

## **KURUMSAL İZLEME RAPORU**

### **GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ**

#### **İzleme Takımı**

PROF. DR. BİLAL GÜNEŞ (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. CENGİZ HAKAN AYDIN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. SÜLEYMAN DOĞAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

NİDA BAYHAN (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

## ÖZET

2018 yılında gerçekleştirilen dış değerlendirme süreci sonrasında yazılan KGBR raporundaki tespitlerle ilgili Galatasaray Üniversitesi'ndeki gelişim sürecini değerlendirmek amacıyla YÖKAK tarafından oluşturulan izleme takımımız uyumlu ve iş birliğine dayalı çalışmasını temelde üç aşamada yürütmüştür.

Ön hazırlık aşamasında kurumun 2018 yılına dair KGBR raporu titizlikle incelenmiş ve bu raporda yer alan güçlü yanların sürdürülme durumu ve gelişmeye açık yanlardaki gelişmelerin izlenmesi için bir çalışma başlatılmıştır. Gelişmeye açık yan olarak vurgulanan tespitlerin zamanla değişimini ölçmeyi amaçlayan rubrik şeklinde kapsamlı bir değerlendirme rehberi geliştirilmiş ve bu ölçüm aracı görevi gören rehberin iç tutarlılığı takım üyelerinin önerileri ile arttırılmaya çalışılmıştır. Hazırlanan bu rehber sayesinde kurumun gelişmeye açık yanlarının zaman içerisindeki değişimini izleyebilmek için 2018, 2019 ve 2020 yıllarına ait KiDR raporları incelenmiştir. Bunun yanında kuruma ait performans göstergeleri, stratejik planı ve web sayfası da incelenerek kurumun mevcut durumu anlaşılmasına çalışılmıştır. Ziyaret öncesi kurumun uzaktan eğitim raporu da incelendikten sonra ön hazırlığın son aşamasında kurumdaki istenebilecek ek belgelere ve saha ziyaretinde sorulabilecek muhtemel sorulara karar verilmiştir. Saha ziyaretinden önceki hafta kurumdaki istenilen ek belgeler ve saha ziyaretinde sorulabilecek muhtemel sorulardan oluşan bir belge kuruma eposta ile gönderilerek, kurumun saha ziyaretine takımımızın beklentilerini karşılayacak şekilde hazırlanmasına fırsat verilmiştir. Ön hazırlık aşamasında kurumla etkili ve verimli bir iletişim sağlanmıştır.

Saha ziyareti, 13 Temmuz 2021 günü YÖKAK'ın taslak ziyaret planındaki beklentileri de karşılayacak şekilde online olarak gerçekleştirilmiştir. Saha ziyareti sırasında çevrimiçi olarak gerçekleştirilen tüm oturumlar takım üyelerinin tercih ettiği video konferans platformu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Saha ziyareti sırasında kurumun yaptığı sunumların içeriği ve ilgili kişi ve kurum temsilcileri ile yapılan görüşmeler çalışmamıza katkı sağlayacak nitelikte ve verimli olduğu değerlendirilmiştir.

Ziyaret sürecinin son aşamasında ise rapor yazma süreci gerçekleştirilmiştir. Saha ziyareti sırasında ve sonrasında Kurum hakkında yapılan gözlemler, edinilen izlenimler, sunumlar ve kurumun sağladığı ek belgeler titizlikle incelenmiş ve takım üyeleri arasındaki görüş alışverişi ile değerlendirilmiştir. Takım üyelerinin iş birliği ile kaleme alınan Kurumsal İzleme Raporu, kurumun gelişimini olabildiğince gözlem ve kanıta dayalı olarak ifade edecek biçimde hazırlanmaya çalışılmıştır. Ziyaret öncesi ve sırasındaki gözlem ve izlenimlerden başta rektör Prof. Dr. E. Ertuğrul KARSAK ve kalite komisyonundan sorumlu rektör yardımcısı Prof. Dr. Orhan FEYZİOĞLU olmak üzere üst yönetim görevindeki yöneticilerin uzun yıllara dayanan deneyimleri, rektörün yapıcı bireysel kişiliği ve liderliği ile Üniversitede paylaşımcı ve katılımcı bir yönetim anlayışını oluşturduğu ve bu anlayış doğrultusunda da üst yönetimi şekillendirdiği değerlendirilmiştir.

## KURUM HAKKINDA BİLGİLER

Galatasaray Üniversitesi, 1481 yılında Sultan II. Bayezid tarafından Galata Sarayı adı verilen bir Enderun okulunda başlatılan beş yüz yılı aşkın bir eğitim ve öğretim geleneğinin devamıdır. Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Fransa Cumhuriyeti Hükümeti arasında 14 Nisan 1992 tarihinde imzalanan ve 22 Mayıs 1992 tarihli ve 21235 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milletlerarası Anlaşma ile kurulan Galatasaray Eğitim ve Öğretim Kurumu, 6 Haziran 1994 tarihli ve 21952 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 3993 sayılı Kanunla Galatasaray Üniversitesi'ne dönüşmüştür.

Galatasaray Üniversitesi ile Paris I Panthéon-Sorbonne Üniversitesi başkanlığında otuz Fransız Yükseköğretim kurumundan oluşan bir Konsorsiyum kurulmuş ve Bilimsel İş birliği Anlaşması imzalanmıştır. Bu konsorsiyumun kurucu ilk yedi üyesi şunlardır:

L'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne

L'Université de Lille

L'Université de Provence Aix-Marseille

L'Université de Picardie Jules Verne

L'Ecole Supérieure de Génie Industriel de l'Institut National Polytechnique de Grenoble

L'Ecole Internationale des Sciences du Traitement de l'Information de Cergy Pontoise

L'Institut d'Etudes Politiques de Paris I et la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Bu kurumlar, Akademik Konsey aracılığı ile Galatasaray Üniversitesi ve Konsorsiyum üyeleri arasında programların oluşmasına, projenin yürütülmesine ve pedagojik iş birliğinin sürdürülmesinde yardımcı olmuşlardır.

Kurumda beş fakülte, bir meslek yüksekokulu, bir yüksekokul, iki enstitü ve 17 araştırma merkezi bulunmaktadır. Bu birimlerde 189 ön lisans, 2595 lisans ve 1549 lisansüstü öğrenci öğrenim görmektedir.

Galatasaray Üniversitesi bünyesinde 283 akademik personelin yanı sıra 118'i sürekli işçi ve sözleşmeli personel olmak üzere 359 idari personel görev yapmaktadır. Kurumun bünyesinde bir ilkokul, ortaokul ve lise de bulunmaktadır. Kuruluş düzenlemesi ile bu kurumların öğrencilerinin kurumlar arası geçişleri tanımlanmıştır

Kurumun misyonu "Toplumsal gelişime katkıda bulunmak için, uluslararası iş birliklerini ve disiplinler arası çalışmalarını destekleyen köklü bir eğitim ortamında sorgulayıcı, araştırmacı, çağdaş değerlerle donanmış nitelikli bireyler yetiştirmektir." olarak tanımlanmışken, vizyonu "Bilime katkıları ve eğitimde iş birlikleri ile öncü, mezunlarıyla toplumun geleceğinde söz sahibi, uluslararası bir araştırma üniversitesi olmaktır." şeklinde belirlenmiştir.

## KGBR 2018'DE BELİRTİLEN GÜÇLÜ YÖNLER İLE GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLERİN DURUMU

Kurumsal izleme takımı olarak Kurumun 2018 yılında aldığı dış değerlendirme sonucu KGBR raporunda ortaya konulan güçlü yönlerin sürdürülebilirlik durumu ile geliştirmeye açık yönlerde yapılan iyileştirmeler aşağıda alt başlıklar halinde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

# KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

## Güçlü Yönler

1. **Galatasaray Üniversitesi 25 yılı aşan geçmişinde Türkiye ölçeğinde toplam öğrenci ve öğretim elemanı açısından küçük ölçekte olmasının kalite kontrolüne getirdiği kolaylıkları en iyi şekilde değerlendiren ve böylece kendisine rekabet gücü kazandıran bir farklılaşma stratejisi benimsemiştir.**

Kurum gerek birim sayısı gerekse öğrenci ve öğretim elemanı sayısı bakımından kalite güvence sistemini uygulamayı kolaylaştıracak boyutta küçük ölçeklidir. Kurumun bu avantajı kalite güvence sistemlerinde kullanması güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.

2. **İyi bir takım ruhu, içselleştirilmiş etkin bir kalite kültürü üniversitede yerleşmiş bulunmaktadır.**

Kurumun kalite komisyonuna ilaveten akademik birimlerde alt komisyonlar kurulmuştur. Üniversitenin birimleri arasındaki koordinasyonu sağlamak ve kalite komisyonuna destek vermek amacıyla kalite koordinasyon birimi oluşturulmuştur. Stratejik plan ve kalite süreçleri arasındaki uyumu sağlamak ve kurumsal performansının yönetimi için Stratejik Plan Eşgüdüm Komisyonunu (SPEK) kurmuştur. Kalite güvence sistemi döngülerinin kapatıldığının güvence altına alınması amacıyla Kalite Performans Takip Kriterleri belirlenmiştir. Kalite süreçlerine dair alt faaliyetleri belirlemek ve bu faaliyetlerden sorumlu birimleri tanımlamak amacıyla Kalite Güvence Sistemi Rehberi geliştirilmiştir. Bu çalışmalar kurumun takım ruhuna sahip olduğu ve kalite kültürünü içselleştirmeye yönelik önlemleri almakta olduğuna delil niteliğinde ve olumlu olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında Kalite Güvence Sistemi Rehberinin hangi birim tarafından yapılacağı belirlenmiş olmasına rağmen, hangi ölçütlerle ve nasıl yapacağı ile ilgili uygulama çalışması yapılması uygun olacaktır.

3. **Kurumda tanımlı ve işleyen bir kalite güvence sistemi kurulduğu gözlenmiştir.**

Kurumda tanımlı ve işleyen bir kalite güvence sisteminin kurulmuştur. Bu sistemin daha sonra toplumsal katkı boyutunu içerecek şekilde güncellenmiş olması güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.

4. **Kurumda iç ve dış paydaşların karar alma ve iyileştirme süreçlerine katılımını sağlayan mekanizmalar kurulmuştur.**

Kurumda paydaş görüşlerinin alınmasına yönelik olarak; öğrenci/idari personel/akademik personel memnuniyet anketleri, mezun ve mezun aday memnuniyet anketleri ile danışma kurulları memnuniyet anketleri gibi veri toplama araçları geliştirilmiş ve kullanılmaktadır. Paydaş görüşleri alınmasına yönelik çalışmalar güçlü yan olarak değerlendirilmekle birlikte paydaş görüşlerinin alınmasını güvence altına alacak mekanizmaların geliştirilmesi önerilmektedir.

5. **Lisans programlarını akredite etmek üzere yüksek düzeyde motivasyon olduğu görülmüştür.**

Kurumun, 2019 yılında Endüstri Mühendisliği programının akreditasyonunu ikinci kez, 2019 yılında Bilgisayar Mühendisliği programının ve 2020 yılında İletişim Fakültesi İletişim programının akreditasyonunu ilk kez gerçekleştirmiş olması güçlü yan olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında kurumun bu deneyimini diğer programlara da yayınlaması ve ardından da kurumsal akreditasyonu kendisine hedef olarak koyması önerilmektedir.

## Geliştirmeye Açık Yönler

## **1. Konfor bölgesinde olması standart kalite güvence sistemini benimsemeye güçlük yaratmadığı gözlenmiştir.**

Kurum güçlü yurt dışı bağlantı potansiyeline sahiptir. Ayrıca etkili iletişim sürdürmeye olanak veren görece küçük boyutlu bir üniversitedir. Bunun yanında üst düzey öğrencilerin tercih ettiği bir Kurum niteliğindedir. Bu durumların yaratabileceği konfor ve kültüründen gelen değer sisteminden dolayı, 2018 KGBR raporunda standart kalite güvence sistemini benimsemesinde zorluk oluşturabileceği vurgulanmıştı. Ancak Kurum ile yapılan görüşme ve belge incelemesinde kurumun bu durumu sorun etmediği gözlenmiştir. Standart bir kalite güvence sisteminin kuruma fayda sağlayacağına inanılmaktadır. Ayrıca standart bir kalite sistemi yine kurumun kendi değer sistemini de kapsayacak şekilde tasarlandığından, misyon, vizyon ve temel değerlerin içselleştirilmesine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2. PUKÖ döngülerinin kapatılmasını güvence altına alacak mekanizmaların geliştirilmesi gerekmektedir.**

Kalite komisyonu tarafından Kalite Güvence Sistemi Rehberi Kurumun kalite güvencesi sistemi kapsamındaki faaliyetlerine temel oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu rehber kalite güvencesi kapsamında ilgili ölçütlere istinaden yapılması gereken alt faaliyetleri PUKÖ döngüsü temelinde tanımlamaktadır. Bu faaliyetlerin kalite komisyonu tarafından izlenmesi de planlanmıştır.

Kurumda kalite güvence sistemi kapsamında eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı, yönetim sistemi ve uluslararasılaşma alanlarında gerçekleştirilen faaliyetler bir plana göre uygulanmakta ve ardından uygulamalar kontrol edilerek gerekli önlemler alınmaktadır. Tüm temel etkinlikleri kapsayan anahtar performans göstergeleri tanımlanmış ve paylaşılmıştır. Anahtar performans göstergelerine ilişkin gerçekleştirmeler altı aylık ve yıllık olarak takip edilmekte olduğu ve Strateji Daire Başkanlığı tarafından raporlandığı ifade edilmektedir. Ayrıca bu süreç Stratejik Plan Eşgüdüm Komisyonu tarafından da düzenli olarak takip edilmektedir.

Kurum PUKÖ döngülerinin kapatılması yönünde kayda değer çalışmalar yapmıştır, bununla birlikte bu çevrimlerin kapatılmasını güvence altına alacak sistematik çalışmaların yapılması önerilmektedir.

# EĞİTİM ve ÖĞRETİM

## Güçlü Yönler

### 1. Üniversitenin güçlü akademik kadrosu, gelenekleri ve yurt dışı ilişkileri vardır.

Kurumun, yurt dışı ilişkileri sürdürdüğü ve güçlü akademik kadrosunun muhafaza ettiği tespit edilmiştir. Üniversite, Paris I Panthéon-Sorbonne Üniversitesi başkanlığında 30 Fransız Yükseköğretim kurumundan oluşan bir Konsorsiyum üyesidir ve dolayısıyla söz konusu üniversiteler ile Bilimsel İş Birliği Anlaşması bulunmaktadır. İletişim Fakültesi Bordeaux-Montaigne Üniversitesi ile, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü ve Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Bölümü ise Paris I Panthéon-Sorbonne Üniversiteleri ile yapmış oldukları anlaşmalar kapsamında, bu eğitim kurumlarının uyguladıkları çeşitli programların ilgili fakülte/bölüm öğrencilerine uygulanmasını içeren diploma programı anlaşmalarını hayata geçirmiştir. Kurumun, başta Fransız üniversiteleri olmak üzere Avrupa'da 141 üniversite ile öğrenci ve personel hareketliliği ve araştırma konularında 328 adet iş birliği anlaşması yaptığı belirlenmiştir. Öte yandan, Üniversite'nin 2017 yılında öğretim üyesi sayısı 141 iken 2020 yılında 155'e, öğretim elemanı sayısı 2017 yılında 267 iken 2020 yılında 287'ye yükselmiştir. Lisans ve lisansüstü programların öğrenci sayısı/öğretim üyesi sayısı 2017 yılında 30.241 iken 2020 yılında 26.735'e, lisans ve lisansüstü programların öğrenci sayısı/öğretim elemanı sayısı ise 2017 yılında 15.97 iken 2020 yılında 14.44'e düşmüştür. Üniversite'nin yıllar itibarıyla eğitim ve öğretimi nitelikli bir şekilde sürdürebilmek için öğretim üyesi ve öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısını düşürmeye gayret ettiği anlaşılmıştır.

### 2. Üniversite Türkiye'de en nitelikli öğrenciler tarafından tercih edilmektedir.

Türkiye'de en nitelikli öğrencilerin Üniversite'nin çeşitli programlarını tercih etmeyi sürdürdüğü tespit edilmiştir. Üniversite'nin 12 lisans programına yerleşen öğrencilerin 2017 ve 2020 yıllarındaki Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) sonuçları karşılaştırıldığında, 10 lisans programının giriş puanlarında yükseliş olduğu, 1 lisans programının giriş puanlarının aynı kaldığı, 1 lisans programının ise giriş puanlarında kısmi düşüş olduğu anlaşılmıştır. Başarılı öğrencilerin Üniversiteye kazandırılması ve yeni öğrencilerin Kuruma ve programlara uyumlarının sağlanması için her yıl tüm akademik birimlerin temsil edildiği tanıtım toplantılarının ve oryantasyon günlerinin düzenlendiği tespit edilmiştir.

### 3. Öğrencilerin %50'si merkezi sınavlar, diğer %50'si Fransızca eğitim veren liselerin mezunları arasından belirlenen ölçütlere göre kabul edilmektedir.

Galatasaray Üniversitesine girişte öğrencilerin %50'sini Yükseköğretim Kurumları Sınavını (YKS) başaranların, %25'ini Galatasaray Lisesi mezunlarının ve diğer %25'ni ise Fransızca öğretim yapan lise mezunlarının oluşturduğu belirlenmiştir. Lisans öğrencilerinin uluslararası anlaşma ve yürürlükteki mevzuat çerçevesinde; Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS), Galatasaray Üniversitesi Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sınavı (GSÜÖSYS), Yurt Dışından veya Yabancı Uyruklu Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sınavı (YÖSS), Yatay Geçiş ve Dikey Geçiş olmak üzere belli ölçütler çerçevesinde Üniversiteye kabul edildiği tespit edilmiştir.

### 4. Öğrencilerin en az iki yabancı dile hakim olmaları eğitimin kalitesini yükseltmektedir.

Galatasaray Üniversitesi Fransızca Hazırlık Sınıfında öğrencilere öğretim dili Fransızca olan lisans programlarını izlemek için gerekli bilgi ve beceriler kazandırılmaktadır. Ayrıca Üniversite'nin çok dilli eğitim sunma vizyonu doğrultusunda, Avrupa Dilleri Ortak Çerçeve Metni esas alınarak öğrencilere Almanca, İngilizce ve İspanyolca dinleme, okuma, yazma ve konuşma temelli dil becerileri kazandırılmaktadır. Örneğin, öğrencilerin lisans programlarından mezun olabilmeleri için asgari İngilizce CEF B2 seviyesine sahip olmaları gerekmektedir. Öğrencilerin en az iki yabancı dile hakim olmalarının, eğitimin niteliğini olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

## **5. Üniversitenin katılımcı geleneği tüm programları, paydaşların katılımı ile tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlamaktadır.**

Öğretim programlarının, Galatasaray Üniversitesi Eğitim-Öğretim Programları ve Eğitim Planları Tasarımı ve Onayı Yönergesi hükümleri çerçevesinde tasarlandığı ve Galatasaray Üniversitesi Eğitim-Öğretim Komisyonları Yönergesi uyarınca her akademik birimde eğitim planlarının oluşturulması ve güncellenmesi önerilerini değerlendirmek üzere Akademik Birim Eğitim-Öğretim Komisyonu kurulduğu tespit edilmiştir. Programların tasarım ve onayı sürecinin daha çok iç paydaş görüşleri temelinde yürütüldüğü anlaşılmıştır. Ancak Mühendislik ve Teknoloji Fakültesi ile İletişim Fakültesi'nde programların tasarım ve onayı süreçlerinde hem iç ve dış paydaş görüşlerinin alındığı tespit edilmiştir. Bu fakültelerde programların yapısı ve ders dağılımlarına yönelik olarak danışma kurullarının ve öğrenci temsilcilerinin görüş ve önerilerine başvurulduğu belirlenmiştir.

## **6. Üniversitede öğretim elemanları ile öğrenciler arasında sağlıklı ve güçlü, iletişim ve işbirliği bulunmaktadır.**

Üniversitede öğretim elemanları ile öğrenciler arasında sağlıklı ve güçlü iletişim ve iş birliğinin devam ettiği anlaşılmıştır. Örneğin, Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan öğretim platformunun kullanımı hakkında bilgilendirmede bulunmak ve karşılaşılabilecek anlık/ acil sorunları çözmek amacıyla öğrenci ve öğretim elemanları destek grupları oluşturulmuştur. Ayrıca oluşturulan eğitim doküman ve videoları sayesinde kullanıcıların uzaktan eğitim platformuna hızlı uyum yapmalarını sağlanmıştır.

## **7. Üniversitede mentörlük/danışmanlık sistemi güçlü bir şekilde oluşturulmuştur.**

Galatasaray Üniversitesi Öğrenci Danışmanlığı Yönergesi uyarınca her öğrenci için kayıtlı olduğu ön lisans ve lisans programının birinci sınıf derslerine ilk kez kayıtlı olduğu yarıyıldan itibaren danışman atanmaktadır. Danışman, danışmanı olduğu öğrencileri mezun oluncaya kadar izlemekte, üniversite yaşamına geçiş, uyum ve öğrenme süreçleri ile ilgili hususlarda kendilerine yardımcı olmaktadır. Öte yandan, Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi (KAGEM) tarafından yürütülen 'Mentörlük Uygulaması'nın sürdürüldüğü tespit edilmiştir. Mentörlük kapsamında, isteyen öğrencilere Galatasaray Üniversitesi mezunlarından mentörler atanmaktadır. Öğrenciler mentörlerle belli dönemlerde bir araya gelerek hem aldıkları eğitim hem de mezuniyet sonrası iş hayatlarında karşılaşılabilecekleri olası durumlara dair deneyim kazanmaktadır.

## **8. Öğrencilerin en az iki veya üç dil bilmeleri dolayısıyla, Erasmus ve diğer değişim programları etkin olarak kullanılmaktadır.**

Galatasaray Üniversitesi'nin 2000 yılından beri Fransız eğitim kurumları ile öğrenci değişimi programları düzenleyerek Erasmus alanında öncülük yaptığı bilinmektedir. Kurum, öğrenci hareketliliğini teşvik etmek için Galatasaray Üniversitesi Yatay ve Dikey Geçiş, Öğrenci Değişim Programları ve İntibak Yönergesi hazırlamıştır. Bu yönerge; ön lisans ve lisans programlarına dikey geçiş, ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarına (kurum içi, yurt içi kurum dışı ve yurt dışından) yatay geçiş yapılmasına ilişkin esaslarla, yeni kayıt yaptıran öğrencilerin daha önce (uzaktan eğitim programları hariç) Galatasaray Üniversitesi dahil olmak üzere herhangi bir yükseköğretim kurumundan alıp başarılı oldukları dersler ve Galatasaray Üniversitesi öğrencilerinin (yurt içi ve yurt dışı) öğrenci değişim programları kapsamında diğer üniversitelerde alıp başarılı oldukları derslerin intibaklarıyla ilgili usul ve esasları kapsamaktadır. Kurumun, 21 ülkenin çeşitli eğitim kurumları ile 140'dan fazla Erasmus+ Programı anlaşmasının olduğu anlaşılmıştır. Kurum tarafından 2018 ve 2019 yıllarında sunulan Erasmus+ ICM hareketlilik projeleri (KA107), Avrupa Komisyonu tarafından ortak ülkelerle hareketliliği finanse etmek için fonlanmak üzere seçilmiştir. Öğrenci değişim programları kapsamında gelen öğrenci sayısı 2017 yılında 74 iken 2020 yılında 132'ye yükselmiştir. Öğrenci değişim programları kapsamında giden öğrenci sayısı ise 2017 yılında 160 iken 2020 yılında 46'ya düşmüştür. Giden öğrenci sayısındaki düşüşün pandemi koşullarından kaynaklandığı kanaati oluşmuştur. Öğretim elemanı değişim programları kapsamında gelen öğretim elemanı sayısı 2017 yılında 13 iken 2020'de 0'dır. Öğretim elemanı değişim programları kapsamında giden öğretim elemanı sayısı 2017 yılında 1

iken 2020 yılında 0'dır. Pandemi nedeniyle 2020 yılında personel ders verme hareketliliğinin gerçekleşmediği, ancak Şubat 2020'de 2 idari personelin eğitim alma hareketliliğinden yararlandığı belirlenmiştir.

## **9. Üniversitenin tüm programları Bologna sürecine göre yapılandırılmıştır.**

Bologna Ders Bilgi Paketinin güncellenme sürecinin Üniversite bütününde tamamlanmadığı tespit edilmiştir. Ders & Program Yeterlilikleri Matrisi ile Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikleri Çerçevesi (TYYÇ) & Program Yeterlilikleri İlişkisine dair tabloların bazı programlarda kısmen ya da tamamen boş bırakıldığı görülmüştür. Ayrıca bölümlerin öğretim programlarında yer alan bazı derslerin içerik, konu başlıkları, değerlendirme sistemi, yeterlilik ilişkisi ve AKTS'lerinin belirtilmediği saptanmıştır. Program eğitim amaçlarına ve program çıktılarına ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesine yönelik Üniversite çapında bütünlüklü bir ölçme ve değerlendirme sisteminin henüz kurulmadığı belirlenmiştir.

## **10. Lisansüstü düzeyde tezli ve tezsiz yürütülen yüksek lisans programları öğrencilerin beğenisini kazanan programlardır. Özellikle, uygulamaya yönelik tezsiz yüksek lisans programları sektörlerdeki/uygulamadaki insan kaynağının kalitesinin artırılmasına önemli katkılar yapmaktadır.**

Tezli ve tezsiz yüksek lisans programlarının öğrenciler tarafından tercih edilen programlar olduğu anlaşılmıştır. Özellikle, tezsiz yüksek lisans programlarının daha fazla rağbet edilen programlar olduğu görülmüştür. Tezli yüksek lisans öğrenci sayısı 2017 yılında 659 iken 2020 yılında 459'a düşmüştür. Tezsiz yüksek lisans öğrenci sayısı 2017 yılında 797 iken 2020 yılında 723'e düşmüştür. 2016 yılında değişen Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği kapsamında, lisansüstü programların mezuniyet süreleri sınırlandırıldığından söz konusu programlardaki inaktif öğrencilerin kayıtlarının silindiği ve dolayısıyla söz konusu programlardaki öğrenci sayının düştüğü tespit edilmiştir. Tezsiz yüksek lisans programlarının sektörlerdeki insan kaynağının niteliğinin artırılmasına önemli katkılar yapmayı sürdürdüğü anlaşılmıştır.

## **11. Programların yürütülmesinde “öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme” modeli benimsenmiştir.**

Öğrencilerin araştırma ve uygulama yapma yetkinliklerini geliştirmek için öğretim programlarında araştırma yöntemleri, bitirme tezi, bitirme ödevi ve bitirme projesi gibi önemli etkinliklerin zorunlu ya da seçmeli olarak yer aldığı tespit edilmiştir. Derslerde edinilen teorik bilgilerin laboratuvar çalışmaları, teknik geziler, uygulamalı projeler ve çeşitli stajlar ile desteklendiği anlaşılmıştır. Öğrencilerin araştırma süreçlerine katılımının müfredat, yöntem ve yaklaşımlarla desteklendiği belirlenmiştir. Ancak ders bilgi paketlerinde aktif öğrenme strateji ve yöntemlerini içeren uygulamaların sınırlı olduğu görülmüştür. Ders kazanımlarına uygun sınav yöntemlerinin planlanıp uygulandığı kanaati oluşmuştur. Ancak ölçme ve değerlendirme sürecinin ders kazanımları ve program yeterlilikleriyle ilişkilendirildiğine dair uygulamaların sınırlı olduğu görülmüştür. Öğrenci geri bildirimlerinin ders değerlendirme anketleri aracılığı ile her yarıyıl alındığı ve gerekli iyileştirmelerin yapıldığı anlaşılmıştır. Akademik kadronun eğitim-öğretim performansının da her yarıyıl bu anketler yoluyla izlendiği tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarının öğretim yetkinliğini geliştirmek üzere eğitimcilerin eğitimi programlarının planlandığı, ancak henüz yürütülmediği tespit edilmiştir.

Galatasaray Üniversitesi'nde akademik danışmanlık hizmetinin Galatasaray Üniversitesi Öğrenci Danışmanlığı Yönergesi çerçevesinde yürütüldüğü tespit edilmiştir. Söz konusu yönerge kapsamında, her öğrenci için kayıtlı olduğu ön lisans ve lisans programının birinci sınıf derslerine ilk kez kayıtlı olduğu yarıyıldan itibaren danışman atanmaktadır. Danışman, danışmanı olduğu öğrencileri mezun oluncaya kadar izlemekte, üniversite yaşamına geçiş, uyum ve öğrenme süreçleri ile ilgili hususlarda kendilerine yardımcı olmaktadır. Öğrencilerin danışmanlarına yüz yüze ya da çevrimiçi olarak kolaylıkla ulaşabildikleri anlaşılmıştır. Covid-19 pandemi süreci nedeniyle uzaktan eğitim kapsamında öğrencilerden geri bildirim almak ve yaşanan sorunları ivedilikle çözmek için Öğrenci Destek Gruplarının oluşturulduğu tespit edilmiştir. Öğrencilerin doğrudan geri bildirim verebilecekleri e-posta



adresleri (teams@gsu.edu.tr ve uzem@gsu.edu.tr) tanımlanmış, hızlı destek için ise GSU-UZEM 4701 dahili destek hattı işler hale getirilmiştir.

## **12. Staj ve İşyeri eğitimine önem verilmektedir.**

Galatasaray Üniversitesi'nde staj ve benzeri uygulamaların Galatasaray Üniversitesi Staj Yönergesi çerçevesinde yürütüldüğü tespit edilmiştir. Üniversitede, staj ve işyeri eğitiminin son derece önemsendiği kanaati oluşmuştur. Programların büyük bir kısmında staj ve işyeri eğitimi bir zorunluluk olarak yer almaktadır. Galatasaray Üniversitesi Staj Yönergesi uyarınca Üniversite'nin tüm stajlara (zorunlu/gönüllü) sigorta ödemesi yapması gerekmektedir. İki yıldır Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin staj seferberliği projesinin hayata geçirildiği ve bu yıl 140 öğrencinin söz konusu Ofise staj için başvurduğu anlaşılmıştır. Bunun dışında, Mezunlar Derneği ile staj için iş birlikler olduğu ve bu çerçevede her fakültenin bazı derslerle ilgili protokollerin bulunduğu ve söz konusu protokoller kapsamında staj kolaylığının sağlanması gerektiği tespit edilmiştir. Staj ve işyeri eğitimleri konularında özellikle KAGEM'in de önemli sorumluluklar üstlendiği anlaşılmıştır.

## **13. Seçmeli derslerle zenginleşmiş eğitim programları öğrencilerin geniş perspektifte konularını yorumlamalarına, disiplinler arası etkileşimin artmasına olanak vermektedir.**

Ön lisans, lisans ve lisansüstü programların seçmeli derslerle desteklenmesi, öğrencilerin geniş açıdan konuları analiz edip sentezlemelerine ve disiplinler arası etkileşimin artmasına olanak sağlayacak niteliktedir. Çift ana dal ve yan dal programlarının yaygın bir şekilde yürütülmesi, öğrencilerin kariyer planı seçeneklerini artırdığından takdire değer bulunmuştur. Çift ana dal yapan öğrenci sayısı 2017 yılında 47 iken 2020 yılında 58'e yükselmiştir. Aynı şekilde yan dal yapan öğrenci sayısı 2017 yılında 27 iken 2020 yılında 129'a yükselmiştir. Tezsiz yüksek lisans programlarının sektörlerin beklentilerini karşılayacak şekilde hazırlanması da önemli görülmüştür.

## **14. Engelsiz üniversite koşulları sağlanmış bulunmaktadır.**

Özel yaklaşım gerektiren öğrencilere yönelik hizmetlerin Yükseköğretim Kurumları Engelliler Danışma ve Koordinasyon Yönetmeliği ve Galatasaray Üniversitesi Engelsiz Öğrenci Birimi Yönergesi hükümleri çerçevesinde yürütüldüğü anlaşılmıştır. Ancak uzaktan/karma eğitim süreçlerine ilişkin engelsiz üniversite uygulamalarının henüz tam anlamıyla hayata geçirilemediği belirlenmiştir. Bedensel engelli öğrencilerin uzaktan eğitim süreçlerine üniversite yerleşkesi içinden katılabilmesi için erişilebilir bilgisayar laboratuvarı ve internet erişimi sağlandığı tespit edilmiştir. Kütüphanede görme engellilerin tarama ve araştırma yapmak için kullanabilecekleri donanıma sahip ortamlar oluşturulduğu bildirilmiştir. Kütüphane elektronik veri tabanlarına internet üzerinden kampüs dışı erişim imkanı sağlandığı anlaşılmıştır.

## **Geliştirmeye Açık Yönler**

### **1. Kütüphane, bilgi işlem alt yapısı ve araştırma laboratuvarları; kitap, dergi, online veri tabanları, ekipman ve sunulan olanaklar açısından yeterli olmakla birlikte mekan kısıtlarından etkilenildiği gözlenmiştir.**

Üniversite tarihi binasının 2019 yılında geçirdiği yangın sonrası restorasyonunun tamamlandığı ve mekan yetersizliğinin büyük ölçüde ortadan kalktığı anlaşılmıştır. Kütüphanenin alt yapısında değişiklik yapıldığı, oturarak kullanılacak mekanın yüzde 35 oranında artırıldığı ve öğrencilerin geri bildirimleri doğrultusunda kütüphanenin daha uzun süre açık kalmasının kararlaştırıldığı tespit edilmiştir. Dar bir alan olmasına rağmen özel bir bölümlenme ile öğrencilere çok geç saatlere kadar kütüphanede çalışma imkanı sağlandığı ve kütüphanenin personel ihtiyacının karşılandığı belirlenmiştir. Yine sınıfların olduğu binanın ve teknolojik alt yapısının iyileştirildiği ve laboratuvarların yenilendiği anlaşılmıştır. Ayrıca İletişim Fakültesi öğrencilerinin ilgi alanları doğrultusunda becerilerini

geliştirmelerini ve pratik yapmalarını desteklemek amacıyla bünyesinde İletişim Ajansı, Tasarımhane, Haber Odası, Kurgu Birimi, Medyatek, Radyo ve Televizyon Stüdyoları bulunan İletişim Fakültesi Uygulama Birimlerinin yenilediği ve öğrencilerin kullanımına sunulduğu tespit edilmiştir.

Kurumun, 2018 KGBR 'sinde belirtilen mekan kısıtlarını önemli ölçüde giderdiği kanaati oluşmuştur.

## **2. Öğrencilere yönelik psikolojik danışma ve rehberlik, sağlık ve spor hizmetlerinin kısıtlı imkanlarla sağlandığı gözlenmiştir.**

Öğrencilere yönelik psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri ile sağlık hizmetlerinin mediko-sosyal birimi tarafından sunulduğu tespit edilmiştir. Bu birimde 1 iş yeri hekimi, 1 diş hekimi, 1 psikolog, 1 hemşire ve 1 sağlık teknisyeninin görev yaptığı belirlenmiştir. 2019 yılında 190 öğrencinin (toplam 4067 öğrenci içinde %4,67), 2020 yılında ise 121 öğrencinin (toplam 4134 öğrenci içinde %2,93) psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinden yararlandığı anlaşılmıştır. Aynı şekilde, 2019 yılında 410 öğrencinin (toplam 4067 öğrenci içinde %10,08), 2020 yılında ise 150 öğrencinin (toplam 4134 öğrenci içinde %3,63) sağlık hizmeti aldığı saptanmıştır. Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığının, Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu ve spor etkinliği düzenleyen diğer yurt içi ve yurt dışı kuruluşlarla iş birliği yaparak, Üniversiteyi temsilen öğrencilerin çeşitli yarışmalara katılmalarını sağladığı anlaşılmıştır. Kurumun, mevcut mekan kısıtlarına rağmen spor etkinlikleri için gerekli alt yapıyı sağlamak amacıyla çok amaçlı, 1000 metrakareye yakın bir alana sahip ve içinde kapalı alanlar, duş yerleri ve çeşitli spor aletleri olan; plates ve yoga çalışmalarının yapılabileceği spor merkezini hizmete sunduğu belirlenmiştir. Ayrıca 2019 yılında Üniversite genelinde tüm öğrencilerin alabileceği Beden Eğitimi ve Spor dersi ortak ders olarak açılmıştır.

Kurumun, spor hizmetleri için gerekli alt yapıyı oluşturduğu, ancak sağlık hizmetleri ile rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerini sınırlı sayıda personelle sunduğu kanaati oluşmuştur.

## **3. Eğitim kadrosu olarak Fransa'dan gelmesi beklenen öğretim elemanı desteğinin son yıllarda çeşitli nedenlerle azalması önemli bir sorun olarak algılanmaktadır.**

Yükseköğretim Kurulu tarafından müteakabiliyet ilkesi çerçevesinde, Galatasaray Üniversitesi'nde görev yapan Fransız öğretim üyelerinin B2 seviyesinde Türkçe bilgisine sahip olmaları koşulu arandığından Fransa'dan beklenen öğretime elemanı desteğinde azalma olduğu tespit edilmiştir. Kurumun bu sorunu, Türkiye'den nitelikli personelleri istihdam ederek aşmayı planladığı anlaşılmıştır. Üniversiteye yeni öğretim görevlisi kadroları ihdas edilerek bu sorunun çözülebileceği görüşün ün egemen olduğu saptanmıştır. Nitekim öğrencilerin herhangi bir mağduriyet yaşamaması için 2019 yılı içerisinde Yabancı Diller Yüksekokuluna çok sayıda öğretim görevlisi alındığı belirlenmiştir.

Kurumun, öğrencilerin herhangi bir mağduriyet yaşamaması için bir çözüm ürettiği, ancak Fransız öğretim elemanı desteğinin sağlanması hususunda gerekli iradeyi göstermesinin ve ısrarını sürdürmesinin Kurumun kimliği ve algısı açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

## **4. Yurt (barınma) olanaklarının bulunmaması öğrenciler tarafından önemli bir eksiklik olarak vurgulanmıştır.**

Kurumun, gayretlerine rağmen, yurt ve barınma olanakları ile ilgili henüz somut bir iyileşme sağlayamadığı tespit edilmiştir.

## ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

### Güçlü Yönler

**1. Galatasaray Eğitim Vakfı, üniversite bünyesinde gerçekleştirilen ve belirli uluslararası atıf indekslerinde (SCI, SCI-E, SSCI, AHCI) taranan dergilerde yayımlanan tam metin makalelere yayın teşviki uygulaması iyileştirilebilir.**

Galatasaray Eğitim Vakfı (GEV) tarafından öğretim elemanlarına sağlanan yayın teşviki, yaşanan mali sıkıntılar ve bütçe yetersizliği nedeniyle, 2019 yılında belirsiz bir süreliğine iptal edilmiştir. Uygulamanın sonlanmış olmasının kısa vadede olumsuz bir sonucu gözlemlenmemiştir. Üniversite yönetimi uzun vadede bu durumun sınırlı da olsa olumsuz bir etkinin hissedilebileceğini ve farklı teşviklerin özellikle Üniversitenin Yükseltme ve Atama Yönergesi bağlamında Mart 2021 tarihinden itibaren alınmakta olduğunu belirtmişlerdir. Bir başka deyişle daha önce güçlü yön olarak belirtilen GEV desteği devam etmemektedir; yerine başka uygulamalar gerçekleştirilmeye henüz yeni başlanmıştır. Örneğin, BAP başvurularında bütçenin daha önceki yıllarda yapılmış olan yayınlara bağlı olarak arttırılması yayın için teşvik edebilir. Bu tür teşvikler birer dış motivasyon aracı olarak etkili olabilmektedir. GEV ya da başka kaynaklarla bu tür uygulamaların devam ettirilmesi, başta sosyal bilimler odaklı olma gibi araştırma-geliştirmeye yönelik sınırlılıklar da düşünüldüğünde önemlidir. Bu tür yayın ve araştırma-geliştirme odaklı teşviklerin ortaya konulması, izlenmesi ve iyileştirilmesi önerilir.

**2. Mevcut durumda Üniversitenin bilimsel araştırma projeleri (BAP) fonunun tamamına yakınının öz gelirlerle karşılanması olumlu bulunmuştur.**

Üniversitenin bilimsel araştırma projeleri (BAP) fonunun neredeyse tamamının öz gelirlerle karşılanması da KGBR'da bir başka güçlü yön olarak belirtilmiştir. Bu durumun hala devam ettiği gözlenmiştir.

**3. Fransız Üniversiteleri ile oluşturulan Konsorsiyum kapsamında ve Fransızca dilini kullanan araştırmacılara proje yapma ve hareketlilik konularında Galatasaray Üniversitesi Akademik Destek Konsorsiyumu tarafından kaynak tahsis edilmesi güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.**

AUF (Agence Universitaire de la Francophonie) de bir önceki geribildirim raporunda belirtildiği üzere önemli bir fon kaynağı olarak hala Galatasaray Üniversitesinin güçlü yönlerinden biridir. Öğretim üyelerinin karşılıklı hareketliliği, eğitim-öğretim, araştırma projeleri ve doktora öğrencilerinin desteklenmesi ile diğer koordinasyon giderlerin karşılanması amacıyla Konsorsiyum her sene 90.000-95.000 Euro civarında bir bütçe ayırdığı belirtilmiştir. Galatasaray Üniversitesi 2019 yılında 9 proje için toplam 22.000 Euro bu fondan kullanmıştır. Ancak bu projelerin çoğunlukla eğitim-öğretim ve öğretim elemanı hareketliliğiyle ilgili olduğu, araştırma-geliştirme projelerine fon elde etmek için henüz yeni farkındalığın oluşmakta olduğu gözlemlenmiştir. Gösterge raporlarında dış destekli proje sayısının örneğin 2018, 2019 ve 2020 yıllarında sırasıyla 1, 3 ve 2 olması da üniversitenin bu kaynaktan araştırma-geliştirme kapsamında yeterince yararlanmadığının göstergesi olarak değerlendirilebilir. Konsorsiyum kaynağının araştırma-geliştirme amaçlı kullanımına yönelik teşviklerin oluşturulması önerilir.

**4. Yurtdışı konferanslara katılımın üniversite tarafından yaygın olarak desteklenmesi olumludur.**

Öğretim elemanlarının yurtdışı konferanslara katılımının küresel salgın döneminde de Üniversite tarafından BAP kapsamında desteklendiği de gözlemlenmiştir.

## **5. Öncelikli araştırma alanlarının belirlenmiş olması olumludur, bu yönde teşviklerin oluşturulması önerilmektedir.**

Galatasaray Üniversitesi (1) Sosyal Yenilikçilik ve Girişimcilik, (2) Bilgi/Enformasyon Toplumu ve Dijital Dönüşüm, (3) Karar Verme, Belirsizlik ve Yönetim, (4) Toplum için Akıllı Sistemler ve Hizmetler, (5) Değişen Toplumsal Yapılar ve Yönetişim, (6) Sürdürülebilir Kalkınma başlıklarını öncelikli alanlar olarak belirlemiştir. Bu alanların Üniversitenin yapısına, kuruluş amaçlarına, vizyon, misyon ve stratejik amaçlarına son derece uyumlu olduğu; ulusal ve evrensel kalkınma ve gelişmeye yardımcı olacak nitelikler taşıdıkları görülmektedir. 2020 yılı itibarıyla uygulanmaya başlayan Galatasaray Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Yönergesi ile Galatasaray Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Uygulama Usul ve Esasları'nda öncelikli alan araştırma projeleri (OAP) adlı özel bir proje türü öngörülmüş ve en büyük bütçe bu türdeki projelere verilmesi kararlaştırılmıştır. Daha önceki KGBR'de belirtilen güçlü yön hala devam etmektedir. Son beş yılda BAP destekli gerçekleştirilen projelere ilişkin raporda da tüm projelerin öncelikli alanlarla ilişkilendirildiği de görülmektedir. Bu durum öncelikli alanların belirlenmesi dışında izlenmesine yönelik çabaların olduğunu da göstermektedir. Ancak henüz bir projenin OAP olarak sunulduğu gözlemlenmiştir. 2020 yılından itibaren bu tür projelere ayrı bir önem verildiği düşünüldüğünde az sayıda olması anlaşılabilir ancak OAP türü projelerin sayısının artırılmasına yönelik teşviklerin oluşturulması önerilmektedir.

## **Geliştirmeye Açık Yönler**

### **1. Yetkin akademik kadro ve kaliteli öğrenci profili ile önemli insan kaynağı potansiyeline uygun düzeyde yurt içi ve yurt dışı araştırma kaynaklarından yararlanması beklenmektedir.**

Nitelikli öğretim elemanlarının mevcut olmasına rağmen yeterli düzeyde dış destekli proje sayısının istenen düzeyde olmaması hala devam etmekte olan bir durum (gelişmeye açık yön) olduğu gözlemlenmiştir. Üniversitenin gösterge raporları bu durumu açık biçimde ortaya koymaktadır. Üniversitenin sosyal bilimler ağırlıklı olması, küresel salgın vb. faktörler KGBR sonrası dönemde istenen gelişmenin sağlamamasının nedenleri olarak görülmektedir. Ayrıca, Fransızca SSCI ya da benzeri indekslerce taranan dergi sayısının sınırlı olması, Frankafon geleneğinde sözlü bildirimlerin makalelere göre daha değerli kabul ediliyor olması gibi etkenler de proje ve yayın potansiyelinin istenen düzeye çıkamamasında rol oynamaktadır. Öte yanda, Galatasaray Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Yönergesi ile Galatasaray Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Uygulama Usul ve Esaslarının geliştirilmesi, Yükseltme ve Atama Yönergesinin araştırma üniversiteleri yönergeleri doğrultusunda güncellenmesi, AVESIS yazılımının kullanılmaya başlanması vb. uygulamalar bu bağlamda önemli çabalar olarak değerlendirilmektedir. Araştırma proje potansiyelinin artırılması amacıyla

- Galatasaray Üniversitesi Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezinin kurulmasının tamamlanması
- araştırma projesi yazmak, fon ve ortak bulmak, gerçekleştirmek isteyen öğretim elemanı ve öğrencilere doğrudan yardımcı olunması,
- öğretim elemanı ve öğrencilere yönelik proje yazma-yürütme, BAP, dış fon kaynakları, ortaklıklar kurma konularında farkındalık çalışmalarının yapılması
- lisansüstü çalışmaların BAP ve TUBİTAK gibi dış desteklere yönlendirilmesi, mühendislik programlarında olduğu gibi yayın koşulunun getirilmesi önerilmektedir.

## **2. İş dünyası ve ar-ge/inovasyon alanlarında endüstri ile ilişki düzeyi arttırılmalıdır.**

Üniversitenin öğretim elamanları ve birçok birimi ilgili oldukları sektörlerle yakın ilişki içinde oldukları gözlemlenmektedir. Ancak, KGBR’de belirtilen bu iş birliğinin araştırma-geliştirme/inovasyondan çok uygulama ağırlıklı devam ettiği izleme sürecindeki görüşmelerde de ifade edilmiştir. Bir başka deyişle, iş dünyası ve ar-ge/inovasyon alanlarında endüstri ile ilişkilerinin henüz istenen düzeye ulaşmamış olması hala gelişmeye açık yöndür. Sosyal bilimler ağırlıklı olma Üniversitenin bu alanda istenen düzeyde gelişme sağlayamamasının nedeni olarak gösterilmektedir. Ancak, Üniversitenin öncelikli araştırma alanlarının aslında araştırma-geliştirmeye ve inovasyona son derece açık alanlar olduğu ileri sürülebilir. Bir önceki geliştirmeye açık yöne ilişkin sunulanlara ek olarak Galatasaray Üniversitesi lisansüstü eğitim programlarının (tezli, tezsiz) ilgili sektör ve kurumlara araştırma-geliştirme desteği sağlayacak bir bakış açısıyla ele alınmaları önerilir.

## **3. Araştırma önerilerinin projelendirilmesi, teşvik edilmesi, çıktılarının raporlanması ve ticarileşmesini sağlayan teknoloji transfer ofisi gibi bir mekanizmaların oluşturulması önerilmektedir.**

2018 yılı KGBR’inde belirtilen bu gelişmeye açık yöne ilişkin çalışmalar geç de olsa başlatılmış, Galatasaray Üniversitesi Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezinin kurulmasına Senato kararıyla karar verilmiştir. Merkezin gerekli uzman personel sağlanması ile 2021 yılı içinde faaliyete geçmesi beklenmektedir. Öncelikle bir Merkez olarak kurulması sonra mevzuata uygun olarak bir ofise dönüştürülmesi etkili bir yaklaşım olabilir. Bu merkezin kurulumunun en kısa sürede tamamlanması, çalışma esaslarının ve süreçlerinin belirlenerek yazılı hale getirilmesi, gerekli insan kaynağının kurum içi ve dışı kaynaklarla sağlanması önerilir. Gerekli durumda stratejik ortaklıklar kurularak başka üniversite TTO ya da benzeri merkezlerinden yardım da alınması önerilir.

## **4. Personelin iş fikirlerini ticarileştirebileceği ön kuluçka, kuluçka ve teknopark benzeri oluşumların sağlanması uygun olacaktır.**

Üniversite mensuplarının iş fikirlerini ticarileştirebileceği ön kuluçka, kuluçka ve teknopark benzeri bir mekanizmanın bulunmaması da gelişmeye açık yön olarak devam etmektedir. Galatasaray Üniversitesi Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezinin kurulumu bu konuda önemli bir çaba olarak değerlendirilebilir. Orta ve uzun vadede AUF’ye sunulan proje anlamlı bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Ancak, insan kaynağı, deneyim eksikliği gibi sınırlılıklar düşünüldüğünde stratejik ortaklıklar kurularak öğretim elemanlarının, öğrencilerin ortak üniversitenin teknokentinden ya da kuluçka merkezinden yararlanmaları kısa vadeli bir çözüm olarak önerilir.

## TOPLUMSAL KATKI

Daha önceki dönemlerde, özellikle 2018 yılında gerçekleştirilen değerlendirme sürecinde yararlanılan YÖKAK rehberinde Toplumsal Katkı ayrı bir başlık olarak ele alınmamıştır. Bu nedenle, Üniversitenin 2018 yılı KBGR'da toplumsal katkı bağlamında güçlü ya da gelişmeye açık yönlere yer verilmemiştir.

İzleme sürecinde toplumsal katkı alanındaki gelişmelerde sorgulanmıştır. Sonuç olarak, Galatasaray Üniversitesinin toplumsal katkı süreçlerini yönetebilmek ve kalitesini arttırmak için adımlar attığı saptanmıştır. Örneğin; 17/06/2021 tarihli ve 21/09 sayılı Üniversite Senato Toplantısında alınan 2 numaralı karar ile Galatasaray Üniversitesi Toplumsal Katkı Politikası ve Stratejileri belirlenmiştir. Bu Politika ve Stratejiler, üniversitenin Kalite Komisyonunun 11/06/2021 tarih ve 2021/08 sayılı toplantısında aldığı 1 numaralı karara binaen belirlenmiştir. Aynı zamanda, Toplumsal Katkı Koordinasyon Komisyonu, Toplumsal Katkı Koordinasyon Birimi ve Kalite Komisyonu Toplumsal Katkı Alt Komisyonu kurulmuştur. Üniversitenin Web sitesinde Toplumsal Katkı Koordinasyon Birimi sayfası oluşturulmuştur. Toplumsal Katkı Koordinasyon Komisyonu ilk toplantısını 20/06/2021 tarihinde gerçekleştirmiştir. Bu gelişmeler Galatasaray Üniversitesinin toplumsal katkı alanındaki güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir. Daha da güçlü olabilmesi için Üniversite kapsamında gerçekleştirilen ilgili her etkinliğin (örneğin Sürekli Eğitim Merkezi eğitimleri vb.) politika belgesinde belirtilen stratejilerle ilişkilendirilmesi, izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması önerilmektedir.

İlgili gelişmelerin tarihleri incelendiğinde toplumsal katkının önceden belirlenmiş süreçler ve organizasyon yapısı içinde yürütülmesine henüz yeni başlanıldığı görülmektedir. Bir başka deyişle, kurumun toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısına ilişkin planlamaları bulunmaktadır ancak uygulamalara henüz yeni geçilmektedir. Aslında, tezsiz yüksek lisans programları, gerçekleştirilen araştırmalara ilişkin raporların açık erişim halinde sunulması, Sürekli Eğitim Merkezi kapsamında sunulan eğitimler toplumsal katkı uygulamalarıdır ancak özellikle Kurumsal Gösterge Tablolarında bu hizmetlere yönelik verilerin yer almaması toplumsal katkı süreçlerinin henüz planlı ve organize yapıda ele alınmadığının göstergesi olarak düşünülebilir. Bu açıdan, Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü Birimine ilişkin usul ve esasların açık biçimde oluşturularak yazılı hale getirilmesi ve uygulamaya geçirilmesi önerilmektedir.

Toplumsal katkı etkinliklerine ayrılan kaynaklara ve hedeflerin gerçekleştirilme düzeylerine (performansa) yönelik yerleşik ve sürdürülebilir süreçlerin varlığına ilişkin kanıtlara tam olarak ulaşılamamıştır. Toplumsal Katkı Politikası ve Stratejilerinin yeni belirlenmiş olması, ilgili Komisyon ve Birimin henüz çok yeni kurulmuş olması nedeniyle kanıtların gözlemlenememesi son derece doğal karşılanmıştır. Ancak daha önce belirtildiği gibi Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü Birimine ilişkin usul ve esasların açık biçimde oluşturularak yazılı hale getirilmesi ve uygulamaya geçirilmesi önerilir. Bu usul ve esasların toplumsal katkı kaynaklarını (mali, fiziksel, insan gücü) ve etkinlikleri izleme, iyileştirme süreçlerini de mutlaka içermelidir.

# YÖNETİM SİSTEMİ

## Güçlü Yönler

Galatasaray üniversitesinin uluslararası anlaşmayla kurulmuş olması Kurumun yönetim sistemi konusunda da güçlü yön olma potansiyelini sürdürmesine destek olmakta olduğu gözlenmiştir. Bunun yanında;

- Kaynakların yönetiminde etkili ve dengeli stratejilerin uygulanması,
- Stratejik yönetim yaklaşımının benimsenmiş olması,
- İç kontrol sisteminin kurulmuş ve etkin bir biçimde işletiliyor olması,
- Şeffaf ve liyakate dayalı işe alma ve yükseltme süreçlerine göre insan kaynağı yönetim anlayışının sürdürülmesi,
- Süreçlerin işletilmesinde otomasyon sistemlerinin kullanılması yönünde istekliliğin ve uygulamaların olması,
- Tüm birimleri kapsayacak şekilde iş akış şemalarının çıkarılmış olması,
- Akademik ve İdari personelin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik çeşitli programların uygulanması

kurumun yönetim sistemindeki güçlü yanları arasındadır.

Kurumun Uluslararasılaşma politikası ve stratejileri 2021 yılında belirlenmiştir. Bu kapsamda Uluslararası İlişkiler Ofisi Koordinatörlüğünün yapısı güncellenmiş ve yönergesi oluşturulma aşamasındadır.

## Geliştirmeye Açık Yönler

### 1. Entegre bilgi yönetim sistemi konusundaki çalışmalar hızlandırılmalıdır.

Kurumun tüm farklı fonksiyonlarını mevzuata uygun biçimde bütünleştiren bir sistem bulunmamaktadır. Kısmen entegrasyon sağlayan sistemler bulunmakla beraber, bunların edinimi ve devreye alınması maddi zorluklar ve diğer gerekçelerle henüz gerçekleştirilememiştir. Devlet kurumlarının bakanlıklar tarafından sunulan KBS, MYS, TKYS gibi sistemleri kullanması zorunluluğu Kurum tarafından bütünleşik sistemi oluşturmada bir engel olarak düşünülmektedir. Üniversitenin başta öğrenci işleri, personel işleri ve kütüphane sistemleri gibi çok uzun zamandır kullandığı ve uzun vadeli yatırım yaptığı sistemler bulunmaktadır. Bunların yenileri ile değiştirilmesi, çok sınırlı insan kaynağının yeni iş süreçlerine uyumu için kapsamlı dönüşümün sağlanması Kurum tarafından kısa vadede mümkün görülmemektedir. Buna karşılık Kurum bu sorunlara rağmen entegrasyon çalışmalarına devam edilmesi gerektiğinin farkındadır.

### 2. Dijital dönüşüm stratejik planı hazırlanmıştır.

2018 yılı KGBR raporunda gelişmeye açık yön olarak vurgulanan dijital dönüşüm ile ilgili çalışmalar yapılmış ve dijital dönüşüm stratejik planı hazırlanarak yayınlanmıştır.

### 3. Web sitesinin kullanıcı dostu olması ve Türkçe yanında İngilizce ve Fransızca dillerinde de yeterli bilgiyi içermesi konusunda başlatılan çalışmalar tamamlanmalıdır.

Koronavirüs salgınının, mevcut sınırlı sayıda bilgi işlem personelinin uzaktan eğitim ve uzaktan

dönüşümlü çalışmayı desteklemek üzere yönlendirilmesini gerektirdiği ifade edilmiştir. Bu da kurumsal web sayfalarının yeniden yapılandırılması sürecini yavaşlatmıştır. Durumun normale dönmesi ile çalışmalara ağırlık verildiği, başlatılan çalışmaların yıl içerisinde tamamlanacağı belirtilmektedir.

#### **4. Nitelikli teknik eleman ve idari personel istihdamı, devir hızının düşürülmesi, dil becerilerinin iyileştirilmesi ve mevcut personele sağlanan ek olanakların sınırlılığına yönelik çalışmalara ağırlık verilmelidir.**

Kurum İstanbul ili içinde konumlandığı için, istihdam edilen personelin İstanbul'daki yaşam masraflarını devlet memuru maaşı ile karşılanmakta zorlanmakta olduğu ifade edilmektedir. Bunu aşabilecek döner sermaye vb. ek gelir imkanı da bulunmamaktadır. Yine üniversiteye ait lojman yapabilecek arsa, taşınmaz ya da bu iş için gerekli bütçe bulunmamaktadır. Buna rağmen Kurum personeline sınırlı da olsa servis imkanı sağlandığı, öğle yemeğine olabildiğince uygun fiyat ile ulaşmaları için gerekli önlemlerin alındığı belirtilmektedir.

İdari personele yönelik dil kursları açılmıştır. Erasmus+ Personel Hareketliliği programına idari personelin; son yıllarda artan düzeyde ilgi göstermekte olduğu belirtilmiş, her ne kadar içinde bulunduğumuz salgın koşulları dolayısı ile 2020 mart ayından itibaren dolaşım sağlanamasa da yıllık olarak yapılan çağrılarla kontenjan kadar personelin yurt dışında görevlendirilebildiği ifade edilmektedir. Salgının ortadan kalkmasının ardından hareketliliğin yine en üst düzeyde devam ettirileceği belirtilmektedir.

## **UZAKTAN EĞİTİM**

### **Altyapı**

Galatasaray Üniversitesi ilke olarak, sınırlı öğrenci kontenjanlı programlarında yüz yüze ve etkileşimli öğretim yapmayı benimsediğini belirtmektedir. Uzaktan eğitim ise mevcut öğretim programlarını desteklemek ve sürekli eğitim kapsamında geniş bir kitleye hitap edebilmek için faydalı görülmektedir. Koronavirüs salgını öncesi Üniversitenin kurumsal uzaktan eğitim deneyiminin bulunmadığı ifade edilmiştir. Salgın ile birlikte tüm programlar itibarıyla acil uzaktan eğitime geçilmiştir. Tüm dersler çevrimiçi, senkron olacak şekilde ve ilan edilen ders programlarındaki saatlere göre yapılmıştır. Sistemin bulut bilişim mimarisi üzerine inşa edilmiş olması, Kurumun geniş bant ve ilave donanım temin etme ihtiyacını ortadan kaldırmıştır. Temmuz 2020'de Öğrenme Yönetim Sistemi (LMS) ile çevrimiçi senkron eğitim ve güvenli sınav yapmayı sağlayacak bir altyapı arayışına geçilmiş ve altyapı kiralama yoluyla yerli bir LMS sistemi temin edilmiştir. Bu altyapı da bulut bilişim mimarisine dayandığından, devreye almak için ilave maliyete gerek duyulmamıştır. Öğrenci ve öğretim elemanlarına yapılan anket çalışmalarındaki memnuniyet düzeyleri de dikkate alınarak daha uygun bir LMS ve güvenli sınav sistemi arayışı hala devam etmektedir.

### **Sınav Güvenliği**

Koronavirüs salgını döneminde tüm sınavlar çevrimiçi yapılmıştır. Çevrimiçi sınavların güvenliği konusu tam anlamıyla çözülebilmemiş değildir. Bilgisayarlara uzaktan erişim ve müdahale imkânları bulunması nedeniyle, sınav esnasında öğrencinin bir veya daha fazla kamera kullanımının zorunlu tutulması ve sınavın gözetmen eşliğinde yapılması gibi önlemler Kurum tarafından güvenlik açısından yeterli görülmemektedir. Bazı bölgelerin internet bağlantı hızlarının kesintisiz yüksek çözünürlüklü görüntü aktarımına her zaman izin vermemesi ve her öğrencinin yeterli teknik imkanlarının bulunmaması da bir sorun olarak algılanmaktadır. Bu nedenlerle güvenliği sağlamak üzere sınavlarda



kamera kullanımı 6ğretim elemanlarının ve 6ğrencilerin inisiyatifine bırakılmıştır. 6ğretim 6yelerinden, 6ğrenci başarı 6lçme-değerlendirmelerinde sadece vize ve final sınavlarına dayanmak yerine, bireysel 6devler ve projelere daha fazla ağırlık vermeleri istenmiştir. Ayrıca sınavlarda bilgi sorularından çok, ders esnasında 6ğrenilenlerin sentezini gerektiren sorular sorulması talep edilmiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kurumun kalite komisyonu; tüm birimlerin temsiliyetini sağlayacak şekilde oluşturulmuştur. Akademik birimlerde alt komisyonlar kurulmuştur. Üniversitenin tüm birimleri arasındaki koordinasyonu sağlamak ve kalite komisyonuna destek vermek amacıyla kalite koordinasyon birimi oluşturulmuştur. Kalite çalışmaları kalite güvence yönergesine göre yapılmakta olduğu görülmüştür.

Kurum 2020 yılında stratejik plan ve kalite süreçleri arasındaki uyumu sağlamak ve kurumsal performansının yönetimi için Stratejik Plan Eşgüdüm Komisyonunu (SPEK) kurmuştur, komisyonun ayda en az bir kez toplandığı ifade edilmektedir.

Kalite güvence sistemi döngülerinin kapatıldığına güvence altına alınması amacıyla Kalite Performans Takip Kriterleri belirlenmiş ve bu kriterlere göre ölçümler 2020 yılından itibaren gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

Kalite süreçlerine istinaden alt faaliyetleri belirlemek ve bu faaliyetlerden sorumlu birimleri tanımlamak amacıyla Kalite Güvence Sistemi Rehberi geliştirilmiştir.

## GÜÇLÜ YÖNLER

### **Kalite Güvencesi Sistemi**

Türkiye ölçeğinde toplam öğrenci ve öğretim elemanı açısından kalite kontrolünün sağlanması bakımından küçük ölçekte olması

İçselleştirilmiş ve etkin bir kalite kültürünün Üniversitede yerleşmiş bulunması

Tanımlı ve işleyen bir kalite güvence sisteminin kurulmuş olması

İç ve dış paydaşların karar alma ve iyileştirme süreçlerine katılımını sağlayan mekanizmalar kurulmuş olması

### **Eğitim ve Öğretim**

Öğretim programların tasarımı ve onayı süreci kapsamında birimlerde danışma kurallarının oluşturulması

Ön lisans, lisans ve lisansüstü programları nitelikli öğrencilerin tercih ediyor olması

Galatasaray Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezinin kurularak Covid-19 salgını sürecinde online eğitimde zamanında aksiyon alınması

Öğretim programlarında öğrencilerin beklentilerine ve sektörlerin taleplerine uygun çeşitli staj ve uygulama seçeneklerinin sunulması

Öğrencilere farklı/çeşitli çift ana dal ve yan dal programlarının sunulması

Rehberlik ve psikolojik danışma, sağlık ve spor hizmetlerindeki kısıtların giderilmiş olması

Kütüphanenin alt yapı, basılı ve dijital yayın açısından güçlendirilmesi

## **Araştırma ve Geliştirme**

Bilimsel araştırma projeleri (BAP) fonunun ve personelin yurt dışı bilimsel etkinliklere katılım desteğinin tamamına yakınının öz gelirlerle karşılanıyor olması

Galatasaray Üniversitesi Akademik Destek Konsorsiyumu tarafından Kuruma kaynak tahsis edilmesi

Öncelikli araştırma alanlarının belirlenmiş olması

Lisansüstü öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranının yüksek olması

Nitelikli öğretim elemanı ve öğrencilerinin olması

## **Toplumsal Katkı**

Toplumsal katkı politikası ve stratejilerinin belirlenmiş olması

Toplumsal katkı koordinasyon komisyonu, toplumsal katkı koordinasyon birimi ve kalite komisyonu toplumsal katkı alt komisyonlarının kurulmuş olması

## **Yönetim Sistemi**

Kurumun uluslararası anlaşmayla kurulmuş olması

Kaynakların yönetimde etkili stratejilerin uygulanması

Stratejik yönetim yaklaşımının benimsenmiş olması

İç kontrol sisteminin etkin bir biçimde işletiliyor olması,

Şeffaf ve liyakate dayalı işe alma ve yükseltme süreçlerine göre insan kaynağı yönetim anlayışının sürdürülmesi

Süreçlerin işletilmesinde otomasyon sistemlerinin kullanılması yönünde istekliliğin ve uygulamaların olması

Tüm birimleri kapsayacak şekilde iş akış şemalarının çıkarılmış olması

Uluslararasılaşma politikası ve stratejilerinin belirlenmiş olması

## **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER**

### **Kalite Güvencesi Sistemi**

PUKÖ döngülerinin kapatılmasını güvence altına alacak mekanizmaların geliştirilmesi durumu

### **Eğitim ve Öğretim**

Yurt ve barınma olanaklarının sağlanması durumu

Bologna Ders Bilgi Paketinin güncellenme sürecinin Üniversite bütününde tamamlanması

Program eğitim amaçlarına ve program çıktıklarına ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesine yönelik Üniversite çapında bütünlüklü bir ölçme ve değerlendirme sisteminin kurulması durumu

Fransız öğretim elemanı desteğinin sağlanma durumu

Program akreditasyonu yerine her program düzeyinde öz değerlendirme sürecinin planlanması durumu

Öğretim elemanlarının eğitim-öğretim performanslarının sadece öğrenci anketleri (ders değerlendirme formu vb.) ile izlenmesi

Öğretim elemanlarının öğretim yetkinliğini geliştirmek üzere eğiticilerin eğitimi programlarının uygulanma durumu

## **Araştırma ve Geliştirme**

Öğretim elemanlarına araştırma ve geliştirme odaklı yayın teşviki uygulaması

Akademik personelin donanımı ve yüksek öğrenci profiline uygun düzeyde ulusal ve uluslararası araştırma kaynaklarından yararlanılması

Q1 gibi üst düzey dergilerdeki ve diğer etkinliklerdeki yayın sayısı

Dış kaynakla desteklenen proje sayısı

İş dünyası ve Ar-Ge/inovasyon alanlarında endüstri ile ilişkilerin düzeyi

Araştırma önerilerinin projelendirilmesi, teşvik edilmesi, çıktılarının raporlanması ve ticarileşmesini sağlayan mekanizmaların oluşturulması

Personelin iş fikirlerini ticarileştirebileceği ön kuluçka, kuluçka ve teknopark benzeri oluşumların sağlanması

## **Toplumsal Katkı**

Mevcut toplumsal katkı uygulamalarının Politika ve Stratejilerle ilişkilendirilme durumu

Toplumsal katkı stratejilerine yönelik usul ve esasların uygulanabilir hale getirilmesi

## **Yönetim Sistemi**

Entegre bilgi yönetim sisteminin kurulması durumu

Web sitesinin kullanıcı dostu olması ile Türkçe yanında İngilizce ve Fransızca dillerinde de yeterli bilgiyi içermesi durumları

Nitelikli teknik eleman ve idari personel istihdamı, devir hızının düşürülmesi, dil becerilerinin iyileştirilmesi ve mevcut personele sağlanan ek olanakların sağlanması.

Kalite süreçleri konusunda üst yönetiminin farkındalığı yüksek olan Kurumun kalite hedefleri ile ilgili yapılacaklar listesinde; stratejik plan ile eşgüdüm, kalite süreçlerinin entegrasyonu, bütünleşik teknoloji altyapısı, kalite süreçlerin tüm birimlerde içselleştirilmesi, akademik programlarının tamamının akreditasyonu, uluslararası kurumlarla iş birliğinin arttırılması yer almaktadır.

Sonuç olarak Galatasaray üniversitesinin sahip olduğu potansiyeli en iyi şekilde değerlendirerek; kalite yolculuğundaki gelişme eğilimini sürdüreceğine inanmaktayız.