



## İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU

### DEĞERLENDİRME TAKIMI

Prof. Dr. Üstün ERGÜDER (Başkan)

Prof. Dr. Erdal EMEL

Prof. Dr. Mehmet Barış ÖZERDEM

Prof. Dr. Sultan TAŞCI

Doç. Dr. Yücel ÖZMEN

Öznur OĞUZOĞLU



## KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORUNUN İÇERİĞİ

---

<b>ÖNSÖZ</b> .....	3
<b>1. GİRİŞ</b> .....	4
<b>1.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci</b> .....	4
<b>1.2. Kuruma İlişkin Bilgiler</b> .....	5
<b>1.3. Değerlendirme Süreci</b> .....	7
<b>2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ</b> .....	8
<b>3. EĞİTİM – ÖĞRETİM</b> .....	11
<b>4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME / TOPLUMSAL KATKI</b> .....	16
<b>5. YÖNETİM SİSTEMİ VE KURUMSAL KARAR ALMA SÜRECİ</b> .....	18
<b>6. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER</b> .....	20

## ÖNSÖZ

---

Kurumsal Dış Değerlendirme süreci kapsamında İstanbul Üniversitesi 27 Aralık 2017 tarihinde Rektör, Rektör yardımcıları ve Kalite Kurulu üyeleri ile değerlendirme takım üyeleri arasında yapılan ön toplantıda gerçekleştirilen planlamaya bağlı kalınarak 14-17 Şubat 2017 tarihleri arasında ziyaret edilmiştir. Ziyaret kapsamında, kuruma yönelik kalite güvence sistemi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı, yönetim sistemi ve kurumsal karar alma süreci alanlarında yerinde incelemeler yapılmıştır.

Ziyaret boyunca gösterilen içten, özenli ve paylaşımcı yaklaşımlar nedeniyle; başta Sayın Rektör Prof. Dr. Mahmut AK ve Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Sedat MURAT olmak üzere Kalite Koordinatörü Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ ve çalışma arkadaşlarına, Kalite Komisyon Üyeleri'ne, Üniversite'nin tüm akademik ve idari personeli ile öğrencilerine ve dış paydaşlarına Değerlendirme Ekibi olarak samimiyetle teşekkür ederiz.

## 1. GİRİŞ

---

İstanbul Üniversitesi, 2015 yılına ait Kurumsal İç Değerlendirme Raporu'nu 2016 Haziran sonu itibariyle Yükseköğretim Kalite Kurulu'na sunmuş ve Kurumsal Dış Değerlendirme sürecinden geçme talebini beyan etmiştir. İstanbul Üniversitesi'nin bu talebi Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından olumlu bulunmuş ve 2016 yılı Kurumsal Dış Değerlendirme Programına alınmıştır.

Kurumsal Dış Değerlendirme süreci kapsamında önce Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR) incelenmiş, sonrasında İstanbul Üniversitesi'ne 14-17 Şubat 2017 tarihleri arasında bir saha ziyareti gerçekleştirilmiştir. Ziyaret boyunca, Rektörlük Üst Yönetimi, Kalite Komisyonu üyeleri, birim yöneticileri, araştırma merkezleri yöneticileri, akademik ve idari personel, öğrenciler ve kurumun dış paydaşlarıyla toplantılar yapılmış, üniversitenin farklı yerleşkelerinde bazı birimler ziyaret edilmiş, öğrenci ve çalışanlara sunulan olanaklar yerinde görülerek değerlendirilmiştir.

Bu rapor, İstanbul Üniversitesi'nin Kurumsal İç Değerlendirme Raporu ve saha ziyareti gözlemlerini içerecek şekilde Üniversite'nin kalite yolculuğuna katkı sağlaması amacıyla hazırlanmıştır.

### 1.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci

23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği'nin 12. Maddesi uyarınca; yükseköğretim kurumlarının beş yılda en az bir defa Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yürütülecek dış değerlendirme sürecinden geçmeleri gerekmektedir. Bu amaçla, Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından görevlendirilen; Prof. Dr. Üstün ERGÜDER (Başkan), Prof. Dr. Erdal EMEL, Prof. Dr. Mehmet Barış ÖZERDEM, Prof. Dr. Sultan TAŞCI, Doç. Dr. Yücel ÖZMEN ve Öznur OĞUZOĞLU'ndan oluşan değerlendirme takımı Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri ve Kurumsal Dış Değerlendirme Kılavuzu (Sürüm 1.1) dokümanları doğrultusunda dış değerlendirme sürecini gerçekleştirmiştir.

Kurumsal dış değerlendirme sürecinde, program değerlendirmesi ve akreditasyonundan farklı olarak kurumun genel değerlendirmesi üzerine odaklanılmıştır. Takımımızca dış değerlendirme sürecinde genel olarak aşağıdaki dört temel sorunun cevabını aramaya yönelik bir yaklaşım izlenmiştir.

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

İstanbul Üniversitesi Kurumsal Dış Değerlendirme süreci aşağıdaki evrelerden oluşmuştur:

- Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR) (22.06.2016), Kurumun Stratejik Planı (KSP) (2014-2018) ve kurumsal web sayfası (<http://www.istanbul.edu.tr>) üzerinden ön değerlendirme,
- Kurum ziyareti ön hazırlık toplantısı (27 Aralık 2016)
- KİDR, KSP ve kurumsal web sayfası üzerinden ayrıntılı doküman kontrolü ve değerlendirme,
- Kurum ziyareti (14-17 Şubat 2017),
- Kurumsal Geri Bildirim Raporu'nun (KGBR) hazırlanması.

İstanbul Üniversitesi Kurumsal Dış Değerlendirme sürecinde, kurumun iç ve dış paydaşlarının görüşleri de alınarak, uluslararası anlamda akran değerlendirmesi yaklaşımıyla kurumun tüm alanlardaki iç kalite güvence kültürünün sürekli gelişiminin sağlanması hedeflenmiştir.

Bu bağlamda hazırlanan geri bildirim raporunda, örnekleme metoduyla ziyaret edilen fakülte ve/veya bölüm/birim bazında geribildirimler ve Üniversite'nin yönetsel yaklaşımı temel alınarak, bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirme yapılmıştır.

## **1.2. Kuruma İlişkin Bilgiler**

İstanbul Üniversitesi'nin kuruluşunun ilk temelleri Fatih Sultan Mehmet'in 1453 yılında İstanbul'u fethine kadar uzanmaktadır. 1 Eylül 1900 tarihinde Abdülhamid'in tahta geçişinin 25. Yıldönümünde Darilfünun-ı Şahane'nin açılması ile Türkiye'de kesintisiz üniversite

öğrenimi ilk defa başlamış ve daha önce kurulan Tıp Mektebi ve Hukuk Mektebi'nin yanı sıra, Edebiyat, Fen ve İlahiyat şubeleri de ilave edilerek bir nevi 5 fakülteli bir üniversite kurulmaya çalışılmıştır. Cumhuriyet dönemi sonrasında ise, 1933 Üniversite Reformu ile 1 Ağustos 1933'te resmen kurulan İstanbul Üniversitesi, aynı yılın kasım ayında Türkiye'nin "ilk ve tek üniversitesi" olarak eğitim vermeye başlamıştır.

İstanbul Üniversitesi eğitim-öğretim faaliyetlerini 22 Fakülte, 1 Yüksekokul, 17 Enstitü, 7 Meslek Yüksekokulu, 77 Uygulama ve Araştırma Merkezi ve 3 Bölüm ile sürdürmektedir. İstanbul Üniversitesi Türkiye'nin iki Tıp Fakültesine sahip tek üniversitesidir.

Üniversite; Beyazıt Merkez, Laleli-Vezneciler, Vefa, Horhor, Avcılar, Çapa, Cerrahpaşa, Şişli, Kadıköy, Bahçeköy, Bakırköy ve Büyükçekmece olmak üzere toplamda 12 farklı yerleşkede ve yaklaşık 1.000.000 m<sup>2</sup> kapalı alanda, 5 bin civarında akademik, 12 bin civarında ise idari personel ile 211 bin öğrenciye hizmet vermektedir.

Türkiye'nin en köklü üniversitesi olan İstanbul Üniversitesi'nin çok sayıda binası kültür varlığı olarak tescillenmiştir. Aynı zamanda bütçe ödenekleri doğrultusunda bu kültür varlıklarının restorasyon işlemlerine de devam edilmektedir.

İstanbul Üniversitesi merkezi yönetim (rektörlük) ve karmaşık kurumsal yapısının tarihi açısından da ilginç bir geçmişe sahiptir. 1980 öncesi yürürlükte olan 1750 sayılı yükseköğretim yasası fakültelerin yönetsel özerkliğine vurgu yapıyordu. Bu ortamda ise rektörlüğe düşen görev özerk fakülte ve akademik birimlerden oluşan bu yapının koordinasyonu idi. 1980 öncesi dönemde kurumsal kalite değerlendirme süreçleri ne ülkemizde ne de Avrupa'da gündemdeydi. Olmaması da normaldi çünkü 1750 sayılı yasanın ön gördüğü yapılanmada fakülteler ve akademik birimler ön plana çıkıyordu. Özellikle İstanbul Üniversitesi'nin kurumsal yapısı özerk akademik birimlerden oluşan gevşek bir koalisyonu andırıyordu.

1981 yılının Kasım ayında yürürlüğe giren 2547 sayılı Yükseköğretim yasası, 1750 sayılı yasanın ön gördüğü yapıyı ve yasayı tamamen değiştiriyordu. Yeni getirilen model merkezi yönetimi (rektörlük) yetkilerle donatarak güçlendiriyor, akademik birim olarak fakülte ve kürsülerin özerkliğine son veriyordu. Rektörlük, temsili görevlerinin ve "senato başkanlığı"

dışında çok daha geniş işlevler kazanıyordu. Yeni yasa, yükseköğretim hayatımıza merkezi otorite tarafından yönetilebilirliği (*executive leadership*) vurgulayan bir yapı ortaya çıkartıyordu.

Ancak, kurumların tarihleri ve alışkanlıkları da, yani örgütlerin kültür ve sosyolojisi, nasıl yönetildikleri konusunda en az yasalar kadar önemli rol oynar. Bir anlamda kurumun yönetim kültürü ve birikimi yasanın öngördüğü yönetim modeline o kuruma özgü bir şekil verebilir. İstanbul Üniversitesi bağlamında âdemi merkeziyetçi gelenek ile 2547 yasanın öngördüğü merkeziyetçi yapının karşılıklı etkileşimini izlemek ve bu etkileşimin kurumun kalite süreçleri açısından ne gibi sorunlar yarattığı ve kurumun stratejik hedeflerine yönelmesinde nasıl avantaja dönüştürüldüğünü veya dönüştürülemediğini, izlemek takımımızın önemli hedeflerinden biri olmuştur.

İstanbul Üniversitesi'nin iyileştirmeye yönelik çalışmaları 2014-2018 yılı Stratejik Planında yer alan amaç ve faaliyetler doğrultusunda yürütülmektedir. Sürdürülebilir başarı için " Süreç Yönetim Modelini" benimseyen üniversite yönetimi, kendini daha iyiye taşımak için etkili bir kalite yönetim sistemi oluşturmaya çalışmaktadır. TSE ile yapılan protokol ve işbirliği ile ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi kurulması süreci kapsamında yoğun çalışmalar gerçekleştirilmektedir. İstanbul Üniversitesi, 2010 ve 2013 yıllarında iki kez Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) kurumsal kalite değerlendirme sürecinden geçmiştir. Ayrıca Eczacılık Fakültesi, Cerrahpaşa Tıp ve İstanbul (Çapa) Tıp Fakültesi, İşletme Fakültesi, Mühendislik Fakültesi'nin bazı bölümleri, Veteriner Fakültesi ile Ulaştırma ve Lojistik Fakültesinin ilgili programı ulusal/uluslararası tanınırlığı olan yetkili kuruluşlar tarafından akredite edilmiştir.

### **1.3. Değerlendirme Süreci**

İstanbul Üniversitesi kurumsal dış değerlendirme süreci; Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri temel alınarak kurum tarafından hazırlanan, kurum hakkındaki bilgilerin, kurumun kalite güvence sisteminin, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme faaliyetleri ve toplumsal katkıları ile yönetim sisteminin özetlendiği Kurumsal İç Değerlendirme Raporu (KİDR)'nun incelenmesiyle başlamıştır. Takibinde, 27 Aralık 2017 tarihinde İstanbul Üniversitesi

Baltalimanı Tesisleri'nde İstanbul Üniversitesi Rektörü, Rektör yardımcıları ve Kalite Komisyonu'nun da katılımlarıyla gerçekleşen ön toplantı ile değerlendirme takımı üyeleri ile tanışılmış ve saha ziyareti planlaması gerçekleştirilmiştir. Üniversitenin büyüklüğü ve birbirinden uzak çeşitli ve farklı yerleşkeleri de göz önünde bulundurularak bir tek seferde yapılacak ve üç güne sığdırılacak saha ziyaretinin etkinliğini artıracak yönde planlama yapılabilmesi konusunda mutabık kalınmıştır.

Sonraki aşamada, İstanbul Üniversitesi KİDR, KSP ve web sayfası üzerinden Değerlendirme Takımı tarafından ayrıntılı olarak doküman kontrolü yapılmış, kurumun güçlü/zayıf yönleri ile iyileştirmeye açık alanları tespit edilmeye çalışılmıştır.

14-17 Şubat 2017 tarihlerinde gerçekleştirilen saha ziyaretinde; Rektörlük Üst Yönetimi, Kalite Komisyonu/Koordinatörlüğü, Araştırma Merkezleri, idari birim yöneticileri ve kurumun dış paydaşlarıyla görüşmeler yapılmış olup, Eczacılık Fakültesi, Fen Fakültesi, İletişim Fakültesi, İstanbul Tıp Fakültesi ile Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu'nda ise yerinde ziyaretler gerçekleştirilmiştir.

Ziyaretler esnasında birim yöneticileri, akademik/idari personel ve öğrencilerle ayrı ayrı oturularda görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler ile KİDR'de belirtilen hususların ne kadarının hayata geçirilmiş olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

Tüm bu aşamaların sonucunda Değerlendirme Takımı tarafından Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) hazırlanmıştır.

## **2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ**

---

İstanbul Üniversitesi'nin ilan edilmiş Misyon, Vizyon, Stratejik Hedefleri ve Kalite Politikası vardır. Kurumun kalite politikasının varlığı, kalite güvence sistemine verdiği önemden ve kurum üst yönetiminin süreci sahiplenmesi ve içselleştirilmesinden anlaşılmaktadır. Kalite Politikasının tüm birimlerde bulunması ve içselleştirilmesi için yapılan çalışmalar takdirle karşılanmıştır.



Üniversite, hedeflerine ulaşabilmek için stratejiler belirlemek, geliştirmek, uygulamak ve sonuçlarını değerlendirmek amacıyla stratejik yönetim sistemini benimsemiştir. Önceki dönemlerden gelen stratejik planlama süreçlerine de sahip olan ve bu süreçleri sahiplenen kurum, buna yönelik faaliyetlerini kanun ve yönetmeliklerin zorunlu kıldığı çerçevenin rutin bir gereği olarak yapmaktan ziyade, sürekli iyileşme bilinciyle kurumsal gelişimine katkı sağlama motivasyonu ile hareket etmektedir. Kurumun söz konusu kalite çalışmalarında şeffaflığı sağlama çabaları da olumlu karşılanmıştır.

2014-2018 Stratejik Planı'nda, belirlenen her bir stratejik alan için iç ve dış paydaşların katılımıyla yapılan toplantılarla kurumun mevcut durum analizi yaptığı, ülkenin üst politika belgelerinde yer alan stratejik hedeflerle uyumlu şekilde kurumun yeni yol haritasını oluşturduğu ve vizyon ve misyonunu buna göre belirlemek için çaba gösterildiği anlaşılmaktadır. Tüm bu süreçlerin paylaşımcı ve katılımcı hassasiyetle yapılması takdirle karşılanmıştır. Ancak, Stratejik Planda yer alan performans göstergeleri ile henüz başlangıç aşamasında olan kalite güvencesi süreçleri arasında ilişkilendirmenin gelişmeye açık yanları olduğu değerlendirilmiştir.

İstanbul Üniversitesi üst yönetiminin akredite olmak isteyen programlara verdiği destek ve teşvik memnuniyet vericidir.

Atama ve yükseltme kriterleri, İstanbul Üniversitesi'nin misyon ve hedefleriyle uyumludur. Ancak, öğretim elemanlarına yönelik *Eğiticilerin Eğitimi* kapsamındaki faaliyetlerin öğrencilerin öğrenim kazanımlarının sağlanması ile ilişkilendirmenin gelişmeye açık yanları olduğu değerlendirilmiştir.

Bazı akademik birimlerde gözlemlenen güçlü öğretim elemanı-öğrenci ilişkileri, bu birimlerde danışmanlık hizmetinin etkin olarak sürdürüldüğünün bir göstergesidir. Ancak danışmanlık sisteminin etkinliğinin ölçüldüğüne dair bir bulgu görülemedi. Benzer şekilde bazı fakültelerde güçlü bir şekilde yürütülmekte olan mezunları izleme sürecinin, tüm üniversiteye yaygınlaştırılma çabaları takdirle karşılanmıştır.

Üniversite'nin birçok uluslararası protokol ve işbirliği faaliyetleri mevcut olmakla birlikte bunların etkinliğinin ölçüldüğüne dair bir bulguya rastlanmamıştır.

Bilgi Yönetim Sistemi'nde son yıllarda gerçekleştirilen somut kazanımlar takdirle karşılanmış olup, bu sistemin idari birimler yanında akademik kalite güvence süreçleri ile de ilişkilendirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Rektörlüğün, Kalite Koordinatörlüğü birimini kurmuş olması ve birimin yoğun çalışmaları kalite güvence sistemine yönelik sahiplenmenin en önemli göstergesi olarak değerlendirilmiş ve takdirle karşılanmıştır. Kurum bünyesinde daha önce kurulmuş olan Kalite Koordinatörlüğü'nün görev, yetki ve sorumlulukları tanımlanmış, yeni kurulan Kalite Komisyonu ile "İstanbul Üniversitesi, Kalite Güvence Yönergesi" dokümanı doğrultusunda uyumlu bir çalışma başlattıkları gözlemlenmiştir. Kalite Koordinatörlüğü, Kalite Komisyonu yapılanması ve çalışmalarının, oluşturulan web sayfasında paydaşları ve kamuoyuyla paylaşımı memnuniyet vericidir.

Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği'nde ifade edilen Kalite Komisyonu tanımına uygun olarak oluşturulan "İstanbul Üniversitesi Kalite Komisyonu" gerek idari gerekse değişik akreditasyon süreçlerinde görev almış, alanında yetkin akademisyenlerden seçilerek oluşturulmuştur. İÜ Kalite Komisyonu, periyodik toplantılarla kalite güvence sisteminin yol haritasını şekillendirmektedir.

Kurumsal dış değerlendirme, program akreditasyonu, laboratuvar akreditasyonu ve idari süreçlerde ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi çalışmaları kapsamında kurumda geçmişte gerçekleştirilen ve halen yürütülen çalışmalar olumlu karşılanmıştır. Rektörlük bünyesindeki idari yapılanmada görülen iyi uygulamaların, alt birimlere yayılım çalışmalarının devam ettiği gözlemlenmiştir.

Kurum, 2010 ve 2013 yıllarında üyesi olduğu EUA'nın (European University Association) "Kurumsal Değerlendirme Programı'na (Institutional Evaluation Programme) dahil olmuş ve buradan aldığı geri bildirimlerle gelişmeye açık alanlarına ilişkin iyileştirmeler gerçekleştirmiştir. Üniversite'nin bu süreçlerden geçmesinin Üniversite'de kalite kültürünün oluşmasına katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Kalite Komisyonu çalışmalarına iç paydaşların katılımı; Kalite Koordinatörlüğü, birim kalite kurulları, kalite temsilcileri vb. yapılanmalar aracılığıyla tanımlanmıştır. Bu durumun

paydaşlar tarafından bilinirliği görülmekle birlikte; katılımın yaygınlaştırılıp tüm akademik birimler tarafından içselleştirilmesinin kalite kültürü adına önemli olduğu düşünülmektedir.

Kalite Komisyonu'nun çalışmalarına ve/veya Üniversite'nin diğer ihtiyaç duyduğu süreçlere dış paydaşların ne şekilde katkı sağlayacağı, henüz yeni yayımlanmış olan "İ.Ü. Dış Danışma Kurulları Yönergesi" ile belirlenmiştir. Bu yönergenin uygulanması sonrasında, sürecin etkinliğinin takibi de önerilmektedir.

Kalite sürecinin önemli araçlarından biri olan memnuniyet anketi; değişik birimlerce ilgili paydaşlara uygulanmakla birlikte, anket sonuçlarının nasıl değerlendirildiği, kullanıldığı ve ilgili süreçlerin iyileştirilmesine nasıl katkı sağladığına ilişkin geri bildirimlerin verilmesinin geliştirilmeye açık olduğu düşünülmektedir. Öğrencilerin öneri, istek ve şikâyetlerini yönetime bildirebildiği elektronik ortamın varlığı çok olumlu olarak not edilmiştir. Ancak sonucun izlenebileceği mekanizmaların geliştirilmesinin bu sistemi daha etkili yapacağı düşünülmektedir.

Üniversite'nin tamamını gözlemlene imkânını bulamamış olmakla birlikte, ziyaret edilen bazı akademik birimlerde, program izleme, değerlendirme ve güncelleme çalışmalarına paydaşların katıldığı gözlenmiştir. Kurum paydaşlarının kalite güvencesi sistemine katılımına yönelik bu örneklerin sistematik bir şekilde ve birimler bazında yaygınlaşması uygun olacaktır.

Kurumdaki ihtiyaca yönelik olarak belirlenen hizmet içi eğitimler ile kalite kültürü oluşumuna yönelik yapılan eğitimler olumlu olarak değerlendirilmiştir. Bu eğitimlerin tüm birimlerde her seviyede görev yapan çalışana ulaşacak şekilde yaygınlaştırılması, kurumda yürütülmeye çalışılan kalite çalışmalarının içselleştirilmesi açısından çok önemlidir. Verilen eğitimlerin etkinliğinin süreç performansı üzerinden takibinin de sağlanarak, gerektiği durumlarda yenilenmesi önerilmektedir.

### **3. EĞİTİM – ÖĞRETİM**

---

İstanbul Üniversitesi'nin akredite edilmiş bazı programlarında amaçlar, yeterlilikler ve öğrenme çıktılarının Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi ile uyumlu ve tanımlı

süreçlerle belirlendiği ve bu süreçlere iç ve dış paydaşların farklı seviyelerde katılımının sağlandığı gözlenmiştir.

Üniversite; yürütmekte olduğu önlisans ve lisansta 217, lisansüstünde ise 686'nın üzerinde eğitim programının amaçlarının güncellenmesi ve içeriğinin geliştirilmesi konusunda, İstanbul gibi çok güçlü bir anakentte, dış paydaşların katkısını yönlendirme ve değerlendirme potansiyeline sahip, büyük ve önemli bir üniversitedir. Tüm akademik birimler, yeni kurulan Kalite Komisyonu'nun kılavuzluğunda, dış paydaşlarına anket uygulamaları ve toplantılar yoluyla erişme ve görüşlerinin değerlendirilmesi konusunu önemseyerek, sistematik ve yaygın bir mevcudiyet ile Üniversite'nin paydaşları için değer yaratma gücünü daha çok hissettirmelidir.

Üniversite'nin programlarından hemen çoğunun eğitim amaçları ve kazanımlarının, İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilgi Sistemi (EBS) üzerinden kamuoyuna açık bir şekilde ilan edildiği görülmektedir. Üniversite'nin, bu tanımlı süreçleri eğitim programlarının tamamına uygulaması, program eğitim amaçlarını ve kazanımlarını kamuoyuna açık bir şekilde ilan ederken, aynı zamanda program öğrenci kazanımlarının derslerde verilen bilgi ve becerilerle ilişkisini tanımlayan matrisleri oluşturması da beklenmektedir.

Saha ziyareti kapsamında, öğrencilerin teorik bilgilerini uygulamaya aktarmalarına katkı sağlayacak iyi örnekler gözlenmiş olup, bu çalışmaların kurum geneline yaygınlaştırılması Üniversite'nin hedeflediği kaliteli eğitim-öğretim sürecine katkı sağlayacaktır.

Mevcut eğitim-öğretim yönetmelikleri ve Kalite Güvence Yönergesi aracılığı ile programların düzenli olarak iyileştirilmesine yönelik tanımlı süreçler, ilerleyen yıllarda Üniversite'nin kalite kültürünün yayılımı ve sürdürülebilirliği için etkin bir araç olarak kullanılmalıdır.

İstanbul Üniversitesi EBS'de eğitim programlarında yer alan derslerin iş yüküne dayalı kredi değerlerinin (AKTS) belirlendiği görülmekte, ancak bir bölümünün gerçekçi bir şekilde tanımlanmadığı ve özellikle staj/uygulama yapılan programlarda güncellenmeye açık olduğu anlaşılmaktadır.

Kurumda öğrencilerin iç paydaş olarak kalite iyileştirme süreçlerine ve akademik kurullara katılım, ders değerlendirme ve program memnuniyet anketleri ile programların yürütülmesinde daha aktif rol almaları teşvik edilmelidir.

Üniversite'nin öğrencilerine Kariyer Geliştirme Merkezi (KAGEM) üzerinden kariyer danışmanlığı, rehberliği, eğitim-yayın, staj imkânlarının geliştirilmesi ve kariyer günleri gibi çeşitli etkinliklerle hizmet verme dışında, öğretim elemanları tarafından da danışmanlık verilmesi için yönergeler oluşturduğu ve uygulamanın tüm programlara yayılımını hedeflediği görülmektedir.

Üniversite'nin, Engelliler Uygulama ve Araştırma Merkezi (ENUYGAR) ve Özel Gereksinimli Öğrenciler için Eğitimde Fırsat Eşitliği Yönergesi ile özel yaklaşım gerektiren öğrenciler için akademik ve sosyal yönden Üniversite ortamını erişilebilir kılacak önlemler aldığı ve etkinlikler düzenlediği belirlenmiştir.

Diğer yandan ihtiyaç sahibi öğrenciler ile üstün başarı gösteren öğrenciler için Üniversite'nin burs olanakları da mevcuttur.

Akredite olan bölümler de dâhil eğitim programlarında başarı ölçme ve değerlendirme yönteminin geliştirilmeye açık yönleri olduğu ve uygulama, laboratuvar, proje, vb. sınav dışı faaliyetlerin daha fazla dikkate alınması ile öğrenim kazanımlarının artacağı değerlendirilmektedir. Ancak bu konuda öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayılarını kontrol altında tutacak önlemler alınması gerekecektir.

Eğitim-öğretim yönetmelikleri ile öğrencilerin başarı ve mezuniyet değerlendirmesini, sınav değerlendirmesi ve haklar açısından güvence altına alan mevzuat tanımlanmıştır. Ancak kazanılan bilgi, beceri ve yetkinlikleri programın öğrenci kazanımları ile ilişkilendiren bir başarı değerlendirmesinin iyileştirmeye açık olduğu görülmektedir.

Öğrenci kabullerinde, yönetmelik ve yönergelerle tanımlanmış açık ve tutarlı kriterler vardır. Yabancı uyruklu öğrencilere uygulanan giriş sınavının (İÜYÖS) çoğunluğu uluslararası olan 71 merkezde uygulanıyor olması, İstanbul Üniversitesi'nin tanınırlığına önemli katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir.

Öğrencilerin akademik gelişimini izlemek için uygun göstergelerin tanımlanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. İstanbul Üniversitesi; Akademik Veri Yönetim Sistemi AVES'e benzer şekilde, Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi ile Akademik Kayıt Sistemi'ni öğrenci performansının göstergelerle izlenebilirliği ve eğitim programlarının sürekli iyileştirme süreçlerinde kullanılması açısından değerlendirmelidir.

Üniversite'nin burs ve yarı zamanlı çalışma olanakları ile birlikte sunulan rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetleri vardır. Akademik danışmanlık sürecinin, Öğrenci İşleri/Bilgi Sistemi'ne eklenebilecek bir performans izleme aracı ile bütünleşmesi ve beraberinde rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetlerinin, daha etkin ve yaygın olarak öğrenci başarısı için kullanımı değerlendirilmelidir.

İstanbul Üniversitesi'nin, eğitim-öğretim kadrosunun işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmesi ile ilgili tüm süreçlerinin adil ve açık olduğu değerlendirilmiştir. Üniversite, öğretim elemanlarının işe alınma ve atanma süreçlerini, alana özgü yetkinliği gözetken uygun ölçütlerle yürütmektedir. Eğitim-öğretim kadrosunun mesleki gelişimlerine ve öğretim becerilerine katkı sağlayacak planlı faaliyetlerin yaygınlaştırılması ve özellikle önlisans programlarındaki ders görevlendirmelerinde ise eğitim-öğretim kadrosunun yetkinlikleri ile ders içeriklerinin örtüşmesi güvence altına alınmalıdır.

İstanbul Üniversitesi'nin Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) birimi üzerinden sağladığı proje desteği, yayın teşviki ve bilimsel etkinliğe katılım desteği ile akademik personeli ve öğrencilerin bitirme projelerini desteklediği görülmektedir.

Üniversite'nin artan sayısal büyüklüğü ve yerleşkelerin yayılımı göz önüne alındığında, eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütmede öğrenme olanaklarının tüm öğrenciler için yeterli ve erişilebilir olmasının güç olabileceği, ancak üst yönetimin Üniversite Stratejik Planı gereğince önceliklendirilmiş bir faaliyet planını şeffaf bir şekilde uygulamasının öğrenci beklentilerini yönetmek açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Üniversite'nin kontrolü dışında gerçekleşen kontenjan artışlarının özellikle laboratuvar faaliyetlerinde olmak üzere eğitim-öğretim alt yapısını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Rektörlüğün bu hizmetleri gerçekleştirmede ortaya çıkan sorunları aşmak için yerleşke

yönetimleriyle koordineli hareket etmesi ve kısa vadede kolaylaştırıcı önlem alması, öğrenci memnuniyetini artıracaktır.

Üniversite'nin 2003 yılından beri engelli öğrencilerin özel gereksinimlerini karşılamak için ENUYGAR Merkezi üzerinden planlayıp, yürüttüğü faaliyetler kapsamlı ve memnuniyet verici nitelikte görülmüştür.

Öğrencilerin mesleki gelişim ve kariyer planlaması açısından Üniversite'nin KAGEM üzerinden sunduğu hizmetler ve olanakların da etkin bir şekilde sürdürülmeye çalışıldığı görülmektedir. Amfi-İstanbul gibi mezun izleme sistemleri ile bu etkinliğin ilişkilendirilmesi kalite yönetim süreçlerini destekleyecektir.

Diğer yandan Üniversite'nin bazı yerleşkelerindeki sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler için öğrencilerin yeterli olanaklara sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Üniversite'nin Stratejik Planı'nda da yer alan ve tüm iç paydaşların memnuniyeti yanında, üniversite aidiyetini ve tanınırlığını da artıracak bu faaliyetlere desteğin artırılması önemli görülmektedir.

Üniversite'nin bilgi teknolojilerine yakın tarihte yaptığı yatırımlar ile geliştirdiği ve temin ettiği yazılımların eğitim ve araştırma alanında, iç paydaşlarına zengin bir ortam sunduğu görülmektedir. Bilişim teknolojileri alanındaki olanakların artarak devam etmesinin, İstanbul Üniversitesi'nin ulaştığı niceliksel büyüklüğün niteliksel olarak desteklenmesi ve kurum kimliği açısından kritik öneme sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Eğitim programlarında paydaşların sürece katılımının bazı birimlerde sağlandığı görülmekle birlikte izleme, değerlendirme ve sürekli iyileştirme çevriminin kapatılmasında başlatılan çabaların diğer birimleri kapsayacak şekilde sürdürülmesi önem taşımaktadır.

Kalite Koordinatörlüğü'nün akredite olmuş eğitim programları dâhil lisans ve lisansüstü tüm programlarda gözden geçirme faaliyetlerine önceden belirlenmiş yöntemleri tanımlayacağına, uygulama ve yayılımı için Kalite Temsilcilerini, iç ve dış paydaşların tamamını etkin bir şekilde kullanacağına inanılmaktadır.

Başlatılan Amfi-İstanbul girişiminin tanıtımını güçlü bir şekilde yapıp, bu sistemden elde edilecek mezun izleme verilerinin, eğitim programlarının amaçlarına ulaştığını doğrulamada

kullanılacak olmasının iyi uygulama örneği olarak diğer üniversiteler tarafından benimsenebileceği değerlendirilmektedir.

#### 4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME / TOPLUMSAL KATKI

---

İstanbul Üniversitesi 2014-2018 yılı Stratejik Planı'nda, "Bilimsel Çalışmaların Geliştirilmesi" Stratejik Alanı kapsamında; temel amacını, "*üniversitenin misyon ve vizyonunu gerçekleştirecek araştırma ve uygulama çalışmalarının yapılmasını sağlamak olarak*" tanımlanmıştır. Kurum bu kapsamda Stratejik Planı'nda "*AR-GE ve yenilikçi araştırma politikasını geliştirmek*", "*araştırma ve araştırmacı alt yapısını geliştirmek*", "*üniversitede üretilen ve uluslararası endeksler kapsamına giren yayın sayısını artırmak*" şeklinde belirlediği stratejik amaçlarını, bu amaçlara hizmet eden hedeflerini, faaliyetlerini ve bu hedeflere ulaşmak için performans göstergelerini de açıklamıştır.

Kurumun bu göstergelerin hayata geçmesinde, araştırma faaliyetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesinde etkin olabilecek bir sistemi kullanmak için yoğun çaba sarf ettiği anlaşılmaktadır. İstanbul Üniversitesi'nin araştırma alanında ulusal ve uluslararası sıralama sistemlerine göre, Türkiye'nin önde gelen üniversiteleri arasında yer alması da bunun önemli sonuçlarından biridir.

İstanbul Üniversitesi'nde BAP kapsamında üretilen projeler, İstanbul Kalkınma Ajansı projeleri, Avrupa Birliği projeleri, SANTEZ projeleri, TÜBİTAK projeleri gibi çeşitli kapsamda projelerin yapıldığı ve yıllara göre kabul edilen proje sayısının artış gösterdiği, ancak bilimsel araştırma projelerine Üniversite Döner Sermayesinden aktarılan kaynaklarda zaman zaman ortaya çıkan daralmanın, Üniversite'nin araştırma yeteneklerini olumsuz etkilediği de belirlenmiştir.

Kurum Stratejik Planı'nda belirtilmiş olan AR-GE hedeflerinin kontrolünü yıllık faaliyet raporlarıyla sağlamaktadır. Ayrıca bu kapsamda 2010 ve 2013 yıllarında EUA'dan (European University Association) aldığı geri bildirimlerle gelişmeye açık alanlarına ilişkin iyileştirme faaliyetlerine başladığı ve sürdürdüğü, yönetimin bu alana ilişkin çabalarının ise dikkate değer olduğu da görülmektedir. Üniversite, iç kontrol uyum planı raporu gibi araştırma



kontrol faaliyetlerinin bulunduğunu beyan etmekle birlikte, bu değerlendirmenin kurumun bütünü tarafından yeterince anlaşılmadığı ve ölçme-değerlendirme-iyileştirme sürecinin kapatıldığına ilişkin somut verilerin ise yer almadığı değerlendirilmiştir.

İstanbul Üniversitesi'nin, İstanbul TEKNOKENT'te firmalar aracılığıyla, hastanelerde topluma hizmet önceliği ile AR-GE kapsamında yürüttüğü araştırmalar topluma önemli katkı sunmaktadır. Paydaşlarıyla ilişkilerine önem veren Üniversite, yaptığı çalışmalar ve projeler aracılığıyla toplumla olan ilişkilerini de geliştirmeye çalışmaktadır. Kurum bünyesinde bulunan kütüphaneler, laboratuvarlar vb. gibi çeşitli alanlarını halka açarak Üniversite imkânlarını bölge halkına sunması ve UYGAR Merkezleri aracılığıyla yaptığı eğitim, danışmanlık vb. gibi etkinlikler ve ürünler, kurumun bu kapsamdaki olumlu çabaları olarak değerlendirilmiştir.

İstanbul Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi (TTM) kapsamında yürütülen bilgilendirme ve danışmanlık hizmetlerinin İstanbul Tıp Fakültesi örneğindeki 3-Boyutlu Tıbbi ve Endüstriyel Tasarım Laboratuvarı (TETLAB) projeleri gibi öğrencilerin de sürece dâhil edildiği iyi uygulama örneklerine dönüştüğü görülmektedir. Bununla birlikte Üniversite'nin bu faaliyetlerle araştırma öncelikleri arasındaki ilişkilendirmeyi kurmasında, hem UYGAR Merkezleri hem de eğitim-öğretim birimlerinin hedef ve uygulamalarında tüm birimleri kapsayacak şekilde gelişmeye açık yolların mevcut olduğu da gözlenmiştir. Kurumun araştırma faaliyetlerinin çeşitliliğinde, Ön Kuluçka Merkezi, Çok Disiplinli Öncelikli Alan Araştırma Projeleri (ÖNAP) gibi projelerde, paydaş toplantıları vb. dışında sağlanan hizmetin niteliğinde de iyileştirmeye açık alanların mevcut olduğu belirlenmiştir. Döner sermaye gelirleri, proje gelirleri vb. gibi AR-GE faaliyetleri kapsamında gelirler mevcut olmakla birlikte kurumun büyüklüğü, faaliyet alanlarının çeşitliliği göz önüne alındığında öz kaynakların nitelik ve çeşitlilik ve yaygınlığının artırılmasının önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Dış paydaşlarla işbirliğini teşvik eden Kurum Dışı Ortak Katılımlı Araştırma Projesi (KUDOP) destekleri ve yurt içi-dışı araştırma çalışmaları anlamlı olmakla birlikte, çeşitlilik ve tüm birimler tarafından kapsayıcılığının sağlanamadığı, çoğunlukla bireysel çalışmalardan elde edilen kazanımlar şeklinde olduğu görülmektedir. Üniversite'nin stratejik hedefleri içerisinde

yer alan patent sayısının artırılmasına ilişkin çabaları ve bu konuda İstanbul TTM üzerinden yürütülen bilgilendirme faaliyetlerini Üniversite üst yönetiminin sahiplenmesi ve uyguladığı teşvik sistemi takdire değer bulunmuştur. Patent elde edilmesine verilen desteğin, patentlerin ürüne dönüşmesi açısından da devam etmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Kurumun araştırma çalışmaları için Üniversite dışı fonlamaların miktarını arttırmaya ve bu fonları kullanmaları için araştırmacıları teşvik etmeye yönelik bilgilendirme çalışmaları da olumlu bulunmuş olup aynı yoğunlukta ve ısrarla sürdürülmelidir.

İstanbul Üniversitesi'nin araştırma faaliyetlerinin değerlendirilmesinde; atama ve yükseltme kriterlerinin tanımlanmış olması, bu kriterlerin AR-GE hedefleriyle uyumlu olması, EUA değerlendirme sonuçları, birim akreditasyon süreçleri, kalite belgelendirme faaliyetleri ve akademik teşvik ödeneği sonuçları önemli ve dikkate değerdir. BAP kapsamındaki projeler ve diğer projeler bazında yürütülen destekler, akademik teşvik ödeneği, BAP Birimi tarafından yıllık olarak düzenlenen "Bilim Sanat Şöleni" faaliyetleri Üniversite'nin araştırma faaliyetlerinin desteklenmesine verdiği önemin göstergeleri olarak değerlendirilmiştir. Üniversite'de araştırmacıların faaliyetlerinin desteklendiği çeşitli mekanizmalar olmakla beraber bu faaliyetlerden yararlananların sayısının kurum büyüklüğü ile orantılı olmadığı ve bu yapının güçlendirilmesine ihtiyaç olduğu kanaatine varılmıştır. Kurumun büyüklüğü göz önüne alındığında, faaliyetlerin tüm birimlerdeki kapsayıcılığının sağlanmasının ve bu sürecin yönetilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

## **5. YÖNETİM SİSTEMİ VE KURUMSAL KARAR ALMA SÜRECİ**

---

Âdemi merkeziyetçi bir yapılanma İstanbul Üniversitesi'nin önemli bir geleneğidir. Ayrıca fakülte ve diğer akademik birimlerin İstanbul gibi çok büyük bir mega kentin dört bir köşesine yayılmış olması Üniversite'nin âdemi merkeziyetçi geleneğini daha da pekiştirmektedir. Kurumunun üst yönetiminin karşılaştığı en önemli yönetsel sorun bu âdemi merkeziyetçi yapı ve geleneği daha merkeziyetçi yapı öngören stratejik planlama ve kalite yönetimi ile süreçleri aşırı bürokrasiyle boğmadan bağdaştırabilmektir. Üniversitenin âdemi merkeziyetçi yapısının da önemli artıları olabileceğini unutmamak gerekir. Böyle bir yapı değişik akademik

birimlerde iyi örneklerin geliştirilmesini teşvik edip önünü açabilir. Kanımızca kurum üst yönetiminin görevi kalite yönetimini ön plana çıkaran iyi örnekleri ve uygulamaları içselleştirmek ve genelleştirmek amacıyla gerekli tedbirleri almaktır.

Bu bağlamda Kurum, stratejik hedeflerine ulaşmayı nitelik ve nicelik olarak güvence altına alan yönetsel ve idari bir yapılanmayı hızla geliştirmektedir. Üst yönetimin katılımcı liderlik anlayışı ile yönlendirici rolü üstlenmesi, bu karmaşık ve âdemi merkezîyetçi yapı çerçevesinde kalite güvence sisteminin başarısı için kritik öneme sahiptir.

Üniversite, eğitim-öğretim ve araştırma süreçlerinin yönetimi dâhil olmak üzere yasayla belirlenmiş yönetim ve idari yapılarının dışında kalite güvence sisteminin parçası olarak Kalite Komisyonu, Kalite Koordinatörlüğü, birim kalite temsilcileri, süreç sahipleri vb. yapılandırmalar oluşturmuştur.

Üniversite'nin idari ve destek birimlerindeki personelin görev tanımları ve iş akış süreçleri tanımlanmıştır. İdari iç kontrol standartlarının ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi gereklilikleri ile bütünleşmesinin sistemin sürdürülebilirliği için önemli bir gelişme olduğu değerlendirilmiştir.

Üniversite'nin; insan kaynakları, mali kaynaklar ve taşınır ve taşınmaz kaynakların tümünün yönetimine yönelik olarak kullandığı ve geliştirmekte olduğu bilişim altyapısı, kalite güvence sistemi için çok önemli bir araçtır.

Üniversite'nin, idari ve akademik süreçlerine ilişkin faaliyetlerini yönettiği, verilerini topladığı, analiz ettiği ve raporladığı bilgi yönetim sistemlerine sahip olması ve bu sistemlerin bütünleştirilmesi için sürdürdüğü çalışmalar takdirle karşılanmıştır.

Bilgi yönetim sistemlerinde toplanan verilerin kontrollü erişilebilirliği, güvenliği, gizliliği ve güvenilirliği için uygun tedbirlerin alındığı görülmüştür.

Üniversite'nin, çeşitli iletişim kanalları kullanarak, yürüttüğü faaliyetlerle ilgili bilgileri kamuoyu ile paylaşma konusunda etkili ve istekli olduğu görülmüştür.

Üniversite, kalite güvencesi sistemini, mevcut yönetim ve idari sistemini, yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve verimliliklerini ölçme ve izlemeye imkân tanıyacak şekilde tasarlamaya gayret etmektedir.

Yönetim ve idarenin kurum çalışanlarına ve genel kamuoyuna hesap verebilirliğine yönelik ilan edilmiş bir politikası olduğu tespit edilmiştir.

## 6. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

---

İstanbul Üniversitesi, tarihi İstanbul'un fethine kadar uzanmakla birlikte, 1933 yılındaki Üniversite Reformu ile 1 Ağustos 1933' te resmen kurulmuş ve Türkiye'nin "ilk ve tek üniversitesi" olarak eğitim vermeye başlamıştır. Kendi geleneklerini oluşturmuş ve kurumsallaşmış yapısıyla Türkiye'deki üniversite sisteminin gelişimde her zaman öncü olmuştur. Üniversite kuruluşundan itibaren gelişimine yön veren nitelikli kadrolarının önemli bir kısmını yetiştirmiştir. Büyük ölçüde kalite güvence sistemini benimsemiş ve sahiplenmiş bir kurum olması nedeniyle, kendini sürekli iyileştirme motivasyonuna sahiptir. Tüm bunlar takdirle karşılanmıştır.

Değerlendirme Takımı'nın, İstanbul Üniversitesi KİDR ve saha ziyareti boyunca gerçekleştirdiği inceleme ve görüşmeler sonucunda edindiği izlenimlere dayalı olarak Kurumun "**Güçlü Yönleri**" ile ilgili **gözlemlerinin** bir özeti aşağıda verilmiştir:

- ✓ Kurumun kalite politikasının varlığı, kalite güvence sistemine verdiği önem ve süreci sahiplenmesi ve üst yönetimin bu konudaki kararlılığı,
- ✓ Stratejik planlamaya verilen önem ve bu konudaki süreklilik,
- ✓ Kurumun güçlü bir dış paydaş havuzuna sahip olması,
- ✓ Birçok bilimsel alanda önde, öncü ve köklü bir üniversite olması,
- ✓ Güçlü bir yönetim kadrosuna sahip olması,
- ✓ Akredite laboratuvar ve eğitim birimlerine sahip olması,
- ✓ Farklı disiplinlerde önlisans, lisans ve lisansüstü örgün ve uzaktan eğitim yapabilmesi,
- ✓ Bilgi teknolojilerinin akademik ve idari süreçlerde etkin kullanımına önem verilmesi,
- ✓ Kullanılan internet teknolojileri ile öğrenci odaklı öğrenme ve kalite iyileştirme süreçlerine açık bir yapının mevcut olması,

- ✓ Öğrencilerin gelişim, kariyer ve özel yaklaşım gereksinimlerine destek sağlanması,
- ✓ Farklı alanlarda zengin kütüphane ve müzelerinin olması,
- ✓ Değerli ve tarihi binaların ve alan ve tesislerinin olması,
- ✓ Toplumun her alanında, kamu ve özel sektörde etkin ve yetkin mezunlara sahip olması.

Değerlendirme Takımı tarafından tespit edilen Kurumun “**İyileşmeye Açık Yönleri**” ile ilgili **önerileri** alt başlıklar şeklinde aşağıda verilmiştir:

### **Kalite güvence sistemi**

- Stratejik Planda yer alan performans göstergeleri ile henüz başlangıç aşamasında olan kalite güvencesi süreçlerinin ilişkilendirilmesi,
- Rektörlük bünyesindeki idari yapılanmada görülen iyi uygulamaların, alt birimlere yayılımının sağlanması,
- Program izleme, değerlendirme ve güncelleme çalışmalarına paydaşların dahil edildiği uygulamaların Üniversite'nin tüm birimlerine yaygınlaştırılması,
- Öğretim elemanlarına yönelik *Eğiticilerin Eğitimi* kapsamındaki faaliyetlerin öğrencilerin öğrenim kazanımlarının sağlanması ile ilişkilendirmesi,
- Üniversitenin uluslararası protokol ve işbirliği faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesi,
- Etkin danışmanlık hizmetinin sürdürüldüğü bazı birimlerdeki uygulamaların Üniversite'nin tamamına yaygınlaştırılması,
- Bilgi Yönetim Sistemi'nin idari süreçler yanında akademik kalite güvence süreçleri ile de ilişkilendirilmesi,
- Kurum paydaşlarının kalite güvencesi sistemine katılımına yönelik uygulamaların sistematik bir şekilde ve birimler bazında yaygınlaştırılması,
- İdari personelin alacağı eğitimlere yönelik eğitim ihtiyaç analizlerinin gözden geçirilmesi ve buna bağlı olarak eğitimlerin planlanması,

- Çalışanlara ve öğrencilere memnuniyet anketi uygulanmakla birlikte, anket sonuçlarının nasıl değerlendirildiği, kullanıldığı ve iyileştirildiğine ilişkin geri bildirimlerin verilmesi

### **Eğitim-Öğretim**

- Dış paydaşlarına, eğitim programları bazında sistematik ve yaygın bir danışma kurulu yapılanmasıyla erişerek, Üniversite'nin paydaşları için değer yaratma gücünü daha çok hissettirilmesi,
- Eğitim programlarındaki öğrenci kazanımlarının derslerde verilen bilgi ve becerilerle ilişkisini tanımlayan matrislerin oluşturulması,
- Dersler ve özellikle staj veya uygulamalara ait AKTS kredilerinin gerçekçi bir şekilde tanımlanması veya güncellenmesi,
- Öğrencilerin iç paydaş olarak kalite iyileştirme süreçlerine ve akademik kurullara daha yaygın ve aktif rol alarak katılmasının teşvik edilmesi,
- Eğitim programlarında öğretim elemanı başına düşen hedef öğrenci sayısının aşılmaması için önlemler alınması,
- Derslerde kazanılan bilgi, beceri ve yetkinlikleri, programın öğrenim kazanımları ile ilişkilendiren bir ölçme ve değerlendirme sisteminin geliştirilmesi,
- Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi'ne eklenebilecek bir performans izleme aracı ile akademik ve psikolojik danışmanlık hizmetlerinin, öğrenci başarısı için daha etkin ve yaygın kullanımının sağlanması,
- Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi ile Akademik Kayıt Sistemi'ni eğitim programlarının sürekli iyileştirme süreçlerinde kullanılmasının sağlanması

### **Araştırma-Geliştirme/Topluma Katkı**

- Araştırma faaliyetlerinin izlenmesinde kullanılan ölçme, değerlendirme ve iyileştirme çevriminin kapatılmasının sağlanması, izleme faaliyetlerinin değerlendirilmesine ilişkin birimlere geri bildirimlerin verilmesi,
- Üniversite dışı fon kaynaklarını artıracak politikaları hayata geçirmesi ve/veya güçlendirmesi,

- UYGAR Merkezlerin eğitim-öğretim birimleriyle ortak yürüttükleri projelerin nitelik ve niceliğinin artırılmasına yönelik politikaları geliştirerek sürdürmesi,
- UYGAR Merkezlerin aktif olarak faaliyet göstermesini sağlayacak yönetsel organizasyonun sağlanması,
- Patent desteğine ilişkin çabaların, patentlerin ürüne dönüşmesi açısından da devam etmesi,
- Eğitim-öğretim ve UYGAR Merkezleri'ndeki araştırma altyapısının desteklenmesi,
- Mezuniyet sonrası yapılan çalışmaların performans göstergelerine yansıtılması için web tabanlı çalışmaların tamamlanması,
- Yeni stratejik planlama çalışmasında, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı stratejilerini paydaşlarının katılımı ile belirlemesi ve kalite güvence süreçleriyle ilişkisini kurması,

### Yönetim

- Karmaşık ve âdemi merkeziyetçi yapıyı bozmadan merkezi bir yönlendirme mekanizması geliştirmesi.

Bu önerilerimizin ışığında ve kurumun kalite sürecini pekiştirme yolculuğunda aldığı önemli yolu özetleyecek olursak:

- Kurumun kalite politikasının varlığı, kalite güvence sistemine verdiği önemden ve kurum üst yönetiminin süreci sahiplenmesi ve içselleştirilmesinden anlaşılmaktadır,
- Kalite Politikasının tüm birimlerde bulunması ve içselleştirilmesi için yapılan çalışmalar takdirle karşılanmıştır,
- Üniversite, hedeflerine ulaşabilmek için stratejiler belirlemek, geliştirmek, uygulamak ve sonuçlarını değerlendirmek amacıyla stratejik yönetim sistemini benimsemiştir.
- Kurumun söz konusu kalite çalışmalarında şeffaflığı sağlama çabaları da olumlu karşılanmıştır.
- Ülkenin üst politika belgelerinde yer alan stratejik hedeflerle uyumlu şekilde kurumun yeni yol haritasını oluşturduğu ve vizyon ve misyonunu buna göre belirlemek için çaba

gösterildiği anlaşılmaktadır. Tüm bu süreçlerin paylaşımcı ve katılımcı hassasiyetle yapılması takdirle karşılanmıştır.

- İstanbul Üniversitesi üst yönetiminin akredite olmak isteyen programlara verdiği destek ve teşvik memnuniyet vericidir.
- Rektörlüğün, Kalite Koordinatörlüğü birimini kurmuş olması ve birimin yoğun çalışmaları kalite güvence sistemine yönelik sahiplenmenin en önemli göstergesi olarak değerlendirilmiş ve takdirle karşılanmıştır.
- Kalite Koordinatörlüğü, Kalite Komisyonu yapılanması ve çalışmalarının, oluşturulan web sayfasında paydaşları ve kamuoyuyla paylaşımı memnuniyet vericidir.

Değerlendirme Takımı'nın İstanbul Üniversitesi'nde gerçekleştirdiği Kurumsal Dış Değerlendirme süreci kapsamında sunulan geri bildirimlerin Kurum'un kendini sürekli iyileştirme çalışmalarında yönlendirici olmasını ve katkı sağlamasını ümit ederiz.