

KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU

KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ

Değerlendirme Takımı

PROF. DR. ÖKTEM VARDAR (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. HURİYE ŞEBNEM BURNAZ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. MEHMET İHSAN SOYSAL (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. FEZA KERESTECİOĞLU (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. İNCİ OKTAY (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

KALİTE KOORDİNATÖRÜ ÖZNUR OĞUZOĞLU (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

1. KURUMSAL BİLGİLER

1. GİRİŞ

• Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci

23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği’nin 10. Maddesi ile 23 Kasım 2018 tarih ve 30604 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği’nin 19. Maddesi uyarınca, ülkemizdeki yükseköğretim kurumları iç değerlendirme çalışmalarını her yıl Ocak-Mart aylarında tamamlamak ve hazırladıkları Kurumsal İç Değerlendirme Raporu (KİDR)’nu Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından oluşturulan web tabanlı sisteme yüklemekle görevlidir. Yine aynı yönetmeliklerin 12. ve 21. maddeleri uyarınca yükseköğretim kurumlarının beş yılda en az bir defa Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yürütülecek dış değerlendirme sürecinden geçmeleri gerekmektedir.

Kurumsal dış değerlendirme süreci, kurumun kendi iç değerlendirme sürecinden de yararlanmak suretiyle YÖKAK tarafından oluşturulan bir değerlendirme takımı aracılığıyla değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu süreç, program değerlendirmesi ve akreditasyonundan farklı olarak kurumun genel değerlendirmesi üzerine odaklanmaktadır. Bu sürecin temel özellikleri aşağıda verilmektedir:

- Uluslararası kabul görmüş bir bakış açısıyla ulusal bir değerlendirme sürecidir.
- Kurumun kendisini tanımladığı misyon/vizyon ve stratejik hedeflerine uyumunu ölçmeye çalışan, “sürekli iyileşme” yaklaşımını benimseyen bir değerlendirme sürecidir.
- Kurumun iç değerlendirme (özdeğerlendirme) aşamasına vurgu yapılan bir değerlendirmedir.
- Kurumun iç ve dış paydaşlarının görüşleri alınarak akran değerlendirme süreci ile değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Kurumsal dış değerlendirme süreci ve hazırlanan Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR), fakülte/bölüm/birim bazında olmayıp yükseköğretim kurumunun bir bütün olarak değerlendirilmesini kapsamaktadır. Uluslararası anlamda akran değerlendirmesi yaklaşımıyla ve tüm paydaşların görüşleri alınarak hazırlanan KGBR’nin amacı, değerlendirmeden geçen kurumun yönetim ve iç kalite güvence kültürünün sürekli gelişimine katkı sağlamaktır. Dış değerlendirme süreci kapsamında, kurum ile ilgili olarak aşağıda yer alan sorulara cevap aranmaktadır:

- Kurum ne yapmaya çalışıyor?
- Kurum yapmak istediklerini nasıl gerçekleştiriyor?
- Kurum yapmak istediklerini gerçekleştirdiğinden nasıl emin oluyor?
- Kurum süreçlerini nasıl iyileştirmeyi planlıyor?

Dış değerlendirme süreci;

1. KİDR üzerinden ön değerlendirme,
2. Ön ziyaret,
3. Saha ziyareti ve
4. KGBR ile sonuçlanan ziyaret sonrası etkinlikler

olmak üzere dört temel aşamadan oluşmaktadır. Sürecin başarısı, bu dört aşamanın kapsamlı ve planlı şekilde kesintisiz olarak bütünsel bir yapıda yürütülmesine ve zamanında tamamlanmasına bağlıdır. Değerlendirme sürecinin iyileştirilmesi ise değerlendirme amaçlarının doğru şekilde anlaşılmasına, süreç sonuçlarının değerlendirilmesine ve tüm katılımcıların doğru ve eksiksiz geri

bildirim sunmalarına bağlıdır.

1. Kuruma İlişkin Bilgiler

Kırıkkale Üniversitesi 3 Enstitü, 12 Fakülte, 1 Yüksekokul, 7 Meslek Yüksekokulu, 20 Araştırma ve uygulama ve Araştırma Merkezi ile Rektörlüğe bağlı 5 Bölüm ile eğitim-öğretim faaliyetlerini, 370.983 m²'si kapalı olmak üzere toplam 8.034.069 m² alanda sürdürmektedir. Toplam 37.469 öğrencinin eğitim öğretim gördüğü üniversitede, 1.228 akademik (590 öğretim üyesi), 840 idari personel ve 579 işçi olmak üzere 2.647 personel görev yapmaktadır.

1. Değerlendirme Süreci

Kırıkkale Üniversitesi; 2015, 2016, 2017 ve 2018 yıllarına ilişkin Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarını (KİDR) hazırlayarak YÖKAK'a sunmuş ve 2019 yılında dış değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu kapsamda YÖKAK tarafından görevlendirilen Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı (takım başkanı ve üyeleri raporun başında listelenmiştir ve bundan sonra Değerlendirme Takımı olarak ifade edilecektir) kurumsal dış değerlendirme çalışmasını Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri'ni temel alarak gerçekleştirmiştir.

İlk olarak Kırıkkale Üniversitesi hakkındaki bilgilerin, kurumun kalite güvence sisteminin, eğitim-öğretim, araştırma faaliyetleri ve toplumsal katkıları ile yönetim sisteminin özetlendiği her dört yıla ait KİDR'ler incelenmiştir. Bu raporlarda kuruma ilişkin sunulması istenen konularda kapsamlı bilgilere yer verildiği görülmüştür. Ancak yıllar içinde hemen hemen aynı bilgilerin tekrarlandığı, ilgili yıla özgü olmadığı ve YÖKAK sorularına/ölçütlerine verilen cevaplar şeklindeki bir anlatımın hâkim olduğu gözlenmiştir. Bu eksikliğin büyük çapta KİDR hazırlama rehberinden ve prosedüründen kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Ölçütlerin çevrimiçi değerlendirilmesi (1-5 ölçeğinde) pek eleştirel olmamış, tümü için 3 veya 4 işaretlenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde KİDR'lerin; ayrıntılı değerlendirme ve analiz içermediği, genelde olumlu yanları yansıtan bir tanıtım metni görüntüsü taşıdığı, yer yer samimi öz eleştiriler yapılarak eksikliklere değinilmişse de 'ne kadar eksik', "gerçekleşen ile hedef farkı ne kadar" gibi sorulara yanıt vermediği söylenebilir. Ayrıca, 2018 raporu sonundaki Göstergeler tablosunun talebe cevap olarak konduğu, kurumsal tercih ile oluşturulma ve kurumsal izlemenin parçası olarak tasarlanma niteliği olmadığından içindeki hataların farkedilmediği belirtilebilir. Genelde raporlar arasında veri farklılıklarının olabildiği görülmektedir. Bu eksikliklerin ulusal sistemin netleşmesi ve kurumun iç kalite güvence sisteminin olgunlaşması ile giderileceği değerlendirilmektedir.

KİDR, temelde bir özdeğerlendirme raporudur ve özdeğerlendirme sürecinin kurumun dış değerlendirmesinden daha fazla kuruma katkı sağladığı bilinmektedir. Ancak KİDR sürecinin yerleşik olmaması nedeniyle KİDR'nin, kurum içinde yeterince dolaşmadığı ve tartışılmasına yer verilmediği ve Kırıkkale Üniversitesi'nin hazırlanma sürecinden yeterince faydalanamamış olduğu anlaşılmaktadır. Bu eksikliğin, takip eden yıllarda telafi edileceği ümit edilmektedir.

10 Mayıs 2019 tarihinde Kuruma gerçekleştirilen ön ziyarette bu raporlara ve Kırıkkale Üniversitesi web sitesindeki çeşitli yıllık faaliyet ve stratejik plan raporlarına dair ilk değerlendirme yapılmıştır. Bu ziyaret kapsamında Değerlendirme Takımı üyelerinin kendi aralarında iki, üst yönetim ve kalite komisyonu üyeleriyle bir toplantı olmak üzere toplam üç toplantı gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ön ziyaret sürecinde Değerlendirme Takımı, Kurum üst yönetimi ile tanışmış ve Prof. Dr. Beşir ATALAY Yerleşkesini gezerek esas saha ziyaretine ilişkin planlamalarını netleştirmiştir.

19-22 Mayıs 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilen esas saha ziyaretinde; Rektör, Rektör Yardımcıları, Kalite Komisyonu üyeleri, Senato ve Üniversite Yönetim Kurulu üyeleri, birim ve

araştırma merkezleri yöneticileri, akademik ve idari personel, öğrenciler ve kurumun dış paydaşlarıyla toplantılar yapılmış, üniversitenin Veteriner, Mühendislik, Fen-Eebiyat Fakülteleri ile Kırıkkale MYO ziyaret edilmiş, KİDR'lerde belirtilen hususların ne kadarının hayata geçirildiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Saha ziyaretinin sonunda Kurum akademik ve idari birim yöneticilerinin geniş katılımı ile çıkış bildirimine ilişkin bir sunum gerçekleştirilmiştir.

Kalite güvence kavramı, kurumun kendi standartlarını beyan etmesi ve bu standartlara uygun bir akademik yaşam sürdürdüğüne güvencesi olarak özetlense de bazı çerçeve koşullar, bu standartların oluşturulmasına dayanak teşkil etmektedir. Bu değerlendirme sürecinin dayandığı çerçeve;

- 2547 sayılı Kanun ve YÖK mevzuatı,
- Avrupa Standartları ve Rehberi (“European Standards & Guidelines, ESG”) ve kalite güvence ilkeleri,
- Araştırma-üniversite ilişkisi ve araştırma unsurunun üniversite kavramının ayrılmaz parçası olması,
- Hareketlilik-uluslararasılaşmanın vazgeçilmezliği,
- İstihdam-eğitim ilişkisi ve mezunların öngörülemeyen piyasa koşullarına hazır olması gerekliliği,
- Rekabetin bugünkü yaşamın gömülü bir unsuru olduğu,
- Kamu-devlet üniversitesi olmanın getirdiği koşullar:
 - kamunun önem verdiği hususların dikkate alınması ve kamu çıkarı,
 - kamu yatırımının etkin ve verimli kullanılması, ülkenin sosyal ve ekonomik gelişmesine hizmet etmesi ve
 - Türkiye'nin uluslararası camiada yarışmacı olması için Kırıkkale Üniversitesi'nin ulusal ve uluslararası platformlarda yarışmacı olması

hususlarını kapsamaktadır.

Bu dış değerlendirme süreci temelde, iç kalite güvence ve geliştirme sisteminin değerlendirmesi olarak nitelendirilmektedir ve Kurumu oluşturan birimlerin “kalite”sini incelememektedir. Ancak bu KGBR'de yukarıdaki çerçeveye giren hususlarda görüş bildirmeye özen gösterilmiştir. Bu kapsamda rapor, Kırıkkale Üniversitesi'nin KİDR'leri başta olmak üzere oluşturduğu stratejik ve yönetsel belgeler, bunların uygulamaları ve saha ziyareti gözlemlerinden elde edilen bulgular ışığında Kurumun kalite güvence yolculuğuna katkı sağlaması amacıyla hazırlanmıştır.

2. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

1. Kalite Politikası

2. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

2.1 Kırıkkale Üniversitesi'nin vizyon ve misyon ifadeleri mevcut olmakla birlikte, çok genel olarak ifade edildiği için üniversitenin faaliyetlerinde yol gösterici nitelik taşımadığı değerlendirilmektedir. Vizyonun netleştirilmesi, misyonun kurumun profilini ve önceliklerini yansıtacak şekilde güncellenmesi ve benzer veya rakip kurumlardan farklılaşacak yönde hazırlanması önerilmektedir. Misyon ifadesinin güncellenmesi sürecinde kurumdaki sürekliliğinin garantisi olarak katılımcı bir yaklaşımın esas alınması yararlı olacaktır.

Kırıkkale Üniversitesi'nde bir stratejik plan geleneğinin olduğu görülmektedir. Bu kapsamda 2009-

2013 ve 2014-2018 Stratejik Planları yapılmış ve uygulanmıştır. 2019-2023 planı ise hazırlanmaktadır. 2019-2023 Stratejik Planı'nın öncekilere oranla daha etkin bir durum analizine dayandırılması ve önceki kusurların bilinçli bir şekilde ortaya konulması övgüye değerdir.

Stratejik planlarda genel olarak hedef ve alt kısımlarının bulunduğu, yıllar içinde maliyetlendirmelerin yapıldığı ve sorumlu aktörlerin belirlendiği gözlenmiştir. Bununla birlikte hedeflere ulaşmada atılacak adımlara ilişkin olarak açık ve net eylemler geliştirilebilir. Sonuçların izlenmesi konusunda da derinlemesine analizler içeren, yüzeysel ifadeler yerine verimlilik, dinamik bir yapının oluşması için iyileştirmeler yapılabilir. Gerçekleşme durumunun üçer ve/veya altışar aylık dönemler yerine yıllık, ama ayrıntılı yapılması ve takibeden yıl için gereken revizyonların plana işlenmesi, kalite güvencesi süreçleri ile stratejik planın ilişkilendirilmesi de bir diğer önemli gelişim alanı olarak dikkati çekmektedir.

İlgili bakanlıkların yıllık olarak talep ettiği bir dizi raporun Kırıkkale Üniversitesi tarafından zamanında ve kapsamlı olarak üretilmesi ve Kurum web sayfasında kamuya açık olarak sunulması övgüye değerdir. Bu kapsamda; İdare Faaliyet Raporları, Performans Programı Raporları, Mali Durum ve Beklentiler Raporları ile Akademik Faaliyet Raporları'nın olması ve düzenli yayınlanması dikkati çekmektedir. Buna karşın raporlardaki bilgilerin tekrarlanması, veriler arasında yer yer tutarsızlıkların bulunması ve farklı GZFT (SWOT) analizi sonuçlarının sunulması (2019-2023 Stratejik Planı Taslağı durum analizinde ek olarak ayrıca Akademik Faaliyetler Analizi'nin bulunması) bu kaynakların stratejik amaçlarla kullanımını zorlaştırmaktadır. Hatta çok fazla rapor/veri olmasının önemli ve önemsiz hususların karışmasına yol açtığı bile söylenebilir; bu şekilde öncelikle ele alınması gereken zayıf alanlar kalabalıkta kaybolmuştur.

İdare Faaliyet Raporları'nda yer alan "politika" ifadeleri (2018, s.49-51) olumlu ve yayılması gereken bir uygulamadır. Ancak genel ifadeler fazla yol gösterici ve kurumun önceliklerini belirleyici olmamaktadır. Örneğin kalite politikası kurumun kalite güvence anlayışını yansıtmamakta, disiplinler arası çalışma politikası ile gözlemlenen akademik yaşam birbirine pek uymamaktadır. Bu politika ifadelerinin içeriklerinin geliştirilmesi önemlidir. Özellikle bir temel faaliyet ile ilgili politika ifadesinin, üniversitenin o faaliyet ile ilgili bakış açısını, önceliklerini, yöntemlerini, ilgili faaliyeti nasıl planladığını, hedefinin ne olduğunu, nasıl bir uygulama yaptığını, nasıl ölçtüğünü, nasıl iyileştirdiğini özetlemesi; bunu yaparken yalın, somut, gerçekçi, sürdürülebilir, üniversite kamuoyunda paylaşılan ve bilinen ifadeler kullanılması değerlendirilmelidir.

Ülkemizdeki pek çok kurumla benzer şekilde Kırıkkale Üniversitesi'nin de gelişmeye en açık alanının etkin bir iç kalite güvence sisteminin kurgulanması ve uygulanması olduğu düşünülmektedir. Üniversitelerin yazılı, periyodik ve istisnasız uygulanan kalite güvence mekanizmalarına ve iç/dış hesap verme süreçlerinin aktif olarak izlendiği ve kalitenin paydaşlar nezdinde kanıtlandığı sistemlere olan ihtiyacı dikkate alındığında; öncelikle kalite güvence politikasının kısa ve öz bir biçimde güncellenmesi, mekanizma ve süreçlerinin tanımlanması, sürekliliğinin sağlanması ve kurum kültürü oluşması açısından kalite güvence politikası ifadesinin tartışılarak benimsenmesi önerilmektedir (Kalite güvencesi politikası ile ilgili ayrıntılı bilgi Ek 1'de sunulmuştur). Yönetimler ve görevlendirilenler değişse bile, kurumsal yapının, mekanizma ve süreçlerin devamlılığı, kurumsal kimliğin ayrılmaz parçası haline gelmesi hedeflenmelidir.

Kırıkkale Üniversitesi stratejik planlarında gösterge kullanımı yaygındır. Bunlar daha ziyade öngörülen alt hedeflere erişimi değerlendirmek üzere geliştirilmiştir. 2014-2018 Stratejik Planı çerçevesinde oluşturulmuş performans göstergeleri örneğin, bazı stratejik hedeflerin 2014-2018 değerlerini içermektedir; yapılan yol alanı, toplantı sayısı, inşaatların tamamlanma oranı gibi o stratejik planın takibine yönelik ölçme unsurlarıdır. Kurumsal duruşu ve yıllar içinde gelişmeyi takip etmek adına Kurumsal/Temel Performans Göstergeleri (KPI)'nin tanımlanması önem arz etmektedir.

Burada önerilen, her temel faaliyet alanının en önemli göstergelerine (KPI) karar verip bu göstergelerin yıllar içinde değişimini izlemek ve böylece Kurumun gelişme hızını değerlendirebilmektir. Temel Performans Göstergeleri, Kurumun misyonu ve profili ile de yakinen ilişkilidir.

Kırıkkale Üniversitesi'nin uluslararasılaşma stratejisi Bologna süreci ve değişim programları üzerine yoğunlaşmıştır. Erasmus giden ve gelen öğrenci sayıları arasında önemli bir fark olduğu, yıllar içinde vurgunun aynı olmadığı görülmüştür. Genelde uluslararasılaşma alanında;

- Erasmus / değişim,
- diploma programlarına kayıtlı uluslararası öğrenci,
- maaşlı uluslararası akademik personel,
- araştırma takımları, projeleri, yayınları çerçevesindeki uluslararası araştırmacılar ve
- uluslararası ağlar ve organizasyonlar

gibi başlıklar yer almaktadır. Kırıkkale Üniversitesi açısından bakıldığında; bunların hangilerine odaklanılacağına seçilmesi, hangi süreç ve mekanizmaların kullanılacağına belirlenmesi, önceliklerin ve KPI'ların oluşturulması, örgüt yapılarının planlanması gibi hususlar önemli gelişim alanları olarak dikkati çekmektedir. Bu kapsamda Kırıkkale Üniversitesi'nin uluslararasılaşma politikasının yukarıdaki kapsam dâhilinde değerlendirilerek yazılı ve resmi bir doküman olarak geliştirilmesi önerilmektedir. İngilizce eğitiminin yeterliliği bu tespitlerde önemli bir yer tutmalıdır. Mali imkanlar, emek ve enerji ve paydaş desteği uluslararasılaşma kapsamındaki öncelikli başlıklarda yoğunlaşır ise, bu durumun kurumun misyon sürekliliği açısından da yararı olacaktır.

2. Yükseköğretim Kalite Komisyonlarının Görev, Sorumluluk ve Faaliyetleri

2.2 Üniversite bünyesinde Kalite Komisyonu'nun kurulmuş olması, kalite kültürünün oluşması yolunda ilk ve olumlu bir adımdır. Konunun Kurum içinde yetkili kılınmış ve bir Rektör Yardımcısı'nın yönetsel sorumluluğunda olması da diğer bir olumlu adımdır. Ayrıca Üniversite genelinde kurulmuş olan ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi, ISO 17025 Laboratuvar akreditasyonu, Veteriner Fakültesi'nin VEDEK Ulusal Akreditasyonu almış olması, değişik paydaşlara yönelik memnuniyet anketleri, şikayet kutuları, öneri sistemi gibi mekanizmaların kurulmuş olması övgüye değerdir. ISO yönetim sistemlerinin akademik bünyeden ziyade idari mekanizmalara hitap ettiği bilinmektedir. Kalite Komisyonu'nun ve birimlerde oluşturulan alt komisyonların zaman içinde daha aktif ve tüm kurumsal faaliyetlerin değerlendirilmesine yönelik yol gösterici ve tüm akademik ve idari personelin katılımını örgütleyici bir işlevi üstleneceği düşünülmektedir.

Bu raporda sunulan önerilerin gerçekleşmesi için kalite güvencesi faaliyetlerinin kurum içinde yetkilendirilmesi, sahiplenilmesi, yönetilmesi, izlenmesi ve geliştirilmesi gerekecektir. Bu çerçevede Kalite Komisyonu'nun yetki, görev ve sorumluluklarının açık şekilde tanımlanması, etkinliğinin artırılması ve yayılımının sağlanması, üyelerinin kendi birimlerinin temsilcisi/temas kişisi olmaktan öte ortak bilincin ve sorumluluğun sahipleri olarak çalışması ve kalite kültürünün tüm birimlerin kılcal damarlarına nüfuz etmesi için gayret gösterilmesi önerilmektedir. Alt birim komisyonlarının dekan, bölüm başkanları, fakülte sekreteri yerine, daha etkin ve sadece bu işi sahiplenecek üyelere oluşması, gerek İnternet sayfası temelinde gerekse üst yönetimin destekleri açısından Kalite Komisyonu'nun ve birimlerdeki alt komisyonların daha görünür olması, proaktif davranması, uygulama örneklerinden öğrenme fırsatını değerlendirmesi, etkisiz veya eksik süreçleri iyileştirme imkânlarını kullanması hedeflenmelidir. Kalite El Kitabı (KEK) sadece kurulan kalite yönetim sistemi standart gerekliliklerine göre değil, aynı zamanda iç kalite güvence sistemine de hizmet edecek şekilde somut, yönlendirici, kılavuz metin niteliğine dönüştürülmelidir.

Üniversitelerin temel faaliyet alanları; eğitim, araştırma ve topluma hizmet olarak sıralanmakta ve bunlara uluslararasılaşma ile yönetim sistemi de eklenmektedir. Tüm bu alanlarda Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsünün nasıl çalışacağıın tasarlanması; takvim yılında işleyiş (hangi ayda kim ne yapacak, kime ileticek, kim onaylayacak, kim izleyecek, kime rapor edecek) planlanması ve uygulanması önerilmektedir. Bu sürece ilişkin tasarımın tüm katmanlara (Rektör'den öğrenciye kadar ilgili tüm paydaşlara) nasıl yansıtacağı değerlendirilmeli, ihmal edilmiş paydaş kalmaması sağlanmalıdır. Akademisyenlerin bireysel katılımı, bölümün rolü, dekanın rolü, öğrencilerin rolü, rektörün döngülerin neresinde yer aldığı, doğrudan döngünün aktif parçası olmak ile süreçten bilgilendirilmek seçeneklerinin kurgusu net bilinmelidir. Takvim yılı temelinde işleyişin tasarımında ve uygulanmasında bürokrasiden kaçınılmalı, sürekli veri talep edilmemeli ve eğitim-öğretim ve araştırma kalitesini yükseltmeyen süreçlerin anlamsız olduğu sürekli hatırlanmalıdır.

3. Paydaş Katılımı

2.3 Paydaş katılımı bu değerlendirmede iki alanda gündeme gelmektedir. Biri iç ve dış paydaşların karar alma süreçlerine katılımı, diğeri ise kalite güvencesi sisteminde aldıkları rol itibarıyla. Devlet üniversitelerinde idari yapı ve yönetim sistemi yasa ve yönetmeliklerle tariflenmiştir. Öğrencilerin kendi aralarında organize olarak Öğrenci Konseyi/ Temsilciliği şeklinde üniversitenin karar gerektiren konularında çalışarak görüş ve öneriler geliştirmeleri ve bunları ilgili toplantılarda paylaşımları çokca benimsenen bir yaklaşımdır. Hem sağlıklı geri besleme almak, hem de öğrencilerin kendilerini geliştirmeleri için değerli bir fırsat olmaktadır. Kurumsal yaklaşımlar genelde yasal düzenlemelere kıyasla öğrenciyi çok daha fazla sürece katmaya başlamıştır. Öğrenci seçimlerinin bir tanıtım kampanyası sonrasında ve şölen havasında yapılması, temsilcilerin toplantıların tamamına katılmaları gibi teşvik edici imkânlar kullanılmaktadır. Bunun dışında, dış paydaşların da karar alma ve kalite güvence süreçlerine sistematik katılımlarının sağlanması (tüm birimler bazında) özellikle önerilmektedir. Üniversite üst yönetimi seviyesinde, stratejik adımları geliştirmek üzere paydaş platformları oluşturulması; bölümler seviyesinde ise eğitim-öğretim kalitesini artırmak, mezun-işveren memnuniyetini geliştirmek için danışma kurullarının oluşturulması düşünülmelidir. Bunların bir defalık görüş alışverişi değil, kurumsal, sürekli, sistematik, gündemli ve tutanaklı toplantıları olan, sahiplenilmiş ve önemsenen faaliyetler olmasına gayret edilmelidir.

Kalite güvencesi sistemlerinin kurulup çalıştırılması zaman almaktadır. Bu etkinliklerde iç ve dış paydaş bulunması artık rutin bir uygulama olmuştur. Kırıkkale Üniversitesi hangi aşamalarda, kimleri paydaş olarak değerlendirebileceğinin hazırlıklarını yapmak durumundadır. Kararlara katılım mekanizmaları daha öncelikli olsa da, iç kalite sisteminde paydaşların etkin olmalarının ihtiyacı hissedilecektir.

3. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

1. Programların Tasarımı ve Onayı

3. EĞİTİM ve ÖĞRETİM

3.1 Kırıkkale Üniversitesi'nin Bologna sürecini başarılı bir şekilde uygulamaya koyduğu gözlenmektedir. Program kazanımlarının, müfredat yapısının, ders kazanımlarının, program bilgilerinin ön lisans, lisans ve lisansüstü seviyelerinde genellikle tanımlandığı ve İnternet ortamında yayınlandığı tespit edilmiştir. Program bilgi paketi formatı kurumsal uygulama olarak övgüye değerdir. Ancak bazı programların eksik olduğu ve tamamlanması gerektiği kabul edilmelidir. Öğrenme kazanımlarında kullanılan ifadelerin "bilişsel (Bloom)" seviyesini işaret edecek şekilde

belirginleştirilmesi yerinde olacaktır. İstenen kazanımların/ çıktılarının ezberlenip başkasına aktarılabilir, uygulama yapılabilir ya da karşılaştırma ve tasarım yapılabilir seviyede olup olmadığı muğlak kalmıştır. Öğrenme kazanımlarında kullanılan ifadelerin bilişsel seviyelerinin daha belirgin olması için fiil seçiminde titiz davranmak gerekmektedir. Ders kazanımındaki bilişsel (Bloom) seviyesi, dersin işlenmesi/sınıfta kullanılan metodoloji ve kazanımların ölçülmesi (notlandırma sistemi) de birbirleriyle uyumlu olmak durumundadır (John Biggs adıyla bilinen uyumluluk ilkesi= Biggs' constructive alignment). Örneğin; tasarım seviyesi hedeflenmiş ise, çoktan seçmeli sınav kullanılması yanlış olacaktır.

Bazı programlar sadece o disiplin/ meslek ile ilgili kazanımlar öngörmüştür. Ancak günümüzde genel, alana ait olmayan (generic) şeklinde adlandırılan kazanım beklentileri çok yüksektir. Eleştirel düşünme, çok disiplinli ortamlarda kendini iyi ifade edebilme gibi hususları içeren bu beceriler 21.yüzyıl becerileri olarak da öne sürülmektedir. KİDR 2018 zaten bu ihtiyaca işaret etmektedir.

Program eğitim amaçlarının mezun profilini tanımlaması önemli bir gerekliliktir. Bu kapsamda eğitim amaçlarının; mezunların mezuniyetten 4-5 yıl sonraki beceri ve yetkinlikleri özetler bir hale getirecek, hem program kazanımlarının hem de müfredatın genel yaklaşım çerçevesini çizecek şekilde oluşturularak yayınlanması önerilmektedir.

2. Programların Sürekli İzlenmesi ve Güncellenmesi

3.2 Program kazanımlarının dört yıllık sürece yayılı olarak (lisans için) ve ders kazanımlarının her yarıyıl sonunda izlenmesi de ayrıca üzerinde durulması gereken bir konudur. Öncelikle kazanımların nasıl ölçüleceği ile ilgili bir çalışmanın yapılması; her program kazanımının hangi yöntemlerle, kim tarafından ve ne zaman ölçüleceğinin bir matris şeklinde planlanması; daha sonra her akademik yıl sonunda bu planın icrasının kayda geçirilmesi önerilmektedir. Sistemik yöntem, süreç ve mekanizmaların kullanılması vurgulanmalıdır. Kazanımların ölçülmesi, izlenmesi ve iyileştirilmesi çalışmaları ders kazanımları için de (yarıyıl temelinde) aynı şekilde önerilmektedir; başka bölümlerden alınan derslere ait becerilerin ve 21.yüzyıl becerilerinin izlenmesinin zorluğu özellikle dikkate alınmalıdır.

Eğitim-öğretim ile ilgili istatistikî göstergelerin izlenmesi öğrencilere daha iyi eğitim-öğretim fırsatları sunmaya hizmet edecektir. Geçmiş yıllarda açılan dersler, öğrenci sayıları, başarı durumları, sınıf not ortalamalarının rasyonelliği, geri besleme sonuçları, ders çeşitliliği, laboratuvar/uygulama, lisans/lisansüstü dengeleri, ilişki kesme sayıları/nedenleri, danışman başına düşen öğrenci sayısı, ders izlenceleri kullanılma oranı gibi verilerin periyodik ve sistemik izlenmesi, tartışılması, değerlendirilmesi ve yetersizlik durumlarında önlem alınması eğitim kalitesini yükseltmektedir. Faaliyet raporlarında ve gözden geçirme toplantılarında sınırlı olarak yer alan bu veri takibinin kapsam ve etkinliği artırılabilir.

Program akreditasyonu, dünya genelinde artık tüm diploma programları için zorunlu olmaktan çıkma yolundadır. Ancak bazı dış akreditasyon örneklerinin bulunması, bu kültüre aşinalık, bu yaklaşımları içselleştirmek adına çok değerlidir. Kırıkkale Üniversitesi'nde bu tür program akreditasyonu farkındalığının bulunması, bir fakültenin akredite olmuş olması, bir diğerinin kısmen hazırlıklarını yapmış olması ve diğer birimlerin benzer hedefleri bulunması övgüye değerdir; akademik bünyenin akreditasyon fırsatını ve rektörün bu yöndeki desteği ve kararlılığını iyi değerlendirmesi beklenir.

Öğrencilerin yabancı dil ve özellikle İngilizce yetkinliklerinin izlenmesi ve geliştirilmesi diğer bir acil konu olmaktadır. TYYÇ'nin B1 seviyesi zorunluluğu dışında mezun profilinde çok önemli yer tutan yabancı dil yetkinliği için kurumsal bir seferberlik ihtiyacı bulunmaktadır. Özel girişimlerle bazı kazanımlar elde edildiği görülmektedir ancak geniş çaplı kurumsal çözümler ve hazırlık

okulunun daha etkin hizmeti önceliklendirilebilir.

3. Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme

3.3 Öğrenci merkezli eğitimin ana öğeleri; öğrenme kazanımları, esnek öğrenme imkânları ve etkileşimli ders verme yöntemleri olmaktadır. Yukarıda vurgulanan öğrenme kazanımlarına ek olarak burada, müfredat yapısı, aktif etkileşimli öğretim yöntemleri, çoklu ölçüm araçları, iş yükü takibinin benimsenmesi önerilmektedir. Müfredatın amaçlara ulaşmaya uygunluğu, zorunlu-seçmeli ders dengesi, meslek-meslek dışı dengesi, farklı disiplinleri tanıma imkânı, haftalık ders saati (yüz yüze eğitim) gibi konuların üzerinde titizlikle durulmalı ve ne gibi iyileştirmeler yapılabileceği değerlendirilmelidir. Bu kapsamda ayrıca mevcut (çoğunlukla tanımlanmış ve meslek ağırlıklı) ders yapısının olumlu ve olumsuz yanları da irdelenmelidir. Seçmeli derslerin kredisiz hale çevrilmesi geçerli nedenlere dayansa da, bu yaklaşımı desteklememektedir.

Ders saati içinde kullanılan ders verme yöntemlerinin artık çok daha etkileşimli, öğrencinin ders içinde aktif olmasını ve öğrenmesini sağlayan biçimlere kaydığı bilinmektedir. Çok kalabalık sınıflarda böyle yaklaşımların uygulanması zor olmakla birlikte, kurumsal yaklaşımın ortaya konulması ve fırsat olduğunca kullanılması, kullananların takdir edildiği bir ortamın inşa edilmesi yararlı olacaktır. Bazı derslerde aktif yöntemlerin kullanıldığı rapor edilse bile yaygınlığı ve etkinliği bilinmemektedir.

Diğer bir öğrenci merkezlilik öğesi, ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin fazla sayıda ve değişik olması ile ilgilidir. Çok sayıda ve süreç odaklı (formatif) sınavlar, ödev, proje, dosya hazırlama (portfolyo) ve çıktı temelli değerlendirme gibi yöntemler düşünülmelidir. Ders tasarımında AKTS hesaplaması yapılmışsa da uygulamada gerçek iş yükünün (dersin tüm unsurlarına verilen zamanın) ilgili AKTS değeriyle uyumunun kontrol edilmesi yerinde olacaktır.

4. Öğrencinin Kabulü ve Gelişimi, Tanıma ve Sertifikalandırma

3.4 Öğrenci kabulü ve gelişimi hususunda Kırıkkale Üniversitesi bir devlet üniversitesi olarak rutin süreçleri çalıştırmaktadır. Diploma eki verilmektedir.

Önceki öğrenmenin tanınması standart nakil işlemleri dışında geliştirilmemiştir; yaygın eğitim ve serbest öğrenme yoluyla edinilen bilgi ve becerileri tanıma ve kredilendirme ulusal sistemin konuyu geliştirmesine bırakılabilir

Bilgi yönetimi çerçevesinde mezun bilgi sistemi bulunmaktadır. Ancak mezunların etkin olarak izlendiği ve bu izlemeden önlem alma ve strateji geliştirme alanlarında yarar sağlandığı söylenemez. Mezun izleme mekanizmasının etkinleştirilmesinin kalite güvence sistemine ve eğitimin iyileştirilmesine ciddi katkıları olacağı değerlendirilmektedir.

5. Eğitim-Öğretim Kadrosu

3.5 Kırıkkale Üniversitesi güçlü bir eğitim-öğretim kadrosuna sahiptir. Ankara'ya yakın olmanın avantajı kadro bulamayan değerli öğretim üyelerinin Üniversite'ye katılmasıdır. Ancak aynı argüman akademik kadronun kalıcı olmaması sonucunu da doğurmaktadır. Bazı fakültelerde öğretim üyesi devir oranı çok yüksek olabilmektedir. Güçlü öğrenci-öğretim elemanı ilişkisi övgüye değerlidir. Öğretim elemanı ders yükleri haftada ortalama 25 saat olarak rapor edilmiştir. Bu sayı yüksektir; ancak yaygın bir şikâyet olmamıştır.

Atama ve yükseltme kriterleri vardır; görüşülen akademik personel bunları uygun olarak nitelemiştir. GZFT analizlerinde yer alan keyfilik/ düşük kriter ifadeleri desteklenmemiştir.

Üniversitelerin temel görevi, eğitim-öğretim faaliyeti olmaktadır. Bu görevin etkinliği ancak ölçülerek saptanabilir. Akademik kadronun eğitim-öğretim performansının değerlendirilmesi çoğunlukla öğrenci geri bildirim yoluyla yapılmaktadır. Kırıkkale Üniversitesi'nde memnuniyet anketleri ve ders değerlendirme anketleri bulunmakla birlikte, uygulanma biçimi sağlıklı veri toplanmasını güçleştirmekte, ayrıca toplanan verilerin nasıl değerlendirildiği birimlere göre değişmektedir. Bu noktada eğitim-öğretim performansının değerlendirilmesi ve bu sürece sistematik ve kurumsal bir nitelik kazandırılması önerilmektedir. Öğrenci anketleri dışında öğretim elemanının kendini değerlendirdiği yöntemler (self assessment), öğretme portfolyoları ve akran değerlendirmesi (peer observation) yöntemleri de, en azından pilot uygulamalar olarak kullanılabilir.

Eğitim-öğretimde yeni yaklaşımlar ve öğrenci/öğrenme merkezli eğitim, ancak sürekli eğitim yoluyla akademik kadroya aktarılabilir. Tüm öğretim elemanlarına hizmet verecek bir "Öğretme- Öğrenme Birimi"nin (center for teaching and learning) yapılandırılması ve eğitimcilerin eğitiminin yaygınlaştırılması önerilmektedir. Böyle bir fırsat, yeni akademisyenleri belirli bir kurumsal seviyeye çekmeyi, ama daha önemlisi kemikleşmiş yaklaşımları olan tecrübeli personele değişim imkânı vermeyi hedeflemelidir. Bu birim hem müfredat gelişimi, öğrenme kazanımları formülasyonu, bunların izlenmesi, değerlendirilmesi konularında, hem de ders içi yeni yöntemlerin benimsenmesinde yardımcı olmalıdır. Eğitim-öğretim kalitesine yönelik tamamlayıcı önlemler olarak "Eğitimde Yenilikçilik Fonu" (teaching innovation fund) oluşturmak, en iyi eğitimci ödülü vermek, yükseltme kriterlerine etkili eğitim bileşeni dâhil etmek düşünülebilir.

6. Öğrenme Kaynakları, Erişilebilirlik ve Destekler

3.6 Öğrenme kaynaklarına yönelik belirgin bir eksiklik tespit edilmemiştir. Tesis ve altyapı itibarı ile yerleşke içindeki sosyal-kültürel faaliyetlerin iyileştirilmesi talebi hem öğrencilerden, hem de öğretim elemanlarından gelmiştir.

Engelsiz üniversite sürecindeki gelişmeler ve kurumca bu alanda kazanılan başarılar övgüye değerdir.

4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

1. Kurumun Araştırma Stratejisi ve Hedefleri

4. ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME

4.1 Kırıkkale Üniversitesi'nin belirgin bir araştırma stratejisi, önceliği bulunmamaktadır. Değişik fakültelerin araştırma potansiyeli farklı (kendi mecrasında) gelişmiş, bütüncül bir bakış açısı resmiyet kazanamamıştır. Kurum web sayfasında veya sağlanan dokümanlarda listelenen araştırma birimleri/merkezlerinin aktif, üretken karneleri tanımlanmış değildir. Sayılan 20 merkez içinde uzmanlık adresi olarak Kurumu sırtlayan, görünürlük kazandıran merkez öne çıkmamaktadır. Bu durum zaten 2019 Stratejik Plan durum analizinde kusur olarak nitelendirilmiştir.

Kırıkkale Üniversitesi'nin öncelikle bir kurum araştırma politikası, stratejisi ve buna uygun araştırma hedeflerini geliştirmesi önerilmektedir. Bu kapsamda; Kırıkkale Üniversitesi'nin, öğretim elemanlarının seçtikleri herhangi bir alanda araştırma yapmalarını bekleyen (laissez faire) yaklaşım

ile kurum öncelikleri doğrultusundaki alan ve projeleri destekleyen müdahaleci (interventionist) yaklaşım arasında kendini nereye konumlamak arzusunda/kararlığında olduğu belirlenmelidir.

Kurumun araştırmaya bakış açısı ve önceliği, araştırmanın eğitim fonksiyonu ile olan ilişkisi, öğretim üyelerinden beklenen araştırma yoğunluğu, araştırmayı geliştirme için nasıl bir yönetimin benimseneceği, araştırma destek birimleri ve gelişme hedeflerinin neler olduğu, kurumsal araştırma tercihleri, kurumun önde gelen araştırma odakları, kısa ve uzun vadede erişilmek istenen mükemmeliyet merkezleri, doktora öğrencisi/toplam öğrenci oranı gibi hususların (hepsi olmasa bile bazılarının) aydınlatılması hedeflenmelidir. Temel-uygulamalı araştırma, disiplin temelli- disiplinler arası araştırma, Mod I-Mod II araştırma ikilemleri, tematik tercihler konuları değerlendirilmeli ve bunların bilinirliği ve sürekliliği sağlanmalıdır.

Kırıkkale Üniversitesi'nde araştırma faaliyetleri bir Rektör Yardımcısı'na bağlıdır. Çok yoğun bir görev tanımı içerisinde olan ve geleneksel olarak Kurumun pasif araştırma yönetimi ile sınırlı bir yaklaşım yerine araştırma destek birimlerinin bütüncül ve hiyerarşik bir yapıda yönetilmesi, güçlü ve sadece bu işe odaklı bir araştırma yönetiminin tasarlanması ve etkili çalışması önerilmektedir. Günümüzde üniversitelerin bir araştırma yöneticisine (research manager) ihtiyacı olduğu kabul görmüş yaklaşımdır. Bu, daha yetkili ve sorumlu bir rektör yardımcılığı olarak değerlendirilebilir. Tüm araştırma fonksiyonları ve araştırma desteklerinin tek elden yapılması ve araştırma ortamının canlı tutulmasından sorumlu, araştırmacıların ihtiyaçlarının takipçisi olan, iletişimi, kurumun kuvvetli yanlarını, oluşmakta olan fırsatları, yöre ile olan etkileşimi yöneten bu yöneticinin rektöre hesap vermesi temel yaklaşımdır. Böylece kurumdaki araştırma faaliyetlerinin sahiplenilmesi, teşvik edilmesi, yönlendirilmesi, doktora programlarının desteklenmesi ve araştırma faaliyetlerinin ayrılmaz parçası olması, üniversite araştırmalarının ulusal inovasyon sistemi ile ilişkilendirilmesi, çok disiplinli çalışmaları kolaylaştıran, destekleyen altyapıların oluşturulması sağlanacaktır. Doğal olarak odaklanma ve uzmanlaşma belirli hususlarda üstünlük getirmeyi başlatacaktır. Araştırma grupları, merkezleri şeklinde beraberce üretme tarzının yerleşmesi gerekmektedir.

2. Kurumun Araştırma Kaynakları

4.2 Araştırma kaynakları fiziki, teknik ve mali açılarından değerlendirilmek durumundadır. Fiziki koşullar, laboratuvar mekânı açısından belirgin mesajlar alınmamıştır; yeterli olduğu kabul edilebilir. Teknik açıdan merkezi laboratuvar (KÜBTUAM) övgüye değerdir. Fakültelerdeki altyapının da benzer gelişmişlik seviyesinde olduğu düşünülmektedir. Araştırma desteklerinin varlığı önemlidir. Desteklere erişimin sorun olmadığı, konferans desteklerinin bazen yetersiz kaldığı beyan edilmiştir. Döner sermaye gelirleri dolayısıyla BAP fırsatları tatminkârdır.

Kurum içi araştırma destekleri yeterli görülse bile kurum dışı araştırma desteklerinin artırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Araştırmanın küresel bir faaliyet olduğu göz önünde bulundurulduğunda uluslararası destek arayışları temel yön olmak durumundadır. Bunu geliştirmeye yönelik uygulamalar (Proje Ofisi, teşvik, ödül) geliştirilmesi ve yarışmacı araştırma potansiyeline her türlü kolaylaştırıcı ve motivasyon artırıcı desteklerin sağlanması önerilmektedir. Mevcut Proje Koordinasyon Ofisi'nin etkinliği ve bileşimi sorgulanmalıdır.

Lisans öğrencilerinin araştırmaya katılımı özel veya kişisel gayretlerle olabilmektedir. Ancak müfredat, yöntem ve yaklaşımlarla desteklenen kurumsal bir duruş bulunmamaktadır.

3. Kurumun Araştırma Kadrosu

4.3 Araştırma kadrosuna bakıldığında Kırıkkale Üniversitesi'nde 590 öğretim üyesi, 430 araştırma

görevlisi olduğu anlaşılmaktadır. İçten besleme (inbreeding) sorunu görüşmelerde dile getirilmiştir; dokümanlarda ve görüşmelerde kadronun doktora dağılımı, kümelenme/ uzmanlık birikimi mevcudiyeti, araştırma hedefleri ile örtüşme, atanmada öncelikler belirtilmemiştir. Ders yüklerinin yüksek olması araştırmaya zaman ayırmayı zorlaştırmaktadır.

Doktora programı sayısı ile doktora mezun sayısı yıllar içinde hemen hemen aynıdır; 2018’de 35 programdan 38 mezun verilmiştir. Bu husus üzerinde durmaya değerdir ama kurum iç değerlendirme raporlarında değinilmemiştir. Doktora programlarının yeniden yapılandırılması ve mezun sayılarının yükseltilmesi düşünülmelidir. “Doktora Okulu” uygulaması Avrupa’nın benimsediği, Kuzey Amerika’nın uzun yıllardan beri uygulayageldiği bir yaklaşımdır. Farklı doktora programlarını ve öğrencilerini bir arada tutmanın disiplinlerarası yaklaşımları pekiştirdiği de bilinmektedir. Genelde mali destek imkânsızlığı sorunların temelindedir. TÜBİTAK ve YÖK burslarının esas alınarak ilave mali çözümlerin varlığı dikkate alınmalıdır.

Bazı doktora programları dışında ortak programlar veya ortak araştırma birimleri saptanmamıştır.

4. Kurumun Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi

4.4 Araştırma etkinliğinin artması, araştırmaya verilen önem ve araştırma performansının izlenmesi ile yakından ilişkilidir. Mevcut raporlamalardaki sistematiklik ve derinlik eksiklikleri, Kırıkkale Üniversitesi’nin hem bireyin araştırma performansını hem de grup, merkez, bölüm gibi birimlerin toplu performansını izlemeyi ve değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak bir yöntemin geliştirilmesi önemli bir gerekliliktir. Bu kapsamda, araştırma yönetimi hiyerarşik yapısı içinde yürütülen ve paylaşılan değerlendirmeler tercih edilmelidir. Bu aynı zamanda iç kalite güvence sisteminin de parçası olacak şekilde ve onunla beraber tasarlanmalıdır. Kurumsal performansın (KPI’ler dâhil) yıllık olarak hem üniversite içine hem de dışına yansıtılması ve sürekli gündemde tutulması kurumsal öncelikleri canlı tutacaktır. Araştırma bütçesinin yıllar içinde değişimini izlemek ve sorgulamak kurumsal alışkanlıklar arasında değildir. Ek 2’de verilen grafikteki araştırma gelirlerinin, Kırıkkale Üniversitesi’nin hedeflediği noktayı yansıtmadığı ve bu kapsamda özellikle hangi alanda ne gibi iyileştirmelerin gündeme gelebileceği tartışmaya değerdir (Grafik 1).

Kırıkkale Üniversitesi’nin topluma hizmet alanına belirgin bir önem verdiği açıktır. Gerek rektörün söylemi, Tıp Fakültesi hastanesi, Hayvan hastanesi, UNIKOP projesi ve Diş hastanesinin faaliyetleri, gerekse KÜSİ kanalının etkinleştirilmesi övgüye değerdir. Teknoloji Transfer Ofisi, Teknopark, Uzaktan Eğitim ve Sürekli Eğitim birimlerinin kurulmuş olması bunları destekleyen olumlu başlangıçlardır.

Prof. Dr. Fuat Sezgin yılı koordinatörlüğünün Kırıkkale Üniversitesi’ne getirdiği görünürlük ve itibar övgüye değerdir; etkisinin yıllar içinde artacağı beklenir.

Topluma hizmet kavramı farklı etkinlikleri kapsamaktadır; bazen üniversitelerin üçüncü misyonu, çoklukla “üçüncü gelir kapısı” (third stream funding) olarak tanımlanan bu etkinlik alanının üniversitelerimizde nasıl konumlanacağı halen üzerinde çalışılan bir husustur. Bununla birlikte genelde içerdiği alanlar;

- sosyal sorumluluk (ücretsiz hizmetler) faaliyetleri,
- bilgi ve teknoloji transferi (müşavirlik, sözleşmeli araştırma, start-up, lisanslama, vb),
- tesis yönetimi (kira gelirleri, laboratuvar hizmetleri, vb),
- yaşam boyu öğrenme faaliyetleri,
- üçüncü kaynak gelirlerinin toplamdaki payı, akademik patent sayısı hedeflenmesi,

- toplumsal problemlerin çözümüne yönelik çok disiplinliliğin üstlenilmesi,
- araştırma-geliştirme sonuçlarının toplumla paylaşılmasının hedeflenmesi,

gibi hususlardır. Bu kapsamda Kırıkkale Üniversitesi'nin kendi topluma hizmet tanımını yapması, hangi alanlarda öncelikle faaliyet göstereceğine karar vermesi, buna ilişkin örgüt yapısını ve KPI'ları belirlemesi, izleme ve iyileştirme mekanizmalarını kurması önerilmektedir. Özellikle savunma sanayi ile yakınlığı dikkate alındığında TTO arayüzünün güçlendirilmesi, bir ilk adım olarak değerlendirilebilir.

Grafik 1'de gösterilen topluma hizmet gelirlerinin, hem yıllar içindeki değişimini, hem de bileşenlerin göreceli ağırlığını inceleyerek Kırıkkale Üniversitesi'nin hedeflerine uyumunu değerlendirmesi düşünülmelidir.

5. YÖNETİM SİSTEMİ

1. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı

5. YÖNETİM SİSTEMİ

5.1 Kırıkkale Üniversitesi devlet üniversitesi olarak klasik yönetim yapısını kullanmaktadır. Yeni göreve gelen rektörün sanayi tecrübesinin getirdiği dinamizm, ivme kazandıran tavrı ve önderliği dikkat çekmektedir. Tam zamanlılığa vurgu, yayın hedefi ve her birimin bir 'Kırıkkale projesi' hedefinin olması yönetsel anlamda övgüye değer konular arasındadır. Bu doğru, etkili ve hızlı yaklaşımın kurumsal yapı ve mekanizmaların içine yerleştirilmesi, benimsenmiş ve kalıcı hale çevrilmesinde yarar bulunmaktadır.

ISO 9001 KYS kapsamındaki idari görev tanımlarının ve iş akış süreçlerinin yayımlanmış olması, idari personele yönelik yıllık planlanmış hizmet içi eğitimlerin verilmesi övgüye değerdir.

Üst yönetimin sorumluluk alanları ve görev tanımlarının gelenekselleşmemiş olduğu anlaşılmaktadır. Mevcut iki rektör yardımcısının görevleri Şubat 2019 tarihli rektör yazısı ile tespit edilmiştir. Organizasyon şeması düz yazı ile hangi birimlerin var olduğunu belirtir kapsamdadır; kimin kime bağlı olduğu, kimin kime rapor verdiği, hangi ofislerin/birimlerin rektör yardımcısına bağlı olduğu gözükmemektedir. Organizasyon şemasının daha işlevsel hale getirilmesi, Üniversite İnternet sayfasında yayınlanması ve bu görev paylaşımının kurumsal kimliğin parçası haline dönüştürülmesi önerilmektedir. Organizasyon şemasının iyileştirilmesinin (idari birimlerin bağlı oldukları üst birimler, Kalite Komisyonu'nun, TTO'nun ve Kariyer Merkezi'nin şemadaki yeri vb.) dış paydaşlara üniversite yapılanmasını anlatması dışında, üniversitenin kendini analiz ederken ne kadar verimli ve etkili bir örgüt yapısı olduğunu değerlendirmesinde de yararlı olacaktır.

2. Kaynakların Yönetimi

5.2 Kırıkkale Üniversitesi'nin gelirlerinin yıllar içindeki değişimi Grafik 1'de gösterilmiştir. Temel üniversite faaliyetlerine dayanarak bütçenin devletten gelen ve eğitim-öğretim unsuruna atfen verilen gelirler, araştırma gelirleri (devletin ödenek olarak verdiği, yarışma ile yurt içinden alınan ve yarışma ile yurt dışından alınan), öğrenci kaynaklı gelirler, topluma hizmet gelirleri ve üniversiteye yapılan bağışlar kategorilerindeki kırılımı grafikte yansıtılmıştır. Bir devlet üniversitesi olarak Kırıkkale Üniversitesi'nin bazı gelir kalemlerini yönetme imkânı olmamakla birlikte birçoğunu önceliklendirme fırsatı bulunmaktadır. Bu kapsamda bütçe gelir kalemlerinin yıllar içinde izlenmesi ve misyon, stratejik hedefler çerçevesinde değerlendirilmesi önerilmektedir. Burada miktardan çok

eğilim ve göreceli ağırlıklar kastedilmektedir. Yukarıda değinilen araştırma ve topluma hizmet bütçelerinin izlenmesi de aynı bakışı önermektedir.

3. Bilgi Yönetimi Sistemi

5.3 Kırıkkale Üniversitesi'nde çeşitli bilişim sistemleri bulunmaktadır. Bunların bütünleşik bir bilgi sistemi içinde toplanması çalışmaları ilerlemiştir. Raporlarda kullanılan verilerde tutarsızlık olabilmektedir; öğretim üyesi başına atıf endeksli yayın veya toplam öğretim üyesi gibi basit veriler bile genelde sayının ne zaman çekildiğine bağlı olarak tutarsız olabilmektedir. Böyle olmasa dahi günümüzde kurumsal verileri toplayan, yorumlayan, sahiplenen ve yerinde kullanılmasına destek veren bir "Kurumsal Araştırma Ofisi" (Institutional Research Office) üniversitelerin vazgeçilmez idari birimleri arasına girmiştir. Böyle bir birimin kurulmasının değerlendirilmesi yararlı olacaktır.

4. Kurum Dışından Tedarik Edilen Hizmetlerin Kalitesi

5.4 Kurum dışından tedarik edilen hizmetler hususunda Kırıkkale Üniversitesi'nin bir devlet üniversitesi olarak ilgili kanun ve mevzuatlar çerçevesinde rutin süreçlerini çalıştırmanın yanı sıra; kurulan ISO 9001:2015 sistemi gerekliliklerine göre uygulamaya alınan proses ve diğer dokümanlar ile uygulamalarının etkinliğini artırması övgüye değerdir.

5. Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği, Kamuoyunu Bilgilendirme

5.5 Kırıkkale Üniversitesi İnternet sayfası gelişmeye açık olarak değerlendirilmektedir. Arama motorunun olmaması, İngilizce web sayfasının eksikliği, birçok rapora zor ulaşılması, Kalite Güvence Sistemi ve Kurum İç Değerlendirme Raporlarına (KİDR) ulaşamaması dikkat çekmektedir. Şeffaflık ve hesap verilebilirlik açısından bakıldığında İnternet sayfasında birçok bilginin paylaşıldığı da görülmektedir. Ancak bu bilgilerin anlamlandırılarak kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verme araçlarının iyileştirilmesi önerilmektedir (örneğin; mali durum ve beklentiler raporunun etkisiz; 'Sayılarla KKÜ' gibi kurumu tarif eden, temel göstergelerini paylaşan bir raporun etkili olacağı düşünülmektedir). Bu hem bilişim, İnternet sayfası tasarımı, sayfa bakımı/takibi anlamında hem de doğru, anlamlı, güncel bilgiyi derlemek ve kolay erişilebilir olarak sunmak anlamında önerilmektedir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

6. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bu raporda YÖKAK'ın 2018 Aralık ayında yayınladığı ölçütler üzerine yoğunlaşmıştır. Dostça değerlendirme kategorisindeki bu dış değerlendirmenin mümkün olduğunca Kuruma katkısı olması düşüncesiyle iyi örnekler ve başarılı sistemlerdeki gelişme çizgileri biraz daha ayrıntılı kapsamıştır. Bunların bazıları fazla iddialı, mevcut kısıtlarla uyumsuz olabilir. Ancak kurumun hedeflerini yüksek tutmasına destek vereceği öngörülmüştür. Bu kapsamda çıkış sunumunda da verilmiş olan gelişmeye açık alanlardaki öneriler aşağıda toplu olarak tekrar sunulmaktadır.

Kalite Güvence Sistemi

- Vizyonun netleştirilmesi, misyonun kurumun profil ve önceliklerini yansıtacak şekilde güncellenmesi ve farklılaştırılması
- Kalite güvence politikası, mekanizmaları ve süreçlerinin tanımlanması, sürekliliğinin sağlanması

- Kurumsal Performans Göstergelerinin tanımlanması
- PUKÖ döngüsünün takvim yılı temelinde işleyişi ve tüm katman (Rektör'den öğrenciye kadar ilgili paydaşlara yansımaları) ve faaliyetlere (eğitim, araştırma, topluma hizmet) yayılması
- Kalite Komisyonunun ve alt birim komisyonlarının etkinliğinin artırılması
- Uluslararasılaşma politikasının belirlenmesi

Eğitim ve Öğretim

- Program eğitim amaçlarının oluşturulması, program ve ders öğrenme kazanımlarının ölçülmesi ve izlenmesi
- Öğrenci merkezli eğitimin (müfredat yapısı, aktif etkileşimli öğretim yöntemleri, çoklu ölçüm araçları, iş yükü takibi...) benimsenmesi
- Öğretim performansının değerlendirilmesi
- Öğretim - öğrenme biriminin yapılandırılması, eğitimcilerin eğitimi programının başlatılması
- Öğrencilerin İngilizce yetkinliklerinin geliştirilmesi
- Mezun İzleme mekanizmasının etkinleştirilmesi
- Yerleşke içindeki sosyal-kültürel faaliyetlerin iyileştirilmesi

Araştırma ve Geliştirme

- Kurumun araştırma politikası ve önceliklerinin belirlenmesi, araştırma stratejisi ve hedeflerinin geliştirilmesi, bilincinin ve sürekliliğinin sağlanması
- Araştırma Destek Birimlerinin bütüncül ve hiyerarşik bir yapıda yönetilmesi (araştırma yönetimi!)
- Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi
- Kurumun topluma hizmet politikası ve önceliklerinin belirlenmesi, stratejisi ve hedeflerinin geliştirilmesi

Yönetim Sistemi

- Üst yönetim görev tanımları ve organizasyon şemasının iyileştirilmesi
- Bütçe gelir kalemlerinin yıllar içinde izlenmesi
- İç ve dış paydaşların karar alma ve kalite güvence süreçlerine sistematik katılımlarının sağlanması; danışma kurullarının kurulması ve çalıştırılması
- Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verme mekanizmalarının iyileştirilmesi

EK 1: KALİTE GÜVENCESİ POLİTİKASI UNSURLARI

“Kalite güvencesi politikası” metninin,

- kurumun kalite güvence stratejisi (amaca uygunluk veya standartlara uyum tercihi),
- kurumdaki eğitim ve araştırma ilişkisi,

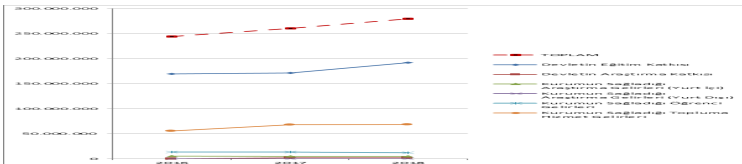
- kalite güvence uygulamaları, yani mekanizmaları ve süreçleri (zamanlama, temel mekanizmalar, süreçler)
- kalite güvence organizasyonu/ örgütlenmesi,
- program, bölüm, fakülte, rektörlük ve idari birimlerin sorumlulukları ve konumları,
- eğitim- araştırma- topluma hizmet- yönetim- uluslararasılaşma alanlarına uygulama çerçevesi,
- öğrenci ya da çalışana karşı her türlü hoşgörüsüzlük veya ayrımcılığa karşı koruma,
- kalite güvence politikasını izleme ve gözden geçirme yöntemleri,
- kalite güvence sisteminin kurum içi sahiplenilme durumu,
- çalışanlardaki politika farkındalığının izlenmesi,
- kurumsal kalite politikasının fakültelelere nasıl yansıtacağı,
- kalite güvence sisteminde dış paydaşların rolü,
- iç ve dış paydaşlara hesap verme yaklaşımları,
- akademik dürüstlük, özgürlük için ve akademik sahtekarlığa karşı destekler

gibi hususlara ait kurumsal bakış açısını, ayrıntıya girmeksizin (yarım sayfa) vermesinde yarar bulunmaktadır.

İç güvence stratejisinin belirlenmesinde iki seçenek bulunmaktadır: ‘Standartlara uyum’ ve ‘amaca uygunluk-gelişme’. Standartlara uyum yaklaşımında; hangi standartların ele alınacağı, bunların ne denli var olduğu, üniversite için tek bir standardın mı yoksa fakültelerin/enstitülerin ayrı ayrı standartlarının mı olacağı, bunların sorumluluğu, takibinin kimde olacağı gibi sorulara yanıt aranır. Bu kapsamda, Avrupa Standartları ve Kılavuzu (“European Standards & Guidelines - ESG”)’ndan faydalanılması ve bu dokümandaki tüm hususlarda kuruma özgü standartların oluşturulması, ardından bu standartlara uygun işleyişin kanıtlarının toplandığı yıllık özdeğerlendirme mekanizmalarının tasarlanarak uygulamaya konulması önerilir.

Amaca uygunluk yaklaşımında ise; uzun vadeli amaçların nerede kabul edildiği ve sahipliğinin kesin ortaya konulup konulmadığı, her yönetim ile değişim gösterip göstermediği, tüm üniversite için tek bir amacın mı olacağı yoksa her fakülte/enstitü için ayrı amaçların mı belirleneceği ve bunların sahipliği ile sorumluluğunun kimde olacağı gibi zor sorulara yanıt aranmaktadır. Daha çok kuzey ülkelerinde gözlemlenen ve uyumdan çok gelişmeye yönelik bu yaklaşımın ülkemizin sosyolojik yapısıyla çok fazla uyum sağlamadığı bilinmektedir.

EK 2: ARAŞTIRMA GELİRLERİNİN DAĞILIMI



Grafik 1: Gelirlerin yıllar içinde dağılımı ve gelişimi (TL)

2. Kalite Güvencesi Sistemi

3. Eğitim ve đretim

4. Araştırma ve Geliştirme

5. Yönetim Sistemi