

## **KURUMSAL AKREDİTASYON RAPORU**

### **GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**

#### **Değerlendirme Takımı**

PROF. DR. ERCAN ÖZTEMEL (TAKIM BAŞKANI)

ÖĞR. GÖR. YASEMİN ÖZDEMİR (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. ŞULE TOKTAŞ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DOÇ. DR. SEVTAP GÜNAY KÖPRÜLÜ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. OSMAN UZUN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. SEVİM ALIŞIR (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DAİRE BAŞKANI FATİH HAKLI (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

MUSTAFA SÜSLÜ (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

DR. ÖĞR. ÜYESİ SİBEL ORHAN YILDIZ ([GOZLEMCI])

# ÖZET

## 1. Özet

Gebze Teknik Üniversitesinin (GTÜ) Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamında yürütmüş olduğu çalışmalar YÖKAK kriterleri baz alınarak değerlendirilmiş ve yerinde incelemeler yapılarak elde edilen bulgular doğrulanmıştır. Üniversitenin hem güçlü yanları hem de gelişmeye açık olan yanlarına işaret edilmiştir.

Üniversite yönetiminin kalite güvence sistemini geliştirme yönündeki motivasyonları oldukça yüksek olmasına karşılık bazı alanlarda sistematik mekanizmalar geliştirmesinin bu motivasyonun değer üretmesi için faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Mesela, üniversitenin stratejik olarak gelişmesi için önemli projeler ve yatırımlar yapılmasına karşılık bu çalışmalarda kurumun stratejik planına dayandırılması gerekliliği bulunmaktadır. Stratejik planın yönetim tarafından yönlendirici bir rehber olarak kullanılmasının üniversitenin gelişimine önemli katkılar üreteceği değerlendirilmektedir. Kurumun performansını izlemek üzere stratejik plandan bağımsız bir kriter seti kullanmak yerine stratejik planın ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenerek plana dayalı bir yönetim sergilemenin daha doğru olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca kurumun birim yöneticilerinin de stratejik planda kendilerine düşen hedefleri gerçekleştirmeyi önceliklendirmeleri önemli bir gereksinimdir. Benzeri şekilde üniversite içerisinde iyileştirilmesi gereken noktaların sadece yılda bir kere yapılan memnuniyet anketleri yolu ile belirlemek yerine olabilecek her fırsatta tespit edecek ve iyileştirmeleri izleyebilecek aktif bir mekanizma oluşturmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Rapor içerisinde bu kapsamda hem güçlü olduğu halde sürdürülmesi gereken hem de geliştirilmesi gereken noktalar açık olarak ifade edilmiştir.

Kurumsal Akreditasyon konusunda dikkati çeken diğer önemli bir nokta ise üniversitenin kalite güvence çalışmalarını ISO 9001, ISO 10001, İSO 27001 gibi standartlara dayandırmış olması ve bu standartları da sadece idari birimler için yürütüyor olmasıdır. YOKAK kriterlerinin hem idari hem de akademik birimleri kapsadığı açıktır. Ayrıca bu kriterler, yükseköğretim süreçlerini dikkate alarak geliştirilmiş olup ISO standartları yüksek öğretim kalite güvence sistemini teminat altına almak için yeterli görülmemiştir. Her ne kadar ISO standartları da önemli oranda fayda üretmiş olsa da çalışmaların YÖKAK kriterlerini baz alarak yürütülmesi esastır. Üniversitenin özellikle Kalite Komisyonunun bu süreçte daha aktif olması ve kurum içinde YOKAK kriterlerinin farkındalığını artırmak üzere çalışmalar gerçekleştirmesi önerilmektedir. GTÜ tüm birimlerinde YÖKAK kriterleri doğrultusunda süreçlerin tasarlanması ve yürütülmesinden emin olmak için birim kalite komisyonlarının oluşturulması gibi yollar ile çalışmaların yakından izlenebileceği değerlendirilmektedir. Benzeri şekilde öğrencilerin kalite güvence çalışmalarında daha aktif olması da önemli bir gereksinimdir. Üniversitede hem kalite komisyonunda hem de birimlerde öğrencilerin kalite çalışmalarına katılımlarını teşvik etmek ve bu yönde bir izleme sistemi kurmakta kurum için önemli değerlendirilmektedir.

Kurumsal Akreditasyon Değerlendirme sürecinin başlamasının ardından üniversitenin Kalite komisyonunun oldukça aktif bir şekilde eksiklikleri giderme gayretinde olduğu, web sitesinin sürekli güncellenmesi ve eksik bilgilerin eklenmesi dikkati çekmiştir. Aynı motivasyon ve gayretin tüm birimleri kapsayacak şekilde ve tüm zamanlarda sürdürülebilir bir şekilde gösterilmesinin üniversitenin kalite güvence sistemi açısından oldukça önemli olduğu açıktır. Bu çalışmaların üniversiteyi hem ülke içinde hem de uluslararası alanda daha bilinir ve tercih edilebilir bir konuma getireceği değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme raporunun üniversiteye bu kapsamda yönlendirici bir araç olması beklenmektedir.

# KURUM HAKKINDA BİLGİLER

## 1. Kurum Hakkında Bilgiler

03.07.1992 tarihli ve 3837 sayılı Kanununun 25 inci maddesine göre kurulan Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 21.10.2014 tarihli ve 6562 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile teşkilat yapısı değişerek Gebze Teknik Üniversitesi adını almış olup 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 12 nci maddesinde yer alan görevleri yerine getirmek üzere faaliyette bulunmaktadır. 1.394.762,31 m2 alan üzerinde kurulu olup 149.589,21 m2 kapalı mekâna ve 24.457 m2 açık ve kapalı spor alanına sahiptir. Kurulduğu günden bugüne, “mühendislik, temel bilimler ve sosyal bilimler alanlarındaki bilginin gelişimine yön veren ve yüksek kalitede eğitim ve araştırma yapan dünya çapında lider bir üniversite olma” vizyonuyla hizmet vermektedir.

740 akademik personel (123 Profesör, 72 Doçent, 122 Doktor Öğretim Üyesi, 120 Öğretim Görevlisi, 285 Araştırma Görevlisi, 18 Yabancı Uyruklu Sözleşmeli Personel) , 330 idari personel, 87 sürekli işçi, 43 Sözleşmeli Personel (4 B) olmak üzere toplam 1.200 personel ile, 5 Fakülte Temel Bilimler Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Mimarlık Fakültesi, İşletme Fakültesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi), 8 Enstitü (Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Enerji Teknolojileri Enstitüsü, Biyoteknoloji Enstitüsü, Nanoteknoloji Enstitüsü, Yer ve Deniz Bilimleri Enstitüsü, Ulaşım Teknolojileri Enstitüsü, Savunma Teknolojileri Enstitüsü, Bilişim Teknolojileri Enstitüsü), 1 Meslek Yüksekokulu Siber Güvenlik Meslek Yüksekokulu ve 8 Araştırma ve Uygulama Merkezinde (Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (SEM), Kariyer ve Profesyonel Gelişim Uygulama ve Araştırma Merkezi (KAGEM), Merkezi Araştırma Uygulama Laboratuvarı (GTÜ-MAR), Nanoteknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi, Alüminyum Uygulama Araştırma Merkezi (ALMER), Kültürel Mirası Koruma Uygulama Araştırma Merkezi, Kadın ve Aile Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUAM) ve Akıllı Tarım Araştırma Merkezi (ATAM)) bulunmakta olup 10.645 öğrenciye eğitim-öğretim hizmeti verilmektedir. 80 lisansüstü (42 tezli yüksek lisans, 11 tezsiz yüksek lisans ve 27 doktora), 19 lisans ve 1 önlisans programında eğitim ve araştırmalar yürütülmektedir. Öğrencilerin %30,40'ı lisansüstü, %69,60'ı lisans ve önlisans öğrencisidir. Yukarıdaki birimlere ilaveten Endüstriyel Hizmetler Ofisi Koordinatörlüğü (GebzeLAB) olarak çalışmalarına devam etmektedir. Ayrıca Uzaktan Eğitim Merkezi (UZEM) de üniversitenin topluma verdiği destek hizmetlerinin merkezinde yer almaktadır.

2017-2018 eğitim-öğretim yılı açılışında Cumhurbaşkanı'nın yaptığı açıklama ile “Türkiye'nin 10 araştırma üniversitesinden biri” olarak kabul edilerek yeni bir statüye kavuşmuştur. 2023 yılı itibariyle 8 Uygulama ve Araştırma Merkezi ve tüm araştırma birimleri bünyesinde modern cihazlarla donatılmış 158 laboratuvar mevcuttur.

YÖK'ün "Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi" kapsamında 2018 yılında açıklanan YÖK Araştırma Üniversiteleri listesinde bulunan GTU, yıllara göre 2020 yılında 10. Sırada olan GTÜ, 2021 yılında 8, 2022 yılında 9, 2023 yılında 16. sıraya düşmüştür.

# A. LİDERLİK, YÖNETİŞİM VE KALİTE

## 1. Liderlik ve Kalite

### Yönetişim modeli ve idari yapı

Gebze Teknik Üniversitesinin yönetim modeli ve organizasyonel yapılanması 2547 sayılı Kanunun (eğitim, öğretim ve ARGE mevzuatı) çerçevesinde tüm birimleri kapsayacak şekilde yürütülmektedir. Üniversite Senatosu ve Yönetim Kurulu en üst yönetim organlarıdır. Birimlerde ise Dekanlar ve fakülte/enstitü/merkez yönetim kurulları aktif olarak görev yapmaktadır.

GTÜ bünyesindeki Kalite Güvence Sisteminin etkin bir şekilde yürütülmesi için Kalite Komisyonu kurulmuş ve bu komisyon, Kurumsal Gelişim ve Kalite Ofisi tarafından desteklenerek çalışmalarını yürütmektedir. YÖKAK değerlendirme periyodunda üniversitenin Web sitesinin güncellenmesi dönemine denk geldiği söylendiğinden verilen bazı bilgiler web sitesi üzerinden doğrulanamamıştır. Bazı sistemlere ise verilen erişim adresinden erişim sağlanamamıştır. Bu bilgiler üniversitenin ilgili birimleri ve Kurumsal Gelişim ve Kalite Ofisi Koordinatörlüğü tarafından sunulmuştur.

Gebze Teknik Üniversitesi, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu ile 124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile yönetilen bir devlet üniversitesidir.

5018 sayılı yasa kapsamında stratejik planını oluşturmakta ve hedefler belirleyerek eğitim öğretim ve ARGE çalışmalarını yürütmektedir. Ayrıca Teknoloji Transfer Ofisi ve Teknopark A.Ş ile topluma hizmet vermektedir. İlgili mevzuat çerçevesinde Rektörlük, Üniversite Senatosu, Fakülte ve Enstitü Kurulları gibi yönetim kademeleri oluşturulmuştur. Mezunlar Ofisi, Uluslararası İlişkiler Ofisi, Sürdürülebilirlik, Derecelendirme, GebzeLab Endüstriyel Hizmetler Ofisi, Araştırma Koordinatörlükleri ile idari yapının güçlendirilmiş olması üniversite yönetimini güçlü yanlarından birisidir. Koordinatörlüklerin aktif çalışması ile ilgili birimler arasındaki etkileşimlerinde daha düzenli olarak yürütülmesi ve birimler arasındaki yetki çatışmaları dâhil sorunların önlenmesi sağlanmaktadır. Dikkati çeken diğer bir konu ise Fen Bilimleri Enstitüsü ve Sosyal Bilimler Enstitüsü kapatılarak Lisansüstü Eğitim Enstitüsü kurulmuş olup üniversitenin araştırma potansiyelinin multidisipliner bir anlayışla gelişmesine katkı sağlanmıştır. Bu bakış açısı da üniversitenin güçlü yanlarından biridir.

Üniversitenin özellikle yeşil kampüse sahip olması dikkati çekmektedir. Kampüsteki yeşil alan miktarının yüksek olması ve kampüsün gelişmesine yönelik master planın hazırlanmış olması üniversitenin güçlü yanlarından birisidir. Dahası, üniversitede öğrencilere, akademik ve idari personele kapsamlı sağlık hizmetleri sunan bir sağlık altyapısı kurulmuştur. Sağlık merkezi, ilk yardım, acil servis ve klinik hizmetleri ile öğrencilere ve ailelerine ücretsiz sağlık hizmeti sağlamaktadır. Hizmetlerden yararlanmak isteyenler, çevrimiçi randevu sistemi üzerinden kolaylıkla randevu alabilmektedirler. Bu nitelik üniversitenin güçlü yanını daha da güçlendirmektedir.

GTÜ yönetim fonksiyonlarını yürütmek için bir dizi yazılım (elektronik belge yönetim sistemi, personel özlük sistemi, öğrenci bilgi sistemi, personel atama ve yükseltme sistemi (PAYS), akademik teşvik yönetim sistemi, ek ders takip sistemi, BAP sistemi vb.) kullanmaktadır. Bu yazılımlara üniversitenin web sitesinde ulaşılabilen ve verilen yetki çerçevesinde kullanabilmektedir. Üniversitede yönetimi birçok alanda gerekli olan mevzuatı, ilgili prosedür ve talimatı oluşturmuş olmakla birlikte uygulamada özellikle çalışmaların ilgili prosedür ve talimatlara uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığının değerlendirilmesi ve takip edilmesi konusu iyileştirmeye açık bir alandır. Bu kapsamda bazı tespitler aşağıda listelenmiştir.

- 2023 yılı KİDR'de üniversiteye atanan, görevi ve görev yeri değişen akademik ve idari

personelin ilgili birime ve göreve oryantasyonu amacıyla “Hizmet İçi Eğitim Yönergesi” kapsamında bir el kitabı ve rehber hazırlandığı ve bu kapsamda bilgilendirme ve eğitimler yapıldığı beyan edilmiştir. Bu çalışma neticesinde de doldurulan oryantasyon takip formunun örnekleri sunulmuştur. Ancak bu el kitabı kapsamında verilmesi gereken eğitimlerin bir listesi talep edildiğinde tüm personelin katıldığı hizmet içi eğitimlerin listesi iletilmiştir. Yeni çalışanların oryantasyonu konusunda düzenli olarak takip edilen bir eğitim listesi bulunmamaktadır. Dahası hizmet içi eğitimler ile ilgili sunulan listede tüm personelin eğitimlere davet edilmiş olmakla birlikte katılım oranları ile ilgili talep edilen bilgi için eğitimlerin talep üzerine açıldığı ve dolayısı ile katılım oranlarının ona göre hesaplandığı ifade edilmiştir. O nedenle bazı eğitimlere katılım oranı %120, %155 gibi rakamları içermektedir. Bazı eğitimlerde ise katılım oranı %50'nin altında olmuştur. Bunun nedenleri ile ilgili herhangi bir değerlendirme yapıldığına dair kanıt sunulmamıştır. Üniversitede her ne kadar veri toplama ve dijitalleşme koordinatörlüğü kurulmuş olması güçlü bir yan olsa da sağlıklı bir veri toplama sisteminin kurulmasına hala ihtiyaç olduğu değerlendirilmiştir.

- BAP tarafından proje başvurularının alınmasında bir yazılım kullanılmasına karşılık üniversite içerisinde desteklenen ve yürütülen projelerin ara raporları, bütçe kullanım bilgileri, sonuç raporları gibi bilgilerinin tutulduğu bir veri tabanı bulunmamaktadır. Böyle bir veri tabanının ve proje takip sisteminin (e-BAP) Temmuz 2024 ayından itibaren devreye alındığı dile getirilmiştir. e-BAP sisteminin geciktirilmeden tüm yönleriyle devreye alınması, mümkün olduğunca geçmiş yıllara ilişkin veri aktarımlarının da sağlanarak topluca bilgi üretebilir seviyeye getirilmesi projelerin takip sürecini etkinleştirecektir.
- AYDEK (Akademik Yükseltme ve Değerlendirme Kurulu) kapsamında başvuran çalışanların atanma ve yükselme için gerekli olan asgari koşulları sağlayıp sağlamadığını kontrol üzere bir kontrol listesi oluşturulmuştur. Bu kapsamda doldurulan değerlendirme formunun örnekleri gösterilmiştir. Bu üniversitenin güçlü yanlarından birisidir.
- 2024 yılı eğitim talepleri toplanmaktadır. En çok talep edilen eğitimlerden sadece 4 tanesi gerçekleştirilmiştir. Diğerlerinin gerçekleştirilmesinin nedeni olarak tasarruf tedbirlerinden dolayı bütçe yetersizliği şeklinde açıklanmıştır. Ücretsiz olarak Kocaeli Büyükşehir Belediyesinden alınan diksiyon eğitimi gibi eğitimler her yıl tekrarlanmaktadır.
- Üniversitede uygulanan ve başka bir üniversiteden alınan şikâyet yönetim sistemi değiştirilme kararı alınmış ve üniversite kendi şikâyet sistemini kurmuştur. Bu sistemi istediği şekilde geliştirebilme imkânına sahiptir. Bu sistem üzerinden genellikle idari personelin şikâyetlerinin alındığı ve ISO 9001 kapsamında yürütüldüğü görülmektedir. Son 3 yıl içerisinde sırası ile 58,47,49 adet şikâyet gelmiştir. Üniversitedeki öğrenci ve çalışanların sayısı düşünüldüğünde bu sistemin aktif olarak kullanılmadığı görülmektedir. Dahası şikâyetler bir veri tabanında tutulmakla birlikte, gelen şikâyetleri önlemek üzere aksiyon planlarının oluşturulduğuna, yürütüldüğüne ve ilgili iyileştirmelerin takip edildiğine dair yeterince kanıt sunulmamıştır. Veri tabanındaki 2022 ve 2023 yılından gelen şikâyetlerin henüz kapatılmamış olması, şikâyetlerin bazılarının tekrar etmesi veya önceki şikâyete cevap üretilmediği yönünde yeni bir şikâyet girilmesi bu tespiti desteklemektedir. Benzeri şekilde memnuniyet anketleri neticesinde “Üniversitenin şikâyet ve taleplere duyarlılığından memnun” olanların oranı %60 olmasına karşılık bir iyileştirme planlanmamıştır.
- Bununla birlikte üniversitede önerilerin de şikâyet sistemi üzerinden toplandığı beyan edilmiştir. Henüz çok fazla öneri alınmamış olsa da sistemin bu şekilde devam etmesi durumunda adının Şikâyet ve Öneri Yönetim sistemi olarak değiştirilmesi önerilmektedir.
- Memnuniyet anketlerinde özellikle kurum içi iletişimden memnuniyet oranı düşük çıkmış olmasına karşılık bu kapsamda etkin bir önleyici tedbir veya iyileştirme örneğine rastlanılmamıştır.
- İdari birimlerde çalışanların görev tanımları yapılmış ve web sitesinden yayınlanmıştır. Ancak bu tanımlamalar 2017 yılında yapılmıştır. O günden bugüne toplumsal dönüşümler, eğitim teknolojilerindeki değişimler vb. unsurlar neticesinde bu görev tanımları gözden geçirilip güncellendiğine yönelik bir kanıt rastlanmamıştır.

Üniversite yönetimi karar alma süreçlerinde çalışanların aktif olarak yer aldıklarını ifade etmesine

karşılık bu konu da çalışmaların sadece üye oldukları komisyonlar ve kurullar ile sınırlı olduğu görülmüştür. Her ne kadar Rektörün üniversitedeki sorunları dinlemek üzere Genişletilmiş Senato uygulamasını yürütmesi güçlü yanlardan birisi olmakla birlikte akademisyenlerin ve idari personelin karar alma süreçlerinde katılımlarını sağlamak üzere sistematik bir yapının kurulmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Mühendislik Fakültesinde uygulanan Ortak Akıl Saati gibi uygulamaların kurum içinde yaygınlaştırılması önerilmektedir. Bununla birlikte öğrencilerin kalite çalışmalarında ve karar alma süreçlerinde yeterli düzeyde katılım sağlamadıkları belirlenmiştir. 2020 yılında yapılan geri bildirimde öğrencilerin daha aktif olmaları istenmiş bu kapsamda birisi Öğrenci Topluluğu Başkanı olmak üzere 2 öğrenci temsilcisi Kalite Komisyonuna dâhil edilmiştir. Ancak bu öğrencilerin çalışmalara aktif olarak katılmalarına yönelik kanıt sunulmamıştır. Kalite Komisyonunda görev alan öğrenci temsilcileri komisyon toplantılarına yılda bir kere katıldıklarını ifade etmişlerdir. Üniversitenin birimlerinde öğrencilerin kalite güvencesi çalışmalarına destek olabilecekleri ve katılım sağlayacakları bir sürecin tanımlanması ve yürütülmesinde kalite kültürü ve farkındalık açısından da önemli kazanımlar elde edileceği değerlendirilmektedir.

Üniversitede EBYS sistemi bulunmaktadır. Kurum içi yazışmalar EBYS üzerinden yürütülmektedir. Yönetim Kurulu ve Senato kararları da ilgililere EBYS üzerinden iletilmektedir. Bunun dışında kurumun web sitesi gibi bir yerden yayınlanması söz konusu değildir. Mühendislik Fakültesinde uygulanan Fakülte Yönetim Kurulu kararlarının elektronik ortamda yaygınlaştırılması uygulamasının kurumun tamamına yaygınlaştırılmasında fayda olacağı değerlendirilmektedir.

Genel olarak üniversite içerisinde değerlendirme ve izleme raporlarının oluşturulması ve yürütülmesi konusu iyileştirmeye açık bir konudur. Benzeri şekilde yöneticilerin iyileştirme çalışmalarında sınırlı oranda aktif olarak görev yaptıkları değerlendirilmektedir. Birimlerde yürütülen iyileştirme çalışmalarının üniversitenin üst düzey yöneticileri tarafından izlenmesine yönelik kanıtlar da çok sınırlı bulunmuştur.

Çalışanların yöneticilere en kolay şekilde ulaşabilmeleri için kişisel e-posta, cep telefonu, whatsapp, sosyal medyanın kullanıldığı beyan edilmiştir. Memnuniyet anketleri ile de geri bildirimlerin toplandığı ifade edilmiştir. Ancak “Kurum içi iletişimden memnuniyet” oranı %70’in altında olmasına karşılık bu kapsamda bir değerlendirme yapılarak sistematik bir iletişim mekanizması kurulma yönünde bir çalışma başlatıldığına yönelik bir kanıt rastlanmamıştır.

Üniversitenin akademik birimlerinde özellikle akredite olmuş programlarda Danışma Kurulları oluşturulmuştur. Bu programların dışında Danışma Kurullarının çalıştırılması ve yönetime destek olmaları yönündeki uygulamaların çok sınırlı olduğu gözlemlenmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun yönetim modeli ve organizasyonel yapılanması birim ve alanların genelini kapsayacak şekilde faaliyet göstermektedir.

## **Liderlik**

Başta Rektör ve yardımcıları olmak üzere üniversitenin üst yönetimi YÖKAK kriterlerinin üniversitenin gelişiminde oldukça önemli olduğuna yönelik inançlarını dile getirmiş olmaları memnuniyet verici bulunmuştur. Kurumda rektörün ve süreç liderlerinin yükseköğretim ekosistemindeki değişim, belirsizlik ve karmaşıklığı dikkate alan bir kalite güvencesi sistemi ve kültürü oluşturma konusunda sahipliği ve motivasyonu yüksektir. Birimlerde liderlik anlayışı ve koordinasyon kültürü yerleşmiştir. Kurumu yönetme konusunda liderlerin motivasyonunun yüksek olması dikkati çekmekte olup kurumun güçlü yanlarından birisidir. Rektörlük bünyesinde Kalite Komisyonu oluşturulmuş ve ilgili çalışmaların yapılabilmesi için akademik ve idari her birimden bu komisyona temsilciler atanması sağlanmış ve gerekli görevlendirmeler yapılmıştır. Ayrıca aktif olmasalar da öğrenci temsilcilerinin de Kalite Komisyonunda görev alması sağlanmıştır. Üniversite yöneticilerinin yürütülen faaliyetler ve hizmetler ile ilgili olarak kamuoyunu bilgilendirme kapsamında bir sınırlayıcı tutum içinde olmamaları da güçlü yanlardandır.

Bununla birlikte öncelikle Kalite Komisyonu içerisinde ve üniversitenin birimlerinde kalite

yönetim sisteminin süreç bazlı kurulması, çalıştırılması, iyileştirilmesi ve olası risklerin belirlenmesine yönelik görevlendirmeleri yapması ve birim kalite komisyonlarının oluşturulması gibi yapılanmaları hayata geçirmesinin kalite güvence sisteminin etkinliğini artıracak değerlendirilmektedir. Aynı şekilde akademik ve idari birimler ile yönetim arasında etkin bir iletişim ağı oluşturulduğu beyan edilmiş ve yöneticilerin çalışanların erişimine açık oldukları görülmüş olsa da memnuniyet anketlerinde iç iletişimden memnuniyetin en düşük değeri alması ve iyileştirme noktasında bir girişime yönelik bilginin sunulmaması bu beyanın üniversite içerisinde yaygın olmadığına işaret etmektedir. Benzeri şekilde üniversite içerisinde yürütülen kalite farkındalığı ve kültürünün yaygınlaştırılması çalışmalarında üst düzey yöneticilerin daha aktif katkı üretmelerinin geliştirilmesi gereken bir konu olduğu değerlendirilmektedir. Kalite Güvence Sisteminin en temel bileşenlerinden birisi sürekli iyileştirme çalışmalarıdır. Üniversite içerisinde iyileştirme kültürünün yaygınlaştırılmasına da ihtiyaç bulunmaktadır. Bu kültürü tetiklemek için yöneticilerin iyileştirme çalışmalarında ve iyileştirme takımlarında aktif olarak görev yapmasının faydalı olacağı ve bu konunun gelişmeye açık bir alan olarak görülmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Kalite Güvence Sisteminin sürdürülebilirliğini sağlamak için ilgili süreçlerin çevik bir liderlik yaklaşımıyla yönetilmesi önemli bir gereksinimdir. Her ne kadar üniversite yöneticilerinin karar alma sürecini oldukça hızlı yürüttükleri örnekleri ile incelenmiş ve görülmüş olsa da değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olma, esneklik sergileme ve inovasyonu teşvik etme gayreti, sürekli öğrenmeyi ve açık iletişimi ön planda tutma, sadece bir komut veren değil, aynı zamanda ekiplerini bilgilendiren, motive eden ve katılımlarını teşvik eden bir rol üstlenme konularında daha aktif olmalarının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Üniversite liderlerinin, kalite güvence kültürü ve ilgili süreçlerin içselleştirilmesine yönelik çalışmaları artırmaları, düzenli olarak değerlendirmeleri ve sürekli iyileştirmeleri önerilmektedir.

Liderlik konusunda dikkati çeken ve geliştirilmesi gereken alanlardan birisi de yöneticilerin liderlik özelliklerinin ve yetkinliklerinin ölçülmesi ve izlenmesidir. Üniversite yönetimi bu yetkinlik değerlendirmesini memnuniyet anketleri ile ölçmektedir. Bu konuda daha etkin bir değerlendirme ve izleme sisteminin kurulmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Kalite Komisyonunun liderlerin verebilecekleri desteğin farkında olarak özellikle faaliyetleri değerlendirme ve iyileştirme çalışmalarını izleme konusunda daha aktif olabilecek bir mekanizmayı hayata geçirmesi çalışmaların etkinliğine daha çok katkı üretecektir.

Her ne kadar yöneticiler öğrencilerin üniversitedeki kalite güvence çalışmalarına katılımlarına olumlu baksa da öğrencilerin karar süreçlerinde ve kalite faaliyetlerinde beklenen düzeyde aktif olmadıkları belirlenmiştir. Hem üniversite genelinde hem de birimlerde öğrenci katılımını destekleyecek mekanizmaların harekete geçirilmesi önemli bir gereksinimdir. Üniversite yönetimi bu kapsamda planlamalar yaptığını beyan etmiştir. Bu sürecin hızlandırılması önerilmektedir. Benzeri şekilde, paydaşların katılımı, mezunlar ile ilişkilerin yürütülmesi, danışma kurullarının çalıştırılması, komisyonların faaliyetlerine katılım vb. gibi alanlarda da liderlerin daha aktif olması ve bunun kanıtlarının oluşturulması önerilmektedir. Bu çalışmaların merkezinde sadece memnuniyet anketlerini tutmayıp, tüm birimler ve paydaşlar ile sıkı ilişkiler içerisinde yönetim faaliyetlerini yürütmeleri öncelikli gereksinimlerdenidir.

Üniversitede liderlik açısından geliştirilmesi gereken alanlardan birisi de üniversitenin stratejik planında belirtilen stratejik amaçları, hedefleri, faaliyet projeleri ile yürütülen çalışmalar arasındaki ilişkinin daha açık ve net olarak ortaya konulmasıdır. Stratejik planını kurumun en önemli yönetim araçlarından birisi olarak görmeleri ve canlı bir dokümana dönüştürmeleri kurumsal gelişimin de temel tetikleyicilerinden birisi olacaktır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun geneline yayılmış, kalite güvencesi sistemi ve kültürünün gelişimini destekleyen etkin liderlik uygulamaları bulunmaktadır.

## **Kurumsal dönüşüm kapasitesi**

Üniversitede yönetim kademelerinde kurumsal dönüşüm konusunda motivasyon yüksektir. Kurum içerisinde yapılan inceleme ve değerlendirmelerde kurumsal dönüşümün gerekliliği yönünde beklentilerin yüksek olduğu görülmüştür. Ancak kurumun 2547 sayılı Kanun çerçevesinde kalmak koşulu ile kurumsal dönüşümünü tetikleyecek özel bir program uyguladığına yönelik bir kanıt rastlanmamıştır. Üniversite yönetimi kurumsal dönüşüme yönelik olarak enstitülerin birleştirilmesi, Siber Güvenlik alanında bir MYO açılması, Kamu İç Kontrol Rehberi çerçevesinde hazırlanan İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporu kapsamında değerlendirmeler yapılması gibi çalışmalar yürütülmektedir. Üniversitenin KİDR dokümanında kurumsal dönüşümün ön mali kontrol işlemleri, iş süreçlerinin daha etkili ve verimli olmasını sağlamak amacıyla Hizmet İçi Eğitim programının uygulanması, Stratejik planlama kapsamında yapılan Paydaş ve SWOT analizleri, Kalite Yönetim Sistemi kapsamında süreçlerin sadeleştirilmesi ve protokol sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi ile ilişkilendirilmiş olması kurumsal dönüşüm kültürü ve farkındalığı konusunun gelişmeye açık bir alan olduğunu göstermektedir. Ayrıca üniversitenin girişimcilik ve inovasyon çalışmalarını TTO üzerinden yürüttüğü beyan edilmiştir. Bu yolla kurumsal dönüşüme katkı sağlandığı bekleniyor olsa da Kurumsal Dönüşümü daha etkin yürütebilmek için sistematik bir dönüşüm modelinin uygulanmasında fayda olacağı, kurumun Değişim Yol Haritasını belirleyerek geleceğe yönelik vizyonunu ortaya koyup bu kapsamda iş planları oluşturmasının ve değişimi yürütecek ve yönetecek ilgili personeli görevlendirmesinin gerektiği değerlendirilmektedir.

Üniversitenin eğitim, öğretim, araştırma, dış paydaşlarla ilişkiler ve idari birimlerindeki eğitim öğretim faaliyetlerindeki süreçlerin dijitalleşmesi, araştırma faaliyetleri ve süreçlerinin dijitalleşmesi, idari birimlerin ve iç operasyonların dijitalleşmesi, kişisel ve sosyal gelişimde dijitalleşme amacı ile Veri Toplama ve Dijital Dönüşüm Ofisi kurmuş olması güçlü yanlardan birisi olmakla birlikte bu ofisin henüz beklenen düzeyde aktif çalışmalar gerçekleştirmediği olması dikkati çekmiştir. Bunun temel nedenlerinden birisinin üniversitenin kurumsal dönüşümünü tetikleyecek nitelikte stratejik bir bakış açısını stratejik planına yansıtamamış olmasıdır. Stratejik planda kurumsal dönüşümü direkt olarak pozitif yönde etkileyecek bir amacın bulunmaması bir taraftan kurumun dönüşümünün yavaş yürütülmesine yol açarken diğer taraftan dış paydaşların da dönüşüm süreçlerine verilen desteği zayıflatmaktadır. Benzeri şekilde kurumu dönüştürmek amacı ile kıyaslama ve yenilikçi yönetim yaklaşımlarını uyguladığına yönelik TTO bünyesindeki uygulamalar dışında net kanıtlara da rastlanmamıştır.

2022 yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programında “Öncelikli sektörlerde dijital dönüşüm alanında deneyimsel eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunacak, farkındalık çalışmaları yürütecek ve teknoloji tedarikçileri ile kullanıcıları bir araya getirecek Yetkinlik ve Dijital Dönüşüm Merkezleri OSB ve TGB’lerde oluşturulması hedeflenmiştir” denilmektedir. Üniversitenin mevcut Stratejik Planı oluşturulurken Cumhurbaşkanlığı Yıllık Planı (üst politika olarak) değerlendirilmiştir. Bunun için üniversitenin dönüşüm süreçlerini aktif olarak hareketlendirecek motivasyonu kazanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Kurumsal dönüşümü tetiklemek ve yönlendirmek için yükseköğretimdeki gelişmeler ve trendler üzerinde kapsamlı araştırmaların yapılması fayda vermektedir. Üniversitenin bu kapsamda yaptığı analizleri Araştırma Üniversiteleri Raporlarına, THE, QS sıralama sonuçlarına, üniversite akademik çıktılarının etki analizlerine yönelik SCIVAL taramalarına dayanmaktadır. Bu analizlerin kurumsal dönüşüme ne derece katkı ürettiklerine yönelik bir çalışma yapılmamıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda değişim ihtiyacı belirlenmiştir.

## **İç kalite güvencesi mekanizmaları**

Üniversitenin hazırladığı KİDR dokümanında kalite güvence sistemi ve YÖKAK kriterleri kapsamında yürütülen çalışmalara yönelik olarak dikkati çeken en önemli konu, sunulan kanıtların büyük çoğunluğunda yapılan çalışmalar yerine ilgili mevzuata atıf yapılmasıdır. Bu durum



değerlendirme sürecinde yoğun olarak kanıt talep edilmesine yol açmıştır. Üniversitenin hem 2547 sayılı Kanun, hem ilgili yükseköğretim mevzuatı hem de özellikle idari birimlerde ISO standartları kapsamında yürütülen çalışmaların mevzuat alt yapısını oluşturduğu görülmüştür. Ancak uygulamaya yönelik delillerin sınırlı olduğu ve hemen hemen her soruya aynı kanıtların defalarca sunulduğu dikkati çekmiştir.

Üniversite ISO 9001 kapsamında 2017 yılında Kalite El Kitabını oluşturmuş ve 2024 yılında güncellemiştir. Yapılan uygulamalar incelendiğinde, iç kalite güvence sisteminin genel olarak ISO 9001 üzerine kurulmuş olduğu ve sadece idari birimleri kapsadığı görülmüştür. İdari birimlerde yürütülen kalite odaklı faaliyetler eğitimler, anketler, şikâyet yönetim sistemi, performans izleme karneleri, kalite faaliyet planları, kalite yönetim sistemi iç denetimleri ve dış denetimler yoluyla düzenli olarak değerlendirilmekte ve ilgili iyileştirmelere işaret edilmektedir. Bu kapsamda özellikle idari birimlerde ISO 9001, 10002, 27001, 50001 standartlarının entegre çalıştırılması ve bu kapsamda iç denetimlerin düzenli olarak yapılması üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmiştir. 2023 yılında idari birimleri kapsayan ISO 9001:2015 ve ISO 10002:2018 dış denetimleri gerçekleştirilerek ve kalite belgelerinin devamlılığı sağlanmıştır. Bununla birlikte, akademik (**ARGE**) ve eğitim öğretim faaliyetlerinin kapsam dışında tutulmuş olması gelişmeye açık bir alandır.

Aynı şekilde, üniversitenin birimlerinde kalite temsilcilerinin atanmış ve görev tanımlarının yapılmış olması güçlü yanlardandır. Kalite Komisyonunda üyelerine aynı zamanda Strateji Geliştirme Kurulunda ve/veya Akreditasyon kurullarında da görev verilmesi ilgili çalışmaların Komisyon denetimi ve gözetiminde yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Ancak kalite temsilcilerini yürüttüğü çalışmalarının sadece ISO 9001 ve diğer standart çalışmaları ile sınırlı tutulmaması, bu sorumluların akademik faaliyetler (**ARGE**) ve eğitim öğretim faaliyetlerinin izlenmesinde de aktif olması gerekli görülmüştür. Özellikle YÖKAK değerlendirme kriterleri ve beklenen uygulamalar ile ilgili olarak başta kalite komisyonu üyeleri ve birim kalite sorumluları olmak üzere tüm personel üzerinde farkındalık çalışmasının yapılmasına gerek olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda kurum içi çalıştaylar, Birim İç Değerlendirme Raporlarının (BİDR) hazırlanması, eğitimlerin yürütülmesi, uzmanlar ile sohbetlerin düzenlenmesi vb. gibi çeşitli yollar ile bu farkındalığın artırılması önemli görülmüştür. Özellikle birimlerde YÖKAK kriterlerine uygun biçimde BİDR hazırlanması ve üniversitenin Kalite Komisyonu tarafından değerlendirilerek güçlü ve gelişmeye açık alanların belirlenmesi ve ilgili iyileştirmelerin takip edilmesi ve hem idari hem de akademik birimlerde YÖKAK kapsamında gözden geçirme toplantılarının yapılmasının üniversitenin kalite yönetim sisteminin güvence altına alınmasına önemli oranda destek üretecektir.

Kurumsal Gelişim ve Kalite Ofisi Koordinatörlüğünün bu kapsamda sadece gerekli olan durumlarda ya da birimlerin talep etmesi halinde, birimlerle toplantılar yapmak yerine planlanmış ve düzenli olarak yürütülen bilgilendirme ve değerlendirme çalışmalarına dönüştürmesi önerilmektedir.

Üniversitede özellikle idari birimlerde yürütülen işlere ait iş akış diyagramları oluşturulmuştur. Hem bu iş akışlarına hem de kalite güvence kapsamında üretilen diğer dokümanlara üniversitenin web sitesi üzerinde erişilebilmesi güçlü yanlardandır. Ancak bu akış diyagramlarının fiili uygulamalar ile uyumunun kontrol edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca iş akışlarının eğitim, öğretim ve araştırma geliştirme faaliyetlerini de kapsayacak şekilde geliştirilmesi önerilmektedir.

Üniversitede kalite kültürünü ölçmeye yönelik bir aktivite veya aktiviteler setine yönelik çalışan memnuniyet anketi dışında bir kanıt ulaşılamamıştır. Çalışan memnuniyeti anketinde ise “kalite bilincine sahiptir” şeklinde bir soru sorulmaktadır. Bu soruya %78.60 oranında memnuniyet oluşmuştur. Benzeri şekilde “üniversitede yürütülen kalite faaliyetlerinden memnuniyet” %64.06 olarak belirlenmiştir. Bu gösterge değerleri hem düşük olup hem de başlı başına üniversitedeki kalite kültürü ve bilincini net olarak yansıtmamaktadır. Daha sistematik bir izleme ve değerlendirme sistemi bu kültürü yaygınlaştıracaktır. Öte yandan, bu kültürün ve kalite farkındalığının artırılmasına yönelik çalışmaların sınırlı sayıda eğitimler ile yürütüldüğü ve bu eğitimlere katılımın da sınırlı olduğu görülmüştür. Kalite Komisyonu görev ve sorumlulukları arasında üniversite içinde kalite kültürünün yaygınlaştırılmasına yönelik bir görev bulunmaması da

bu yöndeki çalışmaların negatif yönde etkilenmesine yol açmaktadır. Kalite Komisyonunun bu kapsamda daha aktif olması önemli görülmektedir. Özellikle üst yönetimin daha etkin olarak katılım sağlayacağı ve üniversitenin tüm birimlerini kapsayacak şekilde farkındalık çalışmalarına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Benzeri şekilde üniversitenin kalite güvencesine yönelik çalışmalarını sadece idari birimlerde uygulanan ISO standartları ile sınırlı tutulmayıp eğitim/öğretim/ARGE çalışmalarını da kapsayacak şekilde genişletilmesi, bu alanlarda da süreç tasarımlarının (kaplumbağa şemalarının) paydaş katılımları ile tamamlanması, özellikle tüm şemalarda süreç adımlarının listelenmesi ve YÖKAK kriterleri ile bütünleştirilmesi önerilmektedir.

Üniversite içerisinde eğitim öğretim programlarından 7 tanesi akredite olmuş 1 adet programın akreditasyon süreci ise devam etmektedir. Bu programlarda ilgili akreditasyon kapsamında kalite güvence faaliyetleri yürütülmektedir. Değerlendirme takımına sunulan birçok kanıt bu programlar kapsamında yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Bu durum üniversitede program akreditasyonu yönünde farkındalık olduğuna işaret etmekte olup üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmiştir. Benzeri şekilde akredite olmuş programlarda eğitim öğretim ve araştırma süreçlerine yönelik olarak bölümlerin, fakülte ve enstitülerin kendilerine ait hedeflerini gerçekleştirme durumunun akreditasyon kurulları (ISO, YÖKAK, FEDEK, MİAK, MÜDEK vb.) tarafından izlenerek değerlendirilmesi ve iyileştirmelere işaret edilmesi de üniversitenin güçlü yanlarından. Eğitim-öğretim iyileştirme faaliyetlerine yönelik planlamaların Eğitim-Öğretim ve Araştırma Rektör Yardımcılıkları sorumluluğunda yürütülmesi doğal bir süreç olup bu çalışmalarda Kurumsal Gelişim ve Kalite Ofisinin ve Kalite Komisyonunun aktif olmaması geliştirilmesi gereken bir alan olarak değerlendirilmektedir. Dahası akreditasyon kurullarının iyileştirmeleri takip etmesine yönelik olarak da tatmin edici kanıtlar sunulmamıştır. Bu şekilde eğitim öğretim ve araştırma alanlarında üniversitenin kalite yönetim sisteminin tam anlamı ile güvence altına alınabilmesi için tüm programların (akredite olmamış programlarda da dâhil) kalite güvence faaliyetlerinin etkin olarak uygulanmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

Üniversitenin Kalite Güvence Sistemi kapsamında memnuniyet anketlerini periyodik ve düzenli bir şekilde yürütüyor olması da güçlü yanlarından birisi olmakla birlikte bu anketlere dayalı olarak belirlenen iyileştirmelerin izlenmesine ve neticelerinin değerlendirilmesine yönelik çalışmalar gelişmeye açıktır. İyileştirmelerin takip etmesine yönelik ihtiyaç diğer alanlarda da kendisini göstermektedir. Mesela, üniversite tarafından yayınlanan KİDR dokümanında “Kurumun stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi için gerekli sürekli iyileştirme faaliyetlerine devam ettiği raporlanmıştır”. Ancak yapılan saha ziyareti sırasında bu kapsamda son yıllarda yapılan iyileştirmelere yönelik tatmin edici kanıtlara rastlanmamıştır. İç Kontrol Değerlendirme Raporları da iyileştirme kaynaklarından birisi olarak görülmektedir. Ancak bu raporlarda tespit edilmiş olan ve kontrol ortamı puanı 35 altında olan birimlerde ne tür iyileştirmelerin planlandığı yönünde sunulan bilgiler tatmin edici bulunmamıştır. Bu konuda dikkati çeken diğer önemli bir nokta da bu memnuniyet anketlerinin yılda bir kere yapılarak iyileştirmelere işaret etmesidir. Üniversitenin anketler dışında da etkin mekanizmalar ile sürekli iyileştirme çalışmalarını yürütmesi, izlemesi ve bu sistemlerin de etkinliklerini değerlendirmesi önerilmektedir.

Üniversitede yürütülen çalışmaları değerlendirme araçlarından birisi de Yönetimi Gözden Geçirme (YGG) toplantılarıdır. ISO kapsamında bu toplantıların her yıl yapılması gerekli görüldüğünden idari birimlerin YGG sunumları hazırlanmakta ve faaliyet planları çerçevesinde yaptıkları çalışmalar gözden geçirilmektedir. YGG toplantıları önce birimler içerisinde gerçekleştirilmekte sonrasında ise birimlerden gelen değerlendirme sunumları Kurumsal Gelişim ve Kalite Ofisi Koordinatörlüğü tarafından konsolide edilerek Rektörlük bünyesinde yürütülmektedir. Her ne kadar YGG toplantıları yılda bir kere yapılıyor olsa da kapsamlı değerlendirmeler açısından kurumun güçlü yanına katkı sağlamaktadır. Ancak YGG toplantılarında alınan kararların takip edilmesine yönelik belirsizlikler bulunmaktadır. Özellikle hedeflerin tutmaması durumunda ne tür tedbirler alınıp izlendiğine yönelik tatmin edici kanıtlar bulunmamaktadır.

ISO 9001 ve diğer uygulanan standartlar kapsamında yürütülen faaliyetlere yönelik idari birimlerde

iç denetim raporları oluşturulmaktadır. Bu denetimler birimlerin oluşturduğu kalite faaliyet planlarına dayanmaktadır. Faaliyet planlarının birimlerde oluşturulması ve periyodik olarak denetlenerek raporlanması güçlü yan olmakla birlikte bu raporlardaki tespitlerin iyileştirilmesine yönelik değerlendirmeler sınırlı şekilde yürütülmektedir. İyileştirmelerin neticelerinin takip edildiğine yönelik sunulan kanıtlar tatmin edici bulunmamıştır.

Üniversitede idari süreçlerin kaplumbağa şemaları oluşturulmuş ve Süreç Performans İzleme Karneleri (SPİK) oluşturulmuştur. Halen 17 sürecin kaplumbağa şeması ile yürürlükte olduğu belirlenmiştir. 11 adet sürecin iptal edildiği rapor edilmiş ancak bu durumun gerekçesi ile ilgili olarak net bilgiler sunulmamıştır. Kaplumbağa şemalarının çoğunluğunda ise süreç faaliyetlerinin listelenmediği veya süreç kapsamında yürütülen ana işlere yer verilmediği (örneğin; Strateji Geliştirme Süreci) gözlemlenmiştir. Buna rağmen yapılan çalışma memnuniyet verici bulunmuş ve bu çalışmanın eğitim/öğretim, araştırma geliştirme ve topluma katkı süreçlerini de kapsayacak şekilde genişletilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Bununla birlikte süreçlerin performans göstergelerinin gerçekleşen değerleri ay bazında bu kartlara işlenmediği dikkati çekmektedir. Birçok göstergenin gerçekleşen değerleri kart üzerine işlenmemiş veya sıfır(0) olarak işlenmiştir. Bu göstergelerin hedeflenen değerlere neden ulaşmadığına yönelik bir değerlendirme yapılarak ondan iyileştirmelerin türetilmesine ve takip edildiğine yönelik kanıtlara ulaşılamamıştır.

Bunun gibi; kurum içinde yürütülen her türlü iyileştirmenin izlenmesi ve değerlendirilerek ilgililere geri bildirimlerin yapılmasını sağlayacak bir mekanizmanın oluşturulmasına (iyileştirme takip sisteminin kurulmasına) ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

İyileştirmelerin takip edilmesi kadar önemli olan diğer bir nokta da PUKÖ döngüsünün kapatılmasıdır. Genel olarak üniversitedeki iyileştirme faaliyetlerinde PUKÖ döngüsünün ilk iki aşamasının (Planla ve Uygula) yürütüldüğü ve döngünün kapatılması yönündeki çalışmaların yürütülmesine ihtiyaç olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda çalışanların PUKÖ döngüsünün yürütülmesi yönünde bilinçlendirilmeleri ve bilgilendirilmelerinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Üniversitede idari birimlerde tespit edilen iyileştirmeler için Düzeltici Faaliyetler (DF) açılmakta ve bu faaliyetlerin takibi yapılmaktadır. Her ne kadar Düzeltici Faaliyetlerin kapatılması PUKÖ döngüsünü kapatılması olarak belirtilmiş ise de yapılan incelemede DF'lerin kapatılmasının daha çok beyana dayandığı ve PUKÖ döngüsünde hedeflenen Kontrol ve Önlem A1 aşamalarında beklenen çalışmaları tam olarak yansıtmadığı değerlendirilmektedir. Ayrıca düzeltici önleyici faaliyetlere yönelik iyileştirme aksiyon planlarının düzenli olarak oluşturulmamış olması ve sadece idari birimler ile sınırlı uygulandığı hususu dikkati çekmektedir.

İç kalite güvence sisteminin önemli bileşenlerinden birisi de hedef takip sisteminin kurulmasıdır. Üniversitenin stratejik planında performans hedefleri belirlenmiş ve sorumlu birimler oluşturulmuştur. Ancak aşağıda açıklandığı üzere etkin bir hedef takip sisteminin bulunmadığı, genel olarak 3 ayda birimlerden beyan üzere toplanan verilerin yönetime raporlandığı ve bu kapsamda etkin bir değerlendirme mekanizmasının uygulanmadığı gözlemlenmiş ve bu kapsamda sunulan kanıtlar tatmin edici bulunmamıştır.

Benzeri şekilde YÖKAK kalite güvence yaklaşımının temel beklentilerinden birisi de yürütülen kalite faaliyetlerinin ve ilgili çalışmaların değerlendirilmesidir. Stratejik Planlama analiz ve değerlendirme çalışmaları ile faaliyet planlarının oluşturulması dışında ilgili faaliyetleri yürütme ve izleme çalışmaları aktif olarak yürütülmemektedir. Başta iç kalite güvence sisteminin kendisinin etkinliği ve içselleştirilmesi de dâhil olmak üzere yürütülen faaliyetlere yönelik değerlendirme ve takip raporlarının (memnuniyet anketleri, ödül ve teşvik sistemi, hizmet içi eğitim sisteminin etkinliği, AYDEK kriterlerinin uygulanması, performans değerlendirme sisteminin ve veri toplama sistemlerinin etkinliği vb.) üretilmesi ve izlenmesi yönündeki çalışmaların geliştirilmeye açık olduğu değerlendirilmektedir. Kalite Komisyonunun hem değerlendirme raporlarının oluşturulması hem etkinlik analizlerinin yapılması hem de iyileştirmeleri izleme konusunda daha aktif olması önerilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** İç kalite güvencesi sistemi kurumun geneline yayılmış, şeffaf ve bütüncül olarak yürütülmektedir.

### **Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik**

Üniversitenin kamuoyunu bilgilendirmeye yönelik çalışmalarını ilgili yasal mevzuat çerçevesinde yürüttüğü raporlanmıştır. Özellikle idari birimlerde hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkesi çerçevesinde bir uygulama olan "TS EN ISO 10002:2018 Müşteri Memnuniyet Yönetim Sistemi" standardı alınmıştır. Bu sistemin eğitim öğretim ve ARGE birimlerini de kapsayacak şekilde genişletilmesi önerilmektedir.

Üniversitenin tüm faaliyetleri ile ilgili bilgilerin web sitesi üzerinden verildiği beyan edilmiştir. Resmi iletişim kanalları ve web sitesi dışında kurumsal sosyal medya hesaplarından da paydaşlara bilgi aktarımı yapılmaktadır. Saha ziyareti ve öncesindeki değerlendirme sürecinde Web sitesi köklü bir değişim ve güncelleme aşamasında olduğu görülmüştür. Web sitesinin özellikle kamuoyunu bilgilendirme yönünde etkinliğine yönelik bir değerlendirmenin yapılmasında fayda görülmüştür. Benzeri şekilde sosyal medya paylaşımlarının istenilen faydayı oluşturup oluşturmadığına yönelik değerlendirmenin de faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Özellikle paydaşlardan gelen şikâyet ve talepleri toplamak ve değerlendirmek üzere Şikâyet Yönetim sistemi devreye alındığı dile getirilmiştir. Bu kapsamda üniversite gelen şikâyetlerin bir veri tabanında tutulduğu belirlenmiştir. Her şikâyetler için yapılan çalışmalar bu veri tabanına işlenmektedir. 2022 yılından itibaren bugüne kadar 3 yılda toplam 161 şikâyet kaydı bulunmaktadır. Şikâyetlerin büyük oranda sonuçlandırıldığı görülmekle birlikte özellikle yemekler ile ilgili şikâyetlerin çok kez tekrarlandığı görülmektedir. Öğrenciler ile yapılan görüşmede yemekler ve yemekhane ile ilgili sorunların hala devam ettiği anlaşılmaktadır. Üniversitenin gelen şikâyetlerin neticelendirilmesi konusunda etkin bir takip sisteminin olmadığına işaret etmektedir. Şikâyetlerin tekrarlanmadığından emin oluncaya kadar kontrol ve izlemeyi sağlayacak bir şikâyet takip sisteminin kurulması önerilmektedir. Bununla birlikte, her ne kadar öğrencilerin, personelin ve kurumu ziyaret eden diğer paydaşların kolay erişimi için web sayfasından şikâyet yönetim sistemine yönlendirme yapan karekodların kampüs haritalarına eklendiği beyan edilmiş olsa da öğrencilerin ve akademisyenlerin büyük çoğunluğu şikâyet yönetim sistemini bilmediklerini dile getirmiştir. Özellikle akademik faaliyetlere yönelik öneri ve şikâyetlerin çok sınırlı olduğu görülmüştür. Bu sistemin tanıtılması da iyileştirilecek ve geliştirilecek alanların ortaya çıkması açısından önem arz etmektedir. Ayrıca bu sistemin özellikle dış paydaşlar tarafından kullanıldığına yönelik kanıtlarda çok sınırlıdır. Daha önce belirtildiği gibi bu sistem üzerinden şikâyetler ile birlikte taleplerin de alınacağı beyan edilmiştir. Sistemin ona göre kurgulanması ve tanıtılmasında fayda bulunmaktadır.

Üniversite yönetiminin iç ve dış memnuniyetleri ölçülmekle birlikte özellikle kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verme konusundaki görüş ve önerileri toplama ve memnuniyetlerini ölçme konusunda sistematik bir değerlendirme yaptığına dair sınırlı kayıtlar bulunmaktadır. Bu kapsamda daha çok birimlerin web sitelerinin güncellenmesine işaret edilmektedir. Üniversitenin basın yayın politikalarını belirlemiş olması da memnuniyet verici bulunmakla birlikte kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik konusunda daha aktif mekanizmaların geliştirilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Mevcut hali ile var olan mekanizmalara ilişkin izleme ve iyileştirme kanıtlarına da rastlanmamış olması bu yöndeki tespiti doğrulamaktadır. Kamuoyunu bilgilendirmek amacı ile yürütülen çalışmaların (üniversitenin web sitesinde basında çıkan haberlerin derlenerek düzenli olarak sunulması gibi) etkinliğinin değerlendirilmesi özellikle geliştirilecek olan alanların ortaya çıkartılmasının açısından faydalı olacaktır.

Üniversitenin ilişkili olduğu yerel yönetimler, diğer üniversiteler, kamu kurumu kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, sanayi kuruluşları ile ilişkilerini çok olumlu ve motivasyonu artırıcı nitelikte yüksek düzeyde olduğu değerlendirilmektedir. Bu tespit paydaşlar ile yapılan toplantıda açık olarak tüm paydaşlar tarafından dile getirilmiştir. Ayrıca üniversitenin yönetmelikleri, yönerge ve prosedürleri dâhil olmak üzere kalite yönetim sistemi dokümanlarını internet sitesi üzerinden kamuoyunun kolay erişimine açmış olması güçlü yanlarından birisidir. Doküman yönetim

sisteminin canlı tutulmasının ve güncel olmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir

KİDR dokümanında kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik altında özellikle üniversitenin kanunen paylaşması zorunlu olduğu bilgi ve belgelere (stratejik plan ve izleme raporları, performans programı, performans esaslı bütçe uygulamaları ve değerlendirme raporları, faaliyet raporları, mali tablolar, EKAP üzerinden ihale bilgileri, Sayıştay web sitesinden Sayıştay raporunun yayınlanması vb.) yer verilmiştir. İç kontrol sisteminde tüm kamu kurumları için ortak olarak belirlenen standartlar büyük ölçüde sağlandığı rapor edilmiştir. İç kontrol mekanizması 5018 sayılı Kanun ile teminat altına alınmış ve uygulanması zorunlu hale getirilmiştir. Kurumların bu kapsamda gerekli düzenlemeleri yapmaları ve ihmal etmemeleri beklenmektedir. “Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planları” hazırlanmakta olup altı aylık periyotlar halinde gerçekleştirmeler izlenmektedir. Her ne kadar eylem planlarında belirtilen konulara yönelik aktif izleme ve değerlendirme sistemine (tespit edilen iyileştirmelerin yürütüldüğünün izlenmesine ve iyileştirmelerin kalıcı olduğundan emin olunmasına) ihtiyaç olduğu belirlenmiş olsa da GTÜ'nin de bu konudaki yasal yükümlülüklerini yerine getirdiği anlaşılmaktadır. Bu kanuni zorunluluklar dışında da üniversitenin kalite güvence sistemi kapsamındaki faaliyetlerine yönelik (vizyon projeleri, birimlerin eğitim öğretim ve araştırma performansına yönelik gelişmeler, iyileştirmeler, üniversitenin yönetimi ve birimlere yönelik ile ilgili özdeğerlendirme ve/veya kurumsal iç değerlendirme raporları, kurumsal geri bildirim raporları, iç ve dış denetim raporları, vb.) olarak kamuoyunu bilgilendirme konusunda daha aktif olunması önerilmektedir.

Üniversitenin kamuoyu ile beklenen bilgileri açıklıkla paylaşması özellikle de bu kapsamda etik ilke ve değerlerin belirlenmiş olması memnuniyet verici olmakla birlikte Kurumsal Gelişim ve Kalite Ofisi Koordinatörlüğünün oluşturduğu iyileştirme veri tabanında, şikâyet ve öneri sisteminde, Düzeltici Faaliyetler listesinde kamuoyunu bilgilendirme konusunda herhangi bir iyileştirmeye rastlanmamış olması üniversitenin bu kapsamda öz değerlendirmelerini de aktif olarak göstermediğine işaret etmektedir. İyileştirme takip sisteminde bu konuyu özel olarak takip edecek bir yapının kurulması faydalı olacaktır. Özellikle üniversiteye ait her türlü kaynağın elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanların, kaynakları etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun temin ederek kullanmalarını, muhasebeleştirip raporlamalarını, kaynakları ve kötüye kullanmadan gerekli önlemler almalarını, kamuoyunun bilgi ve denetimine açık olmaktan çekinmeden hesap vermeye açık olduklarını teminat altına alacak bir mekanizmanın geliştirilmesinin üniversitenin kalite güvence sisteminin önemli bir bileşeni olacaktır. Konu bazlı etkinlik değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelere ilgili kamuoyu temsilcilerinin de dâhil edilmesi bu konuda başlangıç olarak faydalı olacaktır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurum tanımlı süreçleri doğrultusunda kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik mekanizmalarını işletmektedir.

## 2. Misyon ve Stratejik Amaçlar

### Misyon, vizyon ve politikalar

Üniversitenin misyon ve vizyonu belirlenmiştir. Son zamanlardaki eğitim teknolojilerindeki gelişmeler, kişiselleştirilmiş eğitim sistemleri, dijital dönüşüm, yapay zeka gibi sistemlerin sosyal hayatın ve doğal olarak yükseköğretim alanının gündemine girmesine karşılık 2022 yılındaki stratejik planın güncellenme aşamasında kurumun misyon ve vizyonunun güncellenmemiş olması dikkati çekmektedir. Bunun temel gerekçesi olarak mevcut misyon ve vizyonun bu gelişmeleri de kapsayacak nitelikte olduğu şeklinde belirtilmiştir. Ancak misyon ve vizyon ile ilgili olarak bu kapsamda bir değerlendirmenin yapılmış olmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Üniversitenin 2023 KİDR'inde sadece kalite politikası ile şikâyet yönetimi politikalarına yer verilmiştir Bununla birlikte web sitesinde kurumun kalite, araştırma, uluslararasılaşma, enerji, bilişim politikalarının belirlenmiş ve 30 Eylül 2024 itibari ile değerlendirme sürecinde güncellendiği gözlemlenmiştir. Ancak yayınlanan politikaların hepsine üniversite web sitesinde tek noktadan ulaşılamaması dikkati çekmektedir. Mesela araştırma politikası 15 Kasım 2024 tarihinde

araştırma stratejileri sekmesi altında verilmiştir. Uluslararasılaşma politikası 13 Kasım 2024'te üniversitenin tanıtımı sayfasına eklenmiştir. Misyon, vizyon ve politikalar sekmesi altında ise kalite, şikâyet, enerji ve bilişim politikaları vardır. Bu politikalar ilgili ISO standartları tarafından talep edildiğinden belirlenmiştir. Kurumun politikalarına bütüncül bir bakış açısı ile bakması ve birbirini desteklediğinden emin olması gerekmektedir. Ayrıca politikaların güncellenmesi çalışmalarına paydaş katılımının alındığına yönelik bir kanıt rastlanmamış olup özellikle eğitim/öğretim ve topluma katkı gibi temel YÖKAK kriterlerine yönelik alanlarda izlenecek politikaların belirlenmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Belirlenmemiş olan politikaların YÖKAK kriterleri doğrultusunda ilgili paydaş görüşlerinin de alınarak bütüncül bir yaklaşımla tanımlanması ve güncellenmesi geliştirilmesi gereken alanlardan birisidir. Üniversitenin belirlemiş olduğu politikaların stratejik planlama, akreditasyon raporları ve senato toplantılarında değerlendirildiği ve izlendiği beyan edilmesine karşılık bu kapsamda sunulan belgeler incelendiğinde net olarak politikaların izlenerek değerlendirildiğine yönelik kanıt rastlanmamıştır.

Kurum içindeki paydaşlar ile görüşüldüğünde misyon, vizyon ve politikaların yeterince bilinmediği ancak onlara yakın tahminlerin yapıldığı gözlemlenmiştir. Kurum içinde bu kapsamda bir farkındalık çalışmasının yapılmasına da ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Özellikle misyon ve vizyonun kalite güvence sistemi ve kalite yönetim faaliyetleri üzerindeki etkisine ve yönlendirmemesine yönelik bir çalışmanın faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Her ne kadar üniversitenin KİDR'inde belirlenen misyon, vizyon ve politikaların yapılan toplantılar yolu ile çalışanlara duyurulduğu belirtilmiş olsa da bu yönde üniversitenin sunduğu kanıtlar tatmin edici bulunmamıştır. Binalarda görülebilecek alanlara asıldığı belirtilmesine karşılık özellikle eğitim öğretim ve araştırma çalışmalarının bulunduğu alanlarda yapılan bilgilendirme örnekleri sunulmamıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde misyon, vizyon ve politikalarla uyumlu uygulamalar bulunmaktadır.

### **Stratejik amaç ve hedefler**

Üniversite 2022-2026 yıllarını kapsayan stratejik planını ilgili mevzuata uygun olarak hazırlamış, stratejik amaçlarını oluşturmuştur. Bu stratejik amaçların hedeflere dönüştürülerek sorumlu birimler ile eşleştirilmiş olması güçlü yan olarak değerlendirilmiştir. Üniversite stratejik amaçlarını 3 ana başlık altında toplamıştır. Bunlar;

1. Araştırma odaklı üniversite olma niteliğini güçlendirmek
2. Eğitim öğretim hizmetlerinin kalitesini artırarak ulusal ve uluslararası standartlarda sunulmasını sağlamak
3. Hizmet kalite ve kapasitesi ile sosyal sorumluluk bilincini artırarak toplum ve çevre ile olan etkileşimin güçlendirilmesi

Kurumun stratejik amaçları için ayrılan bütçesinin sadece 0,05%'lik kısmının Amaç 3 için ayrılmış olması dikkati çekmiştir. Bunun neye göre belirlendiği yönünde tatmin edici kanıt sunulmamıştır. Bununla birlikte üniversitenin stratejik amaçları ve hedefleri ile ilgili aşağıdaki konular dikkati çekmiştir.

- Kurum yöneticilerinin stratejik planı bir yönetim aracı olarak kullanması, bu planın üniversitenin üst yönetimi, senatörler ve dekanlar vb. tarafından yol haritası olarak görülmesi önemli bir gereksinimdir.
- Kurumun Stratejik amaçlarının hedeflerin performans göstergelerinin ve ilgili diğer çalışmalarının izlenmesi ve yönetilmesi amacı ile geliştirilmiş ve üniversitenin diğer bilgi sistemleri ile bütünleşik olarak çalışan Stratejik Bilgi Sistemi oluşturmasının kurumsal gelişime önemli oranda katkı üreteceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda Performans Yönetim Modülünün geliştirilme aşamasında olması memnuniyet verici bulunmuştur.

- Üniversitenin stratejik planını oluştururken 9 sorudan oluşan bir anket yolu ile paydaşların katılımı sağlanmaya çalışılmıştır. Stratejik planın oluşturulmasında iç paydaşların katkıları alınmıştır. Ancak bu ankete sadece 27 akademisyen ve 17 idari personel katılmıştır. Bir taraftan sadece anket yolu ile paydaş görüşlerinin toplanması yetersiz görünürken diğer taraftan ankete katılımın az olması da kurum çalışanların planlama çalışmasına ilgi duymadıklarını göstermektedir. Her ne kadar 82 kişiden oluşan Stratejik Planlama Kurulunun çevrim içi toplantılar ile stratejik plana katkı ürettikleri belirtilmiş olsa da bu durum zaten ilgili kurulun olağan görevidir. O yüzden üniversitenin stratejik yapılanmasına hem iç hem de dış paydaşlarının daha etkin olarak katılımını sağlamak üniversitenin gelişmeye açık alanlarının başında gelmektedir. Planın hazırlanmasında paydaş katılımının yeterli düzeyde olmaması doğal olarak paydaşların stratejik planı sahiplenmelerinde de istenilen düzeyin yakalanamamasına yol açmaktadır.
- Stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi için gerekli sürekli iyileştirme faaliyetlerine devam edildiğine yönelik kanıtlara ulaşılamamıştır.
- Stratejik planının hazırlanması ve yürütülmesinde PUKÖ (planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma) aşamalarında iç ve dış paydaş katılımını gösteren yeterli miktarda kanıt erişilememiştir. Yukarıda bahsedildiği gibi hem PUKÖ döngüsünün kapatılması hem de stratejik plan hazırlama çalışmalarında paydaş katılımının sağlanmasının önemi konusunda başta Kalite Komisyonu üyeleri ve Stratejik Planlama Kurulu üyeleri olmak üzere üniversite içerisinde bir farkındalık çalışmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Planın hazırlanmasında gerçekleştirilen GZFT (Güçlü Yan, Zayıf Yan, Fırsat, Tehdit) analizinin stratejik amaçları belirlemede dayanak olarak kullanıldığına yönelik yeterli kanıt rastlanmamıştır. Mesela, üniversitenin GZFT analizinde Bilgi işlem alt yapısının ve yazılımların sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi zorunluluğu bulunduğu; Reklam ve tanıtımın mevzuat engeli ve kısıtlı kaynaklar nedeniyle yeterince gerçekleştirilemiyor olması; Öğrenci kulüplerin etkin olmayışı; Laboratuvarlar için gerekli ve yeterli akreditasyonların sağlanmamış olması; Patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım sayılarında hedeflenen düzeylerde artış sağlanamaması vb. gibi çok sayıda zayıf yön olmasına karşılık bunların güçlendirilmesine yönelik hedefler oluşturulmamıştır.

Benzeri şekilde yeni stratejik plan belirlenirken bir önceki stratejik amaçlar ve hedefler göz ardı edilmiştir. Özellikle gerçekleştirme oranları %50'nin altında kalanlar ile ilgili neler yapıldığı sorulduğunda GTÜ'nün araştırma üniversitesi olması nedeni ile geçmiş dönemde belirlenmiş olan ve yapılmayan hedefler ile %50 altında kalan hedeflere yeni planda yer verilmediği dile getirilmiştir. Üniversitenin stratejik bakış açısının geçmişten geleceğe doğru taşınmasındaki bu yaklaşım tarzı geliştirmeye açık alanlardan birisi olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda dikkati çeken ve bu tespiti doğrulayan diğer bir nokta ise stratejik plandaki performans göstergeleri ile (Stratejik Plan Değerlendirme Raporlarında sunulmaktadır) kurumsal performans göstergelerinin (2024 Yılı Performans Programı raporunda sunulmaktadır) birbirinden farklı olmasıdır. Üniversite stratejik plandaki göstergeler yerine yeni göstergeler belirlemiştir. Bu farklılığın nedeni olarak ise stratejik planın önceden yapılmış olup değiştirilememesi gösterilmiştir. Bu da planın yapılmasında geleceğe doğru analizlerin sistematik olarak yeterli derecede yapılmadığına işaret etmektedir. Üniversitenin stratejik planın sürdürülebilirliğini sağlama konusunda daha aktif olması gerektiği değerlendirilmektedir. Hedeflere ulaşılamamasının nedenlerinin incelenerek onlara yönelik iyileştirmelerin planlanması yönünde yeterli düzeyde aktif olunmadığı değerlendirilmektedir.

2023 yılı KİDR dokümanında "İdari birimlerimiz stratejik planı referans alarak, kendi birimleri için kalite hedeflerini ve bu hedeflere ulaşabilmek için yapacakları faaliyetlere ilişkin planlamayı içeren kalite faaliyet planlarını ilgili yıllar için hazırlamakta ve uygulanmasını sağlamaktadır." denilmektedir. İdari birimlerin faaliyet raporları incelendiğinde birimlerin kendilerine koydukları hedefler ile stratejik amaçlar ve hedefler arasında ilişki kurulamamıştır. Örnek olarak Genel Sekreterliğin Faaliyet raporuna bakılabilir.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından üniversitenin stratejik amaçlar ve ona dayalı

hedefleri gerçekleştirme durumunun 3'er aylık periyotlar halinde birimlerden beyan esasına dayalı olarak toplanan veriler ile değerlendirilmekte ve yönetime raporlanmaktadır. Ancak bu veriler yönetime yıllık idare faaliyet programları içerisinde yayınlanmaktadır. Birimlerin stratejik plan ile ilgili çalışmaları sadece kendilerinden talep edilen bilgileri iletmekle sınırlı olup birim içerisinde stratejik amaçlara yönelik kapsamlı değerlendirmeler yaptıklarına yönelik yeterli kanıt bulunmamaktadır. Bu da değerlendirme çalışmalarının mevzuat odağında yürütüldüğüne ve stratejik planlamanın aktif bir yönetim aracı olarak görölmediğine işaret etmektedir. Stratejik planda belirlenmiş amaç ve hedeflerin üniversiteye yol gösterici nitelikte olması gerektiği düşünöldüğünde verilerin gerçek zamanlı toplanması ve beyandan daha çok doğrulanmış verilere ulaşılması yönünde çalışmaların geciktirilmeden yürütölmesi (Stratejik Bilgi Sisteminin kurulması) ve bu sistem üzerinden Stratejik amaç ve Hedef takip sisteminin kurulması önerilmektedir.

2024 Stratejik Performans Değerlendirme raporuna göre stratejik planda belirtilen amaçlardan bir tanesi de H1.3 (Kalite yönetim sistemini güçlendirmek ve sürekliliğini sağlamak) şeklinde belirlenmiştir. Bu kapsamda Performans göstergesi olarak kalite hedeflerini tutturma oranı %88 olarak hedeflenmiş ancak %0 gerçekleştiği rapor edilmiştir. Benzeri şekilde PG.1.2.4 (Öğretim üyesi başına alınan toplam faydalı model ve endüstriyel tasarım belge sayısı), PG1.2.5 (Alınan bilim ödölü sayısı), PG.2.2.3 (Dünya akademik genel başarı sıralamalarında ilk 500'e girme sayısı), PG.2.2.5 (Uluslararası değişim programları ile gelen öğretim elemanı sayısı), PG.2.3.3 (Öğrenci memnuniyet oranı), PG.3.3.1 (Yeşil ve çevreci üniversite endeksindeki sıralama), PG.3.3.2 (Üniversitenin sıfır atık, yeşil kampüs ve çevrecilik alanlarında aldığı ödöl sayısı) ve PG.3.3.3 (Üniversite tarafından yürütölen ve/veya tamamlanan sosyal sorumluluk projesi sayısı) gibi hedeflere yönelik göstergelerde hedefi tutturma oranı 0 (sıfır) olarak gerçekleşmiştir. Ancak bu hedeflerin neden gerçekleştirilmediğine yönelik herhangi bir değerlendirme yapılmamıştır.

2023 KİDR dokümanında "Süreç Performans İzleme Karnelerinde (SPİK) takip edilen birim bazlı hedeflere ulaşma oranları birleştirilerek stratejik plan gerçekleşme toplam oranı elde edilmektedir." denilmektedir. Saha ziyaretinde bu ifadeyi doğrulayan net kanıtlara ulaşılamamıştır. Yukarıda belirtildiği gibi stratejik hedeflere ulaşılma durumu 3'er aylık periyotlar ile birimlerden talep edilen verilere göre değerlendirilmekte ve raporlanmaktadır. SPİK performans göstergeleri ile Stratejik Plan hedeflerine yönelik göstergeleri arasında ilişkiyi gösteren kanıtların oluşturulmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Üniversitenin stratejik planı kurumda yürütölen tüm çalışmaları kapsayacak şekilde uygulanması önem arz etmektedir. Ancak Kurumun uygulamalarından bazılarının planda bulunmadığı yönünde kanıtlara rastlanmıştır. Mesela, üniversitenin kurumsal performans göstergelerinin farklı olması, uluslararası standartlarda mezun verilmesinin hedeflenmesi, üniversite-sanayi iş birliğinin öne çıkarılması, toplumsal katkı süreçlerine yönelik performans göstergelerinin kapsamının genişletilmesi vb konularında uygulama ile stratejik plan uyumu net değildir. Bunun nedeni sorulduğunda stratejik planın önceden yapıldığı ve 4 yıl değiştirilemeyecek olması dile getirilmiştir. Ancak planın 2 yıllık dönemlerde güncellenebileceği değerlendirilmiş olduğundan geciktirilmeden planın güncellenmesi kurumun geliştirilmesi gereken önemli bir yanıdır. Bu yolla süreçlerin yönetiminin daha etkin olarak yürütöleceği değerlendirilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun ilan edilmiş bir stratejik planı bulunmaktadır.

## **Performans yönetimi**

Üniversitenin kurumsal performansına yönelik veriler 3'er aylık periyotlarda toplanmakta, yönetim ile paylaşılmakta ve yıllık idare faaliyet raporları içerisinde raporlanmaktadır. Ayrıca kurumsal performans değerlendirme raporu ile stratejik planda bulunmayan farklı bir gösterge setine yönelik bilgiler raporlanmaktadır. Planlama sürecinin etkin yönetilebilmesi için veri toplama, değerlendirme ve raporlama çalışmasının 3 ayda bir yapılmak yerine daha kısa sürelerde (hatta gerçek zamanlı) yürütölmesi önerilmektedir. Bu konuda geliştirmeye açık alanlardan birisi de toplanan verilerin doğrulanmasıdır. Üniversitenin veri toplama sistemini beyan üzere yürütmekten



kurtarıp veri doğrulama ve geçleme sisteminin kurulmasının (Entegre Bilgi Yönetim Sistemi) faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Üniversite bilgi otomasyonu çerçevesinde hedeflenen entegre sistemin en önemli bileşenlerinden birisi de performans değerlendirme ve izleme sistemi olacaktır. Üniversitenin performans izleme ve değerlendirme sistemini hayata geçirmesine ve bunun iyileştirme takip sistemi ile bütünleşik bir ortamda çalıştırılmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Saha ziyaretleri sırasında, performans göstergelerinin hedeflenen değerlere ulaşamaması durumları değerlendirildikten sonra hedeflenen değerlere ulaşamama durumlarına neden olan unsurları önleyici iyileştirme çalışmalarının planladığına ve izlendiğine yönelik kanıtlara ulaşılamamıştır. Mesela 2023 yılında Hedef 1.2 (Araştırma – geliştirme ve yenilik amaçlı bilimsel çalışmaların niteliğini iyileştirmek) ilgili göstergelerle sadece %30 gerçekleştirilebilmiştir. Benzeri şekilde Hedef 1.3 (Üniversite – Sanayi iş birliğini artırmak ve girişimciliği özendirerek çalışmalar yapmak) hem 2023 yılında %20 hem de 2024 yılında %20 gerçekleştirilebilmiştir. Bu konuda da bir iyileştirme çalışması yürütüldüğüne yönelik tatmin edici kanıt bulunmamaktadır. Bu kapsamda yapılan değerlendirmeler neticesinde planlanmış bir iyileştirme örneğine rastlanılamamıştır. Bu durum kurumun nerede ise bütün performans göstergeleri için geçerlidir.

Stratejik planda gösterilen hedeflerin çoğunluğu eğitim öğretim ve ARGE içeriklidir. İdari birimlere yönelik hedeflerin stratejik amaçlar doğrultusunda Süreç Performans İzleme Kartlarındaki (SPİK) göstergeler ile izlendiği beyan edilmiştir. SPİK göstergelerinin değerleri de 3'er aylık veri toplama periyotlarında toplanarak değerlendirilmektedir. Birim kalite sorumluları her yıl SPİK kapanışlarını gerçekleştirmekte ve ilgili değerlendirme yıllık faaliyet planlarında raporlanmaktadır. Kurumsal Gelişim ve Kalite Ofisi Koordinatörlüğü tarafından yapılan kontrol sonrasında yıllık hedeflerinin tutturamayan birimler için düzeltici faaliyet formları doldurulmaktadır. Ancak SP içinde belirlenmiş olan göstergeler ile SPİK göstergeleri arasındaki ilişkinin daha belirgin hale getirilmesinde ve SPİK değerlendirmelerinden kaynaklanan ve düzeltici faaliyet formlarında belirtilen iyileştirme ihtiyaçlarının da aksiyon planlarına dönüştürülerek yürütülmesi ve PUKÖ döngüsünü kapatacak şekilde takip edilmesinde fayda olduğu değerlendirilmektedir.

İdari birimlerin ISO 9001 ve 10002 gerekleri doğrultusunda Kurumsal Gelişim ve Kalite Ofisi Koordinatörlüğü tarafından iç ve bağımsız denetçi kuruluş tarafından dış denetimlerine tabi tutularak performans göstergelerinin durumunun değerlendirilmesi memnuniyet verici bulunmakla birlikte bu denetimlerin akademik birimleri de kapsayacak şekilde genişletilmesi önerilmektedir.

Akademik birimlerin performanslarının izlenmesinde Stratejik plandaki göstergelerden daha çok Araştırma Üniversitesi Kriterleri doğrultusunda yapılan değerlendirmelerin baskın olduğu gözlemlenmiştir. Bu kapsamda performans değerlendirme raporunun yılda bir kez ayrı yayınlanması bu tespiti doğrulamaktadır. İlgili mevzuat doğrultusunda gerekli girişimlerde bulunarak Stratejik Planın bu göstergeleri içerecek şekilde revizyonunun yapılmasında ve bu planını kurumsal rehber niteliğinde canlı bir dokümana dönüştürülmesinde fayda görülmektedir. Benzeri şekilde akreditasyonların MİAK, MÜDEK, FEDEK vb. kurumlar tarafından akredite olmuş programlarda da ilgili kurumlarca belirlenen kriterler doğrultusunda performans izleme çalışmaları yapılmakta olup akredite olmayan programlarda da bu yönde bir girişimin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Öğrenci bilgi sistemi (PROLİZ) üzerinden öğrencilerin ders memnuniyeti ölçülmekte ve belirlenmiş eşik değer altında kalan öğretim üyelerinin sonuçları iyileştirici tedbirler alması talep edilmektedir. Anketlere katılım yeterli olmaz düşüncesi ile öğrencilerin notlarını öğrenebilmeleri için ilgili anketleri doldurmalarının zorunlu kılınması yerine onların kendi istek ve arzuları ile anketleri doldurabilecekleri motivasyonu kazanmaları için mekanizmaların geliştirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Üniversitenin performans göstergelerinin çoğunluğunun değeri bir önceki yıla göre düşmüştür. Bunun nedenlerine yönelik bir değerlendirme yapılarak ilgili iyileştirmelere işaret eden bir kanıt rastlanmamıştır. Dahası performans hedeflerinin neye göre belirlendiği de belirsizdir. Gösterge bazında analizlere ve değerlendirmelere yönelik kanıtlara da ulaşılamamıştır. Mesela; kurumun

performans göstergelerinden ARGE sonucu ortaya çıkan ürünlere ilişkin alınan patent sayısı, 2022 yılında 3 adet, 2023 yılında ise 6 adet gerçekleşmiştir. Ancak 2023 yılında hedef 1'e düşürülmüştür. Bunun nedeni olarak patentleme süresinin uzun olması gösterilmiştir. Mezunlara yönelik faaliyet sayısı 0 olarak hedeflenmiş ancak 10 adet faaliyet gerçekleştirilmiştir. Bunun gerekçesi olarak da Mezunlar Ofisi Koordinatörlüğünün 27.12.2022 tarihinde kurulmuş olması gösterilmiştir. Eğitim programının süresinde bitirme oranı 0 olarak hedeflenmiştir. Bunun nedeni olarak da Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı bütçe rehberinde Eğitim Bilimleri alanında akademik programların yer almaması gösterilmiştir. Tamamlanan sosyal sorumluluk projeleri sayısı 2023 yılında 3 hedeflenmiş ancak bu kapsamda herhangi bir faaliyet ve çalışma yapılmamış olup sadece öğrencilerin gönüllülük derslerinde yaptıkları çalışmalar sosyal sorumluluk projesine kanıt olarak gösterilmiştir. Yabancı uyruklu öğrenci sayısı 2022 yılında 215 olarak hedeflenmiş 2023 yılında 135'e düşürülmüş ancak 213 yabancı öğrenci gelmiştir. Sosyal bilimler kontenjan doluluk oranı %100 hedeflenmiş ancak %53 gerçekleşmiştir. Bu örneklerin sayısını artırmak mümkündür.

2022-2026 yılı stratejik planda bulunan tüm hedefler için gerçekleşme durumu 2024 yılı performans değerlendirme raporunda görülemez. Mesela bazı göstergelerin (PG1.3.2- Üniversite-Sanayi iş birliği yayın oranı; PG1.3.4- TÜBİTAK girişimci ve yenilikçi üniversiteler endeksi Üniversite sıralaması; PG 2.2.3- Dünya akademik genel başarı sıralamalarında ilk 500'e girme sayısı; PG3.1.1- Kalite hedefleri gerçekleşme oranı vb. gibi) 2024 SP değerlendirme raporundaki gerçekleşme değerleri 0 (sıfır) olarak verilmiştir. Bu alanlarda çalışma yapılmadığına işaret etmekle birlikte bunun gerekçelerine yönelik bir değerlendirme yapılmaması dikkati çekmiştir.

GTÜ Türkiye'deki Araştırma üniversitelerine yönelik YÖK tarafından yayınlanan sıralamalarda 2020 yılında 10. sırada iken 2023 yılında 16. sıraya düşmüştür. Üniversite bu kapsamda yayınlanan sıralama raporlarını yakından takip etmekte ve sonuçlarını değerlendirmektedir. Ancak değerlendirmelerin neticesinde gerçekleştirilen iyileştirmelere yönelik sınırlı kanıtlar mevcuttur. Benzeri şekilde Üniversitenin akreditasyon programlarından geçmiş birimlerinde oluşturulmuş olan akreditasyon komisyonları tarafından üniversitenin stratejik amaçları ve performans göstergelerinin izlendiği belirtilmiş ancak bu konuda tatmin edici kanıtlar sunulmamıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun geneline yayılmış performans yönetimi uygulamaları bulunmaktadır.

### 3. Yönetim Sistemleri

#### Bilgi yönetim sistemi

Üniversite yönetiminin kurumun verilerini toplayıp, düzenleyip, kayıt altına alıp bilgi haline getirmek ve GTÜ'de tekrarlanan işlemlerin tamamının teknolojik araçlarla yapılmasını sağlamak konusunda niyet ve motivasyonunun yüksek olduğu gözlemlenmiş olup kurumun güçlü yanları arasında sayılmıştır. Üniversite çalışmalarında ilgili teknolojilerin devreye alınması ve bilgi güvenliği konusunda taviz verilmemesi yönündeki anlayış da ayrıca memnuniyet verici bulunmuştur. Bu çerçevede ihtiyaç duyulan alanlarda aksiyon planlarının daha aktif takip edilmesi ile üniversitenin bilgi sisteminin sistematik bir yapıda yönetilmesinin mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.

Üniversite içerisinde çalışmalarını yürütebilmek için Elektronik Belge Yönetim Sistemi, Personel Özlük Sistemi, Öğrenci Bilgi Sistemi (PROLİZ), Personel Atama ve Yükseltme Sistemi (PAYS), Akademik Teşvik Yönetim Sistemi (ATYS), Anibal Ders Yönetim Sistemi, Ek Ders Takip Sistemi, Şikâyet Sistemi, e- BAP Yazılımı, Mezun Takip Sistemi, GebzeLab analiz talep ve takip sistemi (LABSİS), Kütüphane Yönetim Sistemi (Yordam), Yemek Takip Sistemi (Utarit), gibi farklı yazılımlar kullanılmaktadır. Bu yazılımların bir kısmı üniversitenin kendi bünyesinde geliştirilmiş

bir kısmı ise bakım aşamasındadır. Sonuç Açıklama ve SKS Randevu sistemi gibi yazılımlar ise yenilenmektedir. Kampüs portalı gibi yazılımlar ise test aşamasında olup henüz kullanımda değildir. Stratejik Bilgi Yönetim Sistemi, Kurum Gösterge Raporu ve Bilgi İşlem Otomasyonu (2. Aşama) gibi yazılımlar ise geliştirme aşamasındadır. Elektronik Alımlar Platformu (EKAP), Döner Sermaye Mali Yönetim Sistemi (DMİS), Harcama Yönetim Sistemi (HYS), Taşınır Kayıt ve Yönetim Sistemi (TKYS), Program Bütçe Yönetim Enformasyon Sistemi (E-bütçe), İcra Takip Programı (İcra Tek), Hizmet Takip Sistemi (HİTAP), Kamu Harcama ve Muhasebe Bileşim Sistemi (KBS) gibi devlet kurum ve/veya kurumlarınca sunulan yazılımlar da kurum için bilgi sisteminin bir parçası olarak hizmet vermektedir.

Üniversite, bilgi sistemlerinin tamamının entegrasyonu için otomasyon sisteminin geliştirilmesi çalışmalarına devam etmektedir. Her ne kadar misafir olarak girilmesi mümkün olmadığı gerekçesi ile bazı yazılımların (akademik teşvik sistemi gibi) kapsamını değerlendirmek üzere erişim izni, bazılarının ise (E-BAP gibi) erişim izni verilmekle birlikte ilgili alanları görebilme yetkisi verilmemiş olsa da bu otomasyon sisteminin tüm yazılımları bütünleştirecek bir yapıda geliştirilmesinin planlanmış olması ve geliştirilen sistemlerin testleri bittikçe bu sisteme entegre edilerek devam etmesi memnuniyet verici bulunmuştur. Bu otomasyon sisteminin verimli kullanılabilmesi için bilginin elde edilmesi, kaydedilmesi, güncellenmesi, işlenmesi, değerlendirilmesi ve paylaşılmasına ilişkin süreçlerin tanımlanması ve kalite güvence sistemi içerisinde izlemeye alınarak sürekli iyileştirilmesi önerilmektedir.

Üniversite bünyesinde Veri ve Dijital Dönüşüm Koordinatörlüğü üniversitenin 6 ay gibi bir sürede bir taraftan kendi yapılandırmasını yürütürken diğer taraftan dijital dönüşüm ihtiyaçlarının belirlenmesi, web sayfasının yenilemesi ve içeriklerin güncellenmesi, akıllı kampüs projesinin hayata geçirmesi, üniversitelerdeki öğrenciler dijital cüzdan uygulaması gibi çalışmalar yapmış olması memnuniyet verici bulunmuştur. Bu koordinatörlüğünün özellikle kurumsal dönüşüm ve kurumsal bilgi yönetimi çalışmalarında daha aktif olmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Üniversite, ISO 27001 Bilgi Güvenliği Standart belgesini almıştır. Aralık 2024 yılı itibari ile ISO27001:2022 belgesinin alınması için denetim çalışmaları başlayacaktır. Bu standardın yenilenmesinin kurumun bilgi yönetim sistemine güç katacağı açıktır.

2023 KİDR’de “Kalite Yönetim Sistemi yazılımının geliştirilmesine 2023 yılında da devam edilmiştir” denilmektedir. Bu yazılımı geliştirme çalışmalarının halen devam ettiği beyan edilmiştir. Bu yazılım kapsamında İnsan Kaynakları Modülü, Doküman Modülü, Yönetim Modülü, Performans Göstergeleri Modülü, KYS İç Denetim Modülü, İçerik Yönetim Modülü, Faaliyet Planı Modülü, Talep Yönetimi Modülü, Düzeltici Faaliyet Modülü, Formlar Modülü, Risk Analizi Modülü, Tedarikçi Değerlendirme Modülü, Raporlar Modülü, Anket Modülü, Eğitim Modülü ve Kişiler ve Kurumlar Modülü olmak üzere 16 modülün geliştirilmesi planlanmıştır. Bunlardan KYS İç Denetim Modülü tamamlanmış ve kullanıma alınmıştır. 2023 yılı iç denetimlerinin Kurumsal Gelişim ve Kalite Ofisi Koordinatörlüğü gözetimi ve kontrolünde yeni kurgulanan otomasyon yazılımı üzerinden çevrim içi gerçekleştirilmiştir. Talep Yönetimi Modülü, Kişiler ve Kurumlar Modülü, Anket Modülü geliştirilmiş ve test aşamasındadır. Performans Göstergeleri Modülü, Faaliyet Planı Modülü, Düzeltici Faaliyet Modülü ise kod yazımı aşamasına gelmiştir.

Diğerlerinin ise henüz tasarım aşamasında olduğu raporlanmıştır. Bu yazılım modüllerinin geliştirilmesinde YÖKAK, YÖK, Araştırma Üniversitesi, program akreditasyonu kriterleri ile stratejik plandan gelen performans göstergelerinin performans takibine yönelik veri girişinin yapılabildiği bir alt yapının planlanmış olması olumlu karşılanmıştır. 2022 yılında başlanan Kalite Yönetim Sistemi geliştirme çalışmalarına hız kazandırmak için Bilgi Yönetim Sistemi Alt Komisyonunun kurulmuş olması bu komisyonu Kurumsal Gelişim ve Kalite Ofisi Koordinatörlüğü, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ve Bilgisayar Mühendisliği Bölümü desteği ile koordinasyon halinde çalışması memnuniyet verici bulunmakla birlikte ilgili çalışmaların yürütülmesinde daha aktif olmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmiştir.

Araştırma ve Geliştirme faaliyetleri alanında; BAP, TÜBİTAK, SAN-TEZ, AB vb. ulusal ve uluslararası kuruluşlarca desteklenen bilimsel projeler, bütçeleri ve yürütücüleri gibi veriler derlenmekte olup toplanan verilerin takibi için Bilimsel Araştırmaları Takip Programı (eBAP)

kullanılmaktadır. Ancak eBAP sistemi yalnızca iç kaynakların yönetimi için kurgulanmıştır. Kurum dışı projelerin takibi buradan yapılmamaktadır. Destekleyen kurumların kendi platformları üzerinden süreç yürütülmekte ve kurumda takip excel dökümanları ile yapılmaktadır. Sistemin dış kaynaklı projeleri de takip edecek şekilde genişletilmesi önerilmektedir. Üniversitenin mezun takip sistemini daha aktif kullanılması gerektiği değerlendirilmiştir. Sistemde bulunan mezun sayısını beklenen düzeyin altında olduğu değerlendirilmektedir. Öğrencilerin kişisel kariyer planlarını yapmalarına ve bu planlarını hayata geçirmelerine yardım etmek amacı ile KAGEM Yönetim Sistemi geliştirilmesi çalışmaları devam etmektedir. Özellikle bu yazılımın sürekli kendisini iyileştirebilecek şekilde devreye alınması ve iyileştirilmesi öğrencilerin hayata yönlendirilmeleri açısından önem arz etmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurum genelinde temel süreçleri (eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı, kalite güvencesi) destekleyen entegre bilgi yönetim sistemi işletilmektedir.

## **İnsan kaynakları yönetimi**

2023 KİDR'e göre üniversitenin toplam 722 akademik personel, 330 idari personel, 89 sürekli çalışan ve 50 sözleşmeli personeli bulunmaktadır. Farklı ülkelerden toplam 18 adet yabancı uyruklu akademisyen istihdam edilmektedir. Üniversitede bu alanlarda önemli oranda boş kadrolarda bulunmakta olup gerek duyulan personeli ilgili mevzuat ve izinler çerçevesinde istihdam edebilecek durumdadır.

Üniversite bünyesinde insan kaynaklarına yönelik, işe alma, rotasyon, atama ve yükseltme gibi uygulamaların ilgili mevzuatlar çerçevesinde veya onlar baz alınarak kurum içinde oluşturulmuş prosedür ve yönergeler ile yürütüldüğü gözlemlenmiştir. Mesela, Öğretim Üyesi Dışındaki Öğretim Elemanı Kadrolarına Yapılacak Atamalarda Uygulanacak Merkezi Sınav ile Giriş Sınavlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" uyarınca; merkezi puan (ALES), yabancı dil puanı, diploma notu ve giriş sınavı sonrası değerlendirme puanı sonucuna göre alım yapılmaktadır.

Dezavantajlı çalışanlar için kampüs içi yerleşkelerde kolaylaştırıcı uygulamalar oluşturulması (10 binada Turuncu bayrak alınmış olması) üniversitenin insan kaynakları yönetimi politikasını güçlendirmektedir. Yıl içerisinde diğer üniversite ve kamu kurumlarında naklen atanma talebinde bulunan devlet memurlarının göreve uygunlukları kişinin eğitim durumu ve yaptığı görevlerle ilgili nitelikleri de göz önünde bulundurularak değerlendirildiği belirtilmiş olmakla birlikte bu kapsamda yürütülen çalışmaların kayıtlarının da kalite güvence sistemi içerisine alınmasında fayda olacağı değerlendirilmektedir.

GTÜ'nün alanında yetkin, yeniliklere ve iş birliğine açık akademik insan kaynağına sahip olması en güçlü yanlarından birisidir. Bu gücün özellikle kalite yönetim sistemleri kapsamında motive edilmesi ve hareketlendirilmesinin üniversiteye kazanımlar sağlayacağı açıktır. Üniversite yönetimi periyodik olarak gerçekleştirdiği memnuniyet anketleri ile çalışanların görüş ve önerilerini almayı kurumsallaştırmış durumdadır. Çalışan memnuniyet anketi, etik anketi ve tüm birimlerinin verdikleri hizmetin değerlendirmesine yönelik birim memnuniyet anketi uygulamaları düzenli olarak yürütülmektedir. ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetimi Standardı kapsamında çalışanların şikâyetlerini, görüş ve önerilerini ilgili birimlere iletmesi de teminat altına alınmıştır. Ancak çalışanların görüş ve önerilerinin sadece anketler ile sınırlamayıp yıl içinde de farklı zamanlarda alabilecek mekanizmaların hayata geçirilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Üniversite içinde kadro ihtiyaçlarının belirlenmesinde birimlerden gelen taleplerin rektörlük tarafından değerlendirilmesi yönünde bir sistem uygulanmaktadır. Bu konuda bazı bölümlerde kadro ihtiyaçlarına yönelik kapsamlı analizler gerçekleştirilmiş olmakla birlikte bunların üniversitenin genelinde yaygınlaşmış bir şekilde genişletilmesinin rektörlük bünyesinde de ilgili konuda karar vermek ve ilgili birimlerden talepte bulunup netice almak daha kolay olacaktır.

Kurumlar arası personel geçişlerinde uygulanan değerlendirme kriterler çerçevesinde yürütüldüğü belirtilmesine karşılık yazılı ve kayıt altına alınmış kriterler setlerine yönelik sunulan kanıtlar tatmin edici bulunmamıştır. Bu yönde ilgili birimlerin (hem akademik hem de idari) gerektirdikleri uzmanlıklar, çalışma koşulları ve teknolojik yenilikler, yürütülecek olan hizmetin nitelikleri, ilgili

mevzuat düzenlemeleri vb. dikkate alınarak bir kriterler seti (genel ya da birime özgü) belirlenerek kalite güvence sistemi içerisinde dâhil edilmesi önerilmektedir.

GTÜ’de işe yeni başlayan personel oryantasyon eğitimlerinden geçirilmekte ve Oryantasyon ve Rotasyon Takip formu doldurularak çalışmaya başlamaktadır. Bu kapsamda üniversitenin oryantasyon kılavuzunu hazırlamış olması ve aday memur temel eğitim ve hazırlayıcı eğitim ders programının oluşturularak yürütülüyor olması memnuniyet verici bulunmuştur. Ancak yukarıda da belirtildiği üzere Hizmet içi Eğitimler ile Oryantasyon eğitimlerinin iç içe girdiği ve sadece Oryantasyon kapsamında verilen veya verilmesi gereken eğitimlerin (memur aday temel eğitimleri dışında) listesinin hazırlanması gerektiği değerlendirilmiştir.

Üniversite içerisinde hizmet içi eğitimler düzenlenmektedir. Bu eğitimlerin yürütülmesine yönelik ilgili mevzuat (Hizmet içi Eğitim Prosedürü) ve hizmet içi eğitim Planları hazırlanmış ve çalışmalar onlara göre yürütülmektedir. Bu çalışmaların sadece idari personel ile sınırlı tutulmayıp akademik personelin de eğitimlere davet edilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Hizmet içi eğitimler sonrasında verilen eğitimlerin etkinliklerinin değerlendiriliyor olması insan kaynakları yönetimi açısından üniversitenin güçlü yanlarından biridir. Bu etkinlik değerlendirmeleri neticesinde gerekli görülen iyileştirmelerinde yürütüldüğüne dair kanıtların oluşturulması önerilmektedir.

GTÜ 2019 yılında personel ödül esaslarını yayınlamış ve uygulamaktadır. 2024 yılında kurumda 30 hizmet yılını dolduran 51 akademik ve idari personele vefa ödülü verilmiştir. Ödül verme çalışmalarını değerlendirmek üzere Ödül Değerlendirme Kurulu oluşturulmuştur. Ödül değerlendirme kurulunun vefa ödülü gibi yönergede belirlenen diğer ödül türlerinde de gerekli değerlendirmeler yaparak ödüllendirme sürecinin tüm kurumda yaygın ve daha belirgin hale getirmesi önerilmektedir.

Akademik atama ve yükseltme çalışmaları ilgili mevzuat çerçevesinde hazırlanmış ve GTÜ Senatosu tarafından onaylanıp yayınlanmış Akademik Yükseltme ve Değerlendirme Kurulu (AYDEK) Çalışma Usul ve Esasları kapsamında yürütülmektedir. Bu usul ve esaslar atamaların belirli bir disiplin altında yürütülmesini sağlamaktadır.

YÖKAK kriterleri kapsamında üniversitenin insan kaynakları yönetimine yönelik olarak izleme ve iyileştirme çalışmalarını da yürütmesi beklenmektedir. Yukarıdaki açıklamalar ve saha ziyaretleri sırasında elde edilen bulgular incelendiğinde bu konuda üniversitede çalışmaların doğal olarak ilgili mevzuatlara tam uyum halinde gerçekleştirildiği fakat insan kaynakları yönetim sisteminin/uygulamalarının yukarıda açıklananlar dâhil iyileştirilmelerine yönelik kayıtların ise sınırlı olduğu değerlendirilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde insan kaynakları yönetimi doğrultusunda uygulamalar tanımlı süreçlere uygun bir biçimde yürütülmektedir.

## **Finansal yönetim**

Üniversitenin mali işlerinin yürütülmesi 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu başta olmak üzere ilgili kanun, yönetmelik, yönerge ve prosedürler ve diğer ilgili mevzuat çerçevesinde yürütülmektedir. Özellikle Yatırım Programlarını Hazırlama Rehberi ile Bütçe Hazırlama Rehberi yönlendirici olmaktadır. Bütçe hazırlık ve uygulama işlemleri ile muhasebe uygulama işlemlerinde, Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından geliştirilen otomasyon sistemleri olan Harcama Yönetim Sistemi (HYS), Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi (KBS), Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilgi Sistemi (BKMYBS), Bütçe Yönetim Enformasyon Sistemi (E-bütçe), Kamu Yatırımları Bilgi Sistemi (KaYa) üzerinden yürütülmektedir. Döner Sermaye Saymanlığı tarafından yürütülen işlerde ise Döner Sermaye Mali Yönetim Sistemi (DMİS) kullanılmaktadır. Ayrıca; araştırma ve geliştirme faaliyetleri alanında BAP, TÜBİTAK, TÜSEB, AB, NATO, Doğu Marmara Kalkınma Ajansı ve UDAP (Ulusal Deprem Araştırma Projesi) vb. ulusal ve uluslararası kuruluşlarca desteklenen bilimsel projeler, bütçeleri ve yürütücüleri gibi veriler derlenmekte olup toplanan verilerin takibi için Bilimsel Araştırmaları Takip Programı kullanılmaktadır. TÜBİTAK projelerinde TTS (Transfer Takip Sistemi) sistemi,

TÜSEB projelerinde TPİS (TÜSEB Proje İzleme Sistemi) sistemini kullanmaktadır. Taşınır işlemleri, Taşınır Mal Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından geliştirilen Taşınır Kayıt ve Yönetim Sistemi (TKYS) programı ile yürütülmektedir. Her yıl mali işler ile ilgili yürütülen tüm karar ve işlemler düzenli olarak iç ve dış denetime tabi tutulmaktadır. Üniversitenin tüm harcamaları Performans programına dayalı bütçe disiplini içerisinde yürütülmektedir.

Üniversitenin finansal yönetimi direkt olarak Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile Hazine ve Maliye Bakanlığının oluşturduğu düzenleyici mevzuatlara bağlı yürütülmesi gerektiğinden diğer sistemlerin iyileştirilmesi kadar esnek bir yapı olması beklenmemekle birlikte ilgili mevzuat değişikliklerine ve merkezi yönetim geliştirmelerine uyum konusunda eksikliklerin giderilmesi de önemlidir. Bu noktada son 2 yıl içerisinde Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı otomasyon sistemlerinden olan Bütçe Yönetim Enformasyon Sistemi (E-bütçe) ve Kamu Yatırımları Bilgi Sistemi (KaYa) entegrasyonu sağlanarak sistemlerin birbirleriyle uyumlu ve iletişim halinde olmasının sağlanması önemli bir iyileştirme olmuştur. Benzeri şekilde üniversitedeki ilgili iç mevzuatın merkezi bütçe ve ilgili mevzuat değişikliklerine geciktirilmeden adapte olacak bir esnekliğe kavuşmuş olması kurumun güçlü yanlarından birisidir. Öğrenci yemek ücretleri ile ilgili düzenlemeler neticesinde daha detaylı analizlerin yapılabilmesi, üniversitenin gerçekleştirdiği ihaleleri EKAP sistemi üzerinden elektronik ortama taşınması bu konuda verilebilecek diğer iyileştirme örneklerindedir. Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından uygulamaya konulan Tasarruf Tedbirleri Bilgi Sistemi (TTBS) üzerinden raporlama ve veri giriş işlemlerini yürütülerek yapılan tasarruf tutarları izlenmekte ve üçer aylık dönemler halinde raporlanmaktadır.

Üniversitenin finansal gelirleri büyük oranda devlet tarafından karşılanmakta olup genellikle kısıtlı bir bütçe etrafında yürütülmesi gerekmektedir. O nedenle bütçe dışı gelirlerin artırılması ihtiyacı bulunmaktadır. Üniversite yönetiminin bu kapsamda araştırma ve geliştirme faaliyetleri için finansal kaynak çeşitliliğine gidilmekte ve bilimsel projeler, BAP, TÜBİTAK, TÜSEB, AB, NATO, ERASMUS, ADEP ve Doğu Marmara Kalkınma Ajansı gibi kurumlarda projeler alma gayreti dikkati çekmiştir. Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) tarafından danışmanlık gelirleri ile de yeni kaynaklar oluşturma çabası gözlemlenmiştir. Bu konudaki motivasyonun yüksek olması ve 275 üzerine projenin alınmış olması memnuniyet verici bulunmuştur.

Üniversitenin güçlü yanlarından olan ARGE son derece önemli bir konu olarak görülmekle birlikte bu alanın finansmanının koordine bir biçimde yürütülmesine yönelik iç düzenlemelerin de hayata geçirilmesi önem arz etmektedir. Teknokent-TTO-Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü, Araştırma Koordinatörlüğü gibi farklı birimlerce yürütülen organizasyonun finansmanı için Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü vb. birimlerin katkıları, rollerini, gerektiğinde projelerden sağlanan kurum hisselerinin kullanımına yönelik esas ve usulleri tanımlayan prosedürlerin tanımlanması ve yürürlüğe alınmasının ARGE finansmanı gibi zorlu bir alanı koordine edebileceği değerlendirilmektedir.

Finansal konularda öğrencileri ilgilendiren bir iyileştirme ise dijital cüzdan uygulamasıdır. Dijital cüzdanlar, üniversitelerdeki öğrenciler için önemli bir finansal yönetim aracı haline gelmiştir. Bu cüzdanlar, nakit taşımak zorunda kalmadan, mobil cihazlar aracılığıyla hızlı ve güvenli bir şekilde ödeme yapma imkânı sunar. Üniversite kampüslerinde, kütüphaneler, yurtlar, yemek hizmetleri ve etkinlik biletleri gibi birçok alanda dijital cüzdanların kullanılması, öğrencilerin günlük hayatlarını kolaylaştırır. Öğrenciler, harcamalarını kontrol etmek için dijital cüzdanlarını kullanarak bütçelerini daha iyi yönetebilmektedirler.

Genel hatları ile üniversite bütçe uygulamalarına yönelik olarak gelişmelere kendisini uydurma konusunda çok çevik olmakla birlikte bütçe uygulamalarının ve ilgili iyileştirmelerin etkin olup olmadığına ve bu iyileştirmelerin sadece mevzuat değişikliklerine uymakla sınırlı kalmamasına yönelik değerlendirmeler yapılması ve raporlanması finansal yönetimin etkinliğini artıracaktır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde finansal kaynakların yönetime ilişkin uygulamalar tanımlı süreçlere uygun biçimde yürütülmektedir.

## Süreç yönetimi

GTÜ süreç yönetimi yaklaşımını özellikle idari birimlerde benimsemiştir. İdari birimler için iş akışlarının tanımlanmış olması güçlü yanlarından birisidir. Ancak bu akış şemalarının canlı dokümanlara dönüştürülmesi ve organizasyonel değişikliklerle senkronizasyonunun sağlanması gerektiği değerlendirilmektedir. İdari birimlerde uygulanan 17 süreç tasarlanmış ve kaplumbağa şemaları oluşturulmuş ve ana süreç haritası çizilerek PUKÖ ile ilişkilendirilmiştir. Her ne kadar şemaların bazılarında süreç aktiviteleri yeterli detayda verilmemiş olsa da süreçleri izlemek için sistematik bir yapının oluşturulmuş olması memnuniyet verici bulunmuştur. Her süreç için Süreç Performans İzleme Karnelerinin (SPİK) oluşturulmuş, performans göstergeleri belirlenmiş, ilgili göstergelere hedefler konulmuş ve periyodik olarak ölçümler yapılarak raporlanıyor olması üniversitenin idari süreçlerde güçlü yanlarından birisidir. Hatta SPİK’de performans açığı yüksek olan alanlarda düzeltici faaliyet formları oluşturulmakta ve ilgililerin iyileştirmeleri yürütmeleri takip edilmektedir. Daha sonra bu formlar kapatılmaktadır. Ancak kapatılan iyileştirmelerin kalıcı olup olmadığı, uygulanıp uygulanmadığına yönelik değerlendirmelerin yapılması yönünde tatmin edici kanıt ulaşılamamış olması bu yönde geliştirilmesi gereken bir yana işaret etmektedir.

Benzeri şekilde üniversitenin idari süreçler gibi eğitim/öğretim, araştırma ve geliştirme, topluma katkı ve uluslararasılaşma gibi YÖKAK değerlendirme süreçlerinin ana kriterlerine yönelik süreç tasarımlarının olmaması geliştirilmeye açık bir alandır.

Üniversitede tanımlanmış olan süreçler ile stratejik amaçların uyumunun sağlanması da önemli bir gereksinimdir. Bu kapsamda üniversitenin ilgili değerlendirmeleri yaptığı bir kanıt sunulmamıştır. Ayrıca saha ziyareti sırasında stratejik planın bir yönetim aracı olarak görülmemesinden dolayı bu kapsamda çalışmayı yürütecek bir mekanizmanın da tanımlanmadığı görülmüştür.

Süreçlerin değerlendirilmesi aşamasında süreç risklerinin ve olası risk etkilerinin incelenmesi çalışmalarının da yine idari süreçler ile sınırlı olduğu ve ISO 9001 ve diğer belgelendirilmiş standartlar kapsamında ele alındığı gözlemlenmiştir. Yapılan risk analizlerinin süreçlerin etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılmasına katkı üreteceği açıktır. Burada dikkati çeken risk analizlerinin süreçten daha çok birimin risklerinin analiz edilmesidir. Bunun temel nedeni her birimin çalışmalarının tek bir süreç gibi algılanmasıdır (Rektörlük Süreci, Personel Süreci, Öğrenci işleri Süreci, Sürekli Eğitim Merkezi (SEM) süreci, SKS süreci vb.). Süreç yönetimi anlayışında departman mantığından uzaklaşarak bir uygulamayı uçtan uca (belki çok sayıda departman içinde) yürütmek esas iken üniversitede departman yapısının baskın tutulması dikkati çekmiştir.

Süreç yönetiminin temel felsefelerinden birisi de süreç tasarımlarının ve iyileştirmelerinin süreç ekiplerince yönetilmesidir. Bu kapsamda her süreç için ekip lideri ve üyelerinden oluşan süreç takımlarına yönelik bilgiye erişilememiştir. Her süreç için o konuda uzman ve tarafların temsilcilerinden oluşan 3-5 kişilik süreç takımlarının oluşturulmasının çok faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Bir kurumda süreç yönetimin en temel ayağını sürekli iyileştirme oluşturmaktadır. Sürekli iyileştirme felsefesinin üniversite yönetimi ve çalışanları tarafından benimsendiği dile getirilmiş olmakla birlikte bu durumu net olarak ortaya koyan açık kanıtlara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Bu konuda dikkati çeken birkaç durum aşağıda özetlenmiştir.

- Kaplumbağa metodolojisi küçük adımlarla sürekli iyileştirme temelli bir anlayıştır. GTÜ’de bu kapsamda iyileştirmelerin olduğuna yönelik bir kanıt rastlanmamıştır. 3’er aylık veriler toplanıp değerlendirilmektedir. Bu da iyileştirme alanlarının belirlenmesini en erken 3 ayda bir belirleneceğine işaret edilmektedir.
- Üniversitenin Kalite Komisyonu ve ilgili birimlerde gelişmeye açık yanlarının belirlenmesi çalışmasının sadece anketler ile sınırlı görülmektedir. Stratejik planda belirlenen performans kriterleri, çalışanların istedikleri zaman iyileştirme talep etmeleri, yöneticilerin gidişata göre gerekli gördükleri iyileştirmelerin yürütülmesi ve diğer yollar ile iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi onun için bu kapsamda veri toplama ve değerlendirme çalışmalarını 3’er aylık periyotlarda birimlerden toplanıp yıllık raporlar ile sunulması yerine daha sık aralıklar ile

yapılması önemli görülmektedir.

- Gelişmeye açık olarak belirlenen alanların üzerinde çalışıp beklenen sistemlerin/ yöntemlerin uygulamaların oluşturulması için iyileştirme takımlarının kurulması, bu takımların çalışma usul ve esaslarının belirlenmesi, bu takımların yaptıkları ve yapacakları çalışmalarının sistematik olarak izlenmesi için yukarıda önerildiği gibi iyileştirme takip sisteminin kurulması faydalı olacaktır.
- Süreçlerin Performans İzleme Kartlarında her 3 ayda bir veri toplanarak iyileştirmeler planlandığı anlaşılmaktadır. Bu iyileştirmeler bir veri tabanında tutulmaktadır. Ancak, iyileştirme çalışmalarının 4 aşamalı PUKÖ döngüsü felsefesi ile bu döngünün tüm aşamaları kapsayacak şekilde yürütülmesi ve kapatılması konusunda farkındalık çalışmalarının yürütülmesi ve tüm kurum içerisinde yaygınlaştırılarak uygulanmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu konuda üniversitenin PUKÖ döngüsünü ana süreç düzeyinde ele alıp her aşamasında hangi süreçlerin çalıştırıldığına odaklanmak yerine her iyileştirme bazında düşünülmesinde (iyileştirmenin planlanması, uygulanması, kontrol edilmesi ve kalıcılığın sağlanması için önlemlerin alınması) ve her iyileştirme için 4 aşamanın izlenerek kapatılması yönünde bir farkındalık çalışmasına da ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda üst düzey yönetimin ya da Kalite Komisyonunun periyodik olarak kurumda yürütülen iyileştirmelere yönelik gözden geçirme toplantıları yaparak iyileştirmelerin ne kadar kalıcı olduğunu değerlendirmesi önerilmektedir.
- Kurum içindeki geri bildirimlerde elde edilen sonuçların ilgili süreçler ile ilişkilendirilerek iyileştirme takımlarının kurulması bu iyileştirmelerinde ilgili sürecin SPİK'na eklenmesi faydalı olacaktır. Mesela 2023 yılında öğrenci memnuniyet anketi %62,78 olarak gerçekleşmiştir. Bu memnuniyetin düşük olmasında hangi süreçte yürütülen faaliyetlerin etkisi olduğu yönünde bir değerlendirme yapıldığına dair kanıt rastlanmamıştır.
- Süreç Performans İzleme Karnelerindeki verilerin büyük çoğunluğunun beyan üzerine toplandığı belirtilmiştir. Verilerin doğrulanmasını sağlayacak mekanizmaların geliştirilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.
- KİDR'de sürekli iyileştirme kapsamında ilgili planlamaların Rektör Yardımcılığı sorumluluğunda gerçekleştirildiği, mevcut veri ve bilgilerin değerlendirilerek ulaşılmak istenen hedeflerin belirlendiği gerekli durumlarda (hedeflere ulaşamayınca) iyileştirme önerilerinin belirlendiği rapor edilmiştir. Bu süreçte özellikle hedeflerin belirlenmesi konusunda nasıl bir metodoloji izlendiği belirsizdir. Yukarıda önerildiği gibi sistematik bir hedef oluşturma ve takip sisteminin kurulmasına ihtiyaç olduğu açıktır. Süreçlerin hakkındaki değerlendirmelerin üst yönetim ile birimi çalışanları arasında sadece yılda bir kere YGG toplantılarında gerçekleştirilmesinin de etkin bir süreç iyileştirme için yeterli olmadığı değerlendirilmektedir.

Üniversitenin Kalite El Kitabı gibi Süreç El Kitabını oluşturması ve canlı bir doküman olarak yürürlükte tutulmasında fayda olduğu değerlendirilmektedir. Bu yolla süreç tasarımlarının organizasyonel değişiklikler ile uyumlu olduğundan da emin olmak mümkün olacaktır. Bunu teminat altına alabilmek için çalışanların süreç yönetimi ve süreç iyileştirme konularında farkındalığının artırılmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi süreç ve alt süreçleri tanımlanmıştır.

#### 4. Paydaş Katılımı

##### İç ve dış paydaş katılımı

Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin hem iyileştirme önerileri oluşturmak hem de stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi için paydaş analizleri gerçekleştirilmiştir. Paydaşların tespit edilmesi, önceliklendirilmesi, değerlendirilmesi, görüş ve önerilerinin paylaşılması konusundaki çalışmalar üniversitenin güçlü yanlarından birisidir.



Saha ziyaretinde üniversitenin özellikle dış paydaşlar ile ilişkisinin çok yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan görüşmelerde dış paydaşların üniversiteyi yüksek dereceden sahiplenmeleri dikkati çekmektedir. OSB, KBB, TSE, ASELSAN, Arı Bilgi Eğitim Kurumları, Alasar Şirketler Grubu, Yerel Belediyeler gibi paydaşlar ile ortak projelerin yürütülmesi ve üniversitenin paydaşların ihtiyaçlarını karşılama yönündeki motivasyonu güçlü bir yan olup takdire şayandır. Bu paydaşlarla olan ilişkiler eğitim programlarının tasarlanmasına kadar uzanabilmekte ve ortak programlar dahi açılmaktadır. Bu paydaşlar dışında kalanların da aynı şekilde üniversitelerin faaliyetleri eğitim öğretim ve ARGE çalışmalarında görüş ve önerilerinin alınabileceği uygulamalar geliştirilmesi ve üniversitenin daha aktif olması önerilmektedir. Her ne kadar çok sayıda iş birliği ve protokol (31 adet diğer kurum ve kuruluşlar ile 5 adet diğer üniversiteler ile) imzalanmış olsa da bu protokol ve iş birliklerinin üniversiteye kazandırdıklarına yönelik (ortak proje yapılanlar dışındakiler) değerlendirmelerin de yapılması önerilmektedir.

Aynı şekilde dış paydaş temsilcilerinin çoğunluğunda mezun öğrencilerin aktif görevlerde olması da üniversite ile ilişkilerin olumlu yönde artmasına yol açmaktadır. Bu durumun bir yansıması da dış paydaşlar ile ilişkilerin daha çok bireysel bazda (mezunlar, müdür ile, araştırmacılar ile vb.) yürütülmesidir. İlişkilerin kurumsallaştırılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

YÖK tarafından yayınlanan Üniversite izleme ve değerlendirme raporunda ilk iş bulma süresi en kısa olan mezunların GTÜ'den çıkması üniversitenin özellikle işveren kesimi ile yakından ilişkisinin olumlu sonuçlar doğurduğuna işaret etmektedir. Üniversite mezunları ile ilişkilerini etkinleştirmek amacı ile mezunlar derneğinin oluşturulması ve sürdürülebilir bir ilişki ağının kurulması olumlu değerlendirilmiştir. Zaman zaman öğrenci-mezun buluşmaları ile öğrencilerin kurumsal bağlılıklarının artırılması için imkân oluşturulmaktadır. Bazı birimlerde (mimarlık programında olduğu gibi) mezunlar yeni gelen öğrencilerin oryantasyonu çalışmalarına destek olmakta ve katılım sağlamaktadır. Ayrıca mezunların da memnuniyeti ölçülmektedir. Ancak mezunların anketlere gereken önemi vermediği görülmektedir. 6500 civarında kayıtlı mezundan sadece 59 tanesi memnuniyet anketine katılmıştır. Üniversitenin bu durumu değerlendirmeye yönelik bir çalışması olduğuna dair bir kanıtta da rastlanmamıştır. Mezunların anketlere olan ilgisini artırmak üzere çalışmalar yapması önerilmektedir. Genel olarak 2023 yılında memnuniyet genel ortalaması % 70,92 olarak ölçülmüştür. Mezunların anketlerinden de iyileştirmelerin planlandığı dile getirilmiş olmakla birlikte diğer alanlarda olduğu gibi bu konuda da iyileştirmelerin kalıcı etkiler oluşturup oluşturmadığı kontrol edilmemektedir. Bu konuda da PUKÖ döngüsünün kapatılmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Bununla birlikte bazı iyileştirmelerin mezunların anketlerine dayanılarak gerçekleştirildiği de gözlerden kaçmamıştır. 2023 yılı anketinin iyileştirme faaliyetleri kapsamında Mezunlarla iletişimi güçlendirmek için GTÜ Mezunlar Ofisinin "GTÜ Mezunlar Ofisi Koordinatörlüğüne" dönüştürülmüştür. 4 Farklı Mezun kart tasarımı yapılmış ve mezunların kararı ile birisine karar verilmiştir.

Mezunlar ile ilgili olarak dikkati çeken bir nokta ilişkilerin yoğun olarak anket verilerine dayandırılmasıdır. Mezunların sahip olduğu yeterlilikler ve mezun oldukları programın amaç ve hedeflerine ulaşılmasına ilişkin değerlendirmelerinin de anketler ile alındığı ifade edilmiştir. Ancak anket formu incelendiğinde bu yönde etkin bir değerlendirme yapmayı mümkün kılacak nitelikte çok sınırlı sayıda soru olduğu gözlemlenmiştir. Eğitim programlarının tasarlanmasına ve etkinliklerine yönelik dış paydaş katılımlarının çok sınırlı olması nedeni ile daha sistematik mekanizmalar kullanılarak alınmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

Akredite olan eğitim öğretim programlarında MÜDEK, FEDEK ve MİAK gibi akreditasyon komisyonları ile diğer kurul ve komisyonları belirli amaçlara yönelik dış paydaşlar davet edilerek görüşleri alınmaktadır. Bu çalışmanın tüm programları kapsayacak şekilde genişletilmesi önerilmektedir. Öte yandan akreditasyon kuruluşlarının denetimlerinin de iyileştirme kaynağı olarak görülmesi memnuniyet verici bulunmuştur. Bu kuruluşlar da dış paydaş olarak akredite olmuş ilgili programların karar süreçlerini yakından etkilemektedir.

Üniversitenin Kariyer Geliştirme Merkezinde öğrencilerin kariyer planlamasına destek verilmektedir. Ancak öğrencilerin sadece sınırlı sayıda olanları bu hizmetten faydalanmaktadır. 2024 yılında sadece 55 öğrenciye destek verilmiştir. Üniversitenin KAGEM hizmetlerini

etkinleştirmek üzere çalışmalar yapılmasını sağlaması önerilmektedir.

İç paydaşlardan çalışanların memnuniyetleri düzenli olarak ölçülmektedir. Genel olarak çalışanlarında görüş ve önerilerinin bu yolla alındığı ve anketler dışında sınırlı iyileştirme imkânlarının oluşturulduğu görülmüştür. Diğer anketlerde olduğu gibi bu anketlerin sonuçlarını değerlendirilmesinde de yeterli düzeyde kapsamlı inceleme ve analizlerin yapılmadığı değerlendirilmektedir. Çalışanların anketlere yönelik ilgisini az olması da buna işaret etmektedir. 1200 civarında çalışandan sadece 132 tanesi bu anketlere katılmıştır. Üniversitenin, bu anketlerin sonuçlarını çalışanın görüş ve önerilerini beklenen düzeyde önemseydiğine çalışanları inandırmak üzere onlar ile birlikte sonuçları değerlendirmesi ve iyileştirmeleri birlikte yürütmesi önerilmektedir. Anket dışında daha etkin yöntemler ile çalışanların yürütülen çalışmalar ile ilgili görüş ve önerilerinin alınması ve onların karar süreçlerine katılımlarının daha etkin yollar ile sağlanması önemli bir gelişmeye açık alan olarak görülmektedir. Öte yandan çalışan memnuniyetinin ölçülmesinde akademik ve idari personele aynı anket uygulanmaktadır. Her iki grubun beklentileri farklı farklı olacağından bu anketlerin akademik ve idari personel için ayrı ayrı yapılması önerilmektedir. Akademik ve idari personele uygulanan ankette genel çalışan memnuniyet oranı % 76,12 olarak ölçülmüş iken akademisyenlerin memnuniyeti %58 düzeyinde kalmıştır. 2023 yılında çalışan memnuniyet derecesi 2022'ye göre düşmüştür. Bu tür durumlarda üniversitenin bu kapsamda etkili bir aksiyon planı yaparak memnuniyetsizliğe neden olan unsurları belirleyip PUKÖ döngüsünü kapatacak nitelikte iyileştirmeler yürütmesi önerilmektedir. Benzeri şekilde tüm idari birimlerde paydaşlara verilen hizmetlere yönelik sorular içeren memnuniyet anketi uygulamakta ve bunların sonuçlarını YGG sunumlarında üst yönetime raporlamaktadırlar. Her ne kadar sadece yılda bir kez yapılıyor olsa da çalışanların görüşlerine ulaşılma gayreti memnuniyet verici bulunmuştur. Ancak tüm paydaşların görüşlerinin ve katılımlarının yılda bir kere alınmasının yeterli olmadığı ve düzenli olarak daha sık sürelerde gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

İç paydaş anketlerinde dikkati çeken konulardan birisi de üniversitenin akademik faaliyetlere ürettiği destek, eğitim teknolojilerindeki gelişmelere üniversitenin uyumu vb. gibi faaliyetlere yeterince yer verilmemiş olmasıdır. Bu da anketlerin ana faaliyetlere yönelik görüşlerin sınırlı düzeyde toplanmış olduğuna işaret etmektedir.

Üniversitede bazı birimlerde iç paydaşlar ve çalışanların karar süreçlerine katılması için özel mekanizmaların geliştirilmiş olması da güçlü bir yan olup bu uygulamaların tüm kuruma yayılması önerilmektedir. Mesela, Mühendislik Fakültesinde her hafta pazartesi günleri 12:30-13:30 arasında ortak akıl saati uygulamasının yapılması ve yine Mühendislik Fakültesinde Fakülte Yönetim Kurulu Kararlarının elektronik ortamda yayınlanması bu kapsamda örnek olarak verilebilir.

Gerçekleştirilen iç paydaş anketinde ödül ve ceza sistemini “zayıf” bulanların oranı “iyi” bulanların oranına çok yakındır. Benzeri şekilde birim içi bilgi paylaşımı konusundaki memnuniyet %30 oranda zayıf ve çok zayıf bulunmuştur. Üniversitenin bu gibi durumlarda ne tür iyileştirmeler yaptığına dair verilen kanıtlar (depresyon ve kadın etkinliğinin yürütülmesi, spor turnuvasının düzenlenmesi vb.) tatmin edici bulunmamıştır.

Üniversitede öğrenci memnuniyetleri ve öğrenci ders memnuniyeti de anket yolu ile düzenli olarak gerçekleştirilmektedir. 2023 yılında öğrenciler ders memnuniyeti anketinden %86, memnuniyet anketinden ise %62,78 memnun olduklarını belirtmişlerdir. Öğrenci memnuniyetinin düşük olmasının temel nedenlerinden birisi kampüste yurt olmaması veya sosyal hayatın ve aktivitelerin yetersiz olduğu şeklinde ifade edilmiştir. Öğrenciler ile yapılan görüşmelerde ise bunlardan başka kütüphane ve yemekhane başta olmak üzere farklı konularda da memnuniyetsizliğin yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum üniversite yönetiminin anket sonuçlarına yönelik değerlendirmelerin yeterli etkinlikle gerçekleştirilmediğine işaret etmektedir. Öğrenci memnuniyet anketlerinin sınav sonuçlarının görülebilmesi için zorunlu tutulması sonuçlar üzerinde olumsuz etkisi olsa da memnuniyet oranları hangi konularda değerlendirme yapılması gerektiği yönünde bilgiler vermektedir.

Öğrencilerin üniversite içerisinde kalite çalışmalarına ve diğer çalışmalara aktif olarak katılması önemlidir. Karar organlarında sadece öğrenci konseyi başkanının görev alması ile yetinilmemesi, Kalite Komisyonu başta olmak üzere tüm komisyonlarda, kurullarda, Fakültelerde yönetim

kurullarında ve üniversitenin öğrenciler ile ilgili kurullarında aktif olarak görev yapmalarının sağlanmasına üniversitenin kalite yönetim sistemi kapsamında gelişmeye açık en önemli alanlarından birisidir.

Tüm paydaşlara yönelik mezun memnuniyet anketi, eğitim memnuniyet anketi, çalışan memnuniyeti anketi, etik değerler memnuniyet anketi, işveren memnuniyet anketi, tedarikçi memnuniyeti anketi gibi anketler yanı sıra her idari birim için o birimde çalışanların memnuniyetlerini ölçen anketler yapılmaktadır. Bu anketlerin hepsinde iyileştirilecek alanlar belirlenebilmektedir. Ancak bu anketlerin neticelerinin değerlendirilmesi ve ilgili incelemeler yaparak kalıcı iyileştirmeler yapıldığından emin olunması konusundaki uygulamalara yönelik yeterli kanıtlar bulunmamaktadır. Ayrıca çalışanların görüş ve önerilerinin sadece anketler ile sınırlamayp yıl içinde de farklı zamanlarda görüşleri toplayabilecek mekanizmaların hayata geçirilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetimi Standardı kapsamında üniversitede paydaşların şikâyetlerini toplamak üzere bir sistem geliştirilmiş ve yürütülmektedir. Bu sistem üzerinden önerilerde toplanmaktadır. Web sitesi üzerinde gelen şikâyet ve öneriler ilgili birimlere iletilmektedir. Tüm birimlerin kalite sorumluları gelen şikâyetleri maksimum 15 iş günü içinde çözmeleri istenmektedir. Gelen şikâyetler, süreçlerin iyileştirilmesinde paydaş katılımı olarak görülmektedir. Daha etkin paydaş katılımını sağlayacak mekanizmaların harekete geçirilmesi önerilmektedir. Şikâyetlerin sayısı, kapanış süresi, memnuniyet oranı ve tekrarlayan şikâyet sayısı performans göstergeleri tüm birimlerin SPİK karnelerine eklenmiş ve takip edilmektedir. Hedeflerden çok sapma olması durumunda Kurumsal Gelişim ve Kalite Ofisi Koordinatörlüğü tarafından düzeltici faaliyet açılmaktadır. Benzeri şekilde 2023 yılı içerisinde CİMER üzerinden yapılan şikâyetlerde bir taraftan yasal süresi içerisinde cevap verilirken diğer taraftan iyileştirmeler için kaynak olarak görülmektedir.

Üniversitede çalışanlar yöneticilere en kolay şekilde ulaşabildiklerini ifade etmişlerdir. Kişisel eposta, cep telefonu, whatsapp, sosyal medyanın sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Çalışanların yöneticilere rahat ulaşmalarına karşılık çalışan anketinde “birim içi memnuniyet oranı” en düşük olanlardan birisidir. Üniversitede birim içi iletişimi artırmak için neler yapılması gerektiğine yönelik değerlendirmeler yapılmasının ve ilgili iyileştirmeleri hayata geçirmenin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere üniversite özellikle anket yolu ile paydaşların görüş ve önerilerini almaktadır. Burada dikkati çeken tek yönlü bir geri bildirim mekanizmasının oluşturulduğudur. Paydaşlar görüş ve önerilerini yeterli olmasa da anket yolu ile iletebilmektedirler. Ancak iletilen görüş ve önerilere yönelik olarak yapılan çalışmalar hakkında paydaşlara sınırlı düzeyde geri bildirim yapıldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca yapılan iyileştirmelerin web sitesinden yayınlanması yolu ile çift yönlü ilişkinin sağlandığı yönündeki görüş tatmin edici bulunmamaktadır.

**Olgunluk Düzeyi:** Tüm süreçlerdeki PUKÖ katmanlarına paydaş katılımını sağlamak üzere Kurumun geneline yayılmış mekanizmalar bulunmaktadır.

## **Öğrenci geri bildirimleri**

Öğrenciler üniversitenin en temel paydaşlarından birisidir. Onların çalışmalara katılmaları yukarıda açıklandığı üzere çok önemlidir. Diğer paydaşlarda olduğu gibi öğrencilerin de görüş ve önerileri yoğunlukla anketler vasıtası ile alınmakta ve iyileştirmelere işaret edilmektedir. Her ne kadar düzenli bir iyileştirme takip sisteminin oluşturulmasına ihtiyaç olsa da öğrenci taleplerinin diğer paydaşlara göre daha öncelikli olarak takip ettiği söylenebilir. Kampüste yurt açılması, kampüsler arası ulaşım imkânlarının sağlanması, öğrencilerin ihtiyaçlarını gidermek amacı ile kampüs içerisinde mini marketlerin açılması ve mini bir çarşının inşasının devam etmesi, derslik ihtiyacını gidermek üzere merkezi derslik binasının açılması, öğrencilere yönelik sosyal ve sportif aktiviteler artırılması gibi iyileştirmelerin kaynağı öğrenci talepleri olmuştur. Bunların yanı sıra öğrencilerin henüz karşılanmamış talepleri de (yemek kalitesi ve yemekhanenin uygunsuzluklarının giderilmesi

gibi) bulunmaktadır. Üniversitenin bu konudaki etkinlikleri memnuniyet verici bulunmakla birlikte artırarak devam etmesi önerilmektedir.

Öğrencilerin görüş ve önerilerin anketler dışında alacak mekanizmaların geliştirilmesi ve karar süreçlerine dâhil edilerek (kurul ve komisyonlarda aktif olarak çalıştırılması sağlanarak, öğrenci temsilcilerinin çift yönlü iletişim görevini üstlenmesi, öğrenci çalıştaylarının organize edilmesi, öğrenci konseyi ile düzenli değerlendirme toplantılarının yapılması vb.) daha etkin bir iletişim ortamının oluşturulması, iyileştirme çalışmalarının değerlendirilmesinde izlenmesinde ve PUKÖ döngülerinin kapatılmasında öğrencilerin de görevlendirilmesi hem üniversitenin gelişmeye açık bir yanı hem de öğrencilerin kurumu sahiplenme motivasyonunun artırılması için gerekli bir durumdur.

Öğrenciler ile ilişkilerde dikkati çeken yukarıda da belirtildiği gibi geri dönüşlerin tek taraflı olmasıdır. Öğrenciler görüş ve önerilerini iletmekte ancak o görüş ve öneriler ile ilgili neler yapıldığını veya yapılamayanların neden yapılmadığını öğrencilere geri bildiren bir mekanizmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Her ne kadar öğrencilere CİMER üzerinden ilettikleri şikâyet ve başvurular resmi süresi içerisinde cevap verildiği, PROLİZ Öğrenci Bilgi Sistemi üzerinden de öğrencilerin taleplerine yönelik çözümler üretildiği ve duyurulduğu, öğrenci taleplerinin işleme konulduğu, öğrencilerin resmi dilekçeleri ve e-posta mesajlarına cevap verildiği beyan edilse de bu kapsamda sunulan kanıtlar tatmin edici bulunmamıştır. Yukarıda belirtildiği gibi iyileştirmelerin web sitesinden ilan edilmesinin yeterli olmadığı açıktır.

Öğrenciler ile yapılan görüşmelerde nerede ise hepsi üniversitenin şikâyet ve öneri sistemini bilmediklerini dile getirmişlerdir. Üniversitenin şikâyet ve öneri sistemini öğrencilerin daha aktif kullanmaları için farkındalık çalışmaları yapılması, gelen şikâyetlerin öğrencilerin de katıldığı kurullarda değerlendirilmesi gibi yöntemlerin canlandırılması önerilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Programların genelinde öğrenci geri bildirimleri (her yarıyıl ya da her akademik yıl sonunda) alınmaktadır.

## **Mezun ilişkileri yönetimi**

Yukarıda belirtildiği üzere üniversite mezunları ile ilişkilerini artarak devam ettirmektedir. Üniversitenin mezun yönetim sistemi geliştirilmiş ve aktif olarak çalışmaktadır. Sistemin ihtiyaçlara göre güncellendiği görülmektedir. 6500 civarında mezunun Mezun Bilgi Sistemine kaydolması sağlanmıştır. Mezun bilgi sisteminde mezunlara ait güncel iletişim bilgileri, çalıştıkları yerler, mezuniyet yılı gibi bilgiler tutulmaktadır. Mezun Bilgi Sistemi üzerinden mezunların öğrencilere mentörlük edip etmeyeceklerinin sorulması ve bu uygulamanın yürütülmesi memnuniyet verici bulunmakla birlikte uygulamada bu konuda üniversitenin daha aktif olması gerektiği değerlendirilmektedir.

YÖKAK kriterleri kapsamında yürütülen çalışmalar İç/Dış Paydaş katılımı ile ilgili değerlendirmeler arasında verilmiştir. Dikkati çeken mezun kart uygulaması ve mezunlar ofisi ile ilişkinin etkinliğinin artırılması üniversitenin güçlü yanlarını göstermektedir. Mezunlar ile ilişkilerin temelini genel olarak memnuniyet anketlerinin oluşturulması yeterli görülmemekle birlikte üniversitenin bu anketleri periyodik olarak yürütmesi ve mezun yönetim sistemine kaydolan öğrenci sayısını artırma gayreti memnuniyet vericidir. Aynı şekilde mezunlar ile ilişkilerin organizasyon içinde yerini bulması ve kurumsal yürütülmesini temin etmek için Mezunlar Ofisi Koordinatörlüğü kurulması ve Mezun Bilgi Sisteminin etkin olarak kullanılmasını sağlama gayreti de olumlu karşılanmıştır. Bununla birlikte mezunlar ile ilişkilerini anket dışı yöntemler ile zenginleştirmesinde fayda görülmektedir. Mezun bilgi sistemi üzerinden iş ilanları ve diğer ilgili duyuruların SMS ve/veya e-mail yolu ile mezunlara iletilmesi gibi uygulamaların sisteme olan ilgiyi artıracığı değerlendirilmektedir.

Yapılan anketlerin sonuçlarına yönelik değerlendirmelerin daha kapsamlı yapılması ihtiyacı görülmektedir. Mesela anketteki “Çevremdeki aday öğrencilere GTÜ’yü tavsiye ederim” sorusu ile

ölçülmek istenen memnuniyet önceki ankete göre %78'den %62'ye düşmüştür. Üniversitenin bu düşüşün nedenini iyi analiz etmesi gerekmektedir. Benzeri şekilde 2021 yılından 2022 yılına geçildiğinde memnuniyet genel olarak %15 civarında tüm sorularda düşmüştür. Bu kapsamda Mezunlar Ofisinin koordinasyonunda, seçilen bazı öğrenciler ile görüşüp memnuniyetsizliği giderecek aksiyon planlarının yapılması ve uygulanması gibi daha etkin çözümler üretilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Üniversite mezun-öğrenci, mezun-akademisyen, mezun-mezun arasındaki ilişkileri oluşturmak ve güçlendirmek amacı ile periyodik olarak "Mezunlar Buluşması" yapılmaktadır. 2024 yılında 3.sü yapılmıştır. Bu buluşmada özellikle saygın pozisyonlarda çalışan mezunlar öne çıkartılarak başarı ve deneyimlerini paylaşmaları istenmektedir. Benzeri şekilde öğrenci topluluklarının aktivite ve faaliyetlerine de mezunların destek vermesi yönünde kanıtlar tatmin edici bulunmuştur. Mezunlar bu etkinliklerde deneyimlerini öğrenciler ile paylaşmaktadırlar.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumdaki programların genelinde mezun izleme sistemi uygulamaları vardır.

## 5. Uluslararasılaşma

### Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi

GTÜ yönetimini uluslararasılaşma gayretleri de saha ziyaretinde görüşmelerinde dikkati çekmiştir. Uluslararasılaşma faaliyetlerini yürütmek üzere oluşturduğu Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü ve alt birimleri ile güçlü bir idari yapı oluşturmuştur. Bu üniversitenin güçlü yanlarından birisidir. Erasmus otomasyon sistemi aracılığıyla Erasmus öğrenci ve personelinin gidiş öncesi, gidiş sırası ve sonrasındaki her türlü resmi işlemleri sistematik olarak yürütmek mümkün olabilmektedir.

Uluslararasılaşma stratejisini stratejik planın bir parçası haline getirmesi ve uluslararasılaşma politikasının web sitesinde daha görünür olmasını sağlaması önerilmektedir.

Üniversitenin tanımlanmış bir uluslararası ilişkiler süreci bulunmamasıyla birlikte ilgili performans göstergeleri dış ilişkiler süreci ve onun SPİK ile izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Üniversitede 2005 yılında Erasmus Ofisi kurulmuş, 2014 yılında Dış İlişkiler Koordinatörlüğü kurulmuş ve 2023 yılında ise Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü (UİK) ile hizmete devam edilmiştir. UİK, öğrenci ve akademisyen hareketliliğini yönetmek, yabancı yükseköğretim kurumları ile ilişkileri geliştirmek ve uluslararası tanıtım faaliyetlerini yürütmek üzere hizmet kapsamını genişletmiştir. Bu gelişme ile üniversitenin uluslararası ilişkilerini önce öğrencilerin uluslararası kurumlarda eğitimler alması için destek vermekle başlamışken şimdi eğitim öğretim araştırma ve geliştirme alanlarındaki kapsamlı ilişkileri yönetmeye kadar geliştirmiş olduğu değerlendirilmektedir. Bu Koordinatörlük altında Uluslararası İş birliği Ofisi, Uluslararası Değişim Programları Ofisi ve Uluslararası Projeler Ofisi üzere 3 ofis oluşturulmuştur.

Bunlardan Uluslararası İş birliği Ofisi aktif olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Son 2 yıl içerisinde 20'den fazla iş birliği anlaşması yapılmıştır. Sadece 2023 yılı itibari ile 75 üniversite ile toplam 118 anlaşmaya ulaşılmıştır. 2 adet fuara katılım sağlanmıştır. 44 projeye ise destek verilmiş ve 10 tanesi kabul görmüştür. 2023 yılında 6 adet eğitim ve bilgi günü düzenlemiş, 12 adet etkinliğe katılım sağlamıştır. 3 adet yeni ERASMUS anlaşmaları imzalanmıştır. Sadece 2023 yılında 143 öğrenci ve 31 personel bu programdan istifade etmiştir. Uluslararası öğrencilere yönelik tanıtım ve oryantasyon faaliyetleri ile öğrenci sayısının artırılmıştır. 135 öğrencinin gelmesi hedeflenmiş iken 215 öğrenci gelmiş ve toplam öğrenci sayısı 271'e yükselmiştir. IAESTE kulübü kurulmuş ve uluslararası staj imkânlarının artırılması yönünde çalışmalar yapılmıştır. Üniversitenin performans raporuna göre çeşitli ülkelerden toplam 17 akademisyen üniversitede eğitim öğretim ve ARGE çalışmalarına katılmıştır. Bu örnekler ofisin aktif olarak çalıştığına işaret etmektedir.

Diğer alanlarda olduğu gibi bu alanda da üniversitenin faaliyetleri izleme ve değerlendirme raporunun hazırlanmadığı görülmüştür. Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü ofislerinin Kalite Faaliyet Planları yayınlanmıştır. Bu faaliyet planlarında iyileştirmelere dikkat çekildiği ve

izlemenin bu yolla yapıldığı beyan edilmiş olsa da yapılan faaliyetlerden daha çok yürütülen çalışmalar ve iyileştirmelerin kalıcılığını sağlama yönünde değerlendirmeler yapıldığı yönünde sınırlı kanıtlar bulunmuştur .

2023 KİDR’de Erasmus KA131 projeleri kapsamında Avrupa Komisyonu’nun Online Hareketlilik Aracı önceden Mobility Tool ve Beneficiary Module sistemlerine yüklenen ara rapor ve nihai raporlar aracılığıyla proje takip ve performanslarının izlendiği dile getirilmiştir. Ancak bu raporların örnekleri görülebilmiştir. Bu kapsamda proje performansının nasıl izlendiği yönündeki kanıtların daha belirgin hale getirilmesinde fayda olacaktır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimine ilişkin organizasyonel yapılanma tamamlanmış olup; şeffaf, kapsayıcı ve katılımcı biçimde işlemektedir.

### **Uluslararasılaşma kaynakları**

Üniversitenin uluslararası ilişkileri çok aktif yürütmesi doğal olarak uluslararası kaynaklara olan ihtiyacı da artırmaktadır. Saha ziyaretinde üniversitenin uluslararası ilişkilerini sürdürülebilir kılmak için gayret içinde olduğu gözlemlenmiştir. Uluslararası ilişkilerin yürütülmesinde herhangi bir program veya birimin önceliklendirilmediği ve talep eden her birimin ve/veya öğrencinin koşulları sağlama yolu ile faydalanma imkânının bulunduğu değerlendirilmektedir.

Üniversite Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü bünyesinde çalışmaların yürütülmesi için gerekli kaynaklar ilgili mevzuat çerçevesinde yürütülmektedir. Üniversite öğrenciler için sürekli Erasmus anlaşmaları yaparak öğrencilere imkân oluşturmaktadır. Özellikle değişim programları için tahsis edilen bütçenin kullanılması ve öğrenci sayısını artarak devam etmesi memnuniyet verici bulunmuştur.

Uluslararası iş birlikleri ile akademisyenlerin araştırma projelerine katılmalarına destek verilmektedir. Bir taraftan proje yapabilecek imkânlar oluşturulurken, diğer taraftan özellikle proje hazırlıklarında teknik olmayan noktalarda destek üretilmesi onların işlerini kolaylaştırmaktadır. Uluslararası yürütülen projelerin bütçelerinden de uluslararasılaşma çalışmalarına katkı üretmesi sürdürülebilir ilişkilere katkı sağlamaktadır.

Üniversitenin uluslararası faaliyetlerin etkinliğini artırmak amacı ile tanıtım hizmetlerinin yürütülmesi ve bunun için ilgili organizasyonun kurulmuş olması da üniversitenin uluslararası çalışmalara kaynak ayırmasının başka bir örneği olarak görülmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda uluslararasılaşma kaynaklarının dağılımı izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

### **Uluslararasılaşma performansı**

Üniversitenin genel olarak performans değerlendirme çalışmalarını yıllık faaliyet planlarında yapıyor olması bu kapsamda da değerlendirmelerini yıllık planlara dayalı olarak gerçekleştirdiğine işaret etmektedir. Uluslararası ilişkilerin performansı Dış İlişkiler Süreç Performans Karnesi ile izlenmektedir. Bu kapsamda Uluslararasılaşma faaliyetlerinin ve performansının ayrı değerlendirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca performans izleme çalışmalarının yılda bir kere yapmak yerine yıl içinde birkaç kez tekrarlanmasının da çalışmaların etkinliğine katkı üretecektir. Diğer alanlarda olduğu gibi uluslararasılaşma iyileştirmelerinin değerlendirilmesine ve bu değerlendirmelerden doğan iyileştirmeler ile onları gerçekleştirecek aksiyon planlarının oluşturulmasına yönelik kanıtlar tatmin edici bulunmamıştır. Dahası ilgili SİPK içerisinde bazı göstergelere yönelik yıl başından beri hiç ölçüm yapılmamış olmasına karşılık bunun nedenlerine yönelik bir değerlendirme sunulmamıştır.

Bunlarla birlikte üniversitenin uluslararası iş birliği ile yapılmış yayın sayısı ve bu yayınların toplam yayınlara oranı verileri özellikle 2018 yılından sonra yıllar itibarıyla artan bir eğilimde olması memnuniyet verici olup üniversitedeki uluslararasılaşma motivasyonunun bir neticesi olduğu değerlendirilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun geneline yayılmış uluslararasılaşma faaliyetleri bulunmaktadır.

## B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

### 1. Program Tasarımı, Değerlendirmesi ve Güncellenmesi

#### Programların tasarımı ve onayı

GTÜ eğitim öğretim programlarını ilgili mevzuat çerçevesinde tanımlamakta ve yürütmektedir. Aşağıda programların tasarımı ve uygulanmasına yönelik değerlendirmeler sunulmaktadır.

Üniversitenin tanımlamış olduğu eğitim/öğretim süreci içerisinde eğitim öğretim programlarının tasarlanması ve onaylanması konusunda nasıl bir süreç izleneceğine yönelik bir bilgi akışı tanımlanmamış olması, sürecin bu kapsamda iyileştirilmesine yönelik kanıtların tatmin edici düzeye çıkartılması geliştirmeye açık bir alan olarak görülmektedir. Bununla birlikte eğitim programlarının tasarlanmasında paydaşlar ile ortak çalışılması (Belediye, Aselsan, TUSAŞ, TEİ, TOSB vb.) güçlü yandır.

Benzeri şekilde Temel Bilimler Fakültesinde Matematik, Fizik, Moleküler Biyoloji ve Genetik Bölümleri, Mühendislik Fakültesi bünyesindeki Elektronik Mühendisliği, Malzeme Bilimi ve Mühendisliği ve Bilgisayar Mühendisliği bölümleri, Mimarlık Fakültesi bünyesindeki Mimarlık Bölümünün akreditasyon almış olmaları güçlü yandır. Hazırlık aşamasında olan Kimya mühendisliği ve diğer bölümlerinde süreçle ilgili hazırlıklarını sürdürmeleri memnuniyet verici bulunmaktadır.

Programların tasarımı ve onayı aşamalarında akredite olmuş bölümlerde gerekli işlemlerin sürdürüldüğü ve bunun yansımalarının diğer bölümler nezdinde de bir motivasyon başlattığı olumlu bir yön olarak görülmektedir.

GTÜ TYÇ logosu alma çalışmalarını yürütmektedir. Fizik, Matematik (İngilizce), Mimarlık, Moleküler Biyoloji ve Genetik (İngilizce) lisans diplomalarında TYÇ logosunun alınmış olması güçlü bir yan olmakla birlikte bu uygulamanın tüm kurumu kapsayacak şekilde akreditasyon süreçleri ile birlikte genişletilmesi önerilmektedir.

Program tasarımı konusunda Siber Güvenlik, İklim Değişikliği, Kuantum Teknolojileri gibi bazı spesifik konularda, üst yönetimlerden gelen beklentilerin karşılanması biçiminde süreçler izlenmiştir. Kuantum bilimi ve teknolojileri, iklim değişikliği konusundaki programların açılışında resmi yazışmalar bulunmakla birlikte, program açılışı ve geliştirilmesi sürecinde paydaş katılımının (ilgili oda temsilcilerinden, mezunlardan, danışma kurullarından vb.) güçlendirilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Söz konusu süreçlerde mezunlar ile birlikte iç ve dış paydaş görüşlerinin alınması suretiyle katılımçılık ve kapsayıcılık algısının yükseltilmesinde fayda görülmektedir.

Ayrıca, paydaş görüşleri alınarak lisans ve lisansüstü programların güncellenmesi ve yeni derslerin açılması süreçlerinin sonunda yapılan iyileştirmeler ve geliştirmeler konusunda iç ve dış paydaşların bilgilendirilerek PUKÖ döngüsünün kapatılması, saha çalışmalarında da verilen bazı örneklerde kısmen bulunmakla birlikte kurum geneline yaygınlaştırılması bu kriterin güçlendirilmesini sağlayacaktır.

Program yeterlilikleri belirlenirken kurumun misyon ve vizyonu ile ilişkisinin tüm kurum genelinde yaygınlaştırılması gelişmeye açık bir alan olarak değerlendirilmektedir.

Lisansüstü eğitimde süreç tasarımlarının yürütülmesinin dijital ortama taşınması memnuniyet verici bulunmakla birlikte bu çalışmanın tüm kurumda yaygınlaştırılması güçlendirilecek yandır.

Programların tasarlanmasında mezunlarında görüş ve önerilerinin önemli olduğu ancak üniversitenin bu kapsamda etkin bir iletişim ortamını kurmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Mezunlar ile ilişkilerin daha sıkı olması ve daha fazla mezuna ulaşılması dolayısıyla program tasarımı, güncelleme, yeni ders açılması gibi konularda mezun görüşlerinin farklı yöntemler dahilinde sisteme dahil edilmesi programların etkinliklerine katkı üretecektir. Program tasarımında hedeflenen mezun yeterliliklerine ulaşma düzeylerinin veya



program çıktılarının yeterince dikkate alınmamış olması iyileştirmeye açık yan olarak tanımlanmıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** Tanımlı süreçler doğrultusunda; Kurumun genelinde, tasarımı ve onayı gerçekleşen programlar, programların amaç ve öğrenme çıktılarına uygun olarak yürütülmektedir.

### **Programın ders dağılım dengesi**

Ders dağılımında öğretim elemanlarının uzmanlık alanları ve iş yükleri gözetilerek ders dağılımının katılımcı bir şekilde belirlendiğine ilişkin saha gözlemlerinde destekleyici kanıtlar bulunmaktadır. Bu kapsamda yürütülen uygulamaların bir prosedür veya talimat haline getirilerek kurumsallaştırılmasının ve üniversitenin genelinde veya programlara özel ders dağılım ilkelerinin belirlenerek uygulamaya alınmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ziyaret sırasında birden fazla idari yük ve sorumluluk olan kişilerin araştırma verimliliğinin azaldığına ilişkin görüşler dile getirilmiştir.

Programlarda seçmeli ders oranının en az %25 oranında olacak şekilde düzenlenmesine ilişkin tüm programlara bilgi verilmiş ve gerekli düzenlemelerin yapılması yönündeki çalışmaların devam ettiği gözlemlenmiş olup planlamadan uygulama sürecine geçiş aşamasındadır. Akredite olmuş programlarda seçmeli derslerle ilgili süreçlerin ilgili akreditasyon ajanslarının önerileriyle daha önceden sistemsal hale getirildiği güçlü yan olarak gözlenmiştir. Bu derslerin bir kısmının çok disiplinli olması olumlu bir yöndür. Farklı programlarda benzer derslerin açılması ve öğrencilerin bu dersleri seçmesi yönünde teşvik edilmesi güçlendirilmesi gereken yandır.

Yapılan inceleme ve değerlendirmeler ile üniversitenin ders yükü dağılımlarını sistematik bir yapıda yürütmesinin faydalı olacağı görülmüştür. Özellikle, ders sayısı ve haftalık ders saatlerinin belirlenmesinde öğrencinin akademik olmayan etkinliklere de zaman ayırabileceği düzenleme memnuniyet verici bulunduğundan tüm eğitim programlarında devam ettirilmesi önerilmektedir. Ancak alan dersleri ile alan dışı dersler arasındaki dengenin sağlanmasına ve periyodik değerlendirmelerin yapılmasına yönelik sistematik bir mekanizmanın kurulmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Ders dağılımlarının düzenlenmesinde dikkati çeken diğer bir konu da eğitim programlarının amacına uygun ders bilgi paketlerinin iyileştirildiğine ve izlendiğine yönelik kanıtların çok sınırlı olmasıdır. Program bazında ders dağılımlarına yönelik yapılan uygulamanın etkinliğinin değerlendirildiğine yönelik dönem sonlarında değerlendirmelerin yapılması yolu ile eğer var ise sürecin iyileştirilecek alanların ortaya çıkartılması ve ilgili çözümlerin üretilmesi önerilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Ders dağılımı dengesine ilişkin tanımlı süreçlere uygun olarak kurum genelinde uygulamalar bulunmaktadır.

### **Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu**

Üniversite eğitim öğretim programlarına ait öğrenme çıktıları ile ders kazanımlarının belirlenmiş olması güçlü yan olarak değerlendirilmiştir. Ders bilgi formlarında bu kazanımlar usule uygun olarak belirlenmiştir. Benzeri şekilde ders kazanımları program çıktıları uyumu özellikle akredite edilmiş ve edilmek için hazırlanan bölümlerde farklı yöntemlerle de sorgulanarak belirlenmiş olması bu güçlü yanı doğrular niteliktedir. Ancak öğrenme ve ders kazanımlarının belirlenmesinde nasıl bir yol izlendiği açık olmayıp bu kapsamda bir süreç ya da prosedür belirlenmemiş olması dikkati çekmektedir. Özellikle aynı konuda bilgi verebilecek paydaşların görüşlerinin alınmadığı, öğrencilerin görüşlerinin ise anket yolu ile alındığı dikkati çekmiş, kazanımların öğrenciyi beklenen düzeye çıkartıp çıkartmayacağını değerlendirildiğini gösteren tatmin edici kanıtlara rastlanmamıştır.

Bölüm Derslerinin Program Öğrenme Çıktılarını Karşılama oranlarının belirlenmesi için anket çalışmaları bulunmakla birlikte, saha ziyaretinde elde edilen bilgiler ve ulaşılabilen örnekler

incelendiğinde genele yaygınlaştırılması güçlendirilecek yan olarak değerlendirilmiştir. Derslerin Program Öğrenme Çıktılarını Karşılama oranlarının belirlenmesi ve kazanımların elde edilmediğinin değerlendirilmesine ilişkin anket haricinde farklı yöntemlerin de kullanılması ve akredite olmayan bölümler nezdinde de yaygınlaştırılması güçlendirilecek yan olarak ortaya çıkmaktadır. Konuyla ilgili olarak öğretim elemanlarının öğrenme öğrenme çıktılarının yazılmasında dersin niteliğine ve öğrenci düzeylerine bağlı olarak bilişsel, duyuşsal veya psikomotor (devinişsel) alanlar doğrultusunda yazım tekniklerinin içselleştirilmesi için bazı eğitim faaliyetlerinin de düzenlenmesi iyileştirme faaliyetlerine olumlu katkılar sağlayacaktır.

Saha ziyaretinde program dışından alınan derslerin program çıktıları ile uyumunu gösteren sınırlı sayıda kanıt rastlanmıştır. Bu kapsamda da akredite olan bölümler haricinde diğer programlarda sürecin yaygınlaştırılması önerilmektedir. Sahada verilen kanıtlarda derslerin alınmasının uygun olduğuna ilişkin kararlar bulunmaktadır. İlgili belgelerde program çıktılarına ilişkin süreçlerden bahsedilmemektedir. Kimya bölümünde verilen örnekte, seçmeli ders olarak alınabilecek program dışı derslerin “derslerin çeşitliliği, öğrencilere mühendislik, biyoteknoloji, malzeme bilimi, çevre bilimleri ve yönetim gibi alanlarda bilgi edinme ve bu bilgileri kimya ile bütünleştirme fırsatı sunmaktadır” denilmekte, çok disiplinli problemlere yaratıcı ve etkili çözümler üretme yetkinliği kazanmakta ifadesinden yola çıkılarak program çıktılarıyla uyumlu bir şekilde öğrencilerin hem teknik uzmanlıklarını hem de geniş bir perspektifte düşünebilme becerilerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır ifadesi kullanılmaktadır. Program dışı alınacak derslerin tanımlanmasında alanla ilgili dışardan alınacak derslerin hangi program çıktılarına desteleyeceğine ilişkin bir idari kararın bu süreci daha da kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Kurumda aynı akreditasyon kuruluşunun ölçütlerinin geçerli olduğu bölümlerde de program çıktılarının (PÇ) uyumlu olmadığı, oldukça farklı PÇ’lerin tanımlandığı gözlenmiştir. Örneğin temel bilimler fakültesi kimya bölümü için 19 PÇ tanımlanmışken, matematik bölümü için 9 PÇ tanımlanmıştır. Ayrıca Ders x PÇ matrisleri incelendiğinde Bazı PÇ’lere hizmet eden derslerin çok az olduğu görülmüştür. Matematik bölümü PÇ 5 için, 2 tanesi orta düzeyde olmak üzere sadece 5 adet dersin katkı sunduğu, PÇ 1 için 48 ders katkı sunduğu belirlenmiş. Hangi dersin etkisi PÇ’ye ne kadar olduğu, PÇ’lerin hedeflenen başarı durumunun ne olacağı, iyileştirmenin nasıl ve hangi değerlerde olacağı konularının belirsizlik taşıması iyileştirmeye açık yanlardır. Ayrıca ders öğrenme çıktılarının bulunduğu ve PÇ’lerle ilişkilendirildiği arayüzdeki PÇ’ler ile ders matrisindekilerin birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Bu kontrollerin kimler tarafından yapıldığı/yapılmadığı belirsizdir. Örneğin KİM107 dersi için matriste tanımlanan ile ders izlencelerinde verilen içeriklerin, ikisi arasında uyum olmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca değerlendirme tipi sadece yazılı sınav olarak tanımlanmıştır. Performansa dayalı bir ölçme sistemine ilişkin değerlendirmelere de ihtiyaç bulunmaktadır. Akademisyenlere öğrenme çıktısı, program çıktısının amacı ve nasıl belirlenmesi gerektiği, nasıl ölçülmesi gerektiği hakkında farkındalık eğitimi düzenlenmesi önerilmektedir. Eğiticilerin eğitimine önem verilmesi iyileştirmeye açık yan olarak tanımlanmıştır.

Program çıktıları ve ders kazanımlarının uygun olmaması durumunda yapılan iyileştirme örneklerinde bazı toplantı tutanakları bulunmakla birlikte iyileştirmenin gerekçesi, nasıl ve ne şekilde yapıldığına ilişkin kanıtların güçlendirilmesi gerekmektedir. Üniversite içerisinde iyileştirmeleri takip etme ve PUKÖ döngülerini kapatma yönündeki ihtiyaç burada da kendisini göstermektedir. Aynı şekilde bu uyumun sağlanmış olsa da ilgili kazanımları daha etkin sağlayacak şekilde içerik düzenlemelerine iyileştirmelerine yönelik örneklerinde çok sınırlı olduğu değerlendirilmektedir.

Akademisyenlere Öğrenme Çıktıları ile Program Çıktıları ve bunların eşleştirilmesi konularında eğitimler verilmesi ve bu eğitimlerin sistem oturuncaya kadar her yıl tekrarlanması ve izlenmesi güçlendirilecek yön olarak görülmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Ders kazanımları programların genelinde program çıktılarıyla uyumlandırılmıştır ve ders bilgi paketleri ile paylaşılmaktadır.

## Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı

Bazı birimlerde haftalık ders programlarının öğrencilerin ders dışı faaliyetlerini gerçekleştirebilecekleri şekilde hazırlanmış olması güçlü yan olarak dikkati çekmekte olup bunun tüm programlara yaygınlaştırılması önerilmektedir. Öğrenci ders yükünü gösteren AKTS değerleri belirlenmiştir. Ders bilgi formlarında öğrenci ders yükü kredileri gösterilmektedir. Aynı şekilde programa ait diploma eklerinin de üretilmiş olduğu görülmektedir.

Öğrenci iş yükünün nasıl hesaplanacağına ilişkin staj, mesleki uygulama hareketlilik gibi boyutları içeren ilke ve yöntemlerin yer aldığı çok genel çerçeveli tanımlamalar bulunmaktadır. Ancak bu tanımlamaların değerlendirilerek iyileştirilmesine yönelik sunulan kanıtlar tatmin edici bulunmamıştır.

AKTS iş yükü anketlerinin uygulanması ve değerlendirilmesine ilişkin tanımlı süreçlerin, lisans ve lisansüstü programlarda AKTS iş yükünü ölçmeye yönelik anketlerin geliştirilmesi, kurum geneline yaygınlaştırılması gerektiği saha gözlemleri ile desteklenmiştir.

Bazı bölümlerde paydaş görüşlerinin derslerin içerikleri ve AKTS'sine etkisi olduğu gözlenmekle birlikte, lisans ve lisansüstü programlarda AKTS iş yükünü ölçmeye yönelik yöntemlerin geliştirilmesi, anketlerdeki AKTS yeterli mi değil mi sorusu yerine belirli aralıklarla daha farklı yöntemlerle de sorgulamalar yapılarak kurum geneline yaygınlaştırılmasının gelişmeye açık yön olduğu görülmektedir. Saha gözlemlerinde kısmi uygulamaların bulunduğu gözlenmiş olmakla birlikte öğrencilerin AKTS hesaplarının yapılmasında görüş ve önerilerinin alınmadığını ifade etmiş olmaları bu kapsamda üniversitenin sistematik bir uygulama yapma ihtiyacının olduğuna işaret etmektedir. Özellikle iş yükü temelli kredileri gibi konularda düzenlemelere ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. AKTS kredilerini (transfer edilen krediler dahil) periyodik olarak değerlendirilerek iyileştirildiğine yönelik tatmin edici kanıtlar sunulmamıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** Öğrenci iş yükünün nasıl hesaplanacağına ilişkin staj, mesleki uygulama hareketlilik gibi boyutları içeren ilke ve yöntemlerin yer aldığı tanımlı süreçler\* bulunmaktadır.

## Programların izlenmesi ve güncellenmesi

Eğitim öğretim programlarının güncelleştirilmesi çalışmasının YÖKAK kriterlerine uygun olarak yürütülmesinde de güçlendirilmesi gereken alanlar olduğu değerlendirilmektedir. Eğitim öğretim programlarına yönelik istatistik bilgileri Stratejik Plandaki performans göstergeleri ile sınırlıdır. Bu kapsamda kullanılacak SPİK ilgili fakülte ve enstitü geneli için düzenlenmiş göstergeleri içermekte olup programa özgü göstergelerin sınırlı olduğu, ilgili programda açılan dersler, öğrenci sayıları, başarı durumları, geri besleme sonuçları, ders çeşitliliği, laboratuvar uygulamaları vb. gibi göstergelere yönelik verilerin toplanmasının yaygın olmadığı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda özellikle yapılacak güncellemelerin GTÜ misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda yapıldığını kontrol edecek ve teminat altına alacak mekanizmaların geliştirilmesi önerilmektedir. Bu kapsamda programlara yönelik periyodik öz değerlendirme raporlarının oluşturulması, bu rapordan çıkartılan iyileştirmeye açık alanların iyileştirme takip sistemine alınması, iyileştirme takımlarının (gerekirse paydaş temsilcilerinin de katılımları ile) kurularak çalışmalarının izlenmesi, yapılan iyileştirmeler ile ilgili olarak paydaşlara bilgiler verilmesi ve onlarında konu ile ilgili desteklerinin alınması beklenen faydayı üretmek açısından önemli değerlendirilmektedir.

Akredite olmuş programlarda akreditasyon sürecinin de yönlendirmesi ile programların izlenmesi ve güncellenmesine yönelik kanıtlar sunulmuştur. Bu uygulamaların tüm kuruma yaygınlaştırılması gerekli görülmeyle birlikte üniversite yönetiminin program akreditasyonlarını teşvik etme ve bu kapsamda gerekli desteği üretme gayreti takdire şayan bulunmuştur. Kurumun akreditasyon süreçlerine verdiği destek ile ilgili değerlendirmeler yaparak bu kapsamda uygulanacak veya geliştirilecek stratejiyi oluşturup stratejik planın bir parçası yaparak hedeflere dönüştürmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Eğitim programlarının g¼ncellenmesi kapsamında bazı paydaşların (ASELSAN ve TUSAŞ gibi) g¼r¼řlerinin aldığı ve ortak programların d¼zenlendiđi g¼r¼lm¼řt¼r. Paydaşların ¼zellikle saha çalışmasındaki toplantıya katılımlar ve destekleri taktire Şayandır. Aynı Şekilde paydaşların mezun kalitesinden memnuniyet d¼n¼řlerinin varlığı programların dolaylı olarak izlenmesinin bir kanıtı olarak g¼cl¼ yan olarak dikkat çekmektedir.

¼niversite stratejik planında belirlenen hedeflerle lisans/lisans¼st¼ programların fak¼lte/enstit¼ler çatısı altındaki hedeflerine y¼nelik koordinasyon ve işbirliğinin g¼c¼lendirilmesi ¼nerilmektedir.

Programların izleme ve g¼ncelleme s¼releri, y¼neticiler, ¼đrenciler, mezunlar, iŐverenler, meslek odaları, yerel y¼netimler, ¼zel sekt¼r, sanayi paydaşları, kamu kuruluşları ve ¼đretim elemanlarından gelen geri bildirimlere dayanarak belirlenmesi Y¼KAK tarafından ¼nerilmektedir. ¼niversitenin bu kapsamda uygulamalarının sınırlı olduğu ve programların eğitim amaçları ve ¼đrenme çıktılarına ulaŐılmasının g¼vence altına alınmasında ¼zellikle akredite olmuş ve akredite başvurusu yapılacak programlarda s¼reler belirtilen Şekilde ilerlemektedir. ¼niversite genelindeki t¼m programlarda bu s¼relerin sağlanması için yaygınlaŐtırmaların yapılması g¼c¼lendirilecek y¼n olarak ortaya çıkmaktadır.

Aynı Şekilde lisans programlarında akredite edilmiş programlardaki paydaşlarla ilgili kanıtlar irdelendiğinde tatmin edici nitelikte kanıtların sınırlı olduğu g¼zlemlenmiŐtir. Benzeri Şekilde, akreditasyon s¼recindeki kanıtların varlığı, kanıtların belirli b¼l¼mlere odaklanmış olması da yaygınlaŐtırmanın gerekliliği konusundaki saha g¼zlemlerini doğrulamakta olup programların eğitim amaçları ve ¼đrenme çıktılarına ulaŐılmasını g¼vence altına alacak ¼niversite genelindeki t¼m programlarda uygulanacak izleme ve değerlendirme mekanizmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Yapılan anketlerde ¼zellikle ¼đretim amaçları ve program çıktılarının genel olarak sağlandığına ilişkin bulgulardan bahsedilmekle birlikte, her bir program için ilgili program çıktılarının her birine ulaŐılıp ulaŐılmadıđına ilişkin ¼lme y¼ntemlerinin çeşitlendirilmesi g¼c¼lendirilmeye açık y¼nd¼r. Sadece anketler ile sınırlı bir değerlendirmenin yeterli d¼zeyde olmayacağı ve daha kapsamlı değerlendirmelere ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Akredite olmuş programlarda ilgili akreditasyon kurumunun y¼nlendirmesi ile Danışma Kurulları kurulmuştur. Bu memnuniyet verici bulunmakla birlikte, lisans ve lisans¼st¼ t¼m programlarda Danışma Kurullarının oluşturulması (¼zellikle akredite olmamış programlarda) ve aktif olarak çalıştırılması g¼c¼lendirilecek yandır.

**Oğgunluk D¼zeyi:** Programların genelinde program çıktılarının izlenmesine ve g¼ncellenmesine ilişkin mekanizmalar işletilmektedir.

## **Eğitim ve ¼đretim s¼relerinin y¼netimi**

Kurumun genelinde eğitim ve ¼đretim s¼relerine y¼nelik belirlenmiş bazı ilke ve kurallar bulunmakta olup genel hatları ile eğitim ¼đretim s¼recinin kaplumbağa Şeması oluşturulduğu ve akademik birimlerin her birisi için bu s¼rece ait S¼re Performans İzleme Karneleri oluşturulduğu g¼r¼lm¼řt¼r. Ancak bu karneler izlendiğinde geçmiş yıllarda tespit edilen iyileştirmeye açık alanlar ile ilgili ne t¼r sonuçların alındığına y¼nelik bir değerlendirmenin yapılmadığı dikkati çekmektedir. GT¼ b¼nyesinde eğitim ve ¼đretim s¼relerinde ¼lme ve değerlendirme çalışmalarına y¼nelik sınav, proje, ¼dev vb. gibi farklı y¼ntemler uygulanmaktadır. Temel ilke ve prensipler belli olmakla birlikte bunların değerlendirilip izlenerek iyileŐtirildiklerine y¼nelik tatmin edici kanıtlara ulaşılamamıştır. Buradan hareket ile ¼niversitenin genelinde eğitim ¼đretim s¼relerinin y¼r¼t¼lmesi, performansların ¼l¼lmesi, değerlendirmelerin yapılması, iyileştirmeye açık alanların oluşturulması, iyileştirme takımlarının çalışması ve sonuçların incelenerek iyileştirmelerin kalıcı olduğundan emin olunarak PUK¼ d¼ng¼s¼n¼n kapatılması başta olmak ¼zere kalite s¼releri ve PUK¼ d¼ng¼s¼n¼n kapsatılması konusunda farkındalığın artırılması için “eğiticilerin eğitimi” programının baŐlatılması ve yıl içinde tekrarlanarak ilgili sonuçların alındığından emin olunması ¼nerilmektedir.

Üniversite bünyesinde sınırlı da olsa bazı programlarda eğitim öğretim süreçlerinde iyileştirme örneklerine rastlanmıştır. Örnek olarak proje odaklı çalışmalarda takım çalışmasının desteklenmesine yönelik Mimarlık Fakültesi Proje Dersi Yönergesi, Mühendislik Fakültesi (MUH391) Çok Disiplinli Proje Yazma dersinin varlığı verilebilir. Bu durum güçlü yan olarak değerlendirilmiş ve Çok Disiplinli Proje Yazma dersinin diğer fakülte ve programlarda yaygınlaştırılması önerilmektedir. Benzeri şekilde Mühendislik Fakültesinde sektör staj uygulamasının gerçekleştirilmesi de güçlü bir yan olarak ortaya çıkmakta olup diğer programlarda da uygulanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Farklı programlar tarafından alınabilecek bazı ortak derslerin varlığı güçlü yan olarak ortaya çıkmakla birlikte bu kapsamda sistematik bir gözden geçirme ile PUKÖ döngüsünün kapatılmasına ilişkin bir gereklilik oluştuğu da saha gözlemlerine yansımıştır.

GTÜ 101 Müfredat Dışı Etkinlik dersi, GTÜ Bilimsel ve Teknolojik Etkinlik derslerinin tüm ön lisans ve lisans programları için seçmeli ders olması farklı bölümlerdeki öğrencilerin ortak çalışmalar yapabilme kültürüne ve gelişimine destek olduğu değerlendirilmekte ve güçlü yan olarak düşünülmektedir.

Bölümlerde farklı programlardan öğrencinin katılımına izin verilen bitirme projesi (örneğin bilgisayar mühendisliği, çevre mühendisliği ve malzeme mühendisliği) gibi dersler bulunmaktadır. Aynı süreci yürüten ve aynı kazanımları elde eden öğrenciler için bu üç bölümde bu dersin aynı/benzer program çıktılarına hizmet etmesi gerekir. Ancak detaylı irdelemelerde dersin 10/6/4 AKTS olabildiği, teorik ve uygulama bölümlerinin farklı olduğu gözlenmiştir. Bu noktada özellikle ortak verilebilen derslerle ilgili bir koordinasyon ve iyileştirme sürecinin gerekliliği güçlendirilecek yön olarak ortaya çıkmaktadır.

Seçimlik derslerin yeterliliği ve uygunluğunu teminat altına alacak bir prosedür veya süreç tanımlanmasının önemli olduğu ve bu kapsamda ilgili değerlendirmenin yapılması güçlendirilecek yönlerdendir. Özellikle çok disiplinli seçimlik derslerin artırılmasını teşvik edecek bir prosedürün uygulanması ile sürecin etkinliğinin artacağı değerlendirilmektedir.

Akreditasyon almış bölümlerde paydaş katılımının olması ve süreçlere katkıları olumlu olmakla birlikte, akredite olmayan programlarda paydaş katılımının güçlendirilmesi önerilmektedir.

Gebze Teknik Üniversitesinde Program akreditasyonu süreçlerinde FEDEK, MÜDEK, MİAK gibi akreditasyon kuruluşlarının belirlediği Öz Değerlendirme Rapor formatları temel alınmıştır. Bu yönde birimlere verilen destek ve teşvikin artırılarak devam etmesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Kalite Komisyonu kurumda sürdürülen kalite çalışmaları (ISO 9001/10002) kapsamında gerek öğretim elemanları gerekse öğrenciler, kurum, fakülte ve bölüme yönelik istek, öneri, şikâyet gibi çeşitli bildirimlerin ilgili birimlere iletebilmesinde, kurum alt yapısı, Kurum Desteği ve Parasal Kaynaklar, Organizasyon ve Karar Alma Süreçleri gibi konularda programlara desteği olmaktadır. Ancak disipline özgü ölçütler ve ilgili programın program akreditasyonu kapsamında yapılacağı çalışmalarda programlara yön gösterici bir çerçeve izlemesi takip ve izleme sistemini güçlendirmesi program akreditasyonu düşünen programlar için güçlendirilmesi gereken bir yön olarak ortaya çıkmaktadır.

Üniversitenin farklı fakülteleri arasında işbirliği ve danışma eksikliğinin güçlendirilmesi, birimler arasındaki örnek uygulamaların üniversite de başlaması önemlidir. Bunun için de birimlerden Kalite Komisyonuna seçilen temsilcilerin çoklu düzeyde kalite ekiplerinin bir parçası olması bilgi, yenilik, girişim alışverişini kolaylaştıracaktır. Birimlerde eğitim öğretim çalışmalarının YÖKAK kriterleri doğrultusunda yürütülebilmesi için Birim Kalite Komisyonlarının kurulması önemli olarak değerlendirilmektedir.

Eğitim öğretim süreçlerinde farklı komisyonlardaki öğrenci katılımlarının sembolik olduğu, içselleştirilmesi ve güçlendirilmesi gereken yön olarak ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Lisansüstü eğitim ve diğer enstitülerde isminde uygulamaya ilişkin ifadeler bulunan dersler 3+0 ve

7,5 AKTS ye göre yapılandırılmıştır. Bu kapsamda uygulama içeriğine sahip derslerin gözden geçirilmesi ve AKTS değerlerinin doğrulanması ve/veya iyileştirilmesi önerilmektedir. Bu durum Üniversite genelinde AKTS hesaplarının yapılması ve yürütülmesi sürecinin de standardize edilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Eğitim-öğretim komisyonunun uyguladığı veya yürüttüğü bir eğitim öğretim sürecine ilişkin süreç kartları bulunmamaktadır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde eğitim ve öğretim süreçleri belirlenmiş ilke ve kuralara uygun yönetilmektedir.

## 2. Programların Yürütülmesi (Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme)

### Öğretim yöntem ve teknikleri

Üniversitede farklı programlarda uygulanan örgün eğitim süreçleri ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrencilerini kapsayan; teknolojinin sunduğu olanaklar ve ters yüz öğrenme, proje temelli öğrenme gibi yaklaşımları kapsadığı gözlemlenmiştir. Mühendislik Fakültesindeki proje yazma dersi, Mimarlık Fakültesindeki paydaş kurumlarla yapılan ortak çalışmaların dersler kapsamında değerlendirilmesi, Lisansüstü ve diğer enstitülerdeki lisansüstü programların sanayi ile iş birliği içinde, alana özgü öğretim yöntem ve tekniklerinin kullanılmış olması bu kapsamda ön plana çıkmakta olup üniversitenin öğrenci merkezli eğitim öğretim anlayışına pozitif katkı üretmektedir. Eğitim öğretim süreçlerinde eğitmenlerin aktif ve etkileşimli öğretim yöntemleri ile öğrencilerle ilişkilerin sürdürüldüğüne yönelik saha ziyaretinde bilgilere ve kanıtlara ulaşılmış olsa da bu kapsamda tanımlı süreçlerin bulunması ve ilgili uygulamaları desteklemesi gerektiğine dikkatler çekilmiştir. Üniversitenin öğrenci merkezli öğrenme konusunda eğitimcilerin eğitim programını aktif olarak yürütmesi ve bu kapsamda da öğrencilerin de dahil olduğu değerlendirmeler yaparak bu eğitimlerin de etkisinin artırılması ve iyileştirildiğini göstermesi beklenmektedir. Özellikle bu eğitimlerin öğrenci merkezli olmakla birlikte yetkinlik temelli, süreç ve performans odaklı disiplinler arası, bütüncü, vaka/uygulama esaslı öğrenme yöntemlerine odaklanmasının sağlanması önemli değerlendirilmektedir.

2547 sayılı Kanun ek madde 46 uygulaması ile Yükseköğretim Kurumları Dışında Çalışan Doktora Derecesine Sahip Türk veya Yabancı Uyruklu Nitelikli Araştırmacıların Kısmi Zamanlı Görevlendirilmesine olanak tanınmaktadır. Gebze Teknik Üniversitesinin ilgili mevzuatı uygulama konusunda aktif olduğu ve bu durumun güçlü yanlardan birisine dönüştüğü değerlendirilmektedir.

Bu sayede Üniversiteden sektöre doğru tek taraflı iş birliğinin sektör ve kamudan üniversiteye doğru olması gereken eksikliği de giderilerek çift taraflı bir iş birliğinin tesis edilmesinin yolu açılmıştır. Gerek saha çalışması gerekse ek kanıtlarda konuyla ilgili yenilikçi ve girişimci yaklaşımlarda bulunulduğunun tespit edilmesi memnuniyet vericidir.

Üniversitenin Teknik Üniversite olması öğrencilerinin doğal olarak proje bazlı eğitimlerini ve projeye dayalı bir yaşama hazırlanmalarını gerekli kılmaktadır. Üniversite yönetiminin bunun farkında olması da olumlu karşılanmış ve öğrencileri proje yapmaya teşvik eden eğitim yaklaşımının benimsenmiş olması, TÜBİTAK 2209 ve 2244 Destek Programları kapsamında bitirme ödevlerinin ve projelerinin verilmesi güçlü yan olarak değerlendirilmiştir.

Üniversitede hem yüz yüze hem de çevrimiçi olmak üzere hibrit eğitimi destekleyen bir eğitim altyapısının bulunması güçlü bir yöndür. Tanımlı süreçlerin varlığı ve uygulamada gerek lisans gerekse lisansüstü programlarda büyük sorunlarla karşılaşmadığı anlaşılmıştır.

Kurum genelinde farklı bölümlerdeki akran öğrencilerinin akran öğretici olmaları konusunda teşvik edilmesi, saha gözlemlerinde olumlu yön olarak ortaya çıkmıştır. Öğrenciler bu uygulamadan çok memnun kaldıklarını dile getirmişlerdir. Üniversitenin akran öğreticiler geliştirmesi diğer üniversitelere de örnek olacak niteliktedir. Bazı birimlerde akran öğretici sayısı az bulunmakla birlikte bu sürecin tüm kurumda yaygınlaştırılması, akran öğreticilerin sayılarının

artırılması ve geliştirilmesi verimli yönlerinin ortaya çıkarılması önerilmektedir.

Öğrenci merkezli öğretime yönelik yürütülen iyileştirme çalışmalarında akran öğretici haricinde farklı yöntemlerin geliştirilmesine de ihtiyaç olduğu ve eğitim öğretim süreçlerini bu kapsamda güçlendirilecek yanlardan birisi olduğu değerlendirilmektedir.

Öğrencilerin eğitim öğretim süreçlerinin yürütülmesinde öğrenci merkezli yaklaşımlar ile ilgili değerlendirmeleri ve geri dönüşlerinin etkin yollar ile alındığına ve ona dayalı olarak iyileştirildiğine yönelik kanıtlara ulaşılamamıştır. Bu kapsamda hem öğrenciler hem mezunlar hem de akademisyenlerinde katılımı ile ortak çalıştayların yapılması gibi daha etkin yöntemler ile iyileştirici unsurlara ulaşılmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda özellikle ders bilgi paketlerinin değerlendirilerek öğrenci merkezli yaklaşımlara yer verilip verilmediğinin belirlenmesinde fayda olacağı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte sınırlı oranda öğrenci görüşlerinin alındığına yönelik bilgiler mevcuttur. Mesela, sınıf içi iletişim düzeyi hakkında değerlendirmeye ilişkin öğrencilerden anketler yolu ile geri dönüş alınmakla birlikte, bu geri dönüşlerin değerlendirilmesi ve iyileştirmelerine ilişkin kanıtlara saha çalışmalarında yeterince ulaşılamamıştır. Bu bağlamda sürecin sadece anketler ile sınırlı tutulmayıp farklı yöntem ve yaklaşımlar da eklenerek güçlendirilmesi ve periyodik değerlendirme raporları ile oluşturulacak iyileştirmelerin belirlenmesi ve iyileştirme takip sistemine alınması önerilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Programların genelinde öğrenci merkezli öğretim yöntem teknikleri tanımlı süreçler doğrultusunda uygulanmaktadır.

## **Ölçme ve değerlendirme**

Üniversitede farklı yöntemler ile ölçme ve değerlendirme çalışmaları yürütülmektedir. Saha gözlemlerinde sadece vize-final değil, proje ödevleri vb. farklı ölçme tekniklerinin de sisteme dahil edildiği gözlenmiştir. Dezavantajlı gruplar ve çevrimiçi sınavlar gibi özel ölçme türlerine ilişkin mekanizmaların varlığı da güçlü yan olarak değerlendirilmiştir.

Lisans ve lisansüstü programlarda verilen her bir ders için dönem başında öğrencilere dağıtılan izlencelerde derslerin değerlendirilme şekli ve her bir sınavın genel başarıya katkısının ne olduğu konusunda açıklamaların yapılıyor olması öğrenciler tarafından olumlu bulunmaktadır.

Öğrencilerin talepleri, şikâyet sistemi, çeşitli görüşmelerden alınan sonuçlar kapsamında Eğitim Komisyonu tarafından sınav modelinin değerlendirilerek D sınavının geçme hakkı olarak tanımlanması yönünde aktif bir sürecin başlatılmış olması da memnuniyet verici bulunmuştur. Bu süreç yeni gerçekleşmiş olup uygulaması 2024 -2025 itibariyle gerçekleştirilecektir. Muhtemelen güçlü bir yan olacağı düşünülmeyle birlikte takip ve izlemeye alınması ve süreç etkinliğinin değerlendirilerek gerekli iyileştirmeleri yürütülmesi önerilmektedir.

Öğrencilerin ölçme yöntemleri ile görüş ve önerilerinin memnuniyet anketleri ile ölçüldüğü beyan edilmiştir. Bu yönde gelen geri bildirimlerin ne derece kapsayıcı olacağı açık değildir. Üniversitenin memnuniyet anketindeki sorular ile her alanda sağlıklı ve kapsamlı geri bildirimler alınamayacağı açıktır. Özellikle bu konuda öğrenci-öğretim elemanı geri bildirimine dayalı biçimde iyileştirildiğine yönelik bir kanıt sunulmamıştır. Öğrencilerin ve akademisyenlerin birlikte değerlendirmeler yapmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Saha gözlemlerinde ölçme ve değerlendirme süreci hakkında kurumsal olarak farkındalık eksikliği gözlemlenmiştir.

Sınav güvenliği ile ilgili olarak saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde olumsuz bir duruma işaret eden bir kanıt rastlanmamış olması memnuniyet verici olarak değerlendirilmiştir. Yapılan görüşmelerde yürütülen ölçme ve değerlendirme sistemi ile ilgili olarak akademisyen ve öğrencilerden kayda değer bir iyileştirme talebi görülmemiştir.

Üniversitede ölçme yöntemlerinin (sınav güvenliği dahil) etkinliklerinin değerlendirildiği ve izlendiğine yönelik bazı örnekler verilmekle birlikte, öğrencilerden bu konuda geri dönüşler alınarak, performansa dayalı değerlendirme sistemlerini geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması güçlendirilecek yön olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle öğrencilerin katılımını sağlamak için anket yönteminin ötesine geçilerek daha etkin uygulamalar yapılmasına, öğrencilerin kendilerini ifade etme olanaklarının çeşitlendirilmesine olan ihtiyaç bu alanda da kendisini göstermektedir. Benzeri şekilde üniversitede uygulanan ölçme ve değerlendirme sistemlerinin eğitim teknolojilerindeki gelişmeler ışığında da değerlendirilmesi faydalı olacaktır. Ölçme ve değerlendirme sistemlerine yönelik olarak uygulamaların üniversitenin farklı birimlerinde tutarlılığının da değerlendirildiği bir kanıtı rastlanmamıştır. Uygulanan yöntemler, yöntemlerin etkinlikleri ve birimler arasındaki varsa farklılıkları, farklı uygulamaların gerekçeleri ve bu yöntemlerin öğrenme çıktılarına katkısı yönünde periyodik değerlendirme raporlarına ve ona dayalı olarak iyileştirmelerin (gerekliyorsa) belirlenerek takip sistemine alınmasına ihtiyacın olduğu değerlendirilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Programların genelinde öğrenci merkezli ve çeşitlendirilmiş ölçme ve değerlendirme uygulamaları bulunmaktadır.

### **Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi**

Üniversite öğrenci kabul kriterleri ilgili kanuni hükümler ve diğer mevzuat kapsamında yürütülmektedir. Erasmus+ Programı (öğrenci değişim programlarından memnuniyet 2022 de %65, 2023 de %63 olmuştur) ile öğrenciler için anlaşmalı olunan üniversitelerde eğitim ve staj imkânı sağlanarak hem akademik hem de sosyal becerilerinin artırılması sağlanmaktadır. Lisans Muafiyet ve İntibak Yönergesi ile önceki öğrenmelerin kabul edilmesi ve kredilendirilmesi konusunda belirlenmiş bazı ilke ve kurallar bulunmaktadır. Uluslararası öğrenciler için iş akış şeması bulunmakta ve kabul koşullarında seçici davranılmaktadır. Kariyer planlama dersi kapsamında ulusal ve uluslararası değişim programları hakkında öğrencilere bilgi verildiği, Uluslararası İşbirliği Ofisi ile teşvik ve bilgilendirme süreçlerin arttığı güçlü yan olarak gözlenmiştir. Benzeri şekilde, öğrenci kabulü konusunda Aselsan, Havelsan gibi kurumlarla yapılan ikili iş birlikleri ve karşılıklı değerlendirmelerin lisansüstü öğrenci alımı konusunda bir süreklilik sağladığı değerlendirilmektedir.

Yatay geçiş, yabancı uyruklu öğrenci sınavı (YÖS), çift anadal programı (ÇAP), yandal öğrenci kabullerinde uygulanan kriterlerle ilgili mevzuat bulunmaktadır. Uluslararası öğrencilerin alımında, Lise Ortalamasının %30 + Ülke Puanının %40 + Okul Puanının %30) + SAT Puanı ve TR-YÖS puanlarından yüksek olan değer başarı değerlendirmesine eklenmektedir (Örneğin Aday Öğrencinin SAT artı puanı 20, TR-YÖS artı puanı 40 ise Başarı Değerlendirmesine sadece TR-YÖS puanı eklenmiştir. Aday öğrencinin Sadece SAT Puanı ya da TR-YÖS Puanı var ise Başarı Değerlendirmesine sadece bu puanların değerleri eklenmiştir). Yabancı öğrenci alımına ilişkin 19.1.2022 tarihli iş akış şeması bulunmaktadır.

2024 yılı itibariyle 63 yandal, 39 çift anadal öğrencisi bulunmaktadır. Yandal da işletme programı 18, makine mühendisliği 10 kişiyle ön plana çıkmaktadır. Uçak mühendisliğinde 11 kişi çift anadal programında ön plana çıkmaktadır.

Gebze Teknik Üniversitesi Uluslararası Öğrencilerin Lisans Programlarına Başvuru, Kabul Ve Kayıt Yönergesi 06.12.2017 tarihinde yayınlanmış 26.02.2024'de revize edilmiştir.

Ders programlarının yapılması aşamasında dekanlıklar ve programlar arasında eşgüdüm sürecinin yürütüldüğü saha çalışmaları sırasında dile getirilmiştir. Öğrenci kabul ve önceki öğrenmeleri kredilendirme konusunda izlenen yaklaşımın paydaşlara açıklanması ve bu kapsamda çift yönlü bir geri dönüşüm mekanizması geliştirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

GTÜ Uluslararası İşbirliği Ofisi, uluslararası üniversiteler ve kuruluşlarla iş birliği kurmak, gelen yabancı öğrenci, araştırmacı ve akademisyenlere destek sağlamak, GTÜ'nün tanıtım faaliyetlerini yürütmek, uluslararası etkinliklere ve fuarlara katılım sağlama konularında destek sağlamaktadır. GTÜ Avrupa/Erasmus+ çerçevesi dışında, 17 ülkedeki 41 ortakla uluslararası anlaşma



gerçekleştirmiştir. 2022 yılı sonrasında YÖK tarafından uygulanan Farabi ve Mevlana programları durdurulduğu için bu programlarda hâlihazırda faaliyet gösterilmemektedir. Ayrıca Gebze Teknik Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü bünyesinde kurulan Uluslararası Projeler Ofisi 2023 yılı itibari ile faaliyetlerine başlamıştır. Uluslararası Projeler Ofisi, Avrupa Birliği ve diğer uluslararası projelerin sayısını ve niteliğini arttırmak amacıyla proje başvurusu ve kabulü sonrasında araştırmacıları projelere başvuru yapmaya teşvik etmek ve kolaylaştırıcı destek faaliyetlerinde bulunmak, fon takibi, eşleştirme danışmanlık, bilgilendirme eğitim, tanıtım etkinlikleri, bilgi köprüsü, uzman danışmanlık, evrak imza takibi ve yazışma yönetimi konularında destek olmaktadır. Bu süreçlerde 75 üniversite ile yapılan 118 anlaşmanın varlığı güçlü yan olarak ortaya çıkmaktadır.

Erasmus+ kapsamında kurumda gerçekleşen süreçler irdelendiğinde stratejik plandaki hedeflerde sapmalar olduğu görülmektedir. 2022, 2023, 2024 (Kasım ayına kadar) yıllarında Erasmus+ gelen öğrenci hedefleri sırasıyla 2, 2, 2 olarak belirlenmiş, gerçekleşen gelen öğrenci sayıları sırasıyla 16, 1, 5 olmuştur. 2022, 2023, 2024 (Kasım ayına kadar) yıllarında Erasmus+ giden öğrenci hedefleri sırasıyla 119, 92, 145 olarak belirlenmiş, gerçekleşen gelen öğrenci sayıları sırasıyla 91, 143, 100 olmuştur. Bu vb. konularla ilgili raporun belirli bölümlerinde vurgulandığı üzere değerlendirme toplantıları ve iyileştirme çalışmaları önerilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin süreçler izlenmekte, iyileştirilmekte ve güncellemeler ilan edilmektedir.

### **Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma**

GTÜ’de Bologna Eşgüdüm Süreci uygulaması devam etmektedir. Bünyesinde bulunan programlara ait öğrenme çıktıları, Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi (TYÇ) ve Temel Alan Yeterlilikleri (TAY) ile belirlenmiş ve AKTS ders yükü yeter şartını sağlayacak şekilde oluşturulmuştur.

Kayıtlı oldukları programın tanımlı ders plan yeterliliğini ve yönetmelikle belirlenen genel ağırlıklı not ortalamasını sağlayan öğrenciler mezuniyet hakkı kazanmaktadır. GTÜ’de diploma işlemleri Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı tarafından yürütülmekte, izlenmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır. GTÜ'den mezun olan öğrencilere verilen diploma ekinin lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin diplomalarına eklenmesi devam etmektedir

GTÜ lisans öğrencileri için sınavlar, değerlendirme ve mezuniyet koşulları önceden belirlenmiş olup, Lisans Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nde belirtilmektedir. Lisansüstü öğrencileri için sınav ve değerlendirme ölçütlerinin yer aldığı GTÜ Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği ise 19.12.2023 tarihinde revize edilmiştir

Merkezi yerleştirmeye gelen öğrenci grupları dışında kalan yatay geçiş, yabancı öğrenci uyruklu öğrenciler için üniversitelerin yaptığı YÖS sınavları kaldırılmıştır. ÖSYM tarafından 2023 yılından itibaren yurt içinde ve yurt dışında Türkiye Yurt Dışından Öğrenci Kabul Sınavı/ TR-YÖS yapılmasına karar verilmiştir

6 Şubat Kahramanmaraş depremi sonrası uzaktan öğretim yöntemiyle alınan dersler ve alınan notlar bölüm ve programların müfredatlarında kabul edilmiştir. 2023-2024 Bahar döneminde ve yaz okulunda mezun adayları olan öğrenciler uzaktan öğretim dönemleri sonunda almış oldukları derslerden başarılı oldukları için mezuniyet işlemleri yapılarak lisans ve lisansüstü programlarda diplomalarını almışlardır. Lisansüstü programlara sayılmak üzere lisans programında ve özel öğrencilikte alınan dersler lisansüstü programlara sayılmıştır

Yatay geçiş, çift ana dal, yan dal (çift dal ve yan dal programlarından memnuniyet 2022 yılında %65, 2023 de %63 olmuştur) programlarına başvuru ve kabul süreçlerinde de uzaktan öğretim kapsamında dersin çevrimiçi alınıp alınmadığına bakılmaksızın ders ve ders notları kabul edilerek mevcut not sistemini seçen öğrencilerin dersleri yapılan intibaklarda kabul edilmiştir

Yüksek Öğretim Kurumlarında Önlisans ve Lisans Düzeyindeki Programlar Arası Geçiş, Çift

Anadal, Yan Dal ile Kurumlararası Kredi Transferi Yapılması Esaslarına İlişkin Yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik Resmi Gazete’de 16 Temmuz 2023, sayı 32250 ile yayınlanmıştır GTÜ’de 12.10.2023 oturum tarihli 2023/29 sayılı Senato Kararına göre Çift anadal programına devam eden öğrenciler için azami toplam 50 AKTS kredi uygulanması ile ilgili düzenleme yapılmıştır. 21.12.2023 oturum tarihli 2023/35 sayılı Senato Kararında Çift Anadal Programı (ÇAP) Yönergesinde yapılan düzenlemeler kabul edilmiştir. 21.12.2023 oturum tarihli 2023/35 sayılı Senato Kararında Lisans Programları Yatay Geçiş Yönergesi düzenlemeleri kabul edilmiştir.

EUR-ACE etiketi, Avrupa Mühendislik Eğitimi Akreditasyon Ağı'ndan (ENAE) yetki alındıktan sonra verilir. ENAE, bu yetkiyi , Avrupa Yeterlilik Çerçevesi (EQF) standartlarına ve ENAE standartlarına uygun olarak Mühendislik alanındaki derece programlarını akredite eden kuruluşlardan olan MÜDEK (Mühendislik Eğitim Programları Akreditasyon Kurulu (MAK)), Mühendislik alanındaki lisans programlarına verilen bir kalite sertifikası olan EUR-ACE Etiketini (Avrupa Akredite Mühendis) Etiketini Elektronik Mühendisliği ile Malzeme Bilimi ve Mühendisliği lisans programlarına 1 Mayıs 2023 tarihinden itibaren 30 Eylül 2025 tarihine kadar geçerli olmak üzere 2 yıl süreli Ara Rapor (AR) koşullu akreditasyon ile birlikte vermiştir. Bu tarzda sertifikalar mezun öğrencilerin farklı ülkelerde de rahatlıkla çalışabilmelerine olanak sağladığından dolayı güçlü yan olarak değerlendirilmiştir. GTÜ genelinde yaygınlaştırılması önerilmektedir.

Müfredat Dışı Faaliyet Kaydının oluşturulması ve müfredat dışı faaliyetlerin tanınması konusunda GTÜ101 Müfredat Dışı Etkinlik dersi tüm Fakültelerde açılmıştır. Bu derse yönelik Uygulama Esasları 02.02.2023 2023/03 sayılı Senato’da onaylanmıştır. Öğrencilerin müfredat dışı bilimsel, kültürel, sanatsal ve toplumsal faaliyetlerde bulunmasını ve bu faaliyetlerinin analizlerini yapmasını desteklemektedir.

Ayrıca öğrencilere yol göstermesi açısından lisans ve lisansüstü programlara ilişkin iş akış şemaları tanımlanmıştır

Öğrencinin akademik ve kariyer gelişimini izlemek, diploma onayı ve yeterliliklerin sertifikalandırılmasına ilişkin tanımlı süreçlerin varlığı gözlenmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde diploma onayı ve diğer yeterliliklerin sertifikalandırılmasına ilişkin uygulamalar bulunmaktadır.

### 3. Öğrenme Kaynakları ve Akademik Destek Hizmetleri

#### Öğrenme ortam ve kaynakları

Uzaktan erişime 7/24 ulaşılmasına olanak sağlayan kütüphanenin 560 kişilik oturma kapasitesi mevcuttur. Kütüphane kaynakları oldukça zengin olup, 24.301 adet basılı kitap, 6.408 adet basılı tez, 304.862 elektronik kitap, aboneliği devam eden 66 adet veri tabanı, 78.255 elektronik süreli yayın, 816 adet CD, VCD ve DVD'den oluşmaktadır. Kurumda eğitim-öğretim ihtiyaçlarına tümüyle cevap verebilen bir öğrenme imkanının sunulduğu ve yönetimin bu imkanları genişletme gayretleri dikkati çekmiş ve memnuniyet ile karşılanmıştır. Laboratuvarların yenilenmesi, paydaşlar ile laboratuvar imkanlarının genişletilmesi bunun örneğidir. Kurum içinde yapılan anket sonuçları (kütüphaneden memnuniyet 2022 için %68, 2023 için %66 olarak belirlenmiş, bu çerçevede çalışma alanlarının iyileştirilmesinin planlandığı, kütüphane içindeki kafeye ilgili düzenlemeler yapılacağı saha çalışmalarında vurgulanmıştır) doğrultusunda da bazı iyileştirmelerin yapıldığı/planlandığı gözlenmiştir.

2022-2026 stratejik planında GTÜ en zayıf yönlerinde ilk 5 zayıf nokta Sosyal Olanaklar (25), Tanıtım (11) İdari İşler (10), İletişim (10) Barınma (9) olarak belirtilmiştir.

Üniversitede derslik sıkıntısının bulunması, öğrencilerinde talebi ile bu soruna çözüm üretmek üzere merkezi derslik binasının bitmiş olması da olumlu bir yön olarak görülmüştür.

Lisansüstü çalışmalar için sunulan laboratuvarlar ziyaret edilmiş ve yapılan çalışmalara yönelik örnekler görülmüştür. Araştırmacı akademisyen ve öğrencilerin araştırma motivasyonunu pozitif yönde tetikleyecek örnekler bulunmaktadır. Bazı laboratuvarların sahip oldukları imkanlar ile Türkiye genelinde diğer üniversitelere de hizmet verecek düzeyde olması dikkati çekmektedir. Bu laboratuvarların koşullarını iyileştirilmesi için sürdürülen gayretler dikkati çekmektedir. Bununla birlikte akademisyen ve öğrencilerin iyileştirme geri bildirimlerinin alınması ve iyileştirmeleri izlemelerin sağlanması için yürütülen mevcut uygulamanın daha etkin bir mekanizmanın kurulmasında fayda olacağı değerlendirilmektedir.

Kampüs içerisinde dezavantajlı gruplara yaşamı kolaylaştırma gayreti de dikkati çekmektedir. Kütüphane binasıyla birlikte kampüste 10 adet binada turuncu bayrak alınmış olması memnuniyet verici bulunmuş ve bu gruplar için erişilebilirlik bağlamında gerekli çözüm önerilerinin üst yönetim tarafından olumlu bir bakış açısıyla oluşturulması güçlü yan olarak değerlendirilmiştir.

Öğrenme ortam ve kaynakları olarak Genç OFİS, Kütüphane kapasite aktarımı ve WIFI erişiminin kampüste tam erişim için hazırlanmış olması kanıt olarak sunulmuştur. Genç ofis çalışmalarının ilgili Bakanlık tarafından yürütülmesi Üniversite ile aradaki koordinasyonun zayıflığı, kütüphane kapasitesinin artırılmasına rağmen öğrenci memnuniyetinin düşüklüğü hafta sonu çalışma olanaklarının geliştirilmesi yönünde istekler hala geliştirilmesi gerekli yönler olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca WIFI konusunda yapılan iyileştirmelerin bir geri dönüş olarak kullanıcılara iletilmemesi de geliştirilmesi gerekli yönler olarak dikkati çekmektedir. Üniversitenin bu alanlardaki öğrenciler ve diğer paydaşların beklentilerini alarak iyileştirmeler planlaması ve takip sistemine alarak PUKÖ döngüsünün kapandığından emin olması önerilmektedir.

Öğrencilerin öğrenme kaynaklarından faydalanmaları için gerekli bilgilendirmelerin yapılmasının da önemli olduğu değerlendirilmektedir. Özellikle Yabancı Diller Bölümünde yayınlanmış olan Öğrenci El Kitabının yeni gelen öğrencilerin ortama uyum sağlamaları için çok faydalı olacağı değerlendirilmiştir. Ayrıca benzeri bir el kitabının yabancı öğrenciler için yayınlanmış olması da memnuniyet verici bulunmuştur. Bunun bir benzerinin üniversitenin tüm faaliyetlerini kapsayacak şekilde Türk öğrenciler için de hazırlanması önerilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Öğrenme kaynaklarının geliştirilmesine ve kullanımına yönelik izleme ve iyileştirilme yapılmaktadır.

### **Akademik destek hizmetleri**

GTÜ’de öğrencilerin akademik gelişimini takip eden, yön gösteren, akademik sorunlarına ve kariyer planlamasına destek olan danışman öğretim üyeleri görevlendirilmiştir. (Danışmanın akademik gelişimi izlemesi ve katkı sağlamasından memnuniyeti, 2022 de %69, 2023 de %66’dır.) Öğrenciler ile yapılan görüşmede kendilerine verilen danışmanlık hizmetinden memnun olduklarını açık olarak beyan etmişlerdir. (Danışmanın gerekli zamanın ayırma konusundaki memnuniyet, 2022 de %70, 2023 de %66 dır.) Görüşme yapılan birimlerde öğretim üyelerinin bu yönde gereken hassasiyeti gösterdikleri tespit edilmiştir. Benzeri şekilde kurumda öğrencilerin akademik gelişimi ve kariyer planlamasına ilişkin uygulamalar izlenmekte ve öğrencilerin katılımıyla iyileştirilmektedir. Öğrenci anketlerinden sonuçların iyileştirilmesi için yönetimin eğitimcilerin eğitimi konularına akademik danışmanın iletişim ve takip konularının dahil edilmesi öneri olarak getirilmiştir. Saha çalışmalarında lisans ve lisansüstü öğrenci akademik personel ilişkisinin olumlu yönde olduğu gözlenmiştir.

Rehberlik, psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetlerine ilişkin uygulamalar Kariyer Geliştirme Merkezi (KAGEM) bünyesinde yürütülmektedir. Öğrencilerin kişisel kariyer planlarını yapmalarına ve bu planlarını hayata geçirmelerine yardımcı olacak şekilde KAGEM Yönetim Sistemi bilişim ortamında uygulamaya alınmıştır. Bu konu sürecin iyileştirilmesine örnek olarak verilebilir. Öte yandan yapılan iyileştirmelere bir örnek de KAGEM faaliyetlerine yönelik iş akışlarının (KAGEM

Firma İş-Staj Talebi, KAGEM Mülakat Süreci, KAGEM Öğrenci Toplulukları etkinlikleri, KAGEM mülakat süreci vb.) tanımlanmış ve yayılmış olmasıdır. Benzeri şekilde KAGEM kapsamında haftalık faaliyet raporlarının yayınlanması, KAGEM memnuniyet anketlerinin yapılması (KAGEM merkezinin faaliyetlerinden memnuniyet 2022 yılında %67 iken, 2023 yılında %64 olarak ölçülmüştür), psikolojik danışmanlık sisteminin personeli de içerecek şekilde genişletilmiş olması güçlü yön olarak ortaya çıkmaktadır. Kariyer Geliştirme Merkezi olarak firmalardan gelen iş/staj teklifleri öğrencilerinin sosyal medya, web sitesi ve mail yoluyla duyurulduğu, “Stres ve Zaman Yönetimi” eğitiminin GTÜ Kongre ve Kültür Merkezi’nde gerçekleştirilmesi, Lisans öğrencilerinin, KAGEM Ofisi’nde Kariyer Geliştirme Merkezi Müdüründen kariyer danışmanlığı hizmeti alması, Kariyer Geliştirme Merkezi olarak Makersan A.Ş., Koramic Yapı Kimyasalları A.Ş., ve daha bir çok firma ile toplantılar düzenleyerek yapılabilecek olası iş birlikleri hakkında görüşmeler gerçekleştirilmesi merkezin bazı faaliyetlerindedir. Bununla birlikte KAGEM hizmetlerinin öğrencilere sunulması konusunda daha etkin yöntemlerin uygulanmasında fayda görülmektedir. Mesela, KAGEM etkinlik memnuniyet anketlerini yapıldığı dile getirilmiş olmasına karşılık bu etkinliklere dayalı tatmin edici nitelikte bir değerlendirme ve iyileştirme örneği sunulmamıştır.

KAGEM dışında öğrencilere verilen akademik desteğe yönelik olarak da süreçlerin tanımlanması ve izlenmesinde fayda olacağı değerlendirilmekle birlikte bu kapsamda dikkati çeken olumlu uygulama örnekleri de mevcuttur. Mühendislik Fakültesindeki öğrenci dilekçelerinin çevrimiçi alınması uygulaması memnuniyet verici bulunmuş ve bu uygulamanın üniversitenin geneline yaygınlaştırılması önerilmiştir.

Bazı birimlerde öğrenciler ile idare arasındaki iletişimin güçlü olması güçlü bir yan olarak ortaya çıkarken, saha gözlemlerinde bazı bölümlerde idare ve üst yönetimlerle iletişimin geliştirilmesi güçlendirilecek yön olarak saptanmıştır. Öğrencilerde idari birimlere ulaşmakta zorluk çektiklerini dile getirmişlerdir. Bu kapsamda da üniversite yönetiminin bir değerlendirme yaparak gerekli olan noktalarda iyileştirmeleri planlaması önerilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda öğrencilerin akademik gelişimi ve kariyer planlamasına ilişkin uygulamalar izlenmekte ve öğrencilerin katılımıyla iyileştirilmektedir.

## **Tesis ve altyapılar**

2022-2026 stratejik planında GTÜ en zayıf yönlerinde ilk 5 zayıf nokta Sosyal Olanaklar (25), Tanıtım (11) İdari İşler (10), İletişim (10) Barınma (9) olarak belirtilmiştir.

Tesis ve altyapının kullanımı izlenmekte ve ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirilme konusunda bazı çözüm çalışmaları görülmektedir. Yemekhane (öğrencilerin yemekhane hizmetlerinden memnuniyeti 2022 de %60, 2023 de %58’dir), Kütüphane vb. konularda çözümler üzerinde durulmakta, öğrencilerden geri dönen yansımalara göre çözüm üretilmektedir. Dolayısıyla yerleşkenin fiziki ve hizmet yetkinliklerinin artırılması (Yemekhanenin hijyen olması, kütüphanede yer sorununun çözülmesi, kampüs içi ulaşım imkanlarının artırılması, köpek ve böcek sorununun çözülmesi, derslik sorunlarının çözülmesi vb.) güçlendirilecek yöndür. Derslik kapasitesinin artırılması için Kütüphane binası karşısında yüksek kapasiteli amfileri içeren bir Merkezi Derslik binası hizmete açılmış, (toplam 1.759 m2 kapalı alana sahip binada 4 adet 250 m2 alana sahip 200 öğrenci kapasiteli amfi bulunmakta olup Üniversite bünyesindeki ders, seminer vb. etkinlikler için ortak kullanım amaçlıdır) mevcut derslikler için iyileştirmeler yapılmıştır. Merkezi dersliklerin yeşil çatı sistemlerine sahip olması aynı zamanda kurumun sürdürülebilirlik göstergelerinin yükseltilmesine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda kurum içinde uygun birimlerde iyileştirme takımlarının kurularak, ilgili konularla ilgili raporlar hazırlanması ve değerlendirilerek PUKÖ döngülerinin kapatılması önerilmektedir.

Bu kapsamda kurum 2023 yılı "kantin hizmetleri ile ilgili memnuniyet anketleri iyileştirme faaliyetleri" kapsamında ilgili firmaya 30.11.2023 tarihinde resmi yazı ile bildirim yapılmış olup görüş bazlı anket iyileştirmeleri konusunda (ücretler, ürün çeşitliliği, otomatlar, temizlik hususları)

Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığına ilgili faaliyetlerin tamamlanarak bildirilmesi istenmiştir. Bu kapsamda 08.12.2023 tarihinde firma cevaben yazısında; "otomat ve ürün yetersizliği konusunda otomatlardaki ürünlerin daha sık kontrolünün yapılması, takviye edilmesi açısından ilgili kişilere uyarıların yapıldığını, öğrenci yoğunluğu olan Kütüphane ve Harita Mühendisliği binalarına otomat konulması için başkanlığımıza talep yazısı (07.12.2023) ilettiklerini, fiyatlar konusunda ise birçok kez artış hususunda başkanlığımızın onaylamadığı ancak zorunlu olarak fiyat artış taleplerinin kabul edildiğini, ürünlerin çeşitliliğini artırdıklarını ve kalite açısından TSE ve Türk Gıda Kodeksine uygun olarak tedarik edildiğini, tüm çalışan personelin temizlik ve hijyen konusunda uyarıldığını, Halk eğitimden alınan hijyen sertifikalarının (hijyen ve temizlik takip çizelgeleri) mevcut olduğunu ve tüm önlemlerin alındığını, masa sandalye yetersizliği konusunda yine aralık ayı içerisinde yabancı diller kantini ve restoran alanına ek masa sandalye konulduğunu tarafımıza resmi yazı ile beyan edildiğini" bildirmiştir.

Kantin ve kafeterya odak olmak üzere (yeme içme alanları, kapasite; genişlik, büyüklük memnuniyet oranı 2022 de %55, 2023 %53 tür.) sosyal donatılarla ilgili memnuniyet düzeyleri düşük olup, saha çalışmaları kapsamında da bu memnuniyetsizliğin sürdüğü gözlenmiştir. Öğrencilerin yeme-içme imkanlarının artırılması için Kampüs girişine BİM açılmış olup fırın kısmı öğrenciler tarafından aktif olarak kullanılmaktadır, ayrıca yerel yönetimin desteği ile kampüs içinde gölet yanına Antik Kafe (kış aylarında kullanım talebi açık mekân olduğu için düşüktür) açılmıştır. Kütüphane binasının karşısında yer alan alana mini AVM yapılmasının, içinde kafeterya ve marketin yanı sıra kuaför vb. birkaç işletmenin daha yer alması planlandığı belirtilmiştir. İlgili iyileştirme süreçleri planlama ve uygulama aşamasında olup, kontrol etme ve önlem alma aşamaları bu süreçle ilgili güçlendirilmesi gereken yön olarak ortaya çıkmaktadır.

Öğrencilerin yurtlardan dolayı beklentileri dikkate alınmış ve Kredi Yurtlar Kurumu ile iş birliği halinde kampüs içerisinde yurt inşaatı başlamıştır. Üst yönetimin gayretleri ile kampüs içine KYK yurt yapımı tamamlanmak üzeredir (Bakanlık tarafından karma 3000 kişi olarak bildirilmiştir). Yurt içinde kendine ait sosyal tesisler de bulunacaktır.

Yurtlardan Üniversiteye olan ulaşım ile ilgili bazı sorunları giderilmesi için paydaşlarla daha etkin bir iletişimin gerektiği saha çalışmalarında güçlendirilecek yön olarak ortaya çıkmaktadır (Kampüse ulaşım olanaklarından memnuniyet 2022 de %69, 2023 de %65 tir). Muallim Köy KYK yurdundan kampüse gelen ekspres hat sayı ve saatlerinin düzenlenmesi için yerel yönetimle çalışma yapılmıştır. Saha çalışmasında hala sorunun devam ettiği dönüşü olmuş, bu girişimin planlama aşamasında olduğu değerlendirilmiştir.

Yerleşke içindeki ulaşım ringlerin daha sık yapılması ve güçlendirilmesi gereken bir konu olduğu belirlenmiştir (kampüs içi ulaşım olanaklarından memnuniyet 2022 de %58, 2023 %53 dür). Ancak konunun Üniversitenin sağlıklı kampüs politikaları da gözetilerek değerlendirilmesi ve katılımcı bir anlayışla karar sürecinin uygulanması önerilmektedir.

Kampüs içinde bazı bölümlerde yoğun araç kullanımından kaynaklanan, ya da ulaşım alt yapısının geliştirilmesi gereken yerlerin varlığı, saha çalışmaları sırasında özellikle sosyal tesislerin çevresinde, öğle yemeği saatlerinde aşırı bir yoğunluk olduğu, zaman zaman yerleşke içinde araçların kendilerine kestirme yol izleri açtığı görülmüştür. Bu bağlamda Üniversite master planını da temel alarak sirkülasyon sisteminde iyileştirilmelerin yapılması güçlendirilecek yön olarak tanımlanmıştır.

Yerleşke içindeki sosyal, sanatsal, sportif, bilimsel aktivitelerden memnuniyet 2022 yılı için sırasıyla %57, %57, %60, %66 iken 2023 yılı için sırasıyla %54, %54, %57, %64 olmuştur. Zeytin hasadı şenliği gibi sosyal, sanat müziği konseri, futbol voleybol seçmeleri, bilim konuşmaları lisansüstü araştırmalar sempozyumu gibi aktivitelerle memnuniyet düzeyi artırılmaya çalışılmaktadır. Ancak sosyal, sanatsal, sportif, bilimsel aktivitelerle ilgili çeşitliliğin artırılması güçlendirilecek bir yön olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurumda Sosyal ve Bilimsel aktivitelerin takibinin kolaylaştırılması için Takvim uygulaması devreye alınmış olup tüm etkinliklerin öncesinde kişilere katılım için e-posta ile davet gönderilmektedir.

Öğrencilere yönelik sosyal ve sportif aktiviteler artırılmıştır. Öğrenci Kulüpleri aktif olarak desteklenmektedir. Aktif faaliyet gösteren kulüplere bir sonraki yıl pozitif ayrımcılık yapılmakta, kulüpler bütçesinin bir kısmı bu kulüplerin faaliyetlerine yönlendirilmektedir.

İnternet altyapısı ile ilgili iyileştirmeler yapılmış olup internet kesintisi halinde alternatif hat olan TÜRKNET devreye girmektedir.

Öğrenci yoğunluğunun fazla olduğu ve farklı stüdyo eğitimlerine gereksinim duyulan mimarlık, şehir bölge planlama gibi programlarda bazı derslerin ortak mekanlarda yapıldığı gözlenmiş olup, özellikle stüdyo ortamlarının öğrenciler için hazırlanacağı nitelikli mekânsal bazı güçlendirmelere ihtiyaç bulunmaktadır.

Kurum, öğretim yetkinliği (aktif öğrenme, uzaktan eğitim, ölçme değerlendirme, yenilikçi yaklaşımlar, materyal geliştirme, yetkinlik kazandırma ve kalite güvence sistemi) gibi kapsamlarda özellikle geçtiğimiz yıllarda çevrimiçi eğitim konusunda birçok etkinlik UZEM başta olmak üzere birimler tarafından düzenlendiğini beyan etmektedir. Konuyla ilgili bazı ekran görüntüleri kanıt olarak verilmiştir. Uzaktan eğitimde online dersler Teams üzerinden verilmektedir. Gebze Teknik Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama Ve Araştırma Merkezi Yönetmeliğine göre hareket edilmektedir.

Ayrıca kampüs alan olarak müsait olup üniversitenin ihtiyaçları doğrultusunda genişleme imkanları da bulunmaktadır. Üniversitenin bu yönde yeni yatırımlar planlamış olması ve eğitim öğretim araştırma kaynaklarını geliştirmek üzere inşaatların yürütülüyor olması, yeni marketlerin açılması vb. uygulamalar tesis ve altyapı hizmetlerinin üniversite tarafından izlendiğine ve çeşitlendirilmesi ve iyileştirilmesi yönünde gayret edildiğine işaret etmekte olup memnuniyet verici bulunmuştur.

**Olgunluk Düzeyi:** Tesis ve altyapının kullanımı izlenmekte ve ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirilmektedir.

### **Dezavantajlı gruplar**

Farklı engel gruplarını sosyal çevre ve üniversite ile bütünleştirmek amacı ile 3. GTÜ Engelsiz Gençlik Festivalinin düzenlenmesi ve bunun geleneksel hale getirilmesi güçlü yan olarak görülmektedir.

Engelliler için erişilebilirlik bağlamında gerekli çözümlerinin üst yönetim tarafından olumlu bir bakış açısıyla oluşturulması güçlü yan olarak görülmektedir.

Kampüs içinde 10 adet turuncu bayraklı binanın bulunması, (2019 yılında İşletme Fakülte Binası, YÖK Engelsiz Üniversite Bayrak Ödülleri kapsamında Mekanda Erişim dalında Turuncu Bayrak almıştır. 2020 yılında Mühendislik Fakültesi Dekanlık ve Malzeme Bilimi Mühendisliği Bölüm Binası ile Elektronik Mühendisliği Bölüm Binası ve Kimya Bölüm Binası, 2021 yılında ise Kongre ve Kültür Merkezi ile Rektörlük Binaları Mekânda Erişim dalında Turuncu Bayrak almıştır. 2022 yılında Enerji Teknolojileri Enstitüsü, Savunma Teknolojileri Enstitüsü ve Yabancı Diller Ek Binaları Mekânda Erişim dalında Turuncu Bayrak almıştır. 2023 yılında Kütüphane Binası Mekânda Erişim dalında Turuncu Bayrak almıştır). sınav için özel önlemlerin alınması vb. konular güçlü yan olarak düşünülmektedir. Ancak yine de bazı izlemeler yapılarak, turuncu bayrak almış binalar da dahil edilerek gerekli iyileştirmelerin yapılması önerilmektedir. Örneğin binaların içinde engelliler için yönlendirme levhalarının olmaması vb. konular güçlendirilmesi gereken yön olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu uygulamalar ile birlikte üniversitede dezavantajlı grupların eğitim olanaklarına erişiminin izlendiği ve değerlendirildiğine yönelik kayda değer kanıtlar sunulamamıştır.

Erişim ile ilgili olarak talepler fakülte yönetimlerine, dersin hocalarına özellikle iletilmekte olup Engelsiz GTÜ aracılığıyla da ayrıca erişime yönelik taleplerin ilgili birimlerce değerlendirildiği belirtilmiştir. Konuyla ilgili bazı e-mail yazışmaları kanıt olarak sunulmuştur. Engelliler için fiziksel altyapının iyileştirilmesi adına; tabela, yönlendirme ve uyarı levhaları yapılmasının, fiziki yolların ve kaldırımların bina girişlerinin engellilere yönelik yeniden düzenlenmesinin planlanmakta olduğu, binaların iç mekanlarında engelliler için gerekli proje ve uygulamalar yapıldığı vurgulanmıştır. Saha çalışmaları sırasında idari personelle yapılan görüşmeler de yönetimin erişilebilirlikle ilgili geri dönüşleri hızla çözüme ulaştırdığı belirtilmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Dezavantajlı grupların eğitim olanaklarına erişimine ilişkin uygulamalar yürütülmektedir.

### **Sosyal, kültürel, sportif faaliyetler**

Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin yürütülmesine yönelik süreçler ve iş akışlarının tanımlı olduğu görülmektedir. Yerleşke içerisinde faaliyetlerin yürütülmesi için uygun ortamlar bulunmaktadır. Bununla birlikte bu kapsamda gerçekleştirilmiş olan memnuniyet anketlerinin sonuçlarının değerlendirilmesi ve önlem alınması konusunda güçlendirilecek yönler bulunduğu tespit edilmiştir.

Öğrenci topluluklarına özel bir önem verilmektedir. 2022 yılında toplamda yapılan etkinlik 239, 2023 de 97, 2024 de Ekim sonu itibariyle 145 etkinlik bulunmaktadır. Yıllara göre farklılık gösteren etkinliklerle ilgili iyileştirme ve önlem alma bağlamında güçlendirilecek yanlar bulunmaktadır.

Öğrenci toplulukları Komisyonu tarafından süreç değerlendirilmektedir. "Eğitim 90" başlıklı kısımda geçen öğrenci toplulukları iş ve işleyiş düzeni ise: Öğrenci toplulukları planladıkları etkinlikle ilgili etkinliğin adı konusu tarih ve amacını içeren etkinlik kurum içi kurum dışı başvuru formunu FR-365 / FR-366 ve etkinlik talep dilekçesini FR-508 / FR-519 doldurularak yönerge gereği en az 15 gün önce SKS öğrenci toplulukları sorumlu personeline teslim ederek talepte bulunmaktadır. Öğrenci topluluğuna ait etkinlik talepleri SKS Daire Başkanlığınca EBYS üzerinden öğrenci toplulukları komisyonuna onaya sunulmaktadır. Öğrenci topluluğunun etkinlik kapsamında (afiş masa sandalye vb.) talepleri karşılanarak etkinlik gerçekleştirilmektedir. Topluluk etkinlik bitiminden sonra YÖ-0024 Öğrenci Toplulukları Kuruluş ve İşleyiş Yönergesi gereği 5 (beş) iş günü içerisinde etkinlik memnuniyet ölçüm formunu (FR-0007) ve etkinlik katılımcı formunu (FR-452) doldurarak SKS Daire Başkanlığı öğrenci topluluğu sorumlu personele teslim ederek etkinlik tamamlanır ve süreç sonlandırılır. 2024 yılı içerisinde etkinlik talepleri olumsuz yanıtlanan bir durum yaşanmadığı belirtilmiştir.

2024 Yılı içerisinde mevcut "60 (altmış)" adet aktif öğrenci topluluğu bulunmaktadır. Topluluklara bütçe dağılımı "her yıl bir önceki yıl içinde en fazla etkinlik yapan topluluklar grup lideri olarak belirlenip konu ile ilgili ayrılan toplam bütçenin %40'ı grup liderlerine %60'ı ise diğer topluluklara" dağıtımı yapılmaktadır. Öğrenci Topluluklarına 2022 yılında, 24.060.TL, 2023 yılında, 48.000 TL Bütçe, 2024 yılında, 84.000 TL bütçe ayrılmıştır. 2024 itibariyle başvuruda bulunan 8 kulübe 4000 TL diğer 56 gruba 1000 TL katkı verildiği gözlenmiştir.

Ayrıca saha çalışmalarında Öğrenci kulüplerinin yapılanmasında iyileştirilmesi gereken bazı yönlerin bulunduğu (saha çalışmaları kapsamında bazı öğrenci topluluklarında gruplaşmalar vb. olduğuna yönelik geri dönüşler olmuştur, bu bağlamda öğrenci gruplarına ilişkin anket ve odak topluluk görüşmeleri çerçevesinde çalışmalar yapılarak iyileştirme süreçlerinin tanımlanmasında fayda bulunmaktadır) konuyla ilgili bazı girişimlerin yapılması gerektiği belirtilmiştir.

Genel olarak Sosyal Kültürel ve Sportif Faaliyetlerin izlenmesine ilişkin uygulanan bir yöntemin

bulduğuna dair tatmin edici bir kanıtı ulaşılamamıştır. Bu kapsamda izleme raporlarının hazırlanması ve periyodik olarak değerlendirilip iyileştirilmesi gereken noktaların belirlenmesinde gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Diğer alanlarda olduğu gibi bu kapsamda da paydaşlardan düzenli olarak gerekli dönüşlerin alınması, iyileştirme takımları kurularak beklentileri karşılayacak şekilde çözümler üretilmesi ve PUKÖ döngüsünün kapatılması güçlendirilecek yan olarak görülmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler erişilebilirdir ve bunlardan fırsat eşitliğine dayalı olarak yararlanılmaktadır.

#### 4. Öğretim Kadrosu

##### Atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri

GTÜ’de eğitim-öğretim kadrosunun atanması, görevlendirilmesi ve atama yenilenmesi süreçleri Personel Daire Başkanlığı tarafından yönetilmektedir. Bu süreçler, ilgili mevzuat çerçevesinde belirlenmiş iş akışlarına göre yürütülmektedir. Öğretim üyelerinin ders görevlendirmelerinde, akademik uzmanlık alanları dikkate alınmaktadır. Ders-akademisyen seçimi, ilgili bölüm/anabilim dalı kurulu toplantısında karara bağlanmakta ve fakülte/enstitü kurulunda tartışılmaktadır. Eğer uygun öğretim üyesi bulunmazsa, destek almak için diğer bölüm, fakülte veya üniversitelerden talepte bulunmaktadır. Dışarıdan ders vermek üzere görevlendirilen kişilerin işlemleri belirlenmiş iş akışlarına göre tamamlanır. 17/08/2023 tarihli YÖK Genel Kurul toplantısında uygun bulunan ve 2023 yılında güncellenen “GTÜ Akademik Yükseltme ve Atama Koşulları Yönergesi” ile eğitim-öğretim kadrosunun, nicelik ve nitelik olarak sürdürülebilirliği sağlanmaktadır.

Yönerge ile bilimsel ve eğitim amaçlı tüm faaliyetler belirli katsayılar çerçevesinde değerlendirilmeye alınmıştır. Doçentlik kadrolarına atamalarda uygulanacak temel koşullarda “Asıl danışman olarak en az bir lisansüstü tez tamamlatmış olmak”, Profesör kadrolarına atamalarda uygulanacak temel koşullarda ise “Asıl danışman olarak en az bir doktora tezi tamamlatmış olmak” veya “Doktora programı olmayan bölümlerden başvuran adaylar için en az dört lisansüstü tez tamamlatmış olmak” şartı getirilmiştir.

Üniversite, atama yükseltme başvuru ve değerlendirmelerinin şeffaf, hatasız ve hızlı olabilmesi adına geliştirilen Personel Atama Yükseltme Yönetim Sistemi (PAYS) yazılımı güçlü yön olarak görülmektedir. Bu sistem üzerinden yapılan atamalar ile ilgili her türlü bilgiye ulaşılır olması memnuniyet vericidir.

Atama, yükseltme ve görevlendirme uygulamalarının sonuçlarıyla ilgili farklı fakültelerde farklı talepler bulunmaktadır. Bu konuda süreçlerin daha geniş platformlarda tartışılarak belirli aralıklarda güncellenmesi güçlendirilecek bir yön olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda özellikle sistemin yazılım geliştirildikten sonra iyileştirilmesi yönünde sunulan kanıtlar tatmin edici bulunmamıştır.

Öğretim elemanı ders yükü ve dağılım dengesine ilişkin bazı kanıtlar (akredite olmuş bölümlerdeki, öz değerlendirme raporlarındaki ders yükü tabloları gibi) bulunmakla birlikte kurum geneline yayılmış, dönem başlarında ders dağılımlarına ve yüklerine ilişkin sistematik bir yöntem ve yazışma yaklaşımına rastlanılmamıştır. Bölümlerdeki dersler ile uzmanlıkları arasındaki uyum genellikle Bölüm kurullarında sağlanmaya çalışılmakta, saha çalışmalarında henüz yeni göreve başlamış öğretim üyelerinin uzmanlık alanları doğrultusunda derslere girdiklerini belirtmelerine rağmen, sistematik bir yöntem ve yazışma yaklaşımına rastlanılmamıştır. Her iki durumda yazılı olmayan kurallardan sistemli bir hale dönüştürülmesi güçlendirilecek bir yöndür.

**Olgunluk Düzeyi:** Atama, yükseltme ve görevlendirme uygulamalarının sonuçları izlenmekte ve izlem sonuçları değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.



## Öğretim yetkinlikleri ve gelişimi

Üniversite tarafından belirlenmiş ve uygulanmakta olan öğretim elemanı yetkinliği geliştirme süreci tanımına erişilememiştir. Bu kapsamda ilgili süreçlerin tanımlanması ve periyodik izlemeler ile iyileştirilmesi önemli değerlendirilmiştir.

Eğitim öğretim kadrolarının yetkinliklerini artırmak ve özellikle etkileşimli-aktif ders verme yöntemlerini kullanmalarına yönelik olarak eğitimcilerin eğitimi programının varlığı olumlu bir yöndür. Akademisyen eğitimleri çerçevesinde “Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri ve Temel İlkeleri” isimli sunum Balıkesir Üniversitesi Eğitim Fakültesinden bir öğretim üyesi tarafından 14 Eylül 2023’de, eğitim hedeflerinin sınıflanması, madde türleri, performansa dayalı değerlendirme alt başlıklarında gerçekleştirilmiştir. Öğretimin Planlanması ve Uygulanmasında Temel Yöntemler isimli seminer 22 Eylül 2023’de öğrenme kuramları, öğretimin planlanması, öğretim yöntem ve teknikleri, yüksek öğretimde modern eğitim uygulamaları alt başlıklarında gerçekleştirilmiştir. Eğitimle ilgili kontrol ve önlem alma ile ilgili kanıtlara ya da var olan mekanizmalara yeterince ulaşılammıştır. 2022 ve 2023’de yapılan anketlerde, Danışmanın akademik gelişimi izlemesi ve katkı sağlamasından memnuniyeti, 2022’de %69, 2023’de %66 dır. Konuyla ilgili iyileştirme güçlendirilmesi gereken akademik personel öğrenci ilişkileri gibi konuların eğitimcilerin eğitimi programlarına eklenmesi iyileştirme önerisi olarak getirilmiştir, ancak yukarıda açıklanan içeriklerde bu konulara alt başlıklarda yer verilmediği gözlenmiştir. Bu süreçlerin yaygınlaştırılması da güçlendirilmesi gereken bir yöndür. Bununla birlikte eğitimcilerin eğitimi dışında öğretim elemanı öğretim yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulama örneklerine rastlanmamıştır. Bu kapsamda üniversitenin yetkinlikleri izlediğine dair yeterli kanıt sunulammıştır. Sadece yapılacak işlerle ilgili değil insanların vizyonunu dolayısıyla kurumun vizyonunu da geliştirici eğitim faaliyetlerinin organize edilmesi, bu konuda yenilikçi fikirlerin oluşturularak taleplerin alınması güçlendirilecek yöndür.

Eğitimle ilgili farklı birimlerin taleplerinin alınması, yoğun isteklere göre yönetsel bir yaklaşımla eğitimlerin düzenlenmesi olumlu bir yön olarak görülmekle birlikte bazı eğitimlerin sürekli olarak yapıldığı gözlenmiş, bazılarında ise katılımcı sayısının azlığı saha gözlemlerinde de tespit edilmiştir. Bu konuların alınacak geri bildirimlerle düzeltilmesi güçlendirilecek yöndür. Bu kapsamda değerlendirmelerin daha etkin olarak yürütülmesi önerilmektedir.

Üniversitede son 3 yılda ders performansı %70 altında olan kaç kişi sayısı net olarak belli olmamakla birlikte, bazı kanıtlarda iyileştirme örnekleri verilmiştir. Ancak saha çalışmalarında kişilere yapılan bazı geri dönüşlerin olumsuz etkileri olduğu da değerlendirilmiştir. Bu da üniversitenin bu kapsamda geri dönüşleri etkin bir şekilde yönetmediğine işaret etmektedir.

Öğretim yetkinlikleri öğrenci memnuniyet anketlerine yapılan ilavelerle değerlendirilmektedir. Son iki yıldır yapılan anketlerin değerlendirilmesi ve iyileştirme süreçlerinin geliştirilmesi önemlidir. Ayrıca anketlere farklı yöntemlerin de bütünleşmesi güçlendirilmesi gereken yön olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak öğretim üyelerinin etkinliklerinin öğrencilere sorularak ve öğrencilerin puanladığı ders performans göstergesi ile değerlendirilemeyecek bir konu olduğu açıktır. Öğrencilerden bu kapsamda bilgi alınması memnuniyet verici bulunmakla birlikte sadece ona dayalı olarak yapılan analizlerin yeterli olmadığı değerlendirilmektedir. Benzeri şekilde eğitim-öğretim faaliyetlerinde eğitimcilerin pedagojik ve teknolojik yeterliliklerinin değerlendirildiğine ve izlendiğine yönelik kanıtlar da çok sınırlı bulunmuştur.

Uluslararası Projeler Ofisinin, uluslararası projelere desteği; Araştırma Koordinatörlüğünün ulusal projeler için destek hizmetleri ile akademisyenlerin yetkinliklerinin artırılmasına destek verilmesi de olumlu olarak değerlendirilmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde öğretim elemanlarının öğretim yetkinliğini geliştirmek üzere uygulamalar vardır.

## **Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme**

Üniversite kapsamlı personel teşvik ve ödüllendirme yönergesini tanımlamış ve uygulamaktadır. Son yıllarda daha çok “vefa ödüllerine” yönelik uygulamalar görülse de niversitenin teşvik ve ödül sistemine yönelik niversitenin kendi kaynakları ile bir yazılım (AKTS) geliştirip devreye alması memnuniyet verici karşılanmıştır.

Teşvik ve ödüllendirme uygulamaları kapsamında araştırma, hizmet, yüksek lisans ve doktora, rektörlük özel dlleri bulunmaktadır. 2021 yılında 1 adet Bilim dl, 3 adet Araştırma Teşvik dl, 2 adet Yılın Eğitimcisi dl ve 3 adet doktora tez dl verilmiştir. 2022 yılında 3 adet Araştırma Teşvik dl, 4 adet Hizmet dl, 1 adet Lisans Eğitiminde Yılın Eğitimcisi dl, 1 adet Yüksek Lisans Tez dl ve 2 adet Doktora Tez dl verilmiştir. 2023 yılında 2 adet Araştırma Teşvik dl, 3 adet Hizmet dl, 2 adet Yüksek Lisans Tez dl ve 4 adet Doktora Tez dl verilmiştir

Bu konudaki faaliyetlerin kurumun tabanına yaygınlaştırılması, özellikle farklı projelerde yer almak isteyen öğrencileri motive edecektir. Teşvik ve ödüllendirme uygulamalarının da etkinliklerinin değerlendirildiği ve iyileştirmeler yapıldığına yönelik tatmin edici kanıtlara ulaşılamamıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** Teşvik ve ödüllendirme uygulamaları kurum geneline yayılmıştır.

## C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

### 1. Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları

#### Araştırma süreçlerinin yönetimi

Kurum 2022-2026 Stratejik planında misyonunu “sahip olduğu yüksek eğitim ve araştırma kalitesindeki öğretim üyeleri, yüksek donanımlı laboratuvar ve araştırma merkezleri ve Türkiye sanayisinin merkezinde olan konumu ile bilimsel, etik ve toplumsal değerlere bağlı; toplumun, sanayinin ve bölgenin yararı için kaliteli eğitim-öğretim veren, bilimsel araştırmalar yapan, toplum ve sanayinin sorunlarına yönelik uygulamalı çözümler üreten bir üniversite olarak varlığını sürdürmek”, vizyonunu ise “temel, mühendislik ve sosyal bilimlerdeki bilginin gelişimine yön veren ve yüksek kalitede eğitim ve araştırma yapan dünya çapında lider bir üniversite olmak” şeklinde belirlemiştir. Gebze Teknik Üniversitesi, YÖK’ün misyon farklılaşması ile belirlenen Araştırma Üniversitelerinden biri olması ve konumunu daha üst düzeylere taşıyabilmesi için stratejik planında “A1. ARAŞTIRMA ODAKLI ÜNİVERSİTE OLMA NİTELİĞİ GÜÇLENDİRMEK” stratejik amacı altında;

H1.1 Araştırma - geliştirme ve yenilik amaçlı bilimsel çalışmalara yönelik kaynakların artırılmasını sağlamak,

H1.2 Araştırma - geliştirme ve yenilik amaçlı bilimsel çalışmaların niteliğini iyileştirmek,

H1.3 Üniversite - Sanayi işbirliğini artırmak ve girişimciliği özendirerek çalışmalar yapmak olmak üzere Ar-Ge faaliyetleri için üç hedef belirlemiştir. Tanımlanan ve ana sorumluları belirlenen hedefler, her üç ayda bir performans program göstergeleriyle takip edilmiş ve yıllık olarak faaliyet raporları aracılığıyla değerlendirilmiştir.

Kurum, tüm bu araştırma ve geliştirme faaliyetlerini takip etmek amacıyla 26.10.2022 tarihinde Araştırma Geliştirme Komisyonunu faaliyete geçirmiştir. GTÜ’nün 2023 yılı KİDR raporunda yer almayan, ancak aynı amaç doğrultusunda 2024 yılında da kurum içinde farklı koordinatörlükler oluşturulmaya devam edilmiştir.

Kurum bünyesinde Araştırma Koordinatörlüğü kurulmuş ve işleyişine ilişkin esasları düzenlemek amacıyla 31.10.2024 tarih ve 2024/27-05 sayılı senato kararıyla yönergesi kabul edilmiş, 08.11.2024 tarihinde YÖ-103 kodlu doküman ile yayınlanmıştır. Ancak daha önceden oluşturulmuş olan Ar-Ge komisyonunun görev ve sorumlulukları ile çakıştığı gözlemlenmiştir.

Ar-Ge Komisyonu yönergesinin 6. Maddesinde komisyonun görevleri tanımlanmıştır. Genel itibarıyla Üniversitenin Akademik Birimleri, Araştırma Merkezleri, BAP ile TTO gibi birimlerin eşgüdümünü sağlamak, Üniversite Araştırma Planlama ve Danışma Kurulu ile koordineli olarak Ar-Ge performansının izlenmesi, yürütülen faaliyetlere ilişkin verilerin ilgili kurumlara doğru raporlandığını Kalite ve İstatistik Birimi ve ilgili diğer birimlerle birlikte koordine etmek, Performans değerlendirme ve iyileştirme gibi süreçlerinden sorumlu olduğu ifade edilmiştir. Benzer amaçlar için yeni bir koordinatörlüğün kurulması, Ar-Ge Komisyonunun devamlılığı konusunda nasıl bir yol izleneceği konusunda belirsizlik oluşturmuştur. Ar-Ge organizasyon şemasında varlığını devam ettirmesi halinde, Ar-Ge koordinatörlüğünün görev ve sorumlulukları ile komisyonun görev ve sorumluluklarının, net olarak belirlenmesi ve paydaşlarının erişimine sunulması iyileştirmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitenin ulusal ve uluslararası derecelendirme kategorilerinde itibar ve görünürlüğüne yönelik faaliyetler yürütmek ve aynı zamanda üniversite sıralamasına yönelik faaliyet gösteren farklı kuruluşların analizlerini takip etmek amacıyla kurumda Derecelendirme Koordinatörlüğü kurulmuş olması önemli bir adım olarak görülmüştür. İşleyişine ilişkin esasları düzenlemek amacıyla 31.10.2024 tarih ve 2024/27-06 sayılı senato kararıyla yönergesi kabul edilmiş, 08.11.2024 tarihinde YÖ-106 kodlu doküman ile yayınlanmıştır.

Kurumda Araştırma faaliyetlerinin takibinin (proje, yayın, patent vb.) yapıldığı, bütünleşik kurumsal bir platformun olmaması ve bazı verilerin birbiriyle tutarsız olması iyileştirmeye açık yan olarak tanımlanmıştır. Örneğın kurumun performans göstergelerinden ARGE sonucu ortaya çıkan ürünlere ilişkin alınan patent sayısı, 2022 yılında 3 adet, 2023 yılında ise 6 adet olduğu ifade edilmiştir. TTO' nun web sayfasında yer alan pdf dosyasında 2023 yılı için sadece 1 adet patent görülürken, 2023 GTÜ Kurum Gösterge raporunda bu değer 19 adet olarak verilmiştir. Araştırma koordinatörlüğünün web sayfasında yer alan FSMH modülünde ise bu veri 14 adet olarak görölmektedir.

Kurumdaki Araştırma faaliyetleri ve süreçlerinin dijitalleşmesi, kurumsal verilerin takibini kolaylaştırmak ve veri kalitesini (doğruluk, bütünlük, güncellik, geçerlilik, gizlilik, erişilebilirlik) arttırmak amacıyla Veri ve Dijital Dönüşüm Koordinatörlüğünün kurulmuş olması (31.10.2024 tarih ve 2024/27-09 sayılı senato kararıyla yönergesi kabul edilmiştir) memnuniyet verici bulunmuştur. Bu koordinatörlüğünün özellikle kurumsal dönüşüm ve kurumsal bilgi yönetimi çalışmalarında daha aktif olmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Saha ziyareti sırasında, BAP koordinatörlüğünce desteklenen projelerin kimlere verildiği ve değerlendirme süreçlerinin nasıl yürütüldüğü bilgilerinin akademisyenlerin erişimine açılmadığı ifade edilmiştir. Hali hazırda konuyla ilgili bir geribildirim mekanizmasının olmadığı görölmüş ve konu gelişmeye açık yan olarak belirlenmiştir. Şeffaf yönetim anlayışına destek olacağı düşüncesi ile diğer süreçlerde olduğu gibi Araştırma Geliştirme sürecinin tasarımı, izleme ve iyileştirme aşamalarında paydaşların katılımına özen gösterilmesi ve bilgilendirme platformlarının daha aktif kullanılarak alınan kararlar, yıllık faaliyet raporları ve sonuçlarının erişime sunulması iyileştirmeye açık yan olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi belgelendirme aşamasında içlerinde Araştırma Geliştirme Süreci de dâhil olmak üzere özellikle idari süreç kartlarını ve iş akış şemalarını hazırlayıp Kurumsal Gelişim ve Kalite Koordinatörlüğünün web sayfası üzerinden paydaşların erişimine sunduğu gözlemlenmiştir. Ancak belgelendirme sürecini sadece rektörlüğe bağlı idari birimler üzerinden yürüttüğü, akademik birimlerin bu belgelendirme süreçlerine dâhil edilmediği tespit edilmiştir. Araştırma Geliştirme sürecinin alt süreçleri araştırma merkezlerinin idari yönetimi şeklide tanımlanmıştır. Ancak YÖKAK değerlendirme çalışmasının başlangıcında Araştırma Geliştirme Sürecinin ISO kapsamına alınacağı beyan edilmiş ve 15.11.2024 tarihinde Kaplumbağa diyagramı yayınlanmıştır. Ana süreç diyagramı da bu kapsamda güncellenmiştir. Bu durum kurumun bu konudaki eksikliğini gördüğüne işaret etmektedir. Bu sürecin kapsamının ve göstergelerinin zamanla oturacağı değerlendirilmektedir. Henüz sürecin tam olarak uygulamada olduğunu söylemek zordur. Kurumun bu süreci yakından izlemeye alması ve iyileştirilecek alanlar ile ilgili iyileştirmelerin PUKÖ döngüsü kapanıncaya kadar izlemesi önerilmektedir.

Kurumda araştırma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapılanmaya ilişkin planlamalar da çok yeni olması sebebiyle, araştırma ekosisteminin bileşenleri olan birimlere bilgilendirmenin tam olarak yapılamadığı ve bütüncül bir yaklaşım ile çözüm anlayışı konusunda farkındalık oluşturulamadığı tespit edilmiştir. Bu süreç yönetiminin etkinliği ve başarısının izlenmesi ve iyileştirme faaliyetleri için henüz yeterli fırsatı bulamamıştır. Bu yönü ile gelişmeye açık bir alanı ifade etmektedir. Kurumun araştırma politikası ve stratejileri doğrultusunda etkin bir yönetim modelinin oluşturulmasına ve özellikle araştırmacıların araştırma performansının iyileştirilmesi için etkin yöntemlerin geliştirilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde araştırma süreçlerin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihler yönünde uygulanmaktadır.

## **İç ve dış kaynaklar**

GTÜ bünyesinde; 2024 yılı itibariyle 8 Uygulama ve Araştırma Merkezi ve tüm araştırma birimleri

bünyesinde modern cihazlarla donatılmış 158 laboratuvar mevcuttur. Bu araştırma alt yapısının olanaklarını, özellikle Merkezi Araştırma Uygulama Laboratuvarı (GTÜ-MAR), Nanoteknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi, Alüminyum Uygulama Araştırma Merkezi (ALMER), Akıllı Tarım Araştırma Merkezi (ATAM), fakülteler ve enstitüler bünyesinde yer alan birçok cihazı GebzeLab üzerinden kurum dışı paydaşlarının hizmetine sunmuştur.

GTÜ, 5 teknopark, 18 Organize Sanayi Bölgesi ve 200' e yakın Ar-Ge Tasarım Merkezinin kalbinde konumlanmış olma fırsatını çok iyi kullanmış, aynı bölgeye konumlanmış olan TÜBİTAK, BİLİŞİM VADİSİ, TSE ve pek çok Türkiye'nin önde gelen firmalarıyla üniversite-sanayi iş birliği protokolleri imzalamıştır.

Yeniliklere ve işbirliklerine açık olan nitelikli akademik kadrosu, sahip olduğu fiziki/teknik altyapısını kullanarak bu protokolleri ulusal kalkınma odaklı multi-disipliner projelere dönüştürmüştür. Araştırma kültürünün kurum içerisinde ve kurum dışındaki ortaklıklarla yayılmasının temeli halinde bulunan enstitüler (Biyoteknoloji, Nanoteknoloji, Enerji Teknolojileri, Ulaşım Teknolojileri, Savunma Teknolojileri, Bilişim Teknolojileri, Yer ve Deniz Bilimleri Teknolojileri Enstitüsü) GTÜ'nün en güçlü yanını oluşturmaktadır.

Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü altında Uluslararası Proje Ofisinin (IPO) hayata geçirilmesiyle "Interreg Black Sea" ve "Twinning" projelerine başvurulmuş, 2024 yılında 2 Horizon (Cover Project ve Excel4Pro Project) ve 1 Erasmus plus (CESynergy) projesi fon almaya hak kazanmıştır. Araştırmacıları desteklemek üzere Uluslararası proje ofisinin oluşturulması güçlü yanlardandır. Bu ofisin verdiği destek kendisini göstermiş ve proje sayılarında önemli oranlarda artış gözlemlenmiştir.

Kurumun son üç yılda uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenen projeleri incelendiğinde (2022 yılında 2 adet (Erasmus+; 270.000€), 2023 yılında 5 adet (AB, Erasmus+, Nato, Katar; 732.799.80 € +20.900\$) 2024 yılında ise 1 adet (AB; 743.000,00 €)) farklı disiplinlerden araştırmacılarla, kurum dışı kaynaklardan yararlanma çabasının bu alanda da devam ettiği görülmektedir.

Akademisyenlerin devam eden TÜBİTAK (81 adet; 72.001.515,00 TL), TÜSEB (11 proje; 9.834.731,69 TL) ve TENMAK (1 proje; 4.425.000,00TL) destekleri ile yürüttüğü projelerin varlığı kurum dışı proje kültürünün yaygın olduğunu göstermektedir (Kuruma kazandırılan dış kaynak bütçesi toplam 86.261.246,69 TL).

Kurumun araştırma ekosistemini desteklemek amacıyla ayrılan bütçesi, BAPKOB yönergesinde tanımlanan proje kodlarıyla, BAP Koordinatörlüğü üzerinden araştırmacılara sunulmaktadır. **YÖ-0043 sayılı GTÜ Bilimsel Araştırma Projeleri Uygulama Yönergesinde** araştırmacılara on farklı proje kodu ile destek verilebilecek şekilde düzenleme yapılmıştır. Ancak son üç yıl incelendiğinde GTÜ 101 ve GTÜ 102 kodlu yüksek lisans ve doktora tez projeleri ile GTÜ 105 kodlu Kapsamlı Araştırma Projeleri için desteklerin verildiği görülmektedir. Yönergede kurumun vizyonuna uyumlu olarak tanımlanmış, ulusal ve uluslararası işbirliklerini geliştirmek amacıyla kurgulanan, ulusal ve uluslararası katılımlı araştırma projeleri (GTÜ106 ve GTÜ 107) ile uluslararası araştırma işbirliği (GTÜ110) projelerinden sadece 2022 yılında GTÜ106 kodlu bir adet projeye destek verildiği görülmüştür.

2017 yılı KGBR ve 2020 yılı izleme raporunda kurumun kendi bünyesindeki araştırma kaynağı olan BAP kaynaklarının artırılması yönünde gerekli önlemleri alması önerilmiştir. Sunulan verilerden GTÜ BAP tarafından 2022 yılında toplam 49 projeye 724.276,00 TL, 2023 yılında toplam 51 projeye 873.693,00 TL ve 2024 yılı 25 adet projeye 908.429,00 TL bütçe ile araştırmacılara destek sağlandığı görülmüştür. Projeler incelendiğinde farklı birimlerden gelen taleplere destek verilmesi olumlu olarak değerlendirilirken, projelerin ve bütçelerin birimler arasındaki dağılımını tanımlayacak bir planlamanın bulunmaması iyileştirmeye açık yan olarak

değerlendirilmiştir. Ayrıca bu imkânların yeterliliği ve beklentileri karşılama düzeyinin değerlendirildiğine dair faaliyet ve kanıtlara ulaşamaması nedeniyle iyileşmeye açık yan olarak değerlendirilmiştir.

Saha ziyaretinde öğretim elemanları ve araştırmacılarla yapılan görüşmelerde proje bütçesi üst limitlerinin yetersiz olması (yüksek lisans tez projeleri 18.000, doktora tez projeleri 25.000, kapsamlı araştırma projeleri için üst limit 50.000 TL) ve kongre desteği verilmemesi konusunda memnuniyetsizliğin olduğu gözlemlenmiştir. Kurumun paydaş geri bildirimlerini anketler aracılığıyla aldığı, çalışan memnuniyet anketi ile akademik ve idari çalışana ortak soruların sorulması, araştırma altyapısının ve imkânlarının yeterliliği konusunda bir geri bildirim alınmadığı gözlemlenmiştir. Araştırmacıların ihtiyaç ve beklentilerinin izlenmesi ve iyileştirme süreçlerine dâhil edilmesi iyileştirmeye açık yan olarak değerlendirilmiştir.

Ayrıca Ar-Ge kültürünün içselleştirildiği kurumda, iç kaynaklarından lisans öğrencilerine destek imkânı oluşturulmaması dikkat çekmiştir. BAP projelerinde mevzuat çerçevesinde lisans öğrenci projeleri için de destek verilmesi, dış paydaşların bu yönde desteğinin aranması güçlendirilecek yan olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurumun araştırma üniversitesi olması nedeniyle BAP bütçesi dışında, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı tarafından Kuruma tahsis edilen bütçe kapsamında YÖK tarafından ek destek sunulmuştur. Araştırmacılara, **YÖK Araştırma Destek Programı (ADEP) Projeleri (GTÜ113) koduyla** üniversitenin öncelikli alanlarındaki konularda araştırma fırsatı sunulmuştur. Bu kapsamda; 2022 yılında 9 projeye 4.959.000 TL, 2023 yılında 21 projeye 13.666.000 TL ve 2024 yılında 24 projeye 22.020.270 TL bütçe ile destek olunmuştur. Üniversite- üniversite ve üniversite-sanayi işbirliği ile yürütülen ADEP destekleri aracılığıyla ülkemizin bilimsel ve ekonomik gelişimine katkı sağlaması muhtemel bilimsel araştırma projelerini hayata geçirmesi, ayrıca kurumun stratejik olarak tanımladığı öncelikli alanlarında araştırma yapma imkânını sunması memnuniyet verici olarak tanımlanmıştır.

Kurumda varlık yönetim sisteminin kurulmamış olması, kaynakların verimli kullanılmasını sınırlamaktadır. Araştırma laboratuvarlarının farklı birimler içerisinde dağınık halde bulunması, harcamalarında (laboratuvarların ihtiyaçları olan sarf malzeme, cihaz bakım onarım masrafları vb.) dağınık olmasına yol açmaktadır. Araştırma faaliyetlerinde satın alma ve diğer altyapı hizmetlerinin mümkün olduğunca merkezileştirilerek etkinliğinin artırılması iyileştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Aynı şekilde merkezi yönetim bütçesi dışındaki finansal kaynakların bütüncül bir yaklaşımla ve etkin yönetilmesi (döner sermaye, proje kurum hisseleri, TTO payları vb.) ARGE kapasitesinin daha etkin yönetilmesine yol açacak olup kurumun iyileştirmeye açık yanı olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun araştırma alt yapısı döner sermaye kapsamında, GebzeLab üzerinden birçok sanayi kuruluşu ve üniversitelerden gelen analiz taleplerine destek olmak üzere hizmete sunulmuştur. Mayıs 2024 tarihinden sonra faaliyete geçirilen dijital platform üzerinden verilen hizmetler kayıt altına alınmaya başlanmış ve yazılım üzerinden (labsis.gtu.edu.tr) arşivlenmiştir. İlgili tarih itibarıyla, 772 adet analiz hizmeti verildiği bunların %98,3' ünün özel sektörün talebi olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda 743.372,40 TL gelir elde edilmiştir. Platformun çok yeni olması nedeniyle izleme, değerlendirme ve iyileştirme süreci henüz işletilememiştir. Hizmet kalitesinin artırılması veya bütünleşik Ar-Ge ekosistemindeki durumu henüz değerlendirilmemiştir. Hayata geçirilen bu sistem kullanıcılarının, platform farkındalığının düşük olduğu tespit edilmiştir (546 teklifin ancak 168 adeti tamamlanmış, 366 adeti taslak aşamasında kalmıştır) (saha ziyareti esnasında labsis sisteminden alınan verilere göre değerler yazılmıştır). Platformun daha etkili kullanımı için bilgilendirme toplantılarının düzenlenmesi ve farkındalığın artırılmasının gerektiği değerlendirilmektedir.

Genel değerlendirme yapıldığında üniversitenin;

Ülkemizin kalkınma planında yer alan öncelikli alanlarla uyumlu birçok programı bünyesinde barındıran multidisipliner yapıdaki enstitüleri ve araştırma merkezlerine sahip olması, hem güçlü ar-ge altyapısına, hem de nitelikli akademik kadroya sahip olduğunu göstermektedir. Sahip olduğu ARGE birimleriyle birçok sanayi kuruluşu ve kurumla birlikte yürüttüğü projeleri hayata geçirmesi kurumun en güçlü yanı olarak değerlendirilmiştir.

KAP değerlendirme sürecinde, kurumun iç kaynak ve dış kaynaklarının yıl bazında izlemelerinin kişisel olarak excel dokümanı üzerinden yapıldığı tespit edilmiştir. Bütüncül olarak Ar-Ge ekosisteminde kurumsal ve sistematik olarak izleme, değerlendirme ve iyileştirme (PUKO döngüsü) yapıldığına dair kanıt (Strateji Daire Başkanlığı, Veri izleme birimi, BAPKOB, IPO, kurum dışı ulusal projeler ofisi, TTO vb. birimlerin katılımıyla izlemelerin yapıldığını, ortak kararla başlatılan iyileştirme faaliyetlerinin yapıldığını ve sonuçlarında periyodik olarak komisyonla birlikte izlendiğini gösteren dökümana) rastlanılmamıştır. İç kaynaklı Bilimsel Araştırma Projelerinin sistematik takibi için eBAP sistemine yeni geçildiği kanıt dosyalarında ifade edilmiş, henüz izleme ve değerlendirme sürecinde olan bu sistem ile ilgili bir değerlendirme yapılmamıştır. Üniversite “BAP kapsamındaki harcamaların yakın zamana kadar excel dosyaları üzerinden ve hardcopy şeklinde manuel tutulmaktayken, 2024 yılı itibariyle eBAP sisteminin devreye alındığını; hala sistem geçiş aşamasının devam ettiğini ve son ADEP çağrısına istinaden yapılan başvurular bu sistem üzerinden alındığını” beyan ederek bu tespiti doğrulamaktadır. Bu beyandan da anlaşıldığı üzere desteklenen (devam eden ve tamamlanan) projelerin araştırma faaliyetlerinin çıktılarının sistematik olarak takip edilmemesi iyileştirmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitede iç ve dış kaynakların yıllar içindeki değişimi, ilgili idari birim personeli tarafından tutulmuş olmasına rağmen; bu imkânların etkinliği, yeterliliği, beklentileri karşılama düzeyinin sistematik olarak değerlendirme ve iyileştirme faaliyetlerine dönüşmemesi iyileştirmeye açık yan olarak tanımlanmıştır. Birimlerde çalışan araştırmacıların idari görevlerinin yoğunluğu ve birden fazla görev tanımı olması nedeniyle araştırma faaliyetlerinde paydaşların isteklerine istenilen hızda dönüş yapılamadığı ve arzu edilen hedeflere ulaşmada risk oluşturması nedeniyle insan kaynağı olarak destek verilmesine ihtiyaç bulunması iyileştirmeye açık yan olarak tanımlanmıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurum araştırma ve geliştirme kaynaklarını araştırma stratejisi ve birimler arası dengeyi gözeterek yönetmektedir.

### **Doktora programları ve doktora sonrası imkanlar**

GTÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, kurumun araştırma politikası, hedefleri, stratejileri ve öncelikli alanları ile uyumlu olarak (Fen Bilimleri ve Matematik, Mühendislik Bilimleri, Sosyal Bilimler, Mimarlık ile disiplinler arası Biyoteknoloji, Nanoteknoloji, Yer ve Deniz Bilimleri, Ulaşım Teknolojileri, Enerji Teknolojileri, Savunma teknolojileri ve Bilişim Teknolojileri alanlarında) 24 Programında doktora eğitimini sürdürmektedir.

GTÜ LÜEE kayıtlı doktora öğrencisi sayısı 2022 yılında 810, 2023 yılı LÜEE kayıtlı doktora öğrenci sayısı 778 ve 2024 yılında LÜEE kayıtlı doktora öğrenci sayısı 638 olarak beyan edilmiştir. 2020 Kurumsal Geri Bildirim Raporunda “Araştırma Üniversitesi olan Gebze Teknik Üniversitesinin 2017 yılından itibaren yeni Lisansüstü programlar açmasına rağmen Lisansüstü öğrenci sayısı sürekli düşüş göstermiştir. Bu durum yeni oluşan bir gelişme olup araştırma ve geliştirmeyi olumsuz etkileyebileceği düşüncesi ile kurum için gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir” ifadesi yer almaktadır. Buna rağmen gerekli önlemlerin alınmadığı, doktora programında kayıtlı öğrenci sayısının hala düşüşe devam etmesi, araştırma ve geliştirmeyi olumsuz etkileyebileceği düşüncesi ile kurum için gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmiştir. Bu durum

üniversitenin KGBR’ında belirtilen gelişmeye açık yönleri kurumun daha titiz bir şekilde ele alıp iyileştirme çalışmalarını başlatması gerektiğine de işaret etmektedir.

Kurumun ve akademik danışmanların, araştırma ekosisteminin bir parçası olan doktora öğrencilerine hem proje, hem de burs imkânları oluşturma çabasının oldukça yüksek olduğu gözlenmiştir. BAP bütçesinden, 2021 yılında 14 adet, 2022 yılında 12 adet, 2023 yılında 12 adet ve 2024 yılında 2 adet (GTÜ 102 kodlu) doktora tez projesine destek verilmiştir. Ayrıca ulusal ve uluslararası (TÜBİTAK, TUSAŞ, TÜSEB, ASELSAN vb.) birçok projeye dâhil ederek araştırma kültürünün kazandırılmasının yanında, doktora öğrencilerine (devam eden projelerde 49 doktora öğrencisi ve 1 doktora sonrası araştırmacı) kurum dışı burs desteği de sağlamaktadır. KİDR 2023 raporunda, 2023-2024 Güz dönemi sonu itibarıyla 18 doktora öğrencisinin YÖK 100/2000 Doktora Bursiyeri olduğu ifade edilmiştir. Kurumda kayıtlı doktora öğrenci sayısının düşüşünü engellemek için bu desteklerin artırılarak devam etmesi önerilmektedir. Ayrıca bu çalışmaların sistematik izlendiğine ve iyileştirme faaliyetlerine dönüştürüldüğüne, etkinliklerinin de değerlendirildiğine yönelik yeterli kanıt bulunmamakta olup periyodik değerlendirmelerin yapılması önerilmektedir.

Kurumda Tübitak 2244-Sanayi Doktora Programının kapsamında devam eden 4 adet projenin bulunması, sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite-sanayi işbirliği ile yetiştirilmesi, sanayide doktoralı araştırmacı istihdamının teşvik edilmesi ve üniversite/araştırma altyapısı - sanayi işbirliğinin geliştirilmesi açısından da önem arz etmektedir. Bu yöndeki uygulamanın devam etmesi önerilmekle birlikte, lisansüstü tez çalışmalarının yürütülmesinde Odaklanmış Teknoloji Yol Haritalarının kullanılmasının gelişmeye açık yan olduğu belirlenmiştir.

GTÜ, "Misafir, Doktora Sonrası Araştırmacı ve Kısmi Zamanlı Araştırmacı Yönergesi" ile doktorasını tamamlamış araştırmacılara kurumda çalışma imkânı sunmaktadır. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun Ek Madde 46 kapsamında, Gebze Teknik Üniversitesinde 2023-2024 eğitim-öğretim yılında 6 araştırmacıya birlikte çalışma imkânı sunulurken, 2024-2025 döneminde ise 3 araştırmacı daha eklenerek bu sayı 9’ a yükseltilmesi olumlu bir gelişme olarak tanımlanmıştır. Özellikle Ek-46. Maddenin etkin kullanılması memnuniyet verici bulunmuştur.

Kurumda doktora programlarında kayıtlı öğrenci sayılarının, mezun öğrenci sayıları, doktora programları ve doktora sonrası imkânlarla yönelik izleme ve iyileştirme faaliyetlerinin sistematik olarak yapılmaması, **PUKÖ döngüsünün kapatıldığına dair kanıtlara ulaşamaması** iyileştirmeye açık yan olarak tanımlanmıştır.

Üniversitenin en güçlü yanlarından birisi olarak görülen üniversite sanayi iş birliği kapsamında açılan programların da sayısının artırılmasında fayda olacağı değerlendirilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda araştırma politikası, hedefleri ve stratejileri ile uyumlu ve destekleyen doktora programları ve doktora sonrası imkanlar yürütülmektedir.

## 2. Araştırma Yetkinliği, İş birlikleri ve Destekler

### Araştırma yetkinlikleri ve gelişimi

Gebze Teknik Üniversitesi 2017 yılında “Araştırma Üniversitesi” statüsünü alarak vizyonunu temel, mühendislik ve sosyal bilimlerdeki bilginin gelişimine yön veren ve yüksek kalitede eğitim ve araştırma yapan dünya çapında lider bir üniversite olmak olarak belirlemiştir. Bu kapsamda 2022-2026 stratejik planında konum tercihinde; % 50 Araştırma, % 40 Eğitim-Öğretim ve % 10 Girişimcilik ve İşbirliği olacak biçimde faaliyetlerini planlayacağını beyan etmiş ve Araştırmayı en büyük çalışma alanı ilan etmiştir. Dolayısıyla, Ülkemizin gelişme hedeflerine yönelik bilgiyi üretmek, bu hedefleri gerçekleştirecek ve sürdürecektir nitelikli insan kaynaklarını yetiştirmek başlıca



öncelikleri arasında yer almıştır. Bu kapsamda üniversite bünyesinde “Akıllı Şehir ve Ulaşım Teknolojileri Tezli YL programı, Yapay Zeka Tezli YL programı, Yönetim Bilişim Sistemleri Tezli YL programı, Kuantum Bilimi ve Teknolojileri Disiplinlerarası YL programı, Siber Güvenlik Analistliği ve Operatörlüğü Önlisans Programı” gibi birçok program açılarak öğrenci yetiştirmeye başlamıştır. Ayrıca Sektör Kampüste programı ile alanında uzman kişilerden ders alma fırsatının yanı sıra sanayinin beklenti ve taleplerini mezuniyet öncesi öğrencilerin farkında olması ve kariyerini bu yönde geliştirmesi yönünde fırsatlar sunması önemli bir adım olarak değerlendirilmiştir. Öğrencilerin aktif olarak Tübitak 2209 projelerine katılması, kurumun araştırma kültürünü lisans düzeyinde başlatması açısından memnuniyet verici olarak tanımlanmıştır.

Buna uygun olarak nitelikli insan kaynaklarını artırmak için “Gebze Teknik Üniversitesi Akademik Yükseltme ve Atama Koşulları Yönergesi” nin 27.09.2023 tarihli revizyonla, öğretim üyelerinin atama ve mesleki gelişim süreçlerini iyileştirmek amacı ile yeni düzenlemeler oluşturulduğu belirtilmiştir. Her ne kadar bu karar gecikmeli olarak alınmış olsa da, Atama ve yükseltme kriterlerinde daha önce tanımlanmayan; uluslararası ve ulusal kitap yazarlığı, yarışma, ödül, uygulama, yazılım ve patent geliştirme, uluslararası endekslı ve ulusal hakemli dergilerde atıflar, lisansüstü tez danışmanlığı, yürütücü ve araştırmacı olarak yer alınan projeler ve bilimsel toplantı faaliyetleri puanlandırılarak öğretim üyesi atama ve yükseltme koşulları kapsamında yer almıştır. Bu uygulamanın neticesinin ARGE kapasitesine olumlu etkisini olacağı değerlendirilmekte olup izleyen yıllarda bu kapsamda ARGE sonuçlarının izlenmesi önerilmektedir.

Kurum paydaşlarına TTO ve IPO aracılığıyla, ulusal ve uluslararası proje çağruları ile ilgili bilgilendirme ve eğitimler yaparak (uluslararası çağrı ve fonların tanıtımları, Horizon Europe Bilgi Günü Etkinliği vb.) araştırmacıların kurum dışı projeler hakkında farkındalığını artırmanın yanında, projelerin başvuru sürecine yönelik destek de vermektedir. Ayrıca üniversitenin farklı birimlerini bir araya getiren, çok ortaklı ulusal ve uluslararası projelerde proje ekibi oluşturma, müşteri kurum ve proje katılımcıları ile ortak toplantılar düzenleme gibi proje geliştirme faaliyetlerini de yürütmektedir. Araştırma faaliyetleri kapsamında Fikri ve Sınai Mülkiyet Haklarının korunması ile ilgili bilgilendirme toplantıları ve destek çalışmalarını sürdürmektedir. Tüm bu faaliyetler memnuniyet verici olarak tanımlanmıştır.

Üniversitede yürütülen patent işlemlerinin desteklenmesi ve çalışmaları yürütmek üzere sorumlu FSMH biriminin bulunması güçlü yan olarak değerlendirilmiş olmasına rağmen, proje veya sanayi iş birlikleri sonucunda elde edilen çıktılarının ticarileşmiş bir ürüne dönüşmemiş olması iyileştirmeye açık yan olarak görülmektedir.

Kurumun 10.12.2024 tarihinde kanıt olarak sunduğu bursiyer listesindeki verilere göre devam eden kurum dışı projelerinde 49 doktora öğrencisi, 62 yüksek lisans öğrencisi, 1 adet doktora sonrası araştırmacı ve 14 adet star bursiyeri görev aldığı görülmüştür. GTÜ’ nün 2022-2026 stratejik planında yer alan öncelikli alanlarıyla uyumlu olarak kurulmuş enstitüleri ve araştırma merkezlerinde, multidisipliner olarak yürütülen birçok projede lisans ve lisansüstü öğrencilerine bursiyer veya araştırmacı olma fırsatının sunulması, genç araştırmacıların bilimsel araştırma yetkinliğini sürdürmek ve iyileştirmek için olanaklar oluşturma çabasının devam etmesi memnuniyet vericidir.

Kurumda akademik personelin araştırma yetkinliğini geliştirmek üzere ASELSAN Akademi Makine Öğrenmesi Çalıştayı, Üniversite-Sanayi İş Birliği Çalıştayı, İş Dünyası ve Yapay Zeka Konferansı, Transmembran Proteinlerinin Moleküler Dinamik Simülasyonları Eğitim Programı, Moleküler Dinamik Simülasyonları Eğitimi, Uluslararası Projeler Deneyim Paylaşım günü ve TÜBİTAK ARDEB Proje Eğitimi gibi birçok faaliyet düzenlenmiştir. Bu etkinliklerin devam etmesi önerilmektedir. Ayrıca bu çalışmaların etkinliklerinin de değerlendirildiğine yönelik yeterli kanıt bulunmamakta olup periyodik değerlendirmelerin yapılması önerilmektedir.

ASELSAN, TUSAŞ, HAVELSAN, HUAWEI gibi sanayi kuruluşları San José State University gibi uluslararası üniversiteler arasında yapmış olduğu işbirlikleri ile araştırmacı ve öğrenci değişimlerini hayata geçirmek, proje ortaklıklarını geliştirmek üzere oldukça önemli adımlar atmıştır. Farklı üniversitelerle (Kastamonu Ün., Kocaeli Ün., İTÜ, YTÜ, KTÜ ve Araştırma Üniversiteleri alan eşleşmesinin olduğu yükseköğretim kurumları) yapmış olduğu iş birlikleri ile de araştırma yetkinliğinin gelişmesine katkı sağlamış olması kurumun güçlü bir yanı olarak değerlendirilmiştir. Bu güçlü yanlarını kurumsal ARGE kapasitesini artırmak üzere kullanabileceği ve bu kapsamda da değerlendirmelerin yapılması önerilmektedir.

Ayrıca kurumun araştırma alt yapısını, talepleri halinde diğer yükseköğretim kurumlarındaki araştırmacıların kullanımına sunulması, araştırmacı yetkinliklerinin artırılmasında kurum dışındaki akademisyenlere de imkân vermesi açısından oldukça değerli olduğu düşünülmektedir.

Kurum genelinde yukarıda açıklanan faaliyetlerin yürütülmesine rağmen, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların izlenmesi ve izlem sonuçlarının öğretim elemanları ile birlikte değerlendirilerek önlemler alındığına ve PUKÖ döngüsünü kapatıldığına dair kanıta ulaşılamamıştır. İyileştirmeye açık yan olarak tanımlanmıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar yürütülmektedir.

### **Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri**

Gebze Teknik Üniversitesi Stratejik Planında (2022-2026) belirttiği üzere araştırma üniversitesi olma misyonunu devam ettirme misyonunda ve bu misyon doğrultusunda yüksek kalitede eğitim ve araştırma yapan dünya çapında lider bir üniversite olma vizyonundadır. Yine Stratejik Planında belirtilen “Araştırma Odaklı Üniversite Olma Niteliğini Güçlendirmek” amacı doğrultusunda belirlediği araştırma-geliştirme ve yenilik amaçlı bilimsel çalışmalara yönelik kaynakların artırılmasını sağlama, araştırma - geliştirme ve yenilik amaçlı bilimsel çalışmaların niteliğini iyileştirme ve üniversite-sanayi işbirliğini artırma ve girişimciliği özendirerek çalışmalar yapma hedefleri doğrultusunda çeşitli faaliyetler yürütmektedir. Yine GTÜ 2022-2026 Stratejik planında tanımladığı vizyonu doğrultusunda, temel yetkinlik tercihinde “Araştırma kalitesinin artırılmasına yönelik ulusal ve uluslararası kurumlarla iş birliklerinin geliştirilmesini” öncelikli olarak belirlediği hedefler arasına almıştır. Bu kapsamda birçok faaliyet gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Nitekim kurumun ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimlerine bakıldığında kurum genelinde ilgili çalışmaların yürütüldüğü görülmektedir. Örneğin; GTÜ Bilişim Teknolojileri Enstitüsü, Fujitsu Türkiye ve IBTECH'in iş birliğiyle Fujitsu Laboratuvarı kurulmuştur. Bu modelle firmaların, öğrenci ve araştırmacılarla bir araya gelme imkânı oluşturulmuştur. GTÜ Biyoteknoloji Enstitüsünde, Gübretaş ile işbirliği protokolü çerçevesinde 26 Ekim 2020 tarihinde Cam Ar-Ge Serasının açılışı gerçekleşmiştir. Pendik Sanayici ve İşadamları Derneği Desteği ile Ar-Ge Serası Laboratuvarı kurulmuş, Sanayi-Akademi İşbirliği çerçevesindeki Ar-Ge çalışmalarına hız kazandırılmıştır. Ayrıca birimde, sanayide doktoralı araştırmacı istihdamının teşvik edilmesi ve üniversite/araştırma altyapısı - sanayi işbirliğinin geliştirilmesi amacıyla hayata geçirilen Gübretaş ve Nobel İlaç ile TÜBİTAK 2244 projesi yürütülmektedir.

Enerji Teknolojileri Enstitüsü bünyesinde devam etmekte olan “Havacılık ve Uzay Teknolojilerinde Uygulamalı İtiki Sistemi Tasarımı” yüksek lisans programı ile TEİ, TAİ, Saha grubu şirketleri Güriş, Kanca, Parsan ve Omtaş şirketlerinde ‘senior engineer’ statüsünde öğrenciler öğrenim görmektedir. Fizik, Malzeme Bilimi ve Mühendisliği, Makine Mühendisliği ve Elektronik Mühendisliği bölümlerinde de görev alan akademik personelin bilgi birikimini disiplinler arası çalışmalara dönüştürme fırsatını bulan enstitünün TEİ, Tosyalı Holding ve Innofeed ile sanayi işbirliğinde projeleri yürütmesi memnuniyet verici olarak görülmüş ve benzeri çalışmalarını artırılmasının önemli olduğu değerlendirilmiştir.

Nanoteknoloji Enstitüsü Disiplinler arası bir yaklaşımla fizik, kimya, biyoloji, malzeme bilimi ve tıp gibi alanların kesiştiği, çok yönlü, ürün odaklı ve inovatif projelere ev sahipliği yapmaktadır.

TUSAŞ ve ASELSAN işbirliği ile yürütülen projelere ek olarak, “Kuantum Algılama ve Güvenli İletişim için Dönüşüm Teknolojileri, NATO SPS G5859” ve “Farklı mayın türleri tespiti için çok sensörlü drone tekniği, NATO SPS G6063” gibi NATO projelerinin de aktif olarak sürdürülmesi üniversitenin uluslararası işbirliklerinde aktif olduğuna işaret etmektedir. Bu tespiti doğrulayan çok sayıda örnek vardır. Mesela, Yer ve Deniz Bilimleri Enstitüsü bünyesinde Esan, Atabay İlaç, Barem Çevre, Çalışkan Metal, Eti Maden İşletmeleri, Arçelik Eczacıbaşı ve Kroman Çelik iş birliğinde çalışmaların devam ettiği beyan edilmiştir. “Karadeniz Kıyısı (Türkiye ve Bulgaristan) Çökel Kayıtlarının Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi ile Yükselen Kıyılarda Tektonik ve Çevresel Etkilerin Belirlenmesi” başlıklı TÜBİTAK-BAS projesi de uluslararası çalışmalara örnek olarak sunulabilir.

Ulaşım Teknolojileri Enstitüsü (UTE), farklı mühendislik disiplinlerindeki yetkinlikler ile akıllı şehir ve ulaşım teknolojilerinin geliştirilmesinde yenilikçi, sürdürülebilir, otonom, birlikte çalışabilir ve bağlanabilir çözümler sunan araştırmalar yürütmektedir. Temel mühendislik bilgileri ile ulaşım alanındaki problemlerin analizini yapan Enstitü, yerli ve milli teknolojik faaliyetlere katkı sağlamaya ve üniversite-sanayi iş birliğine yönelik kapasite geliştirme faaliyetlerine önem vermektedir. GTÜ UTE, Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, Coğrafi Veri Altyapısı ve Akıllı Şehir Teknolojileri Geliştirme İşbirliği Protokolü (01.06.2023), T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'nın Akıllı Ulaşım Sistemleri (AUS) çalışmaları ile ortak ekosistemde çalışan AUS Derneği'ne üniversite paydaşı üyeliği 27/04/2023, ODAK AR-GE ve Teknoloji Merkezi A.Ş. İşbirliği Protokolü 01/09/2023, İSSD Bilişim Elektronik Eğitim Sanayi ve Ticaret A.Ş. İşbirliği Protokolü 15/05/2023 gibi birçok protokol ile üniversitenin proje ortakları havuzunu genişletmiş olması da ulusal ARGE çalışmalarında aktif oluğunu göstermekte olup takdire şayan değerlendirilmektedir.

Benzer şekilde, Savunma Enstitüsü bünyesinde malzeme bilimleri, elektrik-elektronik teknolojileri, kontrol sistemleri, sualtı teknolojileri, yazılım, optik ve lazer gibi teknolojiler üzerine birçok çalışma yapılmaktadır. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı ile 2019-2020 Eğitim – Öğretim yılından başlayarak 5 yıl süre ile protokol imzalanmış olması, ASELSAN Akademi Protokolü kapsamında (Elektronik, Bilgisayar, Makine, Malzeme Mühendisliği) lisansüstü programlarında savunma alanında yüksek lisans ve doktora eğitimi çalışmalarının devam etmesi de memnuniyet verici bulunmuş olup üniversitenin uluslararası ARGE eko sistemindeki güçlü yanını pekiştirmektedir.

GTÜ-MAR Deney Hayvanları laboratuvarında YTÜ işbirliği yürütülen “Tümleşik bir çip üstü kardiyovasküler sistem platformunun tasarımı ve geliştirilmesi”, İÜ işbirliği ile yürütülen “Geliştirilmiş suda çözünebilir silisyum ftalosiyaninlerinin etkisinin in vivo maling gliomlarının hayvan tümör modelinde değerlendirilmesi” ve TÜBİTAK-1004 desteği ile yürütülen “Hedefe Özgü Pan-Kanser Terapileri” projeleri multidisipliner üniversite-üniversite ve üniversite-sanayi işbirlikli çalışmaların kurum genelinde yaygın olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmalara ek olarak GTÜ'de halen TÜBİTAK 2244-Sanayide doktora programı, mükemmeliyet ağlarına katılım (SAYEM, 1004 TÜBİTAK (Pan-Ter), AB {(FA9550-23-1-0296), (Avrupa Birliği UCPM (Union Civil Protection Mechanism) Programı, EReS “Earthquake Resilient Schools” Proje No: 101101206 ) vb.) ulusal ve uluslararası projeleri gerçekleştirilmektedir. GTÜ koordinatörlüğünde Ufuk Avrupa Twinning Aksiyonu çağrısı (HORIZON-WIDERA-2023-ACCESS-02-01) altında desteklenen üç yıllık TwinBat (Şarj Edilebilir Sodyum-İyon Pil Araştırmaları için Eşleştirme) projesi, Fransa'dan Laboratoire de Réactivité et Chimie des Solides (CNRS-LRCS) ve sodyum-iyon pil üreticisi (TIAMAT) ile Almanya'dan Humboldt-University Berlin (HUB) arasındaki konsorsiyum ortaklığı ile yürütülecek bir çalışma da Uluslararası ARGE çalışmalarının aktif olarak yürütüldüğünün ve üniversitenin bu alanda güçlü bir yapıya sahip olduğunun kanıtı olarak değerlendirilmiştir.

Yukarıda bazı örnekleri verildiği üzere Gebze Teknik Üniversitesi'nde üniversite-sanayi-kamu

işbirliği çerçevesinde birçok ortak program ve araştırma birimi yürütülmektedir. TÜBİTAK 2244 Sanayi Doktora Programı kapsamındaki programlar, Kastamonu Üniversitesi ve Kocaeli Üniversitesi ile yürütülen ortak bilimsel araştırma projeleri destek programları, Araştırma Üniversiteleri alan eşleşmesinin olduğu yükseköğretim kurumları (İTÜ, YTÜ, KTÜ vb.) ile işbirlikleri ve Aselsan Akademi gibi oluşumlar üniversitenin araştırma ve geliştirme ekosistemindedir. Üniversitenin bu tür çalışmalarını diğer kuruluşlara örnek olacak boyuta taşıyabileceği değerlendirilmektedir.

Kurumda bulunan Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü, BAP Koordinatörlüğü (BAP Komisyonu), Araştırma Koordinatörlüğü (Fikri ve Sanayi Haklar Komisyonu, Araştırma Geliştirme Komisyonu, Araştırma Planlama ve Danışma Kurulu), Döner Sermaye İşletmesi Müdürlüğü gibi çeşitli organizasyonel birimlerin varlığı kolaylaştırıcılık sağlamaktadır. Gebze LAB Labsis platformu, Teknokent ve TTO, UYGAR, Sürdürülebilirlik Ofisi, Uluslararası ilişkiler Koordinatörlüğü, Uluslararası Değişim Ofisi gibi uygulama, platform, birim ve koordinatörlüklerin varlığı ile araştırma süreçlerinin yönetimine olumlu etkiler oluşturmaktadır. Aynı şekilde Birleşmiş Milletlerin üniversite ve araştırma dünyasına yönelik küresel bir girişimi olan Sürdürülebilir Kalkınma Çözümleri Ağı (SDSN- Sustainable Development Solutions Network)'nın bir parçası olması güçlü yönleri arasında değerlendirilmektedir.

Kurumlararası işbirliklerini, disiplinlerarası girişimleri, sinerji yaratacak ortak girişimleri özendirerek mekanizmalar mevcuttur ve etkindir. ADEP Programı gibi programların varlığı üniversitenin ortak program ve araştırma birimi çalışmaları kapsamında destekleyici bir unsurdur. Ulusal Katılımlı Araştırma Projeleri (GTÜ106), Uluslararası Katılımlı Araştırma Projeleri (GTÜ107), Uluslararası Araştırma İşbirliği Projeleri (GTÜ110) ve Araştırma Üniversitesi Destek Programı (ADEP) Projesi (GTÜ 113) ile ulusal/uluslararası kurum ve kuruluşlarla ortak çalışma ortamı oluşturma için akademisyenlere sunulan önemli bir destek mekanizması olup kurumun bünyesinde yer alan 8 enstitünün farklı kurum ve kuruluşlarla işbirliğini artırmak için önemli bir fırsat oluşturduğu değerlendirilmektedir.

Ortak araştırma veya lisansüstü programları, araştırma ağlarına katılım, ortak araştırma birimleri varlığı, ulusal ve uluslararası iş birlikleri gibi çoklu araştırma faaliyetleri tanımlanmıştır. Ayrıca ülkemizin kalkınma hedefleri doğrultusunda belirlediği öncelikli alanlara uygun araştırmayı olduğu kadar inovasyonu da hedefleyen yeni ortak programlar açılabilir. Ortak program ve araştırma birimlerinde gerek iç paydaşlar gerekse de dış paydaşlarla etkin işbirliği yapılmaktadır. İç ve dış paydaşlar bir araya getirilerek etkinlikler de yapılmaktadır. Üniversitenin geniş dış paydaş ağının bulunması ortak program ve araştırma birimlerini beslemesi hasabiyle güçlü yön olarak değerlendirilmektedir. Yukarıda örnekleri verildiği üzere üniversite-sanayi-kamu işbirliği dâhilindeki Havelsan, Tenmak, Eti Maden, Aselsan, Lubratech ve Sanko gibi birçok firma ile araştırma ortaklığı kurulmuş olması ve sanayi kuruluşları ile ortak laboratuvarların (yukarıda belirtildiği üzere Fujitsu Türkiye ve IBTECH, Finansbank gibi) yürütülüyor olması güçlü özelliktir. Dış paydaş dağılımına bakıldığında kurumun üniversite-sanayi-kamu işbirliği kuvvetli yönünü sergileyen nitelik, nicelik ve çeşitlilikte olması dikkat çekmektedir.

Bununla birlikte Kurumun özellikle kendisine benimsediği dünya çapında araştırma üniversitesi olma vizyonuna yönelik geliştirdiği araştırma politikasında ifade edilen Türkiye'de ve dünyada araştırma üniversiteleri arasında liderliği yakalama amacına yönelik, ulusal ve uluslararası ortak program ve araştırma birimlerine yönelik politikası belirgin değildir. Nitekim Kurumun Stratejik Planındaki 15 göstergeden sadece 2 tanesi uluslararası çalışmalar ile ilgilidir. Dolayısıyla; kurumun ulusal çapta ortak program ve araştırma birimleri ayağının kuvvetli olmasına karşılık "uluslararası" çapta ortak program ve araştırma birimlerini destekleyecek ve kalkındıracak politika örneklerinin azlığı gelişmeye açık bir yandır. Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü'nün ve bünyesinde uluslararası projelendirme çalışmalarına destek vermek üzere bir Proje Ofisinin kurulmuş olması olumlu değerlendirilmekle birlikte ulusal ve uluslararası ortak program ve araştırma birimlerine yönelik hedef ve iyileştirme takip sistemlerinin eksik olması ve PUKÖ döngüsünün kapatılmaması gelişime açık yandır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ve ortak araştırma faaliyetleri yürütülmektedir.

### 3. Araştırma Performansı

#### Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Kurumun araştırma üniversitesi olma niteliği kendi köklü tarihi ile uyumlu bir süreklilik arz etmektedir. Nitekim gerek Stratejik Planda gerekse de birimlerin misyon ve vizyonlarında kurumun yüksek kalitede araştırma ve geliştirme üretim önceliği vurgulanmaktadır. Üniversitedeki araştırma ve geliştirme ekosistemi kurumun bu önceliği çerçevesinde gelişmekte ve büyümektedir. Örneğin Araştırma Koordinatörlüğünün ve Araştırma ve Geliştirme Komisyonunun altında Derecelendirme Alt Komisyonunun kurulması bu boylamsal gelişmenin göstergelerinden bir tanesidir.

Kurumun araştırma faaliyetlerini stratejik plan performans raporları, yıllık birim performans raporları, Incites veri tabanından ve derecelendirme kuruluşlarının sıralamaları ile izlediği gözlenmiştir. Ayrıca sunulan kanıtlar içerisinde yer alan “Araştırma Geliştirme Komisyonu Yıl Sonu Değerlendirme Toplantısı” adlı doküman ile de sürecin değerlendirildiği gözlenmiştir. Burada bu dokümanların değerlendirilmesi neticesinde iyileştirmeye açık alanların belirlenerek takip edildiğine yönelik net kanıtlar bulunmamaktadır.

Bununla birlikte aşağıdaki alanlar araştırma performansı açısından kurumun geliştirmeye açık yönlerini göstermektedir.

- Kurumda Araştırma performansını izleme ve değerlendirmeye yönelik bir sürecin tanımlı olmaması
- İzleme dosyalarında yer alan verilerin kişisel gayretlerle toplanan ve doğrulamaya açık olması (tutarlılık kontrolünün yapılmaması), kalite süreç kartları ile entegre edilmiş bütüncül Ar-Ge veri izleme platformunun bulunmaması,
- Kurumun stratejik planında ifade edilen araştırma-geliştirme hedeflerine yönelik performans göstergelerinin YÖKİZK, Girişimcilik Endeksi, Araştırma Üniversitesi ve diğer derecelendirme kuruluşlarının (Greenmetric, The Impact, URAP vb.) kriterlerini kapsayacak nitelikte olmaması,
- İzleme ve değerlendirme sürecinin ARGE ekosisteminin parçası olan tüm birimlerinin katılımı ile izlendiğini, değerlendirme ve iyileştirme faaliyetlerine (dış danışma kurulları veya sanayi/kurum ortakları vb.) tüm paydaşların katılım sağladığına dair kanıtların yetersizliği,
- Araştırma performans değerlendirmelerinin sistematik ve kalıcı raporlara dönüştürülmemesi ve AR-GE ekosisteminin paydaşlarının erişimine sunulmaması

Bu alanlarda iyileştirme takımlarının kurularak iyileştirilmesi ve PUKÖ döngülerinin kapatılınca kadar takibini yapılmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

Öte yandan lisansüstü tezlerin çoğunluğunun ilgili sanayi kuruluşları ile ortak belirleniyor olması kuvvetli bir yön olmakla birlikte bu tezlerden üretilen yayın veya patent faaliyetlerinin araştırma performansına katkısını izleme gelişmeye açık bir yöndür. Benzer bir durum BAP projelerinin çıktılarının takibinde de gözlenmektedir. Birimler bazında değerlendirmelerin ve iyileştirmenin nasıl takip edildiğine dair kanıtlar yetersizdir. Nitekim tüm akademik birimlerden performans tabloları derlenmekle birlikte takibe yönelik tanımlı belge veya kurumsal bütüncül veriye dönüşüm sürecine dair belirsizlik vardır. Benzer bir şekilde, Kurumun araştırma performans hedeflerine ulaşamaması durumunda sapmaların nedenlerine yönelik değerlendirme ve iyileştirme çalışmaları gelişmeye açık bir yön olarak tespit edilmiştir. Araştırma performansı değerlendirmesinin sonuçlarının geri bildirim mahiyetinde iç ve dış paydaşlarla düzenli aralıklarla ve bütüncül bir çerçevede paylaşımı konusu gelişmeye açık bir yön olarak değerlendirilmektedir. İç ve dış paydaşların performans göstergelerinin belirlenmesi veya performans göstergelerinin etkililiği de

dâhil gerçekleştirilmesine, değiştirilmesine, yenilenmesine ve/veya iyileştirmesine katkı olanağı sağlayabilecek mekanizmalar gelişmeye açıktır. Rakiplerle rekabet, seçilmiş kurumlarla kıyaslama (benchmarking) konusunda kurumun araştırma performansına yönelik kıyaslama çalışması yapmak üzere seçtiği dünya örneklerinden veya uluslararası bir kurum bulunmamaktadır. Ayrıca, Ulusal ve Uluslararası Danışma Kurulları Yönergesi danışma kurullarının görevlerini tanımlamakla birlikte bu kurulların araştırma performansının değerlendirilmesindeki rollerine dair kanıt ulaşılamamıştır. Araştırma performansına yönelik uluslararası görünürlük ve uzmanlık iddiası konularının analizi, hedeflerle uyumu sistematik olarak analiz edilmemektedir. Araştırma performansında PUKÖ döngüsünün kapatılmasına yönelik çalışmalar gelişmeye açık yan barındırmaktadır.

Türkiye'nin ilk 10 Araştırma Üniversitesi içinde olarak ilan edilen Gebze Teknik Üniversitesinin araştırma üniversiteleri derecelendirme sıralamasında 2021 yılında 11.sıradayken, 2022 yılında 12. ve 2023 yılında ise 16. sıraya yerleşmesi bu izlemelerin ve iyileştirmelerin daha etkin ve acil biçimde yürütülmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Özellikle kriterlerin ilk grubunun yer aldığı kapasite başlığında 2021 yılındaki 20.35 puanın 2023 yılında 18 puana, kalite grubundaki verilerin 2021 yılında 19.69' dan 2023 yılında 16 puana düştüğü belirlenmiştir. Veriye dayalı stratejik yönetimin çok önemli olduğu, kurumun potansiyelini harekete geçirebilmesi için performans dayalı destekleri aktif hale geçirmesi oldukça önemli olacağı düşünülmekte ve bu kapsamda acilen iyileştirme faaliyetlerini başlatması önerilmektedir. Ayrıca verilerin sadece stratejik planda yer alan kısıtlı göstergelere sıkıştırılmaması, veri havuzunun derecelendirme kuruluşlarının isterleri yönünde genişletilmesi, doğrulanmış veri yönetim sistemi ile daha sık toplanıp (hatta anlık takip sistemi) değerlendirilmesi gerekliliği iyileştirmeye ve geliştirmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir. Veriye dayalı stratejik yönetimi harekete geçirilmemesi, araştırmacı performansına dayalı önlemlerin alınmaması gelişmeye açık bir yan olarak değerlendirilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde araştırma performansını izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan mekanizmalar kullanılmaktadır.

### **Öğretim elemanı/araştırmacı performansının değerlendirilmesi**

Kurumun genelinde öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme performansını izlemek ve değerlendirmek üzere çeşitli mekanizmalar bulunmaktadır. Bu mekanizmaları düzenleyen çeşitli yönergeler de mevcuttur (Bilimsel Araştırma Projeleri Uygulama Yönergesi, Gebze Teknik Üniversitesi Akademik Yükseltme ve Atama Koşulları Yönergesi, Dr. Öğretim Üyelerinin Görev Sürelerinin Uzatılması İçin Belirlenen Koşullar, Araştırma Görevlilerinin Görev Sürelerinin Uzatılması Koşulları Yönergesi, Personel Ödül Esasları Yönergesi, Akademik Arşiv ve Açık Erişim Yönergesi, Misafir, Doktora Sonrası Araştırmacı ve Kısmi Zamanlı Araştırmacı Yönergesi, Uluslararası Bilimsel Yayınları Teşvik Programı ve Uygulama Esasları, Derecelendirme Koordinatörlüğü Yönergesi gibi). İlaveten Akademik Yükseltme ve Değerlendirme Kurulu (AYDEK), BAP Komisyonu, BAP Koordinatörlüğü ve Derecelendirme Koordinatörlüğü araştırmacı performansına yönelik çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Kurumun araştırma üniversite olması nedeni ile araştırma ve geliştirmeye yönelik var olan araştırma kültürünü derinleştirmeye yönelik teşvik mekanizmaları da bulunmaktadır. Uluslararası Bilimsel Yayınları Teşvik Programı ve Uygulama Esasları kapsamında yayın yapma teşvik edilmektedir. Öğretim elemanı/araştırmacılar bilimsel faaliyetleri sonucu elde ettiği çıktıları Akademik Teşvik Ödeneği kapsamında kurumsal ATYS yazılımı üzerinden sisteme yükleyerek değerlendirme süreci yürütülmektedir. Akademik personelin faaliyetlerinin (Kitap, Makale, Bildiri, Proje, Patent, Ödül, Araştırma, Tasarım, Sanatsal Faaliyet) görüntülenmesini sağlamak amacıyla, YÖKSİS ile entegre çalışan oluşturulmuştur. GTÜ öğretim elemanlarının akademik çıktılarının izlendiği bir platform olup, kurum içi izleme değerlendirme süreçlerine destek olabilecek niteliktedir. Değerlendirme süreçlerinde aktif olarak kullanılması ve akademik personelin performans karnesi şekline dönüştürülmesi önerilmektedir. Ayrıca performans dayalı destek mekanizmalarının kurumda aktif olmaması iyileştirmeye açık yan olarak tanımlanmıştır.

Birçok farklı düzlemde performans bilgisi gelmekle birlikte bu bilgilerin konsolidasyonunu ve analizini gösteren detaylı çalışmalar bulunmamaktadır. Araştırmacıların performansını takip etmede araştırmacıların beyanı esas alınmaktadır. Beyanın ötesinde sistemsel kontrol mekanizmaları veya daha detaylı bir yaklaşımı gösteren analiz yöntemleri uygulanmamaktadır. Gerçek zamanlı olarak verilerin toplanacağı bir sistemin faydalı olabileceği değerlendirilmektedir. Öğretim elemanlarının araştırma performansı sistematik, düzenli ve entegre olarak takip edilmemektedir. Atama kriterleri ve ödül teşvik yönergeleri işletilmekte olup, kurum genelinde birim veya öğretim elemanı bazında değerlendirme, kontrol etme ve iyileştirme yapıldığına dair bir kanıt ulaşılamamıştır. Birimler bazında değerlendirmelerin ve iyileştirmenin nasıl yapıldığına dair kanıtlar yetersizdir. Farklı araştırmacı rollerine ve kategorilere göre performans takibi entegre değildir. Örneğin Misafir, Doktora Sonrası Araştırmacı ve Kısmi Zamanlı Araştırmacı Yönergesi bulunmasına rağmen bu kategorideki araştırmacıların performansları izlenmemektedir. Öğretim elemanı olmayıp, YÖKSİS kaydı bulunmayan araştırmacıların performanslarının nasıl izlendiği veya kurumsal verilere nasıl dahil edildiği hususları belirsizlik taşımaktadır. Araştırmacıların performanslarının değerlendirmesinde her yılsonunda gibi düzenlilik ve süreklilik arz edecek bireysel performansa dair geri bildirim veya bireysel performans değerlendirmesi ve/veya görüşmesi yapılmamaktadır. Yıl içinde istenilen zamanda akademik personelin güncel performans bilgilerine ulaşılamamaktadır. Öğretim elemanı/araştırmacı performansı kapsamında uygulanan geri bildirim ve iyileştirme faaliyetlerine dair kanıt ulaşılamamış olması ve dolayısıyla PUKÖ döngüsünün kapatılması gelişmeye açık bir yan olarak değerlendirilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda öğretim elemanlarının araştırma performansının izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik ilke, kural ve göstergeler bulunmaktadır.

## D. TOPLUMSAL KATKI

### 1. Toplumsal Katkı Süreçlerinin Yönetimi ve Toplumsal Katkı Kaynakları

#### Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi

Üniversite'nin 2022-2026 Stratejik Plan amaçları arasında "hizmet kalite ve kapasitesi ile sosyal sorumluluk bilincini artırarak toplum ve çevre ile olan etkileşimin güçlendirilmesi" yer almaktadır. Bu stratejik amaç kapsamında, "toplumun tüm kesimlerine yönelik ihtiyaç duydukları alanlarda eğitimler verilmesini sağlamak" ve "yeşil ve çevreci üniversite olmak, sosyal sorumluluk projeleri yürütmek" ifadeleriyle toplumsal katkı hedeflerine yer verilmiştir. Stratejik Planda yer alan "toplumun tüm kesimlerine yönelik ihtiyaç duydukları alanlarda eğitimler verilmesini sağlamak" hedefinin sorumlu birimi olarak Sürekli Eğitim Merkezi (SEM) belirlenmiştir. SEM tarafından eğitimler yapılmaktadır, ancak stratejik planda belirtilen hedef değerlerine iki yıldır ulaşamadığı görülmektedir. Saha ziyaretinde bu durumla ilgili kurumun iyileştirme ve yeniden düzenleme tasarrufunun olduğu değerlendirilmiştir. Toplumsal katkı sürecinin etkin bir şekilde yürütülüp yürütülmediğinin yıl içinde periyodik olarak değerlendirilmesi ve iyileştirmelerin planlanarak iyileştirme takımlarının çalıştırılmasının, üniversitenin bu alanda gelişimine pozitif katkısının olacağı değerlendirilmektedir.

Üniversitenin misyonunda "toplumsal değerlere bağlı; toplumun, sanayinin ve bölgenin yararı için kaliteli eğitim-öğretim veren, bilimsel araştırmalar yapan, toplum ve sanayinin sorunlarına yönelik uygulamalı çözümler üreten bir üniversite" olma, temel değerlerinde ise "toplum ve insanlık yararı için uğraşan akademik ve sosyal sorumluluğa sahip olma" yer almaktadır. 29.12.2023 tarihinde Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü kurulmuştur. Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü'nün kendi misyon ve vizyonu bulunmaktadır. Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü'nün misyonunda, toplumun ihtiyaçları doğrultusunda üniversitede üretilen bilginin ve gerçekleşen projelerin topluma entegre edilmesini ve aktarmayı sağlamak; öğrencilerin, akademik ve idari personelin sosyal sorumluluk bilincini artmasına yardımcı olmak; toplumsal duyarlılığı arttırmak suretiyle toplumsal kalkınmaya katkı sağlamak amaçlandığı görülmektedir. Koordinatörlüğün vizyonu ise, "imkanlara erişimi kısıtlı farklı grupların yaşam kalitesini arttırmak, topluma katkı sağlayacak bir bakış açısı geliştirmek ve sosyal sorumluluk alanında öne çıkan bir üniversite olmak" olarak belirlenmiştir.

Belirtilen bu misyon, vizyon ve temel değerler; toplumsal katkı faaliyetlerine kurumsal olarak verilen önemin vurgusu olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmenin temelini, özellikle akademik birimlerde çalışanların toplumsal katkıyı önemsiyor olmaları, akademik bilgi birikiminin bölgenin kamu ve özel kuruluşlarında pratik bilgiye dönüştürülerek destek üretme gayreti oluşturmaktadır. Benzeri şekilde üniversitenin farklı birimlerinde (Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü, Engelsiz GTÜ Birimi, Sürdürülebilirlik Ofisi Koordinatörlüğü, Atık Yönetimi ve Çevre Birimi, Psikolojik Taciz ile Mücadele Birimi, Bağımlılıkla Mücadele Birimi, KUAM ve ATAM gibi araştırma merkezleri, Gebze Lab., vb. gibi) alana özgü toplumsal katkı faaliyetlerinin sunuluyor olması üniversitenin güçlü yanlarındanır.

Koordinatörlüğün web sayfası üzerinden toplumsal katkı projelerinde görev almak ya da toplumsal katkı projeleri sunmak amacıyla gönüllülük başvurusu alınmaktadır. Üniversitenin, bölgesel ve ulusal toplumsal ihtiyaçlara yönelik çalışmaları bulunmaktadır. Koordinatörlük web sayfasında çocuk, eğitim, genç, kadın, çevre, engelli, yaşlı, hayvanları koruma tema başlıkları altında, yapılmış olan faaliyetler paylaşılmıştır. Üniversitenin farklı birimlerinde alana özgü toplumsal katkı faaliyetlerinin bulunması, çeşitli özel etkinliklerle toplumun ilgili kesimleri arasında köprü olunması memnuniyet verici bulunmuştur. Saha ziyaretinde, "Hatay Bilim, Sanat ve Spor Şenliği" ile iş arayanlar ile işverenlerin bir araya getirildiği "İşte İşin İstihdam Fuarı" faaliyetlerinin gelenek haline getirilmesinin amaçlandığı değerlendirilmiştir. Bu konudaki çalışmaların yaygınlaştırılmasının üniversiteye olumlu katkılarının olacağı değerlendirilmektedir.

2023 KİDR'de de Koordinatörlük tarafından tüm birimlere yazı gönderilerek toplumsal katkı adına yapılan çalışmalarla ilgili metin ve kanıtların Koordinatörlüğün e-posta adresine gönderilmesinin



istendiği belirtilmektedir. Saha ziyaretinde, birimlerde gerçekleştirilen toplumsal katkı ile ilgili faaliyetlerde süreç yönetiminin koordinatörlük üzerinden değil faaliyet sahibi birim tarafından gerçekleştirildiği, ilgili faaliyetlere yönelik bilgilerin sonrasında Koordinatörlük tarafından talep edildiği bilgisi edinilmiştir. Kurumun genelindeki toplumsal katkı faaliyetlerinin izleme, değerlendirme ve iyileştirme takiplerini sağlayacak bir mekanizmanın gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

2023 yılı KİDR'de, toplumsal katkı ve sürdürülebilirlik faaliyetlerinin bir parçası olarak Kadın Araştırmaları Uygulama Merkezi, Sürdürülebilirlik Koordinatörlüğü ve Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü GT Kültür Kodlarını yayınladıkları belirtilmektedir. Toplumsal katkı ve sosyal sorumluluk faaliyetleri kapsamında, niversitenin farklı birimlerinden bazılarının ne çıktığı değerlendirilmektedir. 2023 yılı KİDR'de; 2023 yılı içerisinde niversitenin toplumsal katkı hedefleri doğrultusunda Engelsiz GT Birimi, Akıllı Tarım Uygulama ve Araştırma Merkezi, Kadın ve Aile alışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi, Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü, Fakülte ve Enstitüler, ğrenci Kulüp ve Toplulukları, SKS (Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi), KAGEM (Kariyer ve Profesyonel Gelişim Uygulama ve Araştırma Merkezi), Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı ve SEM (Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi) kapsamında faaliyetler gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Ancak stratejik planda toplumsal katkı ile ilgili stratejik amaç kapsamında sadece SEM sorumlu birim olarak yer almaktadır. Kurumun Stratejik Planını gözden geçirmesi çalışmalarında Toplumsal Katkı konusunda amaç ve hedefler ile sorumluların da güncellenmesi gerekliliği gözlemlenmiştir.

Üniversitenin "Toplumsal Katkı Stratejisi, Politikası ve Hedefleri" oluşturulmuş ve web sayfasında paylaşılmıştır. Üniversitenin toplumsal katkı politikası "Yerel, ulusal ve uluslararası gelişimi sağlamak amacıyla politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik alanlarda bilimsel araştırma temelli olarak topluma hizmet etmektir" ifadesiyle belirtilmiştir. Bu politika ile birlikte, "Toplumun her katmanının mevcut sorunlarına zm üretmektir" şeklinde toplumsal katkı stratejisi de belirlenmiştir. Saha ziyaretinde, niversitenin toplumsal katkı stratejisi, politikası ve hedeflerinin yeni oluşturulduğu, henüz bir değerlendirmenin yapılamamış olduğu özellikle de "toplumun her katmanının mevcut sorunlarına zm üretmek" stratejisinin kapsam açısından tekrar değerlendirme planlamasının söz konusu olduğu değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra saha ziyaretinde Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü iş şemasının oluşturulmuş olduğu ancak niversitenin web sayfasının yenilenme sürecinde olması gerekçesi ile koordinatörlüğün web sayfasında iş şeması ve benzeri paylaşımların henüz yer almadığı gözlemlenmiştir. Bu bilgilerin en kısa zamanda paylaşıma açılması önerilmektedir.

Gönüllülük Faaliyetleri, İş Ahlakı, İş yaşamında Etik ve Toplumsal Duyarlılık Projeleri dersleri kapsamında öğrenciler sosyal sorumluluk proje ödevleri yapmakta, ğrenci toplulukları tarafından toplumsal katkı ve sosyal sorumluluk etkinlikleri gerçekleştirilmektedir. Bu hususlar niversitenin güçlü yanlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, ğrenci topluluklarının toplumsal katkı faaliyetlerinin teşvik edilerek ödüllendirilmesi önerilmektedir. Kurumun ulusal ve bölgesel ihtiyaçlara yönelik toplumsal katkı üretebilecek alanında yetkin ğretim elamanlarının bulunduğu ve st yönetiminin toplumsal katkıya yönelik hazırlanan projelere destek iradesinin olduğu değerlendirilmiştir. Kurumun bazı birimleri ve öğrencileri tarafından, dış paydaşların da desteği ve katılımıyla etkinlikler düzenlenmiştir. Bu etkinliklerin bazılarının dezavantajlı grupları da kapsıyor olması memnuniyet verici bulunmuştur. Üniversite raporlarında ve web sayfalarında yer verilen etkinlikler dikkate alındığında belirli birimlerinin ne çıktığı, niversitenin genelini temsil etmede sınırlı kaldığı görülmektedir. Ancak saha ziyareti sırasında farklı birimlerin, akademisyen, ğrenci, idari personel ve dış paydaşların toplumsal katkı faaliyetlerine destek verdikleri yönünde izlenim edinilmiştir. Üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde iş birlikleri; danışmanlıkları; alıştay, seminer vb. faaliyetleri, eğitimleri, proje, araştırma ve benzeri faaliyetleri toplumsal katkı faaliyetleri arasında değerlendirilmektedir. Farklı alanlarda nitelikli toplumsal katkı faaliyetlerinin yapıyor olması olumlu olarak değerlendirilmiştir.

Üniversitenin toplumsal katkı süreçleri yönetim ve organizasyon yapısı ve tanımlı süreçleri oluşturulmuştur, ancak toplumsal katkı süreçlerine ilişkin yönetişim modelinin yeni olmasına bağlı

olarak henüz bu yapı kurumsallaştırılmamış ve toplumsal katkı kültürü henüz sistematik bir yapıya dönüşmemiştir. Özellikle sürecin düzenli olarak değerlendirilerek iyileştirmelerin yapıldığına yönelik tatmin edici kanıtlar bulunmamaktadır.

Kalite Komisyonunda toplumsal katkı alt komisyonu bulunmamaktadır, ancak Toplumsal Katkı Koordinatörü aynı zamanda Kalite Komisyonu üyesidir. Böylelikle toplumsal katkı faaliyetleri kalite sistemi içerisinde temsil ediliyor olsa da diğer birimlerde olduğu gibi bu koordinatörlük bünyesinde kalite komisyonunun kurulmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Öğrencilerin sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmelerinin desteklenmesi (gönüllük çalışmaları dersi) güçlü yöndür. İlgili birimlere kendi perspektifleri çerçevesinde gerek farklı dersler gerekse gönüllülük dersleri kapsamında yaygınlaştırılmanın yapılması önerilmektedir.

Üniversitenin fiziksel ve sosyal altyapısını toplumun ilgili kesimlerine açıyor olması, özellikle tenis sporu ve diğer spor aktiviteleri kapsamında belirli süreçler dahilinde yerleşke içinden yararlanılması halk üniversite entegrasyonunda güçlü yöndür.

Kurumun genelinde toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının kurumsal tercihler yönünde uygulanmakta olduğu görülmekle birlikte, toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının izlenmesi, değerlendirilerek önlem alınması ve süreci güvence altına alacak tanımlı mekanizmaların geliştirilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Özellikle Sürekli Eğitim merkezinin daha aktif ve etkin çalışması (hizmet çeşitliliği dâhil), kurum içi ve dışı koordinasyon faaliyetlerinin geliştirilmesi, çevik liderlik örneklerinin ve proaktif yaklaşımların birimde geliştirilmesi güçlendirilmesi gereken yönler olarak ortaya çıkmıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihler yönünde uygulanmaktadır.

## **Kaynaklar**

Toplumsal katkı projelerinde proje bazlı sponsorluk dosyaları hazırlanarak kaynak sağlanmaktadır. Saha ziyaretinde kaynak temininin, Gebze Teknik Eğitim ve Araştırma Vakfı aracılığıyla yürütüldüğü bilgisi edinilmiştir. Üniversite, proje bazında alınan sponsorluklar haricinde Vakıftan gerekli durumlarda kaynak sağlamaktadır. Ayrıca üniversite, ulaşım, sarf malzeme, yer sağlama ve personel desteği sağlayarak toplumsal katkı kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Toplumsal katkı ve sosyal sorumluluk projelerinin gönüllülük esasına dayanıyor olmasıyla personel giderleri oluşmamaktadır. Toplumsal Katkı Koordinatörlüğünün kendine ait bir bütçesi bulunmamakla birlikte, üniversitenin, kaynak temini için sponsorlarla yapılan iş birliği protokolleri bulunmaktadır. Toplumsal katkı faaliyetlerinin yürütülebilmesi için dış paydaşlardan destek alma potansiyeline sahip olunması güçlü bir yöndür. Bu kapsamda kurum gerek kurum içi gerekse kurum dışında yaptığı etkinliklerde dış paydaşlardan destek almıştır. GTÜ akademisyen ve öğrencileri, 6 Şubat depremlerinden etkilenen çocuklar ve gençler için 2. Hatay Bilim, Sanat ve Spor Şenliğine olan OctoXLabs, Gebze Ticaret Odası, Çayirova Belediyesi, Türkiye Soroptimist Kulüpleri Federasyonu, Darıca Belediyesi ve Gebze Belediyesi'nden sponsorluk desteği almıştır. Aynı şekilde 3. düzenlenen GTÜ Kozadan Kelebeğe Engelsiz Gençlik Festivali" "Kozadan Kelebeğe Engelsiz Bir Hayat İçin EI Ele" sloganıyla GTÜ Şenlik Alanı'nda gerçekleştirilen festival için Çayirova Belediyesi, Pendik Belediyesi, Genç MÜSİAD Gebze şubesi, Toplum destekli polis şube müdürlüğü, Darıca Sümer Pastanesi vb. sponsorlukla alınmıştır.

Temin edilen kaynakların belirlenmiş olan stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda kullanılıyor olması ve üniversitenin kaynak bulma yönünde aktif davranması güçlü yan olarak değerlendirilmektedir. Bununla beraber üniversite öz kaynaklarından ulaşım, etkinlik kapsamındaki tasarım, ikram, bülten, afiş vb. harcamalar karşılanması sınırlı da olsa kaynak oluşturmaktadır. Kurumun kaynak bulma yönünde aktif davranması güçlü yan olarak değerlendirilmekle birlikte, faaliyetlerin çeşitliliğinin ve kapsamının artırılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi noktasında faaliyetler için kaynak planlamasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

Kurum toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki (konferans salonları, laboratuvarlar, bilgisayar odaları, merkezler vb.), teknik ve mali kaynakların oluşturulmasına yönelik planlamalarının bulunduğu değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, kurumun fiziksel ve sosyal alt yapısının talebe bağlı olarak dış paydaşların kullanımına açılması güçlü bir yan olarak değerlendirilmiştir. Özellikle tenis sporu ve diğer spor aktiviteleri kapsamında belirli süreçler dahilinde yerleşke içinden yararlanılması halk-üniversite entegrasyonunda güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.

Saha ziyaretinde, üniversitenin paydaşlarıyla yapılan görüşmelerde paydaşların üniversiteyi sahiplenmesi bariz olarak kendisini göstermiştir. Bu durum üniversitenin toplumsal faaliyetlere yönelik etkinliğini tetikleyecek niteliktedir. Üniversitenin, farklı kurum ve kuruluşlarla (ulusal ve uluslararası) toplumsal katkı kapsamında iş birliği gerçekleştirebilme potansiyeline sahip olması, güçlü yan olarak değerlendirilmiştir. Ancak, toplumsal katkı faaliyetleri için ayrılmış belirli bir mali kaynak ve kaynak yönetiminin olmadığı değerlendirilmektedir. Faaliyetler kapsamında maddi, fiziksel ve insan kaynakları gönüllülük esasına göre yürütülmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynakların oluşturulmasına yönelik planları bulunmaktadır.

## 2. Toplumsal Katkı Performansı

### Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Üniversitenin 2022-2026 Stratejik Planında toplumsal katkı hedeflerine yer verilmiş ve belirlenen hedeflerin izlenmesine yönelik olarak performans göstergeleri belirlenmiştir. Ancak belirlenen hedefler toplumsal kalkınma konusunda gerçekleştirilen faaliyetleri tam olarak kapsamamaktadır. Yapılacak Stratejik Planlama güncellenmesinde ele alınmasında fayda vardır. Ayrıca mevcutta bulunan “Sürekli eğitim merkezi tarafından verilen sertifika sayısı” performans göstergesine ait gerçekleşmenin hedefin oldukça altında olduğu da görülmüştür. 2023 yılı için hedeflenen değer 1530 iken gerçekleşme 23 olarak görülmektedir. Üniversite yönetimi ile yapılan görüşmede yaşanan yönetsel bir problem olduğu ve giderildiği, performansın 2024 yılında hedeflenen değerinde elde edilmesine yönelik yürütüleceği açıklanmıştır. Üniversite, planda hedeflenen düzeye ulaşmış olmadığını belirli periyotlarda izleyerek raporlamakla birlikte bu raporlara dayanarak iyileştirmelerin yapılması yönünde sunulan kaynaklar çok sınırlı bulunmuştur. Bununla birlikte toplumsal katkı faaliyetlerinin sistematik takibini gerçekleştirebilmek için Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü kurulmuştur. Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü'nün yapısı ile görev ve yetkilerini belirlemek için 25.01.2024 tarihinde “Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü Yönergesi” yürürlüğe girmiştir, sonrasında iş şeması oluşturulmuştur.

Toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik planlamalar koordinatörlük içinde yapılan toplantılarda takip edilmektedir. Bu takibin daha sistematik hale getirilmesi amacıyla “GTÜ Toplumsal Katkı Sistemi” kurulmuştur. Ancak sistem yeni olduğu için henüz sistematik bir takibin uygulandığından söz etmek mümkün değildir. Yeni kurulmuş olması hasebiyle Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü, üniversite içinde toplumsal katkı faaliyeti sağlayan birimlerden veri toplayarak kendi bünyesinde veri arşivi oluşturmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla, bu süreç tamamlandıktan sonra değerlendirmeye ve performans takibine dair kanıtların izlenebilir olacağı değerlendirilmiştir.

Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü yaptığı çalışmaları web sayfasında “Projelerimiz” başlığı altında toparlayarak paylaşmaktadır. Etkinlik sonrası hedef kitleye “Toplumsal Katkı Etkinlik Memnuniyet Anketi” yapılmaktadır. İzleme ve değerlendirme çalışmalarının anket bazlı olduğu ve kurum geneline henüz yayılmamış olduğu değerlendirilmiştir.

Üniversitenin sürdürülebilirlik faaliyetleri hakkında bilgi verilmesi amacıyla Sürdürülebilirlik Ofisi Koordinatörlüğü tarafından, BM'nin 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi (SDG) doğrultusunda “Sürdürülebilirlik Raporunun” hazırlanarak kamuoyuyla paylaşılıyor olması, güçlü bir yan olarak değerlendirilmektedir. Raporla, öğrencilerin de katılım sağladığı; köy okullarına katkı, Filistin'e

destek kermesi, Down Sendromu farkındalığı ve deprem bölgesine kırtasiye ve kitap yardımı şeklinde çok yönlü 12 toplumsal katkı çalışmasının yapılmış olduğu belirtilmektedir. Bu örnekler güçlü yanı pekiştirmektedir. Öğrenci topluluklarının toplumsal katkı faaliyetlerinin teşvik edilerek ödüllendirilmesi güçlendirilecek yöndür.

2022-2026 Stratejik Plan amaçları içinde toplumsal katkı hedeflerine yer verilmiş olmakla birlikte kurum genelinde toplumsal katkı faaliyetlerinin izlenmesine ve iyileştirilmesine yönelik mekanizmaların ve paydaş geri bildirimlerini takip eden sistematik bir yapının bulunmaması, gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmiştir. Yürütülen faaliyetlere yönelik değerlendirme ve takip raporlarının üretilmesi, izlenmesi ve iyileştirme takip sisteminin kurulması önerilmektedir.

Yukarıdakilere ilaveten üniversitede özellikle iç paydaşların genel kanaati, kurumun görünür ve tanınırlığının artırılmasına ihtiyaç olduğudur. Üniversitenin bu yönünü güçlendirmek üzere aksiyonlar alması ve ilgili performansı izlemesi önerilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda toplumsal katkı performansının izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik ilke, kural ve göstergeler bulunmaktadır.

## E. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

2024 yılı Gebze Teknik Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamında kurumsal akreditasyon değerlendirme çalışması yapılmış ve bu raporda iletilen sonuçlara erişilmiştir. Bu değerlendirme sırasında saha ziyaretinde yapılan görüşmeler, tespitler ve paydaş bildirimleri ile birlikte aşağıdaki belgeler dikkate alınmıştır.

- 2023 yılında hazırlanan Gebze Teknik Üniversitesi KİDR raporu
- Önceki yıllara ilişkin KİDR raporları
- 2017 tarihli Kurumsal Geri Bildirim Raporu
- 2020 tarihli Kurumsal İzleme Raporu,
- Kurumun hazırlamış olduğu stratejik plan (2022-2026), 2023 yılı Stratejik Plan izleme raporu vb. raporlarla birlikte, kurum web sayfaları ve saha gözlemleri temel alınmıştır.

Kurumun web sitesinin değerlendirme sırasında sürekli güncellenmesi dikkati çekmiştir. Web sitesi her gün yeni bilgiler ile güncellenmiştir. Saha ziyaretine başlamadan önce yukarıdaki belgelerde açıklanmayan veya net olmayan durumları raporlaması ve ilgili kanıtları oluşturması için bir soru seti oluşturularak üniversiteye iletilmiştir.

Genel olarak üniversitenin tüm çalışmalarını idari birimlerde İSO 9001, İSO 1002 ve İSO27001 gibi standartlar çerçevesinde yürüttüğü içerisinde YÖKAK konusunda farkındalığın geliştirilmesi gereken bir alan olduğu dikkati çekmiştir. Eğitim Öğretim ARGE ve Toplumsal Katkı faaliyetlerine yönelik çalışmaların daha çok YOKAK değerlendirme süreci ile aktif olduğu gözlemlenmiştir.

2017 yılında verilen geri bildirim raporunda Gebze Teknik Üniversitesi'nin gerek stratejik plan gerekse yönetim sistemlerinin belgelendirmesine yönelik çalışmaların yeni olduğuna, hazırlanan raporların daha çok İSO belgelendirme sistemlerine yönelik çalışmaları kapsadığına, söz konusu çalışmaların YÖK kalite güvence sistemine tam olarak yansıtılmadığına, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü döneminde hazırlanan stratejik planların (2014- 2018) yapısal değişiklik nedeniyle uygulanmadığına, Gebze Teknik Üniversitesi'nde 2014 yılından itibaren yeniden yapılanma sürecine geçildiğine ve bu süreç içerisinde geçmişinden gelen alışkanlıklarına uygun olarak, araştırma odaklı üniversite kapsamında yönetim sistemlerini oluşturduğuna dikkatler çekilmiştir. Aradan geçen sürede bu tespitlerin büyük oranda devam ettiği gözlemlenmiştir. Bazı alanlarda iyileştirmeler ve gelişmeler olmakla birlikte çalışmaların hala İSO kapsamında ve sadece idari birimleri kapsıyor olacak şekilde yürütülüyor olması, kurumun stratejik planının aktif bir yönetim aracı olarak görülmemesi ve kurumun uygulamada ondan bağımsız hareket ettiği, birimlerde kalite komisyonlarının bulunmaması, performans izleme çalışmalarında periyodik değerlendirmelerin İSO gerekliliği olarak yılda bir Yönetimi Gözden Geçirme Toplantılarına yapıldığı, bu değerlendirmelerin genellikle idari birimlerin performansı ile sınırlı kaldığı gözlemlenmiş ve önceki raporda belirtildiği şekilde gelişmeye açık alan olarak devam ettiği değerlendirilmektedir. Özellikle izleme ve değerlendirme çalışmaları ile bunlara dayalı iyileştirmelerin genel olarak yılda bir kere yapılan memnuniyet anketlerine bağlı kalarak yürütüldüğü ve diğer zamanlarda iyileştirmelerin belirlenmesi ve yürütülmesi için bir mekanizmanın kurulmasına ihtiyaç olduğu dikkati çekmiştir. Kurumun bununla birlikte güçlü yanları da bulunmakta olup aşağıda her kriter bazında özetlenmiştir.

### 2. Liderlik, Yönetişim ve Kalite

#### Güçlü Yönler

GTÜ'nin liderlik, yönetişim ve Kalite kriteri bazında güçlü yanları şu şekilde özetlenebilir.

1. Kurumun stratejik planı ilgili mevzuata uygun olarak hazırlanmış ve stratejik amaçlar hedeflere dönüştürülerek sorumlu birimler ile eşleştirilmiş olması
2. Rektörün üniversitedeki sorunları dinlemek üzere Genişletilmiş Senato uygulamasını yürütmesi
3. Dış paydaşların üniversiteyi sahiplenmesi, paydaşlar (OSB, KBB, TSE, ASELSAN, Arı Bilgi Eğitim Kurumları, Alasar Şirketler Grubu, Yerel Belediyeler, vb) ile ortak projelerin yürütülmesi, Dış paydaşların çoğunluğunda mezun öğrencilerin aktif görevlerde olması
4. Mezun kart uygulaması ve bunun mezunlar ile birlikte belirlenmiş olması
5. Mezunlar Ofisi, Uluslararası İlişkiler Ofisi, Sürdürülebilirlik, Derecelendirme, Araştırma Koordinatörlükleri ile idari yapının güçlendirilmesi
6. Atama ve görevde yükselme süreçlerinin takip edildiği kurumsal Personel Atama ve Yükseltme Sistemi (PAYS) yazılımının hayata geçirilmiş olması
7. Kampüsteki yeşil alan miktarının yüksek olması
8. İdari birimler için iş akışlarının tanımlanmış olması (organizasyonel değişikliklerle senkronizasyonunun sağlanması gerekmektedir)
9. Memnuniyet anketlerinin düzenli yapılıyor olması (Değerlendirme ve geribildirimlerinin daha aktif yapılması gerekmektedir.)
10. İdari birimlerde ISO 9001, 10002, 27001, 50001 standartlarının entegre çalıştırılması ve bu kapsamda iç denetimlerin düzenli olarak yapılması ve sonuçlarının izleniyor olması (iyileştirmelerin takip edilmesi gerekmektedir.)
11. Alanında yetkin, yeniliklere ve işbirliğine açık akademik insan kaynağına sahip olunması (harekete geçirilmesi gerekmektedir.)
12. Mühendislik Fakültesinde her hafta Pazartesi günü 12:30-13:30 arasında ortak akıl saati uygulamasının yapılması (bunun diğer birimlere de yaygınlaştırılması)
13. Mühendislik Fakültesinde Fakülte Yönetim Kurulu Kararlarının elektronik ortamda yayınlanması (tüm kuruma yayılması ve Rektörlükten erişimin sağlanması)

## **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**

GTÜ'nin Liderlik yönetim ve Kalite Kriteri kapsamında gelişmeye açık yanları ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

1. Misyon, vizyon ve temel değerlerin uzun süre güncellenmemiş olması ve bu konuda bir değerlendirmenin yapılmamış olması
2. Kurum politikalarının tamamının bütüncül bir yaklaşımla tanımlanması ve güncellenmesi
3. Stratejik planın yönetim aracı olarak kullanılması, senatörler ve dekanlar tarafından yol haritası olarak görülmesi
4. Yöneticilerin kalite güvence farkındalığı artırma ve iyileştirme çalışmalarında aktif olması
5. Geri bildirimlerin çift taraflı yürütülmesi, paydaşlar tarafından Üniversiteye yapılan bildirimlere de geri bildirim yapılması
6. Tüm çalışanların YÖKAK süreçleri ile ilgili farkındalıklarının artırılması (Kurum içi çalıştaylar, BİDR değerlendirmeleri, eğitimler, uzmanlar ile sohbetler vb.)
7. İdari ve akademik birimlerde YÖKAK kapsamında gözden geçirme toplantılarının yapılması
8. Üniversitenin veri toplama sistemini beyan üzere yürütmekten kurtarıp veri doğrulama ve geçişleme sisteminin kurulması (Entegre bilgi yönetim sistemi)
9. Kalite güvence sisteminin etkinliği dâhil olmak üzere yürütülen faaliyetlere yönelik değerlendirme ve takip raporlarının (memnuniyet anketleri, ödül ve teşvik sistemi, hizmet içi eğitim sisteminin etkinliği, AYDEK kriterlerinin uygulanması, performans değerlendirme sisteminin ve veri toplama sistemlerinin etkinliği vb.) üretilmesi ve izlenmesi
10. Şikâyet sisteminin, "Şikâyet ve Öneri Sistemi" olarak düzenlenmesi
11. Akredite olmamış programlarda da kalite güvence faaliyetlerinin etkin olarak uygulanması
12. PÜKO döngüsünün tüm aşamaları kapsayacak şekilde yürütülmesi ve kapatılması konusunda farkındalık çalışmalarının yürütülmesi ve yaygınlaştırılarak uygulanması
13. Öğrencilerin kalite komisyonunda ve birimlerdeki kalite güvence çalışmalarında daha aktif

olması

14. Gelişmeye açık yanlarının belirlenmesi çalışmasının sadece anketler ile sınırlı görülmeyip, performans kriterleri ve diğer yollar ile ortaya çıkarılması, iyileştirme takımlarının oluşturulması, çalışmalarının sistematik izlenmesi ve iyileştirme takip sisteminin kurulması
15. Çalışmaların idari birimlerde uygulanan ISO standartları ile sınırlı tutulmayıp eğitim/öğretim/ARGE çalışmalarının da kapsama alınması, bu alanlarda da süreç tasarımlarının (kaplumbağa şemalarının) paydaş katılımları ile tamamlanması, özellikle tüm şemalarda süreç adımlarının listelenmesi ve YÖKAK kriterleri ile bütünleştirilmesi
16. Birimlerde YÖKAK kriterlerine uygun BİDR (Birim İç Değerlendirme Raporu) hazırlanması ve Kalite Komisyonlarınca değerlendirilmesi
17. Çalışan memnuniyet anketlerinin akademik ve idari personel memnuniyeti kapsamında ayrıştırılması
18. Kurumsal Performans İzleme ve Değerlendirme Sisteminin veri toplama periyodunun kısaltılması
19. Kadro ihtiyaçlarını belirlemek için sistematik bir mekanizmanın oluşturulması
20. Paydaşlar ile ilişkilerin bireysel bazda (mezun ile, müdür ile, araştırmacılar ile vb.) kalmayıp kurumsallaştırılması
21. Stratejik Planın güncellenmesi (Kurumsal performans göstergelerinin farklı olması, uluslararası standartlarda mezun verilmesinin hedeflenmesi, üniversite-sanayi işbirliğinin öne çıkarılması, toplumsal katkı süreçlerine yönelik performans göstergelerinin kapsamının genişletilmesi vb.) ihtiyacının bulunması

### 3. Eğitim ve Öğretim

#### Güçlü Yönler

Kurumun Eğitim ve Öğretim kriteri kapsamında güçlü yanları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. Eğitim öğretim programlarının bazılarında akreditasyonun çalışmalarının yürütülmüş ve yürütülmekte olması
2. Eğitim programlarının tasarlanmasında paydaşlar ile ortak çalışılması (Belediye, Aselsan, TUSAŞ, TEİ, TOSB vb.)
3. Akran öğretici uygulaması (sayısının artırılması)
4. Seçimlik derslerin bir kısmının çok disiplinli olması, öğrencilerin bu dersleri seçmesi yönünde teşvik edilmesi
5. Öğrencileri, proje yapmaya teşvik eden eğitim yaklaşımının benimsenmiş olması, TÜBİTAK 2209 ve 2244 Destek Programları kapsamında bitirme ödevlerinin ve projelerinin verilmesi
6. Bazı birimlerde öğrenciler ile idare arasındaki iletişimin güçlü olması (bazılarında da geliştirilmeye ihtiyaç olması)
7. Paydaşların mezun kalitesinden memnun olması
8. Bazı birimlerde haftalık ders programlarının öğrencilerin ders dışı faaliyetlerini gerçekleştirebilecekleri şekilde hazırlanmış olması
9. 2547 sayılı Kanun ek madde 46 uygulamasının başarı ile yürütülmesi
10. Engelsiz kampüs kapsamında 10 bina için Turuncu Bayrak alınmış olması (uygulamalarının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.)
11. 4 programda TYÇ logosunun alınmış olması
12. Hibrit eğitimi destekleyen bir eğitim altyapısının bulunması
13. Mühendislik Fakültesinde sektör staj uygulamasının gerçekleştirilmesi ve MUH391 (Proje yazma) dersinin açılmış olması (Diğer birimlere de yaygınlaştırılması)

#### Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

Kurumun Eğitim ve Öğretim kriteri kapsamında gelişmeye açık yanları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. Eğitim programlarının akreditasyonu için birimlere verilen destek ve teşvikin artırılması
2. Seçimlik derslerin yeterliliği ve uygunluğuna yönelik bir değerlendirmenin yapılması
3. Derslerin AKTS hesaplarının yapılmasında sistematik bir yapının geliştirilmesi ve tüm dersler için uygulanması, kurumsal bazda bir izleme ve kontrol mekanizmasının geliştirilmesi
4. Akademisyenlere Öğrenme Çıktıları ile Program Çıktıları ve bunların eşleştirilmesi konularında eğitimler verilmesi ve bu eğitimlerin sistem oturuncaya kadar her yıl tekrarlanması ve izlenmesi
5. Ders yükü dağılımlarının sistematik bir yapıda yürütülmesi
6. Mezunlar ile ilişkilerin daha sıkı olması ve daha fazla mezuna ulaşılması
7. Lisansüstü eğitimde süreç tasarımlarının yürütülmesinin dijital ortama taşınması ve bu çalışmanın tüm kurumda yaygınlaştırılması
8. Öğrencilerin sorunlarını düzenli olarak ilgili birimlere iletebilecekleri ve geri dönüş alabilecekleri anketler haricinde farklı mekanizmaların kurulması
9. Lisans ve lisansüstü tüm programlarda Danışma Kurullarının oluşturulması (özellikle akredite olmamış programlarda) ve aktif olarak çalıştırılması
10. Kampüsün fiziki ve hizmet yetkinliklerinin artırılması (Yemekhanenin hijyen olması, kütüphanede yer sorununun çözülmesi, kampüs içi ulaşım imkanlarının artırılması, köpek ve böcek sorununun çözülmesi, derslik sorunlarının çözülmesi vb.)
11. Mühendislik Fakültesindeki öğrenci dilekçelerinin on-line alınması uygulamasının Üniversitenin geneline yaygınlaştırılması

#### 4. Araştırma ve Geliştirme

##### Güçlü Yönler

Kurumun Araştırma ve Geliştirme kriteri kapsamında güçlü yanları aşağıdaki gibi özetlenebilir.,

1. Araştırma kültürünün çok yüksek olması
2. Üniversite-sanayi-kamu işbirliğinin yüksek olması
3. Üniversite bünyesinde çok disiplinli araştırmaların yapılması ve bunun üniversite geneline yaygınlaştırılması gayretinin yüksek olması
4. GebzeLab uygulaması ile laboratuvarlardaki cihazların ve kaynakların ortak kullanımının sağlanması
5. Üniversitede yürütülen araştırmaların patentlenebilir nitelikte olması, patent işlemlerinin desteklenmesi ve çalışmalarını yürütmek üzere sorumlu bir birimin bulunması
6. Lisansüstü tezlerin çoğunluğunun ilgili sanayi kuruluşları ile ortak belirleniyor olması
7. Lisansüstü öğrenciler ile akademisyenler arasındaki etkileşimin güçlü olması
8. Ulusal ve uluslararası proje alma motivasyon ve gayretinin yüksek olması
9. Laboratuvarların alt yapısının çok güçlü olması (160 laboratuvar ile sanayiye de destek verilmesi)
10. AR-GE Kurulu ile BAP, AR-GE Koordinatörlüğü ve Döner Sermaye İşletmesi Müdürlüğü arasındaki koordinasyonun sağlanması
11. Enstitüler bünyesinde günün koşullarına uygun lisansüstü programların açılması (yapay zekâ ve kuantum bilimi ve teknolojileri vb. yüksek lisans programlarının açılmış olması)
12. Sanayi kuruluşları ile ortak laboratuvarların (Fujitsu Türkiye ve IBTECH-Finansbank) yürütülüyor olması
13. Lisansüstü Araştırmalar Sempozyumu gibi bilimsel etkinlikler ile öğrencilerin ve araştırmacıların motivasyonunun artırılması
14. Uluslararası projelendirme çalışmalarına destek vermek üzere Uluslararası İlişkiler Ofisi bünyesinde bir Proje Ofisinin kurulmuş olması

##### Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

Kurumun Araştırma ve Geliştirme kriterine göre gelişmeye açık yanları aşağıdaki şekilde



özetlenebilir.

1. BAP koordinatörlüğünde verilen projelerin kimlere verildiğinin (proje dağılımlarının) ve proje süre ve bütçe bilgilerinin akademisyenlerin erişimine açılması
2. Lisansüstü tez çalışmalarının yürütülmesinde Odaklanmış Teknoloji Yol Haritalarının kullanılması
3. Araştırma birimlerinde çalışanların idari görevlerinin yoğunluğu ve birden fazla görev tanımı nedeniyle araştırma faaliyetlerinde aksayan verimin artırılması
4. Araştırma faaliyetlerinde satın alma ve diğer altyapı hizmetlerinin mümkün olduğunca merkezileştirilerek etkinliğin artırılması
5. BAP projelerinde mevzuat çerçevesinde lisans öğrenci projeleri için de destek verilmesi, dış paydaşların bu yönde desteğinin aranması
6. Merkezi yönetim bütçesi dışındaki finansal kaynakların bütüncül bir yaklaşımla ve etkin yönetilmesi (döner sermaye, proje kurum hisseleri, TTO payları vb.)

## 5. Toplumsal Katkı

### Güçlü Yönler

Kurumun Toplumsal Katkı kriterine göre güçlü yanları aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

1. Üniversitenin farklı birimlerinde (Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü, Engelsiz GTÜ Birimi, Sürdürülebilirlik Ofisi Koordinatörlüğü, Atık Yönetimi ve Çevre Birimi, Psikolojik Taciz ile Mücadele Birimi, Bağımlılıkla Mücadele Birimi, KUAM ve ATAM gibi araştırma merkezleri, Gebze Lab., vb. gibi) alana özgü toplumsal katkı faaliyetlerinin sunuluyor olması.
2. Akademik birimlerde çalışanların toplumsal katkıyı önemsiyor olması, akademik bilgi birikiminin bölgenin kamu ve özel kuruluşlarında pratik bilgiye dönüştürülerek destek üretmesi
3. Üniversitenin fiziksel ve sosyal altyapısını toplumun ilgili kesimlerine açıyor olması
4. Toplumsal katkı faaliyetlerinin yürütülebilmesi için dış paydaşlardan destek alma potansiyeline sahip olunması
5. Öğrencilerin sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmelerinin desteklenmesi (gönüllük çalışmaları dersi)
6. Çeşitli özel etkinliklerle toplumun ilgili kesimleri arasında köprü olunması (Mesela, İşte İş'in Kariyer ve İstihdam Fuarı ile iş arayanlar ile işverenlerin bir araya getirilmesi)

### Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

Kurumun Toplumsal Katkı kriterine göre gelişmeye açık yanları aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

1. Toplumsal katkı farkındalık ve kültürünün yaygınlaştırılması
2. Toplumsal katkı politikası çerçevesinde ilgili süreçlerin tanımlanması ve Kalite Güvence Sistemine entegre edilmesi, toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik iyileştirmelerin artırılması ve izlenmesi
3. Toplumsal katkı faaliyetlerinin etki ve işlerliliğinin ölçülmesi ve sistematik olarak değerlendirilerek izlenmesi
4. Sürekli Eğitim merkezinin daha aktif ve etkin çalışması (hizmet çeşitliliği dâhil)
5. Öğrenci topluluklarının toplumsal katkı faaliyetlerinin teşvik edilerek ödüllendirilmesi
6. Kurumun görünür ve tanınırlığının artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması