

# ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

## KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU

### DEĞERLENDİRME TAKIMI

Prof. Dr. M. Yıldırım ÜÇTUĞ	(Başkan)
Prof. Dr. Deniz DÖLGEN	(Değerlendirici)
Prof. Dr. Ahmet İNCE	(Değerlendirici)
Salih ARIMAN	(Değerlendirici)
Prof. Dr. H. Hakan YILMAZ	(Değerlendirici)
Prof. Dr. Meftuni YEKELER	(Yedek Değerlendirici)

15 Ağustos 2017

# İçindekiler

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Giriş</b> .....	<b>2</b>
1.1 Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci.....	2
1.2 Kuruma İlişkin Bilgiler.....	2
1.3. Değerlendirme Süreci.....	3
<b>2. Kalite Güvence Sistemi</b> .....	<b>4</b>
2.1. Kurumun misyon, vizyon, stratejik hedefleri ve performans göstergelerini belirlemek, izlemek ve iyileştirmek üzere kullandığı yöntem .....	4
2.2. Kurumun Kalite Komisyonunun kalite güvencesi sisteminin kurulması ve işletilmesi kapsamındaki yetki, görev ve sorumlulukları .....	5
2.3. İç paydaşlar (akademik ve idari çalışanlar, öğrenciler) ve dış paydaşların (işverenler, mezunlar, meslek örgütleri, araştırma sponsorları, öğrenci yakınları vb.) kalite güvencesi sistemine katılımı ve katkı vermeleri .....	6
<b>3. Eğitim - Öğretim</b> .....	<b>7</b>
3.1. Programların Tasarımı ve Onayı .....	7
3.2. Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme .....	8
3.3. Öğrencinin Kabulü ve Gelişimi, Tanınma ve Sertifikalandırma.....	10
3.4. Eğitim-Öğretim Kadrosu .....	10
3.5. Öğrenme Kaynakları, Erişilebilirlik ve Destekler .....	11
3.6. Programların Sürekli İzlenmesi ve Güncellenmesi .....	12
<b>4. Araştırma-Geliştirme ve Toplumsal Katkı</b> .....	<b>13</b>
4.1. Araştırma Stratejisi ve Hedefleri .....	13
4.2. Araştırma Kaynakları .....	16
4.3. Araştırma Kadrosu.....	17
4.4. Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi.....	17

<b>5. Yönetim .....</b>	<b>18</b>
5.1. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı.....	18
5.2. Kaynakların Yönetimi .....	19
5.3. Bilgi Yönetim Sistemi .....	21
5.4. Kurum Dışından Tedarik Edilen Hizmetlerin Kalitesi .....	21
5.5. Kamuoyunu Bilgilendirme .....	22
5.6. Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği .....	22
<b>6. Sonuç, Değerlendirme ve Öneriler.....</b>	<b>23</b>

## ÖNSÖZ

Bu rapor, 23 Temmuz 2015 tarihinde yayınlanan Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği ile Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun 2016 yılı Kurumsal Dış Değerlendirme Programı kapsamında, Anadolu Üniversitesinin kurumsal dış değerlendirme raporudur. Değerlendirme raporu, Anadolu Üniversitesinin eğitim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerinin, akademik, idari ve yönetsel süreçlerinin kalite güvence sistemi ile ilişkisini ele almakta olup saha ziyaretine, iç ve dış paydaşlar ile görüşmelere ve elde edilen belgelere dayalı olarak hazırlanmıştır. Raporda, iç ve dış paydaşlarla yapılan toplantılarda edinilen bilgiler yanında performans göstergeleri, anket sonuçları, stratejik plan, kurum iç değerlendirme raporu ve Anadolu Üniversitesinin çeşitli yönergeleri ve dokümanları göz önüne alınmıştır. Dolayısıyla rapor saha ziyareti bulguları, ön değerlendirme ve üniversitenin strateji ve diğer dokümanlarının değerlendirilmesinden yola çıkılarak hazırlanmıştır.

Raporda, üniversitenin güçlü ve gelişmeye açık yönleri üzerine yapılan değerlendirme ve ifade edilen görüşler Takım Üyelerinin tam mutabakatına dayanmaktadır. Kurumsal Dış Değerlendirme Geri Bildirim Raporu bütününde yapılan değerlendirmeye ilişkin hiç bir görüş ayrılığı bulunmamaktadır.

Kurumsal Dış Değerlendirme Geri Bildirim Raporunun gerek Anadolu Üniversitesi gerekse Yükseköğretim Kalite Kurulu çalışmalarına katkı sağlamasını umuyoruz. Bu süreçlerin başlatılmasında büyük emek veren YÖK Başkanlığına, süreçleri çok başarılı bir şekilde yürüten ve koordine eden Yükseköğretim Kalite Kurulu Başkanlığına ve Anadolu Üniversitesinin yönetimine ve çalışanlarına, tüm iç ve dış paydaşlarına süreçteki desteklerinden dolayı şükranlarımızı sunuyoruz.

## **1. Giriş**

### **1.1 Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci**

Kurumsal Dış Değerlendirme süreci doküman inceleme ve saha ziyareti olmak üzere iki temel aşamadan oluşmaktadır. Doküman inceleme aşamasında saha ziyaretinden önce değerlendiriciler Anadolu Üniversitesinin hem strateji ile ilgili belgelerini hem de çeşitli yönetmelik ve yönergelerini incelemişler ayrıca saha ziyareti boyunca kalite uygulamalarına ilişkin çeşitli belgeleri üniversite yönetiminden isteyerek incelemişlerdir. İkinci aşama ise saha ziyaretini kapsamaktadır. Bu bağlamda Anadolu Üniversitesini değerlendirmek üzere Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı Başkanı Prof. Dr. M. Yıldırım Üçtuğ başkanlığında, değerlendiriciler Prof. Dr. Deniz Dölgen, Prof. Dr. Ahmet İnce, Salih Arıman, gözlemci Prof. Dr. Hakkı Hakan Yılmaz ve yedek değerlendirici Prof. Dr. Meftuni Yekeler 8 Ocak 2017 tarihinde Eskişehir’de toplanmışlar ve Anadolu Üniversitesine gerçekleştirilecek olan ziyaret kapsamında yapılacak çalışmaları ve ziyaret programını gözden geçirerek son şeklini vermişlerdir. Bu ilk takım toplantısını takiben Rektör, Rektör Yardımcısı ve kurumdan gelen diğer ilgililer ile akşam yemeğinde tanışma toplantısı gerçekleştirilmiş, ziyaret programı ile ilgili genel bir görüşme yapılmıştır. 9-11 Ocak 2017 tarihleri arasında yerinde inceleme, gözlem ve değerlendirmelerde bulunan Dış Değerlendirme Takımı bu süreçte üniversitenin akademik ve idari değişik birimleri ile toplantılar yapmış, çeşitli merkezleri ve laboratuvarları ziyaret etmiş, örnek belge ve bilgiler toplanmış, iç ve dış paydaşlar ile görüşmüştür. Gün içinde yerinde inceleme ve toplantılarla geçen değerlendirme süreci, akşamları gün içinde yapılan ziyaret ve toplantıların değerlendirilmesi ve rapor yazılması çalışmaları ile devam etmiştir. Dış Değerlendirme Ziyareti 11 Ocak 2017 tarihinde Rektör ve Anadolu Üniversitesi Kalite Komisyonu üyeleri ile gerçekleştirilen son değerlendirme toplantısında, temel bulguların paylaşılması, üniversitenin güçlü yönlerinin ve güçlendirilmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin sözlü olarak ifade edilmesi yanında üretilen özet Kurumsal Geri Bildirim Raporunun sunulması ile tamamlanmıştır.

### **1.2 Kuruma İlişkin Bilgiler**

Anadolu Üniversitesinin temeli 1958 yılında kurulan Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisine dayanmaktadır. 1982 yılında Akademi, Anadolu Üniversitesi adını almıştır. Üniversite, Eskişehir il merkezinde yer alan Yunus Emre, İki Eylül ve Porsuk yerleşkelerinden

oluşmaktadır. İdari birimlerin büyük kısmı, bazı fakülteler ve yüksekokullar Yunus Emre yerleşkesinde bulunmaktadır. Mühendislik, Spor Bilimleri, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakülteleri ile Yabancı Diller Yüksekokulu kent merkezine 5 km mesafede bulunan İki Eylül yerleşkesinde yer almaktadır. Porsuk ve Ulaştırma Yüksekokulları ise şehir merkezindeki Porsuk yerleşkesinde hizmet vermektedir.

Anadolu Üniversitesi, üçü açık ve uzaktan öğretim veren olmak üzere on yedi fakülte, Devlet Konservatuarı, dört meslek yüksekokulu, iki yüksekokul ve dokuz enstitü, otuz araştırma merkezi ve yirmi iki araştırma ve uygulama birimine sahiptir. Bugün itibariyle açıköğretim sistemi ile eğitim veren üç fakültedeki toplam öğrenci sayısı 1,600,00'in üzerindedir. Anadolu Üniversitesinde Mayıs 2016 sonu itibariyle fakülte ve yüksekokullarda 25,506, enstitülerde ise 4,012 öğrenci bulunmaktadır. Değerlendirme e

Anadolu Üniversitesinde Mayıs 2016 sonu itibariyle 2,631 akademik, 1,795 idari, 475 işçi ve 1429'u diğer olmak üzere toplam 6,330 personel görev yapmaktadır. Akademik personelin 299'u profesör, 290'ı doçent, 485'i yardımcı doçent, 326'sı öğretim görevlisi, 860'ı araştırma görevlisi, 246'sı okutman, biri çevirmen ve 124'ü uzman olarak çalışmaktadır.

Anadolu Üniversitesi, New York Eyalet Üniversitesi (SUNY) Cortland Kolejiyle İngilizce Öğretmenliği alanında lisans ve yüksek lisans, İktisat alanında lisans, Leeds Beckett Üniversitesi ile İşletme alanında lisans, SUNY Albany Üniversitesi ile sosyoloji, biyoloji ve kimya alanlarında lisans, SUNY Empire State Kolejiyle işletme alanında lisans ve Western Michigan Üniversitesi ile İnşaat ve Endüstri Mühendislikleri alanında lisans çift diploma programlarına sahiptir.

### **1.3. Değerlendirme Süreci**

Anadolu Üniversitesi değerlendirme sürecinde Rektörlük, Kalite Komisyonu, Mühendislik Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, iç ve dış paydaşlar, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Porsuk Meslek Yüksekokulu, Öğrenci İşleri, Kütüphane ve Dokümantasyon, Personel, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlıkları, AR-GE ve İnovasyon Koordinasyon Merkezi (ARİNKOM), Engelliler Araştırma Enstitüsü ile Bitki, İlaç ve Bilimsel Araştırmalar Merkezi ziyaret edilmiştir.

Yapılan ziyaretlerde ilgili kurumların (Fakülte, Yüksekokul, Enstitü, Bölümler, Merkezler, Laboratuvarlar ve diğer birimler) gerek yönetim kademesinde bulunan akademik ve idari personelle, gerekse bu kurumlarda çalışan araştırmacılar ve öğrencilerle, ayrıca farklı bölüm

ve programların akademik personeli ve öğrencileri ile görüşülmüştür. Dış Paydaşlarla yapılan toplantıya sanayi ve iş dünyasından üniversite ile işbirliği içinde olan kurum temsilcileri katılmıştır. Değerlendirme sürecindeki ziyaretlerde ve yapılan görüşmelerde gündeme gelen konularla ilgili olarak kurum ve birimlerden ek bilgi ve belgeler talep edilmiş ve bu belgeler üzerinden de değerlendirmeler yapılmıştır. Yerinde yapılan inceleme ve ziyaretler, elde edilen ek belgeler, toplantılarda dile getirilen görüşler ve Değerlendirme Takımının gözlemlerine dayalı olarak yapılan değerlendirme, Özet Kurumsal Geri Bildirim Raporuna yansıtılmıştır. Yapılan değerlendirme, kurum üst yönetimi ve Kalite Komisyonu üyeleri ile yapılan son toplantıda paylaşılmış ve ilgili geri bildirim raporu ve değerlendirme formu takdim edilmiştir.

## **2. Kalite Güvence Sistemi**

### **2.1. Kurumun misyon, vizyon, stratejik hedefleri ve performans göstergelerini belirlemek, izlemek ve iyileştirmek üzere kullandığı yöntem**

Anadolu Üniversitesinin, ilkinin 2006 yılında gerçekleştirdiği SWOT analizi sonuçlarına dayanarak vizyon, misyon, temel değerler ve stratejik amaçlarını belirlemiş, 2009-2013 ve 2014-2018 yılları için birer Stratejik Plan oluşturmuş ve hem üniversite içinde, hem de web sayfası kanalıyla üniversite dışındaki paydaşlarıyla paylaşmış olduğu görülmüştür. Beş yıl için oluşturulan Stratejik Planın uygulamalarının toplumun tüm kesimleri tarafından da izlenebilmesi için Stratejik Plan ve Faaliyet Raporları Anadolu Üniversitesi web sayfasından yayınlanmaktadır. Ayrıca üniversitenin tüm süreçlerinin performansı üç aylık periyotlarla "QPR (Quality, Processes, Results) Performans Takip Programıyla takip edilmekte ve yıl sonunda gerçekleştirmeler bazında analiz edilmektedir.

Stratejik Planın oluşumu sırasında ağırlıklı olarak kurum içindeki çalışanların görüşlerinden yararlanıldığı görülmekle birlikte, öğrenci ve dış paydaşlardan yeterince geribildirim alınmadığı görülmüştür. 2014-2018 Stratejik Planı, 2009-2013 planına göre daha az sayıda amaç ve hedeften oluşmuştur. Ancak beş yıllık performans hedeflerinin olumlu gerçekleştirmeler ışığında ve sürekli iyileştirme felsefesi doğrultusunda gözden geçirilip revize edilmesi ve kurumu motive eden hedefler koyma yaklaşımı benimsenmesi yerinde olacaktır.

## **2.2. Kurumun Kalite Komisyonunun kalite güvencesi sisteminin kurulması ve işletilmesi kapsamındaki yetki, görev ve sorumlulukları**

Üniversitede 2015 yılının sonuna kadar “Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu (ANADEK)” tarafından yürütülmekte olan kalite güvence çalışmaları, 2015 sonundan itibaren Yükseköğretim Kalite Güvence yönetmeliği kapsamında, değişik birimlerden ve farklı bilim alanlarından kişilerin ve öğrencilerin temsil edileceği şekilde oluşturulan Anadolu Üniversitesi Kalite Komisyonu tarafından yönetilmeye ve Rektörlüğe bağlı olarak kurulan “Kalite Koordinatörlüğü” tarafından da koordine edilmeye başlanmıştır. Kalite Komisyonunun kalite güvencesi sisteminin kurulması ve işletilmesi kapsamındaki yetki, görev ve sorumlulukları Üniversitenin Kalite Güvence Yönergesi ile açıkça tanımlanmıştır.

Kalite Güvence anlayışının kurum sathına yaygınlaşması ve benimsenmesinin sağlanması için Kurum Kalite Komisyonuna bağlı olarak çalışan “Birim Kalite Komisyonları” oluşturulmakta ve yaygınlaştırılmaya çalışılmaktadır. Bu uygulama çok yeni olduğundan henüz tam yayılım ve entegrasyon sağlanamadığı, özellikle akreditasyon kapsamı dışındaki birimlerde kalite güvence ve kalite yönetimi bilincinin yeterince içselleştirilmediği görülmüştür. Ayrıca web sayfası kanalıyla tüm paydaşlarla paylaşılmakta olan Üniversitenin temel değerlerinden pek çoğunun, kalite güvence prensiplerine paralel olduğu görülmekle birlikte, kurumun henüz yazılı ve ilan edilmiş bir kalite politikası bulunmamaktadır.

Anadolu Üniversitesinin bağımsız kuruluşlar (ECZAK, FEDEK, MİAK, MÜDEK, PEARSON-EDEXCEL) tarafından eğitim-öğretim süreçleri açısından akredite edilmiş 55 programı ve akredite edilmiş üç laboratuvarı bulunmakta olup, ayrıca tüm programlara ait yeterlilikler ve ders öğrenme çıktıları tanımlanarak web sayfası aracılığıyla yayımlanmıştır. Üniversite bu sayıları, Üniversite bünyesindeki diğer programları da akreditasyon sürecine dahil ederek artırmayı hedeflemektedir. Bunların yanında kurumun kalite uygulamalarına yönelik ulusal ve uluslararası dış değerlendirme kurumları tarafından verilen çok çeşitli ödül ve belgeler mevcut olmakla birlikte (EU, EUA, EFQM, TÜRKAK, ANAPER, ISO ve en son EADTU), kurumun tüm kalite sistemlerini daha yalın ve etkin bir şekilde yönetebileceği, ISO9001 standardının da dahil olduğu Entegre Kalite Yönetim Sistemine geçebileceği görülmektedir.



### **2.3. İç paydaşlar (akademik ve idari çalışanlar, öğrenciler) ve dış paydaşların (işverenler, mezunlar, meslek rgterleri, araştırma sponsorları, ğrenci yakınları vb.) kalite güvencesi sistemine katılımı ve katkı vermeleri**

Strateji geliştirme ve uygulama süreçleri ile i değerlendirme çalışmalarında niversitenin farklı birimlerinden akademik ve idari personelin katılımı yanında dış paydaşlardan, kısıtlı da olsa, katılım sağlanmış, çalışma ıktıları yine i ve dış paydaşlarla paylaşılmış ve dnterleri istenmiştir. Ayrıca eğitim ve ğretim kalitesinin ve destek süreçlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla öğrencilere düzenli olarak “Ders Değerlendirme” ile “ğrenci Görüşleri” anketleri yapılırken, diğer çalışanlarla da algı ve beklentilerini ölçmek üzere farklı anketler uygulanmaya başlanmıştır.

Üniversitede i ve dış paydaşlardan alınan görüşler çıktıya dayalı eğitim programlarının ve araştırma faaliyetlerinin geliştirilmesi sürecinde geri bildirim olarak kullanılmaktadır. Bu geri bildirimlere göre ileriye dönük planlar ve faaliyetler güncellenmekte ve geliştirilmektedir. Ayrıca 2015-2016 eğitim ğretim yılında başlatılan paydaş anket sonuçlarının, bundan sonraki yıllarda da düzenli olarak tekrarlanması ve hedef-performans çerçevesinde değerlendirilmesi halinde, eğitim programlarının, odaklanılan araştırma alanlarının gelişimine ve diğer iyileştirmelere daha etkili katkı vereceği dşnlmektedir.

Öte yandan akredite olmuş ya da akreditasyon sürecine girmiş birimler tarafından i ve dış paydaşlardan alınan görüşler, program yeterliliklerinin belirlenmesi ve eğitim programlarının geliştirilmesi süreçlerinde geri bildirim olarak kullanılmakta iken, bu uygulamanın akreditasyon süreci dışındaki eğitim programlarına henüz yeterince yaygınlaştırılmadığı grlmektedir.

Anadolu niversitesinin bölgesel paydaşlarının koordinasyonu ve onların aynı hedefe doğru birlikte çalışmasını sağlamak için olduğu kadar, kendi kaynaklarını verimli ve etkili kullanabilmesi ve gerektiğinde ek kaynaklardan yararlanabilmesi için niversite dışından kaynak teminini ve paydaş ilişkilerini sağlamak adına çeşitli platformlar oluşturmuştur. Çok sayıda dış paydaşla farklı amaçlar için çeşitli işbirlikleri yürütülmekle birlikte, her bir işbirliğinin düzenli aralıklarla hedef-performans odaklı olarak gözden geçirildiğine ilişkin kısıtlı kanıt görülmüştür. Örneğin, kurumun stratejik hedeflerinden mezunlarla ve topluma hizmet eden sivil toplum örgütleriyle işbirliğini artırma hedefleri doğrultusunda, daha etkin yöntemlerin kullanılması verimliliği artıracaktır.

### 3. Eğitim - Öğretim

#### 3.1. Programların Tasarımı ve Onayı

Anadolu Üniversitesinin ilgili birimlerinde program yapıları ve müfredat yenileme çalışmaları Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı tarafından hazırlanan çalışma takvimine göre yapılmaktadır. Programlar, belirlenen takvime göre müfredat ile ilgili çalışmalarını yürütmekte, Üniversite Senatosunda nihai karar alınmaktadır. İç ve dış paydaş katkıları ile gerçekleştirilmesi gereken bu süreçte, özellikle dış paydaş desteğinin yetersiz kaldığı, tüm programlar/birimler geneline yaygınlaştırılmadığı görülmüştür. Paydaş görüşlerinin temelde anketler ile alındığı, anket uygulaması dışındaki yöntemlerden yeterince yararlanılmadığı ve raporlama yönündeki gayretlerin yeterli seviyeye ulaşmadığı belirlenmiş, bu husus gelişmeye açık alanlardan birisi olarak tespit edilmiştir.

Programların yeterlilikleri belirlenirken Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesiyle (TYYÇ) uyumu göz önünde bulundurulmuş, TYYÇ matrisleri ile ilişkilendirilmiş ve bilgi paketlerinde ilan edilmiştir. Sürece, iç paydaş olarak öğretim elemanlarının yanı sıra öğrenci temsilcisi seviyesinde katılım sağlandığı yönünde tespitler yapılmış olmakla birlikte öğrencilerin katkılarının sınırlı seviyede kaldığı anlaşılmıştır. Program tasarım ve onay süreçlerinde öğrenci katkısının daha etkin alınması ile iç paydaş görüşünün daha kapsamlı yansıtılabileceği, bunun eğitim-öğretim faaliyetlerinin iyileştirmesine yönelik çalışmalara yarar sağlayacağı ve değerlendirilmektedir.

Anadolu Üniversitesinin eğitim kalitesini yükseltmek amacıyla program akreditasyonları teşvik ediyor olması, akreditasyon süreçlerine katılan birimlere teşvik edici ve destekleyici katkılar sunması üniversitenin güçlü yönlerinden biridir. Bu kapsamda Mühendislik, Edebiyat, Fen, Mimarlık, Eczacılık ve Açıköğretim Fakülteleri ile Yabancı Diller Yüksekokulunun akreditasyon konusuna verdikleri önem takdire şayan olarak değerlendirilmiştir. Öte yandan kurulduğu günlerden bu yana üniversitenin en temel öğelerinden biri olan açıköğretim alanında yürütülen çalışmalar, geliştirmeler, bu alanın yurt dışını kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması, açıköğretimin sadece örgün öğretime ulaşma imkânı bulamayan kişilere değil de hayat boyu öğrenmeye hizmet edecek bir araç haline getirilmiş olması üniversitenin en güçlü yanlarından biri olarak tespit edilmiştir. Aynı şekilde, özel eğitime verilen önem, bu alanda gerek eğitim

gerekse de araştırma bağlamında belki de ülkemizin en önde gelen kurumu haline gelmiş olması Anadolu Üniversitesinin bir diğer çok güçlü yanı olarak görülmüştür.

Anadolu Üniversitesinde öğrencilerin staj ve işyeri eğitimi gibi kurum dışı deneyim edinmelerinin esasları programların staj yönergeleri ile tanımlanmıştır. Öğrenciler, staj yönergelerinde belirtilen esaslar çerçevesinde ve sürelerde staj çalışmasını tamamlamaktadır. Ayrıca, Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Merkezi (ARINKOM) aracılığı ile proje tabanlı staj programı yürütülmekte, öğrencilerin sektörün ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmiş problemlere yönelik alanlarda deneyim kazanması sağlanmaktadır.

Akredite programların eğitim amaçları ve öğrenme çıktılarına ulaşılmasını sağlamaya yönelik çalışmaları bulunmaktadır. Akreditasyon süreçlerine dâhil olmayan programlara yönelik planlamaların yaygınlaştırılmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

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

Anadolu Üniversitesinde 2005-2006 akademik yılından bu yana derslerin öğrenci iş yüküne dayalı kredi değerleri (AKTS) kullanılmakta olup, ders bilgi paketlerinde AKTS bilgisi yer almaktadır. Öğrenci iş yükünün kredilendirilmesi “AKTS kredi sınaması anketi” ile yapılmakta ve belirli aralıklarla güncellenmektedir. Programlarda yer alan dersler AKTS iş yüküne dâhil edilmekte, ancak yurt içi veya yurt dışında gerçekleşen uygulama ve staj iş yükleri (Eczacılık ve Sağlık Bilimleri Fakülteleri dışında) toplam iş yüküne dâhil edilmemektedir.

Üniversiteye kayıtlanan her öğrenciye bir akademik danışman atanmaktadır. Üniversite genelinde akademik danışmanlık hizmetlerine yönelik genel bir memnuniyet görülmüş ve bu husus kurumun güçlü yanlarından biri olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, anketler dışında birimlerde danışmanlık sisteminin etkin biçimde verildiğine ilişkin Öğrenci Memnuniyet Anket sonuçları veya benzeri belgeler bulunmaması da sistemin gelişmeye açık yönlerinden birisi olarak değerlendirilmektedir.

Öğrencilere eğitim yardımı verilmesine ilişkin uygulamalar 2012 yılından itibaren kaldırılmış olmasına rağmen, Anadolu Üniversitesi gereksinimi olan öğrencilere kurum içi çözümlerle maddi destek sağlamaktadır. Ayrıca, gereksinimi olan öğrencilerin üniversitenin birçok biriminde öğrenci işçi statüsünde çalıştırılması ve bu şekilde bir maddi destek imkânı sağlanması olumlu bir girişim olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitede özel yaklaşım gerektiren öğrenciler için (engelli, uluslararası öğrenciler ve mülteci gibi) çeşitli düzenlemeler bulunmaktadır. Özellikle engelli öğrencilere yönelik Engelli Öğrenciler Birimi vasıtası ile etkin çalışmalar yapıldığı, ayrıca Engelliler Araştırma Enstitüsü ve diğer birimlerin yürütücülüğünde topluma yönelik önemli hizmetler verildiği görülmüş olup bu husus, kurumun güçlü yanlarından biri olarak öne çıkmaktadır.

Öğrencilerin derslerde gösterdiği başarı temelde anketler ile izlenmekte olup, anketlerin hedeflenen ders öğrenme çıktılarına ulaşıldığını ölçebilecek sorular içerdiği anlaşılmıştır. Bununla birlikte, anket dışındaki yöntemlerin kullanımının sınırlı olması ve tüm programlar geneline yaygınlaştırılmaması, edinilen sonuçların sürekli iyileştirme sürecinde etkin ve sistematik biçimde kullanılmaması gibi hususlar da gelişmeye açık yönler arasında görülmektedir. Öte yandan, programda yer alan derslere dair edinilen ders değerlendirme anketi sonuçları sistematik olarak ilgili öğretim üyeleri ile paylaşılmakta, öğretim üyesinin performansını izlemek amaçlı değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, atama kriterleri kapsamında, anketlerden elde edilen öğretim üyesinin eğitsel performansına yönelik veriler doğrultusunda bir ödüllendirmeye de yer verilmiştir.

Anadolu Üniversitesinde öğrencilerin kayıt, başarı, mezuniyet vb. işlemleri üniversitenin Bilgisayar Uygulama ve Araştırma Merkezinin oluşturduğu bir yazılım ile gerçekleştirilmektedir. Sistemin geliştirilmeye açık yönleri ilgili birimler ile (Öğrenci İşleri Birimi gibi) yapılan ortak çalışmalar ile belirlenmekte ve gerekli düzenlemeler yapılmaktadır. Programlar bazında öğrencilerin tabi oldukları müfredat (alması gereken dersler, staj vb.) sisteme yüklenerek mezuniyet için gerekli olan tüm koşullar sistem üzerinde tanımlanmaktadır. Tamamen otomasyona dayalı yürütülen sistemin öğrenci takibi-danışmanlık, mezuniyet için etkin olarak kullanıldığı görülmüş, güçlü özelliklerden biri olarak belirlenmiştir.

Yabancı Diller Yüksekokulunun ve İngilizce dilinde eğitim yapan bölümlerin İngilizce bilgi ve becerisine yaptıkları katkılar güçlü yan olarak görülürken, eğitim dili tümüyle İngilizce olmayan program mezunlarının yabancı dil konusunda yeterli donanıma sahip olmadan mezun olmaları gelişmeye açık bir alan olarak tespit edilmiştir. Özellikle bu hususun Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesinde yürütülen programlar açısından bir handikap oluşturduğu kanısına varılmıştır.

Anadolu Üniversitesinde haklı ve geçerli nedenler ile derslere devam edemeyen veya sınavlara giremeyen öğrencilerin durumunu Üniversite Senatosunda alınmış bir karar ile düzenlenmiş olup, ilgili düzenleme web ortamından ilan edilmektedir.

### **3.3. Öğrencinin Kabulü ve Gelişimi, Tanınma ve Sertifikalandırma**

Anadolu Üniversitesinde lisans ve lisansüstü programlara yurt içinden öğrenci kabulü Yükseköğretim Kurulunun belirlediği esaslar doğrultusunda, yurt dışından öğrenci kabulü ise kurumun belirlediği yönergeler doğrultusunda yapılmaktadır. Ancak, programlara kabul edilen öğrencilere dair verilerin ve öğrencilerin akademik gelişimlerinin program tercih sırası, programı bitirme süresi, başarısızlık oranı, program değiştirme oranı gibi ölçütler kullanılarak yeterince izlenmiyor olması, edinilen sonuçların sürekli iyileştirmeye yönelik kullanıldığına ilişkin bilgilerin bulunmaması gelişmeye açık yönler arasında tespit edilmiştir.

### **3.4. Eğitim-Öğretim Kadrosu**

Anadolu Üniversitesinde öğretim elemanlarının işe alınma, atanma sürecinde üniversitenin atama ve yükseltme kriterleri esas alınmaktadır. Öte yandan, fakültelerin stratejik hedefleri arasında bulunması doğal olan, belli özel alanlarda kadro ilanı gibi, derslere ön koşul konulması gibi hususlarda üst yönetimin kalite perspektifinden hareketle olumlu yaklaşım sergilemesinin akademik birimlerin stratejik hedefler konusundaki motivasyonuna katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kurumdaki ders görevlendirmeleri, her yarıyıl başında programda açılacak derslerin içerikleri ve eğitim-öğretim kadrosunun yetkinlikleri dikkate alınarak yapılmaktadır. Bu süreçte Bölüm Akademik Kurulları etkili olmakla birlikte, ders görevlendirmeleri yapılırken eğitim-öğretim kadrosunun çalışma alanı/akademik uzmanlık alanı, bilgi birikimi vb. özellikleri ile ders içeriklerinin örtüşmesini güvence altına almaya yönelik somut kriterlerin teşkil edilmesinin sürecin daha etkinleştirilmesine katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Anadolu Üniversitesi, eğitim-öğretim kadrosunun mesleki gelişimlerini sürdürmek ve öğretim becerilerini iyileştirmek için teşvik edici destek ve ödüller sunmaktadır. Kurumun bütçesi içerisinde, desteklenme kararı alınan proje önerileri için önemli pay ayrılmıştır. Öğretim üyeleri, lisansüstü çalışmalar kapsamında sunulan BAP desteklerinden yeterince

yararlanmakta, ulusal ve uluslararası bilimsel etkinliklere katılım için destek bulmakta, endeksli yayınlar için özendirici teşvik almaktadır.

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

Anadolu Üniversitesi eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütmek için güçlü mali kaynaklara sahiptir. Öğrencilere sunulan kültürel etkinlik imkânları, spor alanları, sağlık tesisleri, kulüplere tahsis edilen mekânlar ve sağlanan maddi destekler güçlü yönler olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca, üniversitede uygulamalı eğitim verilen bölümlerin sahip oldukları laboratuvar ve atölye alt yapısının son derece gelişkin olması üniversitenin güçlü yanlarından bir başkası olarak öne çıkmıştır.

Öte yandan, Yunus Emre kampüsünde yer alan merkezi kütüphanenin alan miktarı, sahip olduğu elektronik kitap, elektronik dergi aboneliği, öğrencilerin erişim kolaylığı ve veri tabanı sayısı güçlü yanlar olarak tespit edilmekle birlikte, öğrencilerin gruplar halinde çalışmalarına imkân sağlayacak mekânların ve öğrenci kullanımına sunulan bilgisayar olanaklarının kısıtlı olması gelişmeye açık yönler olarak görülmüştür. Üniversitenin bu konularda iyileştirici çaba içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca İki Eylül kampüsündeki kütüphanenin yetersizliği, Porsuk yerleşkesi özelinde okuma alanı dışında bir olanak bulunmaması diğer gelişmeye açık yön olarak tespit edilmiştir.

Yukarıda belirtildiği gibi, Üniversitede öğrenci gelişimine yönelik sosyal, kültürel, sportif faaliyetler yeterli düzeyde desteklenmektedir. Özellikle Yunus Emre kampüsünde öğrencilere sunulan kültürel etkinlik imkânları, spor alanları, sağlık tesisleri, kulüplere tahsis edilen mekânlar ve sağlanan maddi destekler güçlü yönler olarak göze çarpmaktadır. Bununla birlikte, İki Eylül ve Porsuk kampüslerinde bu imkânların daha sınırlı olması söz konusu kampüsler bağlamında geliştirilmeye açık bir yön olarak belirlenmiştir. İki Eylül yerleşkesiyle ilgili olarak diğer gelişmeye açık yönlerin ise ulaşım ve kampüsün gece saatlerinde ve hafta sonlarında faaliyet göstermemesi olarak tespit edilmiştir.

Üniversitede uygulamalı eğitim verilen bölümlerin sahip oldukları laboratuvar ve atölye alt yapısının son derece gelişkin olması üniversitenin güçlü yanlarından biridir.

Kurumun, sunulan hizmet ve desteklerin kalitesini ve etkinliğini güvence altına alabilmek amacıyla paydaş beklentilerinin ve kuruma ilişkin algıların belirlenmesi için öğrenci beklenti ve

algılarının ölçümü belli aralıklarla yapılmaktadır. 2015-2016 yılı itibariyle bu manada 18 farklı anket uygulamasından yararlanılmıştır.

Performans programları ve idare faaliyet raporları incelendiğinde, bu dokümanların kurumun özel bütçe gelirleri ile döner sermayeden özel bütçenin kullandığı kaynakları kapsadığı görülmüştür. Döner sermaye gelirleri ve harcamaları ile başta SKS ve araştırma projelerine ilişkin kaynak kullanımlarının ise stratejik plan ve performans programındaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilmediği tespit edilmiştir. Türkiye'deki birçok üniversitede yaygın olan bu sorun Anadolu Üniversitesinde de gözlemlenmiştir. Üniversitenin hesap verme sorumluluğunun 5018 sayılı KMYKK'nun getirdiği yeni araçların etkin kullanımı ile güçleneceği kabulünde bu konu geliştirilmesi gereken bir alan olarak tespit edilmiştir.

Öğrencilere yönelik olarak bütçe ve bütçe dışı kaynakların kullanımı konusunda Anadolu Üniversitesi mali kaynakların yeterliliğinin de verdiği imkânla Türkiye'de iyi sayılabilecek bir konumdadır. Öğrenciler çok çeşitli sosyal ve sportif olanaklara kampüs içinde erişebilmektedirler.

### **3.6. Programların Sürekli İzlenmesi ve Güncellenmesi**

Anadolu Üniversitesinde farklı kurum/kuruluşların temsil edildiği bir dış paydaş grubu bulunmaktadır. Dış paydaşlardan anket yoluyla görüşler alınmaktadır. Dış paydaş katkılarının akreditasyon sürecindeki programlarda belli ölçüde alındığı, ancak geniş bir paydaş grubunu temsil edecek yöndeki katkıların sınırlı olduğu ve kurum geneline yaygınlaşmadığı görülmüştür. Bu nedenle işveren, iş dünyası ve meslek örgütü temsilcileri, mezunlar, vb. alanları kapsayan nitelikteki bir dış paydaş grubunun sürece etkin katılımının sağlanması ve sürekli iyileştirme sürecinde kullanılması hususu kurumun gelişmeye açık alanlarından birisi olarak belirlenmiştir. Ayrıca, paydaş bilgilendirme toplantıları veya başka yöntemlerle yapılan iyileştirmeler ve değişiklikler konusunda tüm paydaşların bilgilendirilmesi yönündeki gayretlerin artırılmasının gerektiği düşünülmektedir.

## **4. Araştırma-Geliştirme ve Toplumsal Katkı**

### **4.1. Araştırma Stratejisi ve Hedefleri**

Anadolu Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planında, araştırma stratejisi ve hedeflerini belirlemiştir. Bu amaç ve hedefler, Ar-Ge den sorumlu bir Rektör Yardımcılığı koordinasyonunda yürütülmektedir. Ar-Ge faaliyetleriyle hedeflenen sonuçlara ulaşılabilmek için Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu (BAP), Anadolu Üniversitesi Proje Birimi, Anadolu Üniversitesi Türk Patent Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi Girişimcilik ve İnovasyon Sistemi (AÜGİS) bünyesinde yer alan Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Merkezi-Teknoloji Transfer Ofisi (ARİNKOM-TTO), Anadolu Üniversitesi ANAÇ ön Kuluçka Merkezi, Anadolu Üniversitesi KOSGEB-Teknoloji Geliştirme Merkezi ve Anadolu Üniversitesi Girişimcilik Eğitim ve Araştırma Birimi (GEAB) görevlendirilmiştir. Kurumun araştırma konusunda stratejik amacı, 'Araştırma faaliyetlerinin nicelik ve niteliğinin artırılması' başlığı altında altyapıyı etkin kullanmak, disiplinler arası ve sonucu topluma hizmet eden projelere öncelik vermek, üniversite-sektör işbirliğini geliştirmek ve araştırmaları teşvik etmek olarak kategorize edilmiştir. Bu faaliyetler her yıl üç ayda bir tüm birimler tarafından QPR portalına girilerek izlenmektedir.

Kurumun temel araştırma ve uygulamalı araştırma stratejisi çok disiplinli ve paydaşlarla işbirliği ortamı sağlayarak üst düzeyde değer yaratmaktır.

Bu anlamda, üniversitenin sanayiyle ve içinde yer aldığı bölgeyle iletişim ve iş birliği içerisinde bulunması güçlü yön olarak belirlenmiştir. Örneğin, bu kapsamda Seramik Merkezinin emsal teşkil edecek bir yapıda olduğu görülmüştür.

2013 yılından bu yana faaliyet göstermekte olan ARİNKOM ve TTO birimlerinin üniversitenin sanayi ilişkilerine ve öğretim elemanları ile öğrencilerin fikirlerinin ürüne dönüşme süreçlerine yaptıkları katkı çok olumlu olarak değerlendirilmiş; bu çabalar ve alınan patentler, kurulan şirketler üniversitenin güçlü yanlarından biri olarak tespit edilmiştir.

Araştırma öncelikli alanları ile ilgili iç ve dış paydaşların önerilenleri doğrultusunda bilimsel ve sektörel toplantılar düzenlenmektedir. Üniversitenin ve dış paydaşlarının, atfedilen öncelikli araştırma konularında ilgili tüm sektörlerin dahil olması ve etkin işbirliğinin yapılması arzu edilen seviyelere çıkması için geliştirilmesi gereken bir durumdur.



Anadolu Üniversitesi, Ar-Ge faaliyetleri için yeterli mali kaynağa ve fiziki-teknik altyapı oluşturulmasına ve kullanılmasına yönelik politikasının var olması güçlü yönlerinden biridir. Araştırmacıların iç ve dış paydaşlarla işbirliği fuar, kariyer günleri ve proje günleri aracılığı ile sağlanmaktadır. Yapılan çalışmaların sosyo-ekonomik kültürel dokuya katkısının teşviki üniversite-sanayi işbirliği kapsamında yapılan faaliyetlerle sağlanmakta olup HORIZON 2020 ve TÜBİTAK TEYDEP kapsamında da projelerin gerçekleşmesi/artırılması Anadolu Üniversitesinin misyonuna katkı sağlayacaktır.

Anadolu Üniversitesinin araştırma faaliyetleri ile diğer akademik faaliyetleri (eğitim, öğretim ve topluma hizmet) arasında etkileşim vardır. Lisans, lisansüstü seviyede uygulamalı dersler ve tezlerin çoğunluğu projeye dönüşmekte ve araştırma kültürünün yaygınlaşması için teşvik edilmektedir. Bu kapsamda BAP Komisyonu tarafında bu projelerin desteklenmesi güçlü yan olarak sayılabilir.

Kurum araştırma stratejisinin bir parçası olarak kurumlar arası araştırma faaliyetlerini desteklemekte olup buna uygun 'Sektör Destekli Bilimsel Araştırma Projeleri' yönergesi örnek teşkil etmekte olup, ayrıca ARİNKOM-TTO'nun işlevselliğini artırıp üniversite-sanayi işbirliğini artırma, sürdürme ve kamu-sanayi danışmanlığı yapma stratejileri güçlü yan olarak ifade edilebilir. Yönergede sektörün mali desteği olarak % 30 öngörülmesi olumlu bir gelişmedir.

Bazı alanlarda dış desteklerin diğer proje destek kaynaklarında da yaygınlaştırılması stratejik hedeflerle uyum sağlaması için artırılmalıdır.

Anadolu Üniversitesi, araştırma stratejisi olarak disiplinlerarası ve çok disiplinli araştırma faaliyetlerini stratejik planda hedefler arasında kabul etmiş ve sunulan projelerin bu koşulu taşıyıp taşımadıkları Proje Birimi ve ARİNKOM-TTO tarafından belirlenen performans ölçütleriyle QPR sistemine girilerek izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

Anadolu Üniversitesi yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleri ile araştırma stratejileri arasında bir bağ kurmakta ve bu kapsamda havacılık-savunma, malzeme-seramik, animasyon, eczacılık-ilaç, nanoteknoloji, raylı sistemler, iletişim, çevre ve enerji dayanaklı tüketim alanlarında hizmetler sunmaktadır. Bu alanların bazılarında diğer alanlara göre daha da ön plana çıkmaktadır (malzeme-seramik ve havacılık ile raylı sistemler gibi). Atfedilen diğer alanların da vizyonlarından beklenen yerlere çıkması teşvik edilmelidir.

Yapılan araştırmaların bölgeye ve ulusa ekonomik ve sosyo-kültürel açıdan katkısı öğretim elemanlarının yaptığı proje sayısı ve ARİNKOM-TTO koordinasyonunda kurduğu Şirket sayısı bakımından önem atfetmektedir. Eskişehir'in 2013 yılında 'Türk Dünyası Kültür Başkenti' seçilmesiyle üniversite pek çok panel, çalıştay ve kongre gibi etkinliklere öncülük ederek sosyo-kültürel katkılar yapmıştır.

Anadolu Üniversitesi etik değerleri benimsetme konusunda etik komisyonunu oluşturmuş olup, intihali önlemeye yönelik ise özel yazılımlardan 'Turnitin' veya 'iThenticate' isimli yazılım programlarını kullanmaktadır. Ayrıca lisansüstü programlardaki öğrencilere zorunlu 'Bilim Etiği' dersi aldırılmaktadır.

Araştırma konusunda başarı gösteren, yayın, proje başvurusu, patent gibi konularda öne çıkan öğretim elemanlarına sunulan yayın teşvik projeleri Anadolu Üniversitesinin güçlü yanlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı biçimde Bilimsel Araştırma projelerine sağlanan mali destek üniversiteyi diğer yükseköğretim kurumlarından ayırt eden önemli bir güçlü yan olarak tespit edilmiştir. Ancak burada bir hususa dikkat çekilmesinin uygun olduğu düşünölmektedir. Öğretim elemanlarının araştırma desteğini bağımsız bir dış kuruluşun hakemliği sürecinden geçmeden (projeyi değerlendiren uzmanların sayıca çoğunluğu dış bir kuruluştan olmadan) ve ülkenin ve kurumun stratejik hedefleriyle tam uyumlu olmayabilecek kendi belirledikleri alanlarda araştırma yapmak üzere kolaylıkla elde edebiliyor olmalarının sakınca yaratabileceği kaygısı uyanmıştır. Bu durumun özellikle meşakkatli uluslararası araştırma süreçlerine ve rekabet edilebilirlik açısından öğretim elemanlarının çok rağbet etmemesi sonucunu doğurabileceği ve bunun üniversitenin uluslararasılaşma hedefini olumsuz olarak etkileyebileceği kanısı oluşmuştur.

Araştırma performansına maddi katkılar verilmesi yanında, atama ve yükseltmede sadece yardımcı doçent ve doçentlere kısmi puanlama katkısı verilerek değerlendirilmektedir. Üniversitenin araştırma performansını yükseltici çabalarının yanı sıra mevzuattan kaynaklı olarak profesörler için ise sadece maddi katkıyla teşvik dışında herhangi bir uygulamanın olamayışı devlet üniversitelerini ortak bir sorunu olarak görölmektedir.

Araştırma fırsatları ile ilgili kurum içi bilgi paylaşımı araştırmadan sorumlu rektör yardımcısı, proje birimi, ARİNKOM-TTO ve uluslararası ilişkiler gibi birimler aracılığı ile proje fikirleri

geliştirme, seminer/çalıştaylar, çağrılar, tanıtım ve bilgilendirme amaçlı basılı materyallerle yapılmaktadır.

Anadolu Üniversitesinde verilen doktoraların yurtiçinde ve yurtdışında diğer üniversitelerde işe başlama oranlarının takip edilemiyor olması gelişmeye açık bir yön olarak görülmektedir ve bu doğrultuda mezunlar sisteminin daha aktif olması gerekmektedir.

Anadolu Üniversitesi, araştırma öncelikleri kapsamındaki faaliyetleri için gerekli ve yeterli altyapı ve mali desteğe sahiptir ve bunu da stratejik planında belirlemiştir. Öte yandan araştırma merkezleri bağlamında stratejik hedeflerin belirlenmemiş olması, Engelliler Araştırma Enstitüsü gibi toplum katkısı çok yüksek ve değerli olan merkezlere olumlu katkılar sağlanırken, araştırma ve mali geri dönüşü sınırlı olan kimi araştırma merkezlerine hala destek veriliyor olması, üzerinde durulması gereken bir konu olarak görülmüştür.

Aynı çerçevede, araştırma konusunda stratejik hedeflerin tam anlamıyla belirlenememiş olmasından ötürü çok pahalı cihazların üniversitenin çok sayıda biriminde kendilerini tekrar ediyor olmaları kaynak israfı açısından gelişmeye açık bir yön olarak tespit edilmiştir. Bu çerçevede, üniversitenin stratejik hedeflerini belirlerken etkinlik/verimlilik referansından hareket etmesinin yürütülen faaliyetlerin daha olumlu sonuçlar vermesini sağlayacağı kanısına varılmıştır. Üniversitenin kaynakların verimli ve etkin kullanımına ilişkin ölçme ve izleme yapısını kurmuş olması ise güçlü bir yan olarak belirlenmiştir.

#### **4.2. Araştırma Kaynakları**

Anadolu Üniversitesinin fiziki/teknik altyapısı ve mali kaynakları araştırma öncelikleri kapsamındaki faaliyetlerinin yeterli olması güçlü bir yan olarak görülebilir. Bu kapsamda birim laboratuvarları, merkezlerin akredite olmuş laboratuvarları ve ön kuluçka merkezi örneklerden sayılabilir.

Kurum içi kaynakların araştırma faaliyetlerine tahsisine ve bunların belirlenmesine dair kriterler ilgili yasayla tanımlanmıştır. Araştırma faaliyetlerine kurum içi kaynak tahsisine yönelik öncelikler üniversitenin stratejik planında ifade edilmiştir ve üniversitenin toplam harcamasının %18.33'ü araştırma projeleri için kullanılmıştır. Bu kapsamda öğretim elemanlarının önerdiği alt komisyondan geçen projelerin tamamı desteklenmiştir.

Anadolu Üniversitesi dışından kaynak temini Avrupa Birliği, TÜBİTAK, Sektör Destekli BAP, SANTEZ ve BEBKA projelerinden olmaktadır. Bu tip kurum dışı mali desteklerin stratejik hedeflerle uyumlu olduğu ifade edilebilir.

Anadolu Üniversitesi araştırma faaliyetlerinin etik kurallara uygun olarak yürütülmesini sağlamak için 'Etik Kurulu' kurarak olası ihlalleri araştırıp karara bağlamaktadır. Üniversitede kullanılan yazılımlar da lisanslıdır.

Üniversite araştırmalar için ihtiyaç duyulan kaynakların sürdürülebilirliğini QPR portalı aracılığı ile izlemekte ve değerlendirmektedir.

#### **4.3. Araştırma Kadrosu**

Kurum işe alınan/atanan akademik personelin gerekli yetkinliğe sahip olmasını güvence altına almak için senatodan geçen atama yükseltme yönergesini uygulamaktadır. Bu yönergede akademik tüm faaliyetler puanlama ile değerlendirilerek azami puan uygulaması ile kadroya atanma şartlarını taşıdığına karar verilmektedir.

Kurumdaki akademik personelin gerek eğitim-öğretim bağlamında gerek araştırma faaliyetlerindeki niteliği göz önüne alındığında vizyonunda 'bir dünya üniversitesi olmak' ifadesi bulunan Anadolu Üniversitesinin atama terfi kriterlerinin arzulanan bu düzeyi sağlama konusunda yeterli seviyede olmaması geliştirilmeye açık bir alan olarak görülmektedir.

Araştırma kadrosunun yetkinliğinin ölçüldüğüne ve değerlendirildiğine dair somut bir veriye rastlanmamıştır. Öte yandan "inbreeding" konusu bazı disiplinler hariç olmak üzere üniversitelerimizin eğitim ve araştırma kadrosunun niteliğinin yenilikçilik, farklı bakış açıları, üretkenlik ve bilginin tazelenmesi açılarından sürdürülebilirliği adına önem taşımaktadır. Her ne kadar Üniversite bu konuda ölçüm ve kıyaslamalar yapıyor olsa da "inbreeding" oranlarının belli seviyelerin altına düşürülmemesinin yukarıda bahsedilen hususlar çerçevesinde ileride bir tehdit oluşturabileceği konusunda dikkat çekilmesinin yararlı olacağı kanaatine varılmıştır.

#### **4.4. Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi**

Anadolu Üniversitesinin araştırma performansı verilere dayalı ve periyodik olarak kısmen ölçülüp değerlendirilmektedir. Doktora derecesi alan mezunlarından sadece Anadolu Üniversitesinde akademik ortamda işe başlayanların takibi yapılmaktadır. Sanayi ortamında ve

yurtdışında çalışanlar için bu oranların izlenmesi söz konusu değildir. Yapılan araştırmaların bölge ve ülke ekonomisine katkısı öğretim elemanlarının yaptığı proje sayısı ve ARİNKOM-TTO koordinasyonunda kurduğu şirket sayısı bakımından ölçülebilir. Bu kapsamda ARİNKOM-TTO'de ticari ürüne dönüştürme ve patent başvuru sayılarıyla katkı sağladığı görülmektedir. Öte yandan Anadolu Üniversitesi, bölge ve ülke ekonomisine önemli katkılar sunmaktadır. Ancak, Üniversitenin ülke üniversiteler sıralamalarında daha üst seviyelere yükselmek konusunda stratejiler geliştirmesinin önerilmesi uygun mütalaa edilmektedir.

Araştırmaların kalitesinin değerlendirilmesi yönergelerle sağlanmakta olup projelerden çıkan yayınlar, bildiriler ve patentler ilgili proje ile eşleştirilerek takip edilmektedir.

Anadolu Üniversitesi, araştırma performansının belirlediği hedeflere ulaşmasındaki yeterliliğini belirli periyotlarda gelişme durumu girilen QPR portalıyla takip etmektedir. Bilimsel yayın sayısında yıllar itibariyle görülen artış olumlu bir gelişmedir.

## **5. Yönetim**

### **5.1. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı**

Anadolu üniversitesinin yönetim ve idari yapısı 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve bu mevzuatı tamamlayan ikincil ve üçüncül düzenlemeler tanımladığı genel modele uygundur. Merkezi yönetim bütçesi kapsamında özel bütçeli bir idare olan üniversitenin mali yönetim yapısının 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun (KMYKK) getirdiği yeni mali yönetim sistemine geçişte önemli bir aşama kaydettiği görülmektedir.

Devlet üniversiteleri 5018 sayılı KMYK çerçevesinde II sayılı cetvelde yer alan özel bütçeli idareler olarak tanımlanmıştır. Özel bütçe, bir bakanlığa bağlı veya ilgili olarak belirli bir kamu hizmetini yürütmek üzere kurulan, gelir tahsis edilen, bu gelirlere harcama yapma yetkisi verilen, kuruluş ve çalışma esasları özel kanunla düzenlenen kamu idaresinin bütçesidir. Genel bütçeli idarelerden farklı olarak özel bütçeli idareler devlet tüzel kişiliğinin altında yer almayıp ayrı bir tüzel kişiliğe sahiptir. Bu durum bu kurumlara idari ve mal anlamda çeşitli seviyelerde özerk bir yapı vermekte, özellikle üniversitelerin mali yönetimlerini daha önemli hale getirmektedir. Bu anlamda üniversitelerin büyüklüklerine ve faaliyet alanlarına göre genel hükümlerin yanında yönetim yapısının iyi işleyen bir modele dayanması yönetsel başarılarının önemli bir unsuru olarak görülmektedir.

Üniversitedeki operasyonel aktivitelerin büyük bir çoğunluğunun otomasyonla (QPR) yürütüldüğü, öğrenci işleri, insan kaynakları, idari ve mali işler, döner sermaye, kütüphane ve uzaktan öğretim büro yönetimi ile ilgili konular otomasyona dayalı bilgi sistemleriyle yönetildiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte, yönetsel süreçlerde QPR başta olmak üzere mevcut programların daha fonksiyonel bir şekilde kullanılmasına yönelik bir yönetim modelinin geliştirilmesi iyileştirilmesi gereken bir alan olarak öne çıkmaktadır.

Anadolu Üniversitesi çerçeve düzenlemelerle tanımlanmış olan yönetim sistemi içinde çalışan ve farklılaşan alanlarında yönetim modelini geliştirme çabasında olan bir üniversite niteliğindedir. Bu bağlamda üniversite öğretim elemanlarının sorunlarını üst yönetime iletme konusunda bir sorun yaşamıyor olmaları, üst yönetimin düzenli olarak belli dönemlerde akademik kadroya bilgi aktarması ve onların sorunlarını ve görüşlerini dinliyor olması üniversitenin bu anlamda güçlü yanlarından biri olarak görülmüştür.

Üniversitenin yönetmelik ve yönergelerinin gelişen koşullar çerçevesinde güncelleniyor olması ve bu sürecin hukuk ve dilbilim uzmanlarının da içinde bulunduğu bir mevzuat komisyonu marifetiyle yürütülmesi kurumun güçlü bir yanı olarak değerlendirilmiştir.

İç kontrol çalışmalarında eylem planı hazırlanması, idari görev alanlarına ilişkin iş akış süreçleri ve görev tanımlarının belirlenmiş olması, kurumsal risk çalışmalarının başlamış olması önemli bir aşamaya geldiğini göstermektedir. İzleyen dönemde akademik faaliyetlere ilişkin süreçlerin ve görev tanımlarına ilişkin çalışmaların başlamasıyla birlikte sistem bütünlüğü sağlanacağı düşünülmektedir. Üniversitenin temel hizmet alanı olan akademik süreçlere ilişkin çalışmaların yakın zamanda başlayacak olması bu anlamda önemli görülmektedir.

Bununla birlikte, iç kontrol uyum eylem planındaki faaliyetlerin uygulamaya konması ile önemli bir kurumsal çalışma gerektiren kurumsal risklerin belirlenmesi (stratejik seviyede ve operasyonel seviyede) ve bu risklere ilişkin olmak üzere birimlerle birlikte çalışılarak ilave müdahalelerin tespit edilmesi konusu gelişmeye açık bir alan olarak tespit edilmiştir.

## **5.2. Kaynakların Yönetimi**

İdari personel istihdamı üniversitenin tabi olduğu mevzuatın öngördüğü genel kurallar çerçevesinde merkezi sınavlar sonucunda gerçekleşmektedir. Bu süreç üniversiteye doğrudan bağlı olmamakla birlikte idari personel seçimi ve görevlendirmesinde kurumun herhangi bir

söz hakkı olmaması genel yapının gelişmeye açık yönlerinden biri olarak görülmüştür. Yine idari personelin beklentilerine bakıldığında, kurum içinde akademik personelle daha uyum içinde çalışmasına yönelik politikalar geliştirmesi de iyileştirilmesi gereken bir diğer alandır.

Anadolu üniversitesi özel bütçe yanında önemli bir büyüklüğe ulaşan döner sermaye bütçesi ve araştırma fonları hesapları ile Türkiye’de kaynak büyüklüğü açısından ilk sıralarda yer alan üniversitelerimizden bir tanesidir.

5018 sayılı KMYKK çerçevesinde üniversite bütçe hazırlıkları sürecinde Performans Programı hazırlamakta ve bunu hem merkezi kurumlar (Maliye Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığı) hem Parlamento hem de kamuoyu ile paylaşmaktadır. Üniversitenin hazırladığı son üç yılın performans programları incelendiğinde, stratejik planla bütçe arasındaki ilişkinin iyileştirilmesi geliştirilmesi gereken bir alan olarak tespit edilmiştir. Performans programında özellikle faaliyetlerin hedef niteliğinde belirlendiği ve çok genel olarak ifade edildiği görülmüştür. Oysa beklenen, plan ve programdaki hedefleri hayata geçirecek faaliyet ve projelerin programda açık bir şekilde ve faaliyet formatında yer almasıdır. Yine faaliyetlerin maliyetlendirilmesine bakıldığında, akademik ve idari bütün personel giderlerinin genel yönetime aktarıldığı görülmüştür. Beklenen eğitim, araştırma amaçlı olmak üzere akademik ve idari personelin maaş ve ücretlerinin tam maliyetlendirme yaklaşımına (full costing) uygun olarak ilgili faaliyet ve projelerde gösterilmesidir. Bu çerçevede faaliyet ve projelerin stratejik plan ve performans programındaki hedeflere uygun bir şekilde yazılması ve maliyetlendirilmesi geliştirilmesi gereken önemli bir alan olarak belirlenmiştir.

Performans programında amaç, hedef ve faaliyet ilişkisinin zayıf olması faaliyet raporlarını da etkilemektedir. Faaliyet raporlarının performans değerlendirmesinin olduğu kısım ilgili mevzuatın gerektirdiği bilgileri birçok üniversitede olduğu gibi Anadolu Üniversitesinde de performans programındaki sorun nedeniyle vermemektedir. Performans programında yapılacak olan iyileştirme bir gelişme alanı olarak faaliyet raporunun daha etkin bir hesap verme dokümanı olmasını da sağlayacaktır.

Üniversite mülkiyetinde ve kullanımında bulunan taşınmazlara ait envanter çalışmaları ile icmal ve envanterlerde yer alan iz bedelleri üzerinden muhasebe kayıtların aktarılması ile başlayan süreç değerlendirme çalışmaları ile önemli bir aşamaya gelmiştir.

### **5.3. Bilgi Yönetim Sistemi**

Üniversitenin sahip olduğu bilgi sistemleri alt yapısının özellikle son yıllarda büyük gelişme göstermiş olması güçlü bir yan olarak ortaya çıkmıştır. Kurulan sistemi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ve Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezinin ortaklaşa olarak geliştirme çabaları öğrencilerin başarı, ders kayıt ve mezuniyet işlemlerinin çok daha etkili bir şekilde gerçekleştirilebileceğini göstermektedir.

Anadolu Üniversitesi, politika oluşturma ve uygulama sürecine yönelik bilgileri Üniversite Bilişim Sistemi, Birim Faaliyet Raporları ve “QPR Portalı”, öğrenimine devam eden öğrenci ve yeni mezun anketleri ve Mezunlar Birliği istatistikleri aracılığıyla toplanmaktadır. Bu bilgilerin toplanmasına yönelik başlayan süreç kurumun güçlü yanı olarak görülmekle birlikte bilgilerin analitik bir çerçeve içinde değerlendirilmesi buna uygun bilgilerin üretilmesine yönelik sistematik bir veri yapısı kurulması geliştirilmesi gereken bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Anadolu Üniversitesinin yönetim bilgi sistemini geliştirmeye yönelik program kapsamında ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi belgelendirme sürecini başlatılmış olması üniversitenin güçlü yönü olarak görülmüştür.

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

Kurum İç Değerlendirme raporunda Üniversitenin kurum dışından alınan idari ve/veya destek hizmetlerinin tedarik sürecine ilişkin kriterleri Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü tarafından “Mal ve Hizmet Alma Süreci” ile belirlenmiş denmekte ve ekte yaklaşık yarım sayfalık süreç akışı verilmektedir. Anadolu Üniversitesinde dışarıdan mal ve hizmet alımları sadece döner sermaye için değil özel bütçe ve yürütülen projeleri de kapsayacak şekilde geniş bir faaliyet alanı için söz konusudur. Gerek ön mali kontrol gerekse iç kontrol süreçleri ile birlikte entegre bir mal ve hizmet alım sürecinin ihale hukuku çerçevesinde geliştirilmesi üniversitenin kaynaklarının daha ekonomik ve etkin kullanması konusunda önem taşıdığı düşünülmektedir. Özellikle rutin alımların dışında özellikli mal ve hizmetlere yönelik alımlar için bu tespit daha doğru olmaktadır. Nitekim, üniversitenin en önemli birimlerinden biri olan Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi bünyesinde yürütülen operasyonlara yönelik satın alma işlemlerinde mevzuattan kaynaklı sıkıntılar mevcuttur. Üniversite mevzuat çerçevesinde en doğru biçimde hareket etmekle birlikte mevzuat kısıtlamaları yürütülen operasyonlarda aksamaya neden



olabilmektedir. Bu kapsamda satın alma mevzuatının tüm üniversiteler için bu özellikli durumları da kapsayacak şekilde yeniden ele alınmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

### **5.5. Kamuoyunu Bilgilendirme**

Üniversitenin sahip olduğu teknik altyapı ve kurumsal birikimle eğitim ve araştırma faaliyetleri ile topluma hizmet faaliyetlerini sistemli ve düzenli olarak kamuoyuyla paylaşması güçlü bir yön olarak görülmüştür.

Bununla birlikte, özellikle stratejik plan, performans programı ve bütçe arasındaki ilişkinin fonksiyonel bir şekilde kurulamaması nedeniyle yasal olarak yayımlanması gereken bu dokümanların kamuoyuna istenen seviyede bilgi aktardığını söylemek mümkün değildir. Bu dokümanların kamuoyuna performans göstergelerindeki gelişmeler, faaliyet ve proje sonuçları ile mali bilgileri daha kapsamlı ve daha anlaşılır bir formda sunması geliştirilmesi gereken bir alan olarak belirlenmiştir.

### **5.6. Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği**

Anadolu Üniversitesi mevcut “Kalite Güvence Politikaları” ile uyumlu bir şekilde hazırlamış olduğu “Stratejik Planı”, yıllık “Performans Programları” ve yıllık Faaliyet Raporları” ile yönetsel sorumluluğu mali sorumlulukla birleştirerek hesap verebilirliği kurumsal bir çerçevede sağlamaktadır. Bu konudaki raporların varlığı ve bunlara internet ortamında ulaşım kurumun güçlü yönüdür.

Bununla birlikte ülkemizde devlet üniversitelerinin 5018 sayılı KMYKK ile gelen bu yeni araçları öğrenme ve geliştirme sürecinde olduğu dikkate alındığında özellikle ölçme konusunda dokümanların hazırlanmasından kaynaklı olmak üzere yetersizliği ile birlikte değerlendirmeye yönelik kurum içi süreçlerin eksikliğini geliştirilmesi ihtiyacı Anadolu Üniversitesinde de karşımıza çıkmıştır. Bu dokümanların kurum içinde daha fonksiyonel kullanılmasına yönelik iyileştirilmesi ve bir değerlendirme sisteminin kurulması geliştirilmesi gereken bir alan olarak görülmüştür. Yine iyileştirme sonrası bu dokümanların ilgili paydaşların anlayacağı şekilde raporlanması ve üst yönetim tarafından paylaşılması bu geliştirme sürecinin bir parçası olacaktır.

## **6. Sonuç, Değerlendirme ve Öneriler**

Anadolu Üniversitesi 1982 yılında kurulan ve ülkemizin önde gelen yükseköğretim kapsayacak şekilde kurumlarından bir tanesidir. Üniversitede kalite ve strateji çalışmalarının tarihçesi 2006 yılına dayanmaktadır. Bu süreç içerisinde üniversitenin 55 programının akredite olması, Mühendislik Fakültesinin EFQM sertifikası ve Türkiye Mükemmellik Ödülü almış olması üniversitenin kaliteye verdiği önemi yansıtan somut sonuçlar ve güçlü yönler olarak değerlendirilmektedir. Aynı şekilde stratejik plan çalışmalarına devam ediliyor olması, birçok alanda performans göstergelerinin belirlenmesi, kalite komisyonunun kurulmuş ve çalışmaya başlamış olması, birim kalite kurullarının oluşmuş olması üniversitenin bu konudaki kararlılığına işaret etmektedir.

Her kurumda olduğu gibi Anadolu Üniversitesinde de eğitim-öğretim, araştırma ve yönetim alanlarında çok güçlü yanların yanı sıra gelişmeye açık yönlerin de varlığı tespit edilmiş ve bu hususlar Geri Bildirim Raporu içerisinde ifade edilmiştir. Bu bağlamda gerçekleştirilen kurumsal dış değerlendirme sürecinin kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma ve yönetim sistemleri konularında sürekli iyileştirme faaliyetleri içerisinde bulunan Anadolu Üniversitesinin bu yöndeki gayretlerine olumlu katkılar sağlayacağı beklenmektedir.