

**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU**

DEĞERLENDİRME TAKIMI

Prof. Dr. Üstün Ergüder (Başkan)

Prof. Dr. Filiz Bengü Dilek (Üye)

Prof. Dr. Sultan Taşcı (Üye)

Prof. Dr. İsmail Tuncer Değim (Üye)

Öznur Oğuzoğlu (Üye)

Doç. Dr. Harun Yakışık (Gözlemci)

Gözde Köse Toköz (Raportör)

Ocak 2018

İstanbul

KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORUNUN İÇERİĞİ

1. GİRİŞ	3
1.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci.....	3
1.2. Kuruma İlişkin Bilgiler.....	4
1.3. Değerlendirme Süreci	6
2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ.....	7
3. EĞİTİM-ÖĞRETİM	9
4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME / TOPLUMSAL KATKI	13
5. YÖNETİM SİSTEMİ VE KURUMSAL KARAR ALMA SÜRECİ	17
6. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....	19

ÖNSÖZ

“İstanbul Teknik Üniversitesi Kurumsal Geri Bildirim Raporu” Yükseköğretim Kalite Kurulu adına İstanbul Teknik Üniversitesini değerlendirmek üzere, Yükseköğretim Kalite Kurulunun belirlemiş olduğu “Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri” çerçevesinde ve Üniversitenin 2015 ve 2016 yılları için hazırlamış olduğu “Kurum İçi Değerlendirme Raporları” ile 2017 taslak raporu ve üniversitenin sunduğu diğer dokümanlar göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır.

Kurumsal Dış Değerlendirme süreci kapsamında İstanbul Teknik Üniversitesine 2-3 Kasım 2017 tarihlerinde ön ziyaret ve 24-27 Aralık 2017 tarihlerinde ana ziyaret olmak üzere iki aşamalı ziyaretler gerçekleştirilmiştir.

Ziyaretler süresince yaptığımız toplantı ve incelemelerde takımımıza destek olan ve özenli yaklaşımlarıyla samimi paylaşımlarda bulunan, başta Sayın Rektör Prof. Dr. Mehmet Karaca, Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Ali Fuat Aydın olmak üzere, İstanbul Teknik Üniversitesi Kalite Komisyonu üyelerine, akademik ve idari personel ile öğrencilerine ve dış paydaşlarına çok teşekkür ediyoruz.

İstanbul Teknik Üniversitesi
Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı

1. GİRİŞ

1.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci

23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği’nin 10. Maddesi uyarınca, ülkemizdeki yükseköğretim kurumları, iç değerlendirme çalışmalarını her yıl Ocak-Mart aylarında tamamlamak ve hazırladıkları Kurumsal İç Değerlendirme Raporu’nu (KİDR) Nisan ayı sonuna kadar Yükseköğretim Kalite Kuruluna göndermekle yükümlüdür. Yine aynı Yönetmelik’in 12. maddesi uyarınca yükseköğretim kurumlarının beş yılda en az bir defa Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yürütülecek dış değerlendirme sürecinden geçmeleri gerekmektedir.

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

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

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

- Kurum ne yapmaya çalışıyor?

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

İstanbul Teknik Üniversitesi dış değerlendirme süreci;

- a) KİDR raporları, Kurumun Stratejik Planı (2017-2021) ve kurumsal web sitesi üzerinden yapılan ön değerlendirme,
- b) Kurum ön ziyareti (2-3 Kasım 2017)
- c) Kurum ziyareti (24-27 Aralık 2017) ve
- d) Kurumsal Geri Bildirim Raporu'nun (KGBR) hazırlanması

aşamalarından oluşmuştur.

Genel anlamda dış değerlendirme sürecinin başarısı, değerlendirmenin tüm evrelerinin kapsamlı ve planlı şekilde kesintisiz olarak bütünsel bir yapıda yürütülmesine ve zamanında tamamlanmasına bağlıdır. Değerlendirme sürecinin iyileştirilmesi ise değerlendirme amaçlarının doğru şekilde anlaşılmasına, süreç sonuçlarının değerlendirilmesine ve tüm katılımcıların doğru ve eksiksiz geri bildirim sunmalarına bağlıdır.

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

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

1.2. Kuruma İlişkin Bilgiler

Geçmiş Osmanlı dönemine kadar uzanan İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) ilk kez Batılı anlamda mühendislik eğitimi verilmek üzere, 1773 yılında III. Mustafa döneminde Mühendishane-i Bahr-i Hümayun adıyla kurulmuştur. Gemi inşaatı ve haritacılık öğretimi yapan bu kurumdan sonra okul, farklı mühendislik ve mimarlık alanlarını kapsayacak şekilde genişlemesinin ardından Cumhuriyet Türkiye'sinde 1944 yılında İTÜ'ye dönüşmüş ve 1946 yılında da İnşaat, Mimarlık, Makina ve Elektrik Fakültelerinden oluşan özerk bir üniversite

olmuştur. Daha sonra; Maden, Kimya-Metalürji, Gemi İnşaatı ve Deniz Bilimleri, Fen Edebiyat, İşletme, Uçak ve Uzay Bilimleri, Denizcilik, Tekstil Teknolojileri ve Tasarımı, Bilgisayar ve Bilişim Fakültelerinin kurulması ile büyümüş, tüm fakülteler bölümlere ayrılmış ve her fakültede diploma veren programlar geliştirilmiştir. İTÜ'de 1974–1975 öğretim yılında iki kademeli eğitime geçilerek, dört yıllık lisans eğitimine ilave olarak iki yıllık lisansüstü programları ile birçok uzmanlık alanında üst düzey eğitim vermeye başlanmıştır. Halen Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler, Enerji, Avrasya Yer Bilimleri, Bilişim, Deprem Mühendisliği ve Afet Yönetimi ile Havacılık olmak üzere, yedi enstitü tarafından yürütülen yüksek lisans ve doktora programları ile büyük bir öğrenci kitlesine hizmet verilmektedir. İTÜ, aynı zamanda ülkemizin ilk Türk Müziği Konservatuvarını bünyesinde bulundurmakta olup 1999 yılından beri Müzik Yüksek Lisans ve Doktora programları kapsamında da eğitime devam edilmektedir.

İTÜ, Türkiye'de mühendislik ve mimarlık mesleklerinin tanımlarını yapan ve bu tanımları her zaman güncel tutmayı başaran ülkemizin en gözde üniversitelerinden biridir. Fakültelerinin ilgili programları Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Mühendislik ve Teknoloji Akreditasyon Kurulu (Accreditation Board for Engineering and Technology, ABET), ABD Ulusal Mimarlık Akreditasyon Kurulu (National Architectural Accrediting Board, NAAB), İngilizce Dili Programı Akreditasyon Komisyonu (Commission on English Language Program Accreditation, CEA), Uluslararası Peyzaj Mimarları Fedarasyonu (International Federation of Landscape Architects - IFLA) gibi birçok uluslararası akreditasyon sürecinden başarı ile geçerek akredite edilmiştir. Denizcilik Fakültesi bünyesinde yapılandırılan ve ilgili ulusal/uluslararası kuruluş ve yönetmeliklerle uyumlu olan bir Kalite Yönetim Sistemi (İTÜDF-KYS) mevcuttur. Ayrıca Gemi Teçhizatı Test Merkezi Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) tarafından akredite edilmiştir. Yine Tekstil Teknolojileri ve Tasarım Fakültesi Tekstil ve Konfeksiyon Kalite Kontrol ve Araştırma Laboratuvarı TÜRKAK tarafından akredite edilmiştir.

İTÜ'nün toplam kapalı alanı 830.485 m² olup eğitim binaları beş yerleşkede (Ayazağa, Gümüşsuyu, Taşkışla, Maçka ve Tuzla) bulunmaktadır. Üniversitede 2017 yılı itibariyle 50 ön lisans, 24.492 lisans, 11.584 yüksek lisans ve 3.415 doktora olmak üzere toplam 39.541 öğrenci öğrenim görmektedir. İTÜ'de 2.161 akademik personel ve 1.363 idari personel görev yapmaktadır.

1.3. Değerlendirme Süreci

İTÜ, 2015 tarihli Yükseköğretim Kalite Güvence Yönetmeliği'nin ilgili maddesi çerçevesinde 2015 ve 2016 yılları Kurumsal İç Değerlendirme Raporları'nı (KİDR) hazırlayarak Yükseköğretim Kalite Kuruluna sunmuştur. İTÜ 2016 yılında hazırladığı raporunda 2018 yılında dış değerlendirmeden geçmeye yönelik niyet beyan etmiş olmakla birlikte Yükseköğretim Kalite Kurulunun planları kapsamında üniversitenin Kurumsal Dış Değerlendirme süreci 2017 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle 2017 yılında kurumun kalite çalışmalarında geldiği son durumu göstermek açısından takımımızın dikkatine sunulan 2017 taslak KİDR, bilgi ve örgütsel düzenlemeler, ziyaret tarihlerinin hemen öncesinde, Üniversite tarafından hazırlanarak tarafımıza ulaştırılmıştır. Üniversite yönetiminin bu konuda sergilediği özverili çalışma takımımız tarafından takdir edilmiştir.

Süreç kapsamında Yükseköğretim Kurulu tarafından görevlendirilen; Prof. Dr. Üstün Ergüder (Başkan), Prof. Dr. Filiz Bengü Dilek, Prof. Dr. Sultan Taşcı, Prof. Dr. İsmail Tuncer Değim, Öznur Oğuzoğlu, Gözde Köse Toköz, Doç. Dr. Harun Yakışık'tan oluşan Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı (bundan sonra Değerlendirme Takımı olarak ifade edilecektir) kurumsal dış değerlendirme çalışmasını Yükseköğretim Kalite Kurulu Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri'ni temel alarak gerçekleştirmiştir.

İlk olarak İTÜ hakkındaki bilgilerin, kurumun kalite güvence sisteminin, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme faaliyetleri ve toplumsal katkıları ile yönetim sisteminin özetlendiği 2015 ve 2016 KİDR raporları ve 2017 yılı taslak KİDR raporu incelenmiştir. 2-3 Kasım 2017 tarihlerinde kuruma gerçekleştirilen ön ziyarette bu raporlara dair ilk değerlendirme yapılmıştır. Aynı zamanda bu ziyarette Rektörlük üst yönetimi, Senato ve Üniversite Yönetim Kurulu üyeleri, Kalite Komisyonu üyeleri, Enstitü yöneticileri ve idari birim yöneticileri ile toplantılar gerçekleştirilerek görüşmelerin bir kısmı tamamlanmıştır. Bu ziyarette ayrıca, 24-27 Aralık 2017 tarihlerindeki asıl saha ziyaretine ilişkin planlamalar netleştirilmiştir. Saha ziyaretinde ise birim ve araştırma merkezleri yöneticileri, akademik ve idari personel, lisans ve lisansüstü öğrenciler ile kurumun dış paydaşlarıyla toplantılar yapılmış, üniversitenin farklı birimleri ziyaret edilmiş, KİDR raporlarında belirtilen hususların ne kadarının hayata geçirildiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Saha ziyaretini takiben Değerlendirme Takımı tarafından Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) hazırlanmıştır.

2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

İTÜ'nün Ekim 2017 tarihi itibarıyla ilan edilmiş bir kalite politikası bulunmaktadır. Çok yakın zamanda oluşturulan İTÜ Kalite Politikası'nın üniversite genelinde zaman içinde yapılacak bilgilendirmeler ile benimsenmesi sağlanmalıdır/beklenmektedir.

Ağustos 2017 tarihi itibarıyla, Kalite Güvencesi Yönergesi ile Kalite Komisyonu ve Koordinatörlüğü'nün yetki, görev ve sorumlulukları tanımlanmıştır. Bu kapsamda akademik ve idari birimlerde de birim kalite komisyonları oluşturulmuştur. Oluşturulan bu yeni yapılanmaların uygulama boyutunda, kurum kültürüne de uygun ve etkin çalışmasına olanak sağlayacak şekilde, gerektiği durumlarda güncelleştirilmesi sağlanmalıdır. İTÜ bünyesinde yapılan kalite çalışmaları, Kalite Koordinatörlüğü tarafından oluşturulan internet sayfasında (www.kalite.itu.edu.tr) iç ve dış paydaşlar ile paylaşılmaktadır.

Yeni oluşturulan İTÜ Kalite Yönetim Döngüsü yaklaşımı takdirle karşılanmış olup, döngüde yer alan karar mekanizmaları başta olmak üzere, farkındalık ve sahiplenme düzeyinin artırılması beklenmektedir. Kalite yönetim sürecinin dinamikliği dikkate alındığında, oluşturulan sistemlerin ihtiyaçlara zamanında yanıt verebilmesi, bunun için de izleme ve değerlendirmenin sürdürülebilir olması gerekmektedir. Kurumun “performans göstergeleri” olarak tanımladığı göstergelerin KİDR'lerde izleme ve değerlendirme sonuçlarının sunulması, düzeltme ve iyileştirme faaliyetlerinin takip edilmesiyle tüm bu değerlendirme sonuçlarının paydaşlara bildiriminin yapılması sağlanmalıdır.

Kurulan kalite güvence sistemi ile ilgili bilgilendirme çalışmalarının başlatılmış olduğu görülmüş olmakla birlikte bu çalışmaların sürdürülebilirliğinin sağlanması için planlı aktivitelere ihtiyaç olduğu görüşüne varılmıştır. Bu noktada, yeni başlatılan kalite çalışmalarının şeffaflığını sağlama çabaları da olumlu bulunmuş olup, sürdürülebilir olması beklenmektedir.

Kurum yöneticilerindeki, kalite süreçleri ve çevrimleri konusundaki farkındalık, sahiplenme ve motivasyon takdirle karşılanmıştır.

Rektörlük ve fakülte bünyesindeki idari yöneticilerin stratejik planlama ve kalite yönetim uygulamalarındaki bilinç düzeyinin yüksek olması ve bu yöndeki uygulama örnekleri takdirle karşılanmıştır. Bu yaklaşımın tüm idari personele de yaygınlaştırılması fayda sağlayacaktır.

İTÜ'nün 2006 yılından başlayan bir stratejik planlama deneyimi ve bilinci bulunmaktadır. Ancak, Kurumun yasal gereksinimler nedeniyle yıllık olarak takip ettiği birtakım veriler bulunmasına karşılık, hazırlanan stratejik planlarda özellikle kurumsal dış değerlendirme sürecinin odaklandığı 2016 yılı ve öncesine ait performans göstergeleri kapsamında, sistematik olarak yürütülen izleme ve değerlendirme sonuçlarına ulaşamamıştır.

Bununla birlikte, 2017 yılında hazırlıkları tamamlanarak Üniversite yönetimince onaylanan 2017-2021 Stratejik Planı'nın Üniversitenin önceliklerinin, hedeflerinin ve bu hedeflerin izlenerek iyileştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine olanak sağlayacak göstergelerin belirlenmiş olması olumlu olarak değerlendirilmiştir. Stratejik Plan'daki göstergeleri ölçebilmek ve izleyebilmek için uygulamaya alınan İTÜ Gösterge Paneli'nin (Dashboard) ve KalİTÜ mekanizmasının kurulmuş olması da memnuniyet vericidir. Stratejik Plan'daki göstergelerin izleme ve değerlendirme çalışmaları sorumlularının Rektör Yardımcıları seviyesinde sahiplendirildiği görülmekle birlikte, bu göstergelerin gerçekleştirilmesinde akademik/ıdari birimlerin rolü ve sorumluluğunun ne olduğu konusundaki çalışmaların halen devam ettiği görülmüştür. Bazı birimlerde, birim 2017-2021 Stratejik Planı'nın hazırlandığı, bazı birimlerde ise bu konudaki çalışmaların devam ettiği bilgisine ulaşılmıştır. Özellikle araştırma stratejileri kapsamındaki hedeflere yönelik olarak izlenecek performans göstergeleri için planlanan faaliyetlerin (ilgili gösterge kapsamında birim/bölümlerin rolü ve sorumluluğunun ne olduğunun belirlenerek birim/bönlümlere bu sorumluluğun verilmesi ve bilgilendirilmesi yaklaşımının) tüm göstergeler kapsamında da yaygınlaştırılarak yapılması ve alt birim/bönlümlere de bildirilmesi fayda sağlayacaktır.

Kurum, başta Mühendislik lisans programları olmak üzere, Mimarlık Fakültesi Mimarlık lisans ve yüksek lisans programları, Yabancı Diller Yüksek Okulu gibi birçok program akreditasyonu çalışmalarını geçmişten bu yana başarıyla sürdürmektedir. İTÜ'nün bu konuda gösterdiği kararlılık ve başarı takdire değer bulunmuş olup iyi uygulama örnekleri olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, Denizcilik Fakültesinde kurulan Kalite Yönetim Sistemi övgüye değerdir. Denizcilik Fakültesi ile Tekstil Teknolojileri ve Tasarım Fakültesi kapsamındaki iki laboratuvarın da akredite edilmesi yaklaşımının toplumsal hizmete yönelik donanımlı diğer laboratuvarlarda da uygulanması faydalı olacaktır.

Kurumun uzun yıllardır program akreditasyon süreçlerinden elde edilen deneyimlerinin akreditasyon sürecinden geçmeyen fakülte ve/veya bölüm/birimlere de yansıdığı iyi uygulama örneklerinin varlığı (Fen Edebiyat Fakültesi, Fen Bilimleri Enstitüsü gibi) memnuniyet verici olarak değerlendirilmiştir. Bu iyi uygulama örneklerinin tüm birimlerde yaygınlaştırılması iç kalite güvence sisteminin işletilmesine katkı sağlayacaktır.

Üniversite genelinde paydaş görüşlerinin kalite güvence sistemine yansıtıldığını gösterir uygulamaların ve/veya mekanizmaların (toplum/çalışan/öğrenci memnuniyet anketi, öneri/şikâyet sistemi vb.) bulunduğu ancak henüz tam olarak sistematik bir yapıya kavuşmadığı görülmüştür. Akredite birimlerde iç ve dış paydaşlarla var olan yapılandırılmış etkileşimin tüm birimlere ve üniversite geneline yaygınlaştırılması beklenmektedir.

Üniversitenin bir uluslararasılaşma politikası bulunmaktadır. Uluslararası protokol ve işbirliği faaliyetleri mevcut olup programlarının sonuçları nicel göstergelerde görülmektedir. Ancak, elde edilen sonuçların bir sonraki yıl iyileştirmelerde kullanıldığını gösteren veriler ile izleme ve değerlendirme çalışmalarını gösterir yeterli bulguya ulaşılamamıştır.

İTÜ'nün mezunlarının kayıt altına alınarak takip edilmesi için kurulmuş bir mezun takip sistemi mevcuttur. Ayrıca, mezun istihdam oranları, istihdamın sektörel dağılımı, nitelikleri vb. gibi bilgilerin izlenmesine yönelik girişimler olumlu bulunmuştur. Bugüne kadar verdiği on binlerce mezundan oluşan paydaş havuzunun İTÜ'nün güçlü yanlarından biri olduğu saptanmıştır. Bu durumun Üniversite yönetimince de tespit edilmiş olması ve bu varlığın işlevsel hale getirilmesi için yeni birçok girişimde bulunuyor olunması memnuniyetle izlenmiştir. Bu bağlamda, henüz yeni uygulamaya alınan "İTÜ Mezun Platformu" mekanizması ile birlikte ortaya konulan yeni yaklaşımın ise mezun ilişkileri yönetiminin daha etkin yapılabilmesi için önemli bir atılım olduğu düşünülmektedir. Saha ziyaretleri sırasında Üniversitenin dış paydaşları ile yapılan görüşmede de mezunların Üniversitenin eğitim ve araştırma kalitesinin yükseltilmesi konusundaki ilgileri de takdirle karşılanmıştır.

3. EĞİTİM-ÖĞRETİM

Köklü bir geçmişe sahip olan İTÜ, ulusal/uluslararası ölçekte talep gören nitelikli mezunlar yetiştirmektedir. Eğitim dili, bazı programlarda yüzde yüz İngilizce, bazı programlarda en az yüzde otuz İngilizce şeklinde olup, sadece Türk Müziği Devlet Konservatuarında tamamen

Türkçe'dir. Ayrıca, 13 adet uluslararası ortak lisans programı ve 1 adet uluslararası ortak yüksek lisans programı yürütülmektedir. Eğitim programlarında uluslararası akreditasyon uygulamalarına önem vermesi, Kurumun uluslararası nitelikli eğitim verme kararlılığının bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, 23 mühendislik lisans programının ABET akreditasyonuna sahip olması; mimarlık lisans ve yüksek lisans programlarının NAAB; Peyzaj Mimarlığı lisans programının IFLA; Yabancı Diller Yüksekokulu programının CEA ve Denizcilik Fakültesi programlarının EMSA tarafından akredite edilmiş olması, akreditasyon süreçlerinin üst yönetim tarafından desteklenmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik kararlılığı övgüye değerdir.

Akredite edilmiş programlarda eğitim amaçları, yeterlilikleri ve öğrenme çıktılarına ulaşılması tanımlı süreçler ile güvence altına alınmıştır. Bu süreçlere paydaşların farklı seviyelerde katılımının sağlandığı da gözlenmiştir. Üniversitenin, bu tanımlı süreçleri diğer eğitim programlarına da yaygınlaştırması beklenmektedir.

Akredite edilmiş programların eğitim amaçları ve kazanımlarının kamuoyuna açık bir şekilde ilan edildiği görülmüştür. Bu tanıtımın yapılmadığı diğer programların da program eğitim amaçlarını ve kazanımlarını oluşturarak kamuoyuna açık bir şekilde ilan etmesi beklenmektedir.

Üniversitede öğrencilerin teorik bilgilerini uygulamaya aktarmalarına katkı sağlayacak laboratuvarlar mevcuttur. Ancak, artan öğrenci sayısı nedeniyle talebi karşılamakta zorlanıldığı, altyapı imkanlarında bazı yetersizliklerin olduğu değerlendirilmiştir.

Eğitim programlarında yer alan derslerin iş yüküne dayalı kredi değerlerinin (AKTS) belirlendiği görülmekle birlikte iş yüklerinin belirlenmesi sürecinde öğrenci ve öğretim elemanlarının görüşlerinin alınmadığı anlaşılmıştır. Saha ziyareti sırasında öğrencilerle yapılan görüşmelerde de eğitim programının getirdiği yoğun iş yükü ile ilgili sıkıntılar dile getirilmiştir. İş yükü anketleri gibi uygulamalarla bu kredi değerlerinin güncellenme çalışmalarının yapılması önerilmektedir.

Öğrencilerin derslerdeki başarılarının ölçülmesi ve değerlendirilmesine ilişkin yöntemler ve bunların uygulamasına ilişkin olarak, bazı derslerde öğrencilerin sınav kağıtlarını görmediği hatta notlarını geç öğrendiği gibi geri bildirimlere rastlanmıştır. Bu durum ve uygulamaların üniversitenin geneli için geçerli olup olmadığını tespit edememiş olmakla birlikte, nerede varsa, önüne geçilmesi için ders ve öğretim elemanı değerlendirme anketlerinin önemle ele alınması, gerekirse daha farklı uygulamaların hayata geçirilmesi önerilmektedir.

Uluslararasılaşma hedefi olan bir üniversite olması dolayısıyla Uluslararası Eğitim Dekanı gibi bir yapılandırmanın oluşturulmuş olduğunu kurum yöneticileri saha ziyareti sırasında takımımıza bildirmiştir. Ancak takımımız ziyaret takviminde zaman yeterli olmadığı için bu konuda yetkili kişilerle görüşme fırsatını bulamamıştır. Ayrıca KIDR’de belirtilen bir İTÜ Erasmus ofisi ve Uluslararası Ofis bulunmaktadır. Bu düzenlemelere rağmen uluslararası öğrencilerden bazı şikayetler alınmıştır. Bu şikayetler şöyle özetlenebilir: (1) İngilizce yapılacağı ilan edilen derslerin bazılarında uygulamada Türkçe’ye dönüşmesi, (2) tamamen yabancı bir ortama gelmiş uluslararası öğrenciler için oryantasyon düzenlemelerin yeterli olmaması ve (3) bu bağlamda öğrencileri bilgilendirme, yazışma ve duyuruların çoğunlukla Türkçe olması. Bu hususları yetkililerle konuşup doğrulama fırsatı bulamamış olmamıza rağmen konuyla alakalı iyileştirmelerin yapılması önerilmektedir.

İTÜ’de uluslararası öğrenciler için öğrenci memnuniyetini sağlayacak şekilde sistematik olarak yürütülen bir destek mekanizmasının henüz oluşturulmadığı dikkat çekmektedir. Bu yönde hem öğrencilerin topluluklar aracılığıyla hem de yönetimin Rektör Danışmanlığı vb. mekanizmalar aracılığıyla gösterdikleri çabalar olumlu görülmekte, ancak bu sürecin geliştirilmesi/hızlandırılmasına ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Eğitim dili en az yüzde otuz İngilizce yürütülen programlara kayıtlı öğrencilere yüzde yüz İngilizce ders alma imkanı tanınması öğrenci merkezli yaklaşım açısından son derece olumlu değerlendirilmiştir. Ancak, yukarıda da belirtildiği gibi, İngilizce verilen derslerde zaman zaman Türkçe kullanıldığı, bunun yabancı öğrenciler tarafından yadırgandığı izlenimi edinilmiştir. Üniversitenin paydaşlarının da mezunların İngilizce seviyelerinin beklenen düzeyde olmadığı ve eğitimin bu açıdan güçlendirilmesi gerektiği görüşünü vurgulamış olması konunun önemini ortaya koymaktadır. İngilizce seviyesinin beklenen düzeyde olmamasının başlıca nedeninin, üniversitenin kontrolü ve yetkisi dışında kapasitenin (altyapı ve insan kaynağı açısından) üzerinde gerçekleşen öğrenci sayısı artışı nedeniyle, hem lisans programları İngilizce derslerinde, hem de Yabancı Diller Yüksekokulunda derslerin 30-35’er kişilik sınıflarda veriliyor olmasından kaynaklandığı değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, tüm lisans programları için TYYÇ (Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi) çerçevesinde mezuniyette beklenen İngilizce düzeyi kanıtlarının üretilmesi yerinde olacaktır.

Seçmeli dersler ders kataloglarında tanımlanmış olmakla birlikte derslerin sosyal ve kültürel derinlik ve farklı disiplinleri tanıma fırsatı verme konusunda yarattığı etkinin incelenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu husus, özellikle yaratıcı mühendisler yetiştirme bağlamında mühendislik programları mezunları için önemlidir. Ayrıca, eğitim dili yüzde yüz İngilizce olan program öğrencileri için teknik seçmeli ders çeşitliliğinin artırılmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmiştir.

Öğretim üyesi atama kriterlerinde akreditasyon sistemlerinin gereklilikleri doğrultusunda içeriden (inbreeding) alımın azaltıldığı gözlenmiştir. Bu konuda farklı fakültelerden edinilen bazı geri dönüşlerde ise içeriden alımın bir zorunluluk olduğu dile getirilmiş, tamamen vazgeçilmesinin doğru olmayacağı belirtilmiştir. Diğer bir deyişle Türkiye'deki eğitim kurumları arasındaki düzey farklılıklarının da etkisi ile içeriden alıma tamamen kapalı bir sistemin İTÜ gibi köklü bir kurumsal geçmişe sahip bir üniversite için işlerliğini sorgulayan yaklaşımlar tespit edilmiştir. Üniversitenin içeriden alımı azaltmayı amaçlayan yaklaşımları çok önemlidir ve desteklenmesi gerekir. Ancak, bu kadar büyük, çok çeşitli ve çok akademik birimli bir akademik yapıda kategorik politika ve yaklaşımları uygulamak güçtür. Üniversitenin bu konuya hibrit yaklaşımlarla çözüm getirdiği ve iyi örnekleri olduğu izlenmiştir.

Öğretim üyesi atama ve yükseltme kriterleri ile ilgili yapılan performans odaklı yeni düzenlemeler takdirle karşılanmış ve bu düzenlemelerin İTÜ'nün misyon ve hedefleriyle uyumlu olduğu değerlendirilmiştir.

Öğretim elemanlarının eğitim becerilerinin artırılmasına yönelik yardımcı doçentleri kapsayan yeni uygulama örneğinin tüm öğretim elemanlarını kapsar hale getirilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi kurum için fayda getirecek bir uygulama olacaktır. Eğitimde kalitenin güvence altına alınması ve bu yönde öğretim elemanlarındaki bilincin kuvvetlenmesine katkı sağlaması açısından eğitim-öğretim başarılarının ödül vb. mekanizmalarla teşvik edilmesi önerilmektedir.

Önceki eğitim düzeylerinden gelen öğrenmeler ile non-formal ve informal öğrenmelerin tanınması için tanımlı süreçlerin Sürekli Eğitim Merkezi, Teknoloji Transfer Ofisi, Girişimcilik ve İnovasyon Merkezi, Kariyer Merkezi, Öğrenci Kulüpleri vb. birimler aracılığı ile sağlanmakta olduğu bilgisi takımla paylaşılmış ancak kısıtlı zamandan ötürü üniversite geneline ilişkin detaylı inceleme ve doğrulama fırsatı bulunamamıştır. Bununla birlikte Konservatuvar gibi birimlerde bu

yönde çalışmalara ihtiyaç duyulduğu saptanmış olup bu yönde yapılacak çalışmaların büyük fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

Yeni uygulamaya konulan akademik danışmanlık dersi ve uygulamaları, öğrencilerin eğitim amaçları konusunda bilinçlendirilmesi, beklenti düzeylerinin arttırılması, kariyer planlama ve yönetimi, başarı düzeyinin yönetimi, mağduriyetlerin önlenmesi gibi konularda ihtiyaç duydukları desteği alabilmeleri açısından olumlu bulunmuştur. Bu uygulamaların yakından izlenmesi, ad-hoc değerlendirmelerin yapılması ve uygulamalardan elde edilen sonuçların öğretim üyesi ve öğrenciden gelen geri bildirimlerle izlenmesi ve iyileştirilmesi beklenmektedir.

Öğrencilere yönelik rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetlerinin olduğuna dair izlenimler edinmekle birlikte bu hizmetlerin üniversitenin resmi internet sayfaları üzerinden kamuoyuna tanıtımının daha etkin bir şekilde yapılması önerilmektedir.

Öğrenci sayısındaki öngörülemez artışların Üniversitenin sunduğu kütüphane, yemek vb. gibi sosyal hizmetleri olumsuz etkilediği, bu durumun da öğrencilerin memnuniyetini azalttığı gözlemlenmiştir. Kampüsler arası fırsat ve imkân farklılaşmaları da tespit edilmiştir. Bu hususa ilişkin olarak, yönetim tarafından ana kampüse uzak olan yerleşkelere yönelik bir dizi altyapı iyileştirme çalışmalarının planlanıyor olması olumlu karşılanmıştır.

Yükseköğretimde iyi bir eğitimin, ders dışı faaliyetlerle de sağlanacağı göz önüne alındığında Üniversitenin son yıllarda bu yöndeki altyapı ve öğrenci kulüp faaliyetlerine verdiği destek takdire değerdir. Ayrıca öğrenci kulüpleri arasındaki örgütlenmiş yapı ve dayanışma dikkati çekmektedir. Ziyaret edilen Fakültelerde öğrenciler, genel olarak, öğrenci kulüplerinin varlığından memnuniyetlerini dile getirmişlerdir. Buna karşın, öğrenci temsilciliği işlerliğinin daha etkin bir hale getirilmesi önerilmektedir.

Engelli öğrenciler için uygulama örnekleri mevcuttur ve bunların kampüs ve kurum geneline yaygınlaştırılması çabası olumlu karşılanmıştır.

4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME / TOPLUMSAL KATKI

26 Eylül 2017 tarihinde YÖK tarafından Türkiye'deki Araştırma Üniversitesi olarak belirlenen 10 Üniversite arasındaki yerini alan İTÜ, 2017-2021 Stratejik Planı'nda "Çıktı Odaklı ve Disiplinlerarası ve Toplum Fayda Sağlayan Araştırma" Stratejik hedefi başlığında araştırma

sürecini tanımlamıştır. Kurum temel amacını, “Küresel Düzeyde Ar-Ge Çıktıları Üretmek” olarak tanımlarken “Araştırma olanaklarını iyileştirmek ve geliştirmek” şeklinde belirlediği stratejisini, faaliyetlerini ve bu hedeflere ulaşmak için performans göstergelerini de yıllara göre belirlemiştir. Bu göstergelerin Araştırma Üniversitesi gerekliliğinde olan 26 performans göstergesi ile uyumu dikkate alınmış ve bu çalışmalar halen sürmektedir.

Araştırma faaliyetlerinin eğitim, öğretim ve topluma katkı gibi diğer akademik faaliyetler arasındaki yerini açıklayan İTÜ, araştırma yönetim sürecini kapsayıcı ve katılımcı bir yönetim anlayışıyla yürütmek için örgütsel yapısını oluşturmuştur. Araştırma yönetim sürecindeki aktörler ve mekanizmalar ile bunların görev ve sorumluluklarına ilişkin işleyiş, ilgili yapıların ve Rektörlüğün yüksek düzeyde sahiplenmesi ve desteği ile bir süredir sürdürülmektedir. Bununla birlikte araştırma yönetim sürecine ilişkin işleyişin dokümantasyonu yeni oluşturulmaya başlanmıştır. Kurumda daha önceden oluşturulmuş olan Araştırma Komisyonu, Araştırma Üniversitesi Komisyonu yapılanmasıyla birlikte iş yapış yöntemi, hedefler, proje çeşitliliği ve içeriğinde değişikliğe gitmiştir.

Araştırma faaliyetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi için belirlenen çerçeve ve oluşturulan sistem yeni kurgulanmış olup sürece yansımalarının etkin olacağı düşünülmektedir. Kurulan yeni performans sistemiyle üniversite dışından elde edilen rekabetçi fonların miktarının artırılmasını teşvik eden mekanizmaların da tasarlandığı bilgisi paylaşılmıştır. Kurumun tüm paydaşlarına performans sistemine ilişkin yapılan eğitim, tanıtım ve işbirliği çerçevesinde sürdürülen faaliyetlerle sürece katılımın artırılacağı öngörülmektedir.

Bilimsel Araştırma Projesi (BAP) fonlarına Üniversitenin devletin sağladığından daha fazla oranda öz kaynaklarından fon sağladığı görülmüş ve fon sağlamada yaratılan bu artış takdirle karşılanmıştır. Üniversitenin öz kaynaklarından sağlanan araştırma fonlarından, uygulamalı araştırmaların yanı sıra temel araştırmalara da fon ayrılması, Ar-Ge faaliyetleri açısından önem arz etmektedir.

Kurum, araştırma performansının kurumun hedeflerine ulaşmasındaki yeterliliğini gözden geçirme çabası içerisinde olup iyileştirilmesini sağlamaya çalışmaktadır. Bu kapsamda oluşturduğu ve Akademik Veri Yönetim Sistemi (AVESİS) ile kurguladığı performans bazlı sistemin etkin bir yapılanma olabileceği öngörülmektedir. Araştırma fonlarının dengeli

dağıtımına ilişkin de yine performans bazlı bir destek yapısı kurulmakta olup bu yapı fon dağıtımındaki adalet ve şeffaflığı sağlama konusunda önemli görülmektedir.

Kurumun araştırma ve eğitim amaçlı ayrılan fiziksel mekânları ve sayısı 450'ye varan laboratuvarlarına ilişkin bilgiler, 2009 yılında kurulan İTÜ Laboratuvar Alt Yapı Bilgi Sistemi (İTÜlabs) ile tek bir çatı altında toplanmıştır. Eğitim, araştırma ve endüstriyel hizmetler veren bu laboratuvarların 360 adedinin Ar-Ge nitelikli olduğu belirtilmekle birlikte Araştırma Üniversite Özdeğerlendirme Raporunda İTÜ'deki laboratuvarların çoğunun çok yönlü hizmet verdiği ifade edilmektedir. İTÜlabs sisteminin varlığı araştırma altyapısının etkinliğini artırmada önem teşkil etmektedir. Bununla birlikte, bazı temel konularda öğretim üyelerinin sahipliğindeki laboratuvarların lisansüstü öğrenciler ve diğer kullanıcılar tarafından rahatlıkla kullanılabilmesinin önünde halen daha engeller olduğu anlaşılmış, (merkez laboratuvar kurulması vb. gibi) çözümler üretilerek bu durumun üstesinden gelinmesinin özgür araştırma ortamı açısından kritik olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca öğrenci sayılarının fazlalığı laboratuvarlar üzerinde önemli bir baskı oluşturmakta ve araştırma ve eğitim faaliyetleri önünde önemli bir engel teşkil etmektedir.

Bu konuyla bağlantılı olarak; Merkezler ve laboratuvarlarda teknisyen istihdamı gibi insan kaynaklarında oluşan eksikliklerin de araştırmaların sürdürülebilirliğine zarar verebileceği dikkati çekmektedir. BAP biriminin bu yönde yarattığı fon desteği anlamlı olmakla birlikte yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Merkezlerin, İTÜNOVA Teknoloji Transfer Ofisi gibi profesyonel yönetim yapılanmasına sahip olması, kurumun iç paydaşlarınca kurum kaynaklarının artırılmasına katkı sağlaması bakımından önemle vurgulanmıştır.

Üniversitenin araştırma ve inovasyon ekosistemini oluşturan İTÜNOVA Teknoloji Transfer Ofisi, İTÜ Çekirdek Kuluçka Merkezi ve İTÜ ARI Teknokent gibi yapılanmalar Üniversite ve topluma hizmet açısından önemli bir değer yaratmakta olup ülkemiz için öncü yapılardır. Üniversitenin akademik ve bilimsel faaliyetlerine verdiği değer in daha da artırılmasına odaklanarak, bahsedilen yapılanmalar aracılığıyla uygulamalı araştırma ve inovasyon faaliyetlerinin de dengeli bir şekilde geliştirilmesi ülke için önemli bir örnek oluşturacaktır.

Kurum ilk yerli helikopter, insansız araç, elektrikli otomobil, haberleşme uydusu vb. gibi çeşitli projeleriyle bölge, ülke ve dünya ekonomisine ve topluma katkı sağlamaktadır. Türkiye için

İllere öncülük eden bu yapılanması ile birlikte İTÜ'nün çeşitli ulusal ve uluslararası sıralama sistemlerinde üst sıralarda yer alması da takdirle karşılanmıştır.

Uygulamalı araştırma performansının ve araştırmanın toplumsal etkisinin yalnızca patent sayıları ile değil, daha farklı göstergelerle de izlenmesi konusunda Üniversite araştırma yönetim mekanizmalarının çabaları önemli bulunmuştur.

Kurumun daha önceden tanımladığı ve güncellediği atama ve yükseltme ölçütlerinde araştırma performansının yeri açık bir şekilde görülmektedir. Etki faktörü yüksek dergilerde yapılan yayınların teşvik edilmesi, araştırma projesi yazma kültürünün oluşmasını ve araştırma projesi veren öğretim elemanı sayısını artırma hedefi, Araştırma Merkezlerinde/Enstitülerinde kadro istihdamını sağlaması, öncelikli alanlara ilişkin proje desteğini artırması gibi uygulamaları Kurumun araştırma performansını geliştirmesi/iyileştirmesi açısından olumlu yaklaşımlar olarak değerlendirilmiştir. İTÜ'nün araştırmacı altyapısını oluşturan eğitim öğretim kadrosunun yurtiçi ve yurtdışı görevlendirme desteği, araştırmacılarına sunduğu 3 aya kadar uluslararası işbirliği kapsamında araştırma faaliyetleri gerçekleştirmek için fon sağlaması, AB Projelerinin kurum payları kullanılarak ayrı bir araştırmacı destek fonu oluşturması da araştırmacı insan kaynağının gelişimi ve iyileştirilmesi için önemli uygulamalar olarak değerlendirilmiştir.

Lisans öğrencilerinin araştırmaya katıldıkları gözlenmiş olup bunun sistematik bir süreç haline getirilmesi Ar-Ge kültürünün yaygınlaştırılması için önerilmektedir.

Kurum, lisansüstü programlardaki öğrenci sayısını ve niteliğini artırmaya yönelik güz ve bahar döneminde kontenjan açma, BAP bütçesinden destek sağlama, öğrencinin SCI indeksli dergilerde yayınlanmış makalelerinden tez hazırlayabilmesine imkân tanıma gibi çeşitli olanakları kapsayan politika ve stratejilerini oluşturmuş ve uygulamaktadır. Ayrıca lisansüstü programlarda sürekli iyileştirme kapsamında sanayi ile toplumsal gereksinimler dikkate alınarak Raylı Sistemler Mühendisliği, Nanobilim ve Nano Mühendislik, İş Sağlığı ve Güvenliği gibi disiplinler arası yüksek lisans programları hayata geçirilmiştir. Araştırma Üniversitesi olmanın gereklilikleri ve ülke politikalarıyla paralel olduğu değerlendirilen bu uygulamaların lisansüstü araştırmanın niceliğinin yanı sıra özellikle niteliği üzerinde yaratacağı etkilerin yakından takip edilmesi önemlidir.

İTÜ'nün yabancı uyruklu lisansüstü öğrencilerin sayısını artırmak için yurtdışında yaptığı tanıtımlar, TÜBİTAK Araştırma Projesi fonlarından burs verme gibi sunulan olanaklar olumlu

değerlendirilmiştir. Yabancı öğrencilerin sayısının artırılmasının yanı sıra, İTÜ'nün uluslararası araştırma kültürüne bilfiil katkıda bulunmaları için ihtiyaçları doğrultusunda güçlendirilmeleri ve teşvik edilmeleri; bu amaçla uygulamalarla ilgili öğrencilerden geri bildirim ve değerlendirme alınması süreçlerinin geliştirilmesi önerilmektedir.

2011 yılında Fen Bilimleri Enstitüsünde başlatılarak uygulamaya konulan ve 2013 yılında sürekli hale getirilen Lisansüstü Eğitimde Sürekli Kalite İyileştirme Süreci (LESKİS) kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar ve lisansüstü süreçlerdeki otomasyon altyapısının diğer enstitülere yaygınlaştırılması fayda sağlayacaktır. Ayrıca Enstitüler arası ortak çalışmaların sağlanmasının Kurumun lisansüstü programlarına çeşitlilik ve dinamiklik kazandıracağı düşünülmektedir.

Temel araştırma ile uygulamalı araştırma arasında olması gereken dengelerin iyi kurgulanmış olması araştırma konusunda vurgulanması gereken bir diğer başlıktır. Yukarıda bahsedildiği gibi İTÜ'nün Teknopark ve topluma dönük hizmet götüren araştırma yapısı ülkemiz için oldukça önemlidir. Ancak, uygulamalı araştırmaların verimli, yenilikçi ve yaratıcı olmaları için temel araştırmanın bir üniversitenin güçlü bir şekilde gündeminde olması gerekmektedir. Güçlü bir uygulamalı araştırma alt yapısının olduğu üniversitelerde ticarileşme konusu, üniversite-sanayi işbirliği kapsamında değerlendirilerek gelişmenin dengeli bir şekilde sürdürülmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

5. YÖNETİM SİSTEMİ VE KURUMSAL KARAR ALMA SÜRECİ

Üniversite yönetiminin aldığı kararların karar süreçlerinde doğrudan yer almayan paydaşlar tarafından da büyük oranda olumlu karşılandığı ve bu anlamda birçok konuda yönetimin desteklediği izlenimi edinilmiştir. Bunun üniversite içi yaşamda huzur ve olumlu ortam yaratılmasına katkıda bulunduğu değerlendirilmiştir.

Yaşanabilir ve yeşil bir kampüs oluşturma yönünde atılmış adımlar takdirle karşılanmıştır. Eğitimin ders dışında da devam ettiği gerçeğinden hareketle, kampüste çevre bilinci vizyonu çerçevesinde yapılan düzenlemelerin çok önemli ve takdire layık düzenlemeler olduğunun vurgulanması gerekir.

Üst yönetimin kurumun çeşitli alanlardaki temsiliyetine ilişkin gösterdiği proaktif yaklaşım örnek olacak niteliktedir.

İTÜ'nün, İletişim ve Pazarlama Direktörlüğü gibi, ihtiyaçlar doğrultusunda informal yapılandırmalar oluşturması önemli yönetsel adımlar olarak değerlendirilmiştir.

Üniversitenin eğitim-öğretim ve araştırma süreçlerinin yönetimi dâhil olmak üzere yönetim ve idari yapısı tanımlanmış olup iç kontrol uyum eylem planı kapsamında idari ve destek birimleri için iş akış süreçleri ve görev tanımları oluşturulmuştur.

Üniversitenin Bilgi Yönetim Sisteminde son yıllarda gerçekleştirilen iyileştirmeler, Akademik Veri Sistemi (AVESİS), Akademik Bilgi Sistemi (ABS), Performans Yönetim Sistemi (PYS), İTÜ Kalite Yönetim Sistemi (İTÜ-KYS) vb. gibi sistemlerin kurularak işletiliyor olması, tüm bu geliştirme ve iyileştirmeler tasarlanırken benimsenen kalite güvence yaklaşımı ve bu konuda elde edilen somut kazanımlar takdirle karşılanmıştır.

İç ve dış değerlendirme sürecine yönelik toplanan verilerin gizliliği, bütünlüğü ve erişilebilirliğinin güvence altına alınmış olduğu görülmüştür.

Üniversite topluma karşı sorumluluğunun gereği olarak eğitim öğretim, araştırma geliştirme faaliyetlerini içerecek şekilde tüm faaliyetleriyle ilgili güncel bilgileri kamuoyuyla paylaşmaktadır.

Yönetimin üniversite kampüsü içinde engelliler için pek çok imkânın (düşük kaldırım, engellilere uygun çeşitli yollar, engelli rampaları ve asansörlerin yapılması, işitme engelliler için Sesli Adımlar uygulaması gibi) sağlandığı görülmüş olup bu imkânların daha da artırılması önerilmektedir.

Uluslararası bir üniversite olmanın gereği olarak bilgi akış kanallarında paylaşımların İngilizce olarak da sunulmasına ihtiyaç olduğu saptanmıştır.

Öğrencilerin Üniversite karar süreçlerinde Bölüm ve Fakülte seviyesinde yer aldığı örneklerle rastlanmış olmakla birlikte kalite süreçleri de dahil özellikle üst yönetsel organlarda temsiliyetinin yeterli düzeyde olmadığı izlenimi edinilmiştir. Öğrenci temsilcileri toplantılara katılım gösterse bile öğrenciler nezdinde sorunların çözümü adına bu mekanizmanın etkin işletildiğine ilişkin görüş oluşmamıştır. Bu kapsamda öğrenci temsilciliği işlerliğinin daha etkin bir hale getirilmesi önerilmektedir.

Üniversitenin özellikle kalite yönetimi sürecinde bazı kararları hızla alması takdirle karşılanmasına karşılık tüm paydaşlarla yeterince tartışılmamış olmasının sorun yaratabileceği

değerlendirilmiştir. Ancak, yukarıda da belirtildiği gibi, üniversitenin Yükseköğretim Kalite Kurulunun kalite sürecine kendi takviminde ön görülen süreden daha evvel hazırlanması istenmiştir. Bu sebeple kalite yönetim sürecinin üniversite içi birim ve üniversite dışı paydaşlarla yeterince paylaşılammış olması anlayışla karşılanmalıdır. Bununla birlikte, yeni başlatılmış olan kalite süreci gibi köklü ve yapısal değişiklikler içeren süreçlerin daha katılımcı ve kapsayıcı olacak şekilde evrilmesine uygun ortamın oluşturulması hedeflenmelidir.

Üniversitenin stratejik yönetim yaklaşımını benimsemesiyle birlikte Senato, Üniversite Yönetim Kurulu vb. gibi yönetim mekanizmaları aracılığıyla yapılan çalışmalar ve alınan kararları iç ve dış paydaşlara açması önerilmektedir. Bu şeffaflık Üniversitede yönetimin etkinliği ve hesap verebilirliğinin sağlanması açısından katkı sağlayacaktır.

Üniversite üst yönetiminin ekip olarak oldukça başarılı, hızlı karar alabilen, motivasyonu yüksek ve çalışkan kişilerden oluşmasının sinerjik etki yarattığı gözlemlenmiştir. Üst yönetim yönetsel açıdan başarılı, özveri ile çalışan ve dinamik kişilerden oluşmaktadır, ekibin pratik çözümler bulmada oldukça başarılı olması takdirle karşılanmıştır. Ancak böyle bir ekibin ve bu özellikteki kişilerin devam eden yönetimde de yer almalarının temini, bunun kurumsallaştırılması ve sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Yönetim daha önce deneyimi olan kişilerin daha üst seviyede görevler almasını sağlayarak bunu sağlamayı hedeflemiştir. Bunun daha da yaygınlaştırılması önerilmektedir.

Daha evvelce de belirttiğimiz gibi üst yönetim Üniversitenin imkanlarını artırma hedefi doğrultusunda gelir getirmeye yönelik bir yaklaşım ile bu yönde geleceği olan çalışma ve projelere önem ve yer vermektedir. Bu durum, üniversitede gelir odaklı bir yaklaşımın ağırlık kazanma riskini de beraberinde getirmektedir. Dış paydaşların da değindiği bu riskin gözden kaçırılmaması önerilmekte olup elde edilen kaynakların bilimsel araştırmaya aktarımının artırılması ve bu yöndeki var olan uygulamaların da (cirodan BAP'a aktarılan tutarlar, TTO üzerinden yapılan teknisyen istihdamı vb.) Üniversite kamuoyu ile daha etkin bir şekilde paylaşılması fayda sağlayacaktır.

6. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Türkiye'nin en prestijli üniversitelerinden olan İstanbul Teknik Üniversitesi, 2017 yılı itibariyle stratejik yönetim ve kalite güvence odaklı yaklaşımların benimsenmesi konusunda önemli

adımlar atmıştır. Köklü bir geçmişe dayanan kültürünün avantaj ve dezavantajlarını doğru şekilde tespit ederek çağa ayak uydurma, ve nihayetinde geleceğe yön verme misyonunu gerçekleştirme konusunda bu adımların kritik öneme sahip olduğu değerlendirilmektedir. Bu anlamda, Üniversitenin 2017-2021 Stratejik Planı ile kapsamlı bir özdeğerlendirme yaparak yönünü belirlediği memnuniyetle görülmüştür. Bu özdeğerlendirmede de belirtildiği gibi ve Üniversitenin geçmişinden gelen çoklu fakülte yapısının da etkisi ile oluştuğuna kanaat getirilen kurumsal ataletin üstesinden gelinmeye çalışılıyor olması oldukça memnuniyet vericidir. Bu anlamda, yapılan Kurumsal Dış Değerlendirme çalışmasının sonunda edinilen ana izlenim, yönetimin kararlılığı ile kalite güvencesinin kurumun tamamında yaygınlaştırılması konusunda çaba sarf edildiğidir. Hem birimler hem de Üniversite ölçeğinde bu çabaların karşılığını bulmasına dair gerçekleştirmelerin yakından takibi Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al (PUKÖ) döngüsünün bir gereğidir.

Değerlendirme Takımının, İTÜ raporları, dokümanları ve saha ziyaretinden edindiği izlenimlere dayalı olarak Kurumun “güçlü yönleri” ile ilgili gözlemleri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- ✓ Üniversite üst yönetiminin, değişime açık ve güçlü liderlik yaklaşımları
- ✓ Kurumun sahip olduğu ve birçoğu ülke politikalarına yön veren on binlerce mezun,
- ✓ Akreditasyon konusundaki kültür ve başarılı uygulamalar,
- ✓ İstanbul’da şehir içinde kampüs üniversitesi olarak kalabilmesi,
- ✓ Sürdürülebilir ve yeşil bir kampüs,
- ✓ Araştırma Üniversitesi olması,
- ✓ Araştırma ekosistemi ve Sanayi ile işbirliği olanaklarıdır.

Değerlendirme Takımı tarafından tespit edilen Kurumun “iyileşmeye açık yönleri” ile ilgili öneriler alt başlıklar halinde aşağıda listelenmiştir:

Kalite Güvence Sistemi

- İstanbul Teknik Üniversitesi köklü geçmişinden kaynaklanan güçlü bir kurumsal kültüre sahiptir. Kurumsal kültür ise zaman zaman tutucu bir nitelik kazanabilir. Kalite süreci ise değişimi ve iyileştirmeyi içermektedir. Kalite sürecinin kurumsal kültüre doğru şekilde yansımaları, bu kültürün tüm katmanlarda yaygınlaştırılarak benimsenmesi ve bu çabanın

makul bir zamana yayılması önerilmektedir. Bu yolda Kurumsal İç Değerlendirme rapor sürecinde iyileşme alanlarının belirlenmesine daha fazla önem verilmesi ve sürecin katılımcı bir şekilde yürütülerek bu sürecin bir fırsata dönüştürülmesi önerilmektedir.

- Kurumun “performans göstergeleri” olarak tanımladığı göstergelerin sistematik olarak izleme ve değerlendirmelerinin yapılması ile iyileştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi tüm bu değerlendirme sonuçlarının paydaşlara bildirimini yapılması sağlanmalıdır.

Eğitim - Öğretim

- Hem iç hem de dış paydaşların doğruladığı şekilde, İngilizce eğitiminin iyileştirilmesi önem arz etmektedir. Üniversitenin öğrenci sayısındaki artıştan kaynaklandığı değerlendirilen bu durumla ilgili birim ve mekanizmaların güçlendirilmesi, altyapı ve insan kaynaklarına yönelik önlemlerin alınması,
- Akredite olan programlardan edinilen bilgi ve deneyimlerin kurumun diğer programlarına da yaygınlaştırılması,
- AKTS kredilerinin zaman içerisindeki gelişimlere/değişimlere bağlı olarak iş yükü bazında yeniden değerlendirilmesi,

önerilmektedir.

Araştırma ve Geliştirme / Toplumsal Katkı

- Üniversitenin akademik ve bilimsel faaliyetleriyle uygulamalı araştırma ve sanayi işbirliği faaliyetlerinin dengeli bir şekilde yürütülmesi konusunun gündemde tutulması,
- Üniversitede üretilen fikirlerden yapılan patent başvuruları ve bunların yıllık ödemelerinin üstlenilmesi mali yük getirmektedir. Ön patent başvurusu uygulaması ve bu sürede paydaş bulunamaz ise ödemenin kesilmesi ya da seçilen belli sayıda patentin belirli bir süre desteklenmesi gibi bir sınırlama kriterlerinin getirilmesi

önerilmektedir.

Yönetim Sistemi ve Kurumsal Karar Alma Süreci

- Kurumsal ataletin ortadan kaldırılmasına yönelik atılan adımlara yenilerinin eklenmesi, bu yolda birimlere/fakülterlere özgü durumların doğru değerlendirilmesi, aşağıdan yukarıya oluşan ve esnek yönetim uygulamalarının geliştirilmesinin teşvik edilmesi ve
- Başarılı kişilerin profesyonel bir yaklaşımla çeşitli yönetim süreçlerine dahil edildiği gözlemlenmiştir. Hızlı karar almaya da imkân sağlayan bu uygulamanın devam etmesi önerilmektedir. Bunun yanında, hızlı tükenme ve tarafsızlık adına sorun oluşması gibi yönetsel sürdürülebilirliğe ilişkin potansiyel risklere karşı başarının tabana yayılması; bunun için de yönetim tarafından takdirle karşılanan özverili ve disiplinli çalışma kültürünün yaygınlaştırılması

önerilmektedir.