

## **Kurumsal Akreditasyon Raporu**

### **BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

#### **Değerlendirme Takımı**

PROF. DR. MUSTAFA SOLAK (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. BÜLENT EKER (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. SEZGİN AYAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. NİHAT ERDOĞMUŞ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DOÇ. DR. EBRU KAYA MUTLU (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

FAKÜLTE SEKRETERİ NEZİHE ER (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

GENEL SEKRETER YARDIMCISI KÜBRA AKÇAM (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

OLCAYNAZ TEKMEK (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

# ÖZET

## 1. Özet

Bu rapor, Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) Dereceli Değerlendirme Anahtarında *Liderlik, Yönetim ve Kalite, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme ve Toplumsal Katkı* başlıkları altında tanımlanmış olan toplam 14 ölçüt ve 46 alt ölçüt çerçevesinde; 4 Enstitü, 15 Fakülte, 1 Konservatuvar, 3 Yüksekokul, 15 Meslek Yüksekokulu, 29 Uygulama ve Araştırma Merkezi, 1 Araştırma Merkezi ile Rektörlüğe bağlı olarak kurulan 5 bölümden oluşan ve 70 bine yakın öğrencisi bulunan Bursa Uludağ Üniversitesi (BUÜ)'nin kurumsal kalite olgunluk düzeyinin tespit edilmesi amacıyla ile 2022 Yılı Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) kapsamında görevlendirilen BUÜ Değerlendirme Takımı'nın Ağustos 2022'de gerçekleştirdiği ön görüşme, 05 Ekim 2022 tarihinde çevrimiçi ön ziyaret ve 11-14 Aralık 2022 tarihleri arasında saha ziyareti sonucunda hazırlanan Kurumsal Akreditasyon Raporu (KAR)'dur. BUÜ, bundan sonraki kısımlarda "Kurum" veya "Üniversite" olarak ifade edilmiştir.

KAR, Kurumun; kurum iç değerlendirme (KİDR), kurumsal geri bildirim (KGBR), kurumsal izleme (KİR), idare faaliyet ve gösterge raporları, stratejik planları, web sayfası, sosyal medya hesapları vb. iletişim araçları, saha ziyareti sırasında ortak mekânlarında yapılan gözlemler, Rektör ve Rektör yardımcıları, senato, yönetim kurulu ve kalite komisyonu üyeleri, iç/dış paydaşlar ve öğrencilerle yapılan görüşmelerden edinilen geri bildirimlerin yanı sıra Kurumdan istenen ek bilgi ve belgelerin incelenerek analiz edilmesi sonucunda oluşan değerlendirmesini yansıtmaktadır.

Saha ziyareti kapsamında aşağıda belirtilen akademik ve idari birimlerin yöneticileri, akademik/idari personeli ve öğrencileri ile dış paydaşlarının katılım sağladığı bir dizi toplantı yapılmış olup, bazı birimler de yerinde ziyaret edilmiştir;

- Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler ve Sağlık Bilimleri Enstitüleri,
- Tıp, İktisadi ve İdari Bilimler, Mühendislik, Veteriner, Ziraat ve Fen-Edebiyat Fakülteleri,
- Sağlık Hizmetleri, Teknik Bilimler ve Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulları,
- Yapı İşleri ve Teknik, Personel, İdari ve Mali İşler, Öğrenci İşleri, Sağlık Kültür ve Spor, Kütüphane ve Dokümantasyon, Bilgi İşlem ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlıkları,
- Engelli Öğrenci Birimi ve Uluslararası Akademik İlişkiler Koordinatörlükleri ile Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi.

Kurumun, uygulama ve araştırma merkezleri hariç tüm birimleri için TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistem Belgesinin bulunması ve bazı birimlerin ilgili kuruluşlarca akredite edilmiş olması, kalite yolculuğunun uzun süredir devam ettiğini ve ilgili süreçlerin Kurumda önemsendiğini ortaya koymaktadır. KAP değerlendirme sürecinde gerekli hassasiyeti gözetilen ve içten paylaşımlarda bulunan BUÜ Rektörü Prof. Dr. Saim KILAVUZ'un şahsında, Kurumun tüm akademik ve idari personeline, öğrencilerine, iç ve dış paydaşlarına teşekkür eder değerlendirme takımının tarafsız, titiz ve yoğun bir çalışma neticesinde hazırladığı KAR'ın; Kurumun gelişimine, sürekli iyileşme çalışmalarına, kalite kültürünü içselleştirmesine katkı sağlamasını dileriz.

## KURUM HAKKINDA BİLGİLER

Bursa Uludağ Üniversitesinin temelini; 1970 yılında İstanbul Üniversitesi'ne bağlı olarak kurulan Bursa Tıp Fakültesi ile 1974 yılında kurulan Bursa İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi oluşturmaktadır. Bursa'da yer alan Kurum, 11 Nisan 1975 tarihli ve 15205 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 1873 Sayılı Kanun ile "Bursa Üniversitesi" adı ile kurulmuş olup, 20 Temmuz 1982 tarihinde Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Hakkında 41 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile "Uludağ Üniversitesi" ismini almıştır. Devamında 18 Mayıs 2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 7141 Sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile bu defa Kurum,

hâlihazırda yürürlükte olan "Bursa Uludağ Üniversitesi" ismini almıştır.

Öğrenci sayısı bakımından ülkemizin en büyük yükseköğretim kurumları ve araştırma üniversitesi seçilen 20 devlet üniversitesi arasında yer alan BUÜ, adına tapulu 9.794.338,91 metrekare alana sahip olmakla beraber 15 farklı yerleşkede toplamda 15.622.774,46 metrekare alanda hizmet vermektedir. Birimlerin ilçelere göre dağılımı şöyledir: Tıp, İktisadi ve İdari Bilimler, Mühendislik, Veteriner, Ziraat, Fen-Edebiyat, Eğitim, Mimarlık, Spor Bilimleri ve Sağlık Bilimleri Fakültelerinin tamamı, Güzel Sanatlar Fakültesinin Resim Bölümü, Devlet Konservatuarı, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, Enstitüler, Bölüm Başkanlıkları ile Rektörlük merkez binasının bulunduğu ve 16.000 dönüm arazi üzerine kurulu ana yerleşke olan Görükle ve İlahiyat Fakültesinin bulunduğu Fethiye semti Nilüfer’de; Yabancı Diller Yüksekokulu ve Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Osmangazi’de; Hukuk Fakültesi, Gemlik Necati Kurtuluş Denizcilik Yüksekokulu, Gemlik Asım Kocacıyık Meslek Yüksekokulu Gemlik’te; Güzel Sanatlar Fakültesi Mudanya’da; yüksekokullar ise adlarını da aldıkları ilçeler olan Mustafakemalpaşa, Karacabey, İnegöl, İznik, Yenişehir, Orhangazi, Orhaneli, Keles, Harmancık ve Büyükşehir’de faaliyetlerini sürdürmektedir.

Kurum misyonunu “*Bilimsel ve mesleki açıdan donanımlı, tercih edilen bireyler yetiştirmek, nitelikli ve özgün bilgi üretmek, üretilen bilgiyi tüm paydaşlara sunarak toplumsal gelişime katkı sağlamak*” ve vizyonunu ise “*Kaliteli eğitimi, nitelikli bilimsel araştırmaları, yenilikçiliği ve girişimciliği ile geleceğe yön veren öncü bir araştırma üniversitesi olmak*” ifadeleri ile ortaya koyarken temel değerlerini ise; ortak akıl ve katılımcılık, etik değerlere bağlılık, kurumsal aidiyet, kalite odaklılık, yenilikçilik ve girişimcilik, çevreye saygı ve duyarlılık, evrensel ve yerel değerlere saygı, sosyoekonomik ve kültürel kalkınmaya destek, araştırma ve geliştirmede kalite ve iş birliği, öğrenci odaklılık olarak belirlemiştir. Kurumun hedefleri raporun ilgili kısımlarında ayrıca ifade edilmiştir.

BUÜ’nün liderlik, yönetim ve kalite, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme ile toplumsal süreçlerine ilişkin “planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma” döngüsü kapsamında yapılan tespitler ilgili başlık altında belirtilmiştir.

## **A. LİDERLİK, YÖNETİM VE KALİTE**

### **1. Liderlik ve Kalite**

BUÜ bir devlet üniversitesi olup akademik ve idari birimlerin kurumsal yapılanması, ilgili mevzuat çerçevesinde oluşturulmuş ve organizasyon şeması kurum web sayfasında kamuoyu ile paylaşılmıştır. Kurumun, organizasyon yapılanmasını oluştururken stratejik hedefleriyle uyumlu, kurumsal ve bölgesel ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasına dikkat ettiği gözlenmiştir. Karar verme mekanizmaları olan üniversite kurulları yasal düzenlemeler çerçevesinde oluşturularak Kurumun 2022-2026 Stratejik Planı’nın “*Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri*” hde, stratejik yönetim modelinin benimsendiği ifade edilmiştir.

Diğer taraftan Kurumun, ihtiyaçlar ve gelişen şartlar doğrultusunda; süreçleri kolaylaştırmak, dengeyi kurarak çok sesliliği oluşturabilmek adına paydaş temsilini artırmak, yönetsel olarak farklı konularda çalışmalarını koordine etmek ve Rektöre danışmanlık yapmak üzere koordinatörlükler, birimler, kurul ve komisyonlar gibi ara yapılanmalar oluşturduğu görülmüştür. Kurumun bu yapılanmaları tüm birim ve alanlarını kapsayacak ve faaliyet gösterecek şekilde oluşturma çabaları memnuniyetle karşılanmıştır.

Yeni yapıların her birinin Kurumun stratejik hedeflerinden birisi ile eşleştirilme çabasının kurumsal dönüşüme katkı sağlayacağı şüphesizdir. Ancak, Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi (BAP), Sürdürülebilir Kampüs Koordinatörlüğü (SKK) ve Proje Yönetim Merkezi (PYM) örneklerinde

görüldüğü üzere organizasyon şemasında yer verilen, Kurumun bütününe destek veren ve ilgili işlevde koordinasyonu sağlama görevi olan birimlerin konumlanması, yapılanması ve isimlendirilmesinde farklılıklar bulunmaktadır. Organizasyon şemasının hiyerarşiyi, bağlılık ilişkisini, birimler arası ilişkiyi net şekilde ifade etmesi ve bu çerçevede Kurumda, birimlerin bağlı oldukları üst birimlerin fiili durumu ile şemadaki görünümünün ortak olması ve ifadelerde birlik sağlanması önem arz etmektedir.

Yayınlanmış bir yönetim sistemi politikası bulunmayan BUÜ'nün, 2022-2026 Stratejik Planında yönetim sistemi politikasını; *“ortak akıl ve katılımcılık, kalite odaklılık, yenilikçilik ve girişimcilik, araştırma ve geliştirmede kalite ve iş birliği temel değerlerini hedef almış ve yönetim modelini ise kurumsal aidiyet ve insan odaklı yönetim”* şeklinde belirttiği görülmüştür. Bu çerçevede Kurumun, yönetim ve idari alanlarla ilgili politikasını ve stratejik amaçlarını; kurumsal bilgi üretimini ve kullanımını, kalite güvencesi sistemlerini destekleyen bilgi yönetim sistemi ve uygulamaları aracılığıyla katılımcılık, yönetimin etkinliği, hesap verebilirlik ve kamuoyunu bilgilendirme konularını dikkate alarak bütün politikaların birbirini tamamladığı bir yönetim modeli şeklinde sürdürdüğü tespit edilmiştir. Ayrıca, üst yönetimin personelin beklentilerini daha yakından dinlemek ve birimlerde devam eden çalışmaları yerinde görmek için zaman zaman yapmış olduğu kurum içi ziyaretler şeklindeki çalışma tarzının da personel tarafından beğeni ile karşılandığı gözlenmiştir.

Kurumun, yönetim ve organizasyon yapısına ilişkin uygulamaların izleme ve iyileştirme çalışmalarını; stratejik plan, performans programı, idare faaliyet raporu ve kısıtlı olarak paydaş katılımı kanalıyla yaptığı görülmüştür. Bu kapsamda; 2022 yılı başı itibarıyla üniversite üst yönetiminin katılımıyla 2022-2026 stratejik planının ilk altı aylık performans ölçütlerini değerlendirmek üzere toplantı yapıldığı ve toplantının Kalite Koordinatörlüğü web sayfasında haber olarak paylaşıldığı görülmüştür. Birimlerin faaliyetlerine ilişkin raporlama çalışmalarının ise kısıtlı sayıda birim dışında Kurumun tamamında sistemik olarak yapılmadığı ve kamuoyu ile paylaşılmadığı izlenmiştir. Ayrıca, koordinatörlüklerin yılda iki kez Rektör başkanlığında düzenlenen geniş katılımlı toplantılarda üst yönetime süreçlerle ve faaliyetlerle ilgili bilgilendirme yaptığı, memnuniyet anketleri ile kısıtlı sayıda paydaş görüşlerinin alındığı, stratejik plan amaçlarının performans ölçütlerine ilişkin gerçekleşme değerlerinin takibi amacıyla 2022 yılının ilk altı ayının senatoda değerlendirildiği görülmüştür.

BUÜ'nün, görev ve stratejik hedeflerine ulaşmasını güvence altına alan ve bazı güncellemelere ihtiyacı olmakla beraber genel anlamda süreçlerle uyumlu bir organizasyon yapısına sahip olduğu ifade edilebilir. Kurum ve birim web sayfaları incelendiğinde; bazı birimlerde görev tanımlarının/dağılımlarının ve iş akış şemalarının kamuoyu ile paylaşılarak işleyişin paydaşlarca bilinirliğinin sağlandığı görülmüştür. Kurum, yönetim ve organizasyon yapısının iyileştirilmesi amacıyla yapılmış mevzuat çalışmaları için; Etik Kurul ve Etik Davranış İlkeleri Yönergesi ile İnsan Kaynakları Yönergesini örnek olarak sunmuştur.

BUÜ'de yükseköğretim ekosistemi içerisindeki değişimleri, küresel eğilimleri, ulusal hedefleri ve paydaş beklentilerini dikkate alarak Kurumun geleceğe hazır olmasını sağlayan çevik yönetim anlayışı ve yetkinliğine sahip olma çabaları gözlenmiştir. Bu çerçevede YÖK'ün *“uluslararasılaşma yükseköğrenim sistemlerinin öncelikli hedeflerinin birisi haline gelmiştir. Öğrenci ve öğretim elemanının uluslararası hareketliliği de bu kapsamda desteklenmektedir.”* ifadesi üzerine Rektörün rehberliğinde uluslararasılaşma çalışmalarında bazı adımlar atıldığı ve yeni hedefler belirlendiği saptanmıştır. Küresel salgın sürecinde Covid Koordinasyon Kurulu'nun (COV-COM) hemen oluşturulması, Öğrenci İşleri ve Eğitimi Yürütme Kurulu'nda (ÖYÜK) alınan kararların senatoda değerlendirilip kısa sürede uzaktan eğitime geçilmesi, Üniversite ve Kalite Birliği Derneği ile iş birliği içerisinde kalite gönüllüsü olmak isteyen akademik ve idari personele yönelik kalite eğitiminin düzenlenmesi, Öğrenci Kalite Komisyonu'nun kurulması Kurum tarafından çevik liderliği ortaya koyan uygulama örnekleri olarak görülmüştür. Kuruma liderlik anlayışı ve koordinasyon kültürünün yerleşmesi adına yetki paylaşımı çalışmaları çerçevesinde; senato tarafından kabul edilen

“Bursa Uludağ Üniversitesi Yetki Devri ve İmza Yetkileri Yönergesi” 27 Ağustos 2021 tarihinde yürürlüğe konulmuştur.

Rektör ve yardımcıları ile akademik ve idari birim yöneticilerinin motivasyonunun yüksek olduğu, taraflarca kalite güvencesi çalışmalarının sahiplenildiği ve kalite güvencesi kültürünün Kurumun tamamında içselleştirilme çabası içinde olduğu gözlenmiştir. Nitekim 2021 KİDR’da yer alan “Gelişmeye açık olan yönlerimiz içerisinde kalite kültürünün yaygınlaştırılması yer almaktadır. Bu konuda oldukça yol alınmakla birlikte çalışmalar devam etmektedir. Sürekli iyileştirme kavramının kurumda yer alan her bir birey tarafından içselleştirilmesi için eğitimler, takipler devam etmektedir.” ifadesi bunun bir göstergesidir. Üniversite üst yönetiminin kalite güvencesi bilinci, süreci sahiplenmesi ve İç Kalite Güvence Sistemi (İKGS) oluşturulmasına yönelik çalışmalara liderlik etme çabası, Üniversite Kalite Yönetim Sistemi (ÜNİKYS)’nin oluşturularak kullanıcı kılavuzunun yayımlanmış olması memnuniyet vericidir.

BUÜ’de kurum genelinde benimsenen bir kalite kültürü oluşturmaya yönelik çalışmalar kapsamında uygulama ve araştırma merkezleri hariç tüm birimler için alınmış TS-EN ISO 9001-2015 Belgesi mevcuttur. Bu alanda çalışmalara devam edildiğinin bir göstergesi olarak ISO 9001-2015 için belgelendirme tetkikine başvurulması, ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi’ne sahip olunması, eğitim-öğretim faaliyetlerinin daha nitelikli hale getirilmesi amacıyla yürütülen çalışmalar kapsamında alınan Turuncu Bayrak ödülü ve kazanılan adaylık statüsü dikkate değer çalışmalar olup, çeşitli alanlarda alınmış akreditasyon belgelerinin ve bunlara yenilerinin eklenmesi yönünde takım çalışmasını teşvik eden bir liderlik anlayışının bulunması, Kurumda kalite kültürünün geliştirilmesi çabalarının somut örnekleridir.

Kurum Kalite Komisyonunun 13.05.2016 tarihinde yapılan ilk toplantısı ile 25.10.2022 tarihinde gerçekleştirilen “Kalite Yönetim Sisteminin Sürdürülebilirliği Toplantısı” arasında kalite kültürünü geliştirmek üzere birim kalite komisyonları ile eğitim ve yaygınlaştırma amaçlı sık aralıklarla çok sayıda yerinde toplantılar yapıldığı görülmüştür. Ayrıca, kalite çalışmalarının kurum ve birimler düzeyinde yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesi adına sistematik olmasa da Birim Kalite Komisyonları ÜNİKYS Bilgilendirme Toplantısı, Birim Kalite Komisyonları Toplantısı Sunumu, Uludağ Üniversitesi Kurum, Eğitim ve Araştırma Faaliyetleri Yönetişim Sistemi (UKEY) Kalite PUKÖ uygulaması, KAP hakkında bazı toplantılar ve sunumlar yapıldığı belirlenmiştir. Yılda iki kez yapılan “Koordinatörlükler Faaliyet Sunumu Toplantısı” ile bir kez yapılan “Uygulama Araştırma Merkezleri Toplantıları”na dair tutanakların veya özet bilgilendirmenin yanı sıra Kurum tarafından kitapçık haline getirildiği ifade edilen merkez faaliyet raporlarının ilgili birimlerin web sayfalarında kamuoyu ile paylaşılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

BUÜ geneli ve üst yönetimi için yapılan memnuniyet anketinde, %82 puan ortalaması ile üniversite üst yönetimi ulaşılabilir bulunmuş olup, mutad anketler karşılaştırıldığında memnuniyet ortalamasının yükselen bir seyirde olduğu görülmüştür. Ayrıca 2020 yılında yakın hedef olarak YÖKAK Kurumsal Akreditasyon Belgesine başvurma kararının alınması ve bunun gerçekleştirilmesi, kurumsal kültür ve yönetim anlayışının bulunduğunu ortaya koymaktadır. Faaliyetlere ilişkin geri bildirimlerin toplantı, anket, resmi yazı, çağrı merkezi, UKEY Kalite sekmesinde yer alan veriler vb. kanallar üzerinden alındığı, kalite güvencesi kültürünün içselleştirilmesinin mutad aralıklarla “Yönetim Gözden Geçirme (YGG)” toplantılarında değerlendirildiği tespit edilmiştir. Kalite süreçlerini takip etmek ve iyileştirme çalışmalarını gerçekleştirmek amacıyla ise “Sürekli İyileştirme Formu ve Sürekli İyileştirme Takip Formu” gibi formların oluşturulması süreç iyileştirme çabalarının olumlu bir çıktısı olarak görülmüştür.

Kurumda kalite kültürünü geliştirmek üzere faaliyetlerin çeşitlendirilmesinin ve daha çok yaygınlaştırılması için sistematik bir yaklaşımın uygulanması gerekliliği geliştirmeye açık bir yön olarak görülmüş olup, Kurumun tanımlanmış ve yayımlanmış politikaları birbirleri ve kalite politikasıyla ilişkilendirilmiş olmakla birlikte, bütün bunları bir çatı altında toplayacak yönetim sistemi politikasını belirlemesinin gerekli olduğu değerlendirilmiştir.

Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından 2017 yılında belirlenen araştırma üniversiteleri arasında, aday olarak BUÜ’de yer almıştır. Ancak Kurumun, 2021 yılı İdare Faaliyet Raporunda; Araştırma Geliştirme başlığı altında zayıf yön olarak: *“disiplinler arası araştırmaların az olması, kurum dışı kaynaklardan (TÜBİTAK, Kalkınma Bakanlığı, AB fonları gibi) yararlanılarak yapılan proje sayısının az olması, ticarileşmiş projelerin azlığı ve öncelikli alanlarda araştırma merkezlerinin olmaması”* gibi konuları belirlediği görülmüştür. Kurumun, bu tespitlerini de dikkate alıp araştırma üniversitesi ölçütünden yola çıkarak, yönelimini *“Araştırma Odaklı Üniversite”* olmak olarak belirlediği ve son stratejik planını bu doğrultuda hazırladığı görülmüştür.

Kurumun 2022-2026 Stratejik Planında amaç ve hedefler; bilimsel araştırma kapasitesinin artırılması, üniversite-sanayi iş birliğinin artırılarak bilginin ekonomik değere dönüştürülmesi ve insan kaynağının zenginleştirilmesi temeline dayanmaktadır. Üniversitenin, bu özelliğini kurumsal dönüşüm projesi olarak değerlendirdiği ve *“Stratejik planlamanın başarısı ancak üniversitenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür”* sloganıyla stratejik planını hazırlamak üzere Rektör başkanlığında; Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Planlama Ekibi ve alt ekiplerin de katılımıyla stratejik yönetimin önemini anlatıldığı ve yol haritasının paylaşıldığı bilgilendirme toplantısı, eğitim vb. çalışmalar yaptığı, geniş iç paydaş katılımıyla katılımcılığı, şeffaflığı ve çok sesli yönetim anlayışını sağlayacak çalışma ekiplerini kurduğu anlaşılmıştır.

Üniversitenin, kurumsal dönüşüm projelerinden birisi olan *“Sürdürülebilir Kampüs Projesi”* nin temel amacı; döngüsellik ve sürdürülebilir kalkınma anlayışı içinde kendini sürdürebilen, çevresel, sosyal ve ekonomik kalkınma amaçlarını aynı anda sağlayabilen ve bu hedefe giderken topluma liderlik edebilen bir üniversite olmak için gereken adımları atabilmek olarak tanımlanmıştır.

Kurumda, Birleşmiş Milletler (BM)’in, sürdürülebilirlik için bir eylem planı olarak gerçekleştirdiği 17 adet Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SDG’ler)’nin temel alınıp, ilgili süreçlerin koordinesi için BUÜ Sürdürülebilir Kampüs Koordinatörlüğü (SKK) kurulması memnuniyetle karşılanmıştır.

Bu kapsamda hem kurumsal hem de bireysel düzeyde karar almayı sağlayacak kavramsal bir model olarak ortaya konulan atık yönetim hiyerarşisi ile de atık oluşumunun önlenmesinin hedeflendiği görülmüştür.

BUÜ’de kurumsal dönüşüm çalışmaları çerçevesinde;2021-2022 Sürdürülebilirlik Raporu, Atık Yönetim Politikası, İklim Eylem Planı, Cinsiyet Eşitliği Araştırması (2022) ve Cinsiyet Eşitliği Planı hazırlandığı belirlenmiştir. Ayrıca; Üniversite Vakfından Q1 yayını olan birinci isimlere 3000 TL para ödülü verilmeye başlandığı, kesintisiz ağ erişim hizmeti için ana omurga cihazının yenilendiği, yeni ürün/hizmet geliştirme kapsamında akademik ve idari personel ile öğrencilerin yazılım konusunda kendisini geliştirmeleri için *“Prof. Dr. Fuat Sezgin Merkez Kütüphanesi Yazılım Mutfağı”* nın açılarak özel bir çalışma ortamının oluşturulduğu saptanmıştır. Bunların yanı sıra Kurumun bazı patentlerinin ticarileştiği, BAP Uygulama Yönergesi’nin yenilendiği ve BAP süreçlerinin; Proje Süreçleri Yönetim Sistemi (BAPSİS) ve Dış Kaynaklı Proje Süreçleri Yönetim Sistemi (DAPSİS) gibi yazılımlar aracılığıyla yürütüldüğü gözlenmiştir.

Genel olarak Kurumun, küresel eğilimleri ve ulusal hedefleri dikkate alarak çeşitli politikalar yürüttüğü ve ilgili dokümanlarda bunlara atıfta bulunduğu belirlenmiştir. Ancak ilgili planlarda yer alan faaliyetlerin daha sistematik olarak yürütülmek üzere izlenmesine, iyileştirilmesine ve bir araştırma üniversitesi olarak potansiyeli dikkate alındığında kurumsal özgünlüğünü güçlendirmek üzere patentli ürün sayısının artırılmasına ve kurumsal dönüşümün gerçekleşmesi için; değişim yönetimi, kıyaslama, yenilik yönetimi gibi yaklaşımların ve bir dönüşüm modelinin oluşturulmasına ihtiyaç bulunduğu tespit edilmiştir.

BUÜ’de Kalite Komisyonu ve Kalite Koordinatörlüğü aracılığıyla yürütülen kalite güvencesi süreçleri kapsamında; mezun portalı geliştirme, performans göstergeleri çalışması, proje süreçlerini

iyileştirme, yönetim gözden geçirme vb. başlıkta çok sayıda toplantı gerçekleştirildiği görülmüştür.

Üniversite Kalite Komisyonu'nun yanı sıra birim ve öğrenci kalite komisyonlarının kurulması, öğrencilerden oluşan kalite elçilerinin bulunması, ölçme ve değerlendirme komisyonu vb. komisyon ile kurulların oluşturulması ve bunların görev tanımlarının yapılmış olması memnuniyet verici olmakla birlikte, Üniversite Kalite Komisyonunun altında; eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve uluslararasılaşma alt komisyonlarının olmaması geliştirmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurumda; yukarıda belirtildiği üzere ÜNİKYS bulunmakta olup, kurum kalite politikası web sayfasında yayımlanmıştır. Kurumdaki kalite güvencesi çalışmaları ÜNİKYS, UKEY Kalite ve İç Kontrol yazılımları aracılığıyla Kalite ve İç Kontrol Koordinatörlükleri tarafından takip edilmektedir. Kurumsal gelişime verilen önemi yansıması açısından bu birimlerin/ sistemlerin ve kamuoyuyla paylaşılmış bir politikanın varlığı değerli bulunmaktadır. Kalite Koordinatörlüğünün ayrı bir sayfası ve Kalite El Kitabı mevcut olup, Kurumun Rektörlük İdari Teşkilatı'nın 2007 yılında ISO 9001:2000 Belgesi aldığı, 2021 yılında ise tüm birimleri için TS EN ISO 9001:2015 Belgesini aldığı görülmüştür.

Gerek söz konusu belgelerin gerek akredite edilmiş bazı programların bulunması, dış değerlendirme programı ile KYS vb. çalışmalar, Kurumun uzun süredir tüm süreçlerini gözden geçirerek sürekli bir iyileştirme gayreti içinde olduğunun bir göstergesidir. Bu doğrultuda Kurumun tamamlanma tarihini Aralık 2022 olarak belirlediği ve eylemlerini tanımladığı bir İç Kontrol Standartları Uyum Eylem Planı bulunmaktadır. Ancak PUKÖ döngüsü ve iç kalite güvencesi mekanizmalarından elde edilen uygulama sonuçlarına göre eylem planının güncellenmesinin ve bu doğrultuda PUKÖ çevrimleri itibarıyla ilgili akademik yıl temelinde devreye girecek işlem, süreç ve mekanizmalara dair bir takvim oluşturulmasının faydalı olacağı değerlendirilmiştir.

Diğer taraftan eğitim-öğretim, ar-ge, destek hizmetleri, ilişki yönetimi ve stratejik yönetim süreci olmak üzere beş başlıkta görev kartları oluşturulduğu, personelin kurumsal hesabından iç kontrol otomasyonunda görev tanımlarına erişim sağlanabildiği görülmüştür. Kurumda, geri bildirim için web sayfalarında bulunan öneri formları, toplantılar, çağrı merkezi, e-posta ve sosyal medya hesapları gibi kanalların kullanıldığı tespit edilmiş olmakla birlikte, bu kanallardan elde edilen bulguların değerlendirme, iyileştirme ve ilgili izleme çalışmalarının, geliştirilmeye açık bir yön olduğu gözlenmiştir.

Kurumda; kalite kültürünün Üniversite genelinde yaygınlaşması için faaliyetlerin ve eğitimlerin artmış olması, kurul ve komisyon gibi bazı değişim ekiplerinin oluşturulması olumlu olarak değerlendirilmiş olmakla birlikte, stratejik plan dışında; tüm birimleri kapsayacak şekilde değişim planları, yol haritaları, çevre analizi raporu, kıyaslama raporu, değişim ekiplerinin çalışmalarına ait belgelerin bulunmadığı ve değişim yönetimi yaklaşımının Kurumun genelinde kısmi olarak yayıldığı ve bütüncül olarak yürütülmediği gözlenmiştir. Kurumda izleme çalışmalarının stratejik plan, idare faaliyet raporu, birim faaliyet raporu, performans programı, iç kontrol uyum eylem planı ve iç denetim raporu vb. mutad raporlar aracılığıyla yapıldığı gözlenmiş olup, bazı iyileştirme raporlarının da bulunduğu belirlenmiştir.

Diğer taraftan Üniversitede kalite yönetim sistemi kapsamındaki bütün süreçlerin PUKÖ döngüsü çerçevesinde yürütülmediği, "Kontrol Et" aşamasında sistematik olarak iç değerlendirme yapılmadığı ve YGG Raporunun tüm birimler tarafından hazırlanmadığı görülmüştür. Çalışan Memnuniyet Anketi, Öğrenci Memnuniyet Anketi ve Paydaş Değerlendirme Anketi uygulanması ve değerlendirmesinin yapıp şeffaf olarak paylaşılması ise memnuniyet verici olmakla beraber bu anket sonuçları da dâhil olmak üzere tüm birimlerin süreçlerle ilgili riskleri belirleyip tanımlanan riskleri kontrol ettiğine, belirlenen riskler için iyileştirme çalışmaları yapıldığına, önlem alınarak iyileştirmeye açık tüm alanlara yönelik faaliyet planlarının yapıldığına ve iyileştirmelerin sağlandığına dair sistematik ve Kurumun genelini kapsayacak çalışmaların yapılması ve kamuoyu ile

paylaşılması gerekliliği, geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurumda, iç ve dış paydaşlara hesap verilebilirlik ve şeffaflık çerçevesinde politika belirlendiği ve web sayfasında kamuoyuyla paylaşıldığı gözlenmiştir. Bu bağlamda 5018 Sayılı Kanun kapsamındaki faaliyetler ve mali tablolar, stratejik plan, idare faaliyet raporları, bazı birim faaliyet raporları, performans programları, iç kontrol uyum eylem planı, kurumsal mali durum ve beklentiler raporlarının Kurum web sayfasında kamuoyu bilgisine sunulduğu görülmüştür.

Uludağ Postası isimli, Üniversiteden haberlerin paylaşılacağı e-bültenin aylık olarak yayımlanmasının planlanması kamuoyunu bilgilendirmenin ilkesel olarak benimsendiğini ortaya koymaktadır. Nitekim bu durumun paydaşların Kurumun kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirliğine ilişkin anketlerde şeffaflığa verdiği oranı da geçen seneye göre artırdığı saptanmıştır. Bu politika doğrultusunda Üniversitede gerçekleşen eğitim, araştırma, toplumsal ve sosyokültürel faaliyetlerin kolay ulaşılabilir şekilde Kurum web sayfasında Türkçe olarak kamuoyu ile paylaşılması, birçok bilginin üretilerek yayılması ve toplanması için web sayfasının işlevsel bir şekilde kullanıldığının bir göstergesidir.

Kurumun web sayfasının birçok birimin web sayfasını da içerecek şekilde Türkçe hazırlanmış olması memnuniyet verici olmakla birlikte, uluslararasılaşma ve akreditasyon hedefi kapsamında bunların yabancı bir dilde de erişime sunulmasının önemli olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca hem Kurumun hem birimlerin bilgilere erişiminin kolaylaştırılması için web sayfasının kullanıcı dostu bir yapıya dönüştürülmesinin önemli bir ihtiyaç olduğu belirlenmiştir. BUÜ'nün hesap vermek üzere benimsediği süreçler doğrultusunda yaptığı uygulamalardan bazı geri beslemeler elde ettiği ancak bu verilerin yeterince değerlendirilmediği ve süreç iyileştirmelerinde kısmi olarak kullanıldığı tespit edilmiş olup, yayımlanan ilgili raporlar da dikkate alındığında, kurumsal özerklik ile hesap verilebilirliğin ve bilgilendirmenin uygulamadaki mevzuat esasları çerçevesinde hazırlanan raporlarla sınırlı olduğu görülmüştür.

## **Yönetim modeli ve idari yapı**

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

## **Liderlik**

**Olgunluk Düzeyi:** Liderlik uygulamaları ve bu uygulamaların kalite güvencesi sistemi ve kültürünün gelişimine katkısı izlenmekte ve bağlı iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir.

## **Kurumsal dönüşüm kapasitesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda değişim yönetimi yaklaşımı kurumun geneline yayılmış ve bütüncül olarak yürütülmektedir.

## **İç kalite güvencesi mekanizmaları**

**Olgunluk Düzeyi:** İç kalite güvencesi sistemi mekanizmaları izlenmekte ve ilgili paydaşlarla birlikte iyileştirilmektedir.

## **Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik**



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

## 2. Misyon ve Stratejik Amaçlar

BUÜ’de misyon ve vizyonun; görev farklılaşması ve kalite güvencesi çalışmaları kapsamında gözden geçirilerek araştırma üniversiteleri ölçütleri ile uyumlu bir biçimde “*Araştırma Üniversitesi*” hedefini daha güçlü vurgulayacak ve 2022-2026 Stratejik Planı’nı da kapsayacak şekilde yeniden oluşturulduğu ve bunların Kurum politikaları ile de uyumlaştırılmaya çalışıldığı görülmüştür. Politikaların; küresel salgın dönemine denk gelen 2021 yılında kısıtlı katılım ve anket yoluyla paydaşlarla birlikte gözden geçirilerek güncellendiği ve ilgili belgelerde bütüncül ilişkiyi gösteren ifadelerin yer aldığı belirlenmiştir.

Kurumun “*Bir Bakışta Stratejik Plan*” özetinde; görev, geniş görüşlülük ve temel değerlere yer verilmiş olup, Kurumun belirlediği kalite, araştırma, uzaktan öğretimi de kapsayacak şekilde eğitim, uluslararasılaşma, hesap verilebilirlik ve şeffaflık, toplumsal katkı, iş sağlığı ve güvenliği ile bilgi güvenliği politikaları web sayfasında kamuoyuna duyurulmuştur. Kurumun temel değer ve politikalarının; Üniversite yöneticileri ve çalışanları tarafından benimsenip paylaşıldığı ve Kurum geneline yayılması yönünde çaba gösterildiği görülmüştür. Kalite güvencesi politikalarının Kurum içindeki bilinirliğinin ve farkındalığının artırılması için toplantılar yapılarak saha ziyaretlerinin gerçekleştirildiği ve kalite güvencesi sisteminin yaygınlaştırılmasına yönelik yaklaşımların benimsendiği tespit edilmiştir. Ancak bu süreçlerde PUKÖ döngüsünün “*Planla-Uygula*” kısmının gerçekleştirildiği, “*Kontrol Et-Önlem Al*” kısımlarının ise yeterli düzeyde yapılmadığı görülmüştür.

BUÜ’nün stratejik planını ilgili mevzuat ve üst politika belgeleri çerçevesinde katılımcı bir yaklaşımla hazırladığı gözlenmiştir. Bu kapsamda, Üniversitede stratejik plan hazırlama konusunda bir birikim, kültür ve gelenek olduğu izlenmiş olup, görev ve geniş görüşlülük ifadelerinin Kurumun yöneticileri ve çalışanları tarafından benimsenip paylaşıldığı ve bu geleneğin Kurum geneline yayılması yönünde çaba gösterildiği dikkat çekmiştir.

Ayrıca, mevcut plan hazırlanırken önceki planın ayrıntılı değerlendirilmesi neticesinde; 2017-2021 Stratejik Planı vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek üzere belirlenen 6 amacın, bu amaçların altında yer alan 19 hedef ile bunlara yönelik 65 performans göstergesinin, mevcut amaçlara ulaşmak ve ilk 10 Araştırma Üniversitesi arasına girmeyi sağlamak için değiştirildiği ve güncellendiği tespit edilmiştir. Kurum tarafından verilen bilgiler ve söz konusu planın önceki ve güncellenmiş sürümünün incelenmesi sonucu; mevcut amaç, hedef, strateji ve kaynak ihtiyacının korunarak toplamda 29 performans göstergesinin plandan çıkarıldığı veya ifade güncellemesine gidildiği, bazı göstergelerin dönem sonu değerlerinin değiştirildiği, 22 yeni göstergenin eklendiği, göstergelerin dönem sonu değeri, hedef içindeki ağırlıkları ve raporlama sıklığının değiştirildiği saptanmıştır.

Buna göre Kurumun 2022-2026 Stratejik Planında; 4 amaç, 9 hedef ve 38 performans göstergesi bulunmakta olup, bu hedeflerden sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler belirtilmiştir. Ayrıca PUKÖ döngüsü olarak; performans program izleme ve faaliyet raporu – yönetim değerlendirmesi – performans programı – stratejik plan şeklinde bir döngü oluşturulmuştur.

BUÜ bir araştırma üniversitesi olarak bölgenin kalkınma ve gelişim hedeflerine katkı sağlamak amacı ile ulusal ve uluslararası düzeyde referans merkezi haline gelmeyi hedefleyerek bu özellikleri ile itibar ve ayrıcalık kazanma yükümlülüğünü farklılaşma stratejisi olarak ortaya koymuştur. Diğer taraftan stratejik planın hazırlık aşamasının küresel salgın dönemine denk gelmesi nedeniyle politikaların belirlenmesinde paydaş katılımının anket yoluyla sağlandığı ve bunun da etkin bir katkı ve katılımı önlemiş olabileceği değerlendirilmiş olup, bu durumda stratejik plan hazırlanırken paydaş görüşü alınmış olsa da kısıtlı kaldığı ifade edilebilir. Ayrıca, stratejik plana ilişkin dönemlik izleme sonuçlarının paydaş geri bildirimleri doğrultusunda sistematik olarak değerlendirilmesi önem arz etmekte olup, performans yönetimine ilişkin benimsenen metodolojinin ilgili raporlarda belirtilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmiştir. Stratejik plan kapsamında yapılan insan kaynakları yetkinlik analizinde, BUÜ’nün Güney Marmara bölgesinin en köklü üniversitesi olması nedeniyle

akademik bir merkez olarak da öne çıktığı ifade edilmiştir. Toplumsal katkı politikasında hayat boyu öğrenme vurgusuna yer verildiği görülmüştür.

Kurumun 2006 yılından bu yana yayımladığı idare faaliyet raporlarına ve 2009-2022 yılları arasında hazırlanan stratejik planlarına web sayfasından ulaşılabilmektedir. BUÜ tarafından, “*Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*” ve “*Üniversiteler için Stratejik Plan Hazırlama Rehberi*” çerçevesinde mevzuatta belirtilen performans ve idare faaliyet raporlarının yayımlandığı, ilgili kurul/ komisyon görevlendirmelerinde işbu belgelerde belirtilen ilkelere riayet edilmeye çalışıldığı kanıtlardan anlaşılmıştır. İdare Faaliyet Raporunda 2021 yılı itibarıyla değerlendirme raporlarına yer verilmeye başlanması bir iyileştirme faaliyeti örneği olarak değerlendirilebilir.

Kurumun performans göstergeleri, araştırma üniversitesi ölçütleri ve üst politika belgeleri kapsamında tüm amaç ve hedefleri kapsayacak şekilde belirlenmiştir. Stratejik plan kapsamında hedeflere ait temel performans göstergelerinin yanı sıra anahtar performans göstergeleri belirlenmiş ve her hedefin performans göstergesi tanımlanmıştır. Kurumda kullanılan ÜNİKYS ve Akademik Veri Yönetim Sistemi (AVESİS) programları ile farklı alan ve birimlerin sorumluluğunda olan performans yönetim sistemlerinin stratejik planlama çatısı altında bütünsel bir yaklaşımla ele alınmasının hedeflendiği bilgisi edinilmiştir.

Kurumun, stratejik plandaki hedeflerini ve ilgili göstergeleri takip etmek üzere kullandığı Key Performance Indicator (KPI) sayfasını, 2022 yılında daha gelişmiş bir sistem olan KALEM yazılımı ile güncelleyerek bu sistem üzerinden; Stratejik Plan, Araştırma Üniversitesi ve YÖKAK performans göstergeleri ile ulusal ve uluslararası sıralamaları destekleyen performans göstergelerini takip etmeye başladığı ve performans ölçütlerinin gerçekleşme düzeylerini, gerçekleşmeyenlerin ise nedenlerini 2022 performans programında yayımladığı ve araştırma performansını izlemek için AVESİS’i kullandığı görülmüştür.

Araştırma üniversitesi ölçütleri kapsamında ve stratejik planda yer alan ilgili amacı destekleyen performans göstergeleri ile diğer alanlardaki göstergelerin altı ay aralıklarla izlenmekte olduğu, izleme sonuçlarının ve yapılacak iyileştirmelerin değerlendirilmesi amacıyla Üniversite üst yönetimi ve birim yöneticileri ile değerlendirme toplantısı yapıldığı tespit edilmiştir.

Kurum, mevzuat gereği yayımladığı yıllık performans programını; stratejik amaçların uygulandığının kanıtı olarak sunmuş olup, bazı faaliyetlere ilişkin risk tabanlı süreç kartlarını ise performans yönetiminde kullanılan mekanizma örneği olarak paylaşmıştır. Söz konusu mekanizmaların kurumsal ve bireysel takibi için UKEY PUKÖ-İyileştirme sekmesinden faydalandığı ifade edilmiş olsa da sistemde yer alan PUKÖ döngüsünün kalite güvence çalışmaları kapsamında benimsenen yaklaşımla anlamlı bir bütün oluşturabilmesi için yeniden yapılandırılmasının ve performans yönetimi mekanizmalarının iyileştirilmesinin, Kurum genelinde bu çerçevede ortak bir bakış açısının sağlanmasının geliştirilmeye açık önemli bir yön olduğu değerlendirilmiştir.

### **Misyon, vizyon ve politikalar**

**Olgunluk Düzeyi:** Misyon, vizyon ve politikalar doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamalar izlenmekte ve paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

### **Stratejik amaç ve hedefler**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurum uyguladığı stratejik planı izlemekte ve ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilerek gelecek planlarına yansıtılmaktadır.

### **Performans yönetimi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun geneline yayılmış performans yönetimi uygulamaları

bulunmaktadır.

### 3. Yönetim Sistemleri

BUÜ Bilgi Yönetim Sistemi, bir kısmı birbirine entegre edilmiş çeşitli işlevsel yazılımlardan oluşmakta ve bu yazılımlar akademik ve idari çalışanlar ile öğrencilerin kullanımına yönelik süreçleri desteklemektedir. Kullanıcıların yetki alanlarına göre sınıflandırılmış işlemlere erişebildiği bu yazılımlar, Kurumun çeşitli firmalardan hizmet satın alma yoluyla temin ettiği ve yönetimini sağladığı sistemler ile Üniversitenin kendi kaynakları ile geliştirdiği ve yönettiği sistemlerdir. Ancak, Kurumda kullanılan çok sayıda yazılımın entegre olmadığı gözlenmiş olup, bu durumun Kurum tarafından da 2021 KİDR'da "*ÜBYS Sistemi için entegrasyon çalışmaları 2022 yılı içerisinde plana alınmıştır.*" ve 2022-2026 Stratejik Plan Tablo 14 Kurum Kültürü Analizi bölümünde "*İdari açıdan, birimler arası veri akışı bağlamında uyumsuzluklar gözlenmektedir ve veri depolama ve işleme süreci etkin değildir, İdari yapının veri yönetimi için ortak, hızlı, kapasitesi yüksek tek bir yazılım oluşturulmalı, farklı yazılım altyapılarına veri girmekten kaynaklı karmaşıklık giderilmelidir*" şeklinde çözüme kavuşturulması gereken bir sorun olarak ifade edildiği görülmektedir. Kurumda; Bursa Uludağ Üniversitesi Yayın Talep Sistemi (UYATS), Kütüphane Otomasyon Programı (LIBRA), AVESİS, DAPSİS, BAPSİS, Uludağ Üniversitesi Doküman Sistem (UDOS), Üniversite Akademik Bilgi Sistemi (UAKBİS), UKEY, ÜNİKYS, KPI, öğrenci, personel, öğrenci toplulukları, (SGK) otomasyonu, stratejik plan ve iç kontrol otomasyonları gibi yazılımlar kullanılmaktadır.

Bunların dışında Bilgi İşlem Daire Başkanlığı (BİDB) bünyesindeki yazılımcılar tarafından geliştirilen ve birimlerde kullanılmakta olan birçok yazılım ve otomasyonun olduğu tespit edilmiştir.

Kurum yetkililerince, BİDB yazılımcılarının hâlihazırda çalışmalarını sürdürdüğü ve ilk ayağı Öğrenci Otomasyon Sistemi Modülü olan Üniversite Sistemleri (UNİSİS) Projesinin de bir iyileştirme faaliyeti olarak devam ettiği bildirilmiştir. Mevcut yapıda birbirinden bağımsız olarak çalışan çeşitli yönetim sistemleri aracılığıyla ilgili veriler kayıt altına alınarak sistem özelinde raporlamalar gerçekleştirilse de genel olarak Kurumun yönetsel ve operasyonel faaliyetlerinin etkin yönetimini güvence altına alabilmek için gerekli bilgi ve verileri periyodik olarak toplayan ve analiz eden bütünleşmiş ve tek çatı altında birleşen bir bilgi sisteminin oluşturulması geliştirmeye açık önemli bir yön olarak görülmüştür.

Kurumda, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) çerçevesinde; Bursa Uludağ Üniversitesi Kişisel Verileri Koruma Komisyonunun oluşturulduğu, yapılacak iş ve işlemlerle ilgili Aydınlatma Metni ve Kişisel Verilerin İşlenmesi, Korunması ve İmha Edilmesi Politikasının hazırlandığı ve Kişisel Veri Sahibi Başvuru Formunun düzenlenerek web sayfasında yayımlandığı gözlenmiştir.

Kurumda Bilgi Yönetim Sistemi; kurumsal bilginin gizliliği, bütünlüğü ve erişilebilirliği "*Bilgi Güvenliği Politikası*" ile güvence altına alınmış olup adı geçen politika ve BİDB İş Sürekliliği Politikası ile Uyum Politikası ilgili web sayfalarında yayımlanmıştır. Ayrıca Kurumda, "*BUÜ Bilişim Kaynakları Kullanım Yönergesi*" ve "*BUÜ Bilişim Kaynakları Kullanım Esasları*"nın yanı sıra 2020 yılında kurulan Bilgi ve İletişim Güvenliği (Siber Güvenlik) Biriminin bulunduğu, Bilgi Yönetim Sistemi çalışmaları kapsamında öğrenci otomasyonunun akademik ve öğrenci modülleri ile mobil uygulamasının Eylül 2022 itibarıyla faaliyete geçirildiği bilgisi edinilmiştir.

Kurumda, Bilgi Yönetim Sistemi'nin izlenmesine ilişkin ÜNİKYS içinde; "Geri Bildirim Oluştur ve Geri Bildirim Durumunu Sorgula" sekmelerinin yer aldığı, birim içi periyodik çalışma toplantılarının yapıldığı, bu çalışma gruplarının her hafta aynı gün ve saatte kendi içlerinde ayrı ayrı toplandığı, görev sahalarına giren konulardaki çalışmaları değerlendirerek kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri belirlediği gözlenmiştir.

BUÜ'nün İnsan Kaynakları Politikası ve bu kapsamda insan kaynakları yönetimine ilişkin süreçlerin

ilgili mevzuat hükümlerine göre yürütülmesini sağlayacak usul ve esasları içeren “*İnsan Kaynakları Yönergesi*” bulunduğu görülmüştür. Kurumun; personel temini, hizmetiçi eğitim, rotasyon, kariyer planlaması, performans değerlendirme ve ödül sistemini söz konusu yönerge kapsamında gerçekleştirdiği ve bu çerçevede ilk bireysel performans değerlendirmesinin 2021 yılı için yapıldığı bilgisi edinilmiştir. Kurumda, etkin bir insan kaynakları yönetimi için süreçler bulunduğu gözlenmiştir. Yönerge çerçevesinde personelin işe uygunluğunun güvence altına alınması amacıyla görev tanımlamalarının yapıldığı ve insan kaynaklarının verimli şekilde yönetilmesine destek olmak, iyileştirmelere girdi sağlamak amacıyla memnuniyet anketleri düzenlendiği ve öneri sistemi kullanıldığı gözlenmiştir. Geri bildirimler sonrasında memnuniyet anketlerinin “*akademik*” ve “*idari*” personel memnuniyetini ölçmek üzere ayrıştırılmış olması iyileştirme faaliyeti kapsamında motive edici bir adım olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca anket sonuçlarının yıllara göre olumlu yükselen bir eğriye sahip olduğu görülmüştür.

Kurumda akademik personelin; araştırma ve yayın alanlarındaki çalışmaları ile bireysel, bölümler ve fakülteler temelinde ilerleme süreçlerini somut verilerle takip etme olanağını sağlayan Üniversite Akademik Performans İzleme Sistemi bulunmaktadır. Göreve yeni başlayan akademik personelin “*Eğitimde İnovasyon ve Etkileşim Programı*”na tabi tutulması, aday memurlar için “*BUÜ Hizmetiçi Eğitim Prosedürü*” kapsamında kurum oryantasyon eğitimlerinin uygulanması, personelin bilgi ve beceri gelişiminin desteklenmesi amacıyla hizmet içi eğitim seminerlerinin düzenlenmesi olumlu olarak değerlendirilmiştir. Üniversite, insan kaynaklarına ve gelişimine verdiği öneme dikkat çekmek için 2022-2026 Stratejik Planında “*Kurumsal Aidiyeti Artırarak Kurum Kültürünü Güçlendirmek*” amacı altında yer alan “*Akademik ve İdari Personel Memnuniyetini Artırmak*” hedefi doğrultusunda aşağıda sıralanan dört performans göstergesini belirlemiş olup, bu doğrultuda akademik ve idari personelin niteliğini artıracak eğitimler verilmesi ve insan kaynakları strateji belgesinin oluşturulması stratejisini beyan etmiştir.

PG4.2.1 İdari personelin memnuniyet düzeyi

PG4.2.2 Öğretim elemanlarının memnuniyet düzeyi

PG4.2.3 Personel başına düşen eğitim saati

PG4.2.4 Her yıl en az bir eğitim alan idari personelin toplam idari personele oranı

İnsan kaynakları alanında önemli çalışmaların başlatıldığı, gayretlerin devam ettiği görülmüştür. Bu çalışmaların akademik ve idari birimlerde kurum geneline yayılması, izlenmesi ve paydaşlarla değerlendirilerek geliştirilmesi beklenmektedir.

Devlet üniversitesi olan ve özel bütçesi bulunan BUÜ’de finansal yönetim faaliyetlerinin; 5018 sayılı Kamu Maliye Yönetim ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde, geçmiş yıllardan gelen birikimler ışığında merkezi bir yönetim anlayışı ile gerçekleştirildiği görülmüştür. Kurumun diğer gelir kaynakları ise 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 55’inci maddesi doğrultusunda; kişi veya kurumlarca yapılan ayni veya maddi yardımlar, harç ve ücretler, yayın ve satış, taşınır veya taşınmazlar, döner sermaye işletmeleri, bağış ve tezsiz yüksek lisans aracılığıyla elde edilen gelirlerdir. Bu kaynakların etkili bir şekilde kullanılabilmesi için Merkezi Yönetim Bütçe Otomasyon Sisteminin yanı sıra bordro, doğrudan temin, kiralık işletmeler, teminat mektupları, talep modülü vb. yazılımların da bulunduğu izlenmiştir.

BUÜ’nün, kurum içi/dışı sorumluluğu kapsamında tanımlı süreçlere göre bilanço, faaliyet sonuçları, bütçelenen ve gerçekleşen tutarları karşılaştırma, nakit akış, öz kaynak değişim, bütçe uygulama sonuçları, gelirlerin ekonomik sınıflandırılması vb. mali tabloları ve raporlamaları zamanlıca gerçekleştirdiği, şeffaf ve hesap verebilir yönetim anlayışı gereği web sayfasından kamuoyu ile paylaştığı gözlenmiştir.

Uygulamalardan elde edilen sonuçların, stratejik plan hazırlık çalışmalarında maliyet analizi yapılmasında kullanıldığı görülmüştür. Kurum; finansal kaynaklarını araştırma, sağlık hizmetleri, eğitim-öğretim, kültürel ve sportif faaliyetler, kampüs içi yaşam ve engelli erişilebilirliği gibi çeşitli

alanlarda niteliği artırmaya yönelik çalışmalarda kullandığını ifade ederek çeşitli kanıtlar paylaşmıştır. Üniversitede bütçenin kullanılabilirlik oranı tam olup, bunun dışında ek bütçeler ile kaynak sağlanması yoluna gidildiği görülmüştür.

Diğer taraftan araştırma kapasitesi, kalitesi ve etkileşim-iş birliği olmak üzere üç boyutta belirlenen ilgili göstergeler dikkate alınarak YÖK Başkanlığınca yapılan performans değerlendirmesinde BUÜ'nün ilerleme kaydettiği görülmüştür. Kurumun araştırma üniversitesi olması nedeniyle finans kaynaklarının ilgili alanlarda etkin kullanımıyla bu ilerlemenin sürekliliği için gerekli tedbir mekanizmaları oluşturulmasının önem arz ettiği değerlendirilmiştir.

Finansal kaynakların planlama, kullanım, izleme ve iyileştirme çalışmalarının; Sayıştay Başkanlığınca yürütülen denetimler, Stratejik Plan, İdare Faaliyet Raporu, Performans Programı, Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu gibi araçlarla yapıldığı gözlenmiştir. Bunların yanı sıra, Kurumun stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini ve hedeflere ilişkin faaliyetlerin sürdürülmesini engelleyebilecek risklerin; tanımlanması, belirlenmesi, analiz edilmesi ve yönetilmesi amacıyla "*Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi*"ni ve risk analiz şablonunu hazırlayarak uygulamaya koyduğu tespit edilmiştir.

Kurumun akademik ve idari yapılanması, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu ve 124 Sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname hükümleri ile bunlara ilişkin ikincil mevzuat çerçevesinde oluşturulmuştur. BUÜ'de süreç temelli bir anlayışın benimsendiği yönetim sisteminde süreç yapısının; eğitim-öğretim, ar-ge, destek hizmetleri, ilişki yönetimi ve stratejik yönetim şeklinde kurgulandığı gözlenmiştir. Bu süreçler küme kesişimi olarak modellenen; Kalite Koordinatörlüğü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İç Kontrol Sistemi iş birliği ve koordinasyonu ile yürütülmektedir.

Kurumda ayrıca bir Süreç Yönetimi El Kitabı bulunmamasıyla birlikte BUÜ Kalite El Kitabı doğrultusunda Operasyonel (Temel) Süreçler, Destek Süreçleri, Yönetim Süreçlerinden oluşan ana süreç ve alt süreçlere ilişkin süreç kartlarının oluşturulduğu ve ÜNİKYS'de tanımlanarak akademik ve idari birimlerin erişimine açıldığı belirlenmiştir. Ayrıca süreç listeleri, planlar, politikalar, talimatlar, prosedürler, yönetim dokümanları, iç ve dış paydaş anketleri, görev tanımları vb. belgelerin iç kontrol otomasyonunda yer aldığı ve süreçlerin bu otomasyonla takip edildiği görülmüştür.

Süreçleri yürütmek üzere yukarıda belirtilenlere ek olarak çevrimiçi başvuru ve kayıt, yetenek sınavı ile öğrenci kabulü, öğrenci değişim programı, personel, maaş ve ek ders, öğrenci staj muhasebe, UAKBİS vb. çok sayıda ihtiyacı karşılayan, alanlarına göre farklı yazılımlar bulunmakla beraber tüm bu sistemlerin kolay ve etkin yönetilebilir, elde edilen bulgulara PUKÖ çevrimi uygulama imkânı verecek bütünlük bir yapı oluşturulmasının ivedi geliştirilmesi gereken bir yön olduğu değerlendirilmiştir. Süreç sorumluları akademik ve idari birimler temelinde belirlenmiştir. Kurumun bazı birimlerinin, iş akış şemalarına kendi web sayfalarında yer verdiği görülmüştür.

Kalite Koordinatörlüğü tarafından yıl içinde birimler özelinde ve genel katılıma açık şekilde süreç yönetimi eğitimlerinin düzenlendiği görülmüştür. Süreç yönetim mekanizmalarının izlenmesi amacıyla belirli aralıklarla eğitim-öğretim, ar-ge, yönetim vb. süreçleri gözden geçirme toplantıları yapıldığı bilgisine ulaşılmıştır. Süreçlerin ayrıca, kurum performans programı, idare faaliyet raporu, İç Denetim Başkanlığı Raporu, birim faaliyet raporları ve YÖK Üniversite İzleme ve Değerlendirme Raporu ile izlendiği gözlenmiştir. Ancak söz konusu süreçlerin sistematik, bütünlük ve kolay ulaşılabilir hale getirilmesinin geliştirilmesi gereken bir yön olduğu gözlenmiştir.

## **Bilgi yönetim sistemi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurum genelinde temel süreçleri (eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı, kalite güvencesi) destekleyen entegre bilgi yönetim sistemi işletilmektedir.

## İnsan kaynakları yönetimi

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde insan kaynakları yönetimi doğrultusunda uygulamalar tanımlı süreçlere uygun bir biçimde yürütülmektedir.

## Finansal yönetim

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde finansal kaynakların yönetime ilişkin uygulamalar tanımlı süreçlere uygun biçimde yürütülmektedir.

## Süreç yönetimi

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde tanımlı süreçler yönetilmektedir.

## 4. Paydaş Katılımı

Kurum 2022-2026 Stratejik Planında; Paydaşların Tespiti, Paydaşların Önceliklendirilmesi, Paydaşların Değerlendirilmesi, Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi başlıkları altında paydaş analizini yapmış ve planın “1.3 Temel Performans Göstergeleri” başlığı altında yer alan alt başlıkta dış paydaş memnuniyet oranını 2021 yılı için % 79,59 olarak beyan etmiştir. BUÜ’de bazı birimlerde; İşveren Danışma Kurulu ve Mezunlar Danışma Kurulu gibi tanımlı danışma kurullarının bulunduğu ve paydaşların çeşitli operasyonel süreçlere ve/veya ilgili akademik birim kurullarına katılımlarının sağlandığı belirlenmiştir. Ayrıca ÜNİKYS’de; iç ve dış paydaş memnuniyetlerini belirlemek ve ölçmek için “Paydaş Analizi ve Paydaş Beklentisi Formu” gibi formlar oluşturulduğu görülmüştür. Kurumun, stratejik kararlara ve süreçlere katılımlarını sağlamak amacıyla iç ve dış paydaşlarıyla iletişim ve etkileşim kuracak bir sistem oluşturma çabası memnuniyet verici bulunmuştur.

Geribildirimlerin; iç paydaşlardan öneri merkezleri, toplantılar ve yüz yüze görüşmelerle, dış paydaşlardan ise çeşitli kurul toplantıları, ziyaretlerde yapılan yüz yüze görüşmeler ile alındığı ve sosyal medya hesaplarından herkesin görüş bildirebildiği tespit edilmiştir. Bu kapsamda yapılan bazı toplantı ve görüşmelere ilişkin bilgilere UKEY Kalite-Toplantılar sekmesinde yer verildiği görülmüştür.

Farklı dönemlerde yapılan dış paydaş memnuniyet anketi sonuçları karşılaştırıldığında genel memnuniyet oranlarında artış olduğu gözlemlenmekle beraber kurumsal imaj bağlamında; “Yenilikçidir.” ve “Bölgesel Kalkınma hedeflerini dikkate alır.” ifadelerinin en düşük puana sahip ifadeler olarak yer aldığı ve bir ilerleme kaydedilemediği görülmüştür. Yine diğer görece düşük puanlamaya sahip “Geleceğe yönelik amaçlarını toplumla paylaşır.” ifadesi de dikkate alınarak Kurumun paydaşlarıyla daha sık görüş alışverişinde ve iş birliğinde bulunulmasını sağlayacak tedbirlerin alınmasının iyileştirme faaliyetlerine olumlu katkısının olacağı değerlendirilmektedir.

Üniversite-sanayi iş birliği kapsamında; Teknoloji Transfer Ofisi (TTO)’nin resmi ve özel kurum ve kuruluşlarla ortak projeler yürütmesi, rektörlükçe ve akademik birimlerce sanayi kuruluşlarına ve Bursa Organize Sanayi Bölgesine (BOSB) yapılan ziyaretler memnuniyet verici bulunmuştur. Ancak, karar alma mekanizmalarında paydaşların etkinliğinin az olması, paydaşlara Üniversitenin ilgili kurullarında yeterince yer verilmemesi, anketlerin sonuçları kullanılarak yeterli düzeyde iyileştirme çalışmasının yapılmaması, paydaş ziyaretlerinin sistematik olmaması, Üniversite faaliyetleri hakkında paydaşların sistematik olarak bilgilendirilmemesi geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca hem stratejik planlama sürecinde hem de operasyonel süreçlerde (eğitim-öğretim, araştırma, toplumsal katkı) paydaş geri bildirimlerinin etkin olarak alınmadığı saptanmıştır.

Kurumun 2021 KİDR'nda "Öğrenci geri bildirimleri genel olarak memnuniyet anketleri ile alınmaktadır. Ayrıca, öğrenciler birim yönetim kurulları, birim kalite komisyonlarının ilgili toplantılarına katılarak hem geri bildirim yapmakta hem de karar alma süreçlerine katılmaktadırlar. Birim Kalite Komisyonlarında bulunan öğrencilerin bulunduğu bir ekip Üniversitemiz genelinde Kalite Elçileri grubunu oluşturmaktadır ve çeşitli faaliyetler gerçekleştirmektedir." ifadesi bulunmaktadır. Raporda da ifade edildiği gibi BUÜ'de öğrenci geri bildirimleri için en etkin kullanılan yöntem anketlerdir. Bu kapsamda ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrencilerine: Online Eğitime İlişkin Memnuniyet, Öğrencilerimizin Genel Memnuniyet Durumları, Güz Öğretim Dönemi Memnuniyet, Mezuniyet Sonrası İş Bulma Sürecine Yönelik Beklenti (yeni mezun olan/ olacak 4'üncü sınıf öğrencileri), Uzaktan Eğitim Memnuniyet ve Ders Memnuniyet Anketlerinin (güz ve bahar dönemlerinde) yapıldığı gözlenmiştir. Saha ziyaretinde anketler dışında Kalite Koordinatörlüğünün, birim kalite komisyonlarında yer alan öğrencilerle gerçekleştirdiği kalite elçileri buluşmalarında öğrencilere Kurumun kalite çalışmaları hakkında bilgi verdiği ve onların da temsilci olarak diğer öğrencilerin sorunlarını ve önerilerini doğrudan ilettikleri, ortaklaşa değerlendirme yapıldığı bilgisi edinilmiştir. Ayrıca, çağrı merkezi ve sosyal medya platformlarının doğrudan iletişim kanalı olarak kullanıldığı görülmüştür. Memnuniyet anketi sonuçlarına göre orman içi alan peyzajı, zincir market şubesi, kafe ve yemek alanları gibi çeşitli alanlarda iyileştirmelere gidildiği Kurum yetkililerince beyan edilmiştir.

BUÜ'nün mezun olan öğrencileri için "Mezunlar Paneli" oluşturduğu ve üyelik sistemi ile çalışan bu panelde; başvuru sahibinin öğrenci kimlik numarası ve isminin Kurum kayıtlarından teyit edilmesinden sonra üyeliğinin doğrudan onaylandığı, aktif öğrencilerden ise mezuniyet aşamasında sisteme kaydolmalarının talep edildiği, mezunlarla ilgili basında çıkan haberlerin, etkinliklerin ve ilgili istatistiklerin paylaşıldığı görülmüştür. Bunların dışında akademik birimlerde; mezun öğrencilere yönelik Mezunlar Memnuniyet Anketi, Mezunlara Yönelik Yeterlilik Anketi gibi uygulamaların bulunduğu gözlenmiştir.

Diğer taraftan Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin, kariyer planlamalarına yardımcı olmak üzere öğrencilere danışmanlık hizmeti verdiği ve onların kariyer planlamalarına katkı sağlayacak bazı eğitimler ile teknik geziler düzenlediği tespit edilmiştir. Kurumun geneline özgü bir dernek olmamakla beraber birimler temelinde çeşitli mezun dernekleri bulunduğu görülmüştür. Birimler ve bu dernekler aracılığıyla, sair kurum ve kuruluşla yapılan yazışmalarla BUÜ mezunlarının bilgisine ulaşma ve Kurum iletişim ağına dâhil etme çabasından yeterli verim elde edilemese de bu çabanın varlığı değerli bulunmuştur.

Bunların yanı sıra, belirli periyotlarla mezunlara memnuniyet anketi uygulandığı görülmüştür. Söz konusu anketlerin son birkaçı karşılaştırıldığında; İngilizce eğitime ağırlık verilmesi, dijital dönüşüm göz önüne alınarak program içeriklerinin zenginleştirilmesi, Kurumun başarısının artırılması için ivedilikle mezun ekosisteminin aktif şekilde inşa edilmesi gerektiği ve böylece mezunlar tarafından Üniversitede hâlihazırda öğrenim gören öğrenciler için çeşitli imkânlar sunulabileceği, mezunların da Üniversitedeki imkân ve fırsatlardan istifade edebileceği gibi başlıkları içeren mezun ilişkileri yönetiminin, en çok önem verilen konulardan olması gerekliliğinin vurgulandığı görülmüştür.

Tüm bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere mezunlara yönelik ise yerleşme, eğitime devam, gelir düzeyi, işveren/mezun memnuniyeti vb. bilgilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesi, geliştirilmesi gereken önemli bir yön olarak göze çarpmakta olup, öğrencilerden edinilen geri bildirimler ile bunlara ilişkin çözüm önerilerinin ne ölçüde gerçekleştirildiği konusunda eksikliklerin olduğu tespit edilmiştir.

### **İç ve dış paydaş katılımı**

**Olgunluk Düzeyi:** Paydaş katılım mekanizmalarının işleyişi izlenmekte ve bağlı iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir.

## Öğrenci geri bildirimleri

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

## Mezun ilişkileri yönetimi

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

## 5. Uluslararasılaşma

“BUÜ 2017-2021 Stratejik Planı”nın GZFT analizi eğitim-öğretim bölümünde “Uluslararası öğrenci irtibat biriminin bulunmaması”nı zayıf yön olarak tespit eden Kurumun; uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonunu iyileştirme çalışmaları kapsamında, uluslararası ilişkileri tek çatı altında yönetebilmek amacıyla Üniversite Yönetim Kurulu kararı ile Mevlana, Erasmus, Bologna ve Secondos Kurum Koordinatörlüklerinin bünyesinde yer alacağı ve rektörlüğe bağlı çalışacak UAİK kurduğu ve ilgili koordinatörleri belirleyerek Uluslararasılaşma Politikası ile birlikte web sayfasında kamuoyu ile paylaştığı izlenmiş olup bu durum kurumsal farkındalığı ortaya koyan olumlu bir adım olarak değerlendirilmiştir.

Yönetim Kurulu kararında; diğer uluslararasılaşma birim koordinatörlüklerinin UAİK’ye bağlı olarak çalışacağı belirtilmiş ancak uluslararasılaşmayı bir bütün olarak ele alan hiyerarşik yapının net olmayışı, raporlamaya ilişkin belirgin bir örgütlenme, koordinatörlüklerin sağlayacağı koordinasyona yönelik tanımlı bir mekanizmanın bulunmayışı, karar hiyerarşisi vb. süreçlerin işleyiş tarzının açık olmayışı, uluslararasılaşma süreçlerinin yönetiminin kısmen tanımlanmış olması geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiş olmakla beraber Kurumun bu alanda çaba içinde olması memnuniyet verici bulunmuştur.

Kurumda uluslararası öğrencilerin, araştırmacıların ve öğretim elemanlarının değişim programları (Hareketlilik Programları: Erasmus, Secondos, Free-Mover, Mevlâna, Orhun), müfredat tasarımlarında uluslararası yaklaşıma uygunluk (Bologna süreci), ikili anlaşmalar, IAESTE Teknik Staj Hareketliliği, etkinlikler, ziyaretler, ikili iş birliği toplantıları ve uluslararası projeler gibi faaliyetler UAİK koordinesinde ve uluslararasılaşma politikasına uygun olarak yürütüldüğü gözlenmiştir. Söz konusu faaliyetler, uluslararasılaşma politikası ve diğer politikalar ile uyumlu olmakla birlikte; son dönemlerde yükseköğretim sistemlerinin öncelikli hedeflerinden birisi haline gelen uluslararasılaşma vurgusunun, Kurumun misyon ve vizyonunda da yer almasının faydalı olacağı değerlendirilmiştir.

UAİK’nin web sayfasında “Üniversitemizin uluslararası stratejisinin UAİK tarafından yeniden hazırlanması” ifadesi yer almakla birlikte Kurumun onaylanmış bir Uluslararasılaşma Strateji Belgesi’nin bulunmadığı ve uluslararasılaşma plan ve hedeflerinin Üniversite üst yönetimi ve UAİK tarafından, YÖK’ün uluslararasılaşma stratejisi, stratejik plan ve uluslararasılaşma, eğitim, araştırma politikaları temel alınarak belirlendiği izlenmiştir. Bu stratejilerin uygulanmasına ilişkin uluslararasılaşma süreçlerinin; UAİK bünyesinde Bologna, Erasmus, Mevlâna, Secondos ve Orhun kurum koordinatörleri ile akademik birim koordinatörleri tarafından yürütüldüğü gözlenmiştir. Kurumda ayrıca uluslararası öğrenci alımı için Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı tarafından yapılan ULUYÖS ile ilgili bilgi ve belgelere web sayfasında yer verildiği görülmüştür. Ancak Kurumun uluslararasılaşmasına katkıda bulunması açısından başta UAİK olmak üzere tüm web sayfalarında Türkçe dilinde olduğu gibi farklı dillerde içerik sunulmasının ve sürekli güncelliğinin sağlanabilmesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Kurumda uluslararasılaşma süreçlerinin yönetsel yapılanmasının ve performansının izlendiğine ve iyileştirildiğine dair stratejik plan, idare faaliyet raporları, performans programları dışında 2021



KİDR’de ve Kurum web sayfasında bilgi bulunmamaktadır. Ancak ilgililerce, altı ayda bir hazırlanan “*UAİK Faaliyet Raporu*”nun Üniversite üst yönetiminin yer aldığı toplantılarda paylaşıldığı, birim ziyaretleri ve ilgili görüşmelerde bilgilendirme yapılarak, gerekli görülen iyileştirmeler için girişimlerde bulunulduğu ifade edilmiştir.

Hareketlilik programlarında, ilgili hareketliliğin web sayfasından ilana çıkılması, ilana çıkıldığına dair e-postanın tüm yararlanıcılara gönderilmesi, sonuçların web sayfasından ilan edilmesi, ikili iş birliği ziyaretlerinde gelen heyetlerin akademik birimlerle görüşmesinin sağlanması gibi uygulamalar Kurumda uluslararasılaşma faaliyetlerinin şeffaf, katılımcı ve kapsayıcı olarak işletildiğinin bir göstergesidir. Bu noktada, Kurumda uluslararası çalışmalarla ilgili PUKÖ döngüsünde ağırlıklı olarak planla ve uygula sürecinin işletildiği ancak kontrol et ve önlem al süreçlerinin güçlendirilerek iyileştirilmesine ihtiyaç bulunduğu görülmüştür.

Kurumda, uluslararasılaşmaya ayrılan mali, fiziksel ve insan gücü gibi kaynaklar belirlenmiş ve kurumsallaşmıştır. Kurum mali kaynaklarını, uluslararasılaşma faaliyetlerini destekleyecek ve tüm birimleri kapsayacak şekilde yönettiğini belirtmiş olup, sunmuş olduğu kanıtlarda ve web sayfasındaki paylaşımlarından:

- **Erasmus** Hareketlilik faaliyetinin mali kaynaklarının Avrupa Birliği,
- **Mevlâna** Hareketliliğinin YÖK ve
- **Secondos** Hareketliliğinin Avusturya’da bulunan Innsbruck Üniversitesi tarafından sadece öğrenci hareketliliği hibesi temelinde finanse edildiği görülmüştür.

Kurumda Erasmus ve Mevlâna için ayrılan mali kaynakların yönetimi, hibeyi tahsis eden kurum ve birimlerin belirlemiş olduğu usul ve esaslara göre yürütülmektedir. Tahsis edilen hibelerin dağıtımı ve kontrolünün UKEY hibe hesaplama modülü ile yürütüldüğü, hibelerin harcama işlemleri ve takiplerinin ise UDOS ve Hazine ve Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğü Mali Yönetim Sistemi (MYS) üzerinden yapıldığı gözlenmiş olup uluslararasılaşma faaliyetleri için ayrılan bütçenin kullanıldığı alanlar ile bu bütçenin birimler arası denge gözetilerek yönetimine ilişkin web sayfası ve hazırlanacak ilgili raporlar aracılığıyla iç ve dış paydaşların bilgilendirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Nitekim Kurumun 2021 yılı idare faaliyet raporu incelendiğinde de Yükseköğretim Kurumları Uluslararası Ortak Eğitim ve Öğretim Programı için başlangıç ödeneğinin 213.000,00 TL ve harcanan miktarın 213.000,00 TL olduğu görülmekle birlikte “*Yabancı Uyruklu Öğrenci Programı Kapsamında Yürütülen Hizmetler*” için ayrılan 28.651,27 TL’lik bütçenin yılsonunda 17.006,03 TL’sinin harcandığı görülmüş olup, bu çerçevede ortak ülkelerle olan hareketlilik hibesinin etkin bir şekilde kullanılmadığı gözlenmiştir.

Diğer taraftan Kurumun 2017-2021 Stratejik Planının (Güncellenmiş Sürüm) 02 Hedef Kartında; H1.2. Eğitim ve Öğretimi Uluslararası Normlar Çerçevesinde Desteklemek bölümünde ihtiyacın “*Mali kaynakların arttırılması. Yabancı öğrenci ve öğretim elamanlarıyla iletişim ortamları.*” ve risklerin ise “*Finansal konuların giderek önem kazanması ve merkezi yönetim tarafından ayrılan kaynakların yetersiz olması*” şeklinde belirlendiği görülmüştür.

Yapılan incelemelerde Kurumun izleme ve değerlendirme çalışmalarını; stratejik plan, performans programı, idare faaliyet raporu gibi kurumsal raporlarla yürüttüğü görülmüş olup, YÖK izleme ölçütlerinden olan uluslararasılaşma başlığı altında yer alan “*Üniversite öğretim elemanlarının aldığı uluslararası fonlara dayalı proje sayısı*”nda 2021 yılında ciddi bir artış olması ve bu sayının son üç yılda yükselen bir seyir izlemesi olumlu değerlendirilmiştir.

Yapılan çalışmalar sonunda; uluslararasılaşma mali kaynak kullanımına yönelik incelemelerin, izleme sonucunda iyileştirmelerin yapılmasına ve içselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir olduğuna ilişkin kısıtlı kanıta ulaşılabildiği olup uluslararasılaşma bütçe kaynaklarının ve faaliyetlerinin çeşitlendirilmesinin Kurumun uluslararasılaşma politikası çerçevesinde önem arz ettiği gözlenmiştir.

YÖK'ün 2020 İzleme ve Değerlendirme Raporu'nda, "*uluslararasılaşma yükseköğretim sistemlerinin öncelikli hedeflerinden birisi haline gelmiştir.*" beyanı üzerine UAİK tarafından Üniversitenin uluslararasılaşma stratejisinin yeniden hazırlanmaya başlandığı bilgisi edinilmiş olup Kurumda uluslararasılaşma faaliyetleri kapsamında; İkili Anlaşmalar, Bologna süreci, Erasmus/ Secondos/ Mevlana Hareketlilikleri, yabancı dilde okutulan dersler, tanıtım faaliyetleri ve yurtdışı ziyaretler, yurt dışından gelen misafirlerin Üniversiteyi ziyaretleri, uluslararasılaşma etkinlikleri, projeler, Free-Mover eğitim hareketliliği, IAESTE teknik staj hareketliliği, Orhun Değişim Programı gibi çalışmalar yürütüldüğü görülmüştür. Kurumun Eylül 2022 itibarıyla uluslararasılaşma faaliyetlerine ilişkin paylaştığı kanıtta bazı veriler;

- Erasmus kapsamında 2022-2 başvuru dönemi için kurumlararası anlaşma sayısı: 266,
- İkili anlaşmaların sayısı: 403 bilim dalında 255 üniversite,
- Uluslararası öğrenci sayısı: 6215 (Lisans: 4917, Ön lisans: 601, Yüksek Lisans: 382, Doktora: 226, TUS: 89)
- İstihdam edilen yabancı uyruklu öğretim üyesi sayısı: 28,
- Uluslararası değişim programları kapsamında gelen öğretim elemanı sayısı: 7,
- Uluslararası değişim programları kapsamında gönderilen öğretim elemanı sayısı: 25,
- Uluslararası değişim programları kapsamında gelen öğrenci sayısı: 24,
- Uluslararası değişim programları kapsamında gönderilen öğrenci sayısı: 158,
- Üniversite öğretim elemanlarının aldığı uluslararası fonlara dayalı proje sayısı: 24,
- Yurt dışındaki üniversiteler veya kurum/ kuruluşlar ile ortak yürütülen proje sayısı: 27,
- MOU Anlaşmaları sayısı: 22,
- İmza süreci devam eden MOU Anlaşması sayısı: 11,
- Yabancı Dilde Okutulan Derslerin sayısı (2021-2022 Bahar): 164 şeklindedir.

Yürürlükte olan stratejik planda uluslararası ilişkiler ve uluslararasılaşma süreçleriyle ilgili performans göstergelerine yer verildiği görülmüştür. Ancak Hedef 2.1'de yer verilen "*Ulusal ve Uluslararası Kaynaklarca Desteklenen Proje Faaliyetlerini ve Üniversitede Üretilen Bilimsel Çıktıları Artırmak*" için sorumlu birimin doğrudan "*üst yönetim*" olarak tanımlanması; bu performans göstergelerinin hangi birim tarafından belirlendiğinin, hangi amaç ve/veya hedefe ait bir performans göstergesi olduğunun ve takibinden hangi birimin sorumlu olduğunun anlaşılmasını güçleştirmektedir.

Kurum bünyesinde uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının kurumsallaşması açısından, farklı birimlerde gerçekleştirilen ancak birbiriyle ilişkili faaliyetlerin eşgüdüm içerisinde yürütülmesi ve koordinasyonunun daha etkin hale getirilmesinin geliştirmeye açık bir alan olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, KİDR'de konuyla ilgili herhangi bir bilginin sunulmadığı da dikkate alınarak Kurumda farklı birimlerin sorumlu olduğu uluslararasılaşma faaliyetlerinin sistematik izlenmesi ve geliştirilmesine yönelik mekanizmanın oluşturulması ve uygulanması ihtiyacı gözlenmiştir. Kanıt olarak sunulan UAİK'nın altı aylık dönemler halinde hazırladığı raporun, uluslararasılaşma performansının sistematik izlenmesi ve buna göre iyileştirmelerin gerçekleştirilmesini sağlayacak bilgi ve belge açısından kısıtlı olduğu görülmüştür. Uluslararasılaşma süreçlerine ilişkin UAİK tarafından hazırlanan yıllık öz değerlendirme raporları ve yapılan iyileştirme çalışmalarının ayrıntılı ve Kurumun bütününe kapsayacak nitelikte olmasının önem arz ettiği değerlendirilmiştir.

Kurumun uluslararasılaşma performansını izlemek üzere Amaç 1'in altında yer alan hedefler için göstergelerin ilk altı aylık gerçekleşme değerlerine bakıldığında; "*Hedef 1.2: Eğitim ve Öğretimde Uluslararasılaşmayı Arttırmak*"ta, uluslararası değişim programlarına katılan öğrenci sayısında hedefe yakınlığın % 5, yabancı uyruklu öğrenci sayısında hedefe yakınlığın % 85 olduğu, "*Hedef 2.1: Ulusal ve Uluslararası Kaynaklarca Desteklenen Proje Faaliyetlerini ve Üniversitede Üretilen Bilimsel Çıktıları Artırmak*"ta ise uluslararası proje fon tutarlarında hedefin % 645 ile aşıldığı görülmektedir. Diğer taraftan Kurumun İlahiyat Fakültesi bünyesinde yaklaşık on yıldır çıkarılan, İngilizce yayınlanan, süreç içinde saygınlığı artan ve uluslararası sıralamalarda üst sıralarda

taranan “*İlahiyat Studies*” adlı bir dergisinin bulunması, uluslararasılaşma faaliyetlerine katkı sağlayan bir örnek olması bakımından takdir edilmiştir.

Sonuç itibarıyla, yapılan belge incelemeler ve alınan bilgiler göz önünde bulundurulduğunda Kurumda uluslararasılaşma konusunda izleme ve iyileştirme düzeyindeki çalışmalar konusunda sistematik, ayrıntılı, raporlanabilir ve sürdürülebilir bir mekanizmanın oluşturulması gerektiği geliştirmeye açık yön olarak tespit edilmiştir. Kurumun sunduğu kanıtta BUÜ mezunu uluslararası öğrencilerin derlenmesine ilişkin bir planlama yapıldığını belirtmesi memnuniyetle karşılanmış olup, ivedilikle faaliyete dönüştürülmesinin Kurumun uluslararasılaşma vizyonunun nihai hedefi olan “*akademik/bilim diploması*” ye de etkin katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

### **Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimine ilişkin organizasyonel yapılanma tamamlanmış olup; şeffaf, kapsayıcı ve katılımcı biçimde işlemektedir.

### **Uluslararasılaşma kaynakları**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun uluslararasılaşma kaynakları birimler arası denge gözetilerek yönetilmektedir.

### **Uluslararasılaşma performansı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun geneline yayılmış uluslararasılaşma faaliyetleri bulunmaktadır.

## **B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM**

### **1. Program Tasarımı, Değerlendirmesi ve Güncellenmesi**

BUÜ ülkemizin köklü üniversitelerinden birisi olarak önemli bir eğitim ve öğretim deneyimine sahiptir. Kurumun eğitim politikası “*Öğrenci odaklılığında farklı öğrenme ve öğretme yöntemlerini kullanarak verilen nitelikli eğitim ile uluslararası bakış açısına, eleştirel düşünme ve problemleri çözme becerisine sahip bireyler yetiştirmek, öğrencilerin akademik ve bireysel gelişimini destekleyecek şekilde gelişen dünyaya uyum sağlayan eğitim programlarını tasarlamak ve uygulamak*” olarak açıklanmış olup bu politikaya ilişkin hedefleri stratejik planda da yer almıştır. BUÜ 2022-2026 Stratejik Planında “*Nitelikli eğitimi ile evrensel bakış açısına, eleştirel düşünme ve problemleri çözme becerisine sahip bireyler yetiştirmek*” olarak belirtilen eğitim-öğretim amacına yönelik aşağıda yer alan iki hedef belirlenmiştir;

Hedef (H1.1) Öğrencilerin akademik ve bireysel gelişimini destekleyerek niteliğini artırmak

Hedef (H1.2) Eğitim ve öğretimde uluslararasılaşmayı arttırmak

BUÜ 2021 KİDR’inde; eğitim ve öğretimin KYS’de temel süreç olarak ele alındığı, sürecin “*Eğitim Öğretimin Planlanması ve Gerçekleştirilmesi*” olarak iki başlıkta yönetildiği belirtilmiştir. Ayrıca “*İlişki Yönetimi ve Destek Hizmetler Süreci*” kapsamında da eğitim-öğretimle ilgili diğer uygulamalara ait faaliyetlerin yönetildiği vurgulanarak; Aralık 2021’de ilgili kurulların gözden geçirildiği ve eğitim-öğretim ile bunu destekleyen süreçlerde iyileştirmeler yapıldığı, bu süreçlerin yönetmelik ve yönergelerine uygun olacak şekilde uygulanmakta olan yapıya göre belgelendiği belirtilmiştir. Kurumda ders bilgi paketlerine <http://bilgipaketi.uludag.edu.tr/> adresinden ulaşılabilmektedir.

Kurumun yazılı belgelerinden KİDR’in, yürürlükteki 2022-2026 dönemi Stratejik Planı ile birimlerdeki ilgili diğer belgelerin incelenmesi, çevrimiçi ön ziyaret ve saha ziyareti sırasındaki gözlemler/ tespitler neticesinde; akademik birimler düzeyinde programların uygun seviyedeki Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikleri Çerçevesi (TYYÇ) yeterliliklerini de kapsayacak şekilde tanımlandığı

ve karar süreçlerinin onaylanarak sonuçlandırıldığı tespit edilmiştir. Üniversitede bir sonraki yıl için ders programlarının tasarımı ve onayı ile eğitim-öğretimi planlama sürecinin Mayıs ayına kadar belirlendiği ve Senato onayı ile kesinleştirildiği, Bologna süreci kapsamında ders planlarının paydaş katılımı ile gözden geçirilerek iyileştirildiği, UKEY'de yer alan toplantı, aksiyon ve PUKÖ sekmelerinin aktif olarak kullanıldığı, böylece kalite güvencesini tüm birimlere yayma, uygulama ve izleme çalışmalarının sürdürüldüğü belirlenmiştir.

BUÜ'de kurum genelinde programların tasarım ve onay aşamalarının mevzuata uygun olarak tanımlanan eğitim-öğretim süreci çerçevesinde gerçekleştirildiği, program tasarımı ve onayına ilişkin sonuçların sistematik olarak izlenerek paydaşlarla birlikte iyileştirildiği gözlenmiştir. Ayrıca, Kurumda yürütülen eğitim-öğretim programlarının tümünde zorunlu-seçmeli, alan-alan dışı ders oranının dengeli olduğu ve ders planlarının da bunu sağlayacak şekilde hazırlandığı, derslerin sayısının ve dağılımının akademik olmayan etkinliklere de zaman ayırabilecek biçimde düzenlendiği görülmüştür.

Kurumda yürütülen farklı düzeydeki bütün programların amaçları, çıktıları ve bunların TYYÇ ile uyumu tanımlanmış, ders kazanımları program kazanımları ile ilişkilendirilmiş ve matrisler oluşturularak BUÜ'nün web sayfasında Bilgi Paketi ve Bologna başlığı altında ilan edilerek eğitim-öğretimle ilgili uygulamalarla da ilişkilendirilmiştir. Ders bilgi paketlerinde, başta akredite olan programlarda olmak üzere program çıktılarının nasıl izleneceğine dair birim temelli planlama yapılmıştır. Programların amaçları, çıktıları ve bunların TYYÇ ile uyumu konusunda düzenli bir şekilde izlemeler yapılmaktadır.

Tüm programlarda derslerin, uygulamaların, stajların AKTS değerleri saptanmış ve Bilgi Paketi'nde paylaşılmıştır. Mezuniyet aşamasında verilen diploma ekinde derslerin AKTS değerleri yer almaktadır. Üniversite KİDR'inde, tüm programlarda tanımlı öğrenci iş yüklerinin; program ve ders bilgi paketleri aracılığıyla paydaşlarla paylaşıldığı ve eğitim-öğretim ile ilgili öğrenci hareketliliği, önceki öğrenmelerin tanınması vb. tüm uygulamalarda kullanıldığı belirtilmektedir. Kurum bütün programlarında iş yükü uygulamasının olduğu ve sistematik olarak izlendiği belirtmiş olsa da iş yükü hesaplamalarında az sayıda parametrenin dikkate alınması, öğrenci merkezli eğitimin yeterince içselleştirilmediğini göstermektedir.

Kurumda derslerin program amaçlarının ve öğrenme çıktılarının izlenmesi planlanmış, uygulamaya taşınmış ve belli ölçüde izleme ve iyileştirmeler yapılmaktadır. Program çıktılarının izlenmesine ve güncellenmesine ilişkin süreç ve performans göstergeleri gibi mekanizmaların Kurum genelinde yaygın olduğu ve bu konuda farklı paydaşlarla gerçekleştirilen izleme ve değerlendirme kanıtlarının bulunduğu görülmüştür.

Kurumda eğitim ve öğretim süreçlerine ilişkin rol ve sorumluluklar tanımlanmış ve üst yönetimin koordinasyonunda bütüncül olarak yürütülmekte olup bu konuda farklı paydaşlarla gerçekleştirilen izleme ve değerlendirme kanıtları da bulunmaktadır ve farklı bölümlerden kanıt örnekleri Üniversite genelini temsil edecek biçimdedir.

### **Programların tasarımı ve onayı**

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

### **Programın ders dağılım dengesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Programlarda ders dağılım dengesi izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

### **Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu**

**Olgunluk Düzeyi:** Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu izlenmekte ve

iyileştirilmektedir.

## **Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı**

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

## **Programların izlenmesi ve güncellenmesi**

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

## **Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda eğitim ve öğretim yönetim sistemine ilişkin uygulamalar izlenmekte ve izlem sonuçlarına göre iyileştirme yapılmaktadır.

## **2. Programların Yürütülmesi (Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme)**

Kurumda, eğitim ve öğretim süreçlerinin öğrenci merkezli, uygulamalı ve disiplinlerarası olması yönünde çabalar bulunmaktadır. Bununla birlikte Kurum genelinde öğrenciyi aktif hale getiren, yetkinlik temelli, süreç ve performans odaklı, bilgi aktarımından çok derin öğrenmeye yönelik etkileşimli öğrenme ortamlarının oluşturulması, geliştirilmesi gereken sürekli bir iyileşme alanıdır. Ayrıca, Kurumun hedeflediği nitelikli mezun yeterliliklerine erişmesi için öğrenci merkezli ve yetkinlik temelli öğretim, ölçme ve değerlendirme yöntemlerini eğitim türünün doğasına uygun olarak çeşitlendirmesi ve yaygınlaştırması da bir iyileşme alanı olarak değerlendirilmektedir.

Üniversite öğrenci başarı değerlendirmesinin temel bileşenleri ve işleyişi “*BUÜ Önlisans ve Lisans Eğitim-Öğretim Yönetmeliği*” ile “*BUÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği ve Uygulama Esasları*”nda tanımlanmıştır. Kurumda, öğrenci başarısını ölçme ve değerlendirmeye ilişkin süreçler yönergede tanımlanmıştır ve eğitim-öğretim hizmetlerinin değerlendirilmesine yönelik öğrenci görüşlerinin ve algılarının ölçülmesi için de memnuniyet anketleri yapılmaktadır. Ders Memnuniyet Anketlerinin öğretim üyesi-ders temelli sunulduğu, uygulanan tüm anketlerde yer alan her sorunun cevabının değerlendirildiğine, ölçme ve değerlendirme sistemine ilişkin öğretim üyesi veya öğrenciden alınan geri bildirimlerin iyileştirmeye yansıtılmasına dair kanıtlar bulunduğu görülmüştür. Öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirme uygulamalarının zaman ve kişilerarası tutarlılığının ve güvenilirliğinin izlenmesi ve iyileştirilmesi yönünde çalışmalar yapılması gereği dikkat çekmektedir.

Merkezi yerleştirmeye gelen öğrencilerin yanı sıra yatay/dikey geçiş, Yabancı Uyruklu Öğrenci Sınavı (ULUYÖS), Çift Anadal Programı (ÇAP), Yandal Sertifika Programı gibi farklı süreçler kapsamında öğrenci kabulünün ilgili yönetmeliklere göre yapıldığı gözlenmiştir. Erasmus, Secondos, Orhun, Farabi ve Mevlâna programlarına katılan öğrencilerin önceki öğrenmelerinin kabul edildiği ancak tecrübeye dayalı (nonformal) ve okul dışı (informal) öğrenmenin tanınma ve kredilendirilmesine ilişkin bir uygulama bulunmadığı görülmüştür.

BUÜ’de program mezuniyet koşulları ve mezuniyet karar süreçleri, Üniversite ve ilgili birim eğitim-öğretim yönetmeliklerinde tanımlanmıştır. Mezuniyet koşullarını sağlayan öğrencilerin alacağı diploma ve belgelerin ilgili hükümlere göre düzenlendiği, diploma almaya hak kazanmış öğrencilere diploması ile “*Diploma Eki*” verilmekte olduğu izlenmiştir. Öğrenci değişim programları kapsamında alınan AKTS kredileri tanınmakta ve Diploma Eki’nde belirtilmektedir. Özetle; Kurumda diploma, derece ve diğer yeterliliklerin tanınması ve sertifikalandırılmasına ilişkin açık, anlaşılır, kapsamlı ve tutarlı şekilde tanımlanmış ölçütler ve süreçler tüm programlarda uygulanmaktadır.

## **Öğretim yöntem ve teknikleri**

**Olgunluk Düzeyi:** Programların genelinde öğrenci merkezli öğretim yöntem teknikleri tanımlı süreçler doğrultusunda uygulanmaktadır.

## **Ölçme ve değerlendirme**

**Olgunluk Düzeyi:** Programların genelinde öğrenci merkezli ve çeşitlendirilmiş ölçme ve değerlendirme uygulamaları bulunmaktadır.

## **Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi**

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

## **Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma**

**Olgunluk Düzeyi:** Uygulamalar izlenmekte ve tanımlı süreçler iyileştirilmektedir.

### **3. Öğrenme Kaynakları ve Akademik Destek Hizmetleri**

Üniversitede eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütmek üzere sahip olunan fiziksel ve teknolojik bilgi kaynaklarının, stratejik plandaki ilgili amaç ve hedefler doğrultusunda yönetilerek iyileştirildiği; fiziki kaynaklar içinde yer alan sınıf, amfi, laboratuvar, barınma, beslenme ve spor planlarının iyileştirilmesine yönelik planların uygulandığı görülmüştür. Ayrıca eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte öğrenme kaynaklarının birimler arası dengeli dağılımının sağlandığı izlenmiştir.

Prof. Dr. Fuat Sezgin Merkez Kütüphanesi ek bina inşaatının tamamlanarak hizmete girmesiyle kullanıcıların çalışma alanları yenilenmiş ve iyileştirilmiştir. MARC (Machine Readable Cataloging) formatı ile desteklenen LIBRA kütüphane otomasyon sistemi sayesinde bibliyografik künye bilgilerinin bilgisayarlarda anlaşılır biçimde tutulabilmesinin ve bibliyografik bilgilerin uluslararası bir standardının sağlandığı gözlenmiştir. LIBRA otomasyon programı kataloglama, tarama, ödünç verme vb. kütüphane işlemlerini desteklemektedir. Ayrıca akademik ve idari personelin Bursa Uludağ Üniversitesi Yayın Talep Sistemi (UYATS) üzerinden, alınmasını istedikleri basılı kitap, e-kitap, basılı dergi, e-dergi taleplerini doğrudan iletebildikleri belirlenmiştir. Yine Otomatik Kitap Ödünç Verme-Alma Cihazı (Self Check) ile kullanıcının, kitap ödünç alma ve iade etme işlemi bankoya gelmeden kendisinin gerçekleştirebilmesine olanak tanıdığı gözlenmiştir.

Kurumda akademik destek hizmetlerine ilişkin yönetmelikler ve bunlara uygun yürütülen akademik danışmanlık uygulamaları yer alsa da bu uygulamaların Üniversite genelinde izlendiğine ve gerekli iyileştirmelerin yapıldığına dair yeterli kanıt bulunmamaktadır. Kurum genelinde psikolojik danışmanlık hizmetlerinin yeterli olmadığı ve bu konuda herhangi bir takibin de yapılmadığı gözlenmiştir.

Diğer taraftan Kurumda erişilebilir bir Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin bulunduğu ancak öğrenci sayısının fazla olduğu, öğrenci başına düşen tesis ve altyapının yeterli düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. Nitekim tesis ve altyapılar eğitim ve öğretimin kalitesini etkileyen unsurlar bakımından en fazla geliştirme gereken alanların başında gelmektedir.

Engelli Öğrenci Birimi Koordinatörlüğü aracılığıyla Kurumda fiziki ve mekânsal düzenlemelerin devam ettiği, dört binada fiziksel erişim engeli kaldırılarak bayrak başvurusunun yapıldığı, bu dönemde yedi binanın daha engelsiz hale getirme çalışmalarının planlandığı bilgisi edinilmiştir. Ayrıca dezavantajlı grupların eğitim olanaklarına erişimine ilişkin uygulamaların bulunduğu ve

yaygınlaştırılmaya çalışıldığı gözlenmiştir.

Öğrenci toplulukları Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı koordinasyonunda; "*Kültür sanat*", "*Bilim*", "*Spor*" ve "*Mesleki*" olarak gruplandırılarak yapılandırılmış olup, öğrenci topluluklarına ait yönerge ve üyelik işlemleri ile faaliyet gerçekleştirme sürecine ait bilgilere web sayfasından erişim sağlanabilmektedir. Öğrenci sayısının fazlalığı, yerleşkelerin çok sayıda ve dağınık olması gibi kısıtlara rağmen sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler konusunda izleme ile birlikte ihtiyaç ve taleplerin karşılanmasına, hizmetlerin artırılmasına ve iyileştirilmesine yönelik mekanizmaların geliştirilmesi konusunda büyük çabalar sarf edildiği görülmüştür. Bu durum memnuniyet anketlerine de belirgin şekilde yansımıştır.

### **Öğrenme ortam ve kaynakları**

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

### **Akademik destek hizmetleri**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda öğrencilerin akademik gelişim ve kariyer planlamasına yönelik destek hizmetleri tanımlı ilke ve kurallar dahilinde yürütülmektedir.

### **Tesis ve altyapılar**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde tesis ve altyapı erişilebilirdir ve bunlardan fırsat eşitliğine dayalı olarak yararlanılmaktadır.

### **Dezavantajlı gruplar**

**Olgunluk Düzeyi:** Dezavantajlı grupların eğitim olanaklarına erişimine ilişkin uygulamalar yürütülmektedir.

### **Sosyal, kültürel, sportif faaliyetler**

**Olgunluk Düzeyi:** Sosyal, kültürel ve sportif faaliyet mekanizmaları izlenmekte, İhtiyaçlar/talepler doğrultusunda faaliyetler çeşitlendirilmekte ve iyileştirilmektedir.

## **4. Öğretim Kadrosu**

Kurumda "*Öğretim Üyelğine Yükseltme ve Atama Kriterleri*"nin 2019 yılında güncellendiği, ilgili süreçlerin adil ve açık olarak yürütüldüğü ve söz konusu uygulamaların etkinliğinin akademik personel memnuniyetine de yansıdığı gözlenmiştir.

Eğiticilerin eğitimi kapsamında, öğretim elemanlarının eğitim ve öğretim yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik olarak "*Eğitimde İnovasyon ve Etkileşim Programı*"nın gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu program kapsamında yüz yüze ve çevrimiçi eğitimler düzenlenerek, devamlı ve başarılı katılım sağlayan akademik personele sertifika verilmektedir. Kurumun genelinde öğretim elemanlarının öğretim yetkinliğini geliştirmek üzere uygulamalar bulunmakla beraber; öğrenci sayısının fazlalığının öğretim elemanlarının haftalık ders yükünü ve tez danışmanlıklarını artırdığı gözlenmiştir. Nitekim öğretim elemanı/ üyesi başına düşen öğrenci sayıları oldukça yüksektir. Öğretim elemanlarının eğitim ve öğretim etkinliklerinin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin başlatıldığı bilgisi edinilmiştir.

BUÜ'de görev yapan akademik/idari personelin gerçekleştirdiği projeler ve çalışmalar arasında yapılan değerlendirmeler neticesinde; "*Bilim*", "*Özel*", "*Teşvik*" ve "*Hizmet*" başlıkları altında ödüllerin dağıtıldığı, öğretim elemanlarına yönelik araştırma-proje, patent, ticarileşen patent ve yayın

ölçütleri dikkate alınarak performans ödülleri bulunmuş ancak Kurum genelinde öğretim elemanları için “yaratıcı/yenilikçi eğitim fonu”; yarışma ve rekabeti artırmak için “iyi eğitim ödülü” gibi teşvik ve ödüllendirme mekanizmalarının bulunmadığı gözlenmiştir.

### **Atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri**

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

### **Öğretim yetkinlikleri ve gelişimi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde öğretim elemanlarının öğretim yetkinliğini geliştirmek üzere uygulamalar vardır.

### **Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme**

**Olgunluk Düzeyi:** Teşvik ve ödüllendirme uygulamaları kurum geneline yayılmıştır.

## **C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME**

### **1. Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları**

Araştırma ve Geliştirme Süreçleri, KYS Süreç haritasında tanımlanarak bu süreçlerin gözden geçirilmesi çalışmaları başlatılmıştır. Yürürlükte olan stratejik planda vizyon "*Kaliteli eğitimi, nitelikli bilimsel araştırmaları, yenilikçiliği ve girişimciliği ile geleceğe yön veren öncü bir araştırma üniversitesi olmaktır*" şeklinde güncellenmiş olup, Kurumun etkin bir Araştırma Üniversitesi olma hedefi devam etmektedir. Yine aynı şekilde Kurumun temel değerleri olan “Ortak Akıl ve Katılımcılık, Etik Değerlere Bağlılık, Kurumsal Aidiyet, Kalite Odaklılık, Yenilikçilik ve Girişimcilik, Çevreye Saygı ve Duyarlılık, Evrensel ve Yerel Değerlere Saygı, Sosyoekonomik ve Kültürel Kalkınmaya Destek, Araştırma ve Geliştirmede Kalite ve İş Birliği, Öğrenci Odaklılık” ile ilgili konular Kurum tarafından kanıtlarla açıklanmış olup, çeşitli kuruluşlarla yapılan iş birliği protokolleri kanıt olarak uygun değerlendirilmiştir.

Diğer taraftan Kurumun, vizyonunu desteklemek üzere 2022-2026 Stratejik Planında; "*Özgün ve Nitelikli Bilimsel Araştırmalar Yaparak Çıktılarını Toplumsal ve Ekonomik Faydaya Dönüştürmek*" stratejik amacını ortaya koyarak bunu destekleyen hedefler ile performans göstergelerini tanımladığı, vizyon ve temel değerleri ile uyumlu şekilde araştırma kapasitesini ve niteliğini artırmaya yönelik çalışmaları sürdürdüğü gözlenmiştir.

Araştırma ve Geliştirme Süreçleri, organizasyon şeması ile de belirlenmiş olarak BAP Koordinatörlüğü ve TTO aracılığıyla yürütülmektedir ve yapılan düzenli toplantılarda projeler değerlendirilmektedir. Kullanımda olan AVESİS ve BAPSİS'e ek olarak DAPSİS'de uygulamaya konulmuştur. Saha ziyareti sırasında, Kurumdan edinilen BAP destekli proje listesi yanında bu projelerin mali tabloları da incelenmiştir. BAPSİS'in proje başvuru ve uygulama süreçlerini kolaylaştırdığı, bunun proje sayılarına da artış olarak olumlu yansıdığı ve DAPSİS ile projelerin sistematik bir şekilde izlenmeye başlandığı gözlenmiştir.

Kurumda; alınan görüşler doğrultusunda BAP Uygulama Esasları Kılavuzu'nun güncellenerek yayımlandığı, doktora programlarının başvuru süreçlerinin tanımlı olduğu ve ilgili enstitülerin web sayfalarında duyurulduğu, doktora programlarına kayıtlı öğrencilerin ve bu programlardan mezun olanların sayılarının izlendiği tespit edilmiştir. Ayrıca söz konusu mezunlara, doktora sonrası çalışma alanlarına göre ilgili bölümlerde öğretim elemanı olarak istihdam imkânı sunulmuş araştırma faaliyetlerine devam etmelerini teşvik edildiği gözlenmiştir. Akademik çalışan memnuniyet anketlerinde proje destekleri, araştırma faaliyetlerinin desteklenmesi vb. konularla ilgili sorulara da



yer verilerek geri bildirim alındığı izlenmiştir.

### **Araştırma süreçlerinin yönetimi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde araştırma süreçlerin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihler yönünde uygulanmaktadır.

### **İç ve dış kaynaklar**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda araştırma kaynaklarının yeterliliği ve çeşitliliği izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

### **Doktora programları ve doktora sonrası imkanlar**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda doktora programları ve doktora sonrası imkanlarının çıktıkları düzenli olarak izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

## **2. Araştırma Yetkinliği, İş birlikleri ve Destekler**

BUÜ’de 2244 Sanayi Doktora Programı kapsamında 72 öğrenci mevcut olup, Üniversite bu alanda yükseköğretim kurumları arasında ilk sırada yer almaktadır. Ayrıca, YÖK’ün BUÜ 2018-2021 Üniversite İzleme ve Değerlendirme Raporu’nda 2021 yılında; YÖK 100/2000 Projesi doktora bursiyeri sayısının önceki yıllara göre düşerek 139 olduğu, TÜBİTAK tarafından verilen ulusal ve uluslararası araştırma bursu sayısının ise 320’ye yükseldiği görülmüştür. Kurum tarafından 2021 yılında, TÜBİTAK ile YÖK’ün 11. Kalkınma Planı çerçevesinde hazırlanan öncelikli alanlara başvuruda bulunulduğu; Gıda Arzı ve Güvenliği, Hayvan Besleme, Malzeme Teknolojileri öncelikli alanlarında başvuruların kabul edildiği görülmüştür.

Diğer yandan Uludağ Teknoloji Geliştirme Bölgesi (ULUTEK) ve TTO tarafından Kurumun akademik personeline araştırma metotları ve proje tipleri konusunda eğitimler verildiği görülmüştür, Ayrıca BAP Koordinatörlüğünde istihdam edilen bir öğretim görevlisi aracılığıyla araştırmalar ve projeler konusunda akademik personele yardımcı olunarak destek verilmesinin hedeflendiği, görülmüştür. Kurum genelinde ulusal/ uluslararası programlara ve projelere katılımın teşvik edildiği tespit edilmiştir.

BAP kapsamında desteklenen araştırma projeleri sayısı 2020’de 221 proje olup, bu sayı 2021’de ise 176 olmuştur. Kurumun bir biriminde HORIZON kapsamında 2020 ve 2021 yılında birer proje bulunmaktadır. BUÜ’de ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ile araştırma faaliyetlerinin izlenmesine, geliştirilmesine ve zayıf noktaların iyileştirilmesine yönelik faaliyetler yapılmaktadır.

Diğer taraftan, ulusal ve uluslararası iş birliklerinin BAP destekleri ile teşvik edilmesine yönelik olarak 14 Ekim 2020 tarihinde Senato tarafından onaylanan BAP Yönergesinde Katılımlı Araştırma Projesi (KAP) ve Uluslararası Akademik İş birliği Projesi (UİP) türlerine de yer verilmiştir. Bu proje türlerinin başvurudan sonuçlandırmaya kadar tüm süreçlerine ilişkin usul ve esasların, BAP Uygulama Esasları Kılavuzu’nda açıklandığı görülmüştür.

Ulusal ve uluslararası iş birlikleri ile yapılan yayınlar AVESİS’ten incelenip değerlendirilebilmektedir. Alınan tedbirler ve yapılan iyileştirmeler neticesinde hem BAP hem de dış kaynaklı projeler kapsamında yapılan iş birliklerinin analizlerinin, 6 ay aralıklarla gerçekleştirilen Koordinatörlükler Faaliyet Toplantılarında üst yönetim ile paylaşıldığı ve geliştirilmesi gereken konular hakkında fikir alışverişi yapılmak suretiyle gelecek projeksiyonunun belirlendiği görülmüştür.

Dış kaynaklı projeler kapsamında yapılan iş birlikleri; BAP Birimi, Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) ve Üniversite üst yönetimi arasında eşgüdüm halinde yapılan çalışmalarla geliştirilmektedir. TÜBİTAK tarafından sağlanan yüksek bütçeli 1004 kodlu Mükemmeliyet Merkezi Destek Programı kapsamında Üniversitenin koordinatör vasfı ile başvuru yapması ve kamu kurumları ve sektörün önde gelen kuruluşları ile bir konsorsiyum oluşturma çalışmalarının gerçekleştirilmesi memnuniyet vericidir. Proje, Kurumun kamu ve sektör iş birliklerine verdiği önemin ve başarılı çalışmalar sonucu ortaya çıkan güçlü iş birliklerinin önemli bir göstergesidir.

TTO tarafından gerçekleştirilen tüm bu faaliyetlerin; Kurum üst yönetimi ve akademisyenleri, TTO Yönetim Kurulu, TÜBİTAK ve sektör ile paylaşarak geri bildirimler edinildiği ve zayıf yönlerin iyileştirilmesi adına tedbirler alındığı görülmüştür. TTO'nun bu anlamda yapmış olduğu tüm faaliyetler 2020 ve 2021 yılına ait BUÜ TTO Faaliyet Raporlarında görülebilmektedir. Alınan tedbirler ve kararlar ile 2021 yılında gerçekleşen iş birliği faaliyetlerinin 2020 yılı raporunda yer alan iş birliklerine kıyasla anlamlı ölçüde artış gösterdiği gözlenmiştir.

BAP Birimi'nde istihdam edilen personelin temel görevinin ulusal/uluslararası projelerin idari işlerini takip etmek, dış kaynaklı projelerin süreçlerinin iyileştirilmesi, proje süreçlerine destek vermek, bu tür projelere yazım desteği sağlamak ve araştırmacılar ile üniversite üst yönetimi arasında dış kaynaklı projelerin yükümlülükleri bakımından iletişimi sağlamak olarak belirlendiği görülmüştür. Kurumda, 2019 yılında onaylanan Döner Sermaye Yönergesi sayesinde akademisyenlerin Üniversite döner sermaye gelirlerine katkıda bulunacak şekilde sektör ile iş birlikleri kurarak Ar-Ge projeleri yürüttüğü tespit edilmiştir.

### **Araştırma yetkinlikleri ve gelişimi**

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

### **Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ve ortak araştırma faaliyetleri yürütülmektedir.

## **3. Araştırma Performansı**

Kurumda "*Özgün ve Nitelikli Bilimsel Araştırmalar Yaparak Çıktılarını Toplumsal ve Ekonomik Faydaya Dönüştürmek*" stratejik amacı ve bunu destekleyen hedefler ile performans göstergeleri tanımlanmış olup, Araştırma Üniversitesi ölçütleri kapsamında ve stratejik planda yer alan söz konusu göstergeleri sistematik olarak izleme faaliyetleri yapılmaktadır. Ayrıca Kurumda ulusal ve uluslararası tanınırlığın yanında araştırma performansı ile ilgili göstergelerin de takip edildiği ve ilgili raporlamaların yapıldığı gözlenmiştir.

BUÜ'de tüm paydaşların katılımı ile 2021 yılı içinde hazırlanan 2022-2026 Stratejik Planında yer alan Araştırma Performansının İzlenmesine ve Değerlendirilmesine Yönelik Amaç ve Hedefler için belirlenen göstergelerin gerçekleşme değerlerinin, Kurum üst yönetimi ve BAP Koordinatörlüğü tarafından AVESİS otomasyonu üzerinden takip edildiği, TTO Faaliyet Raporları ve Koordinatörlükler Faaliyet Sunumları ile incelenip değerlendirildiği ve Memnuniyet Anketleri ile araştırmacıların takdirine sunulmuş paydaş görüşlerinin alındığı belirlenmiştir.

Öte yandan öğretim elemanlarının araştırma performanslarının takibine yönelik olarak stratejik planda göstergeler tanımlanmış ve izlenmektedir. Bu göstergeler ile ilgili birim temelinde hedeflerin alındığı ve gerçekleşme değerlerinin takip edildiği görülmüştür. Ayrıca performans takibi konusunda ve araştırma faaliyetinin niteliğini arttırmaya yönelik ödüllendirme mekanizmalarının tasarlandığı,

akademik çalışan memnuniyet anketlerinde proje destekleri, araştırma faaliyetlerinin desteklenmesi vb. sorulara yer verilerek geri bildirimlerin alındığı ve bu doğrultuda gerekli iyileştirmelerin planlandığı izlenmiştir. Kurum yetkililerinden; araştırma süreçlerinin yönetimine ilişkin motivasyon ve ödüllendirme konusunda girişimlerde bulunulduğu, SCI dergilerde Q1 yayını olan araştırmacılara maddi ödül verilmesinin kararlaştırıldığı, motivasyon için “*Bursa Uludağ Üniversitesi 2020 Yılı Bilim, Özel, Hizmet ve Teşvik Ödülleri Töreni*”nin düzenlenerek, en çok yayını olan akademisyenlere plaket takdim edildiği bilgisi edinilmiştir.

### **Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde araştırma performansını izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan mekanizmalar kullanılmaktadır.

### **Öğretim elemanı/araştırmacı performansının değerlendirilmesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme performansını izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan mekanizmalar kullanılmaktadır.

## **D. TOPLUMSAL KATKI**

### **1. Toplumsal Katkı Süreçlerinin Yönetimi ve Toplumsal Katkı Kaynakları**

BUÜ 2021 yılında Kalite Komisyonu ve ilgili paydaşlarıyla Toplumsal Katkı Politikasını oluşturmuş olup, misyonunu, vizyonunu ve temel değerlerini toplumsal katkı vurgusunu içerecek şekilde güncellemiş ve kamuoyuyla paylaşmıştır. Kurum, 2022-2026 Stratejik Planında “*Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Bilinci ile Toplumsal Katkıyı Geliştirmek*” hedefini temel amaçlarından biri olarak tanımlamış olup, “*Topluma hizmet amacıyla yapılan faaliyetlerin sayısını ve kalitesi arttırmak*” ve “*Sağlık Hizmetlerinin Kalitesini arttırmak*” hedeflerini ortaya koymuştur. Kurum, bu amacına ve hedeflerine ulaşmak amacıyla gösterge olarak ise “*Topluma katkı amaçlı düzenlenen etkinlik sayısı*”, “*Yaşam boyu öğrenme, meslek edinmeye ve geliştirmeye yönelik verilen sertifika sayısı*”, “*Çevre duyarlılığına ilişkin yapılan toplam faaliyet sayısı*”, “*Toplum için verilen sağlık ile ilişkili seminer, kurs ve etkinliklerin sayısı*”nı belirtmiştir.

Kurumun 2022-2026 Stratejik Planını hazırlarken “*Toplumsal Katkı Çalışma Ekipleri*” oluşturduğu ve 2021 KİDR’ında toplumsal katkıya yönelik sunulan hizmetleri ve faaliyetleri ilişki yönetimi kapsamında ele aldığı, bu süreçleri akademik birimler ile Uygulama ve Araştırma Merkezleri aracılığıyla yönettiği saptanmıştır. Kurumun 23 aktif olmak üzere toplam 29 Uygulama ve Araştırma Merkezi bulunmaktadır. Bunlardan aşağıda sıralanan uygulama ve araştırma merkezlerinin kendi alanında özgün toplumsal katkı faaliyetleri sundukları saha ziyaretinde tespit edilmiş olup ayrıca ilgili akademik birimler koordinesinde BİLEM TV ve Şadırvanlı Han Eğitim Akademisi gibi mekân ve ortamlarda topluma yönelik bilim, kültür ve sanat faaliyetlerinin sunulduğu saptanmıştır.

- Karagöz ve Kukla Oyunları Uygulama Araştırma Merkezi,
- Balkan Uygulama ve Araştırma Merkezi,
- Bitki Islahı ve Tohum Temelleri Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi,
- Arkeolojik Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi,
- Mozaik Araştırmaları Uygulama Merkezi,
- Türk Devletleri ve Akraba Toplulukları Uygulama Araştırma Merkezi.

BUÜ’de toplumsal katkı süreçlerine destek sağlayacak fiziksel kaynakların yeterli düzeyde olduğu gözlenmiş olup, bu kapsamda; eğitim alanları, toplantı ve konferans salonları, sağlık amaçlı uygulama ve merkez bina ve tesisleri, hayvan sağlığı hizmetlerine yönelik bina ve tesisler, sosyal alanlar ve spor amaçlı bina ve tesisler vb. fiziksel alt yapı olanaklarının toplumsal katkı süreçlerinin

yürütülmesinde önemli düzeyde imkân sağladığı izlenmiştir.

### **Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi**

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

### **Kaynaklar**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurum toplumsal katkı kaynaklarını toplumsal katkı stratejisi ve birimler arası dengeyi gözeterek yönetmektedir.

## **2. Toplumsal Katkı Performansı**

Kurumun 2022-2026 Stratejik Planında, "*Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Bilinci ile Toplumsal Katkıyı Geliştirmek*" stratejik amacını gerçekleştirmeye yönelik olarak iki hedef ve yedi performans göstergesi tanımlanmıştır. Bu yedi performans göstergesinin faaliyetleri Kurum genelinde izlenmektedir. SUAM (Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi) bünyesinde verilen sağlık hizmetleri ile birlikte, Hayvan Hastanesinde sunulan hizmetler, Uygulama ve Araştırma Merkezlerinde yapılan eğitim ve bilgilendirme çalışmaları performans göstergeleri ile izlenmektedir.

### **Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde toplumsal katkı performansını izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan mekanizmalar kullanılmaktadır.

## **E. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

BUÜ 2015 yılından beri her yıl KİDR hazırlamış ve YÖKAK tarafından 2017 yılında dış değerlendirme, 2020 yılında ise izleme sürecinden geçmiştir. Kurum, 2009-2013, 2014-2018, 2017-2021 ve 2022-2026 dönemlerini kapsayan dört stratejik plan hazırlamıştır. Mevcut plan dört amaç, dokuz hedef, 38 performans göstergesi içermektedir.

Kurumun; kurum iç değerlendirme raporları, 2020 Kurumsal İzleme Raporu (KİR), 2017-2021 ve 2022-2026 Stratejik Planı, gösterge raporları ile 11-14 Aralık 2022 tarihleri arasında yerinde ziyaretler kapsamında yapılan gözlemlerden, Kurumun yöneticileri, akademik ve idari personeli, öğrencileri ve dış paydaşları ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular doğrultusunda, Kurumun güçlü ve geliştirmeye açık yönleri ana ölçütler temelinde aşağıda özetlenmiştir.

## **2. Liderlik, Yönetim ve Kalite**

### **Güçlü Yönler**

- Kurum üst yönetiminin, kurumsal dönüşüm çalışmalarına önem vermesi.
- Üst yönetim, birimler ve çalışanlar arasında etkin bir iletişim ağının bulunması.
- Kurumda, katılımcılığı ve takım çalışmasını teşvik eden bir liderlik anlayışının olması.
- Kalite Komisyonunun yetki, görev ve sorumluluklarının tanımlanmış ve kalite politikası ile süreçleri tanımlayan Kalite El Kitabının olması ve kamuoyuyla paylaşılması.
- Öğrenci Kalite Komisyonu ve Kalite Elçileri Topluluğu kurularak aktif hale getirilmesi.
- Kurumda iç kalite güvence sisteminin kurgulanması ve süreçlerin iyileştirilmesi.
- Kurumda kalite kültürünün kurum genelinde yaygınlaştırılması çabasının bulunması.
- Kurumun araştırma üniversitesi statüsünde olması.
- Kurumda stratejik planlama kültürünün yaygınlaşması.
- Kurumun anahtar performans göstergelerinin, misyonu, vizyonu ve stratejik hedefleri

doğrultusunda belirlenmiş olması.

- Kurumun bilgi yönetim sistemi kapsamında birbiriyle entegre olmadığı görülmekle beraber süreçleri kolaylaştıracak UKEY, ÜNİKYS, AVESİS, Bursa Uludağ Üniversitesi Akademik Bilgi Sistemi (BUAKBİS) gibi çok sayıda yazılım modülüne sahip olması.
- Kurumun merkezi bütçe dışı gelirinin diğer üniversitelere kıyasla yüksek olması.
- Kurumda, tanımlı politikalar doğrultusunda uygulama sonuçlarının izlenmesine imkân tanıyan İç Kontrol Otomasyonu gibi bazı mekanizmaların bulunması.
- Kurumun TTO bünyesinde yaptığı girişimcilik faaliyetleriyle il düzeyinde önemli projelerin yürütülmesine olanak sağlaması.
- Dış paydaş ilişkilerinin yatırım, araştırma, faaliyet ve eğitim alanlarında etkin kullanılması.
- Paydaş memnuniyet anket sonuçlarının değerlendirilerek iyileştirmelerin yapılması.
- Mezunlara yönelik bilişim modülünün varlığı.
- Kurumda aktif Birim Danışma Kurullarının olması.
- İç paydaşlarda memnuniyet düzeylerinin yüksek olması.
- Uluslararasılaşma Politikasının bulunması, UAİK'in kurulmuş olması, çalışma alanları ve süreçlerinin politika ile uyumlu olması.
- Uluslararası öğrenci kabulünün ULUYÖS aracılığı ile yapıyor olması ve bu kapsamda hazırlanan bir web sayfasının bulunması.
- Uluslararası değişim programlarından faydalanan öğrenci sayısının fazla olması ve bu nedenle uluslararası iş birliği potansiyelinin bulunması.
- Hareketliliğe yönelik öğrenci ve personeli yönlendiren bilgi-belge ve uluslararası iş birliği anlaşmalarının bulunması.
- Kurumun araştırma üniversitesi olmasının uluslararası proje sayılarını olumlu etkilemesi.
- Öğrenci ve akademisyen hareketliliği için, Üniversitenin farklı disiplinleri içeren yüksek bir araştırma potansiyeli olması.

## **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**

- Kurumda birimlerin iç değerlendirme raporlarının olmaması.
- Rektör yardımcıları başta olmak üzere, görev tanımlarının/ dağılımlarının ve sorumluların bilgilerinin ve iş akış şemalarının bazı birimler dışında bulunmaması ve web sayfasında yayımlanmaması.
- Kurumun araştırma üniversitesi misyonu ve bununla uyumlu stratejik amaçlar doğrultusunda kurumsal dönüşümün gerçekleşmesi için; değişim yönetimi, kıyaslama, yenilik yönetimi gibi yaklaşımların ve bir dönüşüm modelinin bulunmaması.
- Üniversite Kalite Komisyonunun altında; eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve uluslararasılaşma alt komisyonlarının oluşturulmaması.
- Yeni kurulan birimlerin isim birliği sağlanarak organizasyon şemasında hiyerarşisi ve bağlılık ilişkisinin açık ve net şekilde bütüncül bir yaklaşımla yer almaması.
- Kurumun İngilizce web sayfasının yeterli içeriğe sahip olmaması.
- Kurumda, süreçlerde çoğunlukla PUKÖ döngüsünün sadece Planla ve Uygula kısmının işletilmesi ancak Önlem Al ve Kontrol Et aşamasının gerçekleştirilmemesi.
- Kurumun stratejik amaçlar doğrultusunda performans izleme sonuçlarına dair raporlamanın olmaması.
- Stratejik plana ilişkin dönemlik izleme sonuçlarının paydaş geribildirimleri doğrultusunda sistematik olarak değerlendirilmemesi.
- Kurumda kullanılan yazılım modüllerinin birbiriyle entegrasyonunun olmaması.
- Kurumun bir veri araştırma ve analiz biriminin bulunmaması.
- Süreç yönetimine ilişkin bir kılavuzunun bulunmaması.
- Mezunlara yönelik sistematik ve sürdürülebilir verilerin henüz toplanamıyor olması.
- UAİK'in onaylanmış eylem planının bulunmaması ve web sayfasında kamuoyu ile paylaşılmaması.

- Uluslararasılaşma kapsamında gerçekleştirilen izlemelerin paydaşlarla birlikte değerlendirilmemesi ve gerekli iyileştirilmelerin yapılmaması.
- Uluslararası iletişim açısından farklı dillerde yeterli sayıda yetkin personel bulunmaması.
- Kurum mezunlarında yabancı dilin yetersiz olması.
- Yerleşkelerde yabancı dilde yönlendirme ve işaret levhalarının bulunmaması.
- Kurum web sayfalarının içeriklerinin farklı dillerde de hizmete sunulması.

### *Öneriler*

- Yükseköğretim ekosistemi içindeki değişimleri ve küresel eğilimleri dikkate alarak misyon, vizyon, stratejik amaçlar ve hedefler doğrultusunda Kurumu geleceğe hazırlamak için bir kurumsal dönüşüm modelinin oluşturulması.
- Kurumun web sayfasının kurumsal akreditasyonu kolaylaştırıcı şekilde gözden geçirilmesi.
- Bilgi yönetim sisteminin entegrasyonunun sağlanması.
- Uluslararasılaşma faaliyetlerinin, tüm alanları kapsayacak şekilde bütüncül olarak planlanması ve uygulanması.
- Kurum personelinin uluslararasılaşma stratejileri kapsamındaki desteklerden daha çok yararlanmalarının sağlanması, farkındalık için çeşitli faaliyetlerin yürütülmesi.

## **3. Eğitim ve Öğretim**

### **Güçlü Yönler**

- Eğitim-öğretim programlarının tasarımının ve onayının ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilmiş ve güncellenmiş olması.
- Kurum genelinde programın amaçlarının, çıktılarının ve bunların TYYÇ ile uyumunun tanımlanmış, ilan edilmiş ve eğitim-öğretimle ilgili uygulamalarla ilişkilendirilmiş olması.
- Kurumun akredite edilmiş altı programına ait diplomalarda AYÇ/TYYÇ logolarının kullanılıyor olması.
- Ders Bilgi Paketlerinin kurumun genelinde tamamlanmış ve kurumun web sayfasında ulaşılabilir olması.
- Zorunlu-seçmeli ders dağılımının dengeli olması.
- İşletmede mesleki eğitimin ve stajın iş temelli kredi çerçevesinde değerlendiriliyor olması.
- Lisansüstü programların bölgenin sektörel ihtiyacına cevap veren, disiplinlerarası ve çok geniş yelpazede yürütülüyor olması.
- Üniversitenin akreditasyon çalışmalarına önem veriyor olması.
- Üst yönetimin akreditasyon çalışmalarına gerekli kaynağı sağlaması.
- Coğrafi konumu ve sanayi ile kurulan güçlü ilişkilerin Kurumu tercih açısından cazip kılması.
- Merkez kütüphane, Nadir Eserler Kütüphanesi, Simülasyon Merkezi (USİM), Deney Hayvanları Merkezi, Zooloji Koleksiyonu ve Herbaryum gibi güçlü ve öncü öğrenme kaynaklarına sahip olması.
- Öğrenci topluluklarının yaygın ve faaliyet çeşitliliğinin olması.
- Öğrencilerin Kuruma duyduğu güven ve aidiyet duygusunun güçlü olması.
- Kurumun öğretim elamanı bakımından köklü ve güçlü fakültelere sahip olması.
- Öğretim elemanlarının ulaşılabilirliği, öğrenci-öğretim elemanı ve yönetici arasındaki ilişkiler bakımından öğrenci memnuniyetinin yüksek düzeyde olması.
- Kurumda, tanımlı ve iç paydaşlarca bilinen atama, yükseltme ve görevlendirme ölçütlerinin ilgili yönetmelik kapsamında adil ve şeffaf olarak uygulanması ve iyileştirilmesi.
- Öğretim elemanlarının yetkinliklerini artırmak için bütün birimlerde sürekli mesleki gelişim ve destek eğitimlerinin başlatılması.

### **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**

- Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımının niteliksel tarafının yeterli olmaması.
- Eğitim ve öğretime ait kanıtlara kurumun web sayfasında kolay erişilememesi.
- Bölümlerin/ Programların yıllık öz değerlendirme raporlarının bulunmaması.
- Önceki öğrenme kapsamında tecrübeye dayanan (non-formal) ve sertifikaya dayanan (informal) eğitimin kabulüne yönelik düzenleme ve uygulamanın olmayışı.
- Üniversitenin bilgisayar olanakları, çalışma salonları, laboratuvar vb. öğrenme kaynaklarının öğrenci kapasitesi ve ihtiyaçlarına göre yetersiz olması.
- Tesis ve altyapı imkânlarının ihtiyacı karşılayacak düzeyde olmaması.
- Üniversitenin merkez yerleşkesinde güvenlik hizmetlerinin yetersiz olması.
- Fen ve teknik eğitim programlarında deney ve uygulamalara ilişkin sarf malzeme/kimyasal madde yetersizliğinin olması ve uygulama derslerini olumsuz etkilemesi.
- Merkez yerleşkede sosyal, kültürel ve sportif faaliyet alanlarının yetersiz olması.
- Rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetlerinin yetersiz olması.
- Araştırma görevlisi sayısının yetersiz olması.
- Akademik personele yönelik ödül ve teşvik mekanizmasının eğitim-öğretim faaliyetlerini de kapsayacak şekilde yaygın olmaması.
- Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının yüksek düzeyde olması.

### Öneriler

- Kariyer hizmetlerine yönelik sonuçların sistematik olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi.
- Kurumun, öğretim elemanlarına araştırma yetkinliğini iyileştirmeleri için sunulan olanakların çeşitlendirilerek artırılması.

## 4. Araştırma ve Geliştirme

### Güçlü Yönler

- Üst yönetimin araştırma üniversitesi hüviyetinin geliştirilmesine yönelik kararlılığı.
- Farklı disiplinlerde uzmanlaşmış akademik kadronun varlığı.
- Araştırma faaliyetlerine ilişkin çıktılarını; Kurumun ilgili politika, strateji ve hedefleri doğrultusunda ve Kurum genelinde sistematik olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi.
- Kurumun akademik ve idari anlamda nitelikli hizmet sağlayan bir BAP birimine sahip olması ve birimin otomasyon sistemi ile proje süreçlerini hızlı ve etkin şekilde yönetmesi.
- Kurumun; TTO, ULUTEK, Üniversite-Sanayi İş Birliği Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi (USİGEM) gibi birimler aracılığıyla sanayi ile güçlü iş birliğinin bulunması.
- Kurumun ulusal ve uluslararası etki yaratabilecek çok disiplinli ve disiplinlerarası araştırma faaliyetlerini desteklemesi.
- Öncelikli araştırma alanlarının belirlenip tüm araştırmacılara duyurulması.
- Kurumda araştırma politikaları çerçevesinde çeşitli stratejik ortaklıkların bulunması.
- Kurum içi kaynakların öncelikli araştırma alanlarını destekleyecek nitelikte ve erişilebilir şekilde yönetilerek, bu uygulamalardan elde edilen bulguların sistematik olarak izlenmesi, paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve iyileştirme faaliyetlerinin bulunması.
- Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesi, Kurum genelinde düzenli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirmenin yapılması.

- Kurumun farklı alanlarda uygulama ve araştırma merkezlerine sahip olması.
- Kurumun akademik personelinin araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik faaliyetleri önemsemesi ve desteklemesi.
- TÜBİTAK 2244 Sanayi Doktora Programı'nda çok sayıda öğrencinin bulunmasının Kurumun saygınlığını artırması.
- Kurumun araştırma bütçesinin yıllara bağlı değişiminin ve toplam bütçe içindeki payının sistematik olarak izlenmesi.
- Kurumda yapılan araştırma projelerine yönelik süreçlerin, organizasyonel bir yapı içinde tanımlanmış olması.
- Kurumda ihtiyaca göre BAP'a yönelik uygulama esaslarının yenilenebilir olmasının sürdürülebilirliği artırması.
- Stratejik planla uyumlu bilimsel çalışma sayısının artmasının, Kurumun araştırma performansının artmasına olumlu katkıda bulunması.

### **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**

- Kurumun ar-ge süreçlerine ilişkin mevcut laboratuvarlarının koordinasyonunu sağlayan bir yönetim modelinin olmaması.
- Kurumun araştırma hedeflerine ilişkin sonuçlarının ilgili paydaşlarla birlikte sistematik olarak değerlendirme ve iyileştirme mekanizmasının bulunmaması.
- Araştırma kaynaklarının kullanımına yönelik izlem/iyileştirme süreçlerinin Kurum geneline yaygınlaştırılmamış olması.
- Ulusal/ uluslararası ortak programların Kurum genelini kapsayıcı şekilde yaygın olmaması.
- Öğretim elemanlarının araştırma performanslarının birim düzeyinde analizlerinin yapılmaması.

### *Öneriler*

- Kurumun araştırma-geliştirme süreçlerine ilişkin mevcut yapılarının koordinasyonunu sağlayan bir yönetim modeli oluşturulması.
- Araştırma ve geliştirme faaliyetleri için; Kurumun fiziki ve mali kaynaklarının zenginleştirilerek etkin şekilde kullanımının sağlanması.
- Ulusal/ uluslararası ortak programların Kurum genelinde yaygınlaştırılması.

## **5. Toplumsal Katkı**

### **Güçlü Yönler**

- Kurumun özellikle sağlık hizmetlerinde bölgeye, ülkeye ve uluslararası düzeyde gelen hastalara katkı sağlaması.
- Kurumun öğretim elemanlarının bölgenin kamu ve özel kuruluşlarında çok sayıda danışmanlık hizmeti vermesi.
- Karagöz ve Kukla Oyunları Uygulama Araştırma Merkezi, Balkan Uygulama ve Araştırma Merkezi, Bitki Islahı ve Tohum Temelleri Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi, Arkeolojik Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Mozaik Araştırmaları Uygulama Merkezi, Türk Devletleri ve Akraba Toplulukları Uygulama Araştırma Merkezi gibi akademik birimlerin kendi alanında özgün toplumsal katkı faaliyetleri sunması.
- BİLEM TV ve Şadırvanlı Han Eğitim Akademisi gibi mekân ve ortamlarda topluma yönelik bilim, kültür ve sanat faaliyetlerinde bulunulması.
- Stratejik plandaki ilgili hedefler doğrultusunda toplumsal katkı faaliyetlerinin etkin yürütülmesi.
- Kurumun hedefleriyle uyumlu toplumsal katkı faaliyetlerinin olması.

### **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**



- Toplumsal katkı faaliyetlerinin kurumsal bir envanterinin bulunmaması.
- Kurumda, toplumsal katkı süreçlerinin yürütülmesi, izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik çalışmaları yapmak üzere Toplumsal Katkı Birimi gibi bir yapının oluşturulmaması.

### *Öneriler*

- Toplumsal katkı faaliyetlerinin sistematik izlenmesi ve iyileştirilmesi önerilir.