bu kapsamda, kurumun Ankara’daki uluslararası öğrenci sayısı en yüksek vakıf üniversitelerinden biri olması,
6. Bir akademik performans sistemi kullanarak PUKÖ döngüsünü kapatma çabası

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

1. 2020-2024 Stratejik Planında paydaş analizinin yapılmamış olması, 207 performans göstergesi içinde anahtar performans göstergelerinin belirlenmemiş olması,
2. Stratejik Plan belgesindeki hedefler için ayrılan bütçelerin, verilmemiş olması,
3. Vakıf üniversiteleri ile bir rekabet içinde olduğu gerekçesiyle, Stratejik Planın kurumun İnternet sayfasında paylaşılmamış olması,
4. ‘Kurumsal Karne’ ismiyle paylaşılan 2020 stratejik plan gösterge gerçekleşme belgesinde gerçekleşmeyen toplam 20 göstergenin ‘Rektörlük kararıyla ötelenmiş’ olması.

5. 2020 Kurumsal İzleme Raporunda beş yıllık hedefleri aşılan 15 gösterge için yeni değer belirlenmemiş olması,
6. Üniversite Kalite Komisyonunun 'İç Kalite Sisteminde' yeterince rol oynamaması, Atılım Üniversitesi Teşkilat ve İşleyişine İlişkin Yönetmeliğe göre, bazı idari birimlerin (İK, Satınalma, İMİ, Hukuk, Yapı İşleri gibi) doğrudan Mütevelli Heyetine bağlı olması, dolayısıyla, bu birimlerdeki faaliyetlerin izlenmesi ve iyileştirilmesinde Kalite Komisyonunun rolünün sınırlandırılmış olması, Üniversite Araştırma Kurulu ve Argeda-TTO raporlamalarının doğrudan Mütevelli Heyetine yapılması,

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

- Güçlü/önemsiz paydaşları bilgilendirebilmek, güçlü /önemli paydaşlarla birlikte hareket edebilmek ve zayıf ancak önemli paydaşların çıkarlarının gözetilerek çalışmalar dahil edilebilmesi için paydaş analizi ve paydaş etki/önem matrisi yapılması ve bunun stratejik plan belgesinde yer alması,
- Her bir hedef için ayrılan finansal kaynak miktarının stratejik plan belgesinde yer alması,
- 2020-2024 Stratejik Planında tanımlanan toplam 207 performans göstergesinden Atılım Üniversitesinin misyonu ve hedefleri doğrultusunda, en özgün, en önemli ve kritik 'anahtar performans göstergeleri' nin seçilmesi,
- Güncel Stratejik Planın kurumun İnternet sayfasında paylaşılması,
- Yıllık Stratejik Plan gösterge gerçekleşme sonuçlarının, istenen hedeflere ulaşamayan göstergelerde hedefe ulaştıracak ek/yeni eylem planları yapılabilmesi, beş yıllık gerçekleşme değerlerini tamamlayan göstergeler için yeni değerler belirlenmesinin kararlaştırılması, stratejik plan başlangıç dönemi sonrası çıkan pandemi gibi olağanüstü durumlarda mevcut göstergelerde revizyon gerekliliği konularının Stratejik Plan Hazırlık ve Kalite Komisyonunda tartışılarak yeni eylem planlarının ilan edilmesi ve takibinin yapılması,
- Üniversitenin tüm unsurları ile uluslararasılaşma konusundaki yaklaşımı birimlere bırakmak yerine, önceliğinin uluslararasılaşmanın hangi boyutunda olduğu ve bu kapsamda kaynaklarını nasıl yönlendirdiği ile ilgili bütünsel bir bakış ve motivasyonun sağlanması.

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.

- Üniversite Kalite Komisyonunun 'İç Kalite Sisteminde' daha aktif rol alması için bazı düzenlemeler yapılması [(i) Atılım Üniversitesi Teşkilat ve İşleyişine İlişkin Yönetmeliğe göre, bazı idari birimlerin (İK, Satınalma, İMİ, Hukuk, Yapı İşleri gibi) doğrudan Mütevelli Heyetine bağlı olması, (ii) Üniversite Araştırma Kurulu ve Argeda-TTO raporlamalarının doğrudan Mütevelli Heyetine yapılması. Bu ve benzeri birimlerdeki faaliyetlerin izlenmesi ve iyileştirilmesinde Kalite Komisyonunun rolünün artırılması),

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

- Kalite Komisyonu öğrenci temsilcisinin tüm bölümlerdeki öğrencilerle iletişimini sağlayacak bir bağlantı ağı kurulması , öğrencilerin idari kurullarda temsilinde ve karar alma mekanizmalarına katılımlarının daha çok sağlanması
- Dış paydaş analizi, önceliklendirilmesi sonrası tüm faaliyet alanlarında paydaş görüşünü alacak 'Paydaş Danışma Kurulları' ya da diğer mekanizmalarla paydaş görüşü almanın sistematik hale getirilmesi

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

- 2016 KGBR ve 2020 İzleme Değerlendirmesindeki uluslararasılaşma başlığındaki iyileştirmeye açık yönlerin bir eylem planına bağlanarak iyileştirilmesi;
 - Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliğinin artırılması için yeni tedbirlerin hayata geçirilmesi
 - Dünyadaki ilk 500 üniversite arasına girme hedefiyle de uyumlu olacak şekilde uluslararası

proje sayılarının arttırılması

- Uluslararasılaşma sürecinin mali, fiziksel, insan gücü gibi boyutlarını kapsayan ve 2020-2024 Stratejik Planı uluslararasılaşma boyutunu destekleyen detaylı bir kaynak planlaması yapılması

3. Eğitim ve Öğretim

Güçlü Yönler

1. Üniversite çapında zorunlu/seçmeli ders dağılım dengelerinin gözetiliyor olması ve çok sayıda alan dışı seçmeli dersleri içeren bir Ortak Dersler Bölümlerin varlığı,
2. Kurum içi doktoralı istihdam oranının düşük sayıda olması,
3. ATACS gibi, öğrenci kabulünün, diploma ve derecelerin sertifikalandırılmasının ve öğrenci akademik yaşam döngüsünün otomasyonu sağlayan örnek bir öğrenci bilgi sisteminin olması
4. Açık kapı yaklaşımı ile verimli bir şekilde işleyen bir danışmanlık sisteminin bulunması
5. Zengin, modern ve herkese açık bir kütüphanenin varlığı,
6. Etkin çalışan bir mezun izleme sistemi ve mezunlar derneğinin varlığı,
7. Hazırlık Okulu'nda blog yazarlığı gibi etkin EAP (English for Academic Purposes) uygulamaların bulunması [<https://juventude.life/>],
8. Uygulamalı eğitimlerin sektörden gelen kişiler tarafından desteklenmesi,
9. 10 lisans programına TYÇ ve AYÇ logolu diploma hakkı verilmesi

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

1. Hazırlık okulu öğrenim ücretlerinin programlar arasında farklılık göstermesi,
2. Üniversite AKTS ve TYÇÇ kataloğunda, başka bölümlerden alınan zorunlu dersler için ders çıktıları-program çıktıları eşleştirmelerinin bulunmaması, bazı programların program çıktıları için, UYÇ-program çıktıları eşleştirilmesinin yapılmamış olması,
3. Öğrencilerin ulaşım ve konaklama olanaklarının yetersizliği, yemek ücretlerinin yüksekliği,
4. Erasmus+ dışında uluslararası öğrenci değişim olanaklarının sınırlı olması,
5. Öğrencilerin kalite güvence sistemi hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamaları,
6. Kalite Komisyonu öğrenci temsilcisinin diğer fakülte ve bölümlerdeki öğrenci temsilcileri ile iletişim eksikliği,
7. Öğretim elemanlarının eğitim etkinliklerine yönelik bir ödül mekanizmasının olmaması,
8. Öğrenci dönütlerini almak için değişik mekanizmalarının olmasına karşın, öğrencilerin idari kurullarda temsil edilmiyor olmaları,
9. Bazı birimlerde öğretim elemanı sayısının az olması nedeniyle, derslerin alan dışı eğitmenler tarafından veriliyor olması,

Kurum, yürüttüğü programların tasarımını, öğretim programlarının amaçlarına ve öğrenme çıktılarına uygun olarak yapmalıdır. Programların yeterlilikleri, Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikleri Çerçevesi'ni esas alacak şekilde tanımlanmalıdır. Ayrıca kurum, program tasarım ve onayı için tanımlı süreçlere sahip olmalıdır.

- AKTS ve TYÇÇ Kataloğunun gözden geçirilerek, eksik ve Bologna Süreci ile uyuşmayan yanların tamamlanması ve düzeltilmesi faydalı olacaktır.

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.

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.

Senato, fakülte ve bölüm kurullarına öğrenci temsilcilerin de, düzenli olarak ve gündemin gerektirdiği ölçüde katılımları önerilmektedir.

Akademik danışmanlık hizmetleri konusunda dönüt elde edilmesi ve bu dönütlerin kullanılarak iyileştirme sağlanması için mekanizmaların geliştirilmesi olumlu bir gelişme olacaktır.

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

- Performans değerlendirme sisteminin, eğitim ve araştırma-geliştirme altyapısı henüz tamamlanmamış fakültelerin performanslarının değerlendirilmesi açısından gözden geçirilmesi faydalı olacaktır.
- Öğretim elemanlarının eğitim alanındaki başarılarını ödüllendirmek için tüm üniversiteyi kapsayıcı bir çerçeve yapının veya ödül mekanizmasının oluşturulması önerilmektedir.

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

- Hazırlık Okulundaki eğitim ücretlerinin, aynı İngilizce eğitimini alan öğrencilerin aynı ücreti ödemeleri sağlayacak şekilde düznelmesi faydalı olacaktır.

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.

Akredite programlarda uygulanan, program çıktıları ölçme yöntemlerinin ve danışma kurulları üzerinden paydaş katılımı sağlanmasının, üniversitenin tüm bölümlerine sistematik olarak yaygınlaştırılması için mekanizmalar kurulabilir.

4. Araştırma ve Geliştirme

Güçlü Yönler

1. ‘Kurumsal Karne’ belgesinde en çok başarı oranının %67 ile araştırma-geliştirme öncelikli alanında olması,
2. Metal Şekillendirme Mükemmeliyet Merkezi, Savunma Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin varlığı
3. Atılım Üniversitesi’nin araştırma ve geliştirme süreci ile ilgili hedeflerinin belirlenmesinde TÜBİTAK 1513 Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı’ndan faydalanması ve ilgili programın Üniversitenin araştırma ve geliştirme hedefleri için bir katalizör görevi görmesi,
4. Üniversitenin, hedeflerine ulaşma amacıyla Akademik Performans Değerlendirme Sistemini kararlılıkla uygulaması ve sistemin aynı zamanda disiplin bazlı olarak özelleştirilmesi,
5. Atama ve yükseltme kriterlerinin gözden geçirilme sürecinde bir komisyon oluşturularak öğretim üyelerinin bu komisyona dahil edilmesi ve koşullarda disiplin bazlı özelleşmeye gidilmesi,
6. İç Destek Programlarının varlığı ve çeşitliliği,
7. Kurumun, Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinde yer alması,
8. Ar-Ge için ödül mekanizmasının varlığı,
9. Yurtdışı doktora desteği,

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

1. Akademik Performans Değerlendirme Sistemi izleme sonuçlarının iyileştirme adımına nasıl döneceği ve öğretim üyelerinin performanslarının sürdürülebilirliğinin nasıl sağlanacağı ile ilgili tanımlı bir sürecin olmaması,
2. İç Destek Programlarından yararlanmayan akademik birimlerin bulunması,
3. İç Destek Programlarının etkinliğinin sistematik ve tanımlı bir süreç oluşturularak değerlendirilmemesi ve değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirmelerin sistematik olarak yapılmaması,

4. Araştırma-geliştirmedeki, PUKÖ döngüsünde ‘dış paydaş’ katkısının sınırlı olması,

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

- Kurumda araştırma politikası, stratejisi ve hedefleri ile ilgili uygulamaların izlenmesi ve izlem sonuçlarına göre önlemler alınmasına ilişkin açık ve her adımda sistematik dokümantasyonu sağlayan bir mekanizmanın oluşturulması uygun olacaktır. Bu mekanizma içinde, paydaş, özellikle dış paydaş katkısı yer almalı ve kanıt belgelerle sunulmalıdır.
- Stratejik planın, en azından bazı bölümlerinin kamuoyu ile paylaşılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.
- Kurumda, ar-ge süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliği ile ilişkili sonuçlar; bunların izlendiğine ve önlemler alındığına dair bilgiler bulunmakla beraber, ar-ge faaliyetlerinde stratejik yönetim yaklaşımının (PUKÖ) tam olarak benimsenerek tüm adımların dokümente edilmesi uygun olacaktır.
- Kurumun genelinde araştırmaların yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleri ve değişimleri dikkate alınarak yürütülmesi,
- Bu hedeflerle araştırma çıktılarının izlenmesi ve izlem sonuçlarının yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma ile ilişkili olarak iyileştirilmesinin sağlanması için bir mekanizmanın oluşturularak her adımının dokümente edilmesi uygun olacaktır.

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.

- Kurumda araştırma kaynaklarının yeterliliği ve çeşitliliğinin tanımlı süreçlerle izlenmesi ve iyileştirmeler yapılması ve bunların kayıt altına alınması uygun olacaktır.
- İç Destek Programlarının etkililiğinin ARGEDA-TTO tarafından hazırlanan analizler ile Araştırma Komitesi tarafından değerlendirildiği ifade edilmiştir. Bu değerlendirmeler için tanımlı bir süreç oluşturularak ilgili programların sistematik olarak değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirmelerin yapılması iyileştirmeye açık bir yön olarak değerlendirilmektedir.
- Araştırma iç kaynaklarının yıllar içindeki değişim, olanakların etkililiği, yeterliliği, gelişime açık yanları, beklentileri karşılama düzeylerinin nasıl irdelendiğini kanıtlarla açıklayabilmek üzere, üniversite içi kaynakların kullanımı ve dağılımının tanımlı süreçlerle izlenmesi, iyileştirilmesi ve dokümente edilmesi uygun olacaktır.
- Üniversite içinde daha homojen bir dağılımın sağlanması için İç Destek Programlarından yararlanmak üzere özellikle sosyal bilimcilerin özendirilmesi için tedbirler alınması.
- İç Destek Programlarının oluşturulması ve iyileştirilmesi sürecinde öğretim üyelerinin görüş ve değerlendirmelerini alan bir mekanizmanın oluşturulması.
- Üniversite dışı kaynaklara yönelme, ortaklıklar kurma çabaları ve başarılarının sürekli olarak tanımlanan süreçlerle izlenmesi, plan dahilinde belirlenen göstergelerle ölçülmesi, sonuçların ilgililerle (paydaşlarla) irdelenmesi ve önlemler alınması için sistematik biçimde işleyen mekanizmalar kurulması ve bunların dokümente edilmesi;
- Kurum tarafından içselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar bulunduğu belirtilmekle birlikte sunulan kanıtlar bulunmamaktadır. Bu nedenle başka kurumlarda bu uygulamaların örnek olarak kullanıldığına ilişkin kanıt belgelerin bulundurulması uygun olacaktır.
- Üniversite araştırmacıların dış kaynaklara yönelmesini desteklemek için kurulmuş **İç Panel Destek Sistemi** (LAP, BAD, ADP, UDP, ATÜSAD vd.) ait verilerin, bu destek programlarına ayrılan bütçeler (girdi bazlı Kalite Güvencesi Yaklaşımı) yerine; bu kaynakların yıl içinde kullanım sayıları, oranları, desteklerin ilgili dış kaynaklara ulaştırma oranları gibi çıktı bazlı Kalite Güvencesi Yaklaşımıyla takip ve değerlendirmeleri önerilir.
- “Kurumda doktora programları ve doktora sonrası imkanlarının çıktıları düzenli olarak izlenmekte ve iyileştirilmekte” denilebilmesi için bu konuda gereken PUKÖ döngüsünün işletilmesi
- Doktora programlarının sayısının artırılması

uygun olacaktır.

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

Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesi,

- için tanımlı bir sürecin sistematik olarak işletilmesi ve PUKÖ adımlarının her birine yönelik kanıt belgelerin geliştirilmesi,
- bağlamında, Üniversitede yürütölmekte olan üç mekanizmanın (Atama ve Yükseltme Yönergesi, Akademik Performans Değerlendirme Sistemi ve Öğretim Elemanı Başarım (Performans) Ölçme Kriterleri Usul ve Esasları Yönergesi) işletilmesi süreçlerine paydaşların, özellikle dış paydaşların katılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.
- Kurumda, ulusal ve uluslararası düzeyde kurum içi ve kurumlar arası ortak programlar ve ortak araştırma faaliyetlerinin sistematik olarak izlendiğı, ilgili iç ve dış paydaşlarca sonuçların değerlendirildiğı ve iyileştirmeler yapıldığını (yani PUKÖ döngüsünün işletildiğini) ortaya koyacak bir mekanizmanın, oluşturulması ve dokümanite edilmesi uygun olacaktır.
- Kurum tarafından içselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar bulunduğu belirtilmekle birlikte bunları destekleyecek kanıtlar bulunmamaktadır. Bu nedenle başka kurumlarda bu uygulamaların örnek olarak kullanıldığına ilişkin kanıt belgelerin bulundurulması uygun olacaktır.
- Kurum tarafından bir kanıt kütüphanesi oluşturulmuş ve paylaşılmış olmakla birlikte; Ar-Ge'de 'çıktıların izlenmesi ve iyileştirilmesi' ile 'içselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulama alanları' olgunluk düzeylerine karşılık gelen kanıtların sağlanması da gerekmektedir.

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.

- Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesi doğrultusunda kamuoyu ile daha fazla bilginin paylaşılması,
- Geliştirilen mekanizmalar içinde alınan kararlara daha fazla paydaşın, özellikle dış paydaşın katılmasına özen gösterilmesi,
- Akademik Performans Değerlendirme Sistemi izleme sonuçlarının iyileştirme adımına nasıl döneceğı ve öğretim üyelerinin performanslarının sürdürülebilirliğinin nasıl sağlanacağı ile ilgili tanımlı bir sürecin olması ve işletilmesi gerekmektedir. Bu süreç içinde araştırmayla ilgili hedeflerden sapmaların nasıl irdelendiğı, rakiplerle rekabet, seçilmiş kurumlara kıyaslanmanın (benchmarking) nasıl izlendiğı ve sonuçlara yönelik ne tür iyileştirmeler yapıldığı dokümanite edilmelidir.
- Yukarıdaki önerilere çok benzer şekilde tanımlı bir sürecin, stratejik yönetim yaklaşımı içinde (PUKÖ) ve paydaşların kararlara katılımıyla işletilmesi ve dokümanite edilmesi uygun olacaktır.
- Paydaşlarla birlikte araştırma bütçesinin kurumun misyon ve hedefleriyle uyumunun nasıl değerlendirildiğini, başarılar ve başarısızların hangi kriterlerle ölçüldüğünü ve sonuçlara göre nasıl önlemler alındığını ve iyileştirilmeler yapıldığını açıkça ortaya koyan bir mekanizmanın geliştirilmesi ve araştırma bütçesinin yıllar içindeki değişiminin sistematik olarak irdelenmesi uygun olacaktır.

5. Toplumsal Katkı

Güçlü Yönler

1. Toplumsal katkı faaliyetlerini yürüten KASAUM ile Göç Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezleri ve diğer birimlerin varlığı
2. 2022 yılından itibaren Toplumsal Katkı Süreci ile ilgili merkezi bir yapılanmaya geçme konusunda planların varlığı,
3. Ankara Dijital Kent Arşivinin kurulmuş olması,

4. Toplumsal katkı etkinlikleri ile UNDP'nin yayınladığı sürdürülebilir kalkınma hedefleri ilişkilendirilerek üniversitenin tamamında yürütülmek istenen bir çalışma olması,
5. Toplumsal katkı kütüphanesinin oluşturulması,
6. Eğlenceli Bilim Merkezi'nin varlığı
7. Değişik gruplara ve özellikle çocuklara ombudsman eğitiminin veriliyor oluşu

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Toplumsal katkı süreç yönetimi konusunda merkezi bir planlamanın olmaması

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

- Üniversitenin 2020-2024 Stratejik Planı'nda toplumsal katkı sürecinin hangi stratejik amaç, hedef ve göstergeler ile izlendiği konusuna politika belgesinde yer verilmesi
- Üniversitenin neredeyse tüm süreçleri ile ilişkili olan toplumsal katkı sürecinin bir yönetim modeli ve rol ve sorumlulukların tariflendiği bir organizasyonel yapı içerisinde yürütülmesi

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

- Toplumsal katkıyı yatay yaklaşım ile bir süreç olarak ele alarak, birimler arası dengenin de göz önünde bulundurulması koşulu ile bir kaynak planlaması yapılarak, iç kalite güvence sistemi kapsamında kurumsallaşmasının sağlanması

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

- Üniversitenin 2020-2024 Stratejik Planı'nda toplumsal katkı sürecinin hangi stratejik amaç, hedef ve göstergeler ile izlendiği konusunun ortaya konulması
- Toplumsal katkının yatay yaklaşım ile ele alınarak hangi boyutları ile nasıl izlendiğine ilişkin bir planlama ve mekanizmanın ortaya konulması

6. Yönetim Sistemi

Güçlü Yönler

1. Kurumda performans yönetim sistemlerinin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması için, 'Grant Thornton' firması tarafından 1000'e yakın sürecin elektronik ortamda tanımlanması ve 'Korn Ferry' isimli firma tarafından tüm idari kademelerde seviyeler üzerinden görev tanım ve takiplerinin yapılarak performansa göre ücretlendirme sistemi
2. Performans Ölçüm Uygulama ve Araştırma Merkezinin varlığı
3. Üst yönetimin erişilebilir ve çözüm odaklı olması,
4. Değişim yönetimi programı (iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, reorganizasyon projesi ve teknoloji platformu) konusunda planlama çalışmaları,
5. Düzenli işleyen finansal mekanizmasının kurulmuş olması,
6. İdari personeller için değerlendirme prosedürü hazırlanmış olması,
7. Kurumun etkinlikleri sayesinde aidiyet ortamının kurumsallaşması,
8. İdari personelin akademik çalışmalarına destek verilmesi,
9. Akademik personelin "*sabbatical*" hakkının olması,

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- İdari personel için tanımlı ödül mekanizmasının olmaması,
- Öğelirlerin, öğrenci gelirleri dışında sınırlı olması,

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

- İdari personel için ödüllendirme sisteminin oluşturulması
- Kurum kültürünün güvence altına alınmasını sağlayacak kişisel gelişime yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin artırılması
- **Öneri Değerlendirme Kurulu somut çıktılarının izlenip değerlendirilmesi**
- Çalışan aidiyeti artırmaya yönelik gerçekleştirilen aktivitelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi
- Özgelirlerin, öğrenci gelirleri dışında çeşitlendirilmesi