

# **KURUM İÇ DEĞERLENDİRME RAPORU**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**2018**

## 1. KURUMSAL BİLGİLER

Toplum ve ülke kalkınmasına daha çok değer katan bir yükseköğretim kurumu olmasını hedeflediğimiz Uludağ Üniversitesi, 43 yıllık deneyimi ve nitelikli akademik kadrosu ile yeni bir geleceğe doğru emin adımlarla ilerlemesini sürdürüyor.

Türkiye'nin alanında en seçkin kurumlarından biri olan Üniversitemiz, 4 Enstitü, 14'ü faal olmak üzere 15 Fakülte, 1'si faal olmak üzere 2 Yüksekokul, 15 Meslek Yüksekokulu, 1 Konservatuar, 25 Uygulama ve Araştırma Merkezi ile 1 Araştırma Merkezi ve Rektörlüğe bağlı olarak kurulan 5 Bölüm ile bilimsel ve akademik faaliyetlerini sürdürmektedir.

Üniversitemizde 2018 yılında 2.435 akademik olmak üzere toplam 6.619 personel görev yapmış, 78.983 öğrencimiz öğrenim görmüştür.

'3. Nesil Üniversite' vizyonu ile yeni bir kimliğe bürünen Uludağ Üniversitesi'ni, bilimin ekonomik değere ve toplumsal faydaya dönüştüğü, hem Ar-Ge yapan hem proje üreten, ilgili sektörler ile işbirlikleri kuran bir anlayışla ülkemizin en iyi 10 üniversitesi arasına hep birlikte taşıyoruz.

Kamuoyundan büyük ilgi ve takdir gören proje ve çalışmalarımızı ise istişare ve işbirliği kültürü içinde, katılımcı bir yönetim anlayışı çerçevesinde, herkesin beklenti ve görüşlerine değer vererek, tüm birimlerin katkı koyduğu komisyon ve kurulların katkısını alarak, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkesiyle tüm paydaşlarımızın bilgisine sunmaya da özen gösteriyoruz.

Bu anlamda 2018 Yılı Kalite İç Değerlendirme Raporunun faydalı olmasını diler, hazırlanmasında emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Prof Dr. Yusuf ULCAY

Rektör

İletişim Bilgileri:

Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü

Rektör: Yusuf ULCAY

Gorukle Kampusu, 16059, Nilüfer, Bursa, Turkey

Web: <http://www.uludag.edu.tr>

Rektörlük Özel Kalem - 0 224 294 00 10

Özel Kalem Müdürlüğü - 0 224 294 00 10 FAKS - 0 224 294 00 41

## 2. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

### 1. Kalite Politikası

BUÜ'de 2002 yılında başlayan Kalite çalışmaları ile "Kalite Kültürü"nü temelleri atılmış ve yıllar itibarı ile çeşitli birimlerde gerçekleştirilen çalışmalarla sürdürülebilir kalite yönetimi kavramı üniversite bütününe yaygınlaştırılmaya başlamıştır.

2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile stratejik planlama zorunlu hale geldikten sonra yapılan çalışmalar her dönem geliştirilerek devam etmiştir. Son hazırlanan 2017-2021 Stratejik Planı Kalkınma Bakanlığı tarafından yayınlanan

“Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” esas alınarak detaylı bir çalışma ile hazırlanmıştır. Stratejik Planda yer alan ana stratejiler ve buna bağlı belirlenen stratejik hedef ve performans göstergeleri tanımlanarak “Strateji Otomasyonu”na işlenmiş ve tanımlı periyotlarda takip edilmektedir. Tanımlanan performans göstergeleri, özelliklerine göre üst yönetim, idari birimler ve akademik birimler tarafından takip edilmektedir.

2000’li yılların başından beri değişik birimlerde kalite çalışmaları çeşitli kalite değerlendirme kurumları (IRP, ABET, MÜDEK, VEDEK, FEDEK, JCI vb.) aracılığıyla devam etmektedir. Bunlar ile ilgili dokümantasyon önceki yıllarda yapılan İç Değerlendirme Raporlarında detaylı şekilde verilmiştir. Yıllar içinde oluşturulmaya başlanan kalite kültürü çalışmalarının tüm birimler ve çalışanlar tarafından benimsenmesi ve yayılımının sağlanmasına yönelik olarak 2018 yılı Kasım ayında alınan karar ile “ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi” çalışmaları başlatılmıştır. Bu çalışmalar kapsamında, tüm idari ve akademik birim temsilcilerinden oluşan çalışanlara TSE tarafından “ISO9001:2015”, “İç Tetkikçi”, “Risk Tabanlı Süreç Yönetimi” eğitimlerinin verilmesi sağlanmıştır.

Üniversite bütününe kapsayacak şekilde tasarlanan Kalite Yönetim Sisteminin kapsamı, kalite el kitabında “Sistemin sürekli iyileştirilmesi, kurumsal kapasitenin artırılması amacıyla TS EN ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistem Standardı şartlarına uygun bir biçimde oluşturulan Bursa Uludağ Üniversitesi Kalite Yönetim Sistemi,

- İdari Birimler
- Ön Lisans, Lisans, Lisansüstü Eğitim ve Öğretim,
- Uygulama ve Araştırma Merkezleri (ULUTEK ve TTO Hariç)
- Koordinatörlük

hizmetleri sunumunu kapsamaktadır” şeklinde tanımlanmıştır.

Başlatılan çalışmalar ile BUÜ süreçleri gözden geçirilmiş ve ihtiyaçları karşılayacak şekilde kapsamlı bir değişim gerçekleştirilerek yeni süreç yapısı oluşturulmuştur. Süreç yapısının ana hatları oluşturulduktan sonra tüm birimlerin bu süreçlerdeki yeri ve faaliyetleri tanımlanmış ve süreç performans göstergelerinin belirlenme çalışmaları devam etmektedir.

BUÜ süreç yapısında Misyon, vizyon, stratejik hedefleri ve performans göstergelerini belirlemek, izlemek ve iyileştirmek üzere ana süreç olarak “Stratejik Planlama Süreci” tanımlanmıştır.

2018 yılında başlayan kalite çalışmaları dışında çeşitli birimlerde geçmiş yıllardan bu güne devam eden Kalite Yönetim Sistemi, Akreditasyon ve EFQM Mükemmellik Modeli çalışmaları da mevcuttur. Birimler tarafından yapılan çeşitli kalite ve akreditasyon çalışmaları Kalite koordinatörlüğü tarafından takip edilmekte ve web sayfasında ilan edilmektedir.

BUÜ’de aynı zamanda Yüksek Öğretim Kalite Kurulu tarafından önerilen yapı gereği, Rektör başkanlığında Kalite Kurulu oluşturulmuştur. Yapı bununla kısıtlı kalmayıp, tüm birimlerde Kalite Komisyonları oluşturulmuş ve çalışmaların yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesi sağlanmıştır. Bu komisyonlardan gelen geri bildirimler ile kalite yönetim sistemi beslenmekte ve iyileştirmeler planlanmaktadır.

Bursa Uludağ Üniversitesi KİDR çalışmaları içinde yeni bir yönetim felsefesi geliştirme kararı almıştır. Yapılan stratejik çalışmaların yanı sıra, Araştırma, eğitim ve yönetim unsurlarını bütünsel değerlendirmek için yeni bir sistem geliştirilmiştir. Sistemin unsurları aşağıdaki gibidir:

Bursa Uludağ Üniversitesi Strateji Daire Başkanlığı ile koordineli çalışacak bir Stratejik Araştırma Geliştirme Kurulu oluşturulmuştur. Bu birimin görevi yerel/bölgesel ve ulusal kalkınma için gerekli araştırma konularını belirlemek ve gerekli stratejiler için öneri geliştirmektir. Öneriler gerekli kontroller yapıldıktan sonra Senato’da değerlendirilir. Kabul gören öneriler (yeni stratejiler, yeni stratejik araştırma konuları vb.) ile ilgili detaylı çalışma Ölçme ve Değerlendirme Komisyonu

çalışmaları kapsamında detaylandırılıp takip altına alınmaktadır.

Bursa Uludağ Üniversitesi Stratejik Araştırma Geliştirme Birimi geniş katılımlı ve tüm paydaşlardan oluşan bir yapıya sahiptir. Kurul üyeleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

- Strateji Daire Başkanlığı Temsilcisi
- Dış kaynaklı çalışmalar yapan akademisyen temsilcileri
- TÜBİTAK Temsilcisi
- KOSGEB Bursa Müdürlüğü Temsilcisi
- BTO (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası) Temsilcisi
- BEBKA (Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı) Temsilcisi
- KUSİ (Kamu Üniversite Sanayi İşbirliği) Müdürlüğü
- Diğer Sivil Toplum Kuruluş Temsilcileri
- İşveren Temsilcileri
- Mezun Temsilcileri
- Öğrenci Temsilcisi

Toplantılarda çeşitli kurumların (TÜBİTAK, KOSGEB, BEBKA ve Avrupa Birliği Araştırma Çağruları) yaptığı öncelikli alan çağruları incelenerek, konuların yerel ve bölgesel ihtiyaçlar açısından faydalı olup olmadığı değerlendirilecektir. Birimin ayrı bir görevi de yerel ihtiyaçların hangilerinin stratejik öneme sahip olduğunu tespit etmektir. Yerel sektörleri kuruluşlarını temsil etmek amacı ile sivil toplum kuruluşları, işveren ve mezun temsilcileri dahil edilmiştir. Bu şekilde sadece Bursa Uludağ Üniversitesi'nin bulunduğu ortama özel stratejik hedeflerin tespit edilmesi mümkün olacaktır.

Alınan kararlar önce Stratejik Plan Yönlendirme Kuruluna gönderilecektir. Bu aşamadaki amaç mevcut stratejiler ile çakışmalar veya benzerliklerin değerlendirilmesidir. Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu tüm akademik birimlerin temsilcisini içerdiğinden yeni Stratejik Araştırma konusunun Üniversiteye yayılarak değerlendirilmesi mümkün olacaktır. Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu konu ile ilgili görüşünü yazılı olarak belirtir.

Stratejik Araştırma Geliştirme Biriminin çalışmalarını desteklemek ve kolaylaştırmak için alt çalışma komisyonlarının oluşturulması kararı alınmıştır. Bu alt komisyonlar tarafından yapılacak çalışmalar ve belirlenen öncelikli çalışma alanları, Üniversite Senatosu tarafından incelenerek karar altına alınması planlanmıştır.

Ölçme ve Değerlendirme Kurulu, Aksiyonların ve kriterlerin oluşturulması ve değerlendirilmesi görevini üstlenir. Bu birimin kalite güvence sistemi içindeki görevi mümkün olduğu kadar yalın bir denetleme sistemi oluşturulmasıdır.

Ölçme ve Değerlendirme Kurulu, Stratejik Araştırma Geliştirme Kurulundan gelen stratejileri izlenebilir kriterler haline dönüştürmenin dışında, idari ve akademik birimlerden gelen aksiyon önerilerinin değerlendirilmesinden de sorumludur. Bu şekilde her birim Üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşmak için gerek duyduğu ek performans kriterlerini yaratabilmektedir. Birimlerden gelen aksiyonlar aşağıdaki unsurlar göz önüne alınarak incelenmektedir:

- Stratejik Plan ile Uyum
- Aksiyonun sonucunda ulaşılabilecek çıktı kriterlerinin ölçülebilir olması
- Çıktılara ulaşılması beklenen tarih hedefinin olması

- Birimin aldığı diğer aksiyonlar ile uyum (Tüm aksiyonlar arası uyum önemli olmakla beraber, eğitim-araştırma-toplumla hizmet için alınan aksiyonlardaki çapraz uyum öncelikle incelenecektir)

Birimlerden gelen performans kriterlerinin “Aksiyon” tanımları içinde oluşturulması istenmiştir. Aksiyon tanımı şu unsurları içermektedir:

- Hangi stratejik amaç, hedef ve/veya performans göstergesine hizmet edeceği (birden fazla olabilir)
- Aksiyonun başarılı olması için hangi somut ve ölçülebilir faaliyetlerin gerçekleştirileceği
- Aksiyonun başarılı olması için hangi somut ve ölçülebilir kriterlerin çıktı olarak elde edileceği
- Hangi tarihte önerilen çıktı kriterlerine ulaşılabileceği

2017-2018 akademik yılı için ders programlarının görüşüldüğü Senato toplantısına kadar birimlerin kalite alt kurullarını oluşturmaları, aksiyonlarını oluşturmaları ve yeni ders öneri ve değişikliklerinin birimin aksiyonları ile uyumlu olması istenmiş ve birimler aksiyon tanımlarını yapmıştır. Ölçme ve Değerlendirme komisyonu tarafından gerekli incelemeler yapılmıştır. Sonuçlar beklenildiği gibi istenilen formatta olmamıştır. Bunun sonucunda birimler bazında daha çok eğitimin verilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Daha önceki yapılan kalite çalışmalarında standart bilgiler toplanırken, birimlere akademik özerklik tanıyan yeni "aksiyon oluşturma" felsefesinin kabul görmesi ve hedeflenen seviyeye ulaşması için birimler bazında eğitimler gerçekleştirilmiştir. Aksiyon oluşturma konusundaki otomasyon sisteminde bazı eksiklikler tespit edilmiş ve düzeltilmesi için talimatlar verilmiştir. Ancak Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'nın yoğunluğu nedeniyle sistem planlanan şekilde çalıştırılmamıştır. Kalite Otomasyon sistemi ile ilgili çalışmalar devam etmektedir. Bunun yanı sıra, Yüksek Öğretim Kalite Kurulu'nun 2017 kriterleri çerçevesinde Kalite Güvence Sistemimize eklemeler yapılmaktadır. Örneğin, süreç iyileştirmelerinin takip edildiği PUKÖ döngülerinin takip edildiği modül eklenmiştir. Kalite Güvence Sisteminin güncel değişikliklere daha hızlı adapte olabilmesi için farklı birimlerden destek alınması ile ilgili planlar yapılmaktadır.

2017 yılında gerçekleştirilen ve 2015-2016 BUÜ KİDR'larını kapsayan Dış Değerlendirme Süreci akreditasyon deneyimi olan birimlerde daha sorunsuz bir şekilde ilerlediğinden dolayı, akredite olabilecek ancak daha başvurmamış olan tüm birimlerimizin listesi çıkartılıp ilgili birimlerin akreditasyon süreçlerine gönüllü başvurularının sağlanması için teşvik bazlı çalışmalar başlatılmıştır. Akreditasyon imkanı bulunmayan birimler için akreditasyon için gerekli unsurları denetleyen bir iç birim oluşturulması ile ilgili çalışmalar devam etmektedir.

Bursa Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü, göreve geldiği 2015 yılında Üniversitenin misyon, vizyon ve kurumsal yeteneklerini gözden geçirmiş ve değişiklikler yapmıştır. Buna göre Bursa Uludağ Üniversitesi, 3. Nesil Üniversite sloganı ile bütünleştirdiği yeni felsefe doğrultusunda 2015 yılından beri çalışmalarını planlamakta ve uygulamaktadır. Daha önceki kalite çalışmalarımız ağırlıklı olarak akreditasyon ve idari birimlerin kalite güvence sistemlerinin kurulması üzerine odaklanmışken, Stratejik Planda yapılan değişiklikler ile BUÜ hedefleri bir adım daha ileriye götürülmüştür. Stratejik Planın yenilenmesinin amacı, Üniversitemizin faydaya dönüşen bilim üretmesini sağlamak, ilgili sektörler ile olan ilişkileri arttırmak ve bölgesel kalkınma hedeflerinin yakalanmasına yardımcı olmaktır. 3. Nesil Üniversite vizyonu ile geliştirilmiş ve Üniversite-Sanayi işbirliğine önem veren yeni Stratejik Plan önceki planın bitmesine bir yıl kala devreye alınmıştır. Bu değişikliğin nedeni bir önceki planın değişen ihtiyaçlara ve bölgesel kalkınma hedeflerine uygun olmamasındandır.

Uludağ Üniversitesi Kalite Kültürü gereği 2000 yılından beri gerçekleştirilen tüm yapısal ve stratejik kararlar Üniversite geneline yayılmış komisyonlar hiyerarşisi içinde tartışılıp karara bağlanmaktadır. Bu sistemler YÖK Kalite Kurulu kurulmadan çok daha önce uygulanmaya başlamıştır.

Kurumumuzun özel ve kamu sektörleri ile işbirliğine önem veren araştırma odaklı 3. Nesil

Üniversite anlayışı ile faydaya dönüştürülen bilim üretmek tüm vizyon, misyon ve hedeflerimizde açıkça görülebilmektedir.

2017-2021 Stratejik Planımız içinde belirtilen amaç ve hedefler somut göstergelere dayandırılmıştır. Bu göstergeler yenilenmiş misyon ve vizyonumuz ile uyumludur. Yapılan çalışmalar diğer üniversiteler tarafından beğeni ile karşılanmış ve birçok köklü üniversite tarafından incelenmiş ve Stratejik Planımız örnek alınmıştır.

Stratejik Plan hazırlama aşamasında yapılan titiz çalışma sonucunda misyon ve vizyon çerçevesinde öncelikle altı adet Stratejik Amaç belirlenmiştir. Bunlar:

- 1- 3. Nesil üniversitenin ruhuna uygun, küresel ölçekte yarışan, girişimci ve yenilikçi bireyler yetiştirmek.
- 2- Araştırma geliştirme faaliyetlerini nicelik ve nitelik açısından artırarak sonuçları ilgili sektörlerde uygulamaya aktarmak.
- 3- 3. Nesil Üniversite anlayışında girişimciliği ve inovasyonu geliştirmek.
- 4- Sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi için hizmet kalitesini ve çeşitliliğini arttırmak.
- 5- Yükseköğretimi daha yaygın ve erişilebilir hale getirmek.
- 6- Kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik kurum kültürünü geliştirmek.

Her stratejik amaç için iki ile altı adet arası stratejik hedef belirtilmiştir. Tüm hedefler için sorumlu Üniversite birimi ve işbirliği yapılacak birimler tablo halinde verilmiştir.

Ayrıca her hedef için bir hedef kartı oluşturulmuş ve stratejik performans göstergeleri tespit edilmiştir. Stratejik performans göstergeleri için bağlı olduğu hedefe ulaşılmasındaki etkisi, başlangıç dönem değeri, 5 yıl için ulaşılması istenen seviyeler, izleme sıklığı ve raporlama sıklığı bilgileri bulunmaktadır. Hedef kartları boyutunda sorumlu birim, işbirliği yapılacak birimler, riskler, stratejiler, maliyet tahmini, tespitler ve ihtiyaçlar belirlenmiştir. Bu nedenle kavramsal ifadeler seviyesinden performans göstergeleri aşamasına kadar her adım birbiri ile ilişkilendirilmiştir.

### **BUÜ'de Misyon Farklılaştırması**

Tüm akademik ve idari birimlerimizin aynı kriterler ile takip edilmesinin ve performanslarının hesaplanmasının gerçekçi ve doğru olmadığını düşünmekteyiz bu nedenle tüm birimlerimize kendi göstergelerini belirleme imkanı sağlayan bir yapı kurulmuştur. Geliştirilen otomasyon sistemi ile her birim (akademik ve idari) kendi "aksiyon"larını tanımlamaktadır. Aksiyon dahilinde planlanan faaliyetlerin sonucunda elde edilmesi hedeflenen somut ve ölçülebilir çıktılarının oluşması şarttır. Ayrıca bu çıktılarının Stratejik Planda belirtilen amaç, hedef ve performans göstergeleri ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde her birim kendi ihtiyaçlarına göre farklılaşabilmektedir. Alınan aksiyonların yukarıda belirtilen özelliklere sahip olup olmadığı oluşturduğumuz Kalite Güvence Sisteminin bir parçası olan Ölçme ve Değerlendirme Komisyonu tarafından onaylanmaktadır. Onaylanan aksiyonlar ile ilgili kanıtlar ve diğer dokümantasyon bahsi geçen otomasyon üzerinden takip edilmekte ve tamamlanan aksiyonlar tekrar Ölçme ve Değerlendirme Komisyonu tarafından değerlendirilerek kapatılmaktadır.

### **Kurumsal Kaynakların Paylaşımı**

Kaynakların dağıtılmasında, Stratejik Planda yer alan Stratejik Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik projeler ve bunların maliyetlendirilmesi ve önceliklendirilmesi ile kaynak tahsisi yapılmaktadır. Kaynaklarımızın kısıtlı olması nedeni ile bütçenin ciddi bir bölümü zaruri ihtiyaçlara ayrılmaktadır. Kalan miktar birimlerin stratejik planı ve kalite güvence sistemini içselleştirebilmeleri için teşvik sistemi kapsamında kullanılmaktadır. Teşvik sistemi Akademik Performans

Değerlendirme Otomasyonu verilerindeki puanlamaları baz almaktadır. Her yıl bölümünde 1. olan akademisyenlerimize ulusal veya uluslararası kongre katılım desteği, fakülte içerisinde en yüksek puanı alan bölümlerimize 100.000 TL alt yapı projesi ve en başarılı fakültemize 300.000 TL alt yapı projesi desteği verilmiştir.

Ayrıca Üniversitemiz Araştırma ve Üniversite Sanayi İşbirliği konularında öncü bir üniversite olmak için Öncelikli alanları tespit etmiş ve bu konuların araştırılması için başta genç akademisyenlere yönelik olmak üzere çeşitli destek programları hazırlamıştır. Bu programlar sayesinde Üniversitemiz kaynaklarını öncelikli alanlar olarak seçtiği konularda genç akademisyenlerin uzmanlaşmasını hedeflemektedir. Üniversitemiz 2017 yılı içerisinde seçilen 10+5 adet Araştırma Üniversitesi arasında yer almıştır. Araştırma üniversitesi olunması nedeni ile başta ek asistan kadrosu olmak üzere çeşitli imkanlar üniversitemize sunulmuştur. Bu ek kaynakların dağıtımında Araştırma Üniversitesi seçilmemizin nedeni olan birimlere öncelik verilerek ilk 15 üniversite arasında olmak hedefimizi devam ettirmektedir. Araştırma Üniversitesi olmamız nedeni ile gönderilen ek asistan kadroları aşağıdaki birimlerde kullanılmıştır:

- Özel Eğitim
- Okul Öncesi Eğitim
- Balkan Çalışmaları
- Göç Çalışmaları
- Hidrojen ve Yakıt Pilleri
- Fotonik
- Yeni Nesil Kompozitler ve Çok İşlevli Nanokompozit
- Malzemeler
- Moleküler Farmakoloji ve İlaç Araştırmaları,
- Hadis
- Sensör Teknolojileri
- Enerji Teknolojileri
- Mikro/Nano/Opto-elektronik ve Yarı İletken Teknolojileri
- Sürdürülebilir Tarım
- Malzeme Bilimi ve Mühendisliği
- Savunma Teknolojileri
- Veteriner Cerrahi
- Tıp Fizyoloji

### **"Bursa Uludağ Üniversitesi Kalite Politikası;**

Kurumumuzun bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde, misyonumuza ve stratejik planımıza uyumlu, özgün ve saygın bir seviyede konumlandırılmasını,

Kalite yönetim sisteminin standart ve yönetmeliklere uygun otomasyon merkezli takibini ve belgelendirilmesini,

Bilimsel özerkliğin esas alınmasını,

Araştırma odaklı, yenilikçi, yaratıcı ve bölgesel kalkınma hedefleri ile uyumlu projelerle topluma katkıyı ve çevreye saygıyı,

Özdeğerlendirme ile tüm süreçlerin gözden geçirilerek sürekli iyileştirme ile performansımızı geliştirmeyi ve verimliliğimizi arttırmayı,

esas alan 3. Nesil Üniversite kavramını benimsemektedir."

Görüleceği üzere Kalite Politikamız birimlerimizin Stratejik Plan Çerçevesinde kalmak kaydı ile özerk davranma felsefesine dayanmaktadır. Bu şekilde tüm idari ve akademik birimleri kapsayacak şekilde geniş tutulmuştur. Geliştirilen "Aksiyon Sistematiği" ile bu esneklik yönetilebilir duruma gelmiştir. Ancak uygulama aşamasında tüm birimlerin tüm kalite gereklerini aynı anda yapmaları

tercih edilmemiştir. Birimlerin deneyimlerine ve personel yeterliliklerine dikkat edilerek aşamalı geçiş öngörülmüştür.

Bursa Uludağ Üniversitesi Kalite Web sayfası (kalite.uludag.edu.tr) kalite çalışmaları ile ilgili tüm iç ve dış haber ve bilgileri şeffaflık prensipleri çerçevesinde yayınlamaktadır. Ana sayfa haber ve duyurulara ayrılmıştır. Ana sayfadan menüler aracılığı ile Genel Tanıtım'a (Vizyon, Misyon, Temel Değerler, Kalite Politikası ve BUÜ Kalite Kurulu Listesi), Raporlara (Ar-Ge Özdeğerlendirme Raporları, İç Değerlendirme Raporları, Dış Değerlendirme Raporları, Stratejik Planlar, Paydaş Toplantıları, Kalite Toplantıları, İdare Faaliyet Raporları ve Sunumlar), Akreditasyon ya da Kalite belgesine sahip birimlerin listesine, Mezunlar Portalına, Eğitim Programları Bilgi Sayfasına ve Telefon Rehberine ulaşabilmektedir.

BUÜ Kalite Güvence Sistemi her kademesinde paydaş görüşlerinin alınmasını ve yeni unsurları paydaşların katılımı ile değerlendirilmesini sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Paydaş görüşlerine verdiğimiz önem BUÜ Kalite Güvence Sistemi çerçevesinde en önce tüm akademik birimlerin Mezun ve İşveren Paydaş Komisyonlarının oluşturulmasını talep etmemizden anlaşılabilir. Ayrıca birimlerin kalite kurullarında öğrenci paydaş temsilcilerinin olmasını istememiz de diğer bir kanıt olarak değerlendirilebilir. Paydaş görüşlerinin önemi üst yönetim tarafından da önemsendiği için iki yıl önce tasarladığımız yeni kalite güvence sisteminde Stratejik ArGe Kurulu, paydaş görüşlerinin alınması ve bölgesel kalkınma hedeflerine faydalı olacak öncelikli araştırma alanların tespiti gibi konularda faaliyet göstermesi için kurulmuştur. Bu kurul ağırlıklı olarak dış paydaşlardan oluşmaktadır.

Üniversitemizin uyguladığı ana felsefe paydaşlar ile etkileşimin sadece yapılan faaliyetlerin bilgilendirilmesi boyutunda kalması yerine, planlanan yeniliklerin paydaşlarımız ile birlikte tasarlanmasıdır. Bunun en güzel örneği ArGe personeli yetiştirme programlarımızdır. Yüksek GANO'ya sahip öğrencilerimizin yüksek kalite ArGe faaliyetleri yürüten firmalardaki istihdamını arttırmak ve ilgili sektörlerin nitelikli personel ihtiyacının karşılanmasını sağlamak adına sektör odaklı eğitimler açılmaktadır (Savunma Sanayi, Otomotiv, Tekstil ve Gıda sektörlerinde uygulamalar yapılmıştır). Bu eğitimlerin eğitim planları ve eğiticileri paydaşların katkıları ile belirlenmektedir. Eğitimlerin büyük bir oranı üniversitede dışından konunun uygulama uzmanı kişiler tarafından verilmektedir. Burada vurgulamak istediğimiz nokta paydaşlar ile iletişim konusunda Bursa Uludağ Üniversitesi ilerici uygulamalar sergilemektedir.

Bunun dışında yılların tecrübesine sahip halkla ilişkiler birimimiz üniversitemiz ile ilgili tüm gelişmeleri gerekli ortamlarda toplumla paylaşmaktadır.

Kurumda Kalite Güvence Sisteminin sahiplenilmesi için üst yönetim tüm toplantılara katılarak ve bürokratik engelleri kaldırarak destek vermektedir. Ayrıca verilerin şeffaflığı konusunda da hiçbir engelleyici faaliyette bulunulmamıştır. Kalite Sistematığının önemi üst yönetimimiz tarafından anlaşılmalı ve sahiplenilmiştir. Daha önce de bahsedildiği gibi YÖK'ün kalite konusundaki yeni yapılandırma talebinden çok önce üniversitemiz 3. Nesil Üniversite vizyonu çerçevesinde çalışmalarına başlamıştır. Yapılan çalışmalar YÖK'ün talimatları gereği değil bu konuya olan inancımızdan dolayıdır.

Alt akademik birimlere geçildiğinde kalite konusundaki bilinç ve farkındalık ciddi oranda farklılık göstermekteydi. Kalite Güvence Sistematığındeki ana amacımız tüm birimlerimizde minimum standartların oluşturulmasını sağlamak ama aynı zamanda kalite konusunda öncü olan birimlerinde kendilerini geliştirmelerini sağlamaktır. İki yıl öncesine kadar akademik akreditasyon çalışmaları sadece Fakülteler ve Enstitüler tarafında yürütülmüş olsa da, yeni Kalite Güvence Sistemimizde yüksek okullar ve meslek yüksek okulları da kapsam altına alınmıştır. Yüksek okullarda bölümlerde



yeterli eleman bulunmaması nedeni ile müdürlük seviyesinde kalite çalışmalarının yürütülmesi planlanmıştır.

Kalite Politikamız, 3. Nesil Üniversite vizyonumuz ve Stratejik Planımız ile uyumlu olarak oluşturulmuştur.

Eğitim, araştırma ve hizmet üniversitelerin asli görevleri olmasına rağmen her bir unsur kendi içinde değerlendirilmektedir. Ayrıca idari birimlerin kalite yönetim sistematiği de dördüncü bağımsız unsuru oluşturmaktaydı. Bir diğer deyişle eğitim konusunda alınan kararlar akreditasyon aracılığı ile onaylanırken ilgili birimin araştırma ve hizmet faaliyetleri çok fazla dikkate alınmamaktaydı. Örneğin çok önemli görülen bir konuda ders açılması önerisi yapılırken, bu konuda hiç araştırma ya da hizmet faaliyeti yürütülmemesi mümkün olabiliyordu. Bu durumun tam tersi de ağırlıklı hizmet ve araştırma yapılan konularda eğitim verilmemesi durumudur. Bu gibi yönetsel eksiklikler kaynakların birimlere tahsisinde yeterli analiz yapılamamasına neden olmaktadır. Ayrıca eski yatırımların çıktılarını da takip etmek zorlaşıyordu. Bu nedenle 2015 KIDR'da belirtilen yeni Kalite Güvence Sistemimiz bahsi geçen problemleri minimuma indirmek için tasarlanmıştır. Geliştirilen "Aksiyon Sistematiği"nde birim genel bir plan tanımladığında bu plana yönelik eğitim, araştırma ve hizmet alt hedeflerini tanımlayabilmektedir, ayrıca ulaşılması planlanan hedeflere gösterge değerleri ve hedefe ulaşılması planlanan zaman tahminini tanımlayabilmektedir. Onaylanan aksiyonlar takip edilmekte ve birimin gönderdiği yeni aksiyonlar öncekilerle kıyaslanarak değerlendirilmektedir. Oluşturulan sistematiğin en önemli özelliği birimlere Stratejik Plan Çerçevesinden çıkmamak kaydı ile özerklik tanımak ve aynı zamanda geniş bir plan çerçevesinde eğitim, araştırma ve hizmet faaliyetlerini bağdaştırabilmesidir. Ayrıca birimin eğitim, araştırma ve hizmet açısından tutarsız planlar yapmasının önüne geçildiği gibi daha önceden almış olduğu planlarla da tutarlı olması sağlanmıştır. Geliştirilen sistematiğin uygulanması aşamasında bazı sorunlar oluşsa da bu yapı içselleştirildiği durumda başarılı olacağı kanaati mevcuttur.

Stratejik plan ve iç kontrol mekanizmalarının uygulanmasında üniversitemiz pilot olarak seçilmiştir. Bu nedenle hem hazırlık aşamasında hem de izleme aşamalarında deneyimimiz mevcuttur. Verilerin sağlıklı toplanabilmesi için her sene yeni otomasyon sistemleri alınmakta ve alınan veya geliştirilen yazılımlar düzenli olarak ihtiyaçlar çerçevesinde güncellenmektedir. Strateji Daire Başkanlığı bünyesinde kontrol edilen verilerin yanında kalite birimimiz tarafından yönetilen veri sistemlerimiz de mevcuttur. Ayrıca üst yönetimimiz karar alma aşamasında güncel konularda eksiklik hisseder ise yeni kurul ve komisyonların devreye alınması ile ek çalışmalar yaptırmaktadır. Bu çalışmalara örnek olarak Akademik Performans Değerlendirme Komisyonu verilebilir. Bu komisyon üniversite sıralama sistemlerini incelemiş ve üniversitemizin takip ettiği kriterler ile karşılaştırmıştır. Daha sonrasında eksiklikler fark edilmiş bu eksikliklerin giderilmesi için yeni teşvik sistematiği geliştirilmiştir.

Özet olarak Üniversitemizde birçok veri izleme ve toplama sistematiği mevcuttur ve üst yönetimimiz bu raporları sistematik olarak değerlendirmektedir. Bu verilerin hedeflerimize ulaşmakta yetersiz olduğu durumlarda da hızlı aksiyon alarak yeni sistematiği oluşturmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi 2017-2021 Stratejik Planımız üç aşamalı olarak tanımlanmıştır:

Stratejik Amaçlar

Stratejik Hedefler (Her amaç için farklı)

Stratejik Performans Göstergeleri (Her hedef için farklı)

Verilen bu tanımlar detaylı olmasına rağmen en alt seviye akademik ve idari birimler için yeterli

değildir. Her birim kendi yetki sınırları içinde olan karar alternatiflerini Stratejik Plan içinde net olarak bulamamaktadır. Bu nedenle BUÜ Kalite Güvence Sistemi içinde geliştirilen "Aksiyon Sistematiği" sayesinde her akademik ve idari birimin genel amaçlara ulaşmak için belirleyeceği alt göstergeler tanımlanabilmekte ve izlenebilmektedir. Eğer birim uygun görürse Aksiyon Faaliyetleri tek bir bireyin faaliyetlerini içerecek şekilde detaylı olarak da tanımlanabilir.

Mevcut Stratejik Planımız yeni kurallara göre yapıldığından eskisi kadar çok fazla performans göstergesine sahip değildir. Daha önceki Stratejik Planlarda çok daha fazla adette gösterge takip edildiğinden dolayı kritik olanları tespiti gerekli olmaktadır. Bu nedenle sınırlandırılmış adette belirlenmiş performans göstergelerinin tümü kritik olarak değerlendirilmektedir.

Bursa Uludağ Üniversitesi 18 yıla yakın bir süredir Kalite Güvence Sistemleri ve Akreditasyon çalışmalarını sürdürmüştür (Detaylı açıklama bu bölümün giriş kısmında verilmiştir). Özellikle Fakültelerde kalite sistematiği, akreditasyon ve toplam kalite yönetimi felsefeleri kanıksanmıştır. Önceki yıllarda yapılan çalışmalar yüksek okullarda aynı düzeyde uygulanmasa da, son iki yılda gerçekleştirilen yeni Kalite Güvence Sistemimiz dahilinde çalışmaları artan bir hızda devam etmektedir.

Felsefe olarak kalite güvence sistemleri üniversitemiz tarafından benimsendiği için çok fazla sorun yaşanmamaktadır. Ancak her yeni otomasyon sistemine adapte olmak, bu sistemlere bilgi girişini düzenli olarak sağlamak konusunda bazı sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar Kalite Koordinatörlüğü vasıtası ile yakından takip edilerek çözülmeye çalışılmaktadır.

Bursa Uludağ Üniversitesi uluslararası standartlarda eğitim, araştırma ve hizmet üretimi konusunda yüksek standartları hedefleyen bir üniversitedir. Eğitim konusunda uluslararası seviyenin yakalanması için akreditasyon çalışmaları 2000'li yılların başından itibaren gündemimizdedir. Bu çalışmalar hiçbir zaman YÖK'ün talimatları nedeni ile değil tamamen kendi inisiyatifimizle yapılmıştır. Hatta birçok çalışmamız YÖK ve ÜAK tarafından örnek gösterilmiştir.

Bu konudaki diğer örnekler Avrupa Birliği'nin yürüttüğü IRP (Institutional Review Program) programına ve Quality Culture projesine gönüllü katılımımız ve sonucunda elde ettiğimiz başarılarımızdır. Bu tarz programlara katılım gösteren Türkiye'deki öncü üniversitelerden biri Bursa Uludağ Üniversitesi'dir.

Kalite sistematiği konusunda yürüttüğümüz uluslararası çalışmalarımızın yanında, yabancı öğrenci oranımızı yükseltmek için de çabalarımız devam etmektedir. Öncelikle lisans seviyesinde başlatılan çalışmalar kapsamında yurtdışında öğrenci kabul sınavları yapılmış, yabancılar için Türkçe hazırlık programları açılmıştır. 2017 senesinde bu gayretlerimiz lisans öğrencileri için artarak devam etmiş ve yurt dışı sınav merkezi sayısı arttırılmıştır. Ayrıca yüksek lisans ve doktora programlarında yabancı öğrencilerin sayılarının artırılması için çalışmalar yapılmıştır. Yabancı öğrencilerin oranını arttırarak üniversitemizin yurtdışı tanınırlığını artırma hedeflerimiz mevcuttur ve bu konuda kararlı çalışmalar yapılmaktadır.

Daha önce de belirttiğimiz gibi Üniversitemizin 2017-2021 Stratejik Planı çok detaylı hazırlanmıştır. Stratejik Planda amaç, hedef ve performans göstergeleri hiyerarşik şekilde ilişkilendirilmiş ve yıllık hedefler belirlenmiştir. Birkaç yıl öncesine kadar veriler Excel üzerinden toplanmaktayken, Stratejik Plan Otomasyon Yazılımı satın alınmış ve uygulanmıştır. Bu sayede raporlarımız daha sağlıklı hale getirilmiştir.

Bursa Uludağ Üniversitesi Rektörlüğünde bulunan Uluslararası İlişkiler Birimi yapılan tüm uluslararası protokoller, projeler ve öğrenci değişim programlarından sorumludur. Eğer uluslararası

protokol bir eğitim programı ile ilgili olması durumunda (ortak lisans programları vb.) sorumluluk ilgili akademik birimde bulunmaktadır. Akademik birimleri ilgilendiren protokollerde, yapılan anlaşmaların yürütülmesi için her akademik birim içinde kurulmuş Erasmus-Mevlana komisyonları ve koordinatörleri bulunmaktadır. Yapılan tüm çalışmalar her yıl yapılan İdare-Faaliyet Raporlarında takip edilmektedir. Ayrıca konu Stratejik Plan çerçevesinde belirlenen bir performans kriteri ile ilgili ise Stratejik Plan otomasyonu üzerinde de takip edilmektedir. Tüm raporlar üniversite yönetim kurulu ve senato tarafından izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

## Kanıtlar

- [Hedef Sorumluları ve İşbirliği.pdf](#)

## 2. Yükseköğretim Kalite Komisyonlarının Görev, Sorumluluk ve Faaliyetleri

Yeni kalite güvence sistemi dahilinde bulunan BUÜ Kalite Kurulu, Birim Kalite Komisyonları, Stratejik Ar-Ge Kurulu, Ölçme Ve Değerlendirme Komisyonu, İşveren ve Mezun Danışma Kurulları için yönergeler ile tanımlanmış yetki ve sorumluluk tanımları mevcuttur.

BUÜ Kalite Güvence Sistemi içinde tanımlanmış tüm komisyon ve kurullar düzenli olarak toplanmak zorundadır. Stratejik ArGe Kurulu senede bir toplanırken birim kalite kurulları 3 ayda birden daha az olmamak kaydı ile düzenli toplanmalıdır. Gerçekleşen duruma baktığımızda yaklaşık her ay toplandıkları görülmektedir.

Ayrıca danışma kurulları (mezun ve işveren danışma kurulları) yılda en az bir defa toplanmak zorundadır. Birimlerin karar organları bu danışma kurullarından gelen bilgileri değerlendirip karara bağlamalıdır. Ayrıca tüm birimler (fakültelerde bölümler, diğer birimlerde müdürlükler) stratejik plana hizmet edecek kendi aksiyonlarını tanımlamalı ve yapacakları tüm değişiklikleri ve kadro/alt yapı taleplerini bu aksiyonlarla ilişkilendirmelidir. Bu nedenle kalite sistemi içinde düzenli olarak veri girişi yapılması gerekecektir. Birimlerin aksiyonlarını onaylayan ve takip eden ölçme ve değerlendirme komisyonu da en az üç ayda bir toplanması gerekmektedir.

BUÜ Kalite Kurulu Rektörümüzün başkanlığında toplanan ve Rektör Yardımcıları, Genel Sekreter, ve Strateji Geliştirme Daire Başkanı, Kalite Koordinatörü ve her akademik birimden bir temsilcinin bulunduğu bir kuruldur. Bu yapı YÖKAK tarafından kurulması zorunlu tutulan kuruldur. Uludağ Üniversitesi bünyesinde benzer göreve sahip diğer kurulların yerini almıştır (Akreditasyon Kurulu vb.). Bu kurulun çalışmaları sonucunda yeni kalite güvence sistemi oluşturulmuştur (BUÜ 2015 KIDR içinde belirtilmiştir). Oluşturulan Kalite Güvence sisteminde eski deneyimlerimizden yararlanılmıştır.

Yeni kalite güvence sistemimizde çerçevesinde Fakültelerde bölüm bazında, Yüksekokul/ Meslek Yüksekokulu/ Enstitülerde müdürlük bazında kalite kurulları oluşturulmuştur. Fakültelerde, bölüm kalite kurul temsilcileri fakülte temsilcisi başkanlığında ayrıca toplantılar düzenler. Bu şekilde alınan kararlar tüm üniversiteye yaygınlaştırılabilecektir. Aynı yapılanma ilerideki yıllarda idari birimler için yapılacaktır. Bu aşamaya geçebilmek için akademik birimlerin kalite süreçlerinin büyük bir kısmını içselleştirilmesi beklenecektir. Kalite kurulları mevcut kalite sisteminin geliştirilmesi için öneri getirmek ve eğer varsa süreçlerde yaşanan sıkıntıları üst kurula bildirmekle sorumludur. Birimlerde kalite ile ilgili kararların alınması, süreçlerin çalıştırılması birim amirinin yetkisindedir.

Kalite kurulu olan her birimin mezun ve işveren danışma kurulları olması zorunludur. Bu kurullar

yılda en az bir defa toplanmak zorundadır. Toplantı tarihleri en az bir ay öncesinden Kalite Otomasyon Sistemine girilmelidir. Toplantı gerçekleştirildikten sonra deliller ve toplantı sonucunda alınan kararlar aynı sisteme girilmelidir. Zamanında yapılamayan toplantı olur ise erteleme gerekçesi verilerek toplantı dosyası kapatılıp, hemen yeni toplantı için Kalite Otomasyon Sistemine kayıt açılmalıdır. Danışma kurulları tüm akademik birimler için zorunlu tutulmuştur. İlk aşamada içselleştirilmesi hedeflenen kalite unsuru paydaş görüşlerinin dikkate alınması olacaktır.

Diğer bir yeni kalite birimimiz Stratejik ArGe Kuruludur. Bu kurul üst düzey stratejilerin, bölgesel kalkınma hedeflerinin ve öncelikli alanların tartışıldığı ağırlıklı olarak dış paydaşların bulunduğu bir kuruldur. Bu kurulun üyeleri yukarıda belirtilmiştir.

Alınan kararlar önce Stratejik Plan Yönlendirme Kuruluna gönderilecektir. Bu aşamadaki amaç mevcut stratejiler ile çakışmalar veya benzerliklerin değerlendirilmesidir. Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu tüm akademik birimlerin temsilcisini içerdiğinden yeni Stratejik Araştırma konusunun Üniversiteye yayılarak değerlendirilmesi mümkün olacaktır. Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu konu ile ilgili görüşünü yazılı olarak belirtir. Stratejik olarak belirlenen Araştırma konuları, Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu görüşü ile birlikte Senato'ya onaya gönderilecektir. Senato'da onaylanan Stratejik Araştırma Konuları, yeni Kalite Güvence Sisteminin bir parçası olarak tasarlanan Ölçme ve Değerlendirme Kuruluna gönderilir. Ölçme ve Değerlendirme Kurulu seçilen Stratejik Araştırma Konusu ile ilgili ek kriter ihtiyacı olup olmadığını belirler.

Ölçme ve Değerlendirme Kurulu daha önceden mevcut bir kurul olup, yeni kalite güvence sistemi dahilinde görev kapsamı genişletilmiştir. Bu kurul yeni kalite güvence sistemi kapsamında, birim Kalite Kurulları tarafından oluşturulan aksiyonların onaylanması ve değerlendirilmesi görevini üstlenir. Yeni kalite güvence sistemi kurulmasının öncesinde de Ölçme ve Değerlendirme Kurulu başta ders, paydaş ve çalışan anketleri olmak üzere çeşitli ölçme ve değerlendirme görevlerini üstlenmiştir.

BUÜ Kalite Güvence Sisteminde eksiklikler hissedilir ise alt komisyonlar kurularak güncellemeler yapılmaktadır. Buna örnek olarak üniversite sıralamalarını yapan ulusal ve uluslararası kuruluşların kriterleri ile Bursa Uludağ Üniversitesi'nin takip ya da teşvik ettiği kriterlerin uyumunu belirlemek ihtiyacı duyulmuş ve Akademik Performans Komisyonu oluşturulmuştur. Tespit edilen eksiklikleri gidermek için akademik birimlere yeni teşvik sistemi oluşturulmuş ve bu sistemin yönetimini sağlamak için "Online Akademik Performans Değerlendirme Otomasyonu" oluşturulmuştur. Bir diğer deyişle kalite çalışmaları sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar çerçevesinde kısa süreli komisyonlar oluşturulup, çıkan sonuçlara göre aksiyonlar alınmaktadır.

BUÜ Kalite Güvence Sistemi kapsamında oluşturulan kurul ve komisyonların görevi kalite süreçlerinin parametrelerini belirleme, takip etme ve sonuçları dikkate alarak yönetim birimlerine öneri yapmak üzere kurgulanmıştır. Bu nedenle BUÜ Kalite kurulu her birimden temsilci almış ve temsilcinin birim tarafından önerilmesini istemiştir. Temsilcilerin görevi kurullarda tartışılan konuları birimlere iletmek ve birimin görüşlerini kurula taşımaktır. Kalite sistematigi ile genele yayılmış bir süreç ile karar alındıktan sonra süreçleri yönetmek idari amirler tarafından yapılacaktır. Örneğin birimin tanımlayacağı yeni bir aksiyon sisteme birim kalite temsilcisi tarafından değil, birim amiri tarafından girilecektir. BUÜ Kalite Güvence Sistemindeki her üye sistemin tanıtılması ve sistematik aksalık oluşuyor ise bunu üst birime aktarmakla yükümlüdür.

BUÜ Kalite Kurulu her birimden temsilciye sahiptir. Fakültelerde her bölüm için kalite komisyonları kurulmuş ve kalite temsilcisi atanmıştır. Enstitüler ve (Meslek) Yüksekokullarında personel eksikliklerinden dolayı kurullar müdürlük seviyesinde kurulmuştur. İdari personeli temsilen genel sekreter kalite kurulu içinde yer almaktadır. İdari birimlerdeki kalite

çalışmalarının genişletilmesi aşamasına gelindiğinde daire başkanlarının da BUÜ Kalite Kuruluna eklenmesi planlanmaktadır. BUÜ Kalite Kurulu, 2000'li yılların başında kurulmuş olan BUÜ Akreditasyon Kurulunun çalışma prensiplerine benzer olarak kurulmuştur. En üst seviyeden en alt seviyeye kadar çift yönlü bilgi akışını sağlayacak bir yapı öngörülmüştür.

BUÜ'nin kalite çalışmaları 2000'li yılların başlarında başlamış ve günümüze kadar gelmiştir. BUÜ Kalite Güvence prensiplerine inanan bir Üniversite olduğundan dolayı, şimdiye kadar bu konuda çeşitli çalışmalar gerçekleştirmiştir. 2002 yılı itibarı ile adım atılan, kalite kültürünün temel dayanağı olan özdeğerlendirme süreçleri, Üniversitemiz tarafından kalite kültürü ve kalite yönetiminin gerekliliğinin farkındalığının göstergesidir. Bu kısımda Kurumsal dış değerlendirme, program akreditasyonu ve sistem standartları yönetimi çalışmaları kapsamında geçmişte gerçekleştirilen çalışmalar kısaca özetlenmektedir. Kurumumuzun uzun yıllara dayalı kalite deneyimi mevcuttur. Yıllar içerisinde akreditasyon, toplam kalite yönetimi, stratejik plan ve kalite kültürü konularında birçok çalışma yapmış ve bu konularda Avrupa Birliği çalışma gruplarında (Avrupa Birliği kalite kültürü projesi) yer almış ve mümkün olan tüm akreditasyon ve dış değerlendirme kurumlarına (IRP, ABET, MÜDEK, VEDEK, FEDEK, JCI vb.) müracaat etmiştir (ilgili birimlerin gönüllülük esasına ve isteklilerin teşvik edilmesi prensiplerine dikkat edilerek). 2000 yıllarının başından itibaren yoğun olarak uygulanan kalite çalışmaları artan bir hızda devam etmektedir.

Kalite çalışmaları üniversitemizde yaygın olarak devam etmesine rağmen kalite çalışmalarının merkezi olarak kayıt edildiği bir sistematik bulunmamaktaydı. Bu nedenle 2015-2016 KIDR raporlarında ya da Kalite Web sayfasında verilen verilerde bazı rakamsal hatalar oluşmuştur. Yeni oluşturulan Kalite Güvence sistematigi içinde Kalite Koordinatörlüğünün kontrolünde olan bir sistem oluşturulmuştur. Bu sistem içinde tüm kalite belgelerinin bilgisi girilmiş (birim, belge alma tarihi, geçerlilik süresi vb.) ve bu belgelerin bir kopyası da sisteme kayıt edilmiştir. Bu sisteme girilmiş olan kalite belgeleri otomatik olarak BUÜ Kalite Web Sayfasında listelenmektedir.

Üniversitemiz bünyesinde akreditasyon ve kalite belgelendirme faaliyetleri gönüllülük esasına göre yapılmaktadır. Ancak kalite çalışmalarına gayret harcayan birimleri teşvik etmek amacıyla, kalite çalışmaları yapan birimlerin ihtiyaçları öncelikle karşılanmaktadır.

Kalite kültürü sonuçları kısa zaman diliminde görülmediği için süreçlerin yönetiminde iki ana unsur ön plana çıkmaktadır. Kalite süreçlerinin hızlandırılması ve birimlerin stratejik plan kapsamında hareket etmelerini sağlamak amacıyla BUÜ kalite çalışmalarında öncü olan fakültelere/bölgelere/akademisyenlere yönelik teşvik sistemleri kurulmuştur. Kısa dönem içinde teşvikler ile hareketlenen birimlerin orta ve uzun vadede kalite çalışmalarının faydalarını görmeleri sonucu kalite kültürünün tamamıyla içselleştirilmesi öngörülmektedir. Ancak içselleştirme süreci çok ağır işleyen süreçtir ve kurumun üst yönetimlerinin değişmesi sonucu aksaklığa uğramamalıdır. BUÜ bünyesinde 2000'li yılların başından itibaren dört değişik rektör görev yapmasına rağmen kalite çalışmaları devam ettirilmiştir. Buna rağmen kalite kültürümüzün içselleştirilmesi için çabalarımız devam etmektedir. Ağır işleyen sürecin farkında olarak birimlerimizi çok yormadan kalite sistematiginin faydalarını görmelerini sağlayacak uygulamalar ile tüm birimlerde hedef birliği sağlanmaya çalışılmaktadır.

Her akademik ve idari birim (rektörlük dahil) kalite otomasyonu üzerinde aksiyon tanımlayabilir. Bu nedenle PUKÖ faaliyetleri için Aksiyon Sistematigi tüm birimler (eğitim, araştırma, hizmet ve yönetim) tarafından kullanılabilir. Tanımlanan aksiyonların faaliyetleri ve hedefleri somut ve ölçülebilir olmalıdır. Aynı zamanda aksiyonların çıktılarının ne zaman elde edileceğinin tahmininin de verilmesi gerekmektedir. Çıktılar elde edildiğinde de kanıtların sisteme girilmesi istenmektedir. Planlama - Uygulama - Kontrol aşamalarını aynı aksiyon tanımı ile yapılabilmektedir. Aksiyonun

kapatılması aşamasında öneriler de sisteme girebilir ancak yeni faaliyetler yeni bir aksiyon tanımı gerektirecektir. Gerçekleşen bir grup aksiyon faaliyetlerinin sonucunda alınacak önlemler ya da iyileştirme çalışmaları yeni bir aksiyon olarak tanımlanabilir. Aksiyonların onaylanma aşamasında önceki onaylanan bir aksiyonun çıktılarına göre önleyici veya iyileştirici faaliyetler önerilmesi kabul görecektir. Sonuç olarak aksiyon sistematığı ile PUKÖ döngüsü için her birimin ne planladığını ve hangi sonuçlara ulaştığını kontrol edebilmekteyiz. Aksiyon tanımlarının yapılmasını teşvik etmek için de kalite sistemlerine önem veren birimlere ödül verilecektir.

### 3. Paydaş Katılımı

Bursa Uludağ Üniversitesi paydaş görüşlerini her zaman karar alma kriterleri içinde yer almıştır. 2015 yılından itibaren uygulanan yeni BUÜ Kalite Güvence Sistemi'nin uygulama sürecinde aşamalı geçiş kararı almasına rağmen ilk etapta tüm akademik birimlerin mezun ve işveren danışma kurullarını oluşturması ve senede en az bir kere toplanmaları istenmiştir. Kalite Otomasyon sisteminde paydaş toplantıları için özel bir bölüm ayrılmıştır. Yapılmış danışma kurulu toplantıları için deliller istendiği gibi toplantılarda tartışılan konuların değerlendirilip olumlu ya da olumsuz karara bağlanması istenmektedir.

Ayrıca uygulanan birçok anket ile paydaşlardan geri bildirim alınmaya çalışılmaktadır. Ancak anket yoluyla elde edilen bilgiler çok sağlıklı olmamaktadır. Bunun nedeni çok düşük katılım oranlarının olmasıdır. Tüm hizmetlerimizin kalitesini arttırmak için paydaş katkılarının bizim için önemini ve paydaşlar ile gelecekteki ilişkilerimizin geliştirilmesi için gerekliliğini anlatmak için bilgilendirme çalışmaları yapılması gerekmektedir.

Yeni Kalite Güvence Sistemimiz dahilinde Üniversitemizin yol haritasını çizmek, öncelikli araştırma alanlarını tespit etmek ve bölgesel kalkınma hedefleri için gerekli faaliyetleri belirlemek için Stratejik Ar-Ge Kurulu oluşturulmuştur. Kurul üyeleri içinde TÜBİTAK Temsilcisi, Sanayi ve Ticaret Odası Temsilcisi, Kalkınma Ajansı Temsilcisi, KOSGEB Temsilcisi, KUSİ Temsilcisi, Diğer Sivil Toplum Kuruluş Temsilcileri ve İşveren Temsilcileri bulunmaktadır. Raporda daha önce de belirtildiği üzere dış paydaş ağırlıklı olan bu kurul üniversitemizin stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Yeni Kalite Güvence Sisteminin kurulmasından önce başta Rektörümüz olmak üzere tüm üst yönetimimiz dış paydaşlarla sık sık toplantılar yapmış ve bilgi alışverişinde bulunmuştur.

Kurumda gerçekleştirilen paydaş analizleri aşağıdaki gibidir:

Rektörlük:

- Stratejik Ar-Ge Kurulu
- Sektör temsilcileri ile görüşmeler
- Ar-Ge günleri ile poster sunumları ve paneller
- Halka ilişkiler birimi
- Çalışan Anketi (akademik ve idari personeller için)
- Lisans ve Önlisans Öğrenci Anketi
- Lisansüstü Öğrenci Anketi
- Mezunlar Anketi
- Dış Paydaş Anketi

Fakülte'deki tüm bölümlerde ve tüm enstitü ve (meslek) yüksek okul müdürlüklerinde:

- İşveren Danışma Kurulları (Yılda en az bir toplantı)
- Mezun Danışma Kurulları (Yılda en az bir toplantı)
- Ders Anketleri (Her dönem otomasyon sistemi üzerinden isteğe bağlı)

Paydaş kategorisine göre önceliklendirme yapılmamaktadır ancak Stratejik Plan'a uyum açısından

önemli olan tüm paydaş görüşleri öncelikli olarak değerlendirilir. Paydaşlarımız içinde çalışanlarımız ve öğrencilerimiz sürecin yürütülmesi açısından önemli olsa da bölgesel ve ulusal kalkınma hedeflerine ulaşmak için katma değeri yüksek araştırma ve hizmet üretmek birinci önceliğimizdir. Bu hedef doğrultusunda ilerlediğimiz takdirde tüm paydaşlarımızın orta-uzun vadede mutlu olacağı inancına sahibiz.

İç paydaşlarımız karar alma süreçlerinin her aşamasında yer almaktadır. Öğrenci temsilcileri her kurulda yer almaktadır. Karar alma aşamalarında öğrenci temsilcileri görüşlerini aktarmakta ve alınacak kararların yaratacağı etkiler ile ilgili yorumlar yapmaktadır.

Akademik Personel'i ilgilendiren tüm kararlar mevcut ya da geçici olarak kurulmuş hiyerarşik yapıdaki kurullar vasıtası ile alınmaktadır. Bu şekilde tüm akademik personelin görüşü alınarak geniş katılımlı kararlar alınabilmektedir. Bu yaklaşım uzun yıllardır BUÜ'de uygulanmaktadır. BUÜ Kalite Kurulu ve alt kalite komisyonları da bu felsefe çerçevesinde kurulmuştur.

Kurumumuzda alınan daha önce bahsedildiği gibi geniş katılımlı karar mekanizmaları aracılığı ile alınmakta ve tüm kararlar ilgili birimlere resmi yazı ile bildirilmektedir. Resmi yazılar ve ekleri kendi geliştirdiğimiz UDOS doküman yönetim sistemi aracılığı ile yapılmakta olduğu için tüm dokümanların dijital kopyaları bulunmaktadır. Duyuru gerektiren yazılar iç paydaşlarımız e-posta adreslerine gönderilmektedir. Önemli ya da acil konular web sayfaları, ek e-posta yazışmaları ya da telefon sistemi üzerinden tekrar bildirilmektedir.

Belge kaybının mümkün olmadığı bu sistemde, gelen yazıları okumayan iç paydaşlarımız mevcuttur. 2015-2016 KIDR raporlarının dış değerlendirme sürecinde, bazı öğretim üyelerimizin bilgilendirilmesi ve duyurusu yapılmış konularda sanki bu çalışmalar hiç yokmuş gibi yorum yapması gerçeği ortaya çıkmıştır. Devlet kurumlarında sıklıkla karşımıza çıkan bu gibi durumların nasıl giderileceği ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Tüm otomasyon imkanlarını kullansak bile iç ve dış paydaşlarımızın bilgileri dikkate almaması ihtimali her zaman mevcuttur. Bizim felsefemiz karar alma süreci içinde katkı veren tüm paydaşlarımızın yorumlarını değerlendirmektir. Karar alma süreçleri sonrasında yapılan yorumların ise ilgili birimin iyileştirme önerisi olarak dikkate almaktır.

Anket çalışmalarımız bünyesinde iç paydaşlarımıza yönelik Çalışan Anketi (akademik ve idari personeller için) yapılmaktadır. Anket çalışmalarının dışında idari ve akademik personellerin kendi içindeki hiyerarşik yapıda bilgi akışı yapıları mevcuttur. Akademik personele yönelik alınan kararlarda hiyerarşik kurul yapıları ile bilgi toplama yapılmaktadır. Bu kurullar ilk bilgi toplama aşamasından kararların nihai hale gelmesine aşamasına kadar çift yönlü bilgi akışı ile çalışmaktadır. Birimlerdeki kurullar geri gördüğünde birimin tüm personeli ile toplantı yaparak görüş oluşturmaktadırlar. Bu tarz hiyerarşik kurullar Kalite Kurulları gibi daimi olabildiği gibi gerek görüldüğünde kısa süreli kurullar da oluşturulabilmektedir. Bu şekilde çalışanlarımızdan geri bildirim alınabilmektedir. Fakülteler bazında yapılan ve üst yönetiminde katıldığı akademik kurullar ile bilgilendirme ve geri bildirim alma faaliyetleri yürütülmektedir.

Öğrenci paydaşlarımız için Lisans ve Önlisans Öğrenci Anketi ve Lisansüstü Öğrenci Anketi uygulanmaktadır. Ayrıca öğrenci temsilcileri her karar alma organında bulunmaktadır. Bir diğer öğrenci görüşlerinin alındığı kanal danışmalık sistemidir. Her öğrenciye atanmış akademik danışmanlar kendilerine gelen öğrenci yorumlarını akademik kurullarda dile getirmektedirler.

Bölgesel kalkınma hedeflerini daha iyi analiz edebilen yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri ve çeşitli kamu kurumları temsilcileri ve işverenler ile birlikte dış paydaşlarla ilişkileri yüksek öğretim üyelerinin bulunduğu BUÜ Stratejik Ar-Ge Kurulu üniversitemizin en üst karar alma organlarına

öneri sunmak için tasarlanmıştır. Bu şekilde dış paydaş görüşleri en üst seviyeden karar alma mekanizmalarına dahil olmaktadır.

Ayrıca kalite komisyonu olan her birimin kendi dış paydaşlarından oluşan danışma kurulları mevcuttur. Akademik birimlerde mezun ve işveren danışma kurulları kurulmuştur (idari birimler için kalite kurulları daha ileride kurulacaktır). Birimin aldığı ya da almayı planladığı kararlar dış paydaşlar tarafından değerlendirilmektedir. Paydaş toplantılarında alınan kararlar birimin iç karar organlarında tartışılarak karara bağlanmaktadır.

Dış paydaşların karar mekanizmalarına katılmaları için oluşturulan komisyon ve kurullar a y n ı zamanda bilgilendirme i ç i n d e kullanılmaktadır. Özellikle kentin sivil toplum örgütlerinden ve kamu idari birimlerinden üyeleri içeren Stratejik ArGe Kurulu bilgi paylaşımı açısından önemlidir. Halkla ilişkiler birimimiz tarafından yapılan duyurular aynı zamanda paydaşlarımızın iç bilgilendirme sistemleri aracılığı ile de duyurulmaktadır. Bu şekilde toplumun birçok kesimine ulaşılabilir.

Kurullar ve idari birimler aracılığı ile yapılan bilgi paylaşımlarının yanı sıra üst yönetimimiz dış paydaşlarımız ile birçok toplantı gerçekleştirmektedir. Toplantı talepleri paydaşlarımızdan gelebildiği gibi bizim bilgi toplama amaçlı toplantı taleplerimiz de olmaktadır. Bu tür çalışmaların en güzel örneği Ar-Ge Personeli yetiştirme programlarımızdır. Bu programların oluşturulma gerekçesi Rektörümüzün 3.Nesil Üniversite vizyonunu tanıtmak için Bursa'daki Ar-Ge Merkezi olan firmaları ziyaretleri ile başlamıştır. Yapılan ziyaretler esnasında mezunlarımızın zayıf yönleri ile ilgili benzer yorumlar gelmiştir. Bu yorumlar sonucunda sektör odaklı toplantılar düzenlenmiş ve bahsi geçen problemlerin nasıl çözülebileceği tartışılmıştır. Dış paydaşlarımız sertifika programlarının oluşturulması ve eğitimcilerin belirlenmesindeki karar mekanizmalarında yer almıştır. Karar mekanizmalarında yer almalarından dolayı dış paydaşlarımız hem yoğun toplantılara katılım sağlamış hem de sertifika programlarını sahiplenmişlerdir. Savunma Sanayi, Otomotiv, Tekstil ve Gıda Sektörleri odaklı açtığımız Ar-Ge Personeli yetiştirme programlarımız hem dış paydaşlarımız hem de öğrenci paydaşlarımız tarafından çok olumlu bulunmuştur. Bu uygulamamız birçok kurum tarafından örnek alınmıştır.

Dış paydaş görüş ve önerilerini almak üzere kullanılan geri bildirim mekanizmaları aşağıdaki gibidir: Rektörlük:

- Stratejik Ar-Ge Kurulu
- Sektör temsilcileri ile görüşmeler
- Ar-Ge günleri ile poster sunumları ve paneller
- Halka ilişkiler birimi
- Çalışan Anketi (akademik ve idari personeller için)
- Lisans ve Önlisans Öğrenci Anketi
- Lisansüstü Öğrenci Anketi
- Mezunlar Anketi
- Dış Paydaş Anketi

Fakülteadaki tüm bölümlerde ve tüm enstitü ve (meslek) yüksek okul müdürlüklerinde: İşveren Danışma Kurulları (Yılda en az bir toplantı)  
Mezun Danışma Kurulları (Yılda en az bir toplantı)  
Ders Anketleri (Her dönem otomasyon sistemi üzerinden isteğe bağlı)

Bu geri bildirim süreçleri yanında üst yönetimimiz sektör temsilcileri ile toplantılar düzenlemekte ve ihtiyaç analizi yapmaktadır. Bu görüşmelerin sonucunda sektör temsilcilerinin kendi ilgi alanlarındaki bölümlerdeki başarılı öğrencilere burs vermeleri sağlanmaktadır. Yapılan paydaş görüşmelerinde yeni bölümlerin, programların veya araştırma merkezlerinin açılması gibi olumlu



sonuçlara yol açmıştır (Örneğin: 1) Bilgisayar Mühendisliği Bölümünün Açılması: BİSİAD'nin (Bilişim Sektörü İşadamları Derneği) ve sektör temsilcilerinin görüşleri sonucunda oluşmuştur. BİSİAD aynı zamanda bilgisayar mühendisliği bölümü öğrencilerine burs sağlamaktadır. 2) İleri Malzeme Araştırma Merkezinin açılması: Otomotiv Sektör temsilcilerinin talepleri sonrasında gündeme alınmıştır). Paydaş görüşmelerinin yarattığı en önemli ve yenilikçi örnek Ar-Ge Personeli yetiştirme programımızdır. Üniversitemiz düzenli olarak sektör bazında Ar-Ge Merkezi bulunan firmalar ile görüşmekte ve işe aldıkları öğrencilerde aranan özellikler hakkında bilgi almaktadır. Mezunlarımızın nitelikli işlerde istihdam edilebilmesi için bu ihtiyaçlar dikkate alınmış ve önce Savunma Sanayi olmak üzere Otomotiv, Tekstil ve Gıda Sektörlerinde sertifika programları açılmıştır. Program içeriği ve eğitmenler sektör temsilcilerinin istekleri üzerine kurgulanmıştır. Açılan sertifika programları hem öğrenciler hem de işverenler tarafından büyük beğeni toplamıştır. Görüldüğü üzere 3. Nesil Üniversite hedefimiz çerçevesinde dış paydaşlar ile işbirliğimiz eğitim araştırma ve hizmet alanında bilgi paylaşımı ve işbirliği olarak yoğun olarak devam etmektedir.

Sektörel konularda dış paydaşların katılımında sorun yaşanmamaktadır. Konu başlıkları daha belirgin ve çözüm odaklı olduğundan verimli geçmektedir. Daha önceki çalışmalardan doğan olumlu sonuçlar (yeni bölümlerin / programların / sertifika programlarının / araştırma merkezlerinin açılması) yeni toplantılarda katılımın artmasına sebep olmaktadır. Hatta toplantı talepleri dış paydaşlarımızdan gelmeye başlamıştır.

BUÜ Kalite güvence sistemi kapsamında yapılan işveren ve mezun danışma kurulları akreditasyon sürecinden geçmiş olan birimlerde verimli işlemekte ancak ilk toplantılarını yapan birimlerde çok faal geçmemektedir. Bu durum bir sonraki katılımında sorun yaratabilecektir. Katılım sorunun iyileştirilmesi ancak önceki yapılan yorumların ciddiye alındığını göstererek ortadan kalkacaktır.

BUÜ Stratejik ArGe Kurulundaki katılımında beklenen düzeyde olmamıştır. 2017 yılında yapılan ilk toplantı daha çok tanışma ve yeni kalite güvence sistemimizin tanıtımı şeklinde olmuştur. Bundan sonraki toplantılarda beklentimizi daha net açıklama şansımız olmuştur. Bir sonraki toplantıda daha verimli bir çalışma beklenmektedir.

Özet olarak dış katılımın arttırılmasının yolunun önceki toplantılarda dış paydaş görüşlerinin değerlendirilmeye alındığını göstermek olduğunu düşünüyoruz.

Yeni BUÜ Kalite Güvence sistemi öncesinde mezunlar ile ilişkiler birimlerin inisiyatifine bırakılmıştı. Yeni sistemle birlikte merkezi Mezunlar Portalı oluşturulmuştur. Öğrenci otomasyonumuzun devreye alınma tarihi olan 2005 yılından itibaren mezun olan öğrencilerin kayıtları Mezunlar Portalına aktarılmıştır. Portalda mezunlarımızın iş hayatı ile ilgili bilgilerin girileceği alanlar mevcut olduğu gibi kendi CV'lerini de sisteme girebileceği alanlar da bulunmaktadır. İş arayışında olan mezunlarımızın CV'leri anahtar kelimeler bazında işverenler tarafından sorgulanabilecektir.

Mezunlar Portalından aşağıdaki bilgiler elde edilecektir: Mezuniyet tarihi  
İlk işe giriş tarihi  
İlk işe giriş ücreti  
Mevcut iş yeri bilgisi  
Çalıştığı iş yerinin bulunduğu il bilgisi  
Çalıştığı sektör bilgisi  
Ünvan bilgisi  
Çalışılan toplam kurum adedi

Mezun portalından alınan bilgiler kurumuz tarafından alınan kararların mezunlarımızı ilgilendiren kısımlarındaki başarıyı ölçme ve değerlendirme için kullanılacaktır. Ayrıca Mezun portalı üzerinden yapılacak anketler ile alınacak kararlar için girdi oluşturulması da mümkün olacaktır.

Üniversitemizin tüm resmi karar organlarında öğrenci temsilcileri mevcuttur. Öğrenci temsilcileri toplantılara davet edilse de ders ve sınav çakışmaları nedeni ile toplantıya katılımları düşüktür. U.Ü. olarak karar mekanizmalarımızda şeffaflık prensibini uygulamaktayız.

Öğrencilerden bilgi amaçlı birçok anket çalışması yapılmaktadır. Dersler ile ilgili anketlerin dışında öğrencileri ilgilendiren alanlarda (yemekhane, kütüphane, öğrenci etkinlikleri, vb) sorumlu birimler tarafından uygulanan anketler de mevcuttur. Yapılan tüm anketler PUKÖ döngülerinde girdi olarak kullanılmaktadır.

Stratejik Ar-Ge Kurulu tam olarak bu amaçla kurulmuştur. Üniversitemizin Stratejik Planını oluştururken iç paydaşların yaygın katılımı sağlanmasına rağmen bölgesel kalkınma hedeflerini daha iyi analiz edebilen yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri ve çeşitli kamu kurumları süreçte çok fazla katkı sağlayamamıştır. Bu nedenle hem yeni kalite güvence sistemimize girdi sağlamak ve bundan sonraki stratejik planların şekillenmesinde rol oynamak için dış paydaş ağırlıklı Stratejik Ar-Ge Kurulu oluşturulmuştur.

## **Kanıtlar**

- [Paydaş ürün Hizmet Matrisi.pdf](#)

## **3. EĞİTİM VE ÖĞRETİM**

### **1. Programların Tasarımı ve Onayı**

Bursa Uludağ Üniversitesine bağlı enstitü, fakülte, konservatuvar, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında, lisansüstü, lisans, ve ön lisans düzeyinde öğrencilerin kayıt, eğitim- öğretim ve sınavlara ilişkin hükümleri kapsayan yönetmelikler ve yönergeler bulunmakta olup eğitim-öğretim ve sınavlar söz konusu yönetmelik ve yönergeler hükümlerince uygulanmaktadır.

Eğitim-öğretim programlarımız aşağıda belirtilen unsurlar dikkate alınarak yapılmaktadır.

### **Program Eğitim Amaçları**

Mevcut durumda, akademik birim vizyon, misyon ve değerleri doğrultusunda, iç ve dış paydaşların görüşleri alınarak programın amaçladığı mezun profilinin tanımlanması yapılır. Bursa Uludağ Üniversitesinde daha önceki yıllarda yapılan Bologna çalışması kapsamında her programın eğitim amaçları ve kazanımları, yeterliliklerin ve yetkinliklerin Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesiyle (TYYÇ) uyumu net olarak belirlenmiştir. Programların eğitim amaçları ve kazanımları, haftalık ders programı, kaynakçaları, ilgili öğretim üyeleri ve benzeri ders bilgileri kamuoyuna açık bir şekilde ilan edilmektedir. İlgili veriler <http://bilgipaketi.uludag.edu.tr/> adresinde bulunan web portalında görülebilir.

Kalite Güvence Sistemi kurulmadan önce dış paydaşlarla ilişkilerin çok düzenli olmadığı ve Üniversite yönetimi tarafından kayıt altına alınmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle yeni Kalite Güvence Sistemi dahilinde ilk yapılan faaliyetlerden bir tanesi yüksek okullarda da dahil olmak üzere tüm birimlerde mezun ve işveren danışma kurulları oluşturulması ve her yıl en az bir kere toplanmalarını sağlamaktır. Kalite Otomasyon sistemi içinde paydaş toplantılarını takip etmek için özel bir bölüm tasarlanmıştır.

## **Program Yeterliliği**

Program eğitim amaçları ve paydaş görüşleri doğrultusunda, Ulusal Yeterlilikler erevesi ile uyumlu biçimde bölüm (program) mezunlarının ne tür yeterliliklere sahip olacağı belirlenmektedir. Programların yeterlilikleriyle ders öğrenme ıktıları arasında ilişkilendirme her lisans programı dersi için mevcuttur (<http://bilgipaketi.uludag.edu.tr/>).

## **Mevcut ğretim Planı ve Derslerin İncelenmesi – ğretim Planının Onaylanması**

Mevcut ğretim planı ve derslerin incelenmesi ve ğretim planının onaylanması aşağıdaki aşamaları içermektedir:

- Bölüm ğretim planlarındaki mevcut derslerin amaçları ve haftalık ders programlarının dersi veren ğretim üyelerince hazırlanması,
- Aynı dersi veren ğretim üyelerince ders amaç ve içeriklerinde uyumlaştırma çalışmaların yapılması,
- Mevcut derslerin içeriklerinin çakışmalar, güncellik, program amaç ve çıktılarına katkı açısından değerlendirilmesi,
- Belirlenen eğitim amaı ve program çıktılarına ulaşmak üzere ğretim planında aynen kalması, yer değiştirmesi (dönem değişikliği veya zorunlu/seçimlik konularının değişikliği), güncellenmesi gereken dersler üzerinde görüşmeler yapılması,
- Bölüm akademik kurulu onayı ile eğitim öğretimde uygulanması önerilen programların, YK onayından geçmesi halinde bir sonraki akademik yılda uygulanmasına geçilir. Yeni program nerilmesine ilişkin alışmalar Akademik Birim Alt Komisyonlarından başlayarak, Senato onayına kadar giden süreçle yaygın bir katılım ve çoklu onay sistemi ile karara bağlanır.

## **Dersin ğrenme ıktıları**

Öğrenenin ne öğrenmesi gerektiğinin beklentisidir. ğrenme ıktıları, ğrenci merkezli ve çıktı temelli öğrenme için esastır.

- ğrenciden ne beklendiği kesin bir şekilde açıklanmış olur.
- Öğrencilerin daha etkin bir biçimde öğrenmesi sağlanır. Öğrencinin eğitim programı hakkında daha net bir bilgiye ve kendisinin bu program sonunda ve belirli bir dersi düzenli takip etmesi durumunda neleri yapabileceği konusunda daha net bir bilgiye sahip olması olanaklı olur.
- Uygun ğrenme ve değerlendirme stratejilerinin belirlenmesinde yardımcı olur. Öğretme, ğrenme ve değerlendirme arasındaki ilişkinin önemini vurgular.
- Öğretim yesinin derslerle ilgili materyallerini daha etkili biçimde düzenlemesine yardımcı olur.
- Öğretim yesinin belirtilen öğrenme çıktısına uygun bir öğrenme stratejisi (seminer, grup çalışması, grup sunumu, tartışma, laboratuvar uygulaması vb.) belirlemesine yardımcı olur.
- Öğretim yesinin meslektaşlarına bir faaliyetin ne için tasarlandığını daha kesin bir biçimde anlatmasına yardımcı olur.
- Değerlendirme zerine odaklanılmasını, değerlendirme kriterlerinin geliştirilmesini ve daha etkili ve çeşitli değerlendirmelerin hazırlanmasını sağlar. nceki ğrenmelerin llmesi için net kriterler sağlar ve ğretim üyesinin sınavları hazırlanmasında yardımcı olur.

Bölümlere göre ders planları ulusal yeterlilikler, uluslararası uyum, çekirdek müfredat açısından tamamen gözden geirilmif olup, bölümler bazında gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca, ğretim yeleri tarafından ulusal ve uluslararası alandaki gelişmeler izlenerek ders içerikleri bu doğrultuda güncellenmektedir. Ancak, ders öğrenme çıktılarının yerel/bölgesel/ulusal kalkınma planına uygunluklarına ilişkin standart bir kontrol ve değerlendirme süreci bulunmamaktadır.

## **Program Tasarımı**

Program Tasarımında paydaş görüşleri farklı yollardan elde edilmektedir:

1. Mevcut programlarda yapılacak içerik değişiklikleri ilgili birimin işveren ve mezun danışma kurullarında değerlendirilir. Değerlendirme sonuçları birim akademik kurulunda tartışılarak programdaki değişiklikler ile ilgili son karar alınır ve onay için üst makama gönderilir.
2. Yeni program tasarlanmasında iç ve dış paydaşlardan gelen değerlendirmeler dikkate alınır. Her program öğretim üyesi/ asistan kadrosu ve altyapı yatırımı gerektirdiğinden dolayı açılacak programların stratejik öneme sahip olması beklenir. Örneğin Bilgisayar Mühendisliği Bölümü uzun yıllardır mevcut olmasına rağmen eğitim programı uzun yıllar açılmamıştır. Dış paydaşlardan (BİSİAD- Bilişim Sektörü İşadamları Derneği) gelen yoğun talepler neticesinde üst yönetimimize göreve gelmeden önce bilgisayar mühendisliği programını açma görüşünü benimsemiştir. Programın oluşturulması sürecinde yeni akademisyen bulunması ve eğitim içeriğinin oluşturulması gibi konularda da dış paydaş desteği etkili olmuştur.
3. Bölgesel öneme sahip stratejik alanlarda yeni disiplinler arası yüksek lisans ve doktora programlarının açılması aşamasında hem iç, hem de dış paydaşlarla toplantılar yapılır. Özellikle disiplinler arası kurulacak programların yönetsel zorlukları oluşabileceği için bu tarz programlar genellikle bir araştırma merkezi ya da enstitü çatısı altında kurulmaktadır. Doğal olarak bu karmaşık yapılar yatırım bütçesi ve bu yatırım karşılığında elde edilecek performans ön plana çıkmaktadır. Hedeflenen performans kriterleri genellikle dış kaynaklı proje ve laboratuvar hizmeti olduğundan dolayı doğru planlama yapılabilmesi için paydaş görüşleri karar alma aşamalarında yüksek öneme sahiptir. Stratejik Ar-Ge Kurulu ve üst yönetimimizin dış paydaşlar ile yaptığı görüşmeler bu konuda etkili olmaktadır.

Tasarlanan Programlarımız hem Halkla İlişkiler Bürosu aracılığı ile basın yoluyla paydaşlar ile paylaşılmakta hem de yakın ilişkide olduğumuz kamu ve sivil toplum örgütlerinin içi bilgilendirme kanalları aracılığı ile duyurular yapılmaktadır. Ayrıca çeşitli fuar katılımları aracılığı ile de bilgilendirmeler yapılmaktadır. Bölümlerimiz bölge okulları ziyaret ederek hem meslek ile ilgili bilgilendirme yapmakta, hem de mevcut programlarımızdaki iyileştirmeleri anlatılmaktadır. Üniversite tercihlerinin yapıldığı zaman dahilinde kongre merkezinde her bölüm kendini tanıtmak için stant açmaktadır.

## **Uygulamalı Eğitim Felsefesi**

Tüm zorunlu mesleki uygulamalar eğitim programının içinde AKTS yükleri dikkate alınarak bulunmaktadır. Tüm birimlerimizde araştırma odaklı projeler verilmektedir. Öğrencilerin araştırma olanaklarının artırılması için çevrimiçi kitap ve bilimsel dergi abonelikleri her sene arttırılarak devam etmektedir. Bilimsel kaynaklara erişim hem kampüs içinden, hem de uzaktan VPN bağlantısı ile öğrencilerimize ve akademisyenlerimize sunulmaktadır.

Uygulamalı birimlerimizde laboratuvar, staj, uzun dönemli staj ve uygulamalı bitirme ödevi imkanlarımız mevcuttur ve bu uygulamalarımız için paydaşlarımızdan olumlu geri dönüşler almaktayız. Devlet üniversitelerinin genel sorunu olarak uygulama laboratuvarlarındaki asistan yetersizliği üniversitemiz için de sorun oluşturmaktadır. Araştırma Üniversitesi olmamız nedeni ile son yıl içinde normalin üzerinde asistan kadrosu almamız nedeni ile önümüzdeki yıllarda bu sorunun azalması beklenmektedir.

Tıp alanında uygulamalı eğitim için üniversitemiz çok büyük yatırım yaparak Türkiye'de alanında tek olan Tıp Fakültesi İyi Hekimlik Uygulamaları ve Simülasyon Merkezini (USİM) kurmuştur.

Özet olarak BUÜ uygulamalı eğitim ve bilgiye erişim konularında öncü olmayı hedeflemektedir.

## 2. Programların Sürekli İzlenmesi ve Güncellenmesi

Programların sürekli izlenmesi ve güncellenmesi kurumsal olarak üniversitelerin en önemli süreçlerinden bir tanesidir. Programların her eğitim öğretim yılı için tekrar senato onayı ile ilan edilmesi bu önemi göstermektedir. Her yıl yapılan güncellemelerin hangi gerekçe ile yapıldığı farklılık gösterse de değişikliklerin onayı detaylı aşamalardaki tartışmalar sonucu gerçekleşir. BUÜ olarak program güncellenmesi için yapılan çalışmalarda bölgesel ve ulusal kalkınma hedeflerine yönelik katma değer yaratan sonuçlar elde edebilmek için paydaş görüşlerinin sisteme daha çok dahil edilmesini önemsemektedir. Bu çabalarımızın delili olarak paydaş danışma kurullarının Yüksekokullar dahil olmak üzere tüm akademik birimlerimizde oluşturulmasını gösterebiliriz. Ayrıca yeni açılan programlarda paydaş görüşlerinin etkisi yüksek olmuştur.

Programların izlenmesi ve güncellenmesi programı yürüten birim tarafından yapılmaktadır ve birimin insiyatifindedir. Basit güncellemeler genellikle her yıl yapılmaktadır. Gerekli değişiklikler Senato onayı ile bir sonraki eğitim-öğretim akademik yılında devreye alınmaktadır. Yapılan değişikliklerin mevcut öğrencilerde ne gibi sorunlar yaratabileceği ve bunlara karşı olası aksiyon planları değişiklik bildirimleri ile birlikte değerlendirilir. Bu değişiklikler akademik personelin kendini geliştirmesi sonucunda derslerde değişiklik önerisi olarak veya ilgili danışma kurullarının tavsiyeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Stratejik hedefler boyutunda değişiklikler olması durumunda, daha kapsamlı program analizleri yapılmakta ve değişiklik önerileri yapılmaktadır. Kapsamlı değişiklikler genellikle 3-5 yıllık periyotlar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

Yeni Kalite Güvence Sistemi'nde getirilen yeni süreçler ile programdaki her dersin stratejik hedefler ile ilişkilendirilmesi istenecek ve bundan sonraki her program değişikliğinde stratejik hedeflerde ve performans kriterlerinde ne tür bir iyileşme beklendiği sorgulanacaktır. Bu açıdan bakıldığında akademik birimlerin etkin ve doğru kriterler belirlemesi ve ders programlarının buna hizmet edecek şekilde revize edilmesi beklenmektedir. Değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen veriler eğitim ile ilgili hedefler bağlamında Akademik Birim tarafından değerlendirilir ve eğitim program ve içeriğine gerektiği biçimlerde yansıtılır. Böylelikle sürekli iyileştirme prensipleri çerçevesinde eğitsel ekosistem ve yöresel, bölgesel, ulusal, küresel değişikliklerin eğitim programlarına yansımaları ve sağlıklı güncellenmesi sağlanabilir. Bu şekilde programların eğitim amaçları ve öğrenme çıktılarına ilişkin taahhütleri de güvence altına alınmış olacaktır.

### **Eğitim amaçlarına ve öğrenme çıktılarına ulaşılması**

Tüm programlarında eğitim amaçlarına ve öğrenme çıktılarına ulaşılması için gerekli kontrol ve iyileştirme çalışmaları akademik birimlerin kontrolü altındadır. Üst yönetim eğitim öğretimde kullanılacak tekniklerin ve standartların belirlenmesinde ve izlenecek yol haritalarının belirlenmesinde rol oynamaktadır. Örneğin 2000'li yılların başında uygulanmaya başlayan bağlı değerlendirme sisteminin kurallarını geniş katılımlı kurullar tarafından geliştirilmesi ve bu kurulların uygulandığı otomasyon sisteminin geliştirilmesi üst yönetimin kontrolünde geliştirilmiştir. Eğitim ile ilgili tüm süreçler mümkün olduğu kadar otomasyon sistemi ile desteklenmektedir. Eğitim amaçlarına ulaşılabilmesindeki en önemli unsur gelişmiş otomasyon sistemleridir. Ders kayıtlarının ve notlarının takip edildiği otomasyon sistemimiz yanında, ders içeriklerinin ve notlarının paylaşıldığı, online ödev ve sınav verilebilen UKEY adlı ayrı bir otomasyon sistemimiz mevcuttur. Bu sistemlerin dışında isteyen öğretim üyelerimiz için uzaktan eğitim hizmeti verilebileceği alt yapımız da mevcuttur.

Verilen derslerin değerlendirilmeleri ile ilgili veriler de otomasyon sistemleri üzerinden akademisyenlere sunulmaktadır. Eğitim amaçlarına ulaşmak için akademik birimlerin her yıl eğitim programlarını güncelleme istenmektedir.

Program çıktılarına ulaşıp ulaşılmadığının analiz edilebilmesi için en önemli araçlar paydaş danışma kurullarından ve yapılan anketlerden gelen bilgilerdir. Birimlerde anket çalışmaları 2000'li yılların başından beri uygulanmaktadır. Danışma kurulları son iki yıla kadar sadece akreditasyon belgesine sahip birimlerde aktif olarak kullanılmakta iken yeni BUÜ Kalite Güvence Sistemi çerçevesinde fakültelerde tüm bölümlerde, enstitü ve Yüksekokul müdürlüklerinde aktif olarak kullanılması amaçlanmaktadır.

Anket ve birim danışma kurullarının yanında üst yönetimimizin sektör temsilcileri ile yaptığı görüşmeler de eğitim sistemimizin değerlendirilmesi için önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca eğitim programlarımızın tasarımında öğrenci merkezli eğitim konusunun ön plana çıkartılması için öğrenci temsilcileri de görev almaktadır.

Yapılan tüm değişiklikler bölüm seviyesinden rektörlük seviyesine kadar tüm işveren ve mezun danışma kurulları ile paylaşılmakta ve görüşleri alınmaktadır. Ayrıca halkla ilişkiler birimimiz basın aracılığı ile paydaşlarımıza bilgilendirme yapmaktadır. Ayrıca tüm akademik ve idari birimlerimiz kendi web sayfalarındaki haberler ve duyurular aracılığı ile bilgi paylaşmaktadır.

Akredite olmak isteyen bölümlerin ihtiyacı öncelikler karşılanmaktadır. Özellikle yatırım gerektiren ihtiyaçlar (asansör, engelli erişimi vb) akredite olan bölümlerde yatırım bütçesinde ilk sırayı almaktadır. Devlet üniversitelerindeki mali zorluklar dikkate alındığında ihtiyaçların öncelikle karşılanması akredite olmak isteyen bölümler için önemli bir teşvik unsurudur. Akreditasyonu teşvik etmek için alınmış yazılı bir karar olmamakla beraber, 2000'li yılları başından itibaren tüm Rektörlerimiz katıldıkları fakülte akademik kurullarda teşvik beyanında bulunmuştur. 2017 yılı içinde geçirdiğimiz dış denetim sürecinde de benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Yazılı bir karar veya süreç tespit edilmemiş olsa da beyanlarımız destekleyen akademisyen yorumlarına saha ziyaretleri esnasında şahit olmuşlardır. Özellikle Mühendislik Fakültesinde akreditasyon başvurusu öncesinde bir milyon TL'ye kadar altyapı desteği alan bölümlerimiz olmuştur.

### **3. Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme**

Öğrenci Merkezli yaklaşım 3. Nesil Üniversite vizyonumuz ile uyumlu bir felsefedir. Mezunlarımızın sanayi, hizmet ve kamu sektörlerinde başarılı çalışanlar ya da girişimci olabilmeleri için eğitim aşamasında katılımcı ve sorumluluk alan bireyler olmaları hedeflenmektedir. Sorgulama ve buluş yeteneklerinin kazanılması gereken kritik özelliklerdir. Araştırma Üniversitesi olmak için harcanan gayret öğrenci merkezli eğitim olanaklarının artması açısından çok önemlidir.

BUÜ, Bologna Süreci'ne uyumlu olarak oluşturduğu akademik programları ve bununla ilgili yaptığı çalışmalarıyla, öğrenci merkezli eğitimin AB düzeyinde tanınması ve mükemmellik ödülü anlamına gelen 'AKTS Etiketini' almaya hak kazanmıştır. AKTS kredilerinin dersler için düzenlenmesi, derslerin beklenen öğrenim çıktılarına ulaşmak için gerekli olan öğrenci iş yükü baz alınarak yapılmıştır. AKTS kredi düzenlemelerinde önce derslerin amaçları ve beklenen öğrenim çıktıları belirlenmiş ve sonrasında edinilen öğrenci iş yükü öğretim elemanları tarafından düzenlenmiştir. Uluslararası standartlara uygun olarak bir dönem için 30, bir yıl için ise 60 AKTS kredisi belirlenmiştir. Uludağ Üniversitesi'nde sınav haftaları ve sınava hazırlık haftaları dahil öğrenci iş yükü bir akademik yıl için 1800 saattir ve buna istinaden bir kredi 30 iş saatine karşılık gelmektedir. AKTS kredilerine dersler, laboratuvar çalışmaları, proje hazırlama, klinik çalışmaları, uygulamalı işler, seminerler, özel dersler, saha çalışmaları, özel çalışmalar kütüphanede ya da evde sınavlar ve diğer ölçme etkinlikleri dahildir. Ayrıca stajlar da AKTS kredilerinde gözönüne alınmaktadır.

Eğitim programlarımız meslek seçmeli derslerin yanında, sosyal seçmeli dersleri de içermektedir. Birimler açtıkları seçmeli dersleri sosyal seçmeli ders havuzunda tanımlayabilmektedir. Ayrıca

eğitim birimi kendi açtığı meslek seçmeli derslerini de program dışı öğrencileri de açabilir, kendi ve dışarıdan gelen öğrencilere farklı kontenjan tanımlayabilir.

Öğrencilerin meslek dışı seçmeli derslere yönlendirilmeleri belli toplantılarda dile getirilse de karar tamamen öğrencilere aittir. Ders kayıt aşamasında danışman onayının aranmaması nedeni ile yönlendirme sınırlı kalmaktadır. Genel yaklaşım ders programında çakışma yaşayan öğrencilerin meslek dışı seçmelilere yönlendiğidir.

Öğrenci Merkezli eğitim faaliyetlerine başka bir örnek olarak ArGe Personeli Yetiştirme programını örnek verebiliriz. Her yıl tekrarlanan bu programın ana amacı ileri ArGe çalışmaları yapan firmalarda aranan yeteneklerin istekli öğrencilerimize aktarılmasını sağlamaktadır. Eğitim programlarımızda verilen akademik bilgilerin yanında ilgili sektörlerde kullanılan araçların anlatıldığı sertifika programları hem katılımcı öğrencilerimiz, hem de programa destek veren firmalar tarafından olumlu karşılanmıştır. İlk olarak savunma sanayisine yönelik yapılan ArGe Personeli Yetiştirme Programında elde edilen başarılı sonuçlar sonrasında Otomotiv, Tekstil ve Gıda sektörüne yönelik olarak de uygulanmaya devam etmiştir. Programın başarısı birçok sektörden talep gelmesinde önemli rol oynamıştır.

Ayrıca eğitim programlarımızda yapılan bitirme ödevi çalışmalarının daha çok öğrenci merkezli olması için nitelikli projelere BAP fonlarından destek sağlanmıştır. Yapılacak bitirme ödevi konusunu işverenler tarafından da desteklenmesi durumunda BAP desteği iki katına çıkartılmaktadır. Sektör destekli bitirme ödevi uygulamalarını artırmak için düzenlenen bu uygulama ile öğrenci merkezli eğitim seviyesinin artacağı düşünölmektedir. Eğitim sürecinde öğrencilerin potansiyel işverenlerinin katkısı bulunan projelerde çalışması araştırma ve yenilikçilik konusunda daha istekli olduğu bir gerçektir.

Öğrencilerimizin bitirme ödevlerini veya diğer çalışmalarını her yıl düzenlenen Ar-Ge günleri kapsamında poster olarak sunmaları ve ziyarete gelen dış paydaşlara anlatma imkanları da verilmektedir. Yapılan iyi öğrenci çalışmaları ArGe günleri kapsamında ödüllendirilmektedir.

Öğrenci topluluklarına ayrı bir önem vermekteyiz. Yeni öğrencilerin kayıt yaptırdığı dönemlerde toplulukların kendilerini tanıtmaları için kongre merkezimizde yer ayrılmaktadır. Topluluklarda yapılan faaliyetler kapsamında yarışmalara katılım söz konusu olduğunda sponsorluk bulma konusunda yardımcı olunmakta, hatta gerekirse danışman öğretim üyeleri vasıtasıyla proje desteği verilmektedir.

Öğrencilerimizin araştırma olanaklarının arttırılması için on-line dergi ve kitap aboneliklerimiz hızla arttırılmaktadır. Ayrıca eskiden sadece kampüs içinden ulaşılabilen kaynaklarımız artık öğrenci şifreleri kullanılarak uzaktan da erişebilmektedir. Kampüs içinde çalışma ortamlarının iyileştirilmesi için yeni kütüphane binamızın inşaatı devam etmektedir. Öğrencilerimizin ders saatleri dışında harcadıkları zamanları mümkün olduğu kadar kampüs içinde kendilerini geliştirecek faaliyetler ile harcamalarını teşvik etmekteyiz.

### **Uluslararası hareketlilik programları aracılığı ile eğitim**

Uluslararası hareketlilik anlaşmalarımız olan üniversiteler ile yapıldığı takdirde, öğrenci gideceği kurumdan alacağı dersleri ilgili birime yazılı olarak bildirir. Birim alınacak derslerin ECTS kredilerini ve ders içeriklerini değerlendirerek öğrenim anlaşmasını hazırlar. Birim ve öğrencinin imzası ile Uluslararası İlişkiler Ofisine gönderilir. Öğrenci uluslararası hareketliliği sonrasında transkriptini birime teslim eder ve intibak işlemleri yapılır. Eğer öğrenim anlaşmasında belirtilen dersler alınmış ise tüm dersler intibak ettirilir.

Anlaşmamız bulunmayan üniversiteler ile hareketlilik durumunda öğrenci aldığı dersleri gösteren transkript ile birime başvurur. İntibak komisyonu dersleri ve kredilerini inceler ve hangi derslere denk düşeceği değerlendirilir.

### **Staj ve işyeri eğitimi gibi kurum dışı deneyim kazanma programları**

Staj ve işyeri eğitim gibi kurum dışı deneyim kazanma programları eğitim programlarının bir parçası olduğundan dolayı sürecin yürütülmesi ilgili birimler tarafından yapılmaktadır. Her birim kendi eğitim ihtiyaçlarına göre farklı sürelerde kurum dışı eğitim planlayabilmektedir. Süre farklılıklarının dışında süreçlerde de değişiklikler olabilmektedir. Eğitim programlarının tümü için geçerli olan önceden tanımlı süreçlerin ilan edilmesi ve AKTS kurallarının dikkate alınması koşulları kurum dışı eğitimler için de geçerlidir. Dış paydaşlarımızın süreçlerden memnun olmasından dolayı katılım noktasında sorun yaşanmamaktadır.

### **Öğrenci danışmanlık sistemi**

Öğrencilerin kariyer yönlendirilmeleri için danışmanlık süreçleri ders kayıt sistematiğinden ayrılmıştır. Yeni kariyer planlama odaklı danışmanlık sistemi öğrencilerle yapılan toplantılarda tanıtılmıştır. Ancak öğrencilerin bu sistematiği etkin bir şekilde kullanmamıştır. Danışmanlık sisteminin öğrenciler tarafından etkin kullanımını arttırmak için çalışmalar yapılmaktadır.

### **Öğrencinin başarısını ölçme ve değerlendirmede tanımlı süreçler**

Her öğrencinin dönem başında derslere kayıt yaptırması ve dönem sonu sınavına girebilmesi için ise derslerin en az %70'ine, uygulamaların en az %80'ine devam etmiş olması gereklidir. Öğrenciler her ders için en az bir ara sınav ve yarıyıl sonu sınavına tabi tutulurlar. Genel olarak başarı notuna, dönem içi notlarının (dönem içi notları ara sınav, ödev, laboratuvar sınavı, kısa sınav vb gibi ölçme araçlarından elde edilen puanlar da değerlendirmeye alınabilir) katkısı %40, yarıyıl sonu sınavının katkısı ise %60 şeklindedir. Tüm sınavlar 100 puan üzerinden değerlendirilir. Öğrencilerin bir dersten başarılı olmaları için yarıyıl sonu sınavından en az 50 puan ve ders ortalamalarının en az 50 puan olma zorunluluğu vardır (ortalama 50 puan alma şartı bazı fakültelerde yükseltilmiştir). Bir dersten AA, BA, BB, CB ve CC harf notlarından birini alan öğrenciler o dersi başarmış sayılırlar. DC ve DD notları şartlı başarılı notlardır. Öğrencinin DC veya DD notu aldığı bir dersten başarılı olması için genel ağırlıklı not ortalamasının en az 2.0 olması gerekir. Harf notları ham not ortalamaları baz alınarak sistem tarafından otomatik olarak hesaplanır.

Programı başarıyla tamamlamak için programda mevcut olan derslerin tümünü (240 AKTS karşılığı) geçmek ve 4.00 üzerinden en az 2.00 ağırlıklı not ortalaması elde etmek gerekmektedir.

Bologna çalışmaları çerçevesinde öncelikli olarak başarı ölçme ve değerlendirme yöntemi hedeflenen ders öğrenme çıktılarına ulaşıldığını ölçebilecek şekilde tasarlanmaktadır. Her birimin Öğrenme Kazanımları ve Program Yeterlilikleri belirlenmiştir (<http://bilgipaketi.uludag.edu.tr/> Sayfalar). Her dersin Öğretim Planında (<http://bilgipaketi.uludag.edu.tr/> Sayfalar) ise bu Öğrenme Kazanımları ile Program Yeterlilikleri ilişkilendirilmiştir. Derslerde yapılan sınav, proje, ödev, kısa sınav gibi değerlendirmeler dersin Öğrenme Kazanımlarını sağlayacak şekilde düzenlenir. Gönüllülük esasına dayalı olarak akreditasyon sürecinden geçen akademik birimler Başarı ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin detayı bazında Öğrenme Kazanımları ile ilintisini kurmaktadır. İyi örnekler Üniversitenin Web sayfası aracılığı ile tüm Üniversiteye duyurulmaktadır.

## **4. Öğrencinin Kabulü ve Gelişimi, Tanıma ve Sertifikalandırma**



Önlisans ve lisans öğretimine alınacak öğrenci sayıları ve giriş koşulları, ilgili kurulun önerisi ve Senatonun kararı doğrultusunda Yükseköğretim Kurulunca belirlenir. İlk defa kayıt yaptıracak öğrencilerin kayıt işlemlerinin tarihleri, gerekli koşullar ve istenen belgeler Senato tarafından belirlenir, ilân edilir ve Üniversite Web ana sayfasında yayınlanır.

Yeni öğrencilerin kuruma/programa uyumlarının sağlanması için ilgili birimlerce oryantasyon programları uygulanmaktadır. Başarılı öğrencilerin kuruma kazandırılması ve programlardaki akademik başarısının devamını teşvik etmek üzere, Üniversitemizde beslenme ve barınma imkanları verilmekte olup işbirliği yaptığımız kurum ve kuruluşlarca başarılı öğrencilere burs imkanları sağlanmaktadır. Ayrıca BUÜ Bilim, Sanat, Hizmet, Teşvik ve Başarı Ödülleri Yönergesi'nin Dördüncü Bölümünde başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi ile ilgili tüm koşullar net olarak belirlenmiştir.

Bölümler tarafından kayıtlı her öğrenciye bir akademik danışman atanmıştır. Akademik danışmanlar öğrencilere çalışmalarını süresince yardım eder ve yol gösterir. Her bir dönemde öğrencinin alacağı dersler ve programında yapılacak değişiklikler öğrencinin akademik gelişimi göz önünde bulundurularak akademik danışman tarafından onaylanır. Akademik danışmanların dönem boyunca öğrenciler ile görüşmeleri için belirlenmiş saatler vardır ve bu saatler bölümlerde ilan edilmektedir. Akademik danışmanlıkların yanı sıra Üniversitemizde bir Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi bulunmaktadır. Merkez kariyer konusunda bireysel danışmanlık hizmeti sunmaktadır.

Tüm üniversitelerimizde olduğu gibi ana öğrenci kabul kanalımız merkezi yerleştirme sınavıdır. Bu kanal dışındaki öğrenci kabullerimizin hepsi (yatay geçiş, YÖS, ÇAP, yandal vb.) senatomuz tarafından onaylanmış ve ilan edilmiş yönetmelik ve yönergeler ile yürütülmektedir. YÖK'ün bize verdiği yetkiler çerçevesinde kalmak üzere mümkün olan maksimum miktarda öğrencinin hareketliliğini sağlayabilecek tüm imkanlara sıcak bakılmaktadır.

Öğrencilerin önceki formal eğitimlerini tanımak amacı ile tüm birimlerimizde intibak komisyonları bulunmaktadır. Dersin içeriği, AKTS kredisi, öğrenim dili (%30 İngilizce eğitim kurallarını sağlamak zorunda olan birimlerde geçerli) ile ilgili bilgiler değerlendirilerek öğrencinin daha önceden almış olduğu derslerin denkliği onaylanır.

Informal (sertifikaya dayanan) ve Nonformal (tecrübeye dayanan) öğrenmenin tanınması ulusal düzeyde yasal düzenlemeler tamamlandığında, Üniversitemiz tarafından da yönetmeliklerinde gerekli düzeltmeleri yapılarak gerçekleştirilecektir.

## **5. Eğitim-Öğretim Kadrosu**

Bursa Türkiye'nin kültürel, sosyal ve endüstriyel anlamda gelişmiş şehirlerinden biridir. Bu nedenle hem Bursa Uludağ Üniversitesi, hem de diğer Üniversitelerin lisansüstü programlarında okuyan öğrencilerin öğretim elemanı pozisyonlarına hem direkt olarak; hem de ÖYP programı aracılığıyla yoğun ilgisi mevcuttur. Doktora programlarından mezun öğretim üyesi adaylarının ise sürekli olarak BUÜ'nde öğretim üyesi olmak yolunda talepleri mevcuttur. Bu nedenlerle Uludağ Üniversitesi'nde her dalda öğretim elemanı pozisyonlarına yoğun talep bulunmaktadır. Bu talebin içerisinde, nitelik olarak en iyi elemanların seçimine azami dikkat gösterilmektedir.

YÖK herhangi bir birimde eğitim öğretim faaliyetlerine başlanabilmesi için gerekli minimum şartları tanımlamaktadır. Bu minimum şartlar sadece lisans programı için değil, tüm akademik programlar için ayrı ayrı talep edilmektedir. Bu minimum yeterliliklerin ötesinde akademik kadro birimden birime değişmekte olup, eksiklikler dışarıdan ders görevlendirilmeleriyle tamamlanarak eğitim öğretimin etkin bir şekilde yapılması sağlanmaktadır. Üniversitemizde de bu doğrultuda, birimler

nezdinde minimum şartlar korunarak faaliyetler başlamakta; daha sonra ihtiyaç doğrultusunda birimler büyümektedir. BUÜ Kalite Güvence sistematiği çerçevesinde kadro taleplerinin de birimin almış olduğu aksiyonlar ile uyumlu olması (dolaylı olarak Stratejik Plan ile uyumlu olması) beklenmektedir. Bu şekilde kişinin eğitim ve liyakatinin istenen kadro ile uyumu konusunda daha başarılı bir sistematik geliştirilmiş olacaktır. Aksiyona uygun kadro talebi öncelikle akademik kadrolarda uygulanacak, daha sonraki yıllarda idari kadrolar için de istenecektir.

### **Eğitim-öğretim kadrosunun işe alınması, atanması ve yükseltmeleri ile ilgili süreçler**

Öğretim elemanı kadrolarının işe alınması, atanması ve yükseltmeleri ilgili mevzuat uyarınca öğretim üyeleri için gazete ilanı ve Resmi Gazete, öğretim yardımcıları için YÖK başkanlığında yayımlanan ilan yoluyla olmaktadır. Tıp Fakülteleri için Tıpta Uzmanlık Sınavı (TUS) ve Yandal Tıpta Uzmanlık Sınavı (YDUS), tüm dallar için ise Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı (ÖYP) ile Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından Üniversitelere yerleştirme yapılmaktadır. Yabancı Uyruklu Öğretim Elemanları görevlendirmeleri 2547 sayılı kanununun 34. Maddesi uyarınca yapılmaktadır.

BUÜ öğretim üyeliği değerlendirme esasları ve başvuru koşulları, Öğretim Üyeliğine Atanma ve Yükseltme Yönetmeliği, öğretim üyesi dışındaki öğretim elemanı kadrolarına yapılacak atamalarda, Uygulanacak Merkezi Sınav ile Giriş Sınavlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Tıpta ve Dişhekimliğinde Uzmanlık Yönetmeliği 2547 sayılı Kanun uyarınca yürütülmektedir.

Eğitim-öğretim kadrosunun mesleki gelişimlerini sürdürmek ve öğretim becerilerini iyileştirmek için Üniversitemizde oldukça geniş yelpazede çeşitli olanaklar sunulmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) birimi ile öğretim üyelerinin Araştırma-Geliştirme projeleri desteklenmektedir.
- Proje Yönetim Merkezi (PYM) akademisyenlerin gerçekleştireceği projelere eğitim, yazım, çeviri, vb. konularda destek vermektedir.
- Akademisyenlerin yayın performanslarını arttırmak ve akademik çalışmalarını motive etmek amacıyla Bilim İnsanı Yetiştirme ve Geliştirme Projesi devreye alınmıştır.
- Ayrıca akademisyenlerin performanslarını arttırmak amacıyla YÖK tarafından işleme koyulan Akademik Teşvik Ödeneği mevcuttur ve uygulanmaktadır.
- Akademik Performans Değerlendirme sistemi tarafından birimlerde en yüksek performansa sahip akademisyenler ödüllendirilmektedir. Kalite Güvence Sistemi kapsamında da belirtildiği üzere değişim sürecinin en önemli unsuru ödüllendirme süreci olacaktır. Devlet üniversitelerinde değişimin zor olduğu düşünülürse kendini geliştiren, stratejik hedeflere ulaşmak için maksimum gayretle çalışan öğretim üye ve elemanlarının ödüllendirilmesi bu yöndeki çalışmaların sürekliliğini sağlayacaktır. Bu değişim sürecinde özellikle genç akademisyenlerin faydalanacağı ödüllerin tasarlanması yeni gelen neslin kalite kültürüne sahip olması hedeflenmektedir.
- BUÜ Öğretim Üyeliği Değerlendirme Esasları ve Başvuru koşullarında (<http://uakbis.uludag.edu.tr/kriterler.pdf>) eğitsel performans ile ilgili kriterler eklenerek; atamalarda değerlendirilir hale gelmiştir. Ders notları geliştiren öğretim üyeleri, lisans ve lisans dersleri için yapılan öğrenci anketlerinde Fakülte/Yükseköğretim/Konservatuvarda derse giren öğretim elemanları arasında ilk %15'e girenler; ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarda yeni seçmeli ders açanlar, ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarda yabancı dille ders verenler atamalarında kullanılmak üzere puanlar biriktirebilmektedir.
- Üniversite Yeni Kalite Güvence Sistemi çerçevesinde kendisini hem akademik hem eğitsel olarak geliştirme çabasında olan akademisyenlere ödül sistematiği uygulanacaktır. 2018 yılı içerisinde Fakülte ve Bölüm akademik performans değerlendirmesinde Kalite Güvence Sistemi'ni başarılı kullanmaya yönelik kriterler de eklenmiştir.

- Akademisyenlerin basılı ve online kaynak talepleri yıllık bazda ve maddi kaynaklar çerçevesinde karşılanmaktadır. Uludağ Üniversitesi oldukça zengin bir online kaynak havuzuna sahiptir (<http://www.uludag.edu.tr/kutuphane>).
- 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu ve Uludağ Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde Görevlendirilme Ve Şirket Kurabilmelerine İlişkin Uygulama Esasları Yönergesi'ne göre Bursa Uludağ Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nde akademisyenler firma açabilmekte; bilim alanlarının uygulamasını gerçekleştirebilmekte ve Üniversite-Sanayi işbirliği konusunda çalışmalar yapabilmektedirler.
- 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu'na bağlı olarak kurulmuş olan Bursa Uludağ Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi aracılığı ile akademisyenler ve öğrenciler Üniversite-Sanayi işbirliği projelerinde çalışabilirler.

### **Ders görevlendirmelerinde eğitim-öğretim kadrosunun yetkinlikleri ile ders içeriklerinin örtüşmesi**

Bu konuda hazırlanmış yazılı bir yönerge olmamakla birlikte, öğretim elemanlarının derslerde yetkinlikleri doğrultusunda görevlendirilmesi konusunda uygulamalara başlanmıştır. Öğretim elemanı görevlendirilirken, öncelikle öğretim elemanının en son mezun olduğu alan, akademik derecesi (Lisans, YL, Doktora vb) dikkate alınmaktadır. Ancak, tüm derslerimizde bu değişim gerçekleşmemiş olup, bu konudaki çalışmalar devam etmektedir. Görevlendirmelere ilişkin Yönetim Kurulu Kararları kayıt altında bulundurulmaktadır.

### **Dışarıdan ders vermek üzere öğretim elemanı seçimi ve davet edilme usulleri**

İlgili birimin ihtiyacına binaen Üniversitemizde ilgili dersi verecek öğretim elemanı olup olmadığı araştırılır. Dersi verecek nitelikte öğretim elemanı yoksa adaylarda alanla ilgili yetkinlik aranır. Bu yetkinlik eğitim durumu, eğitim alanı, iş tecrübesi, katıldığı kurslar, aldığı sertifikalar vb. ile belirlenir. İlgili birim dersi verecek öğretim elemanını tespit eder, belgeleriyle birlikte Rektörlüğe onaya sunar. Eğer dersi verecek kişi resmi kurumda çalışıyorsa, çalıştığı kurumdan izin belgesi istenir. Eğitmenin çalıştığı kurum izin verirse, Rektörlüğün onayı ile görevlendirilir. Serbest çalışanlar dilekçe ve gerekli belgeler ile birime müracaat ederler, Rektörlük onayından sonra daveti ilgili birim yapar.

## **6. Öğrenme Kaynakları, Erişilebilirlik ve Destekler**

Üstün doğal güzelliklere sahip olan üniversitemizin ana yerleşkesi; 6 milyon metrekaresi ormanlık alan ve gölet olmak üzere, 16 milyon metrekaresi aşan geniş bir alan üzerine kurulmuştur.

Tüm dünyaya yayılmış üniversitelerin akademik kablosuz bilgisayar ağı olarak bilinen "Eduroam" sistemi mevcuttur. Eduroam kablosuz bilgisayar ağ cihazları kampüs dış ortamlarında direklerin üstlerine ve iç ortamlarda koridor ve öğrencilerin yoğun olarak yaşadığı yerlere konulmuş tüm kampüsler kapsama alanı içindedir.

Mezunlarımızı Avrupa Birliğine hazırlamak amacı ile; mezun olan öğrencilerimize Diplomanın yanı sıra İngilizce olarak hazırlanan ve tüm programların diplomalarını uluslararası ortamda tanınır duruma getiren ve Avrupa Birliğince de kabul gören Diploma Eki (DE) verilmektedir. Diploma Eki ile; uluslararası şeffaflık ve akademik/mesleki tanınırlık sağlanmaktadır. Öğrencinin aldığı derece, derecenin düzeyi, derecenin kullanım alanı, tamamlanan programın içerik bilgileri İngilizce olarak verilmektedir.

Üniversitemize yeni başlayan öğrencilerimize yönelik olarak Öğrenci Oryantasyon (tanıtım ve uyum)

programını başlatılmıştır. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının organizasyonu ile gerçekleşen tanıtım programında öğrencilerimize üniversitemizin yapısı, eğitim-öğretim sistemi, yönetmelik ve yönergeler, değişim programları (Erasmus-Mevlana-Farabi), sağlık-kültür-spor olanakları, kütüphane hizmetleri, Gençlik Danışma Merkezi, Öğrenci Toplulukları ve Öğrenci Konseyi hakkında bilgiler verilmektedir.

Çift Anadal/Yan Dal Uygulaması ile; lisans düzeyindeki başarılı öğrencilere programlar arasında çift ana dal ve yan dal yapma olanağı sunulmaktadır.

Başarı hedefi doğrultusunda; LYS sonuçlarına göre ilk sıralarda yer alan öğrencilere, karşılıksız olarak Üstün Başarı Bursu ve yurtlarımızdan öncelikli olarak yararlanma olanağı tanınmaktadır.

Üniversitemizdeki Fakülte ve Yüksekokullarında yeterli adette amfi, derslik, eğitim laboratuvarı, araştırma laboratuvarı, bilgisayar laboratuvarı, toplantı ve konferans salonu bulunmaktadır. 3.779 kapasiteli 25 adet amfinin %88'i fakültelerde, %12'si meslek yüksekokullarında, 21.514 kapasiteli 522 sınıfın %59'u fakültelerde, %29'u meslek yüksekokullarında, %10'u yüksekokullarında ve %2'si de konservatuarda bulunmaktadır. 2018 yılında kütüphanemizde basılı ve elektronik kaynaklarda %2 oranında bir artış olmuştur.

5 adet öğrenci yurdumuzda (Nilüfer Hatun, Güler Osman Köseoğlu, Yenişehir, Karacabey ve Orhaneli) 12.237 m2'lik kapalı alan içerisinde öğrencilerimiz barınmaktadır. 2018 yılı içerisinde bir adet yurdumuz güvenlik nedeniyle yıkılmıştır. En kısa zamanda yerine yenisi yapılacaktır. Ayrıca büyük kapasiteli Öğrenci ve Personel Yemekhaneleri bulunmaktadır. Yemek menüleri uzman diyetisyenler tarafından hazırlanmakta olup, 3000 öğrenciye de yemek bursu sağlanmaktadır. Yıllık 800 bine yakın adette yemek hizmeti verilmiştir.

Öğrencilerin çok yönlü yetiştirilmesi amacı ile; sosyal, kültürel ve sportif aktiviteleri gerçekleştirebilecekleri etkinliklere büyük destek sağlanmaktadır. Öğrencilerimizin kullanabileceği spor alanları ve kapalı spor tesisleri mevcuttur.

Kültür-Sanat, Bilim ve Spor toplulukları olmak üzere birçok öğrenci topluluğu bulunmaktadır. Öğrencilerimiz topluluklar vasıtası ile 2018 yılında 1016 adet faaliyet düzenlemektedirler. Öğrencilerimizin etkinlikler kapsamındaki tüm harcamaları ilgili başkanlık tarafından yapılmıştır. Çeşitli konserler, sergiler, söyleşiler, öğrenci gelişimine yönelik kütüphane kullanım eğitimi, veritabanı seminerleri bulunmaktadır. Topluluklar vasıtası ile hem ulusal ve uluslar arası yarışmalara katılmakta, hem de tüm üniversitelere açık faaliyetler de yapılmaktadır.

Mediko-Sosyal ve Gençlik Danışma Merkezimiz aracılığı ile Üniversite öğrencilerimize sağlık danışmanlık hizmeti verilmektedir. Ayrıca Ağız ve Diş Sağlığı Biriminde öğrencilerimize diş sağlığı hizmeti verilmektedir.

Özel ihtiyacı olan öğrenciler için Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı'nda Danışma ve Destek Birimi bulunmaktadır. Danışma ve destek hizmeti için, öğrenciler birime sağlık karnesi ile başvurmalıdırlar. İşitme engelliler ile görüşmeler, Dünya Sağlık Örgütü'nce belirlenen standartlar çerçevesinde yapılmaktadır. Üniversitemiz özel ihtiyacı olan öğrencilerin eğitim-öğretim ve sınav uygulamalarına ilişkin yönerge çalışmaları devam etmektedir. Bu çalışmalar devam etmekle beraber, engelli öğrencilerimizin ihtiyaçları akademik birimler tarafından mümkün olduğunca karşılanmaya çalışılmaktadır. Örneğin, engelli öğrencilerimizin hayatlarını kolaylaştırmak için gerekli akademik ortamların hazırlanması ve öğrencilerin eğitim-öğretim sürelerine tam katılımlarının sağlanması amacıyla Engelli Öğrenci Birimimiz, Gençlik Danışma Merkezimiz ile birlikte faaliyetler gerçekleştirmektedir.

Bu bilgiler ile ilgili detaylar BUÜ 2018 faaliyet raporunda görülebilir.

## 4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

### 1. Kurumun Araştırma Stratejisi ve Hedefleri

Üniversitemiz araştırma stratejisi olarak, 2017-2021 dönemi stratejik plan hazırlık çalışmalarında kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, yıllık program ile üniversiteleri ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerinin analizleri sonucunda “Araştırma, Proje, Yayım ve Ürün“ faaliyet alanı oluşturmuştur. Belirlenen faaliyet alanında fen, sağlık ve sosyal bilimler alanında çalışmalar yapan öğretim üyeleri (Fen Bilimler Enstitüsü Müdürü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü, Fen-Edebiyat Fakültesi Dekanı, Ziraat Fakültesi Dekanı, BAP Koordinatörü, İlahiyat Fakültesi temsilcisi, İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi temsilcisi, Tıp Fakültesi temsilcisi) tarafından stratejik amaç, stratejik hedef ve stratejik hedefleri izlemek için göstergeler belirlenmiştir.

Uludağ Üniversitesinin Araştırma-Geliştirme stratejik amaç ve hedefleri ile ilgili bilgileri aşağıdadır.

#### **Stratejik Amaç: “Araştırma Geliştirme Faaliyetlerini Nicelik ve Nitelik Açısından Artırarak Sonuçları Uygulamaya Aktarmak”**

#### **Stratejik Hedef 1 : “Bilimsel ve teknolojik gelişime katkı sağlayan ileri düzeyde araştırmalar yapmak ve Araştırma-Geliştirme bilincini artırmak**

Hedeften Sorumlu Birimler: Enstitüler, Fakülteler, Bilimsel Araştırma ve Proje Birimi

#### **Strateji;**

- Yardımcı araştırmacı ve teknik eleman temini için gerekli girişimlerin yapılması
- Alet-ekipmanların periyodik bakımlarının ve kalibrasyonlarının yapılması, gerekiyorsa yenilenmeleri
- BAP alımlarının hızlandırılması ve basitleştirilmesi için girişimlerin yapılması

#### **Stratejik Hedef 2: “Uluslararası Alanlarda Yapılan Yayınların Nitelik ve Niceliğini Artırmak”**

Hedeften Sorumlu Birimler: Enstitüler, Fakülteler, Bilimsel Araştırma ve Proje Birimi ve Proje Yönetim Merkezi

#### **Strateji;**

- TÜBİTAK UBYT Dergi listesine giren dergilere teşvik verilmesi,
- Kurum içi küçük grupların sürekli birbirlerine atıfta bulunmasına sınırlama getirilmesi ve kurum dışından gelen atıflara daha yüksek puan verilmesi.

#### **Stratejik Hedef 3: “Araştırmalardan Elde Edilen Sonuçlardan Patent, Faydalı Model ve Tescil Almak ve Bunları Uygulamaya Aktarmak”**

Hedeften Sorumlu Birimler: ULUTEK ve Teknoloji Transfer Ofisi

#### **Strateji;**

- Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve tescil çalışmalarında ilgili sektörlerin görüşlerine de yer verilmesi özendirilmeli

- Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve tescil çalışmalarında ilgili sektörlerin de yer almasının teşvik edilmesi

#### **Stratejik Hedef 4: “Lisansüstü Araştırmaları Nitelik ve Nicelik Olarak İyileştirmek”**

Hedeften Sorumlu Birimler: Enstitüler, Fakülteler, Bilimsel Araştırma ve Proje Birimi ve Proje Yönetim Merkezi

##### **Strateji;**

- Lisansüstü çalışmaların proje desteği alınarak yürütülmesi,
- BAP bütçesinde lisansüstü çalışmalara sağlanan kaynak miktarının artırılması,
- Kamu ve özel sektör temsilcileri ile istişareler yaparak çözüm odaklı tez konularının belirlenmesi.

#### **Stratejik Hedef 5: “ Araştırma Altyapısını Dönem Sonunda % 25 Artırmak”**

Hedeften Sorumlu Birimler: Üst yönetim

##### **Strateji;**

- Araştırma altyapısının iyileştirilmesine yönelik projelere daha fazla destek verilmesi
- Yüksek nitelikteki araştırmacıların araştırma merkezlerinde çalışmasının teşvik edilmesi
- Araştırma merkezlerinin etkin çalışmasına yönelik yasal yapının oluşturulması
- YÖK ve TÜBİTAK tarafından belirlenmiş öncelikli alanlarda bölge ihtiyaçları ve üniversite araştırma alt yapısı da göz önüne alınarak çalışmalar desteklenmesi
- Disiplinler arası lisansüstü programların açılması desteklenmesi
- Üniversite-sektör işbirliğinin gelişimine yönelik araştırmalar desteklenmesi
- Lisans öğrencilerine yönelik olarak sektör ile yapılacak bitirme ödevlerine BAP desteği sağlanması
- Hedefler strateji otomasyonu ile üçer aylık dönemler itibariyle izlenmekte ve altı aylık periyotlarla üst yönetim ve ilgili birimler bilgilendirilmektedir.

Yukarıda belirtildiği gibi stratejik planda araştırma ve geliştirme konusuna yüksek önem verilmiştir. BUÜ araştırma stratejisinin temelini 3. Nesil Üniversite vizyonuna bağlı olarak üniversitede üretilen bilginin ürün ve uygulamaya dönüştürülmesi ve mümkün olduğunca kısa bir sürede toplumun yararına kullanılması oluşturmaktadır. Bu nedenle üniversite-sektör işbirliğinin sağlıklı bir şekilde oluşturulması çok önemlidir.

BUÜ Stratejik Plan kapsamındaki araştırma stratejilerimiz sonucunda ön plana çıkan en önemli çıktı, Araştırma Üniversitesi olma hedefimizi 2017 yılı içinde başarmış olmamızdır. Araştırma Üniversitesi olunduktan sonra öncelikli araştırma alanları tespit edilmiştir. Özellikle genç araştırmacılarımıza açık özel yeni BAP proje kategorileri bu konudaki başarılarımızda önemli rol oynamaktadır. Bu projelerin amacı akademik çalışma alanlarını olgunlaştırma aşamasında olan genç araştırmacılarımızı öncelikli alanlara yönlendirelebilmektir.

Öncelikli araştırma alanlarının oluşturulma aşamasında güncel konuların genellikle interdisipliner bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle yeni araştırma merkezleri ve interdisipliner yüksek lisans ve doktora çalışmaları devam etmektedir. Araştırma-geliştirme süreçlerinin eğitim ve öğretim ile bütünleştirilebilmesi amacıyla, 2018 yılı içerisinde de günümüz teknolojik gelişmelere yönelik yeni interdisipliner yüksek lisans ve doktora programları (Polimer Malzemeler, Biyomalzemeler ve Yüzey İşleme Teknolojileri anabilim dallarında) açılmıştır.

Diğer bir stratejimiz YÖK 100/2000 burslarının kullanımını mümkün olan en yüksek seviyeye çıkartmaktır. Bu konuda yaptığımız yoğun çalışmalar sonucunda. 25 farklı stratejik alanda toplam 192 doktora bursiyer çalıştırarak en çok bursiyer kullanan 2. üniversite konumuna gelinmiştir (Türkiye genelinde tüm devlet üniversiteleri iki yılda yaklaşık toplam 3500 doktora bursiyer kadrosu kullanmıştır). Böylelikle hem üniversitemize araştırma konusunda burs olanakları sağlanmış hem de araştırma ve lisans üstü eğitimlerinin bütünleştirilmesi için adımlar atılmıştır. İleri teknoloji ürünlerin katma değeri çok daha fazla olduğu için o alanlarda yapılacak çalışmalara daha fazla destek vermeyi amaçlayan 100/2000 programı, 3.Nesil Üniversite Stratejimiz ile birebir örtüşmektedir. İlgili sektörlerle birlikte yapılacak doktora projeleri fikirden üretime, üretimden ekonomiye dönüştürmeyi hedefliyoruz.

BUÜ, YÖK 100/2000 Doktora Bursu kapsamında; Davranışsal Ekonomi, Felsefe, Göç Çalışmaları, İnsan Bilgisayar Etkileşimi, Katılım Bankacılığı, Kudüs ve Filistin Çalışmaları, Metabolizma ve Kronik Hastalıklar, Ortadoğu Çalışmaları, Siyaset Psikolojisi, Sürdürülebilir Tarım, Uluslararası Güvenlik ve Terör, Yapı Malzemeleri, Yenilenebilir Enerji Kaynakları, Yoksulluk Çalışmaları, Yöneylem Araştırmaları, Güç ve Depolama Teknolojileri, Manevi Danışmanlık, Moleküler Farmakoloji ve İlaç Araştırmaları, Moleküler Onkoloji, Moleküler Patoloji, Ulaştırma Akıllı Ulaşım Sistemleri ile Yeni Nesil Kompozitler ve Çok İşlevli Nanokompozit Malzemeler, Biyomalzemeler ve Doku Mühendisliği ile Translasyonel Tıp konuları dahil olmak üzere toplam 25 alanda doktora öğrencilerine eğitim vermektedir.

Doktora eğitim sürecinin sektör odaklı araştırma konularında yürütülmesini desteklemek amacıyla oluşturulan TÜBİTAK 2244 Sanayi Doktora Programına BUÜ olarak yüksek önem verilmiş ve birçok ArGe Merkezi bulunan firma ile ortak çalışma yürütülmüştür. Burs çağrı süresinin kısa olması nedeni ile ArGe Merkezi sahibi firmalar ile görüşmeler rektörlük tarafından yerinde ziyaret ile gerçekleştirilmiş ve süreç hızlandırılmıştır. Yoğun çalışmalar sonucu 2018 yılı içerisinde, 13 farklı alanda toplam 55 bursiyer için sözleşme imzalanmıştır. Bursiyer adedi olarak, BUÜ en çok sözleşme imzalayan 2. üniversite olmuştur. TÜBİTAK 2244 programındaki konular firmaların önerisi dikkate alınarak belirlendiği ve firmaların bursların bir kısmını üstlenmesi nedeni ile katma değeri yüksek ve bölgesel kalkınma hedeflerini sağlayan çalışmalar orta-uzun vadede sonucunu gösterecektir. Bu projelerin başarı ile tamamlanması hem üniversitemizde yüksek teknoloji alanında interdisipliner çalışma yapan öğretim üyesi sayısını arttıracak hem de uygulama ağırlıklı ArGe kültürünün üniversitemizde yaygınlaşmasını sağlayacaktır.

Yeni interdisipliner eğitim programlarının açılması için harcanan çabalar ve Doktora Burs programları için yapılan iç ve dış paydaş toplantılar dikkate alındığında ArGe konusunda Stratejik Hedeflere ulaşmanın BUÜ olarak ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Burs olanakları ve interdisipliner programlar dışında ArGe Personeli yetiştirme amacına yönelik Lisans 3. ve 4. sınıf öğrencileri ve tezine başlamamış Yüksek Lisans Öğrencileri için eğitimlerin açılmasına her yıl devam edilmektedir. Eğitim konuları da ihtiyaç görüldükçe genişletilmektedir (2018 yılı içerisinde Mimarlık ve Tasarım konu başlıkları dahil edilmiştir).

Eğitim ve araştırmanın entegrasyonu için kullanılan bir diğer araç BUÜ Kalite Güvence Sisteminin ana unsurlarından bir tanesi olan "Aksiyon Sistematiği"dir. Daha önceden eğitim programlarının onayı, tez konularının değerlendirilmesi ve proje desteklerinin değerlendirilmesi tamamen birbirinden bağımsız olarak yapılmaktaydı. Ancak bir akademik birimin sınırlı kaynakları doğru kullanması uyumlu ders, tez, araştırma ve hizmet politikaları yürütmesi ile mümkün olabilir. Bu nedenle akademik birimlerimizin Stratejik Plan çerçevesinde kalmak kaydı ile kendi alt strateji ve faaliyetlerinin oluşturulmasına izin verilmiştir. Bu faaliyetler açılan dersler, yönetilen tezler ve projeler ve verilen hizmetler olarak tanımlanıp aynı hedefe hizmet edecek şekilde tasarlanmaları istenmiştir. Aksiyon tanımlama ve izleme sistematiği otomasyon kaynaklı problemler nedeni ile aksamalar yaşasa da sistem olarak halen yürürlüktedir.

## **Araştırma-geliştirme süreçleri ile toplumsal katkı süreçlerinin bütünleştirilmesi ve yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedeflerinin kurumun araştırma ve geliştirme stratejilerine etkisi**

BUÜ Kalite Güvence Sisteminin yapı taşlarından bir tanesi de Stratejik ArGe Kurulu'dur. Bu kurulun amacı üst düzey dış paydaşların (TÜBİTAK, BTO, Kalkınma Ajansı, KOSGEB) görüşlerinin toplumsal fayda ve bölgesel kalkınma hedeflerine ulaşmak için gerekli kritik bilgilerin üniversiteye aktarılmasıdır. Üniversitemizin aldığı veya alacağı stratejik kararların topluma etkisinin tartışıldığı yer Stratejik ArGe Kuruludur. Kurul yılda en az bir kere toplanır. Eğer toplantı esnasında karar vermek için ek bilgiye veya araştırmaya ihtiyaç duyulursa ilgili konularda alt kurulların oluşturulması talep edilebilir. Böylelikle üniversitemizin araştırma-geliştirme, hizmet ve eğitim faaliyetlerimizin topluma etkileri değerlendirilmiş olur.

Düzenli toplantıların yanı sıra üst yönetimimiz sektör temsilcileri ve kamu yöneticileri ile hem üniversitemiz bünyesinde, hem de paydaşlarımızın ofislerinde toplantılar yapmaktadır. Bu toplantılarda sistematik olarak belli sorunlar ortaya çıktığında yönetimimiz hemen çözüm üretmeye başlamaktadır. ArGe Personeli Yetiştirme Programı toplumsal katkı yaratmaya en güzel örneklerden birini oluşturmaktadır. ArGe merkezlerini yerinde ziyaret eden üst yönetimimiz merkezlerde karşılaştıkları sorunların ortak yönlerini tespit edip bu sorunları yok etmeye yönelik sertifika programları açmıştır. Benzer bir şekilde malzeme konusunda kurulan araştırma merkezimizin kurulma kararı ve içeriğinin oluşturulması da benzer bir süreç ile oluşmuştur.

Ayrıca yeni destek programlarının açılması durumunda da (geçen yıllarda açılan YÖK 100/2000 programı ve 2018'de açılan TÜBİTAK 2244 programı) bölgesel ihtiyaçların ve taleplerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu gibi durumlarda BUÜ yönetimi gerekli komisyonları oluşturmaktadır. Özellikle dış paydaşların görüşlerinin etkin bir şekilde alınması için yerinde ziyaretler yapılmaktadır. Toplum ile bilgi paylaşımları ve işbirliği hazırlıkları hızlı ve yaygın olarak yapılmaktadır. Toplumsal bilgilendirme, katkı ve geri bildirim sistematiğimiz etkin olarak çalıştığına kanıtı olarak yeni destek programlarında elde edilen yüksek başarı gösterilebilir.

İç ve dış paydaşlardan gelen geri bildirimler gerek duyulduğunda, BUÜ Strateji Daire Başkanlığı ile koordineli çalışacak bir Stratejik Araştırma Geliştirme Kurulu tarafından değerlendirilmeye alınır. Bu birimin görevi yerel/bölgesel ve ulusal kalkınma için gerekli araştırma konularını belirlemek ve gerekli stratejiler için öneri geliştirmek olacaktır. Öneriler birim alt komisyonları tarafından da değerlendirildikten ve gerekli kontroller yapıldıktan sonra Senato'da değerlendirilir. Bu şekilde yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleri üniversitemizin karar organlarına iletilmiş olmaktadır.

### **Fikri ve Sınai Haklar**

2018 yılı içerisinde Fikri Sınai Haklar Yönergesi hazırlanmış ve uygulanmaya başlamıştır. Üniversite personelinin buluş bildirimlerine yönelik iş akışları ve buluş bildirim formu hazırlanarak BAP İnternet sayfasından yayınlanmıştır (<http://bap.uludag.edu.tr/index.php?act=guest&act2=sayfa&id=48>)

### **Norm kadro uygulamalarının araştırma ve geliştirme stratejilerine etkisi**

Son yıllarda akademik kadro tahsisinde uygulanan norm kadro yaklaşımı BUÜ ArGe Stratejilerinin uygulanmasında ciddi sorunlar teşkil etmektedir. Özellikle yeni gelişen alanlarda öğretim üyesi bulmak ciddi bir sorun yaratmasına rağmen üniversitemize gelmeyi beyan eden öğretim üyesinin norm kadro nedeni ile alınamaması stratejilerin uygulanmasında zorluklar yaratmaktadır. Ayrıca norm kadro uygulaması ArGe odaklı üniversiteler için sorun teşkil etmektedir. Eğitim ders saat yükü yeni lisans üstü programlar açıldıkça artmakta iken daha çok proje üretmek ancak öğretim üyesi kadrosunu arttırmak yolu ile mümkündür. Norm kadro çalışmalarında üniversitelerin araştırma



stratejilerini de dikkate alacak şekilde düzenlenmemesi, BUÜ'nin ArGe hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek en büyük risktir.

## **2. Kurumun Araştırma Kaynakları**

Üniversitemizde araştırma fonları Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi (BAP) aracılığı ile yönetilmektedir. BAP yönergesinde projelerin kabulüne ve sonlandırılmasına yönelik kriterler belirlenmiştir. Yönergenin 39. Maddesi projelerin kapatılmasına yönelik kuralları açıklar. Projelerin değerlendirilmesinde iç ve dış hakem görüşleri alınır ve komisyon kararıyla sonuca bağlanır. (BAP Yönergesi Madde 23).

Kurumumuzun araştırma kaynaklarının büyük bir oranı döner sermaye hizmet gelirlerinden %5 oranındaki kesilen paydan elde edilmektedir. Bunun dışında Döner sermaye üzerinden ArGe hizmeti verilmesi durumunda bütçenin %15 oranında gelir elde edilmektedir. Hastane gelirlerinden elde edilen bütçe çok büyük olduğu için araştırma bütçemiz yeterince büyüktür ve sürekliliği mevcuttur. ArGe hizmetlerinden elde edilen pay gün geçtikçe artmasına rağmen önemli bir orana ulaşmamıştır. Hedefimiz ArGe hizmetinden elde edilen miktarları mümkün olduğu kadar arttırmaktır.

Ayrıca BAP yönergesiyle farklı proje tipleri oluşturulmuş ve kaynak tahsisinde farklılık yaratılmıştır. BAP komisyonunun tavsiyeleri ile Üniversite Senatosunda kararlaştırılmaktadır.

### **Araştırma faaliyetlerine kurum içi kaynak tahsisine yönelik öncelikler**

Araştırmada öncelikli alanların belirlenmesinde kurumun fiziki/teknik altyapısı ve mali kaynakları ile uyumlu olmasına dikkat edileceği hususu kurumun araştırma stratejisinde belirtilmiştir. Büyük Ölçekli Projeler ve Uluslararası Ortaklı Projeler çok ortaklı/disiplinli projelere öncelik verilerek desteklenmektedir. Her yıl düzenlenen Bilgilendirme ve ArGe Günleri kapsamında yapılan İyi Fikir Yarışmasında ilk 3 dereceye giren öğrencilerin projeleri BAP tarafından öncelikli olarak desteklenmektedir.

Kurum kaynakları her zaman talep edilen destekleri tam olarak karşılayamadığı için kullanım öncelikleri ve yenilikçi çözümler düşünülmektedir. 2018 yılında arızalı cihazları inceleme komisyonu oluşturulmuş ve tamir öncelikleri belirlenmiştir. Öncelik belirlenmesinde birçok birim tarafından ortak kullanılması bulunmaktadır. Kaynak tahsisinde yaratılacak geniş fayda ve yüksek etki prensibi dikkate alınmıştır.

### **Kaynakların etkin/verimli kullanımı sağlamak ve ilave kaynak temin edebilmek için iç/dış paydaşlarla işbirliği ve kurum dışından kaynak temini**

AB proje başvurusu yapmak üzere ortaklık toplantısına katılmak isteyen öğretim elemanlarına BAP Yönergesinde yer alan Bilim İnsanı Yetiştirme ve Geliştirme Projesi kapsamında destek verilmektedir. Yine aynı kapsamda TÜBİTAK, Avrupa Birliği, vb. dış kaynaklı proje yürütücülerine teşvik verilmektedir.

BAP uygulamaları araştırma projelerine başvuru yapmak için Profesörlerin en az 2 adet, Doçentlerin ise en az 1 adet TÜBİTAK proje başvurusu yapmış olma koşulu bulunmaktadır.

### **Kurum dışından sağlanan mevcut dış desteklerin yeterliliği**

Daha önceki KIDR raporlarında yeterli olmadığı belirtilen dış destekler, başta üst yönetimin girişimleri olmak üzere tüm akademisyenlerimizin desteği ile artmıştır. Geçmiş yıllara göre hem dış kaynaklı proje başvuru sayısı hem de kabul edilen dış kaynaklı proje sayısı artmıştır. Bunun yanında

247 adet doktora bursiyer bütçesinin tahsis edilmesi kurum dışından sağlanan dış kaynak konusunda ciddi iyileştirmeler sağlanmıştır.

### **Araştırma-geliştirme faaliyetlerine paydaşların katılımı**

Araştırma-geliştirme faaliyetlerimize paydaşlarımızın katılımını arttırmak için BUÜ PYM, U.Ü. Ar-Ge Günleri, ULUTEK, TTO ve KUSİ aracılığı ile duyurular, tanıtımlar, fuar katılımları ve yerinde ziyaretler yapılmaktadır.

Paydaş katılımlarının sürekliliğini sağlamak için paydaş görüşlerinin hem akademik personel hem de tüm yönetim birimleri tarafından değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Projelerin devamlılığı öncelikle üniversitemizin tanınırlılığı ve tamamlanan projelerin başarılı olması ile doğrudan ilişkilidir. Yeni dış paydaş katılımı için tanıtımlar, eski paydaşlar ile ilişkilerin devamı için yürüyen projelerin önündeki bürokratik engellerin kaldırılması yolu ile sağlanmaktadır.

### **Kurum dışı fonların miktarını arttırmaya yönelik izlenen stratejiler**

BUÜ dış kaynaklı projeleri arttırmak için çeşitli yöntemler kullanmaktadır. Bu yöntemlerden bir tanesi, kurumumuz üniversite dışı araştırma fonlarını arttırmak için atama kriterlerini kullanmaktadır. Proje görevleri ve yürütücülükleri artan bir hızda atama kriterlerine yansımaktadır. 2018 yılı içerisinde bir sonraki atama kriterlerinin taslağı fikir paylaşımı için birimler ile paylaşılmıştır. Hem dış kaynaklı araştırma fonlarının artırılması, hem de üniversite sıralamalarında üst sıralara çıkmanın yolu olarak proje oranlarının artırılması öngörülmüş ve buna göre atama kriterleri belirlenmiştir. Birimlerden gelecek geri dönüşler sonucunda değişiklikler oluşabilse da yeni kriterler BUÜ üst yönetiminin dış kaynaklı araştırma fonlarına bakış açısını yansıtmaktadır.

Uygulanan bir diğer yöntem, üniversite kaynaklarını dağıtırken (BAP kaynakları) dış kaynaklı proje yapma ya da başvurma şartının konmasıdır. Bu stratejimiz ile dış kaynaklı projelere yapılan başvuru sayısı ve doğal olarak kabul edilen başvuru sayısının artırılması stratejisi uygulanmaktadır (2018 yılı içerisinde bu stratejinin ilk başarılı sonuçları gözlemlenmiştir). Dış kaynak getirme potansiyeli olan öncelikli alanlar konusunda projelere kaynak ayırmak da uygulanan diğer bir stratejidir.

Kurum dışı fonların kullanımını arttırmak için çeşitli faaliyetler gerçekleştirilmektedir. BUÜ PYM (Proje Yönetim Merkezi) kurum dışı araştırma kaynaklarını takip eden ve duyurular yapan birimimizdir. BUÜ PYM proje hazırlama konusunda hem kendi iç eğitimlerini hazırlamakta, hem de değişik disiplinlerden proje konusunda deneyimli öğretim üyelerini konuşmacı olarak davet emektedir. Her yıl düzenlenen BUÜ ArGe günleri kapsamında üniversitemiz akademisyenleri ve öğrencileri tarafından gerçekleştirilen projeler sanayi, hizmet ve kamu kuruluşlarının incelemesi için posterler halinde sunulmaktadır. Böylelikle araştırma projesi yapmayı planlayan dış paydaşlarımız ile yetkin iç paydaşlarımızın konuları tartışma imkanı bulmaları sağlanmaktadır. Ayrıca teorik araştırma sonuçlarını toplumsal faydaya dönüştürmek isteyen akademisyenlerimiz için patent bilgilendirme çalışmaları düzenlenmektedir.

ULUTEK bünyesinde bulunan TTO (Teknolojileri Transfer Ofisi) dış kaynaklı projeler için akademisyenler ve dış paydaşlarımız arasında köprü görevi görmektedir. Yeni çıkan döner sermaye üzerinden ArGe yapmaya yönelik kanun ile TTO'nun etkinliği biraz azalmıştır. Dış paydaşlar ile ilişkileri ilerleyen öğretim üyelerimizin ULUTEK'te firma kuruma imkanları vardır.

Dış kaynaklı araştırma projelerinin yapılması 3. Nesil Üniversite hedeflerimizden bir tanesi olduğundan dolayı, bu tarz faaliyetlerin yürütülmesi stratejilerimize direkt katkı sağlamaktadır. Ayrıca dış kaynaklı projelerden elde edilen kurul payları ve döner sermaye kesintileri giderek artmaktadır. Elde edilen gelirler başta ArGe projeleri için gerekli giderler olmak üzere birimlerin

ihtiyacı için kullanılmaktadır. Ayrıca dış kaynaklı projeler içinde sanayi, hizmet ve kamu sektöründen firmalar ile yapılan projeler de bulunmaktadır. Bu tarz projeler akademisyenlerin bölgesel ve ulusal boyutta güncel sorunlar hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır.

Ayrıca %100 dış destek ile birçok programda lisans seviyesindeki en başarılı 5 öğrenciye burs verilmektedir. Bu sayede öğrencilerimizin sektör temsilcileri ile tanışması sağlanmakta aynı zamanda daha kaliteli öğrencilerin üniversitemize gelmeleri sağlanmaktadır.

### **Öğrencilerin ulaştığı Lisanslar**

Öğrencilerimiz kişisel bilgisayarlarında Üniversitemiz Daire Başkanlığımız tarafından temin edilen lisanslı programları kullanamamaktadırlar. Lisanslı programlarımızı, Akademik ve İdari Personelimiz kullanmaktadır. Öğrencilerimiz, sadece Fakültelerindeki Bilgisayar Laboratuvarlarında bulunan bilgisayarlarda lisanslı program kullanmaktadırlar. Lisanslı program alımı, ders veren hocalarımız tarafından, Bilgi İşlem Daire Başkanlığına UDOS üzerinden yazılı olarak talepte bulunulması suretiyle gerçekleştirilmektedir.

### **3. Kurumun Araştırma Kadrosu**

Tüm akademik kadrolar için (öğretim üyeleri ve öğretim elemanları) atama ve süre uzatımı için detaylı kurallar belirlenmiştir. Akademik çalışmalara verilen puanlarda uluslararası yüksek impact faktörüne sahip makalelere ve proje yürütücülüğüne ağırlık verilmek istenmiştir. Ayrıca üniversitelerin sıralamalarının yapılmasında kullanılan kriterlerin de ön plana çıkması istenmiştir.

Daha önceki tüm atama kriterlerinde olduğu gibi zaman içerisinde gözen kaçmış özel durumlar oluşabilmektedir. Mevcut durumda da patent ve dış kaynaklı proje konusunda yeterli teşviğin verilmediği anlaşılmaktadır. Yeni Kalite Güvence Sistemi dahilinde stratejik hedeflere uyum ve dış kaynaklı projeler ile ilgili yeni ve daha kuvvetli kriterler eklenmesi planlanmaktadır. Ancak atama kriterlerinin çok sık değişmesi yükseltme için kariyer planları yapanlar için sorunlar yarattığından, kriter yenilemeleri birkaç yılda bir yapılabilmektedir.

2018 yılı içerisinde dış kaynaklı proje ve patent konularındaki çalışmaların arttırılmasını sağlamak başta olmak üzere çeşitli ihtiyaçların ortaya çıkması ile yeni atama kriterleri taslağı birimler ile paylaşılmıştır. Kriterlerdeki değişiklik 3. Nesil Üniversite vizyonu ile ortaya konan bölgesel kalkınma odaklı ticarileşme potansiyeli yüksek bilgi üretme kavramına bir adım daha yaklaşmak ve doğal olarak üniversite sıralamalarında sıralamamızı yükseltmektir. Atama kriterleri taslağı kabul edilse bile uygulaması önümüzdeki yıllarda olacaktır. Ciddi değişikliklerin olması durumunda akademisyenlere gerekli çalışmaları yapmak için fırsat tanımak adına uygulamanın devreye girme tarihi iki yıla kadar uzayabilmektedir.

Orta ve uzun vadede, YÖK 100/2000 ve TÜBİTAK 2244 burslarının etkisi ile hem akademisyenlerimiz sektör odaklı ve stratejik öncelikli alanlarda çalışmalarını arttıracak hem de proje odaklı çalışma prensibine uyumlu yeni nesil akademisyenler yetişecektir. Genç akademisyenler ve akademisyen adaylarının gelişimine çok önem verilmektedir.

### **Araştırma yetkinliklerinin ölçümü**

Üniversitemizin tüm çalışmaları her yıl Faaliyet Raporu olarak düzenlenir ve üst yönetimin değerlendirilmesine sunulur (Faaliyet Raporları hem üniversitemizin genel belgeleri arasında yayınlamıştır, hem de dış erişimde kolaylık olması için kalite sayfasındaki raporlar sekmesinde de bulunabilir). Faaliyet raporundan elde edilen veriler bir sonraki yılda verilecek kararları ciddi oranda etkilemektedir. Yıllık olarak değerlendirilen bir diğer rapor Stratejik Plan Otomasyonundan elde

edilen verilerdir. Yıllık raporların yanında, BAP başta olmak üzere birçok birimden ara raporlar alınmaktadır. Takip edilmesi gereken veri kategorilerine devamlı eklemeler yapıldığından dolayı, belli zaman aralıklarında bir defalık ya da kısa dönemlik veri toplama çalışmaları yapılmaktadır. Örneğin, 2017 yılı içerisinde üniversitelerin sıralama ölçütleri ile ilgili raporlamalar yapılmış ve karara bağlanmıştır. Bu kısa dönemli çalışmaların sonucunda, Akademik Performans Takip Sisteminin oluşturulması kararlaştırılmış ve bu sistemin verilerine göre en başarılı akademisyen/bölüm/fakülte ödüllendirilmiştir. Bu uygulama 2018 yılı için de tekrarlanmıştır. Özetle, BUÜ başarı kriterlerini takip etme ve yeni kriterler tespit etme konusunda sistematik davranmaktadır. Veri toplama sistemlerinin güncelliğini kaybetme risklerinin farkındadır.

Üst yönetimin karar mekanizmalarında kullanılan özet raporların yanında, bireysel olarak araştırmacıların yetkinliği de değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler aşağıdaki durumlarda söz konusudur:

- Yükseltme başvurusu yapılması
- Kadro süre uzatımı
- BAP proje başvurusu
- Yurtdışı yolluk ve yevmiye başvurusu

Ölçme ve Değerlendirme faaliyetlerinin çeşitli aşamalarda yapılması yönetimimizin daha sağlıklı karar alması açısından önemlidir.

### **Araştırma kadrosunun yetkinliğinin geliştirilmesi ve iyileştirmesi için imkânlar**

Uludağ Üniversitesi bünyesinde öğretim üyelerinin mesleki gelişimlerini sürdürebilmek açısından, Proje Yönetim Merkezi kurulmuştur. Bu merkez bünyesinde öğretim üyelerinin akademik çalışmalarını hazırlama sürecinden başlayarak makale düzenleme yayınlama ve yayın sonrası desteklere başvuruda yönlendirmeler yapılmaktadır. Yayınlar verilen desteklerle öğretim üyelerinin ulusal ve uluslararası kongrelere ve diğer bilimsel toplantılara katılımları desteklenmektedir. Bunlarla birlikte Proje Yönetim Merkezi öğretim üyelerine kurum dışı kaynaklar TÜBİTAK (BİDEB, ARDEB, TEYDEB), Kalkınma Bakanlığı, çeşitli bakanlıklar, Merkezi Finans ve İhale Birimi ile ilgili detaylı bilgiler sunmaktadır. Her yıl düzenlenen APROY çalıştayını ile öğretim üyelerinin proje yazma konusunda bilgilendirilmesi ve bu şekilde proje başvurularının artırılması hedeflenmektedir.

Öğretim üyeleri ilgi alanlarındaki konulara kütüphanenin İnternet sayfası üzerindeki veritabanları aracılığıyla erişebilmektedir, yine her yıl düzenli olarak, öğretim elemanlarının istekleri doğrultusunda kütüphaneye kitap alımları gerçekleştirilmektedir. Ayrıca öğretim elemanları üniversitemizin döner sermaye bütçesi destekli olarak Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) ile bilimsel çalışmalara katkıda bulunmaktadır. BAP yönergesinde yer alan Bilim İnsanı Yetiştirme ve Geliştirme Projesi kapsamında öğretim elemanlarına yılda bir kez poster veya sözlü sunum yapmak kaydıyla kongre katılım desteği sağlanmaktadır. Ayrıca genç araştırmacılara BAP yönergesinde yer alan Doktora Destek Projesi kapsamında destek sağlanmaktadır. Üniversite yönetimi, uygulama projelerini desteklemekle birlikte indekslerce taranan dergilerde araştırma makalelerinin yayınlanmasına önem vermektedir. Yayın sayısını nitelik, nicelik ve içerik olarak arttırmayı hedefleyen üniversite yönetimi, bu konuda daha kapsamlı çalışmalar yapmayı hedeflemektedir. Bitirme ödevi çalışmalarına da BAP desteği verilmektedir. Eğer bitirme ödevi çalışmasına dış destek alınması söz konusu ise destek miktarı iki katına çıkmaktadır.

Başarılı bitirme ödevi çalışmasından en başarılı fakülte ödülleri kadar çok değişik (birime özel ya da kişiye özel) teşvik sistemlerimiz mevcuttur. Bu sistemlerin en kuvvetli olanı atama kriterleridir. Yükseltme başvurularının yapılabilmesi için adayların araştırma kalitesi seviyesi YÖK'ün istediği

minimum standartların çok üstündedir. Üniversitemiz araştırma sonucunda elde edilen yayın adedi olarak yüksek başarıya sahiptir.

Atama kriterlerinin dışında akademisyenlerimizin daha da aktif olmaları için başta dış kaynaklı projeler olmak üzere birçok konuda teşvik uygulanmaktadır. BAP kaynaklarından yararlanmak için dış kaynaklı proje başvurusu yapmak, Akademik Performans Sistemi verilerine göre bölümün en başarılı akademisyeni olmak, Ar-Ge günlerinde en iyi proje kategorisine girmek için verilen ödüller bu teşviklere örnek gösterilebilir.

Yapılan incelemelerde teşvik sistemlerinin olumlu sonuçları olduğu tespit edilmiştir.

#### **4. Kurumun Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi**

Stratejik Plandaki performans göstergelerine göre araştırma verileri periyodik olarak ölçülmekte ve değerlendirilmektedir. Atama Kriterleri, Akademik Performans Değerlendirme Sistemi, Stratejik ArGe Kurulu, Planlı Paydaş Toplantıları ve iç ve dış paydaşlarla yapılan diğer toplantılar aracılığı ile araştırma faaliyetleri takip edilmekte ve stratejik plan doğrultusunda yönlendirilmektedir.

UAKBİS akademik personelin faaliyetlerinin girildiği ve atama aşamasında kriterlerinin kontrol edildiği otomasyon sistemimizdir. Kadro ilanlarının değerlendirilmesi için atanan hakemler UAKBİS üzerinden bilgilerine ulaşmakta ve görüşlerini bu sistem üzerinden vermektedir. Bu nedenle kariyer yükselmeleri devam eden akademisyenlerimizin araştırma faaliyetleri etkin bir şekilde takip edilmektedir. Profesör kadrosunda bulunan akademisyenlerimizin atama ihtiyacı bulunmadığı için UAKBİS sistemini kullanma oranı düşüktür. Hem tüm akademik personelimizin araştırma faaliyetlerini kayıt altına almak hem de üniversite sıralaması yapan dış değerlendirme kurumlarının takip ettiği (ve bizim atama kriterlerimizde olmayan) faktörlerin takibi için Akademik Performans Değerlendirme Sistemi geliştirilmiştir. Sisteme girişleri teşvik etmek için akademisyen / bölüm / fakülte bazında ödüller verilmiştir. Ayrıca YÖK-ARBİS sistemi üzerinde kayıtlı akademik faaliyetlere verilen ek ödenek sayesinde çalışanlarımızın araştırma faaliyetleri takip edilmektedir.

Araştırma fonlarının stratejik plan ve öncelikli alanlar ile uyumlu bir şekilde projelere dağıtılması için kontroller yapılmaktadır. Tüm proje başvuruları için en az iki hakem belirlenmektedir. Öncelikli alanlar konusunda projelerde gençlere destek olunurken, deneyimli araştırmacıların proje başvurularında daha önce yapmış olduğu dış destekli proje başvurularının mevcudiyeti kontrol edilmektedir. Kabul edilen projelerin kapanışlarının yapılabilmesi için yayın yapma zorunlulukları nedeni ile de takip edilmektedir. Projelerin Değerlendirilmesi, İzlenmesi ve Kapatılmasına yönelik kurallar BAP yönergesinde mevcuttur.

Dış kaynaklı ArGe faaliyetleri, TTO, Döner Sermaye ya da akademisyen firmaları aracılığı ile yapılan faaliyetler, izine tabi olduğundan takip edilmesi mümkün olmaktadır.

Yapılan doktora ve yüksek lisans tez çalışmalarının enstitü yönetim kurulu tarafından kabul edilmesi için yayın şartlarımız mevcuttur. Bu şekilde çalışmaların kalitesi uluslararası dış değerlendiriciler tarafından tescil edilmektedir. Fen Bilimleri ve Sağlık Bilimlerinde Doktora tezinin savunulabilmesi için uluslararası yayın şartı vardır. İlgili kural "Bursa Uludağ Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" ile tanımlanmıştır.

Her yıl yapılan çalışmalar ile ilgili raporlar genel olarak faaliyet raporundan takip edilebilir. Yıllık faaliyet raporlarına Kalite Web Portalından ulaşılabilirdiği gibi Üniversite'nin Web Portalından da ulaşılabilir. Ayrıca kurum içi bilgilendirmeler de yapılmaktadır. Akademik performans ödülleri BUÜ ArGe günleri kapsamında iç ve dış paydaşların geniş katılımı ile dağıtılır.

Ranking sistemleri BUÜ tarafından yıllardır takip edilmektedir. Son yıla kadar kendi çalışmalarımızın sonuçlarının değerlendirilmesi için kullanılırken 2017 yılı içerisinde ranking sistemlerinde yüksek skor alan üniversitelerimizin bunu nasıl sağladığı ile ilgili benchmarking çalışması yürütülmüştür. Bu çalışmaların sonucunda Akademik Performans Değerlendirme Sistemi oluşturulmuştur. Bu sistemin ana amacı hem akademisyenlerin ranking sistemlerinde önemli olan ve diğer sistemlerimiz tarafından takip edilmeyen çalışmaları kayıt altına almak, hem de yeni teşvik sistemimize sağlıklı veri sağlamaktır. 2017 yılında geliştirilen Akademik Performans Değerlendirme Sistemi ve ödül sistemimiz ranking sistemlerine ne kadar önem verdiğimizizin ispatıdır. Ayrıca ranking sistemlerinin takibi sonucunda ortaya çıkan eksiklikler veya zayıflıkların giderilmesine yönelik 2018 yılı içerisinde yeni atama kriterleri taslağı oluşturulmuş ve birimlerin tartışması için yayımlanmıştır.

2018 içinde yapılan yeni bir faaliyet de "InCites" programının satın alınmasıdır. Bu program sayesinde üniversitemizin performansı bu program üzerinden de takip edilmeye başlanmıştır.

## 5. YÖNETİM SİSTEMİ

### 1. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı

Rektörlüğümüzün yürüttüğü stratejik plan merkezli (3. Nesil Üniversite Hedefleri çerçevesinde) yönetim felsefesi devam etmektedir. 2018 yılı içerisinde daha önceki yıllara kıyasla yönetim felsefesinde değişikliğe gerek görmemiştir. Yönetim felsefesi aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

Bursa Uludağ Üniversitesi, Türkiye'deki tüm kamu üniversiteleri gibi 2547 sayılı Yükseköğretim Yasası, 2914 sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanunu ve 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu çerçevesinde idari olarak yapılandırılmış ve buna göre yönetilmektedir. Lisans ve lisansüstü eğitim öğretim ile akademik, idari, mali vb. konularda karar alma süreçleri en küçük akademik birimden üst yönetime giden karar/bilgi akışına göre akış diyagramı üzerinde gösterilmektedir. Lisans seviyesindeki eğitim öğretim ve diğer akademik, idari, mali konular Fakülte Yönetimleri ile, lisansüstü eğitim öğretim Enstitüler ile, Önlisans eğitimi ile ilgili konular Meslek Yüksekokulları ile ilgilidir. Bu süreçlerde en üst karar organı ise Yüksek Öğretim Kurulu olup, program açma, öğrenci alımı, akademik kadro tahsisi gibi birçok konuda son belirleyicidir. Senato ve Üniversite Yönetim Kurulunun aldığı bazı karar ve öneriler de yine bu Kurul tarafından onanır.

Lisans eğitim programlarının sürekli iyileştirme çerçevesinde sürdürdüğü faaliyetlerinin yanında, öğrencilerin odağında olduğu ve yatay geçiş, yan dal, çift ana dal, öğrenci hareketliliği, stajlar, intibak ve muafiyet ile mezuniyet gibi amaçlarla öğretim elemanlarının içinde yer aldığı komisyon ve kurullarla dönem içi ve dışı faaliyetler yürütülür. Eğitim öğretim ile ilgili bazı karar alma süreçleri şunlardır: Yatay Geçiş, Kurum içi yatay geçiş süreci, Kurum dışı yatay geçiş süreci, Yandal programlarına başvuru süreci, Yandal programlarından mezuniyet süreci, Çift Anadal programlarına başvuru süreci, Çift Anadal programlarından mezuniyet süreci, Erasmus programına başvuru süreci, Erasmus staj başvuru süreci, Erasmus intibak süreci, intibak ve muafiyet süreci, Lisans mezuniyet süreci, Staj süreci (uygulanan birimlerde).

İdari birimler iki şekilde faaliyet göstermektedir. Öncelikli olarak Stratejik hedefler çerçevesinde üst yönetim tarafından alınan kararların uygulanmasında ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde çalışmaktadır. Ayrıca akademik birimlerin eğitim/öğretim, araştırma ve topluma hizmet çerçevesinde ihtiyaç duyduğu hizmetlerin karşılanması için çalışmaktadır. Akademik birimlerden gelen ihtiyaçlar aşağıdan yukarıya doğru iletilirken, stratejik hedefler çerçevesinde yapılan faaliyetler üst yönetimden idari birimlere talimat verilerek gerçekleştirilir.

BUÜ karar alma mekanizmalarında kanunlar, yönetmelikler ve yönergeler ile hareket etme taraftarıdır. Daha önceden hiç karşılaşılmamış durumlarda karar yetkisini kullanarak sonuca varmak gerekse de, bu gibi durumlar çok sık oluşmamaktadır. YÖK tarafından katı olarak tanımlanmamış süreçler için uygulanacak yöntemler daima geniş katımlı ve hiyerarşik (birimden üst yönetime kadar) komisyonlarda tartışılarak belirlenmiştir (örneğin BUÜ Kalite Güvence Sistemi, BUÜ Stratejik Planı, Akademik Performans Değerlendirme Komisyonu vb.). Bu komisyonların kurulması formal karar alma süreçlerindeki çalışanların yoğunluğu nedeni ile gerekmektedir. Böylelikle katılımcı ve hızlı kararlar almak, ve alınan kararlar çerçevesinde yeni sistemler oluşturmak mümkün olmaktadır. Kararların alınmasında kullanılan tüm veriler şeffaf bir şekilde paylaşılmaktadır.

BUÜ, kendisini sürekli değerlendiren ve yenileyen bir kalite sürecinin kuruluşunun ve yönetiminin, bir kalite kültürü yaratma ve sağlamanın temeli olduğuna inanmaktadır. BUÜ çok çeşitli kalite kontrol mekanizmaları kurmuştur ve kurumda sürekli iyileştirmenin “kurumsallaştırılması” gerektirdiğine inanmaktadır. Kurumumuzda bir iç kontrol sistemi mevcuttur.

Stratejik Plan Otomasyonu ile toplanılan veriler detaylı olarak raporlanır. Bu detaylı çalışmada gerçekleşen verilerin yanında önceki dönemdeki değer, hedeflenen değer ve sapma değeri de belirtilmektedir. Gerçekleşen sapma ile ilgili gerekçeler tablonun altında sunulmaktadır. Her yıl hazırlanan faaliyet raporu üst yönetim tarafından değerlendirilir.

Birimlerin yetki, sorumluluk ve görevlerini belirten detaylı doküman ekte verilmiştir.

## **Kanıtlar**

- [görev ve yetkiler 2018 03.pdf](#)

## **2. Kaynakların Yönetimi**

Üniversitemiz birimlerinin insan gücü ihtiyaçları belirlenerek, kanun ve yönetmeliklere uygun olacak şekilde, mevcut kaynaklar çerçevesinde işe başlayan personelin verimli çalışabilmesi için kendisine ve yeteneğine en uygun görev belirlenmektedir. Görevdeyken çalıştığı ortama uyum sağlayamayan veya görev yeri değişikliği talebinde bulunan personelin verimli çalışabileceği birimlerde, yeteneğine ve eğitimine uygun görev verilmesi sağlanmaktadır. Çalışan tüm personelin iş performansını artırmak ve özlük haklarında iyileştirme çalışmaları yapma (kadro ve unvan değişiklikleri gibi) çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Ayrıca başta idari personel olmak üzere tüm personelimize eğitimler verilmektedir. Ancak öğretim üyesi için verilen eğitimlerde katılım mecburi olmadığından katılım kısıtlı olmaktadır.

Üniversite akademik personel yönetiminde ana felsefede bir değişiklik olmasa da, hedeflere ulaşmada yeterli ivme görülmediği takdirde atama kriter değişiklikleri yapılmaktadır. 2018 yılı içerisinde de daha önceden alınan kararların uygulaması devreye girmiştir. Bu değişikliğin nedeni URAP ve benzeri sıralamalarda önemli olan kriterlerle atama kriterlerinin uyumlu hale getirilmesidir. Üniversitemiz 3. Nesil üniversite kavramı gereği başta akademik personel olmak üzere tüm personelin yönetiminde günün gereği olan kriterlerin uygulanmasında son derece hızlı davranmaktadır. Akademisyenlerin değişen kriterlere ayak uydurabilmesi için Üniversitemiz hem burs programlarının (100/2000 programı, 2244 programı) kullanımında, hem de güncel araştırma merkezleri kurmak için bakanlık desteklerinin kullanılmasında son derece öncü ve agresif davranmaktadır. 2018 yılı içerisinde başvurusu yapıp sonucu beklenen birçok araştırma merkezi başvurusu mevcuttur. Bu başvuruların olumlu sonuçlanması durumunda akademik personelin

güncel teknolojilere erişimi kolaylaştırılacak, verimlerinin artması ve bölgesel kalkınma hedeflerine yönelik çalışmaları kolaylaşacaktır. Burslar konusunda ise Türkiye çapında çok başarılı sonuçlar elde edilmiştir.

Üniversitemiz, idari birimlerdeki personele yönelik eksiklik tespit ettiği veya yeni görevler hakkında eğitim taleplerinde bulunmaları durumlarında, eğitimler Hizmet İçi Eğitim Birimimiz tarafından düzenlenmektedir. Eğitimin konusuna ilişkin Üniversitemizde eğitimci bulunmaması durumunda, diğer kamu kurum ve kuruluşlardan eğitim desteği alınmaktadır. Ayrıca personelimizi ilgilendiren ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarca düzenlenen eğitim ve seminerlere katılımlar sağlanmaktadır.

### **Mali kaynakların yönetimi ve Taşınır ve taşınmaz kaynakların yönetimi**

Taşınır ve taşınmaz kaynakların yönetimi, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 44 üncü maddesi, Taşınır Mal Yönetmeliği, Mal Alımları, Denetim, Muayene ve Kabul İşlemlerine Dair Yönetmelik, Kamu İdarelerine Ait Taşınmazların Kaydına İlişkin Yönetmeliği ve Kamu İdarelerine Ait Taşınmazların Tahsis ve Devri Hakkında Yönetmeliğine dayanarak yürütülmektedir. Tüm taşınır ve taşınmaz kaynak ihtiyaçları da aksiyonlar ile ilişkilendirilecektir. Stratejik Plan'da önem arz eden konularda alınan aksiyonların ihtiyaç duyduğu kaynaklara öncelik vermek, mali kaynakların yönetimi açısından önemli bir ilerleme yaratacaktır

### **3. Bilgi Yönetimi Sistemi**

Üniversitemiz bilişim alanında iletişim, mikroişlemci ve yazılım teknolojileri alanlarındaki gelişmeleri takip etmekte ve hizmete sunmakta, ürettiği bilgileri eğitim ve öğretim alanlarına aktarmaktadır. Mevcut yazılımlarda mevzuat değişimi, kullanıcı isterleri ve hatalar ile ilgili iyileştirmeler devam etmektedir. Üniversitemiz bünyesindeki tüm Fakülte ve Yüksek Okullarda Bilgisayar Laboratuvarı bulunmaktadır. Bilgisayarların donanım kalitesinin artırılması maddi imkanlar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bilişim alanında verilen hizmetler, "Yazılım ve Veritabanı", "Sunucu Sistemler", "Bilgisayar Ağları" ve "Kullanıcı Destek Hizmetleri"nden oluşmaktadır. Kampus lisans anlaşmalarıyla akademik alanda ihtiyaç duyulan Matlab, SPSS, SPSS'in yan ürünleri, ANSYS gibi yazılımlar sunucu sistemleri ile kullanıcılara sunulmaktadır. Tüm dünyaya yayılmış üniversitelerin akademik kablosuz bilgisayar ağı olarak bilinen "Eduroam" sistemi kurulmuştur. Öğrencilerimiz ve çalışanlarımız kendilerine ait olan cihazlarından (Tablet, Akıllı Telefon, Taşınabilir Bilgisayar v.b) internet erişimi yapmaları Eduroam desteği ile mümkündür. Ana kampüs içerisindeki tüm fakülteler fiber optik kablolar ile bağlantı sağlamaktadır. Ana kampüs dışındaki birimler ise metro devreler ile ana kampüse getirilmektedir. Ancak kampüs alanımızın genişliği sebebi ile dış ortam cihazlarımız sadece öğrencilerin yoğun bulunduğu noktalarda konumlanmıştır.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ihtiyaçlarının iyileştirilmesi için yeni bina yapılması planlanmış ve 2018 yılında kullanıma açılmıştır. Böylelikle güvenlik ve sessiz yazılım geliştirme ortamları sağlanarak ekibin verimliliği artırılmak istenmiştir.

Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi aracılığıyla kurulacak yeni yapılanmada mezunlar veri tabanı oluşturulması ve ayrıca mezunların kurmuş olduğu derneklerle kurumsal iletişimin sağlanması hedeflenmektedir. Çeşitli birimlerin ayrı ayrı kurmuş olduğu öğrenci ve mezun dernekleri bu yeni yapı ile tek merkezden koordineli olarak takip edilebilir hale gelecektir.

BUÜ Bilgi İşlem dairesi tarafından sunulan bilgi yönetim sistemi unsurları aşağıdaki gibidir:

- Uludağ Üniversitesi Web Sayfası hizmeti (www.uludag.edu.tr )
- UDOS Uludağ Üniversitesi Doküman Otomasyon Sistemi,



- Uludağ Üniversitesi Öğrenci Otomasyon Sistemi: Öğretim üyelerinin verdiği derslerin takibi ve not girme işlemlerine; öğrenci işlerinin öğrencilerin akademik takiplerini yapıp gerekli sorgulamaları yapmalarına imkan tanımaktadır
- UAKBİS Akademik Personel Özgeçmiş Programı (uakbis.uludag.edu.tr): Araştırma-Geliştirme'ye yönelik tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Ayrıca başvuru yapılan ve/veya kabul edilen projeler öğretim elemanları tarafından projegirisi.uludag.edu.tr sistemine kayıt edilmekte ve barkodlu çıktı ile Rektörlüğe teslim edilmektedir. Ayrıca öğretim elemanları her türlü akademik faaliyetlerini uakbis.uludag.edu.tr sistemine kayıt etmekle yükümlüdür. Bu sistem yoxsis.yok.gov.tr adresine entegre olarak çalışmaktadır.
- Uludağ Üniversitesi Personel Otomasyon sistemi,
- Uludağ Üniversitesi Maas Otomasyon Sistemi,
- UKEY Uludağ Üniversitesi Kurum Eğitim ve Araştırma Faaliyetleri Yönetişim Sistemi
- UKEY-Ek Ders Ücreti Hesaplama Modülü
- UKEY-Kalite Modülü
- UDEG (Uludağ Optik Formdan Sınav Değerlendirme Yazılımı),
- Bildirim Programı (arizabildirim.uludag.edu.tr),
- Stratejik Plan (strplan.uludag.edu.tr) otomasyon sistemi,
- Bilişim Talepleri Takip Yazılımı,
- Parola Güncellenmesi Yazılımı (parola.uludag.edu.tr),
- Harç Borcu Sorgulama Otomasyonu,
- Staj Muhasebe İşlemleri Yazılımı,
- Sözleşmeli Personel Bordro Otomasyonu,
- Zorunlu Staj Muhasebe İşlemleri Otomasyonu
- İntörn Öğrenci Maaş İşlemleri Otomasyonu,

Bilgi İşlem Daire Başkanlığının kontrolü altında olan yazılımlardan iki tanesi Stratejik Plan (strplan.uludag.edu.tr) otomasyon sistemi ve UKEY-Kalite Modülü stratejik plan göstergelerini ve kalite çalışmalarını takip etmek için kullanılan yazılımlardır. Gerçekleşen verilerin takibi için Stratejik Plan otomasyon sistemi kullanılmaktadır. UKEY-Kalite modülü ise birimler tarafından planlanan aksiyonların takibi için kullanılır. Planlanan kalite çalışmaları gerçekleştiği zaman ilgili çalışmaların sonuçları ve delilleri de UKEY-Kalite modülü üzerinden sağlanmaktadır.

#### **4. Kurum Dışından Tedarik Edilen Hizmetlerin Kalitesi**

Kurum dışından alınan hizmetlerin tedarikine ilişkin usul ve esaslar ilgili mevzuatlarında belirlenmiş olduğundan, tedarik süreci, başta 5018 sayılı Kanunu ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu doğrultusunda yerine getirilmektedir. Öğrenciye yönelik hizmetlerde (örneğin Yemekhane) ilgili birimin uyguladığı memnuniyet anketleri de yapılmaktadır.

#### **5. Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği, Kamuoyunu Bilgilendirme**

Kamuoyu ile şeffaf bilgi paylaşımının sağlanması için tüm çalışmaların raporları ilgili birimlerin internet sayfasından ve aynı zamanda kalite internet sayfasından yayınlanmaktadır. Bilgi paylaşımımız tüm paydaş toplantılarında da yapılmaktadır. Paydaş toplantılarında hem yapılan çalışmalar ile ilgili bilgiler verildiği gibi ileride yapılacak çalışmalar hakkında da bilgi verilmektedir. Ayrıca kamuoyu ile bilgi paylaşımımız, Halkla-İlişkiler ve Basın-Yayın Birimlerimizin çalışmaları ile yapılan duyurular ve ilanlar ile yapılmaktadır.

Verilerin oluşturulmasında otomasyon sistemlerinin ağırlığının artırılması ile tarafsızlığın sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca özellikle dış paydaşların görüşlerinin alındığı toplantılarda paydaşların azınlıkta kalmaları engellenmektedir. Tüm otomasyon sistemlerinden gelen veriler

yöneticilerin performansını göstermektedir. Özellikle dış paydaşlardan gelen yorumlar detaylı olarak değerlendirilmektedir.

Karar alma aşamalarında dahi şeffaflık prensibini uygulayan üniversitemiz sonuçların paylaşılması aşamasında da benzer uygulamalar yapmaktadır.

## 6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

BUÜ 2015 KİDR raporunda tanımlanmış olan yeni kalite güvence sistemi bu dönemde de uygulanmaya devam edilmiştir. BUÜ 2016 KİDR raporundaki Kalite Güvence Sistematiğinde belirtilen kurulların dışında ana bir kurul oluşturulmamıştır. Sadece araştırma faaliyetlerinin takibini etkinleştirmek için yeni sistematiğe kurulmuştur.

Halen yeni kalite güvence sisteminin üniversitemiz tarafından tam olarak içselleştirilmediği saptandığından dolayı 2018 yılı içerisinde eğitim ve bilgilendirme toplantılarına ağırlık verilmiştir. 2017 yılı içerisinde ISO 9001:2015 belgesi almak birimlerin inisiyatifinde yürütülmüşken, 2018 yılında üniversitenin tüm birimlerini kapsayacak şekilde ISO 9001:2015 çalışmalarına başlanmıştır. Böylelikle kalite çalışmaları üniversitenin idari birimlerine de yaygınlaştırılmıştır.

Ayrıca BUÜ 2017 yılı içerisinde Kalite Dış Değerlendime sürecinden geçmiştir. Bu süreç sonucunda ortaya çıkan iyileştirmeye açık konular üstünde çalışmalarımıza 2018 yılı içerisinde devam edilmiştir.

Kalite Güvence Sistemi Otomasyonu üzerindeki iyileştirme çalışmaları istenilen düzeyde olmasa da artan bir hızda devam etmektedir. Üst yönetimin sağlıklı karar alabilmesi için doğru veri aktarımını kolaylaştırırken, çalışanlara minimum yük getirecek sistematiğe ve veri toplama araçları geliştirilmesine özen gösterilmiştir.

Üniversitede Araştırma-Geliştirme, Eğitim-Öğretim, Topluma Hizmet ve Yönetim sistemi boyutlarında sürekli iyileştirme prensiplerinin tam ve bütünsel olarak uygulanabilmesi için eksik gördüğü konularda hızlı çözüm üretme prensibi ile BUÜ Kalite Güvence Sistemini kararlılıkla uygulamaktadır. BUÜ Kalite Güvence Sistemi, uluslararası bilim standartlarında; ulusal, bölgesel ve yerel kalkınma hedeflerini destekleyecek şekilde Üniversitenin doğru kararlar almasını sağlayacak ve Bursa Uludağ Üniversitesi'nin 3. Nesil üniversite olması hedefini perçinleyecektir.