

# **BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**2017**

# 1. KURUMSAL BİLGİLER

## 1) Kurum Hakkında Bilgiler

Toplum ve ülke kalkınmasına daha çok değer katan bir yükseköğretim kurumu olmasını hedeflediğimiz Uludağ Üniversitesi, 42 yıllık deneyimi ve nitelikli akademik kadrosu ile yeni bir geleceğe doğru emin adımlarla ilerlemektedir. Türkiye'nin alanında en seçkin kurumlarından biri olan Üniversitemiz, 4 Enstitü, 14'ü faal olmak üzere 15 Fakülte, 1'si faal olmak üzere 2 Yüksekokul, 16 Meslek Yüksekokulu, 1 Konservatuar, 24 Uygulama ve Araştırma Merkezi ile 2 Araştırma Merkezi ve Rektörlüğe bağlı olarak kurulan 5 Bölüm ile bilimsel ve akademik faaliyetlerini sürdürmektedir.

Üniversitemizde 2017 yılında 2.348 akademik olmak üzere toplam 4.481 personel görev yapmış, 74.822 öğrencimiz öğrenim görmüştür. '3. Nesil Üniversite' vizyonu ile yeni bir kimliğe bürünen Uludağ Üniversitesi'ni, bilimin ekonomik değere ve toplumsal faydaya dönüştüğü, hem Ar-Ge yapan hem proje üreten, sanayi ile işbirlikleri kuran bir anlayışla ülkemizin en iyi 10 üniversitesi arasına taşınması hedeflenmektedir.

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

Bilindiği üzere, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41. maddesinde, üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkililerince, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde her yıl faaliyet raporu hazırlanacağı hüküm altına alınmıştır.

Bu hüküm uyarınca hazırlanan 2017 Yılı Birim Faaliyet Raporları esas alınarak Üniversitemizin faaliyetleri, projeleri ve mali yönetim sonuçları Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından konsolide edilmiş ve '2017 Yılı Uludağ Üniversitesi İdare Faaliyet Raporu' oluşturularak kamuoyunun bilgisine sunulmuştur.

Raporumuzda Uludağ Üniversitesi'nin mevcut durumu, 2017 yılı içinde gerçekleştirilen eğitim ve araştırma faaliyetleri, üniversitemiz tarafından sunulan hizmetler ile bütçe uygulama sonuçlarına ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Bu anlamda 2017 Yılı Faaliyet Raporunun faydalı olmasını diler, hazırlanmasında emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Prof Dr. Yusuf ULCAY

Rektör

Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü

Rektör: Yusuf ULCAY

Gorukle Kampusu, 16059, Nilüfer, Bursa, Turkey

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

Rektörlük Özel Kalem - 0 224 294 00 10

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

## Tarihsel Gelişim

1970 yılında İstanbul Üniversitesi'ne bağlı olarak kurulan Bursa Tıp Fakültesi ile 1974 yılında kurulan Bursa İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Üniversitenin temelini oluşturmaktadır. 1975 yılında yasal kuruluşunu gerçekleştirerek Bursa Üniversitesi adı altında eğitim-öğretim hizmetine başlayan Üniversitemizin adı, 20 Temmuz 1982 tarihinde Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı hakkında 41 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile "Uludağ Üniversitesi" olarak değiştirilmiştir.

- 1970- Bursa Tıp Fakültesi (İstanbul Üniversitesi'ne bağlı olarak kuruldu)
- 1974- Bursa İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi
- 1975- Bursa Üniversitesi
- 1976- Mühendislik-Mimarlık Fakültesi,
- 1978- Veteriner Fakültesi,
- 1981- Ziraat Fakültesi,
- 1982- Fen Bilimleri Enstitüsü
- 1982- Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- 1982- Sosyal Bilimler Enstitüsü
- 1982- Eğitim Fakültesi (Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Bursa Yüksek Öğretmen Okulu ile Yabancı Diller Yüksekokulu birleştirilerek),
- 1982- İlahiyat Fakültesi,
- 1983- Fen-Edebiyat Fakültesi,
- 1985- Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu,
- 1986- Bursa Meslek Yüksekokulu, (Yüksekokul; 1996 yılında Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Yüksekokulu olarak ikiye ayrılmıştır)
- 1992- İlahiyat Meslek Yüksekokulu (1998–1999 öğretim yılından itibaren öğrenci alımı yapılmamaktadır.)
- 1994- Mustafakemalpaşa Meslek Yüksekokulu,
- 1995- Karacabey Meslek Yüksekokulu,
- 04.07.1995 gün ve 95/044 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Dış Hekimliği Fakültesinin Üniversitemiz bünyesinde kurulması uygun görülmüş, henüz faaliyete başlanılmamıştır.
- 1995-İnegöl Meslek Yüksekokulu,
- 1995-İznik Meslek Yüksekokulu,
- 1995-Yalova Meslek Yüksekokulu, (31.05.2008 gün ve 26892 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5765 sayılı Kanun uyarınca Yalova Üniversitesine bağlanmıştır.)
- 1996- Sağlık Yüksekokulu (4 yıllık),
- 1996- Yenişehir İbrahim Orhan Meslek Yüksekokulu,
- 1998- Devlet Konservatuvarı (İlköğretim)
- 1998- Devlet Konservatuvarı (Lise Devresi)
- 1999- Orhangazi Meslek Yüksekokulu,
- 1999- Mennan Pasinli Meslek Yüksekokulu,
- 2002- Yabancı Diller Yüksekokulu
- 2002- Gemlik Asım Kocabıyık Meslek Yüksekokulu,
- 2002- Orhaneli Meslek Yüksekokulu,
- 2002- Keles Meslek Yüksekokulu,
- 2003- Devlet Konservatuvarı (Lisans)
- 2007- Hukuk Fakültesi (1995 yılında kurulan fakülteye ilk kez öğrenci alınmıştır.)
- 2007- Yalova İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (31.05.2008 gün ve 26892 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5765 sayılı Kanun uyarınca Yalova Üniversitesi bağlanmıştır.)
- 2007- Güzel Sanatlar Fakültesi (1995 yılında kurulan fakülteye ilk kez öğrenci alınmıştır.)
- 17.05.2007 gün ve 5662 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Gemlik Necati Kurtuluş Denizcilik Yüksekokulunun Üniversitemiz bünyesinde kurulması uygun görülmüş, henüz faaliyete

başlanılmamıştır.

- 2008- Harmancık Meslek Yüksekokulu
- 2009- Büyükşehir Meslek Yüksekokulu
- 2010- Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- 2010- İnegöl İşletme Fakültesi
- 2013- Mühendislik Fakültesi (Mühendislik-Mimarlık Fakültesinden ayrılarak kurulmuştur.)
- 2013- Mimarlık Fakültesi (Mühendislik-Mimarlık Fakültesinden ayrılarak kurulmuştur.)
- 2014- Spor Bilimleri Fakültesi (Eğitim Fakültesinden ayrılarak kurulmuştur.)
- 2016- Sağlık Bilimleri Fakültesi

## **Misyonu, Vizyonu, Değerleri ve Hedefleri:**

### **Vizyon**

Kaliteli eğitimi ile tercih edilen, nitelikli bilimsel araştırmalar yapan, yenilikçiliği ve girişimciliği ile bireyin ve toplumun gelişimine katkı sağlayan üçüncü nesil üniversite olmaktır.

### **Misyon**

Uludağ Üniversitesi;

Bilimsel ve mesleki bilgi birikimi ile tercih edilen bireyler yetiştirmeyi, nitelikli ve özgün bilgi üretmeyi, ürettiği bilgi ile tüm sektörlerle işbirliği yaparak kalkınmaya katkı sağlamayı görev edinmiştir.

### **Temel Değerler**

#### **Ortak Akıl ve Katılımcılık**

Çalışanlarının bireysel özellik ve idealizmlerini koruyarak her kademedeki yönetim süreçlerine katılmalarını sağlamak tüm paydaşlarının görüş ve düşüncelerine değer vermek,

#### **Etik Değerlere Bağlılık**

Çalışmalarımızda milli, manevi, hukuksal, bilimsel ve ahlaki değerlere dikkat etmek,

#### **Kurumsal Aidiyet**

Üniversitemiz çalışanlarının ve öğrencilerinin memnuniyetlerini sağlamak,

#### **Özgür ve Özgün Düşünceyi Önemseme**

Farklı fikir ve önerilere anlayış ile yaklaşarak yeni fikirlerin oluşumuna zemin hazırlamak,

#### **Yenilikçilik ve Girişimcilik**

Yeni ve özgün düşünce ve girişimlerin faydalı, katma değeri yüksek ürün ve hizmetlere dönüşme süreçlerini desteklemek,

#### **Çevreye Saygı ve Duyarlılık**

Çevrenin korunması, sürdürülebilirliği ve iyileştirilmesi için öncü olmak,

## **Yerel ve Evrensel Değerlere Saygı**

Üniversitemiz görev ve sorumlulukları çerçevesinde çalışan ve tüm paydaşları ile evrensel ve toplumsal değerlere saygılı ve duyarlı olmak,

## **Yerel ve Toplumsal Kalkınmaya Destek**

Akademik bilgi birikimleri, küresel ve yerel konulara duyarlılığı ile yerel ve toplumsal kalkınmaya destek olmak,

## **Yönetimde Saydamlık**

Ulaşılabilir, şeffaf ve hesap verebilir yönetim anlayışında olmak,

## **Eğitim-Öğretim Hizmeti Sunan Birimler**

Üniversitemize bağlı 4 Enstitü, 14'ü faal 15 Fakülte, 1'i faal 2 Yüksekokul, 16 Meslek Yüksekokulu, 1 Konservatuar, 24 Uygulama ve Araştırma Merkezi ile 2 Araştırma Merkezi ve Rektörlüğe Bağlı olarak kurulan 5 Bölüm faaliyetlerine; Görükle, Gemlik Sunğipek, Mudanya, Fethiye, Ali Osman Sönmez, Yeni Şehir İbrahim Orhan, Orhangazi, Orhaneli, Keles, Harmancık, Büyükorhan, Karacabey Sadık Yılmaz, Mustafa Kemalpaşa, İznik ve İnegöl Yerleşkelerinde devam etmektedir.

Üniversitemizde lisansüstü, lisans ve önlisans programlarında eğitim verilmekte olup öğretim dili Türkçedir. Ancak ilgili kurulların önerisi, Senatonun kararı ve YÖK'ün onayı ile programlarda tamamen veya kısmen yabancı dille eğitim-öğretim yapılabilir. Üniversitede eğitim-öğretim; örgün öğretim ve ikinci örgün öğretim, uzaktan eğitim, yaygın eğitim ile yaz öğretimi türlerinden ibarettir. Eğitim-öğretimin kapsamı; ilgili akademik birimin özelliğine göre kuramsal dersler, uygulamalı dersler, laboratuvar çalışması, işyeri eğitimi, bitirme ödevi/projesi, ödev çalışması, staj, seminer, pratik çalışma, atölye, klinik uygulamalar ve benzeri eğitim-öğretim etkinliklerinden oluşur.

## **Araştırma Faaliyetinin Yürütüldüğü Birimler**

Uludağ Üniversitesi Araştırma-Geliştirme faaliyetlerine büyük önem verdiği için; bu konu ile ilgili olarak faaliyet gösteren birçok birimi bulunmaktadır. Uludağ Üniversitesinde Araştırma-Geliştirme faaliyeti gerçekleştiren, bu kapsamda hizmet sunan ve destek veren tüm birimler aşağıdadır:

1. Araştırma Merkezleri,
2. Merkez Laboratuvar,
3. Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi,
4. Proje Yönetim Merkezi,
5. Teknoloji Transfer Ofisi,
6. Fikri Mülkiyet Komisyonu,
7. Uludağ Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi (ULUTEK)
8. Ön Kuluçka ve Kuluçka Birimleri

U.Ü. sürekli iyileştirme faaliyetlerine inanan bir üniversitedir. Üniversitemiz bünyesinde öne çıkan tüm yeni konu başlıkları ve iyileştirme çalışmaları için geliştirilen öneriler geniş katılımlı ve hiyerarşik komisyon çalışmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu felsefe örnek teşkil edecek birçok komisyon çalışması bulunmaktadır. Bu çalışmaların en son örneği Akademik Performans Değerlendirme Otomasyonunun içeriğinin oluşturulması için kurulmuş olan kurullardır. Üniversite

sıralamalarındaki yerimizi iyileştirmek için yapılması gereken faaliyetlerin tespiti için bir hiyerarşik komisyon oluşturulmuştur. Tespit edilen eksikliklerin giderilmesi için yeni bir teşvik sistemi ve bu sistemi sağlıklı takip etmek için bir otomasyon sistemi kurulmuştur. 2017 yılı içerisinde başarılı olan kişi, bölüm ve fakültelere ödülleri verilmiştir. Üniversitemiz içinde kullanılan ve herhangi bir kanuni zorunluluk nedeni ile kurulmamış olan tüm otomasyon sistemleri benzer bir felsefe ile kurulmuştur.

## 2. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

### 1) Kalite Politikası

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

Uludağ Üniversitesi aşağıdaki faaliyetlerde yer almıştır:

- IRP (Institutional Review Programme): Kalite Güvence sistemi çalışmalarımız Üniversite bünyesinde, EUA-IRP (Avrupa Üniversiteler Birliği, Kurumsal Değerlendirme Programı)'na 2002 yılında yapılan başvuru ile başlamıştır. IRP Avrupa Birliğinin üniversite yönetimlerinin değerlendirilmesi için kurduğu bir komisyondur. Bu komisyon üniversitelerin yönetsel süreçlerini inceleyip önerilerde bulunmaktadır. Bu dış denetim programına katılım tamamen isteğe bağlıdır. Uludağ Üniversitesi programdan iyi derecede bir değerlendirme almıştır.
- European Quality Culture Project: Avrupa'daki kalite süreçlerinin başarılı örneklerin incelendiği, genç üniversitelere örnek olmak sonuçlarının çıkartıldığı bir projedir. Avrupa'nın çeşitli ülkelerinden değişik üniversitelerin katılımıyla bir yıla yakın bir süre çalışmalar yapılmıştır. Bu proje sonucunda Uludağ Üniversitesi genç üniversitelerdeki kalite değişimi için model olarak seçilmiştir (2003).
- 2012 yılında yapılan değerlendirme sonunda kuruma, güncel olan ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistem belgesi verilmiştir. Uludağ Üniversitesi Rektörlük İdari Birimleri, SGS'den ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem belgesi almıştır (2007).

Bu çalışmaların yanında 2015 yılından itibaren Yüksek Öğretim Kalite Kurulu tarafından önerilen yeni yapı ile ilgili çalışmalar daha önceki çalışmaların kapsamının daha da genişletilmesini sağlamıştır. Kalite çalışmalarını takip etmek amacıyla yeni kalite güvence sistemi kurulmuş ve bu kurullar bünyesinde alt çalışma komisyonları ve kurulları oluşturulmuştur. Bu çalışmalar yapılırken konu ile ilgili tüm komisyonlarla işbirliği yapılmış ve verilerin tutarlılığını koruyan otomasyon sistemleri geliştirilmiştir. Bunun yanı sıra gerekli mevzuat çalışmaları da gerçekleştirilmiştir.

Uludağ Üniversitesi 2015 KİDR çalışmaları içinde yeni bir yönetim felsefesi geliştirme kararı almıştır. Yukarıda yapılan stratejik çalışmaların yanı sıra, Araştırma, eğitim ve yönetim unsurlarını bütünsel değerlendirmek için yeni bir sistem geliştirilmiştir. Sistemin unsurları aşağıdaki gibidir:

Uludağ Üniversitesi Strateji Daire Başkanlığı ile koordineli çalışacak bir Stratejik Araştırma Geliştirme Kurulu oluşturulmuştur. Bu birimin görevi yerel/bölgesel ve ulusal kalkınma için gerekli araştırma konularını belirlemek ve gerekli stratejiler için öneri geliştirmek olacaktır. Öneriler gerekli kontroller yapıldıktan sonra Senato’da değerlendirilir. Kabul gören öneriler (yeni stratejiler, yeni stratejik araştırma konuları vb.) ile ilgili detaylı çalışma “Kriter Değerlendirme Süreci” kapsamında detaylandırılıp takip altına alınacaktır.

U.Ü. 2015 KİDR’na göre Kalite güvence sisteminde ufak bir değişiklik yapılmıştır. Kalite Değerlendirme ve takip ile sorumlu kurullar yerine daha önceden kurulmuş olan Ölçme ve Değerlendirme Kurulunun bu görevi üstlenmesi kararlaştırılmıştır. Kriter değerlendirme ve takip ile ilgili kurulların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi aşamasında zaten mevcut olan Ölçme ve Değerlendirme Kurulunun üyeleri ile de görüşülmüş ve yeni kurullar ile Ölçme ve Değerlendirme kurulunun çalışmalarının çok benzerlik gösterdiği ve bu görevleri üstlenmesinin yönetsel açıdan daha doğru olduğu düşünülmüştür.

Uludağ Üniversitesi Stratejik Araştırma Geliştirme Birimi geniş katılımlı ve tüm paydaşlardan oluşan bir yapıya sahip olacaktır. Kurul üyelerinin aşağıdaki şekilde oluşturulması düşünülmektedir:

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

Uludağ Üniversitesi Stratejik Araştırma Geliştirme Birimi yılda en az bir düzenli toplantı yapacaktır. Ancak gerek görüldüğünde her an toplantıya çağrılabilir. Kurulun ilk toplantısı 2017 yılı içinde gerçekleştirilmiştir. İlk toplantı daha çok tanışma toplantısı niteliğinde olmasına rağmen gelen yorumlar çok faydalı olmuştur. Özellikle U.Ü.-ULUTEK-TTO konusundaki iletişim eksikliği dış paydaşlar tarafından vurgulanmıştır.

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

Uludağ Üniversitesi Stratejik Araştırma Geliştirme Birimi seyrek toplandığı ve geniş katılımlı bir grup olduğu için Stratejik Araştırma Konularının olgunlaşması için alt çalışma komisyonlarının oluşturulmasını talep edebilir. Alt çalışma komisyonlarının kimlerden oluşacağı Uludağ Üniversitesi Stratejik Araştırma Geliştirme Birimi tarafından belirlenecektir. Alt komisyonların raporu bir sonraki Uludağ Üniversitesi Stratejik Araştırma Geliştirme Birimi toplantısında değerlendirilip karara bağlanacaktır.

Alınan kararlar önce Stratejik Plan Yönlendirme Kuruluna gönderilecektir. Bu aşamadaki amaç mevcut stratejiler ile çakışmalar veya benzerliklerin değerlendirilmesidir. Stratejik Plan Yönlendirme

Kurulu tüm akademik birimlerin temsilcisini içerdiğinden yeni Stratejik Araştırma konusunun Üniversiteye yayılarak değerlendirilmesi mümkün olacaktır. Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu konu ile ilgili görüşünü yazılı olarak belirtir.

Stratejik olarak belirlenen Araştırma konuları, Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu görüşü ile birlikte Senato'ya onaya gönderilecektir. Senato'da onaylanan Stratejik Araştırma Konuları, yeni Kalite Güvence Sisteminin bir parçası olarak tasarlanan Ölçme ve Değerlendirme Kuruluna gönderilir. Ölçme ve Değerlendirme Kurulu seçilen Stratejik Araştırma Konusu ile ilgili ek kriter ihtiyacı olup olmadığını belirler.

Ölçme ve Değerlendirme Kurulu, Aksiyonların ve kriterlerin oluşturulması ve değerlendirilmesi görevini üstlenir. Yeni kalite güvence sistemi kurulmasının öncesinde de Ölçme ve Değerlendirme Kurulu başta ders, paydaş ve çalışan anketleri olmak üzere çeşitli ölçme ve değerlendirme görevlerini üstlenmiştir. Bu birimin kalite güvence sistemi içindeki görevi mümkün olduğu kadar yalın bir denetleme sistematiği oluşturmaktır. Seçilen her kriterin akademik ve idari birimlere ek yük getirdiği düşünülürse, ulaşılması istenen stratejik hedeflere ne kadar ulaştığımızı ölçeceğimiz kriterlerin çok dikkatli seçilmesi gerektiği anlaşılabilecektir.

Ölçme ve Değerlendirme Kurulu, Stratejik Araştırma Geliştirme Kurulundan gelen stratejileri izlenebilir kriterler haline dönüştürmenin dışında, idari ve akademik birimlerden gelen aksiyon önerilerinin değerlendirilmesinden de sorumlu olacaktır. Bu şekilde her birim Üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşmak için gerek duyduğu ek performans kriterlerini yaratabilecektir. Ancak bu performans kriterlerinin hem ölçülebilirlik, hem de Üniversitenin hedeflerine ulaşmasındaki etkisi incelenmeden aksiyon havuzuna alınması doğru olmayacaktır. Birimlerden gelen aksiyonlar aşağıdaki unsurlar göz önüne alınarak incelenecektir:

- Stratejik Plan ile Uyum
- Aksiyonun sonucunda ulaşılacak çıktı kriterlerinin ölçülebilir olması
- Çıktılara ulaşılması beklenen tarih hedefinin olması
- Birimin aldığı diğer aksiyonlar ile uyum (Tüm aksiyonlar arası uyum önemli olmakla beraber, eğitim-araştırma-topluma hizmet için alınan aksiyonlardaki çapraz uyum öncelikle incelenecektir)

Kriter Belirleme Komisyonunun görevleri arasında mevcut kriterlerin stratejik hedeflere ulaşma konusundaki etkilerinin incelenmesi de vardır. 2017 yılı içerisinde Ölçme ve Değerlendirme Kurulu'nun kriterlerinin değerlendirilmesine ve yeni kriter oluşturmasına gerek görülmemiştir. Bunun nedeni 2017-2021 Stratejik Planın 2016 yılı sonu itibari ile hazırlanmış olması ve yeni kriterlere ihtiyaç duyulmamasıdır. Stratejik plan ile ilgili kriterlerin değerlendirilmesi için yeni plana göre verilerin oluşması gerekmektedir. Yıllar içerisinde mevcut performans göstergelerinin yetersiz ya da eksik olduğu düşünüldüğü takdirde, bu kurul kriterlerin revizyonunu ve yeni kriterlerin gerekliliğini tartışacaktır. Bu kurulun kalite koordinatörlüğü ile birlikte yaptığı ilk toplantısı 12.04.2017 tarihinde gerçekleştirilmiştir.

Birimlerden gelen performans kriterlerinin "Aksiyon" tanımları içinde oluşturulması istenmiştir. Aksiyon tanımı şu unsurları içerecektir:

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



2017-2018 akademik yılı için ders programlarının görüşüldüğü Senato toplantısına kadar birimlerin kalite alt kurullarını oluşturmaları, aksiyonlarını oluşturmaları ve yeni ders öneri ve değişikliklerinin birimin aksiyonları ile uyumlu olması istenmiş ve birimler aksiyon tanımlarını yapmıştır. Ölçüm ve Değerlendirme komisyonu tarafından gerekli incelemeler yapılmıştır. Sonuçlar beklenildiği gibi istenilen formatta olmamıştır. Bunun sonucunda birimler bazında daha çok eğitimin verilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Daha önceki yapılan kalite çalışmalarında standart bilgiler toplanırken, birimlere akademik özerklik tanıyan yeni "aksiyon oluşturma" felsefesinin kabul görmesi ve hedeflenen seviyeye ulaşması için en az birkaç yıl gerektiği zaten bu sistemi oluştururken U.Ü. Kalite Kurulu'nda yapılan tartışmalarda da kabul görmüştür. Yeni oluşturulan Kalite Güvence Sistematığının sürekliliğini sağlamak için çalışmalar devam edecektir.

Yeni Kalite Güvence sisteminin takibi amacıyla yeni bir bilgi işlem sistemi oluşturulmuştur ve gelen gereksinimlere göre sistem güncellemeleri yapılmaktadır.

2017 yılında gerçekleştirilen ve 2015-2016 U.Ü. KİDR'larını kapsayan Dış Değerlendirme Süreci akreditasyon deneyimi olan birimlerde daha sorunsuz bir şekilde ilerlediğinden dolayı, akredite olabilecek ancak daha başvurmamış olan tüm birimlerimizin listesi çıkartılıp ilgili birimlerin akreditasyon süreçlerine gönüllü başvurularının sağlanması için teşvik bazlı çalışmalarımız devam edecektir. Ayrıca akredite edecek kurumların bulunmaması nedeni ile akreditasyon sürecine başvuramayan birimlerimiz için öncelikle kalite yönetim sistemlerinin oluşturulması ve belgelendirilmesi düşünülmektedir. Bunun yanında akreditasyon imkanı bulunmayan birimler için akreditasyon için gerekli unsurları denetleyen bir iç birim oluşturulması ile ilgili çalışmalar devam etmektedir.

Uludağ Üniversitesi 3. Nesil Üniversite sloganı ile bütünleştirdiği yeni felsefe uygulamaya başlamıştır. Daha önceki kalite çalışmalarımız ağırlıklı olarak akreditasyon ve idari birimlerin kalite güvence sistemlerinin kurulması üzerine odaklanmışken, Stratejik Planda yapılan değişiklikler ile U.Ü. hedefleri bir adım daha ileriye götürülmüştür. Stratejik Planın yenilenmesinin amacı, Üniversitemizin faydaya dönüşen bilim üretmesini sağlamak, sanayi ile olan ilişkileri arttırmak ve bölgesel kalkınma hedeflerinin yakalanmasına yardımcı olmaktır. 3. Nesil Üniversite vizyonu ile geliştirilmiş ve Üniversite-Sanayi işbirliğine önem veren yeni Stratejik Plan önceki planın bitmesine bir yıl kala devreye alınmıştır. Bu değişikliğin nedeni bir önceki planın değişen ihtiyaçlara ve bölgesel kalkınma hedeflerine uygun olmamasındandır.

Bu değişiklikler YÖK Kalite Kurulu'nun oluşturulması ve Üniversitelerin yıllık KİDR raporlarının hazırlanması direktiflerinden çok daha önce planlanmış ve uygulamaya alınmıştır. Yeni stratejik planlar oluşturulurken tüm birimlerde alt komisyonlar oluşturularak yaygın katılım sağlanmıştır.

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

Kurumumuzun sanayi işbirliğine önem veren araştırma odaklı 3. Nesil Üniversite anlayışı ile faydaya dönüştürülen bilim üretmek tüm vizyon, misyon ve hedeflerimizde açıkça görülebilmektedir.

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

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

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

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

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

Bu nedenle kavramsal ifadeler seviyesinden performans göstergeleri aşamasına kadar her adım birbiri ile ilişkilendirilmiştir.

3. Nesil Üniversite vizyonumuz çerçevesinde başta bölgesel kalkınma hedeflerine hizmet etmek üzere ulusal ve uluslararası nitelikli eğitim, araştırma ve hizmet üretme felsefesi üniversitemiz tarafından benimsenmiştir.

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

Kaynakların dağıtılmasında Stratejik Plan doğrultusunda hareket eden birimlere öncelik verilmektedir. Kaynaklarımızın kısıtlı olması nedeni ile bütçenin ciddi bir bölümü zaruri ihtiyaçlara ayrılmaktadır. Kalan miktar birimlerin stratejik planı ve kalite güvence sistemini içselleştirebilmeleri için teşvik sistemi kapsamında kullanılmaktadır. Teşvik sistemi Akademik Performans Değerlendirme Otomasyonu verilerindeki puanlamaları baz almaktadır. Her yıl bölümünde 1. olan akademisyenlerimize ulusal veya uluslararası kongre katılım desteği, fakülte içerisinde en yüksek puanı alan bölümlerimize 100.000 TL alt yapı projesi ve en başarılı fakültemize 300.000 TL alt yapı projesi desteği verilmiştir.

Ayrıca Üniversitemiz Araştırma ve Üniversite Sanayi İşbirliği konularında öncü bir üniversite olmak için Öncelikli alanları tespit etmiş ve bu konuların araştırılması için başta genç akademisyenlere yönelik olmak üzere çeşitli destek programları hazırlamıştır. Bu programlar sayesinde Üniversitemiz kaynaklarını öncelikli alanlar olarak seçtiği konularda genç akademisyenlerin uzmanlaşmasını hedeflemektedir. Üniversitemiz 2017 yılı içerisinde seçilen 10+5 adet Araştırma Üniversitesi

arasında yer almıştır. Araştırma üniversitesi olunması nedeni ile başta ek asistan kadrosu olmak üzere çeşitli imkanlar üniversitemize sunulmuştur. Bu ek kaynakların dağıtımında Araştırma Üniversitesi seçilmemizin nedeni olan birimlere öncelik verilerek ilk 15 üniversite arasında olmak hedefimizi devam ettirmeyi amaçlıyoruz. Bir diğer deyişle stratejik öneme sahip birimlerimizi başarılarının devamı için destekliyoruz.

Araştırma Üniversitesi olmamız nedeni ile gönderilen ek asistan kadroları aşağıdaki birimlerde kullanılıştır:

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

"Uludağ Üniversitesi Kalite Politikası:

- Kurumumuzun bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde, misyonumuza ve stratejik planımıza uyumlu, özgün ve saygın bir seviyede konumlandırılmasını,
- Kalite yönetim sisteminin standart ve yönetmeliklere uygun otomasyon merkezli takibini ve belgelendirilmesini,
- Bilimsel özerkliğin esas alınmasını,
- Araştırma odaklı, yenilikçi, yaratıcı ve bölgesel kalkınma hedefleri ile uyumlu projelerle topluma katkı ve çevreye saygıyı,
- Özdeğerlendirme ile tüm süreçlerin gözden geçirilerek sürekli iyileştirme ile performansımızı geliştirmeyi ve verimliliğimizi arttırmayı,

esas alan 3. Nesil Üniversite kavramını benimsemektedir."

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

Uludağ Üniversitesi Kalite Web sayfası ([kalite.uludag.edu.tr](http://kalite.uludag.edu.tr)) kalite çalışmaları ile ilgili tüm iç ve dış haber ve bilgileri şeffaflık prensipleri çerçevesinde yayınlamaktadır. Anasayfa haber ve duyurulara ayrılmıştır. Anasayfadan menüler aracılığı ile Genel Tanıtım'a (Vizyon, Misyon, Temel Değerler,

Kalite Politikası ve U.Ü. Kalite Kurulu Listesi), Raporlara (Ar-Ge Özdeğerlendirme Raporları, İç Değerlendirme Raporları, Dış Değerlendirme Raporları, Stratejik Planlar, Paydaş Toplantıları, Kalite Toplantıları, İdare Faaliyet Raporları ve Sunumlar), Akreditasyon ya da Kalite belgesine sahip birimlerin listesine, Mezunlar Portalına, Eğitim Programları Bilgi Sayfasına ve Telefon Rehberine ulaşabilmektedir.

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

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

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

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

Alt akademik birimlere geçildiğinde kalite konusundaki bilinç ve farkındalık ciddi oranda farklılık göstermekteydi. Kalite Güvence Sistematiğindeki ana amacımız tüm birimlerimizde minimum standartların oluşturulmasını sağlamak ama aynı zamanda kalite konusunda öncü olan birimlerinde kendilerini geliştirmelerini sağlamaktır. İki yıl öncesine kadar akademik akreditasyon çalışmaları sadece Fakülteler ve Enstitüler tarafında yürütülmüş olsa da, yeni Kalite Güvence Sistemimizde yüksek okullar ve meslek yüksek okulları da kapsam altına alınmıştır. Yüksek okullarda bölümlerde yeterli eleman bulunmaması nedeni ile müdürlük seviyesinde kalite çalışmalarının yürütülmesi planlanmıştır. Her ne kadar farklı bir mevzuata tabi olsa da Konservatuvarımız da kalite çalışmalarına tüm gayreti ile katılmıştır. Örneğin öğrenci ve mezun paydaşlarının talebi nedeni ile sosyal alanlarda değişiklik yapan ilk birimimiz Devlet Konservatuvarı Yüksek Okuludur.

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

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

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

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

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

- Stratejik Amaölar
  - Stratejik Hedefler (Her amaö için farklı)
    - Stratejik Performans Göstergeleri (Her hedef için farklı)

Verilen bu tanımlar detaylı olmasına rağmen en alt seviye akademik ve idari birimler için yeterli değildir. Her birim kendi yetki sınırları içinde olan karar alternatiflerini Stratejik Plan içinde net olarak bulamamaktadır. Bu nedenle U.Ü. Kalite Güvence Sistemi içinde geliştirilen "Aksiyon Sistematiği" sayesinde her akademik ve idari birimin genel amaölara ulaşmak için belirleyeceği alt göstergeler tanımlanabilmekte ve izlenebilmektedir. Eğer birim uygun görürse Aksiyon Faaliyetleri tek bir bireyin faaliyetlerini içerecek şekilde detaylı olarak da tanımlanabilir.

Mevcut Stratejik Planımız yeni kurallara göre yapıldığından eskisi kadar çok fazla performans göstergesine sahip değildir. Daha önceki Stratejik Planlarda çok daha fazla adette gösterge takip

edildiğinden dolayı kritik olanları tespiti gerekli olmaktadır. Bu nedenle sınırlandırılmış adette belirlenmiş performans göstergelerinin tümü kritik olarak değerlendirilmektedir.

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

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

Uludağ Üniversitesi uluslararası standartlarda eğitim, araştırma ve hizmet üretimi konusunda yüksek standartları hedefleyen bir üniversitedir.

Eğitim konusunda uluslararası seviyenin yakalanması için akreditasyon çalışmaları 2000'li yılların başından itibaren gündemimizdedir. Bu çalışmalar hiçbir zaman YÖK'ün talimatları nedeni ile değil tamamen kendi inisiyatifimizle yapılmıştır. Hatta birçok çalışmamız YÖK ve ÜAK tarafından örnek gösterilmiştir.

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

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

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

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

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

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

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

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

Birimlerin aksiyonlarını onaylayan ve takip eden ölçme ve değerlendirme komisyonu da en az üç ayda bir toplanması gerekmektedir.

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

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

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

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

- Strateji Daire Başkanlığı Temsilcisi
- Dış kaynaklı çalışmalar yapan akademisyen temsilcileri

- TÜBİTAK Temsilcisi
- KOSGEB Bursa Müdürlüğü Temsilcisi
- BTO (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası) Temsilcisi
- BEBKA (Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı) Temsilcisi
- KUSİ (Kamu Üniversite Sanayi İşbirliği) Müdürlüğü
- Diğer Sivil Toplum Kuruluş Temsilcileri
- İşveren Temsilcileri
- Mezun Temsilcileri
- Öğrenci Temsilcileri

Uludağ Üniversitesi Stratejik Araştırma Geliştirme Birimi yılda en az bir düzenli toplantı yapacaktır. Ancak gerek görüldüğünde her an toplantıya çağrılabilir. Kurulun ilk toplantısı 13.03.2017 tarihinde yapılmıştır. İlk toplantı daha çok tanışma toplantısı niteliğinde olmasına rağmen gelen yorumlar çok faydalı olmuştur. Özellikle U.Ü.-ULUTEK-TTO konusundaki iletişim eksikliği dış paydaşlar tarafından vurgulanmıştır.

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

Uludağ Üniversitesi Stratejik Araştırma Geliştirme Birimi seyrek toplandığı ve geniş katılımlı bir grup olduğu için Stratejik Araştırma Konularının olgunlaşması için alt çalışma komisyonlarının oluşturulmasını talep edebilir. Alt çalışma komisyonlarının kimlerden oluşacağı Uludağ Üniversitesi Stratejik Araştırma Geliştirme Birimi tarafından belirlenecektir. Alt komisyonların raporu bir sonraki Uludağ Üniversitesi Stratejik Araştırma Geliştirme Birimi toplantısında değerlendirilip karara bağlanacaktır.

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

Stratejik olarak belirlenen Araştırma konuları, Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu görüşü ile birlikte Senato'ya onaya gönderilecektir. Senato'da onaylanan Stratejik Araştırma Konuları, yeni Kalite Güvence Sisteminin bir parçası olarak tasarlanan Ölçme ve Değerlendirme Kuruluna gönderilir. Ölçme ve Değerlendirme Kurulu seçilen Stratejik Araştırma Konusu ile ilgili ek kriter ihtiyacı olup olmadığını belirler.

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

U.Ü. Kalite Güvence Sisteminde eksiklikler hissedilir ise alt komisyonlar kurularak güncellemeler yapılmaktadır. Buna örnek olarak üniversite sıralamalarını yapan ulusal ve uluslararası kuruluşların kriterleri ile Uludağ Üniversitesi'nin takip ya da teşvik ettiği kriterlerin uyumunu belirlemek ihtiyacı



duyulmuş ve Akademik Performans Komisyonu oluşturulmuştur. Tespit edilen eksiklikleri gidermek için akademik birimlere yeni teşvik sistemi oluşturulmuş ve bu sistemin yönetimini sağlamak için "Online Akademik Performans Değerlendirme Otomasyonu" oluşturulmuştur. Bir diğer deyişle kalite çalışmaları sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar çerçevesinde kısa süreli komisyonlar oluşturulup, çıkan sonuçlara göre aksiyonlar alınmaktadır.

U.Ü. Kalite Güvence Sistemi kapsamında oluşturulan kurul ve komisyonların görevi kalite süreçlerinin parametrelerini belirleme, takip etme ve sonuçları dikkate alarak yönetim birimlerine öneri yapmak üzere kurgulanmıştır. Bu nedenle U.Ü. Kalite kurulu her birimden temsilci almış ve temsilcinin birim tarafından önerilemesini istemiştir. Temsilcilerin görevi kurullarda tartışılan konuları birimlere iletmek ve birimin görüşlerini kurula taşımaktır. Kalite sistematigi ile genele yayılmış bir süreç ile karar alındıktan sonra süreçleri yönetmek idari amirler tarafından yapılacaktır.

Örneğin birimin tanımlayacağı yeni bir "Aksiyon" sisteme birim kalite temsilcisi tarafından değil birim amiri tarafından girilecektir. U.Ü. Kalite Güvence Sistemindeki her üye sistemin tanıtılması ve sistematik aksalık oluşuyor ise bunu üst birime aktarmakla yükümlüdür.

U.Ü. Kalite Kurulu her birimden temsilciye sahiptir. Fakültelerde her bölüm için kalite komisyonları kurulmuş ve kalite temsilcisi atanmıştır. Enstitüler ve (Meslek) Yüksekokullarında personel eksikliklerinden dolayı kurullar müdürlük seviyesinde kurulmuştur. İdari personeli temsilen genel sekreter kalite kurulu içinde yer almaktadır. İdari birimlerdeki kalite çalışmalarının genişletilmesi aşamasına gelindiğinde daire başkanlarının da U.Ü. Kalite Kuruluna eklenmesi planlanmaktadır.

U.Ü. Kalite Kurulu, 2000'li yılların başında kurulmuş olan U.Ü. Akreditasyon Kurulunun çalışma prensiplerine benzer olarak kurulmuştur. En üst seviyeden en alt seviyeye kadar çift yönlü bilgi akışını sağlayacak bir yapı öngörülmüştür.

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

Uludağ Üniversitesi aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirmiştir:

- IRP (Institutional Review Programme): Kalite Güvence sistemi çalışmalarımız Üniversite bünyesinde, EUA-IRP (Avrupa Üniversiteler Birliği, Kurumsal Değerlendirme Programı)'na 2002 yılında yapılan başvuru ile başlamıştır. Avrupa Birliğinin üniversite yönetimlerinin değerlendirilmesi için kurduğu bir komisyondur. Bu komisyon üniversitelerin yönetsel süreçlerini inceleyip önerilerde bulunmaktadır. Bu dış denetim programına katılım tamamen isteğe bağlıdır. Uludağ Üniversitesi programdan iyi derecede bir değerlendirme almıştır.
- European Quality Culture Project: Avrupa'daki kalite süreçlerinin başarılı örneklerin incelendiği, genç üniversitelere örnek olmak sonuçlarının çıkartıldığı bir projedir. Avrupa'nın çeşitli ülkelerinden değişik üniversitelerin katılımıyla bir yıla yakın bir süre çalışmalar

yapılmıştır. Bu proje sonucunda Uludağ Üniversitesi genç üniversitelerdeki kalite değişimi için model olarak seçilmiştir (2003)

- 2012 yılında yapılan değerlendirme sonunda kuruma, güncel olan ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistem belgesi verilmiştir. Uludağ Üniversitesi Rektörlük İdari Birimleri, SGS'den ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem belgesi almıştır (2007)
- Son on yıl içinde çeşitli birimler akreditasyon ve kalite belgelendirme çalışmalarını sürdürmüştür.

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

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

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

Her akademik ve idari birim (rektörlük dahil) kalite otomasyonu üzerinde aksiyon tanımlayabilir. Bu nedenle PUKÖ faaliyetleri için Aksiyon Sistematigi tüm birimler (eğitim, araştırma, hizmet ve yönetim) tarafından kullanılabilir. Tanımlanan aksiyonların faaliyetleri ve hedefleri somut ve ölçülebilir olmalıdır. Aynı zamanda aksiyonların çıktılarının ne zaman elde edileceğinin tahmininin de verilmesi gerekmektedir. Çıktılar elde edildiğinde de kanıtların sisteme girilmesi istenmektedir. Planlama - Uygulama - Kontrol aşamalarını aynı aksiyon tanımı ile yapılabilmektedir. Aksiyonun kapatılması aşamasında öneriler de sisteme girebilir ancak yeni faaliyetler yeni bir aksiyon tanımı gerektirecektir. Gerçekleşen bir grup aksiyon faaliyetlerinin sonucunda alınacak önlemler ya da iyileştirme çalışmaları yeni bir aksiyon olarak tanımlanabilir. Aksiyonların onaylanma aşamasında önceki onaylanan bir aksiyonun çıktılara göre önleyici veya iyileştirici faaliyetler önerilmesi kabul görecektir. Sonuç olarak aksiyon sistematigi ile PUKÖ döngüsü için her birimin ne planladığını ve hangi sonuçlara ulaştığını kontrol edebilmekteyiz.

Aksiyon tanımlarının yapılmasını teşvik etmek için de kalite sistemlerine önem veren birimlere ödül verilecektir.

### 3) Paydaş Katılımı

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

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

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

Kurumda gerçekleştirilen paydaş analizleri aşağıdaki gibidir:

Rektörlük:

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

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

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

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

İç paydaşlarımız karar alma süreçlerinin her aşamasında yer almaktadır. Öğrenci temsilcileri her kurulda yer almaktadır. Karar alma aşamalarında öğrenci temsilcileri görüşlerini aktarmakta ve

alınacak kararların yaratacağı etkiler ile ilgili yorumlar yapmaktadır.

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

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

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

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

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

Bölgesel kalkınma hedeflerini daha iyi analiz edebilen yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri ve çeşitli kamu kurumları temsilcileri ve işverenler ile birlikte dış paydaşlarla ilişkileri yüksek öğretim üyelerinin bulunduğu U.Ü. Stratejik Ar-Ge Kurulu üniversitemizin en üst karar alma organlarına öneri sunmak için tasarlanmıştır. Bu şekilde dış paydaş görüşleri en üst seviyeden karar alma mekanizmalarına dahil olmaktadır.

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

Dış paydaşların karar mekanizmalarına katılmaları için oluşturulan komisyon ve kurullar aynı

zamanda bilgilendirme için de kullanılmaktadır. Özellikle kentin sivil toplum örgütlerinden ve kamu idari birimlerinden üyeleri içeren Stratejik ArGe Kurulu bilgi paylaşımı açısından önemlidir. Halkla ilişkiler birimimiz tarafından yapılan duyurular aynı zamanda paydaşlarımızın iç bilgilendirme sistemleri aracılığı ile de duyurulmaktadır. Bu şekilde toplumun birçok kesimine ulaşılabilir.

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

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

Rektörlük:

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

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

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

Bu geri bildirim süreçleri yanında üst yönetimimiz sektör temsilcileri ile toplantılar düzenlemekte ve ihtiyaç analizi yapmaktadır. Bu görüşmelerin sonucunda sektör temsilcilerinin kendi ilgi alanlarındaki bölümlerde başarılı öğrencilere burs vermeleri sağlanmaktadır. Yapılan paydaş görüşmelerde yeni bölümlerin, programların veya araştırma merkezlerinin açılması gibi olumlu sonuçlara yol açmıştır (Örneğin: 1) Bilgisayar Mühendisliği Bölümünün Açılması: BİSİAD'nin (Bilişim Sektörü İşadamları Derneği) ve sektör temsilcilerinin görüşleri sonucunda oluşmuştur. BİSİAD aynı zamanda bilgisayar mühendisliği bölümü öğrencilerine burs sağlamaktadır. 2) İleri Malzeme Araştırma Merkezinin açılması: Otomotiv Sektör temsilcilerinin talepleri sonrasında gündeme alınmıştır). Paydaş görüşmelerinin yarattığı en önemli ve yenilikçi örnek Ar-Ge Personeli yetiştirme programımızdır. Üniversitemiz düzenli olarak sektör bazında Ar-Ge Merkezi bulunan firmalar ile görüşmekte ve işe aldıkları öğrencilerde aranan özellikler hakkında bilgi almaktadır. Mezunlarımızın nitelikli işlerde istihdam edilebilmesi için bu ihtiyaçlar dikkate alınmış ve önce

Savunma Sanayi olmak üzere Otomotiv, Tekstil ve Gıda Sektörlerinde sertifika programları açılmıştır. Program içeriği ve eğitimler sektör temsilcilerinin istekleri üzerine kurgulanmıştır. Açılan sertifika programları hem öğrenciler hem de işverenler tarafından büyük beğeni toplamıştır. Görüldüğü üzere 3. Nesil Üniversite hedefimiz çerçevesinde dış paydaşlar ile işbirliğimiz eğitim araştırma ve hizmet alanında bilgi paylaşımı ve işbirliği olarak yoğun olarak devam etmektedir.

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

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

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

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

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

Mezunlar Portalından aşağıdaki bilgiler elde edilecektir:

- Mezuniyet tarihi
- İlk işe giriş tarihi
- İlk işe giriş ücreti
- Mevcut iş yeri bilgisi
- Çalıştığı iş yerinin bulunduğu il bilgisi
- Çalıştığı sektör bilgisi
- Ünvan bilgisi
- Çalışılan toplam kurum adedi

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

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

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

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

### 3. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

#### 1) Programların Tasarımı ve Onayı

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

Eğitim-öğretim programlarımız aşağıda belirtilen unsurlar dikkate alınarak yapılmaktadır.

#### **Program Eğitim Amaçları**

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

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

#### **Program Yeterliliği**

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

#### **Mevcut Öğretim Planı ve Derslerin İncelenmesi – Öğretim Planının Onaylanması**

Mevcut öğretim planı ve derslerin incelenmesi ve öğretim planının onaylanması aşağıdaki aşamaları

içermektedir:

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

### **Dersin Öğrenme Çıktıları**

Öğrenenin ne öğrenmesi gerektiğinin beklentisidir. Öğrenme çıktıları, öğrenci merkezli ve çıktı temelli öğrenme için esastır.

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

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

2017-2018 akademik yılı için eğitim programlarının onaylanması aşamasında, eğitim programlarında yapılan değişikliklerin, birimlerin U.Ü. Kalite Güvence Sistemi çerçevesinde oluşturduğu "Aksiyonlar" ile uyumlu olması aranacaktır. Her aksiyonun birimin diğer aksiyonları ile uyumlu olması şartı da olduğundan, eğitim programları ile araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerinin de uyumu sağlanmış olacaktır. Bir sonraki akademik yıl için sadece değişiklikler için değil, eğitim programındaki tüm dersler için aksiyonlar ile uyum aranması düşünülmektedir.

Program Tasarımında paydaş görüşleri farklı yollardan elde edilmektedir:

1. Mevcut programlarda yapılacak içerik değişiklikleri ilgili birimin işveren ve mezun danışma



kurullarında değerlendirilir. Değerlendirme sonuçları birim akademik kurulunda tartışılarak programdaki değişiklikler ile ilgili son karar alınır ve onay için üst makama gönderilir.

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

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

Tüm birimlerimizde araştırma odaklı projeler verilmektedir. Öğrencilerin araştırma olanaklarının artırılması için çevrimiçi kitap ve bilimsel dergi abonelikleri her sene arttırılarak devam etmektedir. Bilimsel kaynaklara erişim hem kampüs içinden hem de uzaktan VPN bağlantısı ile öğrencilerimize ve akademisyenlerimize sunulmaktadır.

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

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

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

Tüm paydaşlarımız <http://bilgipaketi.uludag.edu.tr/> web portalından tüm eğitim programlarına erişim sağlayabilmektedir. Bu portalın güncel tutulması her birimin kendi bilgilerini güncel tutması ile sağlanmaktadır. Bu bilgilerin güncelliğini sağlamak ile ilgili bazı sorunlar yaşamamıza rağmen dış paydaşlarımız için iyi bir bilgi kaynağı oluşturmaktadır.

İç paydaşlarımız aldıkları/verdikleri dersler ile ilgili tüm bilgileri ve doküman paylaşımlarını kendi

geliştirdiğimiz UKEY otomasyonu üzerinden takip edebilmektedir.

Ayrıca her akademik birim kendi web sayfaları üzerinden programları ile ilgili bilgi vermektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere, program eğitim amaçları ve paydaş görüşleri doğrultusunda, Ulusal Yeterlilikler Çerçevesi ile uyumlu biçimde bölüm (program) mezunlarının ne tür yeterliliklere sahip olacağı belirlenmektedir. Programların yeterlilikleriyle ders öğrenme çıktıları arasında ilişkilendirme her lisans programı dersi için mevcuttur (<http://bilgipaketi.uludag.edu.tr/>).

Tüm zorunlu mesleki uygulamalar eğitim programının içinde AKTS yükleri dikkate alınarak bulunmaktadır.

## 2) Programların Sürekli İzlenmesi ve Güncellenmesi

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

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

Yeni Kalite Güvence Sistemi'nde getirilen yeni süreçler ile programdaki her dersin stratejik hedefler ile ilişkilendirilmesi istenecek ve bundan sonraki her program değişikliğinde stratejik hedeflerde ve performans kriterlerinde ne tür bir iyileşme beklendiği sorgulanacaktır. Ayrıca Kriter Belirleme ve Takip Komisyonunca dersler ile ilgili konulacak performans kriterleri, stratejik hedeflerle ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı olmadıkça kabul edilmeyecektir. Bu açıdan bakıldığında akademik birimlerin etkin ve doğru kriterler belirlemesi ve ders programlarının buna hizmet edecek şekilde revize edilmesi beklenmektedir. Değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen veriler eğitim ile ilgili hedefler bağlamında Akademik Birim tarafından değerlendirilir ve eğitim program ve içeriğine gerektiği biçimlerde yansıtılır. Zaman içinde bazı kriterlerin stratejik hedefe ulaşmakta gösterge olma özelliğini kaybetmesi durumu da Kriter Belirleme ve Takip Komisyonu tarafından izlenmektedir. Böylelikle sürekli iyileştirme prensipleri çerçevesinde eğitsel ekosistem ve yöresel, bölgesel, ulusal, küresel değişikliklerin eğitim programlarına yansıtılması ve sağlıklı güncellenmesi sağlanabilir. Bu şekilde programların eğitim amaçları ve öğrenme çıktılarına ilişkin taahhütleri de güvence altına alınmış olacaktır.

### **İç Paydaşların Geribildirimleri:**

Uludağ Üniversitesi kesinlikle öğrenci geribildiriminin bir anahtar olduğuna, gitgide daha önemli

hale geldiğine ve bir kalite kontrol özelliği olduğuna inanır. Bu yüzden, öğrenci anketlerinin hazırlanması Üniversitemizin ilk yaptığı kalite faaliyetlerinden biridir. Öğrencilerin ders ve öğretim elemanı değerlendirmesi de her dönemin sonunda düzenli olarak yapılmaktadır. Bu yüzden, öğrenci geribildirim programlarındaki öğretim kalitesinin değerlendirilmesi için kullanılan bilgi yığınının en kapsamlı ve en önemli kısmını oluşturmaktadır. Bu anketlerden elde edilen nitel veriler tüm öğretim üyelerine ve ders sorumlularına özdeğerlendirme ve öğretim yapılarının ve içeriğinin iyileştirmesi amacıyla dağıtılmaktadır. Anket sonuçlarına ders otomasyon sistemi üzerinden ulaşılabilmektedir.

### **Dış Paydaşların geribildirimleri:**

Uludağ Üniversitesi yararlı bir destek ve geri bildirim kaynağı olan mezunları ve ticaret ve sanayideki paydaşları ile iletişim kurmak için girişimde bulunur. Bu bağlamda, U.Ü. Kalite Güvence Sisteminin ilk faaliyeti tüm birimlerde İşveren ve Mezun Danışma Kurullarının kurulması olmuştur. Uludağ Üniversitesi ayrıca yakın zamanda tüm mezunlarının iletişim bilgilerinden oluşan bir veri tabanı oluşturmaya başlamıştır. İlgili görevlendirme Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezine verilmiştir. Ancak yeni kalite süreçlerinde otomasyon çalışmaları başladığından dolayı bu görev geçici olarak Kalite Koordinatörlüğüne devredilmiştir. Ayrıca program gelişimi için geri bildirim toplamak amacıyla tüm fakülte ve bölümler için mezun ve dış paydaş anketleri uygulanmaktadır.

Akreditasyon (dış kontrol) faaliyetleri sayesinde çok değerli dış paydaş (diğer üniversitelerdeki eşdeğer bölümler) görüşleri alınabilmektedir. Bu görüşler ivedilikle bir sonraki akreditasyon ziyaretine kadar uygulanmaya çalışılmaktadır. Tüm süreçlerin dış kontrolleri gönüllülük esasına dayalı olarak bölümün belirlediği akreditasyon birimleri tarafından yapılmaktadır.

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

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

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

Anket ve birim danışma kurullarının yanında üst yönetimimizin sektör temsilcileri ile yaptığı görüşmeler de eğitim sistemimizin değerlendirilmesi için önemli katkılar sağlamaktadır.

Programların izlenmesi ve güncellenmesi programı yürüten birim tarafından yapılmaktadır ve birimin

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

Yeni Kalite Güvence Sistemi'nde getirilen yeni süreçler ile programdaki her dersin stratejik hedefler ile ilişkilendirilmesi istenecek ve bundan sonraki her program değişikliğinde stratejik hedeflerde ve performans kriterlerinde ne tür bir iyileşme beklendiği sorgulanacaktır. Ayrıca Kriter Belirleme ve Takip Komisyonunca dersler ile ilgili konulacak performans kriterleri, stratejik hedeflerle ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı olmadıkça kabul edilmeyecektir. Bu açıdan bakıldığında akademik birimlerin etkin ve doğru kriterler belirlemesi ve ders programlarının buna hizmet edecek şekilde revize edilmesi beklenmektedir. Değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen veriler eğitim ile ilgili hedefler bağlamında Akademik Birim tarafından değerlendirilir ve eğitim program ve içeriğine gerektiği biçimlerde yansıtılır. Zaman içinde bazı kriterlerin stratejik hedefe ulaşmakta gösterge olma özelliğini kaybetmesi durumu da Kriter Belirleme ve Takip Komisyonu tarafından izlenmektedir. Böylelikle sürekli iyileştirme prensipleri çerçevesinde eğitsel ekosistem ve yöresel, bölgesel, ulusal, küresel değişikliklerin eğitim programlarına yansımaları ve sağlıklı güncellenmesi sağlanabilir. Bu şekilde programların eğitim amaçları ve öğrenme çıktılarına ilişkin taahhütleri de güvence altına alınmış olacaktır.

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

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

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

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

Uludağ Üniversitesi, Bologna Süreci'ne uyumlu olarak oluşturduğu akademik programları ve bununla ilgili yaptığı çalışmalarıyla, öğrenci merkezli eğitimin AB düzeyinde bir çeşit tanınması ve mükemmellik ödülü anlamına gelen 'AKTS Etiketini' almaya hak kazanmıştır. AKTS Etiketini, 2016

yılına kadar geçerli olmuştur.

Uludağ Üniversitesi'nde AKTS kredileri belirlenmektedir. AKTS kredilerinin dersler için düzenlenmesi, derslerin beklenen öğrenim çıktılarına ulaşmak için gerekli olan öğrenci iş yükü baz alınarak yapılmıştır. AKTS kredi düzenlemelerinde önce derslerin amaçları ve beklenen öğrenim çıktıları belirlenmiş ve sonrasında edinilen öğrenci iş yükü öğretim elemanları tarafından düzenlenmiştir. Bir dönem için 30, bir yıl için ise 60 AKTS kredisi belirlenmiştir. Uludağ Üniversitesi'nde sınav haftaları ve sınava hazırlık haftaları dahil öğrenci iş yükü bir akademik yıl için 1800 saattir ve buna istinaden bir kredi 30 iş saatine karşılık gelmektedir.

AKTS, öğrencilerin tüm iş yüküne dayandırılmış ve sadece ders saatleriyle sınırlandırılmamıştır. Krediler Uludağ Üniversitesi'nde bir akademik yılı tamamlamak için gerekli olan toplam iş miktarına bağlı olarak her bir dersin gerektirdiği iş miktarını yansıtmaktadır. Bunlara, dersler, laboratuvar çalışmaları, proje hazırlama, klinik çalışmaları, uygulamalı işler, seminerler, özel dersler, saha çalışmaları, özel çalışmalar kütüphanede ya da evde sınavlar ve diğer ölçme etkinlikleri dahildir. Ayrıca stajlar da AKTS kredilerinde gözönüne alınmaktadır.

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

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

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

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

Öğrencilerimizin araştırma olanaklarının artırılması için on-line dergi ve kitap aboneliklerimiz hızla arttırılmaktadır. Ayrıca eskiden sadece kampüs içinden ulaşılabilen kaynaklarımız artık öğrenci şifreleri kullanılarak uzaktan da erişilebilmektedir. Kampüs içinde çalışma ortamlarının iyileştirilmesi için yeni kütüphane binamızın inşaatı devam etmektedir. Ayrıca 24 saat yaşayan bir kampüs yaratmak için tasarlanan öğrenci yaşam merkezimizin inşaatı da çok yakında başlayacaktır. Yüksek lisans ve doktora öğrencilerimizin kampüs hayatını kolaylaştırmak için de studio, 1+1 ve 2+1 daire şeklindeki yaşam alanları da yapılmaktadır.

Öğrencilerimizin ders saatleri dışında harcadıkları zamanları mümkün olduğu kadar kampüs içinde kendilerini geliştirecek faaliyetler ile harcamalarını teşvik etmekteyiz.

Öğrenci merkezli eğitim için her dönem yeni olanaklar yaratmaktayız. Bu faaliyetler hem binalarımıza asılan posterler ile hem de internet duyuruları ile tanıtılmaktadır.

Ayrıca eğitim programlarımızın tasarımında öğrenci merkezli eğitim konusunun ön plana çıkartılması için öğrenci temsilcileri de görev almaktadır.

Bologna sürecinde yapılan çalışmalar kapsamında öğretim üyeleri de öğrenci merkezli eğitim konusunda bilgi sahibi olmuş ve ders kazanımlarının belirlenmesinde bu yeni yaklaşım konusunda bilgi sahibi olmuşlardır. Ders kazanımlarının değerlendirilmesi ve güncellenmesi aşamasında öğretim üyesinin benchmarking çalışmaları ile hem dersi hem de kendisini geliştirmesi beklenmektedir.

Öğrenci merkezli öğrenimi teşvik mekanizmalarında hem öğrencinin hem de danışmanlarının ödüllendirilmesi yolu ile de öğretim üyelerinin kendilerini geliştirmeleri sağlanmaktadır.

Uludağ Üniversitesi'nde AKTS kredileri belirlenmektedir. AKTS kredilerinin dersler için düzenlenmesi, derslerin beklenen öğrenim çıktılarına ulaşmak için gerekli olan öğrenci iş yükü baz alınarak yapılmıştır. AKTS kredi düzenlemelerinde önce derslerin amaçları ve beklenen öğrenim çıktıları belirlenmiş ve sonrasında edinilen öğrenci iş yükü öğretim elemanları tarafından düzenlenmiştir. Bir dönem için 30, bir yıl için ise 60 AKTS kredisi belirlenmiştir. Uludağ Üniversitesi'nde sınav haftaları ve sınava hazırlık haftaları dahil öğrenci iş yükü bir akademik yıl için 1800 saattir ve buna istinaden bir kredi 30 iş saatine karşılık gelmektedir.

AKTS öğrencilerin tüm iş yüküne dayandırılmış ve sadece ders saatleriyle sınırlandırılmamıştır. Krediler Uludağ Üniversitesi'nde bir akademik yılı tamamlamak için gerekli olan toplam iş miktarına bağlı olarak her bir dersin gerektirdiği iş miktarını yansıtmaktadır. Bunlara, dersler, laboratuvar çalışmaları, proje hazırlama, klinik çalışmaları, uygulamalı işler, seminerler, özel dersler, saha çalışmaları, özel çalışmalar kütüphanede ya da evde sınavlar ve diğer ölçme etkinlikleri dahildir. Ayrıca stajlar da AKTS kredilerinde gözönüne alınmaktadır.

Her bir ders için öğrenci iş yükünü belirleme çalışmaları öğrencilere uygulanmış olan anketlerin sonuçları ve öğretim elemanlarının görüşleri bir arada dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

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

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

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

Dış paydaşlarımızın süreçlerden memnun olmasından dolayı katılım noktasında sorun yaşanmamaktadır.

Üniversitemiz öğrencilerin iş güvenliğini sağlamak adına öğrenci tarafında beyan edilen kurum dışı eğitim günlerindeki işyeri sigortalarını ödemektedir.

---

---

Eğitim programlarımız meslek seçmeli derslerin yanında sosyal seçmeli dersleri de içermektedir. Birimler açtıkları seçmeli dersleri sosyal seçmeli ders havuzunda tanımlayabilmektedir. Ayrıca eğitim birimi kendi açtığı meslek seçmeli derslerini de program dışı öğrencileri de açabilir, kendi ve dışarıdan gelen öğrencilere farklı kontenjan tanımlayabilir.

Kontenjan tanımlanması durumunda öğrenci ders seçme aşamasında otomasyon sistemi üzerinden kayıt yaptırabilmektedir.

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

Seçmeli dersi açan birim detaylı kontenjan tanımı yapabilmektedir. Açılan seçmeli ders için her akademik birime özel kontenjan tanımlayabilmektedir. Akademik birim yöneticileri farklı bir birimde açılan seçmeli derslerde kendi öğrencileri için kontenjan talebinde bulunur. Dersi açan akademik birim de uygun görür ise ilgili bölüm öğrencilerine kontenjan tanımlar. Kontenjan tanımlanması durumunda öğrenci ders seçme aşamasında otomasyon sisteminde seçmeli dersi görebilmekte ve sistem üzerinden rahatlıkla kayıt yaptırabilmektedir.

Ayrıca kontenjan tanımlanmadığı ya da dolduğu durumlarda öğrenci dilekçe ile ders almak için başvurabilmektedir. Eğer geçerli bir gerekçesi varsa derse kayıt yaptırmaktadır.

Ders otomasyon sistemi öncesinde öğrenciler ders kayıtlarını danışman onayı olmadan yapamamaktaydı. Ancak detaylı bir otomasyon sistemi sonrası ders kayıt sistemi hatalardan arındığı için danışmanların teknik kontrolüne gerek kalmamıştır. Bu nedenle öğrencilerin kariyer yönlendirilmeleri için danışmanlık süreçleri ders kayıt sistematiğinden ayrılmıştır. Kayıt haricinde öğrenciler danışmanlarına uğrama ihtiyacı duymamaktadır. Özellikle akreditasyon süreçlerinden geçen birimler bu durumu değiştirmek üzere yeni danışmanlık formları hazırlamıştır. Bu yeni kariyer planlama odaklı danışmanlık sistemi öğrencilerle yapılan toplantılarda tanıtılmıştır. Ancak öğrencilerin bu sistematiği etkin bir şekilde kullanmamıştır. Danışmanlık sistemi geliştirilmesi gereken bir kısımdır.

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

alınarak sistem tarafından otomatik olarak hesaplanır.

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

Uludağ Üniversitesinde doğru, adil ve tutarlı şekilde değerlendirmeyi gerçekleştirmek için aşağıdaki gibi bir yöntem izlenmektedir.

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

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

Ders çıktılarının elde edilip edilmediği ayrıca yapılan anketlerde de dolaylı olarak ölçülmektedir. Ayrıca mezun ve işveren danışma kurullarında elde edilen çıktıların uzun vadede ne kadar başarılı olduğu değerlendirilmektedir.

Bologna çalışmaları kapsamında AKTS kredilerinin belirlenmesi ve ders çıktılarının ve kazanımlarının belirlenmesi zamanında bu konuda yoğun bilgilendirme çalışmaları yapılmıştır.

Akreditasyon çalışmaları yapan birimlerde güncellemeler devamlı yapıldığından ve dış değerlendirme görüşü alındığından BDP konusunda sorun yaşamamaktadır. Ancak akreditasyon sürecinden geçmemiş olan bölümlerde bilgilendirme ve eğitim çalışmalarına ihtiyaç vardır. Bu nedenle akredite olabilecek tüm birimlerin envanteri çıkarılmaktadır. Akreditasyon yapacak kurumu bulunmayan bölümler için kurum içinde yeni bir değerlendirme sistemi tasarlanacaktır.

Çift dal ve Yan dal programlarına katılan öğrenciler, sınav dönemlerinde sınavlarının çakışması ile ilgili problemlerle sıklıkla karşılaşmaktadır. Bu durumda çakışan sınavlardan öğrencinin giremediği sınava mazeret hakkı tanınmaktadır. Ayrıca rahatsızlık yaşayan öğrencilerin raporla başvurmaları durumunda mazeret sınavları ile ilgili olarak hakları doğabilmektedir. Dilekçe ile başvuru yapan öğrencilerimizin talepleri dekanlık/müdürlük yönetim kurulunda değerlendirilir karara bağlanmaktadır. Birkaç istisna haricinde öğrencilerin mağduriyeti giderilebilmektedir.

Öğrenci faaliyetleri nedeni ile (yarışmalar, Ar-Ge günleri sunumları vb.) çakışmaların olacağı önceden belli ise üniversitemiz ilgili günlerde görevli öğrencilerin izinli sayılması ile ilgili kararları



birimlere yazılı olarak bildirmektedir.

Öğrenciler yaşadıkları problemler ile ilgili öncelikle danışmanları aracılığı ile bilgi paylaşımında bulunurlar. Danışman görüşmesi ile çözüm bulunamadığı durumlarda öğrenci şikayetlerini sözlü olarak birim yöneticisine aktarabilir ya da dilekçe ile başvurabilir. Başvurular ilgili yönetim kurullarında değerlendirildikten sonra karar bağlanır.

Yaşanan her sorun süreçlerin değerlendirilmesi için bir katkı sağlamaktadır. Öğrencilerin madur oldukları durumların olması durumunda konu üst makamlara iletilerek bu durumun bir daha oluşmaması için senato kararları ile gerekli düzenlemelerin yapılması önerilir.

Bölümlerindeki alan dışı konularda açılan dersler alan dersleri ile aynı şekilde değerlendirilmektedir. Bologna hazırlıkları çerçevesinde genel dersler ve alan dersleri arasında bir ayırım yapmadan kazanımların ölçülmesi istenmektedir. Ancak bölüm dışından gelen öğretim üyelerinin değişmesi durumunda bazı aksaklıklar yaşanabilmektedir.

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

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

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

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

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

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

Informal (sertifikaya dayanan) ve Nonformal (tecrübeye dayanan) öğrenmenin tanınması ulusal

düzeyde yasal düzenlemeler tamamlandığında, Üniversitemiz tarafından da yönetmeliklerinde gerekli düzeltmeleri yapılarak gerçekleştirilecektir.

## 5) Eğitim-Öğretim Kadrosu

### **Eğitim-öğretim sürecini etkin şekilde yürütebilmek üzere yeterli sayıda ve nitelikte akademik kadronun mevcudiyeti**

YÖK herhangi bir birimde eğitim öğretim faaliyetlerine başlanabilmesi için gerekli minimum şartları tanımlamaktadır. Bu minimum şartlar sadece lisans programı için değil, tüm akademik programlar için ayrı ayrı talep edilmektedir. Bu minimum yeterliliklerin ötesinde akademik kadro birimden birime değişmekte olup, eksiklikler dışarıdan ders görevlendirilmeleriyle tamamlanarak eğitim öğretimin etkin bir şekilde yapılması sağlanmaktadır. Üniversitemizde de bu doğrultuda, birimler nezdinde minimum şartlar korunarak faaliyetler başlamakta; daha sonra ihtiyaç doğrultusunda birimler büyümektedir. U.Ü. Kalite Güvence sistematiği çerçevesinde kadro taleplerinin de birimin almış olduğu aksiyonlar ile uyumlu olması (dolaylı olarak Stratejik Plan ile uyumlu olması) beklenmektedir. Bu şekilde kişinin eğitim ve liyakatinin istenen kadro ile uyumu konusunda daha başarılı bir sistematik geliştirilmiş olacaktır. Aksiyona uygun kadro talebi öncelikle akademik kadrolarda uygulanacak, daha sonraki yıllarda idari kadrolar için de istenecektir.

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

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

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

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

- Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) birimi ile öğretim üyelerinin Araştırma- Geliştirme projeleri desteklenmektedir.
- Proje Yönetim Merkezi (PYM) akademisyenlerin gerçekleştireceği projelere eğitim, yazım, çeviri, vb. konularda destek vermektedir.
- Akademisyenlerin yayın performanslarını arttırmak ve akademik çalışmalarını motive etmek amacıyla Bilim İnsanı Yetiştirme ve Geliştirme Projesi devreye alınmıştır. Detaylar Uludağ Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonunun Çalışma Yönergesi'nde görülebilir (Ek-5)
- Ayrıca akademisyenlerin performanslarını arttırmak amacıyla YÖK tarafından işleme koyulan Akademik Teşvik Ödeneği mevcuttur ve uygulanmaktadır. (<http://uludag.edu.tr/akademiktesvik>)
- Akademik Performans Değerlendirme sistemi tarafından birimlerde en yüksek performansa

sahip akademisyenler ödüllendirilmektedir.

- Üniversite Yeni Kalite Güvence Sistemi çerçevesinde kendisini hem akademik hem eğitsel olarak değiştirme çabasında olan akademisyenlere ödül sistematiği uygulanacaktır. Bu sistematik ile ilgili detaylar 2016 yılı sonunda belirlenecektir.
- Akademisyenlerin basılı ve online kaynak talepleri yıllık bazda ve maddi kaynaklar çerçevesinde karşılanmaktadır. Uludağ Üniversitesi oldukça zengin bir online kaynak havuzuna sahiptir (<http://www.uludag.edu.tr/kutuphane>).
- 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu ve Uludağ Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde Görevlendirilme Ve Şirket Kurabilmelerine İlişkin Uygulama Esasları Yönergesi'ne (<http://onerimerkezi.uludag.edu.tr/Icerik/index/konu/138>) göre Uludağ Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nde akademisyenler firma açabilmekte; bilim alanlarının uygulamasını gerçekleştirebilmekte ve Üniversite-Sanayi işbirliği konusunda çalışmalar yapabilmektedirler.
- 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu'na bağlı olarak kurulmuş olan Uludağ Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi aracılığı ile akademisyenler ve öğrenciler Üniversite-Sanayi işbirliği projelerinde çalışabilirler.

### **Ders görevlendirmelerinde eğitim-öğretim kadrosunun yetkinlikleri (çalışma alanı/akademik uzmanlık alanı vb.) ile ders içeriklerinin örtüşmesi**

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

Genel olarak eğiticinin eğitimi konusunda zorunlu uygulanan bir programımız yoktur. Kalite sistematiği içerisinde sürekli iyileştirme faaliyetleri gönüllülük esasına dayanır. Bu gönüllü süreçlerde başarılı olan öğretim üyelerinin ya da akademik birimlerin teşvik edilmesi ile tüm çalışanlarımızın sürekli iyileştirme felsefesini uygulaması özendirilir.

### **Eğitim-öğretim kadrosunun eğitsel performanslarının izlenmesi ve ödüllendirilmesine yönelik mekanizmalar**

- Lisans dersleri ile ilgili olarak her dönem sonunda Ders Değerlendirme Anketleri yapılmaktadır. Burada öğretim üyesi kendi dersi ile ilgili sonuçları inceleyerek, dersin aktarışında iyileştirmeler yapmaktadır.
- Uludağ Üniversitesi Öğretim Üyeliği Değerlendirme Esasları ve Başvuru koşullarında (<http://uakbis.uludag.edu.tr/kriterler.pdf>) eğitsel performans ile ilgili kriterler eklenerek; atamalarda değerlendirilir hale gelmiştir. Ders notları geliştiren öğretim üyeleri, lisans ve lisans dersleri için yapılan öğrenci anketlerinde Fakülte/Yüksekokul/Konservatuvarda derse giren öğretim elemanları arasında ilk %15'e girenler; ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarda yeni seçmeli ders açanlar, ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarda yabancı dille ders verenler atamalarında kullanılmak üzere puanlar biriktirebilmektedir.
- Ayrıca akademisyenlerin performanslarını arttırmak amacıyla YÖK tarafından işleme koyulan Akademik Teşvik Ödeneği mevcuttur ve uygulanmaktadır. (<http://uludag.edu.tr/akademiktesvik>)
- Uludağ Üniversitesi Bilim, Sanat, Hizmet, Teşvik ve Başarı Ödülleri Yönergesi ile üniversitede yapılan çalışmalara ödül vermektedir. Uludağ Üniversitesi ve Türkiye Cumhuriyetine uzun yıllar akademik ve idari kadrolarda hizmet veren, ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtan, çıkarlarını savunan, maddi ve manevi katkıları ile gelişmesine yardımcı bulunan kişi ve kurumlar ile bilim

ve sanat insanlarının bilimsel katkıları ve yürüttükleri başarılı hizmetleri ödüllendirilmektedir.

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

Kalite Güvence Sistemi kısmında da belirtildiği üzere değişim sürecinin en önemli unsuru ödüllendirme süreci olacaktır. Devlet üniversitelerinde değişimin zor olduğu düşünülürse kendini geliştiren, stratejik hedeflere ulaşmak için maksimum gayretle çalışan öğretim üye ve elemanlarının ödüllendirilmesi bu yöndeki çalışmaların sürekliliğini sağlayacaktır. Bu değişim sürecinde özellikle genç akademisyenlerin faydalanacağı ödüllerin tasarlanması yeni gelen neslin kalite kültürüne sahip olması hedeflenmektedir.

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

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

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

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

Üniversitemiz ile ilgili diğer kaynaklar aşağıdaki gibidir. Tüm dünyaya yayılmış üniversitelerin akademik kablosuz bilgisayar ağı olarak bilinen "Eduroam" sistemi mevcuttur. Üniversite kullanıcı kodu olan öğrenci ve akademisyenler dünya üniversitelerinde kablosuz bilgisayar ağ adı olarak gördüğü "Eduroam" a otomatik olarak bağlanabilir. Eduroam kablosuz bilgisayar ağ cihazları kampüs dış ortamlarında direklerin üstlerine ve iç ortamlarda koridor ve öğrencilerin yoğun olarak yaşadığı yerlere konulmuş tüm kampüsler kapsama alanı içindedir.

Mezunlarımızı Avrupa Birliğine hazırlamak amacı ile; mezun olan öğrencilerimize Diplomanın yanı sıra İngilizce olarak hazırlanan ve tüm programların diplomalarını uluslararası ortamda tanınır duruma getiren ve Avrupa Birliğince de kabul gören Diploma Eki (DE) verilmektedir.

Diploma Eki ile; uluslararası şeffaflık ve akademik/mesleki tanınırlık sağlanmaktadır. Öğrencinin aldığı derece, derecenin düzeyi, derecenin kullanım alanı, tamamlanan programın içerik bilgileri İngilizce olarak verilmektedir.

Üniversitemize yeni başlayan öğrencilerimize yönelik olarak Öğrenci Oryantasyon (tanıtım ve uyum) programı başlatılmıştır. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının organizasyonu ile gerçekleşen tanıtım programında öğrencilerimize üniversitemizin yapısı, eğitim-öğretim sistemi, yönetmelik ve yönergeler, değişim programları (Erasmus-Mevlana-Farabi), sağlık-kültür-spor olanakları,

kütüphane hizmetleri, Gençlik Danışma Merkezi, Öğrenci Toplulukları ve Öğrenci Konseyi hakkında bilgiler verilmektedir.

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

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

Öğrencilerin çok yönlü yetiştirilmesi amacı ile; sosyal, kültürel ve sportif aktiviteleri gerçekleştirebilecekleri etkinliklere büyük destek sağlanmaktadır.

3.753 kapasiteli 22 adet amfinin %90'ı fakültelerde, %10'u meslek yüksekokullarında, 22.505 kapasiteli 582 sınıfın %59'ü fakültelerde, %29'u meslek yüksekokullarında, %9'u yüksekokullarında ve %3'ü de konservatuarda bulunmaktadır.

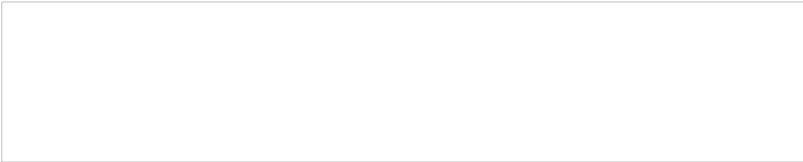
Toplam 487 laboratuvarın %45'i eğitim laboratuvarı, %31'i araştırma laboratuvarı ve %14'ü de bilgisayar laboratuvarından oluşmaktadır.

47 adet Öğrenci ve Personel Yemekhanesi 12.529 m<sup>2</sup> alanda 8.531 kişilik kapasiteye sahiptir. Ayrıca 27 adet Kantin/Kafeteryalar'da 4.165 m<sup>2</sup> alan içinde 7.262 kişiye hizmet edebilmektedir.

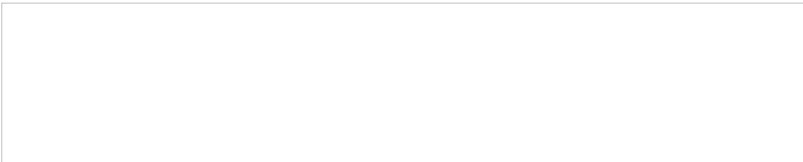
Toplam alanı 12.008 m<sup>2</sup> olan 170 adet Üniversitemiz toplantı ve konferans salonlarının %66'sı toplantı salonu, 34'ü de konferans salonudur.

6 adet öğrenci yurdumuzda (Nilüfer Hatun, Güler Osman Köseoğlu, Rabia Rıza Biçen, Yenişehir, Karacabey ve Orhaneli) 18.297 m<sup>2</sup>'lik kapalı alan içerisinde 842 adet öğrencimiz barınmaktadır.

Kütüphane kaynakları ile ilgili bilgi aşağıda görülmektedir (Ek olarak da verilmiştir-Kütüphane Kaynakları Tablosu.jpeg).



Öğrencilerimizin kullanabileceği spor alanları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Bu spor alanlarının 6 adedi (15,991 m<sup>2</sup>) kapalı spor tesisidir (Tablo ekte de verilmiştir-Spor Alanları Tablosu.jpeg).



- [Kütüphane Kaynakları Tablosu.jpeg](#)
- [Spor Alanları Tablosu.jpeg](#)

Kültür-Sanat, Bilim ve Spor toplulukları olmak üzere 160'dan fazla öğrenci topluluğu bulunmaktadır. Bu toplulukların bir çoğu aktif durumdadır. Öğrencilerimiz topluluklar vasıtası ile eğitim-öğretim döneminde ortalama 750 adet faaliyet düzenlemektedirler. Öğrencilerimizin etkinlikler kapsamındaki tüm harcamaları ilgili başkanlık tarafından yapılmıştır. Çeşitli konserler, sergiler, söyleşiler, öğrenci gelişimine yönelik kütüphane kullanım eğitimi, veritabanı seminerleri

bulunmaktadır.

Topluluklar vasıtası ile hem ulusal ve uluslar arası yarışmalara katılmakta, hem de tüm üniversitelere açık faaliyetler de yapılmaktadır.

### **Öğrencilere sunulan psikolojik rehberlik, sağlık hizmeti vb. destek hizmetleri**

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

### **Özel yaklaşım gerektiren öğrenciler**

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

Yıllık bakanlık tarafından onaylanan bütçede öğrenciler için ayrılan kısım iki türlü değerlendirilir. Tüm öğrencilerimize yönelik olan faaliyetler (kütüphane, yemekhane vb.) ve öğrenci toplulukları aracılığı ile yapılan faaliyetler. Öncelikle genel fayda yaratan faaliyetler ile ilgili bütçe çalışması yapılır. Bu ihtiyaçlar yeterli düzeyde karşılanması garanti altına alınınca topluluk faaliyetleri ile ilgili bütçe çalışması yapılır. Her topluluğa eşit bütçe ayrılır. Toplulukların nitelikli çalışma yapma ihtiyaçları doğduğunda ve bütçe yetersiz olduğunda BAP altyapı proje destekleri ile desteklenir. Ancak bu durumda yapılacak faaliyetin kabul edilebilir bir proje kapsamında tanımlanabilir olması beklenir.

Yıllık bütçe çalışmaları aşamasında önceki yıllardan gelen talep ve ihtiyaçlar dikkate alınarak planlar yapılmaktadır. Ancak önerilen bütçenin kalemlerinde Bakanlık onay aşamasında farklı kesintiler ya da eklemeler olabilmektedir. Nihai bütçenin dağılımında karar yetkisi üniversitemize ait olmadığından çeşitli farklılıklar gözükülebilmektedir.

## **4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME**

### **1) Kurumun Araştırma Stratejisi ve Hedefleri**

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

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

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

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

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

**Strateji;**

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

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

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

**Strateji;**

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

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

Hedeften Sorumlu Birimler: ULUTEK ve Teknoloji Transfer Ofisi

**Strateji;**

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

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

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

**Strateji;**

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

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

Hedeften Sorumlu Birimler: Üst yönetim

## Strateji;

- Araştırma altyapısının iyileştirilmesine yönelik projelere daha fazla destek verilmesi
- Yüksek nitelikteki araştırmacıların araştırma merkezlerinde çalışmasının teşvik edilmesi
- Araştırma merkezlerinin etkin çalışmasına yönelik yasal yapının oluşturulması
- Hedefler strateji otomasyonu ile üçer aylık dönemler itibariyle izlenmekte ve altı aylık periyotlarla üst yönetim ve ilgili birimler bilgilendirilmektedir.

Uludağ Üniversitesinin araştırma stratejisinin temelini 3. Nesil Üniversite vizyonuna bağlı olarak üniversitede üretilen bilginin ürün ve uygulamaya dönüştürülmesi ve mümkün olduğunca kısa bir sürede toplumun yararına kullanılması oluşturmaktadır. Bu nedenle üniversite-sektör işbirliğinin sağlıklı bir şekilde oluşturulması çok önemlidir.

Araştırma stratejilerimizin en başında Araştırma Üniversitesi olma hedefimizi 2017 yılı içinde başardık. Araştırma Üniversitesi olunduktan sonra öncelikli araştırma alanları tespit edilmiştir. Özellikle genç araştırmacılarımıza açık özel yeni BAP proje kategorileri açılmıştır. Bu projelerin amacı akademik çalışma alanlarını yeni tespit eden genç araştırmacılarımızı öncelikli alanlara yönlendirebilmektir.

Öncelikli araştırma alanlarının oluşturulma aşamasında güncel konuların genellikle interdisipliner bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle yeni araştırma merkezleri ve interdisipliner yüksek lisans ve doktora çalışmaları devam etmektedir.

U.Ü. Kalite Güvence Sisteminin ana unsurlarından bir tanesi "Aksiyon Sistematiği"dir. Daha önceden eğitim programlarının onayı, tez konularının değerlendirilmesi ve proje desteklerinin değerlendirilmesi tamamen birbirinden bağımsız olarak yapılmaktaydı. Ancak bir akademik birimin sınırlı kaynakları doğru kullanması uyumlu ders, tez, araştırma ve hizmet politikaları yürütmesi ile mümkün olabilir. Bu nedenle akademik birimlerimizin Stratejik Plan çerçevesinde kalmak kaydı ile kendi alt strateji ve faaliyetlerinin oluşturulmasına izin verilmiştir. Bu faaliyetler açılan dersler, yönetilen tezler ve projeler ve verilen hizmetler olarak tanımlanıp aynı hedefe hizmet edecek şekilde tasarlanmaları istenmiştir. Bu yeni yaklaşım uygulanmaya başlasa da, istenen seviyede anlaşılabilir değildir. Bu tarz köklü değişimlerde kurumun yeni yapıyı içselleştirmesinin zaman alacağı beklenen bir durumdur. Bu nedenle yapılacak eğitimler ve teşvikler ile Aksiyon Sistematiği daha etkin hale getirilecektir.

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

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

Düzenli toplantıların yanı sıra üst yönetimimiz sektör temsilcileri ve kamu yöneticileri ile hem



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

Uludağ Üniversitesi Strateji Daire Başkanlığı ile koordineli çalışacak bir Stratejik Araştırma Geliştirme Kurulu oluşturulmuştur. Bu birimin görevi yerel/bölgesel ve ulusal kalkınma için gerekli araştırma konularını belirlemek ve gerekli stratejiler için öneri geliştirmek olacaktır. Öneriler gerekli kontroller yapıldıktan sonra Senato'da değerlendirilir. Bu şekilde yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleri üniversitemizin karar organlarına iletilmiş olmaktadır.

Ayrıca sistematik süreçler dışında tüm idari ve akademik personelimiz dış paydaşlarla yaptıkları toplantılarda eğitim, araştırma ve hizmet faaliyetlerimizin iyileştirilmesi için görüşler almaktadır.

U.Ü. Kalite Güvence sistemi dahilindeki tüm seviyelerdeki paydaş kurullarından, yapılan araştırmaların sosyo-ekonomik kültürel dokuya katkısı konusunda bilgi alınmaktadır. Bölgesel kalkınma hedefleri stratejik planımız içinde ön planda tutulduğu için doğal olarak teşvik edilmektedir.

## 2) Kurumun Araştırma Kaynakları

### Araştırma Kaynakları

#### **Fiziki/teknik altyapı ve mali kaynakların, araştırma öncelikleri kapsamındaki faaliyetleri gerçekleştirmek için uygunluğu**

Araştırmada öncelikli alanların belirlenmesinde kurumun fiziki/teknik altyapısı ve mali kaynakları ile uyumlu olmasına dikkat edileceği hususu kurumun araştırma stratejisinde belirtilmiştir.

#### **Kurum içi kaynakların araştırma faaliyetlerine tahsisine yönelik kriterler**

BAP yönergesinde projelerin kabulüne ve sonlandırılmasına yönelik kriterler belirlenmiştir. Yönergenin 39. Maddesi projelerin kapatılmasına yönelik kuralları açıklar. Projelerin değerlendirilmesinde iç ve dış hakem görüşleri alınır ve komisyon kararıyla sonuca bağlanır. (BAP Yönergesi Madde 23).

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

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

Öncelikli alanlarımız henüz belirlenmemiş olup, yukarıda nasıl belirleneceği açıklanmıştır. Büyük Ölçekli Projeler ve Uluslararası Ortaklı Projeler çok ortaklı/disiplinli projelere öncelik verilerek desteklenmektedir. Her yıl düzenlenen Bilgilendirme ve ArGe Günleri kapsamında yapılan İyi Fikir Yarışmasında ilk 3 dereceye giren öğrencilerin projeleri BAP tarafından öncelikli olarak desteklenmektedir.

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

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

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

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

Kurum dışından sağlanan mevcut dış destek yeterli değildir. Alınacak tedbirlerle artırılmaya çalışılacaktır. Bu konuyla ilgili olarak PYM tarafından eğitimler organize edilmektedir. Bunun dışında Stratejik Plan'da bu konuya önem verilmiştir. Kurum dışı kaynak temin edebilmek yönetimimizin iki yıl önce koyduğu 3. Nesil Üniversite vizyonu içinde de çok önemli bir yere sahiptir.

### **Öğrencilerin ulaştığı Lisanslar**

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

### **Araştırma bileşeni ile ilgili hedefleri kapsamında ihtiyaç duyulan kaynakların (fiziki/teknik altyapı, mali kaynaklar) sürdürülebilirliği**

Döner Sermayeden %5lik yasal kesinti ile BAP'ta bir fon oluşturulmaktadır. Bu şekilde sürdürülebilirliği kontrol edilmektedir.

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

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

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

BAP bünyesinde yapılan araştırmaların konu dağılımları, projelerden elde edilen yayınlar ve yayınların impact faktörleri, proje sonrasında dış destekli proje yapılıp yapılmadığı gibi konular takip edilmekte ve sonuçların değerlendirilmesi ile BAP süreçlerinde iyileştirmeler yapılmaktadır.

Akademik Performans Değerlendirme sistemimiz sayesinde üniversite sırlama indekslerinde başarılarımızı etkileyen faktörlerin takibi ve başarılı olan birim ve akademisyenlerin ödüllendirilmesi sağlanmaktadır.

Yeni geliştirilmiş olan U.Ü. Kalite Güvence Sistemi ile birimlerin bu konuda kendilerini geliştirmek adına çeşitli aksiyonlar alması beklenmektedir. Bölgesel kalkınma hedefleri uyumlu ve dış kaynaklı hizmetlerin arttırılması için birimlerin aksiyon alıp almadığı üst yönetim tarafından yakından takip edilecek ve teşvik edilecektir.

U.Ü. dış kaynaklı projeleri arttırmak için çeşitli yöntemler kullanmaktadır. Bu yöntemlerden bir tanesi, kurumumuz üniversite dışı araştırma fonlarını arttırmak için atama kriterlerini kullanmaktadır. Proje görevleri ve yürütücülükleri artan bir hızda atama kriterlerine yansımaktadır. Uygulanan bir diğer yöntem, üniversite kaynaklarını dağıtırken dış kaynaklı proje yapma ya da başvurma şartı koymaktır. Bu stratejimiz ile dış kaynaklı projelere yapılan başvuru sayısı ve doğal olarak kabul edilen başvuru sayısının arttırılması stratejisi uygulanmaktadır. Dış kaynak getirme potansiyeli olan öncelikli alanlar konusunda projelere kaynak ayırmak da uygulanan diğer bir stratejidir.

U.Ü. PYM (Proje Yönetim Merkezi) kurum dışı araştırma kaynaklarını takip eden ve duyurular yapam birimizdir. PYM proje hazırlama konusunda hem kendi iç eğitimlerini hazırlamakta hem de değişik disiplinlerden proje konusunda deneyimli öğretim üyelerini konuşmacı olarak davet emektedir.

U.Ü. Ar-Ge günleri kapsamında üniversitemiz akademisyenleri ve öğrencileri tarafından gerçekleştirilen projeler sanayi ve hizmet kuruluşlarının incelemesi için posterler halinde sunulmaktadır. Böylelikle araştırma projesi yapmayı planlayan dış paydaşlarımız ile yetkin iç paydaşlarımızın konuları tartışma imkanı bulmaları sağlanmaktadır. Ayrıca teorik araştırma sonuçlarını toplumsal faydaya dönüştürmek isteyen akademisyenlerimiz için patent bilgilendirme çalışmaları düzenlenmektedir.

ULUTEK bünyesinde bulunan TTO (Teknolojileri Transfer Ofisi) dış kaynaklı projeler için akademisyenler ve dış paydaşlarımız arasında köprü görevi görmektedir. Dış paydaşlar ile ilişkileri ilerleyen öğretim üyelerimizin ULUTEK'te firma kuruma imkanları vardır.

Dış kaynaklı araştırma projelerinin yapılması 3. Nesil Üniversite hedeflerimizden bir tanesi olduğundan dolayı bu tarz faaliyetlerin yürütülmesi stratejilerimize direkt katkı sağlamaktadır. Ayrıca dış kaynaklı projelerden elde edilen kurul payları ve döner sermaye kesintileri giderek artmaktadır. Elde edilen gelirler başta ArGe projeleri için gerekli giderler olmak üzere birimlerin ihtiyacı için kullanılmaktadır. Ayrıca dış kaynaklı projeler içinde sanayi ve hizmet sektöründen firmalar ile yapılan projeler de bulunmaktadır. Bu tarz projeler akademisyenlerin bölgesel ve ulusal boyutta güncel sorunlar hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır.

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

### **3) Kurumun Araştırma Kadrosu**

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

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

Üniversitemizin tüm çalışmaları her yıl Faaliyet Raporu olarak düzenlenir ve üst yönetimin değerlendirilmesine sunulur (Faaliyet Raporları hem üniversitemizin genel belgeleri arasında yayınlamıştır, hem de dış erişimde kolaylık olması için kalite sayfasındaki raporlar sekmesinde de bulunabilir). Faaliyet raporundan elde edilen veriler bir sonraki yılda verilecek kararları ciddi oranda etkilemektedir. Yıllık olarak değerlendirilen bir diğer rapor Stratejik Plan Otomasyonundan elde edilen verilerdir. Yıllık raporların yanında, BAP başta olmak üzere birçok birimden ara raporlar alınmaktadır. Takip edilmesi gereken veri kategorilerine devamlı eklemeler yapıldığından dolayı, belli zaman aralıklarında bir defalık ya da kısa dönemlik veri toplama çalışmaları yapılmaktadır. Örneğin, 2017 yılı içerisinde üniversitelerin sıralama ölçütleri ile ilgili raporlamalar yapılmış ve karara bağlanmıştır. Bu kısa dönemli çalışmaların sonucunda, Akademik Performans Takip Sisteminin oluşturulması kararlaştırılmış ve bu sistemin verilerine göre en başarılı akademisyen/bölüm/fakülte ödüllendirilmiştir. Özetle, U.Ü.'si başarı kriterleri takip etme ve yeni kriterler tespit etme konusunda sistematik davranmaktadır. Veri toplama sistemlerinin güncelliğini kaybetme risklerinin farkındadır.

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

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

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

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

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

Ayrıca öğretim üyeleri ilgi alanlarındaki konulara kütüphanenin İnternet sayfası üzerindeki veritabanları aracılığıyla erişebilmektedir, yine her yıl düzenli olarak, öğretim elemanlarının istekleri doğrultusunda kütüphaneye kitap alımları gerçekleştirilmektedir.

Ayrıca öğretim elemanları üniversitemizin döner sermaye bütçesi destekli olarak Bilimsel Araştırma

Projeleri (BAP) ile bilimsel çalışmalara katkıda bulunmaktadırlar. BAP yönergesinde yer alan Bilim İnsanı Yetiştirme ve Geliştirme Projesi kapsamında öğretim elemanlarına yılda bir kez poster veya sözlü sunum yapmak kaydıyla kongre katılım desteği sağlanmaktadır. Ayrıca genç araştırmacılara BAP yönergesinde yer alan Doktora Destek Projesi kapsamında destek sağlanmaktadır.

Üniversite yönetimi, uygulama projelerini desteklemekle birlikte indekslerce taranan dergilerde araştırma makalelerinin yayınlanmasına önem vermektedir. Yayın sayısını nitelik, nicelik ve içerik olarak arttırmayı hedefleyen üniversite yönetimi, bu konuda daha kapsamlı çalışmalar yapmayı hedeflemektedir.

Başarılı bitirme ödevi çalışmasından en başarılı fakülte ödülleri kadar çok değişik (birime özel ya da kişiye özel) teşvik sistemlerimiz mevcuttur. Bu sistemlerin en kuvvetli olanı atama kriterleridir. Yükseltme başvurularının yapılabilmesi için adayların araştırma kalitesi seviyesi YÖK'ün istediği minimum standartların çok üstündedir. Araştırma sonucunda elde edilen yayın adedi olarak yüksek başarıya sahibiz.

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

Yapılan incelemelerde teşvik sistemlerinin olumlu sonuçları olduğu tespit edilmiştir.

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

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

Uludağ Üniversitesi araştırma ve geliştirme faaliyetlerini ve diğer faaliyetlerini ölçmek için çeşitli ölçme ve değerlendirme sistemleri kullanmaktadır.

UAKBİS akademik personelin faaliyetlerinin girildiği ve atama aşamasında kriterlerinin kontrol edildiği otomasyon sistemimizdir. Kadro ilanlarının değerlendirilmesi için atanan hakemler UAKBİS üzerinden bilgilerine ulaşmakta ve görüşlerini bu sistem üzerinden vermektedir. Bu nedenle kariyer yükselmeleri devam eden akademisyenlerimizin araştırma faaliyetleri etkin bir şekilde takip edilmektedir.

Profesör kadrosunda bulunan akademisyenlerimizin atama ihtiyacı bulunmadığı için UAKBİS sistemini kullanma oranı düşüktür. Hem tüm akademik personelimizin araştırma faaliyetlerini kayıt altına almak hem de üniversite sıralaması yapan dış değerlendirme kurumlarının takip ettiği (ve bizim atama kriterlerimizde olmayan) faktörlerin takibi için Akademik Performans Değerlendirme Sistemi geliştirilmiştir. Sisteme girişleri teşvik etmek için akademisyen / bölüm / fakülte bazında ödüller verilmiştir. Ayrıca YÖK-ARBİS sistemi üzerinde kayıtlı akademik faaliyetlere verilen ek ödenek sayesinde çalışanlarımızın araştırma faaliyetleri takip edilmektedir.

Araştırma fonlarının stratejik plan ve öncelikli alanlar ile uyumlu bir şekilde projelere dağıtılması için kontroller yapılmaktadır. Tüm proje başvuruları için en az iki hakem belirlenmektedir. Öncelikli alanlar konusunda projelere gençlere destek olunurken, deneyimli araştırmacıların proje başvurularında daha önce yapmış olduğu dış destekli proje başvurularının mevcudiyeti kontrol

edilmektedir. Kabul edilen projelerin kapanışlarının yapılabilmesi için yayın yapma zorunlulukları nedeni ile de takip edilmektedir. Projelerin Değerlendirilmesi, İzlenmesi ve Kapatılmasına yönelik kurallar BAP yönergesinde mevcuttur.

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

Yapılan doktora ve yüksek lisans tez çalışmalarının enstitü yönetim kurulu tarafından kabul edilmesi için yayın şartlarımız mevcuttur. Bu şekilde çalışmaların kalitesi uluslararası dış değerlendiriciler tarafından tescil edilmektedir. Fen Bilimleri ve Sağlık Bilimlerinde Doktora tezinin savunulabilmesi için uluslararası yayın şartı vardır. İlgili kural “Uludağ Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği” (<http://www.uludag.edu.tr/dosyalar/fenbilimleri/duyurular/7Ocak2017Yonetmelik.pdf>) ile tanımlanmıştır.

Kalite Güvence ve Yönetim Sistemlerinin anlatıldığı bölümlerde de belirtildiği gibi, U.Ü. düzenli ya da kısa süreli geniş katılımlı ve hiyerarşik komisyonlar aracılığı ile bilgi toplamakta ve toplanan bilgiler ışığında kararlar almaktadır. Akademik Performans Değerlendirme Sistemin mevcut bilgi toplama sistemlerinin eksiklikleri nedeni ile 2017 yılı içinde oluşturulduğu daha önce de belirtilmişti. U.Ü. üst yönetimi takip etmesi gereken kriterleri devamlı güncellemekte ve gerekirse yeni otomasyon ve teşvik sistemleri kurarak iyileştirmeler sağlamaktadır.

Her yıl yapılan çalışmalar ile ilgili raporlar genel olarak faaliyet raporundan takip edilebilir. Yıllık faaliyet raporlarına Kalite Web Portalından ulaşılabilirdiği gibi Üniversite'nin Web Portalından da ulaşabilmektedir. Ayrıca kurum içi bilgilendirmeler de yapılmaktadır.

Stratejik Ar-Ge Kurulundaki dış paydaşların (özellikle sivil toplum örgütlerinden ve ArGe desteği sağlayan kurumlardan gelen paydaşların) görüşleri ekonomiye olan katkımızın değerlendirilmesindeki en önemli girdilerden biridir.

Ekonomiye katkı özel sektör destekli araştırma projelerinin toplam bütçesi, akademisyenlerin kurdukları girişimci firma sayısı, alınan patentlerin sayısı ve bunlar içinde ticarileşen patent sayısı aracılığı ile de ölçülmektedir.

Ranking sistemleri U.Ü. tarafından yıllardır takip edilmektedir. Son yıla kadar kendi çalışmalarımızın sonuçlarının değerlendirilmesi için kullanılırken 2017 yılı içerisinde ranking sistemlerinde yüksek skor alan üniversitelerimizin bunu nasıl sağladığı ile ilgili benchmarking çalışması yürütülmüştür. Bu çalışmaların sonucunda Akademik Performans Değerlendirme Sistemi oluşturulmuştur. Bu sistemin ana amacı hem akademisyenlerin ranking sistemlerinde önemli olan ve diğer sistemlerimiz tarafından takip edilmeyen çalışmaları kayıt altına almak, hem de yeni teşvik sistemimize sağlıklı veri sağlamaktır. Yeni geliştirdiğimiz Akademik Performans Değerlendirme Sistemi ve ödül sistemimiz ranking sistemlerine ne kadar önem verdiğimizizin ispatıdır.

## 5. YÖNETİM SİSTEMİ

### 1) Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı

**Yönetim ve idari yapılanmada benimsenen yönetim modeli; operasyonel süreçlerini (eğitim-öğretim ve araştırma) ve idari/destek süreçlerin yönetimi**

Uludağ Üniversitesi, Türkiye'deki tüm kamu üniversiteleri gibi 2547 sayılı Yükseköğretim Yasası, 2914 sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanunu ve 2809 sayılı Yükseköğretim

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

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

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

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

Uludağ Üniversitesi, kendisini sürekli gözetleyen, değerlendiren ve yenilendiren bir kalite sürecinin kuruluşunun ve yönetiminin, bir kalite kültürü yaratma ve sağlamanın temeli olduğuna inanmaktadır. Uludağ Üniversitesi çok çeşitli kalite kontrol mekanizmaları kurmuştur ve kurumda sürekli iyileştirmenin "kurumsallaştırılması" gerektirdiğine inanmaktadır. Kurumumuzda bir iç kontrol sistemi mevcuttur. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereği Üniversitemizde İç Kontrol çalışmaları, 29.06.2012 tarihinde yapılan bilgilendirme toplantısıyla fiilen başlatılarak birimler bazında kurulan çalışma ekipleriyle 17.01.2013 tarihinde yapılan İç Kontrol Çalıştayında İç Kontrol Standartları Uyum Eylem Planı hazırlanmıştır. Çalıştayda 61 eylemin yapılması öngörülmüş, daha sonraki yıllarda 21 eylem tamamlanırken, 34 eylem tamamlanma tarihi ve içerik yönüyle revize edilmiş, 4 eylem ise iptal edilerek İç Kontrol Standartları Uyum Eylem Planından çıkarılmıştır.

2014 yılı Ağustos ayında Maliye Bakanlığının Dünya Bankası Projesi kapsamında yapılacak protokol çerçevesinde, İç Kontrol mevzuatı ve standartlarının COSO 2013 çerçevesinde güncellenmesi, kamu

iç kontrol rehberinin bu doğrultuda revize edilmesi, risk yönetimi rehberi ile yazılımının hazırlanması faaliyetlerinin yürütüleceği belirtilmiş, sözkonusu protokol 2015 yılında imzalanmış, Maliye Bakanlığınca mevzuat değişikliği ile risk yazılım çalışmalarının devam ettiği bilgisi alınmıştır.

2015 KİDR raporumuzda hazırlıkları devam eden 2017-2021 Dönemi Üniversitemiz Stratejik Planı 2016 yılı içerisinde tamamlanmıştır. İç Kontrol Çalışmaları ve bu kapsamda hazırlanacak uyum eylem planı Stratejik Planımızda öngörülen misyon, vizyon, amaç, hedef ve risklerle uyumlu bir şekilde yeniden yapılandırılmıştır.

Stratejik Plan Otomasyonunu ile toplantılan veriler detaylı olarak raporlanır. Bu raporlardan bir tanesi bu bölümün ekinde verilmiştir. Bu detaylı çalışmada gerçekleşen verilerin yanında önceki dönemdeki değer, hedeflenen değer ve sapma değeri de belirtilmektedir. Gerçekleşen sapma ile ilgili gerekçeler tablonun altında sunulmaktadır. Her yıl hazırlanan faaliyet raporu üst yönetim tarafından değerlendirilir.

- [Performans Değerlendirme Tablo Örneği.jpeg](#)

Uludağ Üniversitesi özel üniversite olmadığı için mütevelli heyeti bulunmamaktadır.

## 2) Kaynakların Yönetimi

İnsan kaynakları her zaman kısıtlı bir kaynak olmuştur. İnsan kaynağı konusu hem birimler arası dağılım hem de bütçe içindeki payı açısından değerlendirilmektedir. Ayrıca kamu çalışanlarını kalite çalışmalarında motive etmek daha da zordur. Bu nedenle U.Ü. Kalite Güvence sistematigi çerçevesinde kadro taleplerinin de birimin almış olduğu aksiyonlar ile uyumlu olması (dolaylı olarak Stratejik Plan ile uyumlu olması) beklenmektedir. Kalite Güvence Sistemini başarılı şekilde uygulayan birimlere teşvik olarak insan kaynakları ihtiyaçlarında öncelik vermek, özellikle genç akademisyenlerin ve akademisyen adaylarının kalite sistemine sahip çıkmasını sağlayacaktır. Teşvik sistematigi ile ilgili çalışmalar devam etmektedir.

- [Akademik Personel Dağılımı - birim ve ünvan bazında.jpeg](#)

U.Ü. Kalite Güvence sistematigi çerçevesinde kadro taleplerinin de birimin almış olduğu aksiyonlar ile uyumlu olması (dolaylı olarak Stratejik Plan ile uyumlu olması) beklenmektedir. Bu şekilde kişinin eğitim ve liyakatinin istenen kadro ile uyumu konusunda daha başarılı bir sistematik geliştirilmiş olacaktır. Aksiyona uygun kadro talebi öncelikle akademik kadrolarda uygulanacak, daha sonraki yıllarda idari kadrolar için de istenecektir.

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

Üniversitemiz, birimlerin personele yönelik eksiklik tespit ettiği veya yeni görevler hakkında eğitim taleplerinde bulunmaları durumlarında, yıllık eğitim planları içerisinde personele yönelik eğitimler Hizmet İçi Eğitim Birimimiz tarafından düzenlenmektedir. Eğitimin konusuna ilişkin Üniversitemizde eğitimci bulunmaması durumunda, diğer kamu kurum ve kuruluşlardan eğitim



desteği alınmaktadır. Ayrıca personelimizi ilgilendiren ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarca düzenlenen eğitim ve seminerlere katılımlar sağlanmaktadır.

- [2017 yılı idari personele verilen plandışı eğitimler.pdf](#)

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

Taşınır ve taşınmaz kaynakların yönetimi, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 44 üncü maddesi, Taşınır Mal Yönetmeliği, Mal Alımları, Denetim, Muayene ve Kabul İşlemlerine Dair Yönetmelik, Kamu İdarelerine Ait Taşınmazların Kaydına İlişkin Yönetmeliği ve Kamu İdarelerine Ait Taşınmazların Tahsis ve Devri Hakkında Yönetmeliğine dayanarak yürütölmektedir.

Tüm taşınır ve taşınmaz kaynak ihtiyaçları da aksiyonlar ile ilişkilendirilecektir. Stratejik Plan'da önem arz eden konularda alınan aksiyonların ihtiyaç duyduğu kaynaklara öncelik vermek, mali kaynakların yönetimi açısından önemli bir ilerleme yaratacaktır.

Taşınır ve taşınmaz kaynakların yönetimi, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 44 üncü maddesi, Taşınır Mal Yönetmeliği, Mal Alımları, Denetim, Muayene ve Kabul İşlemlerine Dair Yönetmelik, Kamu İdarelerine Ait Taşınmazların Kaydına İlişkin Yönetmeliği ve Kamu İdarelerine Ait Taşınmazların Tahsis ve Devri Hakkında Yönetmeliğine dayanarak yürütölmektedir.

### **3) Bilgi Yönetimi Sistemi**

Üniversitemiz bilişim alanında iletişim, mikroişlemci ve yazılım teknolojileri alanlarındaki gelişmeleri takip etmekte ve hizmete sunmakta, ürettiği bilgileri eğitim ve öğretim alanlarına aktarmaktadır. Üniversitemiz bünyesindeki tüm Fakülte ve Yüksek Okullarda Bilgisayar Laboratuvarı bulunmaktadır. Bilgisayarların donanım kalitesinin artırılması maddi imkanlar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bilişim alanında verilen hizmetler, "Yazılım ve Veritabanı", "Sunucu Sistemler", "Bilgisayar Ağları" ve "Kullanıcı Destek Hizmetleri"nden oluşmaktadır. Kampus lisans anlaşmalarıyla akademik alanda ihtiyaç duyulan Matlab, SPSS, SPSS'in yan ürünleri, ANSYS gibi yazılımlar sunucu sistemleri ile kullanıcılara sunulmaktadır. Tüm dünyaya yayılmış üniversitelerin akademik kablosuz bilgisayar ağı olarak bilinen "Eduroam" sistemi kurulmuştur. Öğrencilerimiz ve çalışanlarımız kendilerine ait olan cihazlarından (Tablet, Akıllı Telefon, Taşınabilir Bilgisayar v.b) internet erişimi yapmaları Eduroam desteği ile mümkündür. Yapılan girişimler sonucunda Uludağ Üniversitesi'nin mevcut 700 Mbps olan internet çıkış hızı 28.12.2015 tarihinden itibaren 2 kattan fazla artırılarak 1500 Mbps seviyesine çıkarılmıştır. Ana kampüs içerisindeki tüm fakülteler fiber optik kablolar ile bağlantı sağlamaktadır. Ana kampüs dışındaki birimler ise metro devreler ile ana kampüse getirilmektedir. Mevcutta yaklaşık 200 adet iç ortam, 100 adet dış ortam kablosuz cihazımız çalışmaktadır. Ancak kampüs alanımızın genişliği sebebi ile dış ortam cihazlarımız sadece öğrencilerin yoğun bulunduğu noktalarda konumlanmıştır. İç cihazlarımız ise gene öncelikli olarak öğrenci odaklı yapılmıştır.

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

Uludağ Üniversitesi Bilgi İşlem Daire Başkanlığı üniversitede kullanılan bilgi sistemlerinin güvenliğini üstlenmektedir Bilişim sistemlerinin İnternet üzerinden gelebilecek olumsuz ataklara

karşı korunması için güvenlik cihazları alınmış ve yeni politikalar oluşturulmuştur. 2015 yılı içerisinde Sonic Wall (firewall) en son haline güncellenerek IPv6'ya uyumlu hale getirilmiştir. Ayrıca Logsign (kanun gereği tutulması gereken logları alan makine) son versiyon olan 4.2'ye güncellenmiştir. Bu sayede daha etkin ve verimli hale getirilmiştir. Gerekli antivirus yazılımları da sistemde kullanılmaktadır. Kullanıcılar kullanıcı adı ve şifre ile sistemlere girebilmekte; personelin belli aralıklarla şifresini değiştirmesi talep edilmektedir.

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

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

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

U.Ü. Kalite Güvence Sistemini oluşturulması aşamasında yapılan tartışmalar sonucunda sistemin mevcut UKEY sistemi üzerinden oluşturulması kararlaştırılmıştır. Bunun nedeni mevcut yetki tanımlarının (rektör, müdür, dekan, bölüm başkanları ve yardımcıları vb.) UKEY sistemi üzerinde bulunmasından dolayıdır. Aksiyon tanımlarının girilmesinde birim amirlerine yetki verilmesi gerektiğinden yetki tanımları sistemden otomatik alınmalıdır. Bilgi değişikliği olması durumunda her sistemin tek tek güncellenmesini engellemek için sistemler arası bilgi entegrasyonu sağlanmıştır.

Böylelikle her sisteme tek şifre ile ulaşılmakta ve yetki tanımları (vekaletler dahil) otomatik olarak tüm sistemlere aktarılmaktadır.

Kalite sistemleri ile ilgili web sayfasında topluma açılan bilgiler de otomasyon sistemlerinden gelen bilgilerin özetlerinden oluştuğu için bilgi tutarlılığı sağlanmıştır.

Tüm kalite süreçleri ve stratejik plan veri toplama faaliyetleri düzenli olarak yapılmaktadır. Kalite süreçlerinde tanımlı süreçler ile ilgili veriler düzenli olarak toplanmaktadır. Bu toplantılar ile ilgili veriler kalite veri sistemine kayıt edilmektedir. Birimler tarafından tanımlanan kalite aksiyonlarının kayıtları ve delilleri aksiyonu tanımlayan birim tarafından girilmektedir. Bu verilerin girişi hakkında Kalite Koordinatörlüğünün yetkisi yoktur. Aksiyonların onaylanma ya da revizyon aşamasında Ölçme ve Değerlendirme Komisyonu görev almaktadır.

Stratejik Plan kapsamında toplanan veriler son otomasyon sistemi satın alınmadan önce üç aylık dönemlerde birimler tarafında doldurulan excel dosyaları aracılığı ile toplanmaktaydı. Yeni otomasyon sistemi ile birlikte birimler verileri girdikçe raporlar otomatik olarak oluşmaktadır. Birimlerden sadece yayın bilgileri toplanmaktadır.

Uludağ Üniversitesi Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından geliştirilmiş bir çok yazılım bulunmaktadır. Bu yazılımlar dahilinde personel ve öğrencilerin kimlik bilgileri, özlük bilgileri, mali kayıtlar da dahil olmak üzere birçok kayıt bulunmakta olup, Uludağ Üniversitesi bu bilgilerin korunması için azami özeni göstermektedir. Üniversitemizde şimdiye kadar bu bilgilerin güvenilirliği konusunda bir sıkıntı yaşanmamıştır.

U.Ü. Kalite Güvence Sistemi dahil olan üzere tüm yönetim ve değerlendirme süreçlerimiz otomasyon sistemleri vasıtası ile yürütülmektedir. Her geçen yıl birçok süreç otomasyon sistemine aktarılmaktadır. Otomasyon destekli süreçleri tercih etmemizin nedeni kurumsal hafızanın oluşturulması ve bilgi güvenliğinin sağlanmasıdır.

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

##### **Kurum dışından alınan idari ve/veya destek hizmetlerinin tedarik sürecine ilişkin kriterler**

Kurum dışından alınan hizmetlerin tedarikine ilişkin usul ve esaslar ilgili mevzuatlarında belirlenmiş olduğundan, tedarik süreci, başta 5018 sayılı Kanunu ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu doğrultusunda yerine getirilmektedir.

##### **Kurum dışından alınan bu hizmetlerin uygunluğu, kalitesi ve sürekliliği nasıl güvence altına alınmaktadır?**

Kurum dışından alınan hizmetlerin uygunluğu, kalitesi ve sürekliliği başta 5018 sayılı Kanunu ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu olmak üzere diğer mevzuatlarda belirtilen hükümler doğrultusunda güvence altına alınmıştır.

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

Kamuoyu ile şeffaf bilgi paylaşımının sağlanması için tüm çalışmaların raporları ilgili birimlerin web sayfasından ve aynı zamanda kalite web sayfasından yayınlanmaktadır.

Bilgi paylaşımlarımız tüm paydaş toplantılarında da yapılmaktadır. Paydaş toplantılarında hem yapılan çalışmalar ile ilgili bilgiler verildiği gibi ileride yapılacak çalışmalar hakkında da bilgi

verilmektedir.

Son kamuoyu ile bilgi paylaşımımız Halkla-İlişkiler ve Basın-Yayın Birimlerimizin çalışmaları ile yapılan duyurular ve ilanlar ile yapılmaktadır.

Verilerin oluşturulmasında otomasyon sistemlerinin ağırlığının artırılması ile tarafsızlığın sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca özellikle dış paydaşların görüşlerinin alındığı toplantılarda paydaşların azınlıkta kalmaları engellenmektedir. Paydaşların görüşlerini bildirirken idari ve akademik personelin toplantıda ağırlıkta olması sağlıklı değildir.

Tüm otomasyon sistemlerinden gelen veriler yöneticilerin performansını göstermektedir. Özellikle dış paydaşlardan gelen yorumlar detaylı olarak değerlendirilmektedir.

Yeni kurulması kararlaştırılan Stratejik Araştırma Geliştirme Kurulunun üst düzey yöneticiler ve iç/dış paydaşların katılımıyla stratejik hedefler belirlemesi beklenmektedir. Önerilen Yeni Kalite Güvence Sisteminin bir parçası olan Ölçme ve Değerlendirme Komisyonu yönetimin etkinliğinin ölçülebilirliği ve hesap verilebilirliği anlamında kritik role sahiptir. Seçilen kriterlerin ulaşılması istenen hedeflere ne ölçüde hizmet ettiği sürekli bir biçimde ölçülecektir. Stratejik Plan çerçevesinde belirlenen kriterler düzenli olarak toplanmaktadır. Böylelikle yöneticilerin faaliyetleri sonucunda oluşan çıktılar takip edilmektedir. Kriterler akademik birimlerin yapısına göre esnek olmalıdır. Örneğin, kimi akademik birimlerde ders programı büyük oranda esnek iken, diğer birimlerde çeşitli devlet kurumları tarafından belirlemeler yapılabilmektedir. Bu durumlarda programda yapılan değişikliklerin birimlere göre göreceli olarak değerlendirilmesi sağlanacaktır.

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

## 6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

### 1) Sonuç ve Değerlendirme

2015 KİDR raporunda tanımlanmış olan yeni kalite güvence sistemi bu dönemde de uygulanmaya devam edilmiştir. 2016 U.Ü. KİDR raporunda belirtilen Kalite Güvence Sistematiğinde belirtilen kurulların dışında ana bir kurul oluşturulmamıştır. Sadece araştırma faaliyetlerinin takibini etkinleştirmek için yeni sistematiğe kurulmuştur. 2017 içinde Stratejik Plan ve Kalite Güvence Sistemi dahilinde takip edilen öncelikli alanlar konusunda yeni atılımlar yapılmıştır (yeni teşvik sistemleri, yeni araştırma merkezleri ve yeni interdisipliner lisansüstü programlar).

Halen yeni kalite güvence sisteminin üniversitemiz tarafından tam olarak içselleştirilmediği saptandığından dolayı 2018 yılı içerisinde eğitim ve bilgilendirme toplantılarına ağırlık verilecektir. Ayrıca U.Ü. 2017 yılı içerisinde Kalite Dış Değerlendime sürecinden geçmiştir. Bu süreç sonucunda ortaya çıkan iyileştirmeye açık konular üstünde çalışmalarımız 2018 yılı içerisinde devam edecektir.

Kalite Güvence Sistemi Otomasyonu üzerindeki iyileştirme çalışmaları artan bir hızda devam etmektedir. Üst yönetimin sağlıklı karar alabilmesi için doğru veri aktarımını kolaylaştırırken, çalışanlara minimum yük getirecek sistematiğe ve veri toplama araçları geliştirilmesine özen gösterilmiştir. Her birimin kendi aksiyonlarını tanımlama imkanı verilerek bilimsel özerklik sağladığımız sistemimize birimlerimiz değişik tepkiler vermiştir. Bazı bölümlerimiz çok başarılı aksiyonlar tanımlamış olmasına rağmen bazı bölümlerimiz daha önce hiç karşılaşmadıkları aksiyon felsefesini tam yorumlayamamışlardır. Bu konu üzerinde detaylı bilgilendirme faaliyetlerimiz devam etmektedir.

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

## **2) Kalite Güvence Sistemi**

## **3) Eğitim ve Öğretim**

## **4) Araştırma ve Geliştirme**

## **5) Yönetim Sistemi**