

BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ

KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU

DEĞERLENDİRME TAKIMI

Prof. Dr. Gülsün Sağlamer (Başkan)

Prof. Dr. Elif Çepni

Prof. Dr. Erdal Emel

Prof. Dr. İsa Sağbaş

Tankut Aslantaş

Prof. Dr. Sibel Aksu Yıldırım (Raportör)

ARALIK 2017

İstanbul

KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORUNUN İÇERİĞİ

ÖNSÖZ

1. Giriş.....	2
1.1 Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci.....	4
1.2 Kuruma İlişkin Bilgiler.....	6
1.3 Değerlendirme Süreci.....	8
2. Kalite Güvence Sistemi.....	9
3. Eğitim-Öğretim.....	11
4. Araştırma ve Geliştirme / Toplumsal Katkı.....	15
5. Yönetim Sistemi ve Kurumsal Karar Alma Süreci.....	21
6. Sonuç, Değerlendirme ve Öneriler.....	23

ÖNSÖZ

Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı olarak, 30 Ekim 2017 tarihindeki ön ziyaret ve 10-13 Aralık 2017 tarihlerindeki ziyaretimiz süresince, kuruma yönelik kalite güvence sistemi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı, yönetim sistemi ve kurumsal karar alma süreci alanlarında, yerinde yaptığımız incelemelerde göstermiş oldukları nazik ilgi ve içten paylaşımları nedeniyle, başta Rektör Prof. Dr. Mehmed Özkan ve Kalite Komisyonu Başkanı Rektör Yardımcısı Ali İzzet Tekcan olmak üzere, Rektör Yardımcıları Prof. Dr. Ayşin Ertüzün ve Prof. Dr. Naz Zeynep Atay'a, Boğaziçi Üniversitesi Kalite Komisyonu üyelerine, akademik ve idari personeline, öğrencilerine ve dış paydaşlarına çok teşekkür ederiz.

Boğaziçi Üniversitesi

Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı

1. GİRİŞ

Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun 2017 yılı Kurumsal Dış Değerlendirme Programına dahil olan Boğaziçi Üniversitesi, Kurum İç Değerlendirme Raporu'nu Mayıs 2016 tarihinde Yükseköğretim Kalite Kurulu'na sunmuştur. Dış değerlendirme süreci, Yükseköğretim Kalite Kurulu adına Boğaziçi Üniversitesi'nin Kurumsal Dış Değerlendirme sürecini yürütmek üzere görevlendirilen Değerlendirme Takımı tarafından; Kuruma ait Kurum İç Değerlendirme Raporu'nun (KİDR) değerlendirilmesi, 30 Ekim 2017 tarihinde gerçekleştirilen ön ziyaret ve daha sonrasında 10-13 Aralık tarihleri arasında gerçekleştirilen saha ziyareti aşamalarından oluşmuştur. Ön ziyaret kapsamında; Değerlendirme Takımı, Kurum Rektörü, üst yöneticileri ve Kalite Komisyonu üyeleri ile değerlendirme sürecine ilişkin karşılıklı görüş alışverişinde bulunmuş, Kurumun yerleşkeleri ve hizmet sunan tesislerini saha ziyareti öncesinde tanıma fırsatı bulmuş ve Kurum yöneticileri ile birlikte saha ziyareti programı planlanmıştır. Saha ziyareti kapsamında ise, Üniversite'nin üst yönetimi, birim yöneticileri, akademik ve idari çalışanları, öğrencileri ve dış paydaşlarıyla toplantılar yapılmış; üniversite yerleşkesindeki bazı birimlere yerinde ziyaretlerde bulunulmuş, öğrenci ve çalışanlara sunulan olanaklar yerinde görülerek değerlendirilmiştir.

Bu rapor, Boğaziçi Üniversitesi tarafından hazırlanan KİDR temel alınarak gerçekleştirilen saha ziyaretine ilişkin değerlendirme sonuçlarını kapsayacak şekilde, Üniversite'nin sürekli iyileşme ve kalite kültürünün kurumsallaşmasına katkı sağlaması amacıyla hazırlanmıştır.

1.1.Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci

23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazetede 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 KİDR'yi Nisan ayı sonuna kadar Yükseköğretim Kalite Kuruluna göndermekle yükümlüdür. Yine aynı Yönetmeliğin 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 verilmiştir:

- 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 (özdeğerlendirme) aşamasına bağlı olarak yapılan bir değerlendirmedir.
- Kurumun iç ve dış paydaşlarının görüşleri alınarak akran değerlendirme süreci ile değerlendirilmesini içermektedir.

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 (KGBR) ile amaçlanan, 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?

Dış değerlendirme süreci;

- a) KİDR üzerinden ön değerlendirme,
- b) Kurum ziyareti ve
- c) KGBR ile sonuçlanan ziyaret sonrası etkinlikler

olmak üzere üç temel evreden oluşur.

Sürecin başarısı, bu üç evrenin 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.

1.2.Kuruma İlişkin Bilgiler

Boğaziçi Üniversitesinin tarihi, 1863 yılında kurulan Robert Kolej'e dayanmaktadır. Anayasa Mahkemesinin 12 Ocak 1971 tarihli kararına istinaden Robert Kolej Mütevelli Heyeti, Robert Kolej Yüksek Okulunun bir Türk üniversitesine dönüştürülmesi için Milli Eğitim Bakanlığına başvurmuş, 18 Mayıs 1971'de Robert Kolej ile Milli Eğitim Bakanlığı arasında Robert Kolej Yüksek Okulu'nun Boğaziçi Üniversitesi'ne dönüştürülmesine ilişkin bir mutabakat belgesi imzalanmıştır.

Güney Kampüs, Rektörlük ve yönetim ofisleri yanında, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Mühendislik Fakültesi ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlıkları ile bu Fakültelerin bazı bölümlerini barındırmaktadır. Bu Fakültelele ait binalarda ofislerin yanı sıra sınıflar da yer almaktadır. Güney Kampüs'de aynı zamanda konferans, konser ve genel toplantılar için öğrenci ya da öğretim elemanlarının kullanımına açık olan tarihi Büyük Toplantı Salonu (Albert Long Hall), içinde bir spor salonu ve tiyatro bulunan Öğrenci Faaliyetleri Binası, biri kızlar, diğeri de erkekler için olmak üzere iki yurt binası, Üniversite Kültürel Miras Müzesi, Kurumsal İletişim Ofisi ve başka birçok hizmet birimi (Bilgi İşlem Merkezi, revir, öğretim görevlileri merkezi (Kennedy Lodge), ve yönetim Ofisleri) bulunmaktadır.

Kuzey Kampüs, Eğitim Fakültesi ve içinde yer alan tüm bölümlerini, Aptullah Kuran Kütüphanesi'ni ve Mühendislik ve Fen-Edebiyat Fakültesi'nin bazı fen bölümlerini barındırmaktadır. Kuzey Kampüs'te ayrıca derslik ihtiyacını karşılayan Yeni Bina, dört büyük yurt, yemekhane, kitabevi ve Yabancı Diller Yüksekokuluna ait ek ofisler ve sınıflar vardır.

Boğaziçi Üniversitesi'nin en yeni kampüslerinden biri olan Hisar Kampüsü Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu ve Çevre Bilimleri Enstitüsü'nü, bu birimlere ait ofis ve sınıfları barındırmaktadır. Hisar Kampüsü'nde çeşitli amaçlarla kurulmuş üç ana bina, kapalı yüzme havuzu içeren bir spor tesisi ve bir kafeterya yer almaktadır.

Uçaksavar Kampüsü'nde personel için bir barınma kompleksi, öğrenciler için iki yurt, tam donanımlı spor salonu, atletizm pisti ve stadyumdan oluşan bir spor kompleksi ile konferans, toplantı ve kültür faaliyetlerine yönelik olarak inşa edilmiş Garanti Kültür Merkezi bulunmaktadır. Kandilli Kampüsü, esas olarak 1868 yılında kurulmuş olan ve 1982'de Boğaziçi Üniversitesine bağlanan Kandilli Rasathanesinin bir devamı niteliğindedir. Boğaziçi Üniversitesine bağlanmasını takiben, daha önceki işlevlerine ek olarak deprem araştırma enstitüsü kimliğini de kazanmış ve ismi Kandilli Rasathanesi ve Deprem Araştırma Enstitüsü olmuştur. Kampüste ayrıca Biyomedikal Mühendisliği Enstitüsü, TETAM binası, Yaşam Bilimleri Merkezi yer almaktadır.

Kilyos Sarıtepe Kampüsü büyük ölçüde Yabancı Diller Yüksekokulu Hazırlık sınıfı öğrencilerinin barınmasına yönelik üç yurt binası, derslikler, öğrencilere yönelik sosyal mekanları barındırmaktadır. İznik Kampüsünde Boğaziçi Üniversitesi Kandilli Rasathanesi ve Deprem Araştırma Enstitüsü İznik Deprem Zararlarının Azaltılması Hizmet Merkezi yer almaktadır. 2016 yılında, Tarsus'ta bulunan tarihi çırçır fabrikası restore edilerek Tarih Bölümü, Gözlükule Arkeolojik Araştırmalar Merkezi olarak Üniversite bünyesine katılmıştır.

Eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerine 1971 yılında başlayan Boğaziçi Üniversitesi'nin, bugün itibarıyla 1,669,106 metrekareye yayılmış olan, Güney Kampüsü, Kuzey Kampüsü, Hisar Kampüsü, Uçaksavar Kampüsü, Kilyos Kampüsü, Kandilli Kampüsü ve İznik Kampüsü olmak üzere toplam yedi kampüsü bulunmaktadır. 12 Eylül 1971 tarihli Boğaziçi Üniversitesi Kanunu'nun geçici maddesinde ifade edildiği gibi, "geçiş döneminde" sadece Temel Bilimler, Mühendislik ve İdari Bilimler bölümleri bulunan Boğaziçi Üniversitesi, bugün yedi kampüsü üzerinde yer alan 4 fakülte ve 2 yüksekokul bünyesinde 33 lisans programı, 6 enstitüsü bünyesinde 59 lisansüstü programı yürütmektedir. Bölümler ve enstitülere bağlı 135 araştırma laboratuvarı yanında, 31 uygulama ve araştırma merkezi bulunmaktadır. 2016-2017 akademik yılı itibarıyla Boğaziçi Üniversitesinde toplam öğrenci sayısı 17.121'dir. Üniversitede 1235 akademik ve 1365 idari personel görev yapmaktadır.

Boğaziçi Üniversitesi her yıl tüm bütçesinin yaklaşık yüzde 3'ünü tahsis ettiği kütüphanesinde, 9 özel koleksiyon, 509.304 kitap, 151.498 basılı periyodik yayın, 34.841 diğer yayın olmak üzere toplam 695.643 basılı yayın ve 3.651.762 elektronik yayına sahiptir ve resmi tatiller haricinde 7/24

erişime açıktır. Üniversitede bulunan Microsoft WINDOWS işletim sistemleri ve Microsoft Office her sene yapılan anlaşmalarla lisanslanmaktadır. Bunun yanında hem öğrencilerin hem de hocaların eğitim ve araştırma amaçlı olarak ücretsiz kullanabilecekleri bilimsel programlama ortamı MATLAB ile birlikte antivirüs, IBM SPSS, MATHEMATICA, SOLIDWORKS gibi yazılımlar için kampüs lisansları mevcuttur. Bu lisanslar her sene yapılan anlaşmalarla yenilenmektedirler.

150 yıllık tarihini ve akademik geleneğini önemseyen Boğaziçi Üniversitesi, eğitim ve araştırma alanındaki performansı, benimsenmiş ve içselleştirilmiş kalite güvencesi kültürü, tarih, kültür ve sanata verdiği değer ile küresel ölçekte bir eğitim kurumu olduğunu ispatlamış; ülkemizin en seçkin yükseköğretim kurumlarından birisidir. Türkiye'nin en iyi öğrencileri ile seçkin öğretim üyelerini biraraya getiren Kurum, akademik özerklik ve katılımcı yönetim anlayışını benimsemekte ve yaşamın her alanında düşünce özgürlüğünü savunmaktadır. Boğaziçi Üniversitesi kültürünü temsil eden mezunları, bilimde, iş dünyasında, siyasette, sanatta; diğer bir deyişle, hayatın her kesitinde fark yaratacak önemli roller üstlenmişlerdir.

1.3. Değerlendirme Süreci

Boğaziçi Üniversitesi, 2015 tarihli Yükseköğretim Kalite Güvence Yönetmeliğinin ilgili maddesi çerçevesinde 2016 yılı KİDR'sini hazırlayarak Yükseköğretim Kalite Kuruluna sunmuştur. Boğaziçi Üniversitesi'nin 2017 yılında YÖK tarafından yürütülen Misyon Odaklaşması ve İhtisaslaşma Programı kapsamında, gönüllü başvuru sürecini takiben "Araştırma Üniversitesi" olarak seçilmesi üzerine, 2017 yılında YÖK tarafından Kurumsal Dış Değerlendirme programına dahil olması önerilmiştir. Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun Dış Değerlendirme Programını başlattığı ilk yıl olan 2015 yılında, Kurum, Kalite Kurulu'na bir KİDR sunmadığı için mevcut dış değerlendirme süreci, 2016 yılı KİDR'si temel alınarak gerçekleştirilmiştir.

Süreç kapsamında Yükseköğretim Kurulu tarafından görevlendirilen; Prof. Dr. Gülsün Sağlamer (Başkan), Prof. Dr. Elif Çepni, Prof. Dr. Erdal Emel, Prof. Dr. İsa Sağbaş, Prof. Dr. Sibel Aksu Yıldırım (Raportör) ve Tankut Aslantaş'tan oluşan Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı (bundan

sonra Değerlendirme Takımı olarak ifade edilecektir) dış değerlendirme sürecini Yükseköğretim Kalite Kurulu Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütlerini temel alarak gerçekleştirmiştir.

Sürecin başlangıcında öncelikle Boğaziçi Üniversitesi hakkındaki bilgilerin, kurumun kalite güvence sisteminin, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme faaliyetleri ve toplumsal katkıları ile yönetim sisteminin özetlendiği 2016 yılına ait KİDR raporu incelenmiştir. 30 Ekim 2017 tarihinde Kuruma gerçekleştirilen ön ziyarette Kurumun üst yönetimi ve Kalite Komisyonu ile bu rapora dair ilk değerlendirme yapılmış, Kurumun 10-13 Aralık 2017 tarihlerindeki saha ziyaretine ilişkin planlamalar netleştirilmiştir. Saha ziyaretinde Rektörlük üst yönetimi, Senato ve ÜYK üyeleri, Kalite Komisyonu üyeleri, birim ve araştırma merkezleri yöneticileri, akademik ve idari personel, öğrenciler ve 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 KGBR hazırlanmıştır.

Boğaziçi Üniversitesi'nin KGBR'si, Üniversite'nin kalite güvence yolculuğuna katkı sağlaması amacıyla, Kurumsal İç Değerlendirme Raporu başta olmak üzere oluşturduğu stratejik ve yönetsel belgeler, bunların uygulamaları ve saha ziyareti gözlemlerinden elde edilen bulgular ışığında hazırlanmıştır.

2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

Boğaziçi Üniversitesi, köklü geçmişine ve akademik geleneklerine bağlılığı, paydaşlarıyla güçlü ilişkileri ve tabana yayılan içselleştirilmiş bir kalite kültürünün varlığı ile Ülkemizin en seçkin yükseköğretim kurumlarından birisidir. Kurumun misyon ve hedeflerinin kurumun kültürünü yansıtması ve üst yönetim değişikliklerine rağmen önceki yönetimin ortaya koyduğu kalite güvencesine dayalı yönetim anlayışının sürdürülmesi konusundaki kararlılığı Boğaziçi Üniversitesinin en güçlü yanlarından birini oluşturmaktadır.

Boğaziçi Üniversitesi 1995 yılında başlattığı kalite çalışmaları ile program akreditasyonu (ABET, EQUIS, TEDQUAL, TPD.vb), kurumsal dış değerlendirme (EUA/IEP) ve hizmet laboratuvarı akreditasyonları (TURKAK, ISO, AAALAC.vb) süreçlerine dahil olmuştur. Üniversite bu yapısı

ile sadece Kurumdaki kalite güvencesi kültürünü yaygınlaştırmakla kalmamış, Ülkemizdeki yükseköğretim sisteminde kalite kültürü farkındalığının yaratılmasında ve ulusal akreditasyon kurumlarının oluşmasında da öncü rol oynamıştır. Kurumun, kamuoyu ile paylaşılmış bir kalite politika belgesi bulunmamakla birlikte, uygulamalar açısından, kalite güvencesine ilişkin stratejisinin, “amaca uygunluk” ve “uluslararası standartlara uyum” bileşenlerinin ikisini de içerdiği gözlenmiştir.

Rektör ve yardımcıları başta olmak üzere, Boğaziçi Üniversitesi'nin akademik ve idari düzeydeki yöneticilerinin kalite güvencesi konusundaki farkındalıkları, motivasyon ve sahiplenme düzeylerinin yüksek olduğu gözlenmiştir. 1993 yılından bugüne kesintisiz olarak hazırlanan ve yayımlanan ve 2009 yılından beri online olarak web sayfası üzerinden paylaşılan “Sayılarla Boğaziçi Üniversitesi” raporu; Kurumun eğitim-öğretim, araştırma, idari ve toplumsal katkı süreçlerinde kuruma özgü anahtar performans göstergelerini önceden tanımladığı, sürekli olarak izlediği ve sonuçlarını her yıl kamuoyu ile paylaştığı önemli bir iyi uygulama örneğidir. İyileştirmeler açısından önemli bir dayanak da oluşturan bu doküman, yönetsel değişikliklerden etkilenmeksizin her yıl yayımlanmış olup, Kurumdaki iç kalite güvencesi sisteminin şeffaflık, hesap verebilirlik ve süreklilik bileşenlerinin en güzel göstergesidir.

Boğaziçi Üniversitesinde, 23 Temmuz 2015 tarihinde yayımlanan Yükseköğretim Kurumlarında Kalite Güvencesi Yönetmeliğine uygun olarak kurulmuş bir Yükseköğretim Kurumu Kalite Komisyonu mevcuttur. Bir rektör yardımcısının başkanlığında ve yakın tarihte başlamış olan çalışmalarında, Kalite Komisyonunun ana işlevinin Kuruma ait KİDR'yi hazırlamakla sınırlı olduğu; araştırma süreçlerine ait çalışmaların ise farklı bir rektör yardımcısı başkanlığında yürütüldüğü; eğitim, araştırma ve idari süreçlere ait verilerin toplanması, izlenmesi ve iyileştirme mekanizmalarının oluşturulması ile ilgili işlevlerin ise Kurumda Senato ve Yönetim Kurulu altında yapılmış 144 adet Komisyon tarafından, Rektörlüğe sunulan veri akışıyla gerçekleştirildiği saptanmıştır. Kalite süreçlerinde katılımcılık ve kapsayıcılık ilkesinin etkin işletildiği bu komisyonlar aracılığı ile karar alma mekanizmalarında esneklik ve “aşağıdan yukarı” doğru gelişen kurum kültürü etkili olmakta, akademik personel ve öğrenciler karar alma mekanizmalarına etkin olarak katılmaktadır. Üniversitenin bu esnek ve “adem-i merkeziyetçi” yapısından iç paydaşların

memnun olduğu gözlenmiştir. Bu yapı nitelikli öğretim elemanları ile öğrencilerin Boğaziçi Üniversitesini tercih etmelerinde güçlü bir yan olarak değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte, “Kalite Kurulunun belirlediği “Kalite Güvence Sistemine” göre Planla – Uygula – Kontrol et – Önlem al (PUKÖ) döngüsünün her süreç için işletilmesi, araştırma, eğitim-öğretim, idari ve topluma hizmetlerdeki faaliyetlerinin her birinin, tüm iç paydaşlar düzeyinde (rektörlük, fakülteler, öğretim üyeleri, idari personel, öğrenciler) çevrimlerin kapatıldığına garanti altına alınması beklenmektedir.

Burada iki farklı yaklaşım izlenebilir; birincisi Kurumun benimsediği kalite güvence politikasına uygun olarak bütüncül çalışmalar yapan, önceden tanımlanmış süreçlerle çalışan ve faaliyetlerinin web sayfasından izlenebildiği daimi bir Kalite Komisyonu yapılanmasının sağlanması. İkincisi ise Boğaziçi Üniversitesi gibi uluslararası ilişkileri güçlü dolayısıyla da Dünyanın önde gelen üniversiteleri ile organik bağları bulunan ve tüm aktivitelerinde kalite kültürünü içselleştirmiş bir üniversitede formel yapıların zorlanması yerine uygulanan modelin gelişmesinin izlenmesi ve eğer varsa dar boğazların belirlenerek buralarda üniversiteye yardımcı olunması işleyen bir sisteme müdahale edilmesinden çok daha yararlı bir yaklaşım olacaktır. Böylece tek tip uygulama yerine kalite kültürünün gelişmesini ve yerleşmesini sağlayacak farklı modellerin de gelişmesine olanak sağlanmış olacaktır. Önemli olan üniversitenin her alanda gösterdiği performansı sürekli izleyip iyileştirme mekanizmalarına sahip olmasıdır.

Bu bağlamda bazı iyileştirmeler şöyle özetlenebilir; Kurumun 2015-2019 yılına ait Stratejik Planında, İç Kontrol Yönetmeliği ile uyumlu ve iç denetimi referans alan tanımlı misyon, vizyon ve hedefleri bulunmakta, ancak tanımlı performans göstergelerini sürekli izleyecek bir mekanizma bulunmamaktadır. Gerek 2015- 2019 Stratejik Planında gerekse İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planında stratejik amaçlar ve stratejik hedeflerin performans ölçütleri ile ilgisi gözlemlenebilmektedir. Ancak her bir stratejik hedef için belirtilen performans ölçütlerinin düzenli takip edildiği ve yıllık değişimlerinin analiz edildiği bir performans izleme programı bulunmamaktadır. Performans programının Kurumun iç değerlendirme süreçlerinin önemli bir

parçası olması nedeniyle, kalite güvencesi sistemi çalışmalarının, stratejik planlama ve performans programı ile ilişkilendirilmesi gelişmeye açık bir alan olarak değerlendirilmiştir.

Boğaziçi Üniversitesi KİDR ve araştırma iç değerlendirme raporunun, Kurumsal Dış Değerlendirme Kılavuzuna uygunluk açısından bazı eksiklikleri bulunmakla birlikte (SWOT analizinin bulunmayışı, raporun yapılandırılması, sayfa sayısı, vb.) genel olarak Kurumun Stratejik planıyla uyumlu olduğu, raporun yazımında kanıta dayalı bir yaklaşım izlendiği sonucuna varılmıştır. KİDR ve Araştırma Üniversitesi İç Değerlendirme Raporlarında “araştırma” boyutu beklendiği gibi örtüşmektedir. Ancak, KİDR hazırlığı süresince paydaşlardan yeterince görüş alınmamış olması, KİDR nin Kurum içinde yeterince bilinir olmaması gibi nedenlerle Kurumun, İç Değerlendirme Raporu hazırlık sürecinden yeterince faydalanamadığı değerlendirilmektedir.

Kalite Güvencesi çalışmaları kapsamında,

- 2019-2023 stratejik planının SWOT analizini de içerecek şekilde, ölçülebilir performans göstergeleri ve hedefleriyle birlikte hazırlanması,
- Kalite güvencesi çalışmalarının araştırma faaliyetlerinde olduğu gibi bütüncül bir yapı içerisinde paydaşların erişimine açılması önerilmektedir.

3. EĞİTİM-ÖĞRETİM

Boğaziçi Üniversitesinde öğrencilerin, araştırma süreç ve problemlerini tanımlarını sağlayan, araştırarak öğrenmelerini teşvik eden etkileşimli öğretme-öğrenme yöntemleri ve bütüncü öğrenme prensiplerine dayalı öğrenci merkezli eğitim anlayışının (Liberal art yaklaşımı) benimsendiği görülmektedir. Bu nedenle mezunlarının, bilimde, iş dünyasında, siyasette ve sanatta fark yaratacak önemli roller üstlendiği görülmektedir. Kurumun eğitim dili İngilizcedir. İngilizce Hazırlık Okulunun üstün gayretleri yanında, derslerin İngilizce olarak verilmesi gereken tüm akademik birimlerde bunun tutarlı ve başarılı bir şekilde sürdürüldüğü gözlenmiştir. Ayrıca, Yabancı dilde eğitimin, yabancı öğretim üyesi ve okutman istihdamında karşılaşılan sorunlara

rağmen üniversiteye, öğretim kadrosuna ve öğrencilere yarattığı fırsatlar kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmektedir.

Boğaziçi Üniversitesi, program akreditasyonu çalışmalarına 1998 yılında Mühendislik programlarında “Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET)” akreditasyonu ile başlamış ve bu çalışmalar Psikoloji, İşletme, tüm Eğitim Fakültesi Bölümleri ile Yüksek Okul Turizm İşletmeciliği ve Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümlerine de yayılarak, kurumda ülkeye örnek teşkil edecek bir akreditasyon kültürü oluşmuştur. Program akreditasyonu konusundaki farkındalık, motivasyon ve yönetim tarafından verilen destek, memnuniyet verici düzeydedir. Genel olarak programların tasarımı ve onay süreçleri yönetmeliklerde açık bir şekilde belirtilmiş, ders içerik ve planları pek çok programda hazırlanarak, yayımlanmış ve derslere AKTS kredileri verilmiş olmakla birlikte; programların TYYÇ ile ilişkilendirilmesi, amaç, hedef ve yeterliliklerini içeren program bilgi paketleri ile derslerin öğrenme kazanımları, öğrenme-öğretme teknikleri ile ölçme ve değerlendirme yaklaşımlarının yer aldığı ders bilgi paketlerinin daha kolay erişilebilirliğinin sağlanması önerilmektedir. Kurumda, program akreditasyonu kültürünün etkisi ile paydaşların program tasarımına katkı vermesi, programların Üniversitenin misyon ve vizyonu doğrultusunda eğitim öğretim alanındaki amaç ve hedeflerini ne düzeyde gerçekleştirdiğinin izlenmesini mümkün kılmakta ve bu sayede program yeterliliklerine ulaşılmasının önemli ölçüde garanti altına alınıyor olması Kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmektedir. Eğitim-öğretim alanında tüm akademik birimlerde içselleşmiş bir kalite kültürüne sahip olduğu gözlenen Boğaziçi Üniversitesi’nde, program akreditasyonuna yönelik sistematik faaliyetlerin az bir çaba ile akredite olmayan programlarda da yürütülmesinin mümkün olacağı değerlendirilmiştir.

Kurumda son derece iyi yapılandırılmış, kültürel derinlik ve farklı disiplinleri tanıma fırsatı veren seçmeli dersler; uygun mekanizmalarla yönetilmekte olup, iyi uygulama örneği olarak değerlendirilmiştir. Eğitim öğretim süreçlerinde çok disiplinli ve disiplinlerarası uygulama modelleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Kurumdaki öğretim elemanı ve öğrenci arasındaki

etkileşimin “formel” ve “informel” ortamlarda güçlü olması danışmanlık sisteminin de verimli çalışmasına olanak sağlamaktadır. Bu durum öğrenciler tarafından da beğeni ile ifade edilmektedir.

Boğaziçi Üniversitesinin sosyal, sportif ve kültürel aktivitelerin çeşitliliği ve öğrencilerin bu faaliyetlere teşvik edilmesi de Kurumun oldukça güçlü olduğu yönlerindedir. Ayrıca Kurumda farklı kampüslerde sürdürülen yaşam sıkıntılarına rağmen engelsiz üniversite koşullarının sağlanması için yoğun çaba gösterildiği de dikkati çekmektedir. Kurumun engelli öğrencilerin eğitim, öğretim ve üniversite yaşantılarını kolaylaştırmaya yönelik sistemli bir şekilde hayata geçirdiği uygulamalar, gerek altyapı çalışmaları gerekse öğrencilerin öğrenim ve sosyal hayata katılımı için atılan adımlar takdirle karşılanmıştır. Bu haliye “Engelsiz Üniversite” yapısının oluşturulması için yürütülen faaliyetlerin sürekli olarak devam ettiği görülmektedir.

Boğaziçi Üniversitesi’nin uluslararası sıralamalardaki başarısı ve bu başarının sürekliliği takdirle karşılanmaktadır. Kurumun güçlü yanları olarak gözlenen; uluslararası alanda tanınırlığı yüksek kurumlardan doktora derecesine sahip nitelikli akademik kadro, güçlü uluslararası ilişkiler, “Inbreeding”e karşı uygulanan etkili strateji, güçlü öğrenci profili, kampüsün barındırdığı tarihi, kültürel değerler ve doğal güzellikler ve uluslararası tanınırlığı ile oluşan paydaşların yüksek aidiyet duygusunun, üniversitenin eğitim ve araştırma alanındaki yüksek performansının temelini oluşturduğu değerlendirilmiştir.

Kurumun Dünya üniversiteleri ile yapılmış 349 anlaşma kapsamında yaklaşık 40 ülkeden 232 yabancı öğrencisi (2016-2017 yılı itibariyle) mevcuttur. Ayrıca 437 tam zamanlı öğretim üyesinin 316’sının doktorası yurt dışından olduğu için çok güçlü bir uluslararası akademik ağ mevcuttur. Boğaziçi Üniversitesi’nde mevzuattan doğan sorunlara rağmen 92 yabancı uyruklu öğretim elemanı görev yapmaktadır. Kurumun ABD ile yapılmış birçok Global Exchange anlaşması, Avrupa’nın önde gelen birçok üniversitesi ile Erasmus anlaşmaları ve yine dünyanın tanınmış birçok üniversitesi ile yaz okulu ve yoğunlaştırılmış kısa program ortaklığı en güçlü yanlarından biri olarak değerlendirilmiştir. Ancak son zamanlarda Üniversiteden ayrılan yabancı öğretim

elemanlarının yerine yenilerinin alınmasında hem başvuruların azalması hem de atama süreçlerindeki bürokrasi nedeniyle zorluklar yaşandığı gözlenmiştir.

Boğaziçi üniversitesinin iyileşmeye en açık yönlerinden birisi ise lisans öğrenci sayılarındaki öngörülemeyen artıştır. Lisansüstü öğrencileri ile birlikte 2009 yılından beri yılda ortalama %6.16 artışla, toplam öğrenci sayısı 12,315’den 2106 yılı itibarı ile 16,517’ye yükseldiği görülmektedir. Aynı yıllar arasında toplam öğretim üye ve görevlileri sayısı ise 511’den 518’e yükselmiştir (Kaynak: Sayılarla BÜ, 2016). Lisans öğrenci sayılarında Üniversite iradesi dışındaki kontenjan artışlarına bağlı böylesine sürekli bir artış, Üniversite’de son derece güçlü olduğu gözlenen öğretim elemanı-öğrenci ilişkilerini olumsuz etkileme riskini, fiziksel ve sosyal alanların kullanımıyla ilgili kısıtları, uluslararası hareketlilik fırsatlarının azalmasını, finansal kısıtları ve öğretim üyelerinin araştırmaya ayırdıkları sürenin kısıtlanması gibi pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir. Boğaziçi Üniversitesi “Araştırma Üniversitesi” olarak tanımlandığına göre halen %30 Olan Lisansüstü öğrenci sayısı/toplam öğrenci sayısı oranının %50 lere çıkarılması uluslararası düzeyde beklenen bir göstergedir. Dolayısıyla Lisans öğrencisi sayısının en kısa zamanda azaltılmasının buna karşılık lisanüstü öğrenci sayısının artırılmasının üniversitenin araştırma alanındaki performansının katlanarak yükselmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

Eğitim-öğretim alanında uluslararası eğilim öğrenci merkezli eğitim modellerinin yaygınlaştırılması yönündedir. Aktif, etkileşimli ders verme yöntemlerinin özendirilmesi; derslerin öğrenme kazanımları ile öğrenme yöntemleri ve ölçme-değerlendirme tekniklerinin uyumlandırılması, öğrencilerin uygulamalı mesleki etkileşim, araştırma ve yenilikçilik gibi becerilerinin artırılması gibi faktörlerin eğitim programlarında desteklenmesi konuları ön plana çıkmaktadır. Boğaziçi Üniversitesi’nde öğrenci merkezli eğitim konusunda çok sayıda iyi uygulama örneği bulunmaktadır. Bu bağlamda uluslararası örneklerde de sıklıkla rastlandığı gibi “Öğrenme ve Öğretme Merkezi” gibi bir yapının 2017 yılında kurulmuş olması önemli bir gelişmedir. Bu merkezin kurulması ile öğrenci merkezli eğitim konusunda yapılan çalışmaların örgütlenmesine ve mevcut eğitim kadrosunun gelişiminde de sürekliliğin sağlanmasına önemli

katkıları yapılmaktadır. Merkezin faaliyetlerinin desteklenerek sürdürülmesinin halen mevcut olan eğitim ve öğretimdeki kaliteye yeni boyutlar kazandırması açısından önemli görülmektedir.

Boğaziçi Üniversitesinde 1996 yılında kurulmuş olan “Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu” (UBYO) 3 Lisans, 5 Yüksek Lisans ve 1 Doktora programını başarı ile sürdürmektedir. UBYO, mevcut statüsünde "Araştırma odaklı bir yüksekokul" olarak tanımlanmış ve %15 lisansüstü öğrenci oranı ile bir yüksek okul ötesinde gelişmiş bulunmaktadır. UBYO akademik kadrosu ile kendi bölümleri dışında üniversitenin diğer programlarına; temel yönetim, analitik alan, tamamlayıcı bilim (hukuk ekonomi, vb) gibi alanlarda seçmeli dersleri de vermekteler. Bu yapısı ile UBYO ‘nun fakülte yapısına kavuşturulması yararlı olacaktır.

Değerlendirme Takımı, Eğitim-öğretim alanında yürütülmekte olan kalite güvencesi çalışmaları kapsamında,

- Kampüslerdeki yapılaşma olanaklarının kolaylaştırılması yönünde yerel yönetimlerden destek alınması yönünde girişimlerin sürdürülmesinin,
- “Araştırma Üniversitesi” olarak belirlenmiş olan Lisans öğrenci sayısının azaltılması Lisans üstü öğrenci sayısının artırılması için girişimlerde bulunulmasının,
- Öz gelirlerin artırılmasına yönelik stratejilerin çeşitlendirilmesinin,
- Dış paydaşların kaynak yaratılması konusundaki yaratıcı projelerle desteklerinin artırılmasına Yönelik iyileştirmeye açık alanların ve fırsatların halen mevcut olduğu ve bunların gerçekleştirilmesi için çabaların sürdürülmesinin ve
- Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulunun fakülte yapısına kavuşturulmasının yararlı olacağını değerlendirilmektedir.

4. ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME/TOPLUMSAL KATKI

Yüz elli dört yıllık bir eğitim kurumu olan ve 1971 yılından bu yana bir kamu üniversitesi kimliği taşıyan Boğaziçi Üniversitesi, hazırladığı 2016 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporunda araştırma

ile ilgili vizyonunu “Bilim, araştırma, yaratıcılık, yenilikçilik kültürünü güçlendirerek dünyanın lider araştırma üniversiteleri arasında yer almak” şeklinde tanımlamıştır. Bu vizyon doğrultusunda hazırlanan 2015-2019 dönemine ait Boğaziçi Üniversitesi Stratejik Planı’nda araştırma ile ilgili iki stratejik amaca yer verilmiştir: (i) Araştırma Kaynaklarını ve Etkinliğini Artırmak: Bu amaç kapsamında araştırma altyapısının güçlendirilmesi, kaynakların çoğaltılması ve çeşitlendirilmesi ve araştırma çıktılarının kaynağa dönüştürülmesi için adımlar atılması hedeflenmiştir. (ii) Bilim, Araştırma, Yaratıcılık, Yenilikçilik Kültürünü Güçlendirmek: Bu amaç kapsamında araştırmanın üniversitede görünürlüğünün sağlanması ve tüm etkinliklerle bütünleşmesi hedeflenmiştir. “... Araştırmada mükemmeliyetçi”, “Akılcı ve eleştirel düşünceyi özendirici”, “... Akademik yaşamda özerk, özgürlükçü, demokratik ve katılımcı” olmak ise Boğaziçi Üniversitesi’nin araştırma odağını destekleyen temel değerleri arasında yer almaktadır.

Üniversitenin araştırma politikalarını ve hedeflerini belirlemek amacıyla 2009 yılında Araştırma Politikaları Danışma Kurulu ve Araştırma Politikaları Komisyonu kurulmuştur. Araştırma Politikaları Danışma Kurulu Rektör, Rektör Yardımcıları ile farklı dallardan öğretim üyelerinden oluşmaktadır. Araştırma Politikaları Komisyonu ise Danışma Kurulunun seçtiği Sosyal/İdari bilimler ve Temel Bilimler/Mühendislikten gelen araştırmacıları temsil eden yürütücü bir komisyondur. Araştırma Politikaları Komisyonunun koordinasyonu Araştırma Planlama Koordinasyon Şube Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır. Bu müdürlük araştırma ile ilgili ulusal ve uluslararası destekli araştırma projeleri ile ilgili vb. verilerin toplanması ve raporlanmasından sorumludur. Boğaziçi Üniversitesi’nin araştırma hedefleri, Araştırma Politikaları Danışma Kurulu tarafından belirlenmektedir. Bu hedeflerin gerçekleşme düzeyinin düzenli aralıklarla gözden geçirilmesi Araştırma Politikaları Komisyonu tarafından yerine getirilmektedir.

Boğaziçi Üniversitesi’nde (i) Araştırma Planlama Koordinasyon Şube Müdürlüğü; (ii) Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü; (iii) Teknoloji Transfer Ofisi (içinde aynı zamanda Uluslararası Projeler Birimi, Ulusal Projeler birimi ve Patent Ofisini barındırmaktadır); (iv) Boğaziçi Üniversitesi Teknoparkı araştırmacılara danışmanlık hizmeti sunan, fon sağlama ve koordinasyon gibi konularda destek sağlayan idari birimlerdir.

Boğaziçi Üniversitesi'nde araştırma ve geliştirme faaliyetleri için kampüslerde alan eksikliği gibi mevcut sınırlı şartları altında olabildiğince yeterli fiziki ve teknik altyapı mevcuttur. Üniversitede 31 uygulama ve araştırma (UYGAR) merkezi bulunmaktadır. Boğaziçi Üniversitesinde UYGAR'ların idari koordinasyonunu sağlamak üzere 'UYGAR Merkezleri Komisyonu' kurulmuştur. Boğaziçi Üniversitesinde 135 adet araştırma laboratuvarı ve 3 hizmet laboratuvarı (İleri Teknolojiler Ar-Ge Merkezi Laboratuvarları, Sabih Tansal Yüksek Akım Laboratuvarı ve Ulusal Deprem İzleme Merkezi) bulunmaktadır. Araştırma laboratuvarları Fen Edebiyat fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Biyomedikal Mühendisliği Enstitüsü, Çevre Bilimleri Enstitüsü, Kandilli Rasathanesi ve Deprem Araştırma Enstitüsü ve Yaşam Bilimleri ve Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezine bağlı olarak faaliyette bulunmaktadır.

Boğaziçi Üniversitesi'nde araştırma ve geliştirmeye yönelik mali kaynak oluşturulmasına ve etkili şekilde kullanımına yönelik politikalar bulunmaktadır. Üniversite verilerine göre araştırma amaçlı iç ve dış kaynaklardan sağlanan fonların toplam bütçeye oranı yaklaşık %25-30'dur. Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinatörlüğü üzerinden üniversite kaynağı olarak proje desteği verilmektedir. BAP Koordinatörlüğü çok farklı türlerde proje desteği ile araştırmayı hem teşvik etmekte hem de finanse etmektedir. Örneğin, yardımcı doçentlere araştırmalarına kariyerlerinin başında başlayabilmelerini sağlamak için "Start-up" proje desteği verilmektedir. Dış kaynaklı projelere başvuruları teşvik etmek üzere (M kodlu) proje ile öğretim üyelerine tamamlayıcı destek verilmektedir. Çok disiplinli yaklaşım gerektiren sorunlara odaklanmış, evrensel bilime katkı sağlayan ve/veya ülkemizin sorunlarına yönelik projeler (R kodlu) desteklenmektedir. Çok disiplinli projelerin amacı yeni alanlar açması ve araştırma işbirlikleri oluşturmasıdır. Boğaziçi Üniversitesinde araştırma kaynakları bilimsel amaçların yanısıra toplumsal katkı gözönünde bulundurularak dağıtılmaktadır. Örneğin, Sosyal ve Beşeri Bilimlerde Stratejik Araştırma Proje Desteği toplum için yaşamsal önemi olan veya olması beklenen sorunlara ileriye dönük, yaratıcı çözüm politikaları üretilmesine katkı sağlayacak projelere verilmektedir. Bu projelerin sosyal ve beşeri bilimlerin herhangi bir alanında fark yaratması beklenir. 'Araştırma bulgularının toplum, uygulayıcı makam ve kurumlarla paylaşılması proje hedefleri arasında olmalıdır.'

Boğaziçi Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi araştırma faaliyetlerinin nicelik ve nitelik olarak sürdürülebilirliğini sağlamaya yönelik çalışmaktadır. Teknoloji Transfer Ofisi araştırmacılara TÜBİTAK ve AB gibi diğer ulusal ve uluslararası fon kaynaklarına yapılacak başvurularda farkındalık, proje geliştirmeleri, yazmaları ve projelerin yürütülmesi sürecinde destek hizmetleri vermektedir.

Boğaziçi Üniversitesi araştırmada ülke iç ve dış finansman kaynaklarını kullanmada başarılıdır. TÜBİTAK, Avrupa Birliği, Avrupa Bilim ve Teknoloji İşbirliği (European Cooperation in Science and Technology), T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, T.C. Kalkınma Bakanlığı, İstanbul Kalkınma Ajansı gibi dış kaynaklardan çok sayıda proje için araştırma finansmanı sağlanmaktadır. Boğaziçi Üniversitesi üniversite-sanayi işbirliği kapsamında da proje desteği sağlanmaktadır. Boğaziçi Üniversitesi'nin Sanayi Tezleri Programı kapsamında sanayi ile ortak projeleri yanında 2011 yılında İstanbul Kalkınma Ajansından aldığı destekle 'HayalEt' ve 'İnovita Sağlık Teknolojileri' Kuluçka Merkezlerini kurmuştur. İnovita, İstanbul Sağlık Endüstrisi Kümelenmesi altında faaliyet göstermektedir.

Boğaziçi Üniversitesi araştırmada yurtdışı kurumlarla iş birliğine önem vermektedir. Boğaziçi Üniversitesi, Türk üniversitelerinin Avrupa Araştırma Alanı'ndaki (European Research Area) etkinliğinin artırılması amacıyla Avrupa Komisyonu Araştırma ve Yenilik Çerçeve Programlarına en fazla katılım sağlayan altı üniversite tarafından oluşturulan Türk Araştırma Üniversiteleri Güç Birliği üyesidir. Boğaziçi Üniversitesi ATLAS ve CMS deneyleri kapsamında CERN ve diğer üniversite ve kuruluşlarla iş birliği bulunduğu gibi Avrupa Komisyonu Çerçeve Programlarından da çok sayıda proje almaktadır. Boğaziçi Üniversitesi ile çeşitli Amerika, Avrupa, Güney, Güney Doğu Asya ve Avustralya Üniversiteleri arasında araştırma işbirlikleri bulunmaktadır. Araştırmacılarının yurtdışı kaynaklara ulaşımını kolaylaştırmak için, Stanford Research Institute ve International Ventures Fund ile işbirliğine gidilmiştir. European Investment Fund desteği ile Türkiye'de oluşturulan ilk Teknoloji Transferi Hızlandırıcı fonlarından ACT Venture Partners'ın 34 üniversitenin üye olduğu 'Üniversiteler Danışma Kurulu'nun başkanlığını Boğaziçi Üniversitesi

yapmaktadır. Boğaziçi Üniversitesi New York Üniversitesi ile yaptığı bir anlaşma sonucu New York Üniversitesi yerleşkesi içinde Boğaziçi Üniversitesi'ne ait bir kuluçka merkezi kurulmuştur.

Yüksek lisans, doktora öğrencilerine ve araştırmacılara araştırma için gerekli fiziki altyapılardan birisi de kütüphane hizmetidir. Boğaziçi Üniversitesi toplam bütçesinin %3'ünü kütüphaneye harcamaktadır. Çok zengin ve sürekli olarak yeni alımlarla daha da kapasitesi gelişen Boğaziçi Üniversitesi kütüphanesi araştırmacılarına kaynaklara ulaşmada kolaylık sağlamaktadır.

Boğaziçi Üniversitesi'nde araştırma tabana yayılmıştır. Sosyal, mühendislik ve temel bilimlerde alan farkı gözetilmeksizin araştırma kadrosunun güçlendirilmesine özen gösterilmektedir. Tam zamanlı çalışan öğretim üyelerinin yaklaşık %70'inin yurtdışında bilinen üniversitelerde doktora eğitimi almış olması araştırma açısından önemli bir girdidir. Öğretim üyelerinin yaklaşık %10'nun yabancı uyruklu olması da araştırma ortamına zenginlik katmaktadır. Üniversite eğitiminin araştırmaya yönelik olan kısmı yüksek lisans ve doktora eğitimidir. Boğaziçi Üniversitesi'nde yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin toplam öğrenci sayısına oranı %30'dur, bu oran ülke ortalamasının üzerindedir.

Boğaziçi Üniversitesi araştırma politikaları ile uyumlu akademik personel istihdam politikası uygulamaktadır. Yürürlükte olan mevzuata uygun "Üniversite Öğretim Üyesi Yükseltme ve Atama Esasları" belirlenirken araştırma faaliyetlerinin sayısı ve niteliğinin artırılması göz önünde bulundurulmaktadır. Boğaziçi Üniversitesi raporlarında bu kriterlerin periyodik olarak gözden geçirilerek güncellendiği belirtilmektedir. Üniversite Senatosunun aldığı karar gereği, Boğaziçi Üniversitesi doktora mezunlarının en az 2 yıl süre başka bir eğitim kurumunda çalışmaları gerekmektedir. Uzun yıllardır uygulanan ve akademik kadronun içten beslenmesini engellemeye yönelik bu temel ilke sayesinde farklı üniversitelerde doktora eğitimi almış akademik personel istihdamı ile eğitim ve araştırma ortamına zenginlik katılmaktadır. Yüksek lisans ve doktora programlarına rekabetçi bir ortamda öğrenci seçme politikası bilimsel araştırmaların ve araştırmacıların niteliğini artırmada diğer önemli bir faktördür. Boğaziçi Üniversitesi raporlarına göre Boğaziçi Üniversitesi öğretim üyelerinin projelerinde 445 araştırmacı çalışmaktadır.

Boğaziçi Üniversitesi lisans, yüksek lisans ve doktora programlarında eğitim-öğretim ortamının uluslararası bilim dili olarak İngilizce olması, Üniversite'nin araştırmada da kolayca dışa açılmasına, uluslararası düzeyde araştırma ortaklıkları kurmasına katkı sağlamaktadır.

Boğaziçi Üniversitesi araştırma hedeflerine ilişkin belirlediği performans göstergelerini düzenli olarak ölçmekte, izlemekte ve aşağıda listesi sunulan raporlar ve veri tabanlarıyla iç ve dış paydaşlarla paylaşmaktadır.

- Sayılarla Boğaziçi: Boğaziçi Üniversitesi ile ilgili tüm sayısal bilgi ve performans göstergelerine yer verilen 'Sayılarla Boğaziçi' 2009'dan günümüze yıllık olarak basılmakta ve internetten ulaşılabilmektedir. Sayılarla Boğaziçi akademik kalite süreçlerinin sürdürülebilirliğinde önemli bir kurumsal hafıza oluşturmaktadır.
- Faaliyet Raporları: Boğaziçi Üniversitesi'nde yıllık faaliyet raporlarının hazırlanmasına önem verilmektedir. Akademik birimler ve UYGAR'lar yıllık faaliyet raporlarını düzenli olarak hazırlamakta ve kamuoyu ile paylaşmaktadır.
- Yayın veri tabanı: Akademik personelin araştırma çıktıları olan yayınlar (makaleler) yayın veri tabanında paylaşılmaktadır.
- TÜBİTAK-Ulakbim Bilimsel Yayın Göstergeleri: TÜBİTAK tarafından hazırlanan üniversitelerin yayın performans göstergeleri ve sıralamalara ulaşılabilmektedir.
- Proje veri tabanı: Bu veri tabanında BAP tarafından desteklenen projeler dahil olmak üzere Üniversite bünyesinde yürütülen tüm projelere ilişkin bilgilere ulaşılabilmektedir.
- Patent veri tabanı: Öğretim üyelerine ve tüm Boğaziçi adresli (öğrenciler dahil) patentlere ilişkin bilgilere ulaşılabilmektedir
- Ödül veri tabanı: Akademik personelin Boğaziçi Üniversitesi Vakfı, yurtiçi (TÜBA, TÜBİTAK, Mustafa N. Parlar Araştırma ve Eğitim Vakfı), yurtdışı (Marie Curie Araştırma Programları ve Bursları) gibi kurumlardan aldığı ödüllere ait bilgilere bu veri tabanından ulaşılabilmektedir.

Güncel verilerle Boğaziçi Üniversitesi'nde öğretim üyesi başına düşen SCI-E, SSCI ve A&HCI'e giren dergilerde yayınlanmış makale sayısı 2016 yılında 1,55'tir. Makale başına düşen atıf sayısı

2011-2015 yılları ortalaması 11,37'dir. 2014-2016 yıllarında alınan atıfların öğretim üyesine oranı 42,12'dir. Bu araştırma performans göstergeleri Boğaziçi Üniversitesi'nin Türkiye'de üniversite sıralamalarında en üst yerlerde olduğunu göstermektedir.

Boğaziçi Üniversitesi araştırma kadrosunun performansının sürdürülebilirliğini sağlamak için bir takım enstrümanlar kullanmaktadır. Öğretim üyelerine, doktora ve yüksek lisans öğrencilerine, doktoralı araştırmacılara çok sınırlı kaynaklarla BAP projeleri kapsamında yurtiçi ve yurtdışı bilimsel toplantılara katılım desteği vermektedir. Ancak giderek azalan BAP bütçesinin yarattığı sorunlar üniversitenin bir "Araştırma Üniversitesi" olarak gelişmesinin önündeki en önemli engellerden birini oluşturmaktadır.

Başarılı genç araştırmacıları özendirmek üzere her yıl düzenli olarak özgün katkıda bulunan tezlere doktora tez ödülü verilmektedir. Lisansüstü öğrencilerin araştırmalarını destekleyici dersler almaları teşvik edilmekte; doktora öğrencileri projelerde çalıştırılmakta ve Newton-Katip Çelebi gibi programlar kapsamında yurtdışındaki ortak kurumlarda tecrübe kazanmaları sağlanmaktadır. Öğretim üyelerine "sabbatical" gibi uzun süreli görevlendirmelerle başka kurumlarda çalışma imkanı sunulmaktadır. Boğaziçi Üniversitesi Vakfı'na her yıl 'Araştırmada Üstün Başarı Ödülü' verilmekte, ödülü kazananlar web sayfasında sunulmaktadır. Boğaziçi Üniversitesi Vakfı'na nitelikli bilimsel yayınlar için de ödül verilmektedir. Üniversiteye yeni katılan öğretim üyeleri için sıra tahsisli olmak üzere lojman tahsis edilmekte, öğretim elemanlarının çocuklarının da Okul Öncesi Eğitimi Birimi'nden yararlanmasına olanak sağlanmaktadır. Ancak kampüslerdeki alan yetersizliği ve mevcut imar koşulları nedeniyle lojman ve akademik personelin çocukları için kapsamlı bir eğitim projesi hayata geçirilememektedir. Doktora öğrencilerinden tez önerisi savunmasını başarmış ve tez aşamasına geçmiş olanlara, BAP'dan yurt dışı arazi / saha çalışmalarını yapabilmeleri için destek sağlanmaktadır.

Makale/atıf sayısı ve araştırmada yurtdışında güçlü ortaklıklar kurması gibi performans göstergeleri, bir kamu üniversitesi olarak Boğaziçi Üniversitesi'nin araştırma için gerekli iklimi sağladığının kanıtıdır. Öğretim üyelerinin TÜBA ve TÜBİTAK gibi ulusal ve Marie Curie gibi

uluslararası kurumlardan aldığı ve süreklilik arzeden ödüller/destekler bu araştırma üniversitesinin hem ulusal hem de uluslararası düzeyde hakkının verilmesidir. Boğaziçi Üniversitesi, YÖK tarafından 2017 yılında başlatılan “üniversitelerin araştırma odaklı misyon farklılaşması ve ihtisaslaşması” girişimi kapsamında seçilen 10 araştırma üniversite arasına girmiştir. Bu başarı aynı zamanda Boğaziçi Üniversitesi’nin araştırma strateji ve hedeflerine ulaşmada ve bunu sürdürmede başarılı olduğunun en yeni göstergesidir. Boğaziçi Üniversitesi’nin kendine has kurumsal kültürü, uygulanan ve istikrarlı bir şekilde sürdürülen araştırma kültürünün yaygınlaşmasına yönelik politikalarının temel kaynağı ve güvencesidir.

Araştırma faaliyetlerinin, temelde öğretim elemanları, lisansüstü öğrenciler ve doktora sonrası araştırmacılar ile yürütüldüğü Boğaziçi Üniversitesi’nde, Değerlendirme Takımı tarafından çok değerli bir başka girdi olan ve toplam öğrenci mevcudunun yaklaşık %70 ‘ini oluşturan yüksek nitelikli lisans öğrencilerinin aktif öğretim teknikleri kapsamında araştırma kültürünün bir parçası haline getirilmesi ve araştırma yapmaya teşvik edilmesi önerilmektedir. Değerlendirme Takımı, ayrıca araştırma misyonu odaklı bir üniversite olarak Boğaziçi Üniversitesi’ne;

- BAP bütçesinin Kalkınma Bakanlığında gelen payının artırılması,
- Araştırma süreçlerinde, uzman, tekniker gibi ara elemanların ve idari personelin istihdamının artırılması,
- Dış kaynaklardan alınacak araştırma projelerinin hazırlanması, sunulması ve yürütülmesi süreçlerinde araştırmacıların bürokrasi ile ilgili işlemlerden arındırılmasını sağlayacak mekanizmalar oluşturulması,
- Araştırma görevlisi sayısının ve burs olanaklarının iyileştirilmesi
- Araştırma alt yapısını geliştirecek Ana kampüs alanlarına yakın yeni yer tahsislerinin yapılması

Konularında yapılacak yeni düzenlemeler için Araştırma Üniversiteleri Platformu’nun oluşturulması doğrultusunda YÖK, ilgili Bakanlıklar (Kalkınma ve Maliye Bakanlığı) nezdinde etkin rol almasını önermektedir.

5.YÖNETİM SİSTEMİ VE KURUMSAL KARAR ALMA SÜRECİ

Kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasını nitelik ve nicelik olarak güvence altına alabilecek bir yönetsel ve idari yapılanmaya sahip olduğu gözlemlenmiştir. Kurumsallaşmış; katılımcı, kapsayıcı, esnek ve demokratik yönetim sistemi anlayışı, Boğaziçi Üniversitesi'nin, en güçlü yanlarından birisidir. Kurumda üst yönetim, akademik ve idari personel ile öğrenciler; baskın olmayan bir tepe yönetim anlayışı ile “Adem-i merkeziyetçi”, dengeli ve rekabetçi bir yönetim eko sistemi oluşturmuşlardır. Senato ve Yönetim Kurullarına bağlı olarak çalışan çok sayıda komisyon çalışması, üniversite, fakülte ve akademik birimlerin kurul ve komisyonlarında öğrencilerin yer alması, mezunların üniversite ile yakın ilişkileri gibi pek çok örnek; karar alma mekanizmalarında, paydaş katılımının yüksek düzeyde olduğunu ve “aşağıdan yukarı doğru” bir yaklaşımın benimsendiğini göstermiştir. Kurumda ayrıca formel yönetim sistemini destekleyen informel platformların varlığı da, Kurumun yönetim sistemine olumlu katkı sunmaktadır. Çalışanların ve öğrencilerin aidiyet duygusunun ve akademik ortamın huzurlu olduğu gözlenmiştir.

Kurumun kendi bünyesindeki bilgilerin raporlanması, ilgili birimlere iletilmesi ve saklanmasına ilişkin belirli yazılımlara sahip olduğu (Öğrenci Bilgi Kayıt Sistemi, BAP Yazılımı, Bilim İnsanı Portalı..vb) gözlemlenmekle birlikte, yönetsel ve operasyonel faaliyetlerinin etkin yönetimini güvence altına alabilmek üzere gerekli bilgi ve verileri periyodik olarak toplayan, analiz eden ve raporlayan merkezi entegre bilgi yönetim sistemi yazılımı bulunmamaktadır. Üniversite içindeki birimler, kendilerinden talep edilen bilgi ve/veya raporları periyodik olarak sunmak adına önemli çabalar göstermekte, yıllık faaliyet raporları ise Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından toplanmakta ve web sitesinde yayımlanmaktadır.

Temizlik, güvenlik, bilgi işlem, teknik hizmet, büro personeli hizmeti, personel taşıma, araç kiralama, tıbbi destek ve yemek hizmeti dışarıdan uygun şartnameler ile devlet ihale mevzuatınca alınmaktadır. Kurum dışından alınan bu hizmetlerin uygunluğu, kalitesi ve sürekliliği güvence altına alınmakta ve rutin raporlamalar şeklinde takip edilmektedir.

Kurum, yönetim ve idari kadroların verimliliğini ölçüp değerlendirebilen ve hesap verebilirliklerini sağlayan yaklaşımlara sahiptir. İç Kontrol Eylem Planında hesap verilebilirlik maddesi tanımlanmış ve "Boğaziçi Üniversitesi Mali Saydamlık Uygulamaları" isimli bir çalışmanın yapılması planlanmıştır. Bununla birlikte mevcut yönetim ve idari sistemini, yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve verimliliklerini ölçme ve izlemeye imkân tanıyacak kalite güvence sistemi bulunmamaktadır.

İdari çalışanların Kurumda uzun yıllardır aynı görevleri yürüttüğü gözlenmiş, bu durum kurumsal hafızanın aktarılmasında olumlu olarak karşılanmıştır. İdari personelin aidiyet duygusu ve kurumun bir çalışanı olmaktan duydukları memnuniyet oldukça yüksek olmakla birlikte, iş yüklerinin fazla olması ve idari çalışanlara yönelik teşvik ve ödül mekanizmalarının yeterli olmadığı izlenimi edinilmiştir.

Yönetim sistemi ve karar alma kapsamında;

Eğitim öğretim süreçlerinde;

- Eğitim öğretim ve araştırma alanındaki kalite güvence çalışmalarında gözlenen iyi uygulama örneklerinin idari süreçleri kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması ve

İdari hizmet süreçlerinde;

- İdari personelin iş yüklerinin fazla olması dolayısıyla onlara yönelik teşvik ve ödül mekanizmalarının geliştirilmesi önerilmektedir.

SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Yüz elli dört yıllık tarihini ve akademik geleneğini önemseyen Boğaziçi Üniversitesi, eğitim ve araştırma alanındaki performansı, benimsenmiş ve içselleştirilmiş kalite güvencesi kültürü, tarih,

kültür ve sanata verdiği değer ile küresel ölçekte bir eğitim kurumu olduğunu ispatlamış, ülkemizin de en seçkin yükseköğretim kurumlarından birisidir.

Türkiye'nin en iyi öğrencileri ile seçkin öğretim üyelerini bir araya getiren Kurum; akademik özerklik ve katılımcı yönetim anlayışını benimsemekte ve yaşamın her alanında düşünce özgürlüğünü savunmaktadır. Boğaziçi Üniversitesi kültürünü temsil eden mezunları, bilimde, iş dünyasında, siyasette, sanatta bir diğer deyişle hayatın her kesitinde fark yaratacak önemli roller üstlenmişlerdir.

Yükseköğretim Kalite Kurulu Dış Değerlendirme Programı kapsamında yapılan bu değerlendirme sürecinin Boğaziçi Üniversitesinin kalite çalışmalarını daha üst seviyelere taşıması için faydalı olması umut edilmektedir. Raporda getirilen birçok önerinin, sadece Boğaziçi Üniversitesinin kurumsal gelişimine değil, ülkemizin yükseköğretim sistemine de katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Değerlendirme Takımının, Boğaziçi Üniversitesi'nin KİDR'si, ön ziyaret ve saha ziyaretinden edindiği izlenimlere dayalı olarak Kurumun “güçlü yönleri” ile ilgili gözlemleri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- Türkiye'nin en nitelikli öğrenci ve öğretim elemanı çekme kapasitesine sahip olması,
- İçselleştirilmiş bir kalite kültürünün bulunması,
- Kalite güvencesine ilişkin stratejisinin, “amaca uygunluk” ve “uluslararası standartlara uyum” bileşenlerinin ikisini de içermesi,
- Köklü geçmişine ve akademik geleneklerine bağlılığı,
- Üst yönetim değişikliğine rağmen önceki yönetimin ortaya koyduğu kalite güvencesine dayalı yönetim anlayışının sürdürülmesi konusundaki kararlılığı,
- Paydaş etkileşiminin son derece gelişmiş olması,
- Karar alma mekanizmalarında esneklik ve “aşağıdan yukarı” doğru gelişen kurum kültürünün etkin olması,

- Akademik personel ve öğrencilerin karar alma mekanizmalarına etkin olarak katılıyor olması,
- Esnek ve “adem-i merkezîyetçi” yapısından öğretim üyelerinin memnun olması,
- Yürüttüğü kalite güvencesi çalışmaları ile Ülkemizdeki Yükseköğretim sisteminde kalite kültürü farkındalığının oluşmasında ve kalite mekanizmalarının yapılanmasında da öncü rol oynamış olması,
- Öğretim programları tasarım ve uygulanmasında tanımlı süreçlerin olması ve paydaşların sürece katılması,
- Üniversitenin misyon ve vizyonu doğrultusunda eğitim öğretim alanındaki amaç ve hedeflerini gerçekleştiriyor olması,
- Akredite olmak isteyen eğitim programlarının teşvik edilmesi ve desteklenmesi,
- Eğitim süreçlerindeki formel ve informel karar mekanizmalarına öğrencilerin aktif olarak katılması (Üniversite, Fakülte ve Bölüm düzeyindeki Kurullar ve Komisyonlar, ÖTK..vb), Öğrencilerden öğretim üyeleri ve programlara ilişkin düzenli geribildirimler alınması,
- Önerilen ders ve programların senatoya gelmeden önce komisyonlar düzeyinde tartışılarak olgunlaştırılması,
- Mezun izleme sistemi ile alınan geri bildirimlerin çevrimlerin kapatılmasında etkili olması,
- Engelsiz üniversite koşullarının sağlanması için yoğun çaba gösterilmesi,
- Yabancı dilde eğitimin, yabancı öğretim üyesi ve okutman istihdamında karşılaşılan sorunlara rağmen Üniversiteye, Öğretim Kadrosuna ve Öğrencilere yarattığı fırsatlar,
- Eğitim ve öğretim alanında güçlü bir “liberal art” kültürünün öğrencilerin formasyonunda ve öğrencinin Kurumu tercihinde önemli bir rol oynaması,
- Kültürel derinlik ve farklı disiplinleri tanıma fırsatı veren seçmeli derslerin iyi yapılandırılmış ve uygun mekanizmalarla yönetilmesi,
- Eğitim öğretim süreçlerinde çok disiplinli ve disiplinler arası uygulama modellerinin yaygın olarak kullanılması,
- Kurumdaki öğretim elemanı ve öğrenci arasındaki etkileşimin formel ve informel ortamlarda güçlü olması, danışmanlık sisteminin verimli çalışması,
- Dünya ile yarışan araştırma performansı hedefleri ve elde edilen yüksek performans

- Kurumun akademik kadrosunun; uluslararası alanda tanınırlığı yüksek kurumlardan doktora derecesine sahip olması ve güçlü uluslararası ilişkileri bulunması,
- “Inbreeding” e karşı uygulanan etkili strateji,
- Güçlü öğrenci profili,
- Kampüsün barındırdığı tarihi, kültürel değerler ve doğal güzelliği; uluslararası tanınırlığı ile oluşan öğrenci, öğretim elemanı ve mezunlarının yüksek aidiyet duygusu,
- Araştırma stratejilerinin oluşturulması, izlenmesi ve iyileştirilmesi ile ilgili sürdürülebilir mekanizmalara sahip olması,
- Araştırma etkinlikleri ile ilgili tüm bilgilerine web sayfasından kolay erişilebilmesi,
- İç ve dış kaynaklardan etkin destek alan sosyo-ekonomik kültürel dokuya katkı sağlayan projelerin varlığı,
- Araştırma faaliyetlerinin geniş bir yelpazede (yer bilimleri, enerji, çevre, otomotiv ..vb) yürütmekle birlikte öncelikli araştırma alanlarının (biyoteknoloji, enformatik ve iktisat) belirlenmiş, hedeflerinin tanımlanmış ve bu hedeflerin düzenli aralıklarla verilere dayalı olarak gözden geçirilmesi,
- Kurumun yaygın bir coğrafyada uluslararası paydaşlarla geliştirdiği yoğun ilişki ve işbirlikleri,
- Yurtdışı araştırma kaynaklarının etkin kullanımı (IPA, H2020, çok sayıda MSCA),
- Yetkin araştırma kadrosunun yayın ve atıflarda gösterdiği üstün başarı,
- Aktif ve etkin UYGAR merkezlerin bulunması,
- Araştırma politikalarının ve birimlerinin koordine edildiği kurul ve komisyonların bulunması,
- Kurumun Üniversite Dünya sıralamalarında yüksek performansa sahip olması
- 2017 yılında YÖK tarafından yürütülen Misyon Odaklaşması ve İhtisaslaşma Programı kapsamında, gönüllü başvuru sürecini takiben “Araştırma Üniversitesi” olarak seçilmiş olması,
- Kurumsallaşmış, katılımcı, kapsayıcı, esnek ve demokratik yönetim sistemi anlayışının benimsenmiş olması,
- Formel yönetim sistemini destekleyen informel platformların varlığı,

- Üst yönetimin kolay erişilebilir ve çözüm odaklı yaklaşımları,
- Hesap verebilirlik mekanizmalarının kurum, fakülte ve bölümler düzeyinde kurulmuş olması.

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

Kalite Güvence Sistemi

- 2019-2023 stratejik planını SWOT analizini de içerecek şekilde, ölçülebilir performans göstergeleri ve hedefleriyle birlikte hazırlanması,
 - Kalite güvencesi çalışmalarının araştırma faaliyetlerinde olduğu gibi bütüncül bir yapı içerisinde paydaşların erişimine açılması,
 - Üniversite uyguladığı kendine özgün Planla – Uygula – Kontrol et – Önlem al (PUKÖ) döngüsünü birçok alanda gerçekleştirmiş olmasına karşın bu döngülerin üniform olarak her faaliyet ve her birim için kullanılması,
 - Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR) fırsatının kullanılması, raporun hazırlık aşamasından yayımlanmasına kadar olan tüm süreç boyunca tüm paydaşlara daha yaygın olarak yansıtılması,
- önerilmektedir.

Eğitim – Öğretim

- Kampüslerdeki yapılaşma olanaklarının kolaylaştırılması yönünde yerel yönetimlerden destek alınması ve /veya ana kampüs alanlarına yakın yeni yer tahsislerinin yapılması
- Lisans öğrenci sayısının azaltılması ve Lisansüstü öğrenci sayısının artırılarak “Araştırma Üniversitesi” olma niteliğinin gereğinin yerine getirilmesi. Bunun için bugüne kadar Boğaziçi Üniversitesi tarafından ilgili kurumlara yapılan başvuruların, yürütülen girişimlerin daha da yoğunlaştırılarak sürdürülmesi,
- Dış paydaşların kaynak yaratılması konusundaki yaratıcı projelerle desteklerinin artırılması

- Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulunun fakülte yapısına kavuşturulması önerilmektedir.

Araştırma ve Geliştirme / Toplumsal Katkı

Araştırma misyonu odaklı bir üniversite olarak, yapılacak yeni düzenlemelerde;

- Özgelirlerin artırılmasına yönelik stratejilerin çeşitlendirilmesi, “Araştırma Üniversitesi” olarak Devlet katkılarının artırılması yönünde girişimlerde bulunulması
- İlk planda Üniversitenin mevcut koşullardaki üstün Araştırma performansının gereği olarak BAP bütçesinin Kalkınma Bakanlığında gelen payının artırılması
- Araştırma süreçlerinde, uzman, tekniker gibi ara elemanların ve idari personelin istihdamının artırılması,
- Dış kaynaklardan alınacak araştırma projelerinin hazırlanması, sunulması ve yürütülmesi süreçlerinde araştırmacıların bürokrasi ile ilgili işlemlerden arındırılmasını sağlayacak yeni yapılanmaların oluşturulması
- Araştırma görevlisi sayısının ve burs olanaklarının iyileştirilmesi konularında, araştırma üniversiteleri platformunun oluşturularak YÖK, ilgili Bakanlıklar (Kalkınma ve Maliye Bakanlığı) nezdinde etkin rol alınması önerilmektedir.

Yönetim Sistemi ve Kurumsal Karar Alma Süreci

- Kalite yönetim sistemlerinin idari süreçleri kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması önerilmektedir.
 - İdari personelin iş yüklerinin fazla olması dolayısıyla onlara yönelik teşvik ve ödül mekanizmalarının geliştirilmesi önerilmektedir.

