

## KURUMSAL İZLEME RAPORU

### ATILIM ÜNİVERSİTESİ

#### İzleme Takımı

PROF. DR. NEDİME LERZAN ÖZKALE (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. ÜMİT ALNIAÇIK (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. ATILLA ÇİMER (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

# GİRİŞ

## Genel Bilgiler

Atılım Üniversitesi, 15 Temmuz 1997 tarih ve 4281 Sayılı Kanun'la vakıf yükseköğretim kurumlarına ilişkin hükümlere tabii olarak Ankara'da Atılım Vakfı tarafından kurulan, kamu tüzel kişiliğine sahip bir vakıf üniversitesidir. Atılım Üniversitesi 1997-1998 eğitim-öğretim yılında İşletme Fakültesi altında İktisat Bölümü ile İşletme Bölümü, Fen-Edebiyat Fakültesi altında İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü ve Meslek Yüksekokulu altında Halkla İlişkiler, Turizm ve Otelcilik, Bilgisayar Destekli Muhasebe ve Bilgisayar Programlama ön lisans programları ile faaliyetlerine başlamıştır. 2019 yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda referans gösterilen "[Atılım Devam Edecek](#)" adlı tanıtım belgesine göre, Atılım Üniversitesi bugün 3 Enstitü (Fen, Sosyal ve Sağlık Bilimleri), 7 Fakülte (Fen-Edebiyat; Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık; Hukuk; İşletme; Mühendislik; Sağlık Bilimleri ve Tıp), 9 Araştırma ve Uygulama-Araştırma Merkezi, 150 Eğitim-Araştırma Laboratuvarı, 505 Akademik ve 438 İdari Personel ile toplam 9.465 öğrenciye eğitim vermektedir. Atılım Üniversitesinin lisansüstü öğrenci sayısı 1135 olup, toplam öğrenci sayısı içinde yaklaşık %12'lik bir paya denk gelmektedir.

"Toplumsal duyarlılık ve sürdürülebilirlik anlayışı içinde bilimsel bilginin üretimi ve uygulanmasında performansı yüksek alanlar yaratarak ulusal ve evrensel düzeyde donanıma sahip nitelikli bireyler yetiştirmek" misyonu ve "Eğitimde ve araştırmada Türkiye'de ilk 10, dünyada ilk 500 üniversite içerisinde sürekli yer almak" vizyonu ile faaliyetlerini sürdüren Atılım Üniversitesinin temel değerleri araştırmacılık, bilimsellik, evrensellik, güven ve güvenilirlik, insana ve çevreye saygı, kalite odaklılık, kurumsal aidiyet, kurumsallık, mesleki etik değerlere saygı, paydaş odaklılık, verimlilik ve üretkenlik, yenilikçilik ve yaratıcılıktır. Atılım Üniversitesi temel başarı ölçütü olarak uluslararası sıralamalardaki yerini kullanmakta ve bu tür sıralamaların tümünü yakından izlemektedir.

Atılım Üniversitesi kalite politikasını "tüm faaliyetlerimizde sürekli gelişim ilkesi ve toplam kalite yönetimi yaklaşımıyla paydaşlarımızın memnuniyetini sağlamak" şeklinde tanımlamaktadır. Üniversite, kalite yönetiminde EFQM mükemmellik modelini benimsemiş ve tüm faaliyetlerinde sürekli iyileştirme, sürekli gelişme ve toplam kalite yönetimi yaklaşımını temel almıştır. Atılım Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Plan çalışmalarını tamamlamış ve Kurumsal Yönetişim, ArGe ve İnovasyon, Öğrenci Odaklı Üniversite, Uluslararasılaşma ve Eğitim şeklinde beş adet stratejik öncelikli alan belirlemiştir. Bu öncelikli alanlara ilişkin 42 stratejik amaç; bu amaçlara bağlı 86 stratejik hedef belirlenmiş ve 207 adet performans göstergesi tanımlanmıştır.

Atılım Üniversitesi, YÖKAK tarafından görevlendirilen bir Kurumsal Dış Değerlendirme takımı tarafından 12-14 Aralık 2016 tarihleri arasında yerinde inceleme, gözlem ve değerlendirmeler için ziyaret edilmiş ve bu ziyaret sonrasında Şubat 2017 tarihli bir Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) hazırlanmıştır. Kurumsal Geri Bildirim Raporu'nda Atılım Üniversitesi'nin eğitim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerinin, akademik, idari ve yönetsel süreçlerinin kalite güvence sistemi ile ilişkisi ele alınmış ve Üniversitenin güçlü ve gelişmeye açık yönleri üzerine yapılan tespitler sunulmuştur.

Raporda, Üniversite yönetimin kurum içinde kalite güvence sisteminin yerleştirilmesi ve kalite süreçlerinin hem yatay hem de dikey olarak kurumda yaygınlaşması yönünde güçlü iradesinin olduğu tespit edilmiştir. KGBR'de Atılım Üniversitesi'nin sahip olduğu güçlü yönler arasında güçlü akademik kadro, gelişmeye dönük iradenin güçlü ifadesi, yenilikçilik ve girişimcilik, kampüs altyapısı, akademik özgürlük, nitelikli araştırmalar olarak saptanmış; geliştirilmesi önerilen hususlar ise öğrenci katılımı, paydaş katılımı, iletişim, kaynak yaratma ve geliştirme, kurumsal gelişim ilkesi ve uluslararasılaşma olarak sıralanmıştır.

Aynı raporda kalite güvence sisteminin Üniversitenin geneline henüz tamamen yaygınlaştırılmadığı, kalite politikasının Üniversitenin web sayfasında açık ve erişilebilir bir biçimde verilmediği, kalite komisyonunda öğrenci temsilcisinin bulunmadığı, uluslararası öğretim elemanı ve öğrenci hareketliliğinin henüz istenen düzeye ulaşmadığı, akademik ve idari personel memnuniyet anketlerinin uzun süredir yapılmadığı, ulaşım ve konaklama olanakları gibi bazı alanlarda öğrenci memnuniyetinin düşük olduğu gibi tespitlerde bulunulmuştur. Öğretim elemanlarının ders yükü çeşitliliğinin nispeten yüksek olmasının Üniversitenin araştırma kapasitesini olumsuz etkileyebileceği, lisansüstü eğitim

düzeyinde burs imkânının arttırılmasının Üniversitenin orta ve uzun vadedeki araştırma hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracağı değerlendirilmiştir. KGBR’de yer alan bu tespitlere ilişkin yapılan iyileştirmeler ve mevcut durum, izleme çalışmasında sorgulanan ana alanlar olmuştur.

İzleme raporunun bundan sonraki kısmında öncelikle izleme süreci anlatılmış, daha sonra ise Kalite Güvencesi Sistemi, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme ve Yönetim Sistemi başlıklarındaki değerlendirmeler sunulmuştur.

## İzleme Süreci

Atılım Üniversitesi izleme süreci belge inceleme ve çevrimiçi ziyaret olmak üzere iki ana aşamadan oluşmaktadır. İzleme takımı Prof. Dr. N. Lerzan ÖZKALE başkanlığında, Prof. Dr. Atilla ÇİMER ve Prof. Dr. Ümit ALNİAÇIK olmak üzere üç kişiden oluşmaktadır. İzleme takımı, belge inceleme aşamasında, 2016 yılında gerçekleştirilen kurumsal dış değerlendirme çalışması sonucunda hazırlanmış olan “Kurumsal Geri Bildirim Raporunu-KGBR” temel belge olarak kullanmıştır. KGBR’de işaret edilen gelişmeye açık yönlerle ilgili olarak Üniversitenin gerçekleştirmiş olduğu iyileştirmelerin neler olduğunu ve mevcut durumu görmek adına, kurumun internet sitesinden erişilen kurum iç değerlendirme raporları (KİDR), faaliyet raporları, performans göstergeleri, anket sonuçları, stratejik planı, çeşitli yönetmelikler, yönergeler ve kurumun [kanıt kütüphanesinde](#) bulunan belgeler incelenmiştir. Ön hazırlık aşaması olan 16 Ekim-20 Kasım 2020 tarihleri arasında izleme takımı, Zoom platformu üzerinden kendi içinde her biri en az bir saat süren altı adet çevrimiçi toplantı yapmıştır.

Atılım Üniversitesi izleme ziyareti 23 Kasım 2020 günü Zoom platformundan çevrimiçi toplantılar yapmak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Bu toplantılarda Rektör, Mütevelli Heyeti Başkanı, Kalite Komisyonu Üyeleri, Senato Üyeleri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tıp ve Mühendislik Fakültelerinden 1’er bölüm başkanı, 1’er öğretim üyesi, 1’er öğrenci, 1’er idari çalışan, 1’er mezun, 1’er mezun istihdam eden kamu ya da özel kuruluş çalışanı ile görüşülmüştür. İzleme günü yapılan görüşmelerde, 2017 yılındaki dış değerlendirme ziyareti sonunda tespit edilen gelişmeye açık yönlerle ilgili yapılan iyileştirmeler ve Üniversitenin mevcut durumu değerlendirilmiştir. Belge inceleme aşamasında netleştirilemeyen konularda izleme takımı üyelerince belirlenen sorular görüşmeler esnasında ilgili kişilere sorulmuş ve çapraz kontroller yapılmıştır. İzleme ziyaretinde elde edilen ek bilgi ve belgeler, toplantılarda dile getirilen görüşler ve İzleme Takımı’nın gözlemlerine dayalı olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda Kalite Güvencesi Sistemi, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme ve Yönetim Sistemi başlıkları altında Atılım Üniversitesi’nin mevcut durumu bu izleme raporunda sunulmuştur.

## KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

Kalite Güvence Sistemi başlığı altında 2017 KGBR’de yer verilen “Gelişmeye Açık Yanlar”a ilişkin kurum tarafından gerçekleştirilen çalışma ve iyileştirmeler aşağıda Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. 2017 KGBR’de yer verilen “Gelişmeye Açık Yanlar”a ilişkin kurum tarafından gerçekleştirilen çalışma ve iyileştirmeler**

<b>2017 KGBR’ye göre “Gelişmeye Açık Yanlar”</b>	<b>İzleme Değerlendirmesi</b>
<p>Kalite Güvence Sistemi’nin Üniversitenin geneline henüz yaygınlaştırılmaması, birimler arası kopuklukların yaşanması ve Kalite Komisyonu’nun henüz yeterince etkin olmaması.</p>	<p>Kalite Güvence Sistemi’nin Üniversitenin geneline yaygınlaştırılması, birimler arası kopuklukların yaşanmaması, Kalite Komisyonu’nun etkinliğinin sağlanması adına 2019 yılı içinde Üniversite birimlerinin örgütlenme ve işleyişlerini tanımlamak ve düzenlemek amacıyla her birim tarafından “Temel Prosedürler ve Bağlı İşlemler” başlığı altında çalışmaların yapıldığı, süreç yönetimi el kitaplarının hazırlandığı, gözden geçirildiği, sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde güncellemelerin devam ettiği, hazırlanan el kitaplarının güncelleştirilmelerine ilişkin verilerin tüm birimlerle paylaşıldığı, ayrıca 2020 – 2024 Stratejik Plan çalışmaları içerisinde; “İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması Projesi” olarak spesifik bir hedef ile çalışmaların yaşayan hale getirilmesi ve sürekli iyileştirme prensibine uygun olarak sürdürülmesinin planlandığı ifade edilmiştir.</p> <p>İzleme ziyaretinde Rektör tarafından verilen bilgiye göre, Atılım Üniversitesi 2016 yılında Performans Yönetim Sistemi (PYS) uygulamasını başlattığı, bu kapsamda stratejik planda (SP) yer alan amaç ve hedeflere bağlı olarak her yılın başında birimler için belirlenen nicel performans hedeflerinin, ilgili yılın sonunda birim yöneticileri ile yapılan toplantılarda değerlendirildiği; bu toplantıların süreç için önemli bir geri bildirim sağladığı ve izleyen yılın nicel hedeflerinin tanımlanmasında ve bütçesinin oluşturulmasında da göz önünde bulundurulduğu ifade edilmiştir. KİDR’de “Performans Yönetim Sistemi (PYS) sonuçlarının stratejik yönetim sürecine girdi olarak her değerlendirme süreci sonunda (her yıl Temmuz ayında) döngüye dâhil edildiği; Atılım Üniversitesi stratejik yönetim süreci yaklaşımının etkinliğini de kapsayan gözden geçirmeler ve iyileştirmelerle PUKÖ çevrimlerinin tamamlandığı belirtilmiştir.</p> <p>Üniversitenin her yıl personel ve öğrencilerle düzenli olarak yaptığı toplantı ve çalıştayların, paydaşlardan geri bildirim almak üzere kullanılan en önemli araç olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalıştaylarda, memnuniyet anketlerinin değerlendirilerek izleyen yıl için gereken düzeltmelerin planlandığı da ifade edilmiştir. Performans yönetim sistemi, akademik ve idari personelin geri bildirimlerinin sistematik olarak toplanmasına da imkân vermektedir. Stratejik Planda tanımlı yönetsel hedeflerin izlenmesinin Performans Yönetim Sistemi üzerinden gerçekleştiriliyor olması, toplam kalite yaklaşımının içselleştirildiğinin göstergesi olarak kabul edilebilir.</p> <p>Ancak, 2019 yılında kalite komisyonu üyelerinin tam katılımının yanında iç ve dış paydaşlarla birlikte çok sayıda toplantıyla yoğun şekilde yürütüldüğü belirtilen 2020-2024 stratejik plan çalışmaları çok değerli olmakla birlikte, Kalite Güvence Sistemi’nin Üniversitenin geneline yaygınlaştırıldığı ve birimler arası kopuklukların giderildiğine</p>

dair ifade veya kanıtlara rastlanılmamıştır. Öyle ki Üniversite 2019 KİDR’de kalite güvencesi kültürünü destekleyen, tüm birimleri ve süreçleri kapsayan kurumsal kültür ve liderlik anlayışına ilişkin uygulamaların kurumdaki bütüncül kalite yönetimi kapsamında yürütülmediğini ve bu uygulamaların da sonuçlarının izlenmediğini ifade etmektedir.

2019 KİDR’de “Öğrencilerimizin ve mezunlarımızın da dahil olabileceği çalıştaylar/ faaliyetler organize edilmiş ve aşağıda verilmiş olan 5 stratejik öncelikli alan tespit edilmiştir” gibi stratejik planın hazırlanmasına paydaş katılımı ile ilgili nadir saptamalar olsa da online izleme ziyaretinde görüşülen öğrencilerin ve öğretim elemanlarının kurumun stratejik planındaki amaç ve hedeflerine ilişkin farkındalığının düşük olduğu görülmüştür. (Atılım Üniversitesini 5 yıl sonra nerede gördüklerine dair sorulan soruya, katılımcılar Stratejik Plana dayalı yanıtlar vermemişlerdir.)

Öte yandan Kalite Komisyonundaki üye sayısının fazlalığı, etkin ve hızlı çalışabilme açısından bir güçlük oluşturabilir. Ayrıca, Üniversite akademik birim üst yöneticilerinin Üniversite Kalite Komisyonunda üye olarak yer almasının bir yandan gerek kendi birimlerinde gerekse Üniversite genelinde kalite süreçlerinin birinci elden benimsenmesi, içselleştirilmesi, uygulanması ve takip edilmesi açısından yararlı bir uygulama olabileceği düşünülürken; diğer yandan hem akademik birim üst yöneticilerinin iş yüklerini arttırarak normal görev ve sorumluluklarını yerine getirmede onlara güçlükler oluşturabileceği hem de akademik birimlerdeki diğer öğretim elemanlarının sürece dâhil olmadıkları için kalite güvence sisteminin benimsenmesi, içselleştirilmesi ve uygulanmasında sorunların olabileceği öngörüldüğünden dolayı, kalite komisyonunda üst yöneticilerden ziyade öğretim elemanlarının yer almasının daha etkili olacağı düşünülmektedir.

2019 KİDR içinde “Üniversitenin MÜDEK, FEDEK Kurumsal Değerlendirme ile ilgili süreçleri uzun yıllardan beri sürdürdüğü; Kalite Güvence Sisteminin farkındalığının Üniversite içerisinde olduğu; Üniversitenin akademik birimlerinin, tüm eğitim süreçlerine kalite odaklı bir yaklaşım sergilediği; Üniversite müfredat belirleme ve güncelleme süreçlerinde aktif olarak kullandığı; yeni eğitim programlarının açılmasında Üniversitenin kendi hedeflerinin yanında, içinde bulunduğu bölgenin ihtiyaçlarını ve taleplerini de dikkate aldığı görülmüş, gözlemlenmiş, rapor edilmiştir.” ifadesi yer almaktadır. İzleme ziyaretinde, akredite bölümlerde dış paydaşlardan oluşan danışma kurullarının kalite süreçlerine aktif olarak katkı sunduklarına dair kanıtlar paylaşılmıştır. Diğer tüm bölümlerde Danışma Kurullarının önümüzdeki bir iki yıl içinde oluşturulmasının planlandığı bizzat Rektör tarafından dile getirilmiştir.

İzleme ziyaretinde edinilen bilgilere göre, tüm bölümlerde öğrenci kurullarının sistematik olarak yılda en az bir defa toplandığı ve bu kurullarda alınan kararların bölüm kurullarında değerlendirildiği bildirilmiştir. Bu bilgiye dayalı olarak öğrencilerin PUKÖ çevrimine sistematik olarak geri bildirimde bulunuyor olduğu saptanmıştır.

Bununla birlikte, Atılım Üniversitesinin kalite süreçlerine dış paydaş katılımı konusunda halen bazı eksikleri olduğu ve bu konunun iyileştirmeye açık bir alan olduğu kurum yöneticileri tarafından da

Kalite süreçlerine öğrenciler ve diğer paydaşların katılımının yeterli düzeyde olmaması

	<p>ifade edilmiştir. Yapılan incelemede dış paydaş katılımına ilişkin kurumda bazı uygulamaların mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, Üniversite'nin ortak eğitim çalışması yaptığı firmalardan bazı geri bildirimler aldığı, izleme görüşmelerinde elde edilen bir bilgidir. Ancak, sistematik olmayan olumlu ya da olumsuz geri bildirimlerin yanlı ve yanlış yönlendirici etkisi olabileceğine dikkat edilmesi önerilir.</p>
<p>Kalite Komisyonunda öğrenci temsilcisinin bulunmaması</p>	<p>Üniversitenin Kalite Komisyonunun geniş ve kapsamlı bir yapıdan oluştuğu; rektör, rektör yardımcıları, akademik birim yöneticileri, araştırma merkez müdürleri ile genel sekreter, kurumsal gelişim koordinatörü, mütevelli heyetine ve rektörlüğe bağlı idari birim yöneticileri veya yukarıda sayılan yöneticilerin vekilleri ve öğrenci konseyi temsilcisinden oluştuğu ifade edilmesine rağmen Üniversitenin internet sayfasında kalite komisyonu üyeleri ara yüzünde (<a href="https://www.atilim.edu.tr/tr/home/page/3537/kalite-komisyon-uyeleri">https://www.atilim.edu.tr/tr/home/page/3537/kalite-komisyon-uyeleri</a>) öğrenci temsilcisinin bulunmadığı görülmektedir. Online izleme ziyareti sırasında yapılan görüşmelerde, kurum yöneticilerinin öğrenci temsilcisinin kurullara katılımını çok da gerekli görmediği gözlenmiştir.</p>
<p>Akreditasyonla ilgili bazı eksikliklerin var olması, “Öğrenci Memnuniyeti Anketi”, “Akademik Performans Değerlendirme Anketi” gibi anketlerin daha çok akreditasyon deneyimine sahip eğitim birimlerinde uygulanması, diğer birimlerde henüz yaygınlık kazanmaması,</p>	<p>Üniversite 2015-2019 Stratejik Planında; “öncelikle iç paydaş memnuniyetini yükseltecek adımlar atılacak, paydaşlarla iletişim artırılacak, çalışanların, öğrencilerin ve mezunların Atılım Üniversitesi'nin bir parçası olmaktan memnun olmaları ve bu memnuniyetin sürekli artırılması sağlanacaktır” hedefine yer vermiştir. Bu doğrultuda Üniversite içinde akademik performans değerlendirme, ders ve öğretim elemanı değerlendirme anketleri, personel ve öğrenci memnuniyet anketlerinin yapılmasına devam edildiği, iç paydaşların kaliteye katkı sunmasına imkân sağlandığı belirtilmiş olmasına rağmen, raporda anketlerin hangi sıklıkta ve nasıl yapıldığı, tüm birimlere (akredite olmuş veya olmamış), programlara (ön lisans, lisans ve lisansüstü) ve personele (akademik ve idari personel) uygulanıp uygulanmadığı konusunda net bir bilginin yer almaması 2017 yılında gelişmeye açık olarak ifade edilen durumun hala devam ettiğini göstermektedir.</p> <p>Online izleme ziyaretinde de öğrenci memnuniyet anketlerinin düzenli olarak yapıldığı, ancak personel memnuniyet anketleri ve dış paydaş değerlendirme anketlerinin düzenli bir şekilde uygulanmadığı anlaşılmıştır. Her ne kadar personel geri bildirimlerini almak için farklı yöntemler kullanılıyor olsa da (yılsonu performans değerlendirme toplantıları ve çalıştaylar), özellikle dış paydaşların sistematik şekilde geri bildirimlerinin alınması konusunun halen gelişmeye açık bir yön olduğu Kurum yetkilileri tarafından da değerlendirilmiştir.</p>
<p>Öğrenci Memnuniyet Anketi'nin en son 2011 yılında yapıldığının tespit edilmesi,</p>	<p>Öğrenci memnuniyet anketlerinin (2017-2020) sonuçları <a href="https://www.atilim.edu.tr/tr/oim/page/4173/ogrenci-memnuniyet-anketi">https://www.atilim.edu.tr/tr/oim/page/4173/ogrenci-memnuniyet-anketi</a> adresinden paylaşılmıştır. Ancak ölçümün nasıl yapıldığı açıklanmamış, yanıtlar sadece “memnun” ve “memnun değil” şeklinde yüzdeler olarak sunulmuştur. Bu anket sonuçlarının nasıl değerlendirildiği ve kullanıldığı, bu sonuçlara dayalı olarak, özellikle öğrenciler tarafından “memnun olunmayan” hizmet alanlarında ne tür iyileştirme ve geliştirme çalışmalarının yapıldığına dair kanıtlara rastlanmamıştır.</p>



<p>Lisansüstü programlarında akreditasyon sürecine hiç girilmemiş olması</p>	<p>Atılım Üniversitesinde Mühendislik Fakültesinin 13 programının 8'inde MÜDEK, Fen Edebiyat Fakültesinin dört programının 3'ünde FEDEK, Güzel Sanatlar Tasarım ve Mimarlık Fakültesinde bir programında MiAK, İşletme Fakültesinin 10 programının birinde TURAK ve Yabancı Diller Yüksekokulunun bir programında PEARSON akreditasyonu bulunmaktadır. Yabancı Diller Yüksekokulundaki akreditasyon süreci 2020 yılı Ekim ayı itibarıyla bitmiştir. Üniversitenin eğitim kalitesiyle ilgili olarak açıkça görülen program akreditasyon tercihinin henüz lisansüstü seviyeye yaygınlaştırmadığına yönelik KGBR saptamasının bugün de geçerli olduğu gözlenmiştir. Lisansüstü program akreditasyonu her ne kadar Türkiye genelinde de yaygınlaşmamışsa da Atılım Üniversitesi gibi lisans düzeyindeki program akreditasyonu eğilimi belirgin olan bir Kurumun bu tercihinin lisansüstüne taşınması da yerinde olacaktır.</p>
<p>Yabancı uyruklu öğrenci ve öğretim elemanı sayısının dikkat çeken niceliğine rağmen uluslararası proje sayılarının sınırlı olması</p>	<p>Son beş yıla bakıldığında Üniversitenin dış kaynaklı veya uluslararası proje sayısında çok fazla bir artışın olmadığı görülmektedir. Atılım Üniversitesi performans göstergelerine göre 2015 ve 2016 yıllarında 8 olan dış kaynaklı proje sayısı 2017 ve 2018 yıllarında dörde düşmüş, 2017 yılında ise tekrar yediye yükselmiştir. Üniversite bu konuda araştırmacıları destekleyen çalışmalarını arttırmış, çeşitli iç destek programları oluşturmuştur. KİDR'de iç destek programlarıyla, araştırmacıların daha yüksek bütçeli dış destekli projelere yönelebilmeleri için teşvik sağlandığı belirtilmekte, programların ihtiyaçlar ve araştırma stratejileri doğrultusunda yıllar bazında güncellendiği ifade edilmektedir.</p>
<p>ERASMUS Programı'ndan faydalanma oranının hem öğretim elemanı hem de öğrenci düzeyinde düşük olması, öğretim elemanı ve öğrenci hareketliliğinin henüz istenen düzeye ulaşmamış olması</p>	<p>Atılım Üniversitesi uluslararasılaşma politikası kapsamında ERASMUS Programı'ndan faydalanma oranını hem öğretim elemanı hem de öğrenci düzeyinde artırmak amacıyla 2019 yılı boyunca 10'dan fazla MoU anlaşmasına ve 20'den fazla ERASMUS+ anlaşmasına imza atmıştır. Uluslararasılaşma stratejisi faaliyetlerinin bir sonucu olarak 2018-2019 eğitim-öğretim yılında uluslararası öğrenci sayısı 580 kişi olmuştur. Uluslararası öğrenci sayısındaki artışın uluslararasılaşma politikasının başarısından çok Libya ile yapılan özel bir anlaşmadan kaynaklandığı anlaşılmaktadır.</p> <p>Yaşanan pandemi nedeniyle uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliğinin bir süre daha hedeflenen seviyede olamayacağı değerlendirilmektedir.</p>
<p>Uluslararası öğrencilerin kampüs yaşamını kolaylaştıran yönlendirme ve bilgilendirmede eksikliklerin gözlemlenmesi</p>	<p>Üniversitede uluslararası öğrencileri ve işlemleri ile ilgilenen Rektörlüğe bağlı Uluslararası İlişkiler Direktörlüğü bulunmaktadır. Direktörlüğün internet sayfası İngilizce hazırlanmış olup, öğrencilikle ilgili bilgiler İngilizce olarak sunulmuştur. Ancak gerek internet sayfasında gerekse KİDR'de uluslararası öğrencilerin kampüs yaşamını kolaylaştıran yönlendirme ve bilgilendirmede görülmüş olan eksikliklerin giderildiğine dair iyileştirmelerle ilgili açıklama ve kanıtlara rastlanılmamıştır.</p>
<p>Kalite politikasının üniversitenin web sayfasında açık ve erişilebilir bir biçimde verilmemesi</p>	<p>Üniversitenin kalite politikasının, kuruma ait internet sitesinde açık ve herkesçe erişilebilir bir şekilde paylaşıldığı görülmüştür. (<a href="https://www.atilim.edu.tr/tr/home/page/3538/kalite-politikasi">https://www.atilim.edu.tr/tr/home/page/3538/kalite-politikasi</a>) .</p>

## EĞİTİM VE ÖĞRETİM

Eğitim ve Öğretim başlığı altında “Kurumsal Geri Bildirim Raporu’nda yer verilen “Gelişmeye Açık Yanlara”a ilişkin kurum tarafından gerçekleştirilen çalışma ve uygulamalar aşağıda Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. 2017 KGBR’de Eğitim ve Öğretim alanında “Gelişmeye Açık Yanlar”a ilişkin kurum tarafından gerçekleştirilen çalışma ve iyileştirmeler**

<b>2017 KGBR’ye göre “Gelişmeye Açık Yanlar”</b>	<b>İzleme Değerlendirmesi</b>
Öğrencilerin ulaşım ve konaklama olanaklarının kısıtlılığı, yemek ücretlerinin yüksekliği ile açık spor alanları ve yaşam merkezlerinin yetersizliği gibi hizmetlerden memnun olmaması	<p>Bir önceki yıla göre 2018-2019 yılında Üniversitenin nitelikli açık alanı 65.509 m<sup>2</sup>’den 74.055 m<sup>2</sup>’ye; toplam açık alanı 169.132 m<sup>2</sup>’den 180.747 m<sup>2</sup>’ye; kapalı alan ise 118.649 m<sup>2</sup>’den 127.339 m<sup>2</sup>’ye çıkmıştır. Bu durum, bu alanda Üniversitenin artan kapasitesiyle birlikte doğru orantılı bir şekilde fiziki altyapısını da her geçen sene geliştirdiğini, mevcut sosyal ve sportif alanlarını iyileştirdiğini göstermektedir.</p> <p>Online izleme ziyaretinde, özellikle öğrenci memnuniyet anketlerinde de raporlanan “yemek, ulaşım, konaklama” konularındaki düşük memnuniyet düzeyinin Üniversite yönetimi tarafından izlendiği, mevcut imkânlar dâhilinde çeşitli iyileştirmelerin planlandığı görülmüştür. Öğrenci memnuniyet anketlerinin sistematik olarak yapılması ve buradan alınan geri bildirimlerin kalite süreçlerinin iyileştirilmesinde kullanımına yönelik olarak öğrenci bilgi sisteminde yapılan iyileştirmelerin, memnuniyete olumlu yönde bir katkı sağladığı (%35’den %65 seviyelerine yükselen bir memnuniyet) anekdotal bir örnek olarak paylaşılmıştır. Memnuniyet düşüklüğünün sürdüğü kampüse ulaşım ve kampüs içi barınma imkânları gibi hususlar açısından beklenen iyileştirmelerin, mevcut fiziksel kısıtlar nedeniyle kısa sürede gerçekleştirilemeyeceği anlaşılmaktadır. Öyle ki 2020 yılı öğrenci memnuniyet anketi sonuçlarına göre (<a href="https://www.atilim.edu.tr/tr/oim/page/4173/ogrenci-memnuniyet-anketi">https://www.atilim.edu.tr/tr/oim/page/4173/ogrenci-memnuniyet-anketi</a>) öğrencilerin yarısından fazlası Üniversitenin sunduğu spor tesislerinden yararlanma olanakları; kantin, kafeterya ve restoranların hizmet kalitesi; kampüse ve kampüs dışına ulaşım; kampüsteki kantin, kafeterya ve restoran ücretleri; servis (Ulaşım) hizmetleri; kampüs içinde trafik ve otopark alanlarından memnun olmadığını belirtmiştir. Ayrıca, aynı anketlerde, öğrencilerin muhasebe birimi ve öğrenci işleri birimlerince sunulan hizmetlerin kalitesi, online olarak verilen derslerin kalitesi, uygun seçmeli ders bulma ve kayıt olma olanaklarından yeterince memnun olmadıkları da görülmektedir.</p>
	<p>Üniversite, eğitim-öğretim sürecini etkin şekilde yürütebilmek üzere yeterli sayıda ve nitelikte akademik kadrosunun bulunduğunu, bu kapsamda birçok programda YÖK’ün asgari norm kadro koşulları üzerinde akademik kadroya sahip olduğunu ifade etmektedir. 2017 yılından bu yana öğretim elemanı sayısında yaklaşık %20’lik bir artış görülmektedir. Nitekim KİDR ve göstergelerde sunulan kanıtlar öğretim elemanı sayısı artarken, öğretim üyesi başına düşen öğrenci</p>



<p>Öğretim elemanlarının ders yükü çeşitliliğinin nispeten yüksek olmasının kurumun araştırma kapasitesini olumsuz etkileme riskinin bulunması</p>	<p>sayılarındaki azalmayı ortaya koymaktadır.</p> <p>Kurum, öğretim elemanı ihtiyacı karşılanırken, tam ve yarı zamanlı kadroların fakülteler tarafından akademik yeterlilik ve liyakate göre ve yönetmeliklere uygun olarak titizlikle seçildiğini, bazı bölümlerde ortaya çıkan eksikliklerin, yine belli ilkelerle seçilen yarı zamanlı öğretim elemanlarıyla giderildiğini belirtmektedir. Ayrıca, Üniversite, akademik kadronun gelişimine önem vermekte, yeni göreve başlayan öğretim elemanlarına etkili eğitim ve araştırma, akademik makale yazım konularında yönlendirme ve teşvik uygulamalarını da kapsayan bir yetiştirme programı yürüttüğünü ifade etmiştir. Son yıllarda bu eğitimlere katılan öğretim elemanlarının sayısında önemli artışlar olduğu da görülmüştür.</p> <p>İzleme ziyaretinde öğretim elemanlarının haftalık ders yükü ortalamasının üç (3) ders ve dokuz (9) saat civarında makul bir seviyede olduğu bilgisi alınmıştır. Ayrıca, Üniversite kaynakları tarafından sunulan araştırma ve yayın desteklerinin, öğretim elemanları üzerindeki yayın baskısını azalttığı ve yayın performansının ücretlendirmeye doğrudan yansıtılmasının motivasyonu artırdığı belirtilmiştir.</p>
<p>Son iki yılda BAP çağrısının açılmaması, öğretim üyelerinin araştırmalar için dış fonlara yönlendirilmesi ve özellikle uluslararası sıralamalarda üniversitenin son yıllarda elde etmiş olduğu önemli başarılarından sonra yükselen yayın beklentisinin öğretim üyeleri üzerinde baskı oluşturması</p>	<p>Atılım Üniversitesi, öğretim elemanlarının araştırma, geliştirme ve proje faaliyetlerini desteklemek amacıyla 2017 yılından itibaren Başlangıç Araştırma Desteği (BAD) programı, 2018 yılından itibaren Araştırma Destek Programı (ADP), 2019 yılından itibaren Uluslararası İşbirliği Destek Programı (UDP) ve 2020 yılından itibaren Sanayi İşbirliği Destek Programı (ATÜSAD) gibi değişik destek programları geliştirmiş ve uygulamaya koymuştur. Bu programlarla birlikte değişen süre ve bütçelerle araştırmacılar desteklenirken aynı zamanda proje yazım aşamalarında da öğretim üyelerine danışmanlık desteği sağlanmaktadır. Özellikle son dönemde değişen değerlendirme ölçütlerine göre kontroller yapılarak tavsiyelerde bulunmaktadır. Sanayi destekli projelerin teşvik edilmesi ve akademisyenlerin iş görme yöntemlerinin kolaylaştırılması adına firma görüşmeleri de bire bir ARGEDA-TTO tarafından yapılmaktadır.</p> <p>Online izleme ziyaretinde, öğretim elemanlarının daha çok yayın yapmalarının onların performans değerlendirmelerine olumlu geri dönüşleri olduğu için üniversitenin son yıllarda elde etmiş olduğu önemli başarılarından sonra yükselen yayın beklentisinin öğretim üyeleri olumsuz olarak etkilemediği sözel olarak belirtilmiştir.</p>
<p>ERASMUS Programları kapsamında öğrenci ve öğretim üyesi değişiminin yeterince kullanılmaması ve kullananların oranlarının sayısının da giderek düşmesi</p>	<p>Kurum performans göstergelerine göre 2017 yılından bu yana öğrenci değişim programlarıyla giden ve gelen öğrenci ile öğretim elemanı sayılarında azalmanın olduğu tespit edilmiştir. Bu azalmanın genel olarak ulusal düzeyde yaşanan bazı olumsuz gelişmelerden ortaya çıktığı bilinmekle birlikte, Kurumun iç değerlendirme raporunda bu konuda ne tür önlemler düşünüldüğüne değinilmesi yerinde olacaktır. Yaşanan pandemi nedeniyle uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliğinin bir süre daha hedeflenen seviyede olamayacağı değerlendirilmektedir.</p>
	<p>Kadriye Zaim Kütüphanesinin 8.800 m2 kullanım alanı ile Ankara'nın en büyük ve tercih edilen üniversite kütüphaneleri arasında yer aldığı, 845 kişilik oturma kapasitesi, 13 adet grup çalışma salonu, 15 adet</p>

<p>Çalışma salonlarına ilaveten kütüphanenin de 7/24 hizmet vermemesi</p>	<p>tek kişilik çalışma odası, 192 kişi kapasiteli 7/24 çalışma alanı ve 30 adet bilgisayara sahip olan kütüphanenin imkânlarının sürekli olarak iyileştirildiği anlaşılmaktadır.</p> <p>Ayrıca, kütüphane koleksiyonunda 77.033 basılı kitap olmak üzere toplamda 963.915 basılı ve elektronik ortamdaki (e-kitap, e-dergi, basılı dergi, ciltli dergi, lisansüstü tezler, DVD, VCD vb.) bilgi kaynağı bulunduğu, öğrenci başına ortalama 106 bilgi kaynağı düştüğü ve kütüphane hizmetlerinin, bilimin ve teknolojinin gelişimi, öğrencilerinin eğitimleri ile ilgili araştırmalarını mekândan bağımsız olarak gerçekleştirebilmeleri için çevrimiçi olarak sunulduğu ifade edilmektedir. Bu bilgiler kütüphane hizmetlerinde önemli iyileştirmelerin yapıldığına işaret etmektedir.</p>
<p>İl dışında yapılan eğitim uygulamalarının (örneğin Sivil Havacılık Yüksekokulu'nun Çorlu'daki eğitim programı) öğrencilere getirdiği barınma gibi ek sorunları çözmeye üniversitenin daha aktif bir şekilde davranmaması</p>	<p>İl dışında yapılan eğitim uygulamalarının (örneğin Sivil Havacılık Yüksekokulu'nun Çorlu'daki eğitim programı) öğrencilere getirdiği barınma gibi ek sorunları çözmeye Üniversitenin daha aktif bir şekilde davranmaması olarak, öğrencilere destek olduğuna dair bir açıklama veya kanıt rastlanmamıştır. Mevcut fiziksel ve finansal kısıtlar nedeniyle arzu edilen iyileştirmelerin kısa sürede gerçekleştirilemeyeceği anlaşılmaktadır.</p>
<p>Programların Tasarımı ve Onayında paydaş katılımının sağlanması</p>	<p>2019 KİDR içinde “İç ve dış paydaş görüşleri bölümlerin ilgili kurulları tarafından değerlendirilmiş, tespit edilen bulgular nasıl bir mezun kişi özellikler seti amaçlandığını ortaya çıkaracak şekilde amaçlara ve müfredata yansıtılmıştır” ifadesiyle paydaşların programların tasarımı ve geliştirilmesi sürecine dolaylı olarak ve görüş vererek katıldıklarının ifade edilmesinin yanı sıra online izleme ziyaretinde de edinilen bilgilere göre, tüm bölümlerde öğrenci kurullarının sistematik olarak yılda en az bir defa toplandığı ve bu kurullarda alınan kararların bölüm kurullarında değerlendirildiği bildirilmiştir. Çevrimiçi toplantılar esnasında sözlü olarak dile getirilen “ders programına Matlab dersinin eklenmesi”, “Fen Edebiyat Fakültesinde öğrencilerin isteği doğrultusunda yandal /çift anadal ön koşullarının değiştirilmesi”, “akran eğitimi uygulaması yapılması”, vb. örnekler öğrencilerin PUKÖ çevrimine sistematik olarak geri bildirimde bulunuyor olduğunu göstermektedir. Süreçlere dış paydaş katılımına ilişkin münferit örnekler var olmakla birlikte, özellikle akredite olmayan birimlerde programların tasarımı ve onay süreçlerine sistematik bir şekilde dış paydaş katılımının sağlanamadığı anlaşılmıştır.</p> <p>Bunun yanında, bilgi paketinde (<a href="https://www.atilim.edu.tr/tr/ects/site-courses/programlar/lisans">https://www.atilim.edu.tr/tr/ects/site-courses/programlar/lisans</a>) bazı ön lisans (Turizm ve Otel İşletmeciliği, Adalet, Bilgisayar Programcılığı), lisans (İşletme, Maliye, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Turizm İşletmeciliği, Uluslararası İlişkiler, İktisat, Hukuk, Endüstriyel Tasarım, Grafik tasarım, Mimarlık, Matematik, Tıp, Pilotaj, Bilgisayar Mühendisliği, Bilişim Sistemleri Mühendisliği, Enerji Sistemleri Mühendisliği, Makine Mühendisliği, Metalurji ve Malzeme Mühendisliği, Yazılım Mühendisliği, İnşaat Mühendisliği, vb.) ve lisansüstü (Uluslararası Ticaret ve Lojistik, Makine Mühendisliği, Elektrik ve Elektronik Mühendisliği, vb.) programlarında (hem Türkçe hem de İngilizce</p>

		versiyonlarında) eksikliklerin olduğu, özellikle program yeterlilikleriyle eşleştirilmeyen derslerin bulunduğu tespit edilmiştir.
Programların İzlenmesi ve Güncellenmesinde katılımı	Sürekli ve paydaş	<p>Atılım Üniversitesinde özellikle akredite programların, paydaşların da katılımıyla sürekli izlendiği ve güncellendiği hem 2019 KİDR’de hem de online saha ziyaretinde sözlü olarak ifade edilmiş olup, program çıktılarının ulaşıp ulaşılmadığının izlenmesinin, özellikle akredite olan bölümlerde Ölçme-Değerlendirme ve Sürekli İyileştirme Kurulları aracılığıyla yapıldığı belirtilmiştir. Ayrıca, bu amaçla yeni mezunlar program çıktılarını değerlendirmek üzere çıkış anketi doldurmakta, eski mezun anketleri ve işveren anketleri sonuçları da kullanılarak büyük bir matris hazırlanmakta ve izleme-değerlendirmede kullanılmaktadır. Bunların yanı sıra, akredite olan bölümlerde Bölüm Kurullarının yılda en az bir kez programı gözden geçirmek amacı ile toplandığı, bölüm kurulları, öğrenci danışma kurulu, endüstri danışma kurulu gibi kurullarda paydaşların sürece katılımının sağlandığı belirtilmektedir. Programların sürekli izlenmesi ve güncellenmesi amacıyla bazı bölümlerde yılda iki kez dış paydaşlar ile toplantı yapıldığı; paydaşlardan gelen öneriler doğrultusunda Bölüm Kurulları ve ilgili diğer akademisyenlerin programları gözden geçirdiği ve iyileştirmeler yaptıkları da 2019 KİDR’de ifade edilmiştir. Ancak, Üniversitenin akredite olmayan programlarında izleme ve güncelleme adına ne tür çalışmalar yapıldığı ile akredite programlarda yapılan izleme ve güncelleme çalışmaları ile ilgili sonuçlara ve yapılan iyileştirmelere dair kanıtların paylaşılması faydalı olacaktır.</p>

## ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

Araştırma ve Geliştirme başlığı altında “Kurumsal Geri Bildirim Raporu’nda yer verilen “Gelişmeye Açık Yanlar”a ilişkin kurum tarafından gerçekleştirilen çalışma ve uygulamalar aşağıda Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3. 2017 KGBR’de Araştırma ve Geliştirme alanında “Gelişmeye Açık Yanlar”a ilişkin kurum tarafından gerçekleştirilen çalışma ve iyileştirmeler**

<b>2017 KGBR’ye göre “Gelişmeye Açık Yanlar”</b>	<b>İzleme Değerlendirmesi</b>
Kurumda var olan lisans araştırma projelerine (LAP) aktarılan kaynaktaki sınırlamaya gidilmesi	<p>Atılım Üniversitesi, yaygın bir lisans araştırma kültürü oluşturmak, araştırmacı ve yaratıcı öğrenciler yetiştirmek amacıyla uyguladığı Lisans Araştırma Projeleri (LAP) programında 2019-2020 akademik yılı itibari ile LAP proje destek sınırlarını 10.000 TL’den 20.000 TL’ye yükselterek, daha önce kaynak aktarımında sınırlamaya gidildiği eleştirisini dikkate almış ve iyileştirme yapmıştır. Ancak araştırma projelerine ayrılan toplam bütçenin ne olduğu belirtilmediğinden bütünsel bir değerlendirme yapılamamıştır.</p> <p>Yapılan görüşmelerde iç destek programlarının araştırmacıların dış destekli projelere/kaynaklara yönelebilmeleri için bir ön hazırlık mahiyetinde kullanıldığı ve araştırma merkezlerince sunulan eğitim ve danışmanlık desteği ile dış destekli proje sayısının artırılmasının hedeflendiği anlaşılmıştır. Diğer taraftan, bu projelere aktarılan kaynakların çeşitlendirilmesi ve artırılmasına ilişkin herhangi çalışma/plan ile ilgili bir ifadeye rastlanmamıştır.</p>
Üniversitenin araştırmalarda tematik alan belirleme yerine tüm alanlarda başarılı olmayı hedeflemesinin, kısıtlı kaynakların kullanımında uzun vadede risk oluşturma ihtimalinin bulunması	<p>Üniversitenin araştırma politikaları <a href="https://www.atilim.edu.tr/tr/arged/page/931/arasitirma-politikalari">https://www.atilim.edu.tr/tr/arged/page/931/arasitirma-politikalari</a> adresinden kamuoyu bilgisine sunulmuştur. Ancak, bu politika belgesinde de araştırmalar için belirli bir tematik alan seçildiğine dair ifade yoktur.</p> <p>Kanıt kütüphanesinde yer alan “Araştırma Hacim-Kalite Ölçütleri ve Hedefleri” sunumunda “Üniversitelerin yetkinliklerinin tespiti ve ulusal öncelikler doğrultusunda yönlendirmelere katkı sağlamak amacıyla TÜBİTAK tarafından üniversite yetkinlik analizi çalışması gerçekleştirildiği ve bu çalışmaya ilişkin raporda yer alan sonuçların üniversitenin yönelmesi gereken araştırma alanlarının seçiminde önemli bir girdi oluşturacağı” ifade edilmiştir. İzleme ziyaretinde, tematik araştırma alanlarının henüz belirlenmediği, iç araştırma desteklerinde herhangi bir alan ayrımı yapılmadığı ve homojen bir destek dağılımı olduğu öğrenilmiştir.</p>
Lisansüstü eğitim düzeyinde burs imkânının yetersiz olması	<p>Atılım Üniversitesi hem 2019 KİDR’de hem de online izleme ziyaretinde yapılan görüşmelerde yüksek lisans ve doktora programlarına kayıtlı öğrenciler için burs imkânlarının genişletildiğini, lisansüstü programlarda burslu öğrenci oranının %48 seviyesinde olduğunu; araştırma projelerinde çalışacak lisansüstü öğrencilerine %100 eğitim bursu verildiği ve bu koşulların öğrenci alım ilanlarında duyurulduğunu ifade etmiştir. Öğrencilerle yapılan görüşmelerde de burs olanaklarının kurum internet sayfalarından paylaşıldığı ve</p>

öğrenciler tarafından takip edildiği anlaşılmıştır.

## YÖNETİM SİSTEMİ

Yönetim Sistemi başlığı altında “Kurumsal Geri Bildirim Raporu’nda yer verilen “Gelişmeye Açık Yanlara”a ilişkin kurum tarafından gerçekleştirilen çalışma ve uygulamalar aşağıda Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4. 2017 KGBR’de Yönetim Sistemi alanında “Gelişmeye Açık Yanlar”a ilişkin kurum tarafından gerçekleştirilen çalışma ve iyileştirmeler**

<b>2017 KGBR’ye göre “Gelişmeye Açık Yanlar”</b>	<b>İzleme Değerlendirmesi</b>
Akademik ve İdari Personel Memnuniyet Anketlerinin 2012 yılından bu yana yapılmaması ve bundan dolayı manda memnuniyet anketlerinin idari personelin izlenim ve memnuniyetinin ne derecede değiştiğinin görülememesi	Yapılan incelemede personel memnuniyet anketlerinin düzenli olarak uygulandığına ve sonuçların sistematik olarak değerlendirildiğine dair bir bilgiye rastlanmamıştır.
Anketlerin içerik olarak değerlendirilmesinde kararsızlara yönelik bir seçeneğin olmaması, bunun yerine “Orta düzeyde memnunum” ifadesine yer verilmesinin kararsızların anketlerde temsil edilememesi riski	Kalite güvence sisteminde memnuniyet anketi yapmanın temel amacı, bu anketlerle toplanan verilere dayalı olarak bir değerlendirme yapmak ve süreçlerin iyileştirilmesinde bir geri bildirim mekanizması olarak kullanmaktır. Yapılan incelemede personel memnuniyet anketlerinin uygulandığına ve sonuçların değerlendirildiğine dair bir bilgiye rastlanmamıştır. Bununla birlikte, kurumun bilgi sistemlerinden birisi olan ATACS içerisinde memnuniyet anketlerinin personel ve öğrencilere kontrollü bir şekilde açılıp geri bildirim alma konusunda dizayn çalışmaları yapıldığı ifade edilmektedir.  <a href="https://moodle.atilim.edu.tr/anket/index.php">https://moodle.atilim.edu.tr/anket/index.php</a> adresinde çeşitli anket bağlantılarının yer aldığı görülmektedir, ancak bu anketlerde sistematik bir yapı belirlenmemiştir. Bazı anketlerde kararsızlara yönelik seçeneklerin bulunduğu gözlenmiştir. Anket hazırlama, uygulama ve değerlendirme sistematığının iyileştirilmesi faydalı olacaktır.
2017 yılından önce akademik personele yapılan anketlerde genellikle ulaşım, çevre ve fiziki imkânlar, yeme-içme ve kafeteryalar gibi alanlar ve hizmetlerde memnuniyetsizliğin bulunması fakat anketin uygulanmasının üzerinden uzun zaman geçmiş olmasından dolayı memnuniyetsizliğin azalıp	Yapılan ön incelemede son yıllarda personel memnuniyet anketlerinin uygulandığına ve sonuçların değerlendirildiğine dair bir bilgiye rastlanmamıştır. Online izleme ziyaretinde personel memnuniyet anketleri ve dış paydaş değerlendirme anketlerinin düzenli bir şekilde uygulanmadığı anlaşılmıştır. Her ne kadar personel geri bildirimlerini almak için farklı yöntemler kullanılıyor olsa da (yılsonu performans değerlendirme toplantıları ve çalıştaylar gibi), özellikle dış paydaşların sistematik şekilde geri bildirimlerinin alınması konusunun halen gelişmeye açık bir yön olduğu değerlendirilmiştir.



azalmadığının tespit edilememesi	
Yakın zamanda anket yapılmamış olması öğrenci grubu için de memnuniyetin yıllar bazında ne derece değiştiğinin belirlenememesine neden olmaktadır. Bugüne kadar yapılmış anketlerde de öğrencilerin yemek, ulaşım, sportif faaliyetler ve konaklama/yurt hizmetleri için sorulan sorularda memnuniyet oranının düşük olduğu, ancak diğer sorularda genel olarak memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.	İzleme ziyaretinde öğrenci memnuniyet anketlerinin düzenli olarak yapıldığı anlaşılmıştır. Ancak, bu anketlerde de öğrencilerin yemek, ulaşım, sportif faaliyetler ve konaklama/yurt hizmetlerinden memnuniyet düzeylerinin hala düşük olduğu; bu alanlarda süregelen sorunların çözümüne yönelik iyileştirmelerin tam olarak yapılamadığını göstermektedir.
Kurumun ilan edilmiş bir yönetim sistemi belgesi olmaması	KİDR içinde “Üniversitemiz aşamalı olgunlaşma iş modeli ile oluşturduğu yönetsel yapısını EFQM Mükemmellik Modeli hedefi doğrultusunda geliştirmeyi sürdürmektedir.” şeklinde bir ifadeye yer verilmiş olmakla birlikte, kurumda belirli bir yönetim sisteminin benimsendiğine dair net bilgi bulunmamaktadır. Üniversitenin sahip olduğu bir yönetim sistemi belgesi bulunmamaktadır. EFQM’i kılavuz edinerek çalışıldığı belirtilmekle yetinilmiştir. Bununla birlikte yönetsel süreçlerin standardizasyonuna destek olacak “Süreç Yönetimi El Kitabı”nın hazırlanmakta olduğu ve %60 oranında tamamlandığı öğrenilmiştir.
KİDR’de akademik personel ücretlerinin performans değerlendirmesine göre belirlenmemesi, akademik personelin alımlarında ve ücretlerinin tespit edilmesinde Bölüm ve Fakülte Yönetimlerinden ziyade Üniversite üst yönetiminin belirleyici olması	KİDR içinde “Personel memnuniyeti için üniversite yönetiminin çalışma koşullarını iyileştirmekte olduğu, yükselme ve özlük haklarının iyileştirilmesi için çalışmalar yapıldığı” belirtilmiştir. Akademik performans değerlendirilmesinde araştırma ve yayının yanında ders ve öğrenci memnuniyetinin de göz önüne alınması güçlü yan olarak belirtilmektedir.  İzleme ziyaretinde, akademik personel ücretlerinin belirlenmesinde araştırma, yayın ve ders performansının birlikte değerlendirildiği ve buna göre bir ücret düzeyi oluşturulduğu bilgisi alınmıştır. Performans Yönetim Sistemi bulgularına ve yayın sayılarındaki düzenli artışa bağlı olarak öğretim elemanlarının haftalık ortalama 3 ders (9 saat)’lik ders yükünün yayın performansını olumsuz etkilemediği, belirtilmiştir.
Kurumsal Gelişim İlkesinin geliştirilmesinin gerekliliği	Üniversitenin ismi ile özdeşleşmiş gelişim ve öncülük niteliği ile paydaşların istek ve beklentileri doğrultusunda sürekli gelişim arzusunun önemli bir organizasyonel kanıtı olarak; Rektörlük makamına doğrudan bağlı “Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörlüğü” şeklinde müstakil bir bölüm kurulmuştur. Koordinatörlük, Üniversitenin misyon ve vizyonu çerçevesinde orta

	<p>ve uzun vadeli strateji ve politikalarının belirlenmesi, performans ve kalite ölçütlerinin geliştirilmesi, üniversitenin stratejik plan ve performans programı hedeflerinin hazırlanmasını koordine etmek, kurumsal gelişimini planlama, izleme ve düzenli raporlama görevlerini üstlenmiştir.</p>
<p>Kaynak Yaratma ve Geliştirmenin iyileştirilmesinin gerekliliği</p>	<p>2019 yılı KİDR’de Üniversitenin en önemli gelir kaleminin öğrenci gelirleri olduğu ifade edilmekte olup, bu kapsamda daha fazla öğrencinin Üniversiteye gelmesi, eğitimini Üniversitede tamamlaması ve Üniversiteye aidiyet duygusunun geliştirilmesi yönünde “Eğitim/öğretimi sürekli iyileştirmek” “Öğrenci ilişkileri yönetimini sürekli iyileştirmek” Lisansüstü eğitimini yenilikçi bir şekilde yeniden yapılandırmak” “Öğrenci memnuniyet düzeyini sürekli artırmak” “Öğrencilerin Üniversiteye aidiyet düzeylerini sürekli iyileştirmek” gibi stratejik önceliklerin oluşturulduğu; ayrıca, kaynak yaratma ve geliştirme kapsamında “ Toplumla hizmet ve dış paydaşlarla İlişkileri güçlendirmek” ve “Etkili ve verimli kaynak yönetim yapısını sürekli geliştirmek” gibi amaçları stratejik öncelik olarak belirlemenin ve uygulamanın yanı sıra proje gelirlerinin artırmak için Üniversitenin araştırmacılarını daha yüksek bütçeli dış destekli projelere yönlendirdiği ve bunun için de Üniversitenin çeşitli fonları aracılığıyla iç destek programları uyguladığı belirtilmektedir.</p>

## UZAKTAN EĞİTİM

Bu bölümde, Covid-19 salgınının ortaya çıkması ve sonrasındaki süreçte Atılım Üniversitesinde uzaktan eğitim ve öğretim kalite güvencesinin sağlanması çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetler değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme, Atılım Üniversitesi tarafından YÖKAK'a sunulan "Uzaktan Eğitim İç Değerlendirme Raporu" ve kurumun internet sitesinde yer alan bilgilere dayalı olarak hazırlanmıştır. Değerlendirme, kalite güvence sistemi, eğitim ve öğretim, yönetim sistemi başlıklarından oluşmaktadır.

### KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

Atılım Üniversitesi, 2020-2024 Stratejik Planı içinde "Eğitim" stratejik öncelikli alanı kapsamında, "uzaktan eğitim" çalışmaları ile ilgili stratejik amaçlar ve hedefler tanımlamıştır. Stratejik plan içerisindeki uzaktan eğitimle alakalı performans göstergeleri, Üniversitede uygulanmakta olan performans yönetim sistemi ile entegre edilmiş ve düzenli olarak izlenmektedir. Bu kapsamda tanımlanan stratejik amaçlar şunlardır,

1. Uzaktan Eğitim için güncel dijital içerikleri iyileştirmek, geliştirmek, MOODLE ve SCORM paketleme özelliği ile kullanımı ve paket içerik olarak ticari ürün haline getirmek,
2. Öğrenme-Bilgi nesnelere kütüphanesi ile "Arttırılmış Gerçeklik-Augmented Reality" Teknolojisi'nin Eğitim/Öğretim süreçlerine kazandırmak
3. Uzaktan Eğitim öğretim kalitesini artırmak

Üniversite bünyesinde uzaktan eğitim gereksinimlerinin karşılanabilmesine olanak tanıyacak şekilde çalışmaların sürdürülebilmesi için "Uzaktan Eğitim ve Eğitim Teknolojileri Koordinatörlüğü" adlı müstakil birim bulunmaktadır. Üniversitenin, pandemi öncesinde üç farklı programı (Türkçe e-MBA Programı, İngilizce e-MBA Programı ve Bilgisayar Programcılığı Önlisans Programı) uzaktan eğitim yöntemiyle yürütmekte olduğu görülmektedir. Yine, Temel İngilizce Bölümünde 2017 yılında uygulamaya alınan elektronik eğitim setinin (tablet, e-kitap ve web-tabanlı uygulamalar) kullanımı, öğrencilerin mobil uygulamalar üzerinden Üniversiteye ait anlık haberleri alabilmelerini kolaylaştırmak amacıyla geliştirilen "Atılım Blink" mobil uygulaması bu alanda yenilikçi örneklerdir.

2020 yılı Mart ayının başında Türkiye'de ilk Coronavirüs vakasının tespit edilmesiyle birlikte Üniversite bünyesinde COVID19 Corona Virüs Komisyonu ihdas edildiği ve E-MBA programı ile bazı derslerde kullanılan MOODLE'ın Uzaktan Eğitim sürecinde bütün derslerde kullanılmasına karar verildiği görülmektedir. Ancak canlı bağlantı için kullanılan BigBlueButton uygulamasının Uzaktan Eğitimde açılacak bütün derslerde kullanılamayacağı görüldüğünden, canlı derslerin zoom platformu üzerinden yürütülmesi için gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Uzaktan eğitim planlaması, ölçme değerlendirme mekanizması, akademik/idari çalışanların yeni eğitim & öğretim yılına hazırlanmasına dair ayrı bir çalışma komisyonu oluşturulmuş ve bu komisyonun hazırladığı raporlara dayalı olarak çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Bu çerçevede uzaktan/karma eğitime dair teknolojik altyapının geliştirilmesi için 105 sınıfa kamera sistemi entegre edilmiştir. Uzaktan/karma eğitime dahil olan öğrenciler derslerini seyreltilmiş sınıflarda alabilirken, derse uzaktan katılım göstermek isteyen öğrenciler de canlı derslere bu altyapı sayesinde sınıf ortamıyla eş zamanlı olarak dahil olabilmişlerdir.

Bu bilgiler doğrultusunda, üniversitenin pandemi sürecinde eğitim öğretimde kalite güvencesini sağlamak adına gerekli organizasyonel ve altyapı düzenlemelerini gerçekleştirdiği ve bunları hızla uygulamaya koyduğu anlaşılmaktadır.

## EĞİTİM ve ÖĞRETİM

Üniversite, Programların tasarımı ve onayı faaliyetlerinde pandemi öncesi izlediği süreçleri, pandemi döneminde, Uzaktan Eğitim kapsamında yer alan çalışmalarda da benzer iş modelleri üzerinden devam ettirmektedir.

Programların eğitim amaçlarının belirlenmesinde ve eğitim programlarının tasarlanmasında Üniversitenin, fakültelerin ve bölümlerin misyon, vizyon ve hedefleri doğrultusunda toplumun ihtiyaçlarını dikkate alarak ilgili paydaşlarla ihtiyaç analizi çalışmaları yürütmekte, gereksinimler doğrultusunda yeni düzenlemeler yapmaktadır.

Atılım Üniversitesinin eğitim öğretim altyapısı karma eğitim sistemi ile uzaktan ve örgün ders yürütülmesini destekleyebilecek esnekliktedir. Acil Uzaktan Eğitim dönemi olarak adlandırılan 2019-20 eğitim öğretim yılı bahar döneminde ve daha sonrasında, bölümlerin kararları doğrultusunda yeterli düzeyde sosyal mesafesi bulunan yüz yüze eğitim ortamları ve yine çevrimiçi öğretim olanağı sağlanmıştır. Pandemi sürecinde öğrencilerin uzaktan ve canlı eğitim alabilmelerine olanak sağlayacak şekilde 105 amfi ve sınıfta kamera altyapısı kurulmuştur. Kısmen yüz yüze kısmen uzaktan öğretim ile verilecek dersler üniversitede haftalık dönüşümlü olarak yapılmaktadır. 2020-2021 Eğitim ve Öğretim Yılı ders türleri dağılımına bakıldığında derslerin %44'ünün hibrit, %38'inin uzaktan, %18'inin ise örgün olarak gerçekleştirilmesi planlanmış ve öğrencilerin %45'inin uzaktan eğitim alması öngörülmüştür. Üniversite, Uzaktan / Karma Eğitim kapsamında yürütülen çalışmaları, verilen dersleri ve sağlanan altyapıya öğrenci ve akademisyenlerin katılım durumunu anlık/periyojik olarak takip etmektedir. Kısmen yüz yüze kısmen uzaktan öğretim ile verilen dersler, ders sırasında kayıt altına alınmakta ve Öğrenme Yönetim Sistemi (Moodle) üzerinden tüm öğrencilerle paylaşılmaktadır.

Üniversitenin stratejik planındaki hedeflere uygun olarak bünyesinde ölçme değerlendirme süreç, altyapı ve organizasyonel yapının oluşturulması için bir çalışma başlatılmış ve bu çerçevede 2020 Temmuz ayında "Öğretme ve Öğrenme Merkezi" kurulmuştur. Bu merkezin koordinasyonunda Öğrenme Yönetim Sistemi üzerinden akademisyenlerin ve öğrencilerin yararlanabileceği faydalı bilgiler, öğretici videolar, sıkça sorulan sorular gibi yönlendirmeler paylaşılmaktadır. Bunlar arasında uzaktan eğitimde sınav mekanizmasının içeriği, detayları ve kurgusuna dair detaylı eğitim sunumları ve sınav hazırlıklarının detaylarına dair eğitim sunumları ve sınav sonrası yapılacak aktivitelere dair yönlendirme belgeleri yer almaktadır.

Diğer taraftan, pandemi süreciyle birlikte uzaktan eğitime geçilmesi konusunda alınan bir Senato kararıyla MOODLE yazılımının her öğretim elemanı ve ders için kullanılmasına, yapılacak canlı bağlantılarda ZOOM uygulamasının kullanılmasına, her öğretim elemanına kullanım süresi sınırsız, katılımcı sayısı maksimum 300 olan bir kurumsal ZOOM lisansının alınmasına, Uzaktan Eğitim derslerinin ve canlı bağlantının örgün eğitimdeki haftalık ders gün ve saatlerinde ve aynı süreyle yapılmasına, öğretim elemanlarının verdikleri derslere ilişkin materyalleri MOODLE sistemine yüklemesine karar verilmiş ve uygulamasına başlanmıştır.

Uzaktan/karma eğitim süreçleri kapsamında öğrenci geri bildirimleri kapsamında alınan kararların iç paydaşlar üzerindeki etkisini izlemek için bir anket düzenlenmiş ve sonuçları ayrıca yayınlanmıştır. Aynı doğrultuda, akademik ve idari yöneticilerden oluşan bir komisyon oluşturulmuş ve "uzaktan eğitim" ile ilgili iyileştirilmeye açık alanlar tespit edilmiş, konuya ilişkin rapor üretilmiştir. Üretilen rapor içeriğinde sunulan tavsiyelere istinaden, akademik ve idari yöneticilere ilgili oldukları alanlara göre (Zoom Platformu'nun Kullanımı, Sınav Güvenliği, Kamera&Ses Altyapısı Kullanımı ve Moodle Platformu Kullanımı gibi) çeşitli eğitimler verilmiştir.

Bu bilgiler ve açıklıkla gözlemlenebilen güçlü altyapısı sayesinde, üniversitenin pandemi sürecinde eğitim öğretim faaliyetlerini etkili bir şekilde sürdürebildiği, gerektiğinde programların tasarımı, onayı, izlemesi ve güncellenmesi faaliyetlerinde de pandemi öncesi izlediği süreçleri benzer iş modelleri üzerinden devam ettirebileceği anlaşılmaktadır. Kurumun Stratejik Planında da yer verdiği ve bazı programlar düzeyinde uygulamaya geçtiği uzaktan eğitim, pandemi döneminde Atılım Üniversitesi için

güçlü bir yan haline gelmiştir.

## YÖNETİM SİSTEMİ

Üniversite üst yönetimi Haziran 2020 tarihinde yaşanan salgın süreci ve gelecekte izlenecek yöntemlere ilişkin bir değerlendirme toplantısı yapmıştır. Bu toplantı sonucunda akademik ve idari yöneticilerden oluşan bir komisyon oluşturulmuş ve “uzaktan eğitim” ile ilgili iyileştirmeye açık alanlar tespit edilmiş, konuya ilişkin rapor üretilmiştir. Üretilen rapor içeriğinde sunulan tavsiyelere istinaden, akademik ve idari yöneticilere ilgili oldukları alanlara göre eğitimler gerçekleştirilmiştir.

Üniversitede uzaktan eğitim ve öğretim faaliyetlerinin eşgüdümü “Uzaktan Eğitim ve Eğitim Teknolojileri Koordinatörlüğü” tarafından yürütülmekle birlikte, pandemi sürecinin yönetilmesiyle ilgili tüm kararlar, sürecin başında Üniversite bünyesinde oluşturulan COVID19 Corona Virüs Komisyonu tarafından alınmış ve alınmaktadır. Atılım Üniversitesi bilgi sistemleri yönetimi ve bilgi teknolojileri altyapısının yönetimi Bilgi ve İletişim Teknolojileri Direktörlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir. Üniversitede öğretim üyeleri, idari çalışanlar ve öğrencilerin tüm akademik süreçlerini elektronik ortamda yerine getirmelerini sağlayan “Üniversite Yönetim Sistemi (ATACS)” adlı web erişimli bir otomasyon uygulaması kullanılmaktadır. Bu sistem Üniversite bünyesindeki pek çok hizmetin öğrencilerin ve personelin pandemi dönemi riskleriyle minimum seviyede karşılaşmalarına olanak tanıyacak şekilde çevrimiçi verilmesine olanak sağlamaktadır.

Atılım Üniversitesi uzaktan/karma eğitim kapsamında öğrenci, öğretim üyesi ve derslere dair bilgilerin güvenliğini, erişim yetkilerine uygun olarak bulutta ve yerel sunucularda saklayarak sağlamaktadır. Uzaktan eğitimde sınav güvenliğinin sağlanmasına yönelik olarak MOODLE ve Zoom Platformunun kendi özellikleri ile çeşitli önlemler alınmasına ek olarak “Safe Exam Browser” yazılımı sisteme entegre edilerek ilave sınav güvenliği önlemleri alınmıştır.

Bu bilgiler doğrultusunda, üniversitenin pandemi sürecinde eğitim öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi adına gerekli yönetsel değişiklikleri hızla hayata geçirdiği, yeni birimler kurarak eğitim öğretim kalite güvencesine yönelik önlemler aldığı görülmektedir. Üniversitenin güçlü bir bilgi yönetim sistemi altyapısına sahip olduğu; buna ilaveten bilgi güvenliği ve güvenilirliğinin temini için ek önlemleri de hayata geçirebildiği görülmektedir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Atılım Üniversitesi kurumsal izleme süreci, 2016 yılında gerçekleştirilen kurumsal dış değerlendirme çalışması sonucunda hazırlanmış olan “Kurumsal Geri Bildirim Raporu-KGBR”nu temel alarak, bu belgede işaret edilen gelişmeye açık yönlerle ilgili olarak Üniversitenin gerçekleştirmiş olduğu iyileştirmelerin neler olduğunu ve mevcut durumu görmek adına, kurumun internet sitesinden erişilen kurum iç değerlendirme raporları (KİDR), faaliyet raporları, performans göstergeleri, anket sonuçları, stratejik planı, çeşitli yönetmelikler, yönergeler ve kurumun [kamt kütüphanesinde](#) bulunan belgelerin incelenmesi üzerine bir günlük online izleme ziyaretiyle gerçekleştirilmiştir.

Yapılan görüşmelerde Mütevelli Heyeti Başkanının kuruculuktan başlayan heyecanının sürdüğü, Üniversiteyi sahiplenme düzeyinin oldukça yüksek olduğu ve Üniversitenin vizyonunun belirlenmesinde en önemli aktörlerden biri olduğu anlaşılmaktadır. Üniversitede kalite güvencesinin yerleştirilmesinde mütevelli heyetinin destekleyici bir rol oynadığı, bu çerçevede akreditasyon süreçlerine özel bir önem atfedildiği görülmektedir. Bir vakıf üniversitesi olarak kaynak geliştirme konusunda otonomi eksikliğinin önemli bir kısıt oluşturduğu Mütevelli Heyet Başkanınca özellikle belirtilmiştir. Nitekim, öğrencilerin yemek, ulaşım ve konaklama gibi düşük memnuniyet belirttikleri konular doğrudan daha fazla kaynakla giderilebilecek gereksinimlerdir. Üniversitenin kaynak planlamasını güçleştiren mevzuat değişikliklerine ilişkin (giriş puanı barajı ve burslu öğrenci oranıyla ilgili düzenlemeler gibi) düzenlemelerin ülke genelindeki tüm vakıf üniversitelerinin koşullarını göz önüne alarak yapılması yerinde olacaktır.

İzleme Raporunun aşağıda bir tablo şeklinde sunulan sonuç ve değerlendirmeleri öncesinde son bir iyileştirme önerisi de kurumun KİDR sunumunda daha analitik bir yaklaşım benimsemesi, kanıtların kolay erişilebilir ve kolay bulunabilir kılınması yönünde olacaktır. Aynı iyileştirmenin kurum internet sayfaları düzeninde de benimsenmesi tüm paydaşlar için daha kullanıcı dostu bir format sağlayacaktır.

**Tablo 5. 2017 KGBR’ye göre “Gelişmeye Açık Yanlar”a yönelik Üniversite’nin yaptığı iyileştirme çalışmalarına ilişkin izleme ziyareti değerlendirme sonuçları özeti**

Alan	2017 KGBR’ye göre “ Gelişmeye Açık Yanlar”	İyileştirme		
		Sağlanmış	Kısmen Sağlanmış	Sağlanmamış
KALITE GÜVENCESİ	Kalite Güvence Sistemi’nin Üniversitenin geneline henüz tamamen yaygınlaştırılmaması, birimler arası kopuklukların yaşanması ve Kalite Komisyonu’nun henüz yeterince etkin olmaması	Sağlanmış		
	Kalite süreçlerine öğrenciler ve diğer paydaşların katılımının yeterli düzeyde olmaması		Kısmen Sağlanmış	
	Kalite Komisyonunda öğrenci temsilcisinin bulunmaması			Sağlanmamış
	Akreditasyonla ilgili bazı eksikliklerin var olması, “Öğrenci Memnuniyeti Anketi”, “Akademik Performans Değerlendirme Anketi” gibi anketlerin daha çok akreditasyon deneyimine sahip eğitim birimlerinde uygulanması, diğer birimlerde henüz yaygınlık kazanmaması,		Kısmen Sağlanmış	
	Öğrenci Memnuniyet Anketi’nin en son 2011 yılında yapıldığının tespit edilmesi,		Kısmen Sağlanmış	



SISTEMI	Lisansüstü programlarında akreditasyon sürecine hiç girilmemiş olması			Sağlanmamış
	Yabancı uyruklu öğrenci ve öğretim elemanı sayısının dikkat çeken niceliğine rağmen uluslararası proje sayılarının sınırlı olması			Sağlanmamış
	ERASMUS Programı'ndan faydalanma oranının hem öğretim elemanı hem de öğrenci düzeyinde düşük olması, öğretim elemanı ve öğrenci hareketliliğinin henüz istenen düzeye ulaşmamış olması			Sağlanmamış
	Uluslararası öğrencilerin kampüs yaşamını kolaylaştıran yönlendirme ve bilgilendirmede eksikliklerin gözlemlenmesi			Sağlanmamış
	Kalite politikasının üniversitenin web sayfasında açık ve erişilebilir bir biçimde verilmemesi	Sağlanmış		
EĞİTİM VE ÖĞRETİM	Öğrencilerin ulaşım ve konaklama olanaklarının kısıtlılığı, yemek ücretlerinin yüksekliği ile açık spor alanları ve yaşam merkezlerinin yetersizliği gibi hizmetlerden memnun olmaması			Sağlanmamış
	Öğretim elemanlarının ders yükü çeşitliliğinin nispeten yüksek olmasının kurumun araştırma kapasitesini olumsuz etkileme riskinin bulunması	Sağlanmış		
	Son iki yılda BAP çağrısının açılmaması, öğretim üyelerinin araştırmalar için dış fonlara yönlendirilmesi ve özellikle uluslararası sıralamalarda üniversitenin son yıllarda elde etmiş olduğu önemli başarılarından sonra yükselen yayın beklentisinin öğretim üyeleri üzerinde baskı oluşturması	Sağlanmış		
	ERASMUS Programları kapsamında öğrenci ve öğretim üyesi değişiminin yeterince kullanılmaması ve kullananların oranlarının sayısının da giderek düşmesi			Sağlanmamış
	Çalışma salonlarına ilaveten kütüphanenin de 7/24 hizmet vermemesi	Sağlanmış		
	İl dışında yapılan eğitim uygulamalarının (örneğin Sivil Havacılık Yüksekokulu'nun Çorlu'daki eğitim programı) öğrencilere getirdiği barınma gibi ek sorunları çözmede üniversitenin daha aktif bir şekilde davranmaması			Sağlanmamış
	Programların Tasarımı ve Onayında paydaş katılımının sağlanması		Kısmen Sağlanmış	
	Programların Sürekli İzlenmesi ve Güncellenmesinde paydaş katılımı		Kısmen Sağlanmış	
	Kurumda var olan lisans araştırma			

ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME	projelerine (LAP) aktarılan kaynakta sınırlamaya gidilmesi			
	Üniversitenin araştırmalarda tematik alan belirleme yerine tüm alanlarda başarılı olmayı hedeflemesinin, kısıtlı kaynakların kullanımında uzun vadede risk oluşturma ihtimalinin bulunması	Sağlanmış		
	Lisansüstü eğitim düzeyinde burs imkânının yetersiz olması	Sağlanmış		
YÖNETİM SİSTEMİ	Akademik ve İdari Personel Memnuniyet Anketlerinin 2012 yılından bu yana yapılmaması ve bundan dolayı manda memnuniyet anketlerinin idari personelin izlenim ve memnuniyetinin ne derecede değiştiğinin görülememesi			Sağlanmamış
	Anketlerin içerik olarak değerlendirilmesinde, kararsızlara yönelik bir seçeneğin olmaması, bunun yerine “Orta düzeyde memnunum” ifadesine yer verilmesinin kararsızların anketlerde temsil edilememesi riski		Kısmen Sağlanmış	
	2017 yılından önce akademik personele yapılan anketlerde genellikle ulaşım, çevre ve fiziki imkânlar, yeme-içme ve kafeteryalar gibi alanlar ve hizmetlerde memnuniyetsizliğin bulunması fakat anketin uygulanmasının üzerinden uzun zaman geçmiş olmasından dolayı memnuniyetsizliğin azalıp azalmadığının tespit edilememesi		Kısmen Sağlanmış	
	Yakın zamanda anket yapılmamış olması öğrenci grubu için de memnuniyetin yıllar bazında ne derece değiştiğinin belirlenememesine neden olmaktadır. Bugüne kadar yapılmış anketlerde de öğrencilerin yemek, ulaşım, sportif faaliyetler ve konaklama/yurt hizmetleri için sorulan sorularda memnuniyet oranının düşük olduğu, ancak diğer sorularda genel olarak memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.		Kısmen Sağlanmış	
	Kurumun ilan edilmiş bir yönetim sistemi belgesi olmaması		Kısmen Sağlanmış	
	KİDR’de akademik personel ücretlerinin performans değerlendirmesine göre belirlenmemesi, akademik personelin alımlarında ve ücretlerinin tespit edilmesinde Bölüm ve Fakülte Yönetimlerinden ziyade Üniversite üst yönetiminin belirleyici olması		Kısmen Sağlanmış	
	Kurumsal Gelişim İlkesinin geliştirilmesinin gerekliliği	Sağlanmış		
	Kaynak Yaratma ve Geliştirmenin iyileştirilmesinin gerekliliği		Kısmen Sağlanmış	

2017 yılında hazırlanan KGBR’de kalite güvence sistemi ile ilgili bildirilen gelişmeye açık alanlarla ilgili olarak; “kalite güvence sisteminin Üniversitenin geneline yaygınlaştırılmaya çalışılması, birimler arasındaki kopuklukların giderilmesine yönelik önlemler alınması ve Kalite Komisyonunun daha etkin çalışmaya başlaması gibi iyileştirmeler gözlenmiştir. Ancak, Kalite Komisyonunda öğrenci temsilcisinin hala bulunmaması gelişmeye açık bir alan olarak devam etmektedir. “Öğrenci Memnuniyeti Anketi”, “Akademik Performans Değerlendirme Anketi” gibi memnuniyet belirleme anketlerinin daha çok akreditasyon deneyimine sahip akademik birimlerde uygulandığı ancak diğer birimlerde henüz yaygınlık kazanmadığı gözlenmiştir. Son dört yıla ait öğrenci memnuniyet anketi sonuçları kurumun internet sayfasında yayınlanmış olmakla beraber, anket sonuçlarının nasıl ve nerede kullanıldığına ait kanıtlara rastlanmaması, bu konunun halen gelişmeye açık bir yön olduğuna işaret etmektedir. Ulusal düzeyde ilk on; uluslararası düzeyde ise ilk 500 üniversite arasına girmeyi hedefleyen bir Üniversite olarak, akreditasyon çalışmalarının lisans programları seviyesinde yapılmış olup, daha önce de gelişmeye açık alan olarak belirtilmesine rağmen lisansüstü programlarda akreditasyon sürecine hiç girilmemiş olması, bu alanda bir iyileştirmenin yapılmamış olduğunu göstermektedir. Uluslararasılaşma politikası bakımından daha önce de gelişmeye açık alan olarak belirtilen uluslararası proje sayılarının sınırlı olması ve ERASMUS Programı’ndan faydalanma oranının hem öğretim elemanı hem de öğrenci düzeyinde düşük olması, bu alanlarda da yeterli iyileşmenin yapılmamış veya yapılamamış olduğunu göstermektedir. Ayrıca, uluslararası öğrencilerin kampüs yaşamını kolaylaştıran yönlendirme ve bilgilendirmede eksikliklerin giderildiğine ilişkin somut verilere ulaşılamaması da bu alanda iyileştirmelerin yapılmasını gerekli kılmaktadır. Diğer yandan, kurumun kalite politikası internet sayfasında açık ve erişilebilir bir biçimde yayınlanarak, bu alanda net bir iyileştirme sağlanmıştır. Stratejik Plan’da tanımlı yönetsel hedeflerin izlenmesinin Performans Yönetim Sistemi üzerinden gerçekleştiriliyor olması, toplam kalite yaklaşımının içselleştirildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

2017 yılında hazırlanan KGBR’de eğitim öğretim ile ilgili ifade edilen öğrencilerin ulaşım ve konaklama olanaklarının kısıtlılığı ve yemek ücretlerinin yüksekliği, açık spor alanlarının, yaşam merkezlerinin yetersiz olması; ERASMUS Programları kapsamında öğrenci/öğretim üyesi değişiminin yeterince kullanılmaması, kullanan sayısının giderek düşmesi ve il dışında yapılan eğitim uygulamalarının (örneğin Sivil Havacılık Yüksekokulu’nun Çorlu’daki eğitim programı) öğrencilere getirdiği barınma gibi ek sorunları çözmede üniversitenin daha aktif bir şekilde davranmaması gibi gelişmeye açık alanlarda yapılan herhangi bir iyileştirmeye rastlanmamıştır. Öğretim elemanlarının ders yükü çeşitliliğinin yüksek olmadığı, ortalama 3 ders ve dokuz saatlik bir ders yükünün olduğu belirtilmiştir. Yine son yıllarda araştırma destek programlarının çeşitliliği artırılarak öğretim üyelerinin bilimsel çalışmaları desteklenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, kütüphanenin de çalışma salonlarına ilaveten 7/24 hizmet verdiği bilgisine dayanarak bu başlıklarda önemli iyileştirmelerin yapıldığı gözlenmiştir. Her ne kadar KİDR’de öğretim elemanlarının ders yüklerinin azaltıldığına dair bir açıklama veya kanıt rastlanılmamış olsa da çevrim içi ziyarette öğretim üyelerinin ders yükünün dönem başına haftalık 3 ders ve yaklaşık 9 krediyle sınırlı olduğu bilgisi edinilmiştir.

2017 yılında hazırlanan KGBR’de araştırma ve geliştirme ile ilgili belirtilen lisans araştırma projelerine (LAP) aktarılan kaynakta sınırlamaya gidilmesi; üniversitenin araştırmalarda tematik alan belirleme yerine tüm alanlarda başarılı olmayı hedeflemesi ve lisansüstü eğitim düzeyinde burs imkânının artırılması gibi gelişmeye açık alanlarda bazı iyileştirmelerin yapıldığı gözlenmiştir. Kurumun %10’lar düzeyindeki lisansüstü öğrenci oranının yükselmesinin, araştırma performansı üzerinde etkili olacağı değerlendirilmektedir.

2017 yılında hazırlanan KGBR’de yönetim sistemi ile ilgili gelişmeye açık alan olarak belirtilen akademik ve idari personel memnuniyet anketlerinin uzun süredir yapılmaması hususu geçerliliğini korumaktadır. Bu alanda iyileştirmelerin yapıldığı gözlenmediği gibi anketlerde kararsızlara yönelik bir seçeneğin eklenip eklenmediği ve akademik personelin ulaşım, çevre ve fiziki imkânlar, yeme-içme ve kafeteryalar ile ilgili hususlardaki memnuniyetsizliğinin giderilip giderilmediği anlaşılamamıştır. Son yıllardaki öğrenci memnuniyet anketi sonuçları benzer konularda öğrenci memnuniyetinin de düşük

olduğunu, Üniversitenin ulaşım, çevre ve fiziki imkânlar, sportif faaliyetler ve konaklama/yurt hizmetleri, yeme-içme ve kafeteryalar ile ilgili hizmetlerinin gelişmeye açık alan olduğunu; bu alanlarda yeterli iyileştirmenin yapılmadığını göstermektedir. Diğer yandan Üniversite yönetim sistemi olarak yönetsel yapısını EFQM Mükemmellik Modeli olarak belirlediğini ve bu hedef doğrultusunda geliştirmeyi sürdürdüğünü belirterek bu alanda iyileştirmeler yapmıştır. Ayrıca, kurumsal gelişim sürecini daha iyi yönetmek adına Rektörlük makamına doğrudan bağlı “Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörlüğü” şeklinde müstakil bir bölüm kurarak, bu alanda önemli iyileştirmeleri yapmıştır.

Raporun dört ana başlığında değinildiği gibi, Atılım Üniversitesi 2016’daki Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci sonrasında pek çok iyileştirme yapmış ancak daha önce saptanan gelişmeye açık yönlerin tümünde gereken iyileştirmeleri henüz tamamlamamıştır. Gelişmeye açık bu hususların bir kısmının sadece Üniversitenin çabasıyla giderilmesi mümkün olmadığından, bu konuda daha fazla bir değerlendirme yapmaktan kaçınmak doğru olacaktır. Bununla birlikte Kurumun KGBR’de gelişmeye açık yön olarak belirtilen konuları, izleyen yıllardaki KİDR’lerinde net şekilde ele alması, kalite güvencesi ve sürekli iyileşme açısından daha etkili bir yaklaşım olabilirdi.