

## **KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU**

### **İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ**

#### **Değerlendirme Takımı**

PROF. DR. ERDAL EMEL (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. ADNAN ÇALIK (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. NİHAT ZAFER UTKAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. ÖZNUR YILMAZ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DOÇ. DR. ERDEM CAM (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DAİRE BAŞKANI MEHMET NAZİF ELKATMIŞ (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

İBRAHİM HALİL DEVECİOĞLU (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

## 1. KURUMSAL BİLGİLER

İstanbul Medeniyet Üniversitesi (İMÜ) 2010 yılında kurulmuş bir devlet üniversitesidir. İMÜ, İstanbul'da 2019 yılı itibarı ile mevcut 13 devlet üniversitesinden biri olup, 10 fakülte, 2 yüksekokul, 1 lisansüstü enstitü ve 14 Uygulama ve Araştırma Merkezi ile farklı disiplinlere yayılmış bir üniversite kimliğine sahiptir. Üniversite'de, Dış Hekimliği, Edebiyat, Eğitim Bilimleri, Hukuk, Mühendislik ve Doğa Bilimleri, Sağlık Bilimleri, Sanat, Tasarım ve Mimarlık, Siyasal Bilgiler, Tıp ve Turizm Fakültelerinde uygulanan 42 lisans eğitim-öğretim programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bünyesinde uygulanan 42 tezli yüksek lisans, 20 tezsiz yüksek lisans ve 21 doktora programının bir kısmında mevcut ikinci öğretimle birlikte 2018 yılı verilerine göre toplam 5861 lisans, 298 tezli ve 421 tezsiz olmak üzere 719 yüksek lisans ile 116 doktora öğrencisi öğrenim görmektedir. Bazı lisans programlarının %30 ve %100 İngilizce verilmesi nedeniyle İngilizce hazırlık sınıfının uygulandığı Yabancı Diller Yüksekokulu'nda ise 413 öğrenci mevcuttur.

Henüz dokuz yıllık bir geçmişe sahip Üniversite'nin 2018 yılı itibarı ile 544 lisans, 261 yüksek lisans ve 5 doktora mezunu bulunmaktadır. Üniversite'nin akademik birimlerinde 118 Profesör, 86 Doçent, 189 Dr. Öğr. Üyesi ve 249 Araştırma Görevlisi ile tüm örgütsel yapı içinde 170 idari personel çalışmaktadır.

İstanbul Medeniyet Üniversitesi, kuruluşundan itibaren İstanbul'un Anadolu yakasında kendisine yasa ile devredilen veya Maliye Bakanlığında geçici tahsisli olarak kullandığı arazi ve binalar dışında yeni yapılanmalar ile sekiz yerleşkeye yayılmış bir şehir üniversitesi görünümündedir. Bu yerleşkeler toplamda 469 bin m2 açık alan ile 96 bin m2 kapalı alanı içermektedir. Özellikle Göztepe Güney ve Kuzey Yerleşkeleri İstanbul'un ana ulaşım arteri üzerinde oldukça merkezi bir konuma sahip iken, diğerleri nispeten belli uzaklıktaki Kartal, Tuzla, Pendik gibi bölgelerde yer almaktadır.

Göztepe Güney Yerleşkesinde geçici yerleşim yapılan üç yeni binada derslikler, ofisler, yemekhane, konferans salonu ile bilgisayar laboratuvarları fakültelerin ortak kullanımına yöneliktir. Güney Yerleşkesine bir üstgeçit ile bağlanan Göztepe Kuzey Yerleşkesinde Tıp, Turizm, Mühendislik ve Doğa Bilimleri ile Hukuk Fakülteleri ofisleri yanında derslik ve laboratuvar olarak tadilatı yapılan bir bina dışında inşaatı yeni tamamlanan Bilim ve İleri Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi ve inşaatı devam eden Ziraat Bankası Kütüphanesi mevcuttur. Merkezi konumdaki Göztepe Yerleşkesinin Mühendislik ve Doğa Bilimleri, Siyasal Bilgiler ve Hukuk Fakültelerinin gereksinimlerini karşılamak üzere 2017 yılında Toplu Konut İdaresi tarafından yapımı üstlenilmesine rağmen uygun üstlenici bulunamaması ile sonuçlanan süreç, yapımın İstanbul Medeniyet Üniversitesi Rektörlüğü tarafından yürütülmesi kararı ile gecikerek de olsa devam ettirilmektedir. Tıp ve Sağlık Bilimleri ile Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakülteleri için eğitim ve araştırma odaklı laboratuvar gereksiniminin yeni Bilim ve İleri Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi (BİLTAM) binasında karşılanması planlanmaktadır. Göztepe Kuzey Yerleşkede projelendirilmesi tamamlanan yeni Rektörlük binasının da bütçe imkânları ve öncelik durumuna göre ileride inşaatına başlanabileceği anlaşılmaktadır.

İstanbul Medeniyet Üniversitesi Tıp Fakültesi klinik uygulamalı eğitim-öğretim süreçlerinde Sağlık Bakanlığına bağlı afiliye Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile işbirliği yapmaktadır. Söz konusu hastane, Göztepe Güney Yerleşkesine yakın ayrı bir yerleşke konumunda bulunmakta olup, yeni binada hizmet vermek üzere devam eden inşaat çalışmalarının yakın zamanda bitmesi beklenmektedir. Ancak bu yeni hastane binası ve etrafındaki uygun alanın İstanbul Medeniyet Üniversitesi Tıp Fakültesi ve Sağlık Bilimleri Fakülteleri tarafından daha kapsamlı kullanımı konusunda Sağlık Bakanlığı ile görüşmeler sürdürülmektedir.

Üniversite'nin diğer yerleşkelerinden Üsküdar'da tahsisli bir binada Medeniyet Araştırmaları Merkezi (İSMAM), Sürekli Eğitim Merkezi (SEM), Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi

(UZEM) ve Sosyopark olmak üzere araştırma merkezleri; Tuzla-Akfirat tahsisli yerleşkesinde Teknopark alanı; Tuzla-Orhanlı tahsisli yerleşkesinde kapatılan bir vakıf üniversitesinden devredilen kütüphane ve derslik alanları ile Dış Hekimliği Uygulama ve Araştırma Merkezi; Kartal-Cevizli tahsisli yerleşkesinde Hukuk, Sanat Tasarım ve Mimarlık ile Turizm Fakülteleri bulunmaktadır.

Eğitim-öğretim odaklı bu farklı yerleşkelerdeki altyapının öğrencilerin ve Üniversite personelinin sportif, sosyal faaliyetleri ile öğle yemeği gereksinimlerini karşılamak üzere yeterli olmasa da (toplam 1000 kişi kapasiteli) mevcut olduğu görülmektedir. Öğrencilerin barınma gereksinimini karşılamak amacıyla Kartal-Soğanlı Yerleşkesinde müstecir tarafından işletilen mevcut bir adet 90 kişilik yurdun öğrenci sayısı ile orantılandığında yeterli olmadığı anlaşılmaktadır.

Göztepe Yerleşkesinde yer alan mevcut kütüphanelere ek olarak, Ziraat Bankası tarafından yaptırılan yeni kütüphane tamamlandığında fiziki olarak öğrencilerin çalışma ortamı gereksinimlerinin uygun şekilde karşılanacağı anlaşılmaktadır, fakat, bu yeni kütüphanenin diğer yerleşkelerdeki öğrencilerin erişimine uzak kalması sonucu ortaya çıkan kapasite fazlalığı dikkate alınarak, kütüphanenin Üniversite mensubu olmayanların da kullanımına açılması planlanmaktadır.

İstanbul Medeniyet Üniversitesi, kuruluşunda kendisine verilen adın “Medeniyet” kelimesi gibi geniş bir anlam yüklü olması nedeniyle toplum nezdinde ve kuruluş yasasına yansımaya da kurucularının ve dış paydaşların nezdinde özgün bir konuma sahip olması beklentisi ile değerlendirilmektedir. Hatta bu beklentinin daha çok bir vakıf üniversitesi ile ilişkilendirilmesi sonucu azımsanmayacak sayıda aday öğrenci tarafından İMÜ’nün bir vakıf üniversitesi olduğu varsayılmaktadır. İMÜ Rektörlüğünün de isteği ile bu önyargının kırılması için, Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Kılavuzu’nda 2019 yılından itibaren üniversite isimlerinin yanına devlet veya vakıf olarak üniversitenin kategorisi de eklenmiştir.

Diğer yandan İstanbul Medeniyet Üniversitesi’nin “Medeniyet” kavramının içinde yer aldığı misyon ve vizyon ifadelerini dikkate alan 2014-2018 ve taslak 2020-2024 Stratejik Planları incelendiğinde bu kavram doğrultusunda bazı amaç ve hedefler tanımlandığı görülmektedir. Ancak, uygulamada İSMAM ve birkaç ilgili lisansüstü program dışında İMÜ’nün eğitim, araştırma ve hizmet faaliyetlerinde “medeniyet odaklı”, “medeniyetimizi çağdaş dünyaya sunan” ve “dünya barışına katkıda bulunan“ ifadelerini destekleyen güçlü bir profile sahip olduğu söylenemez.

Söz konusu 2014-2018 Stratejik Planında tanımlanmış, ancak tekrarlar içeren 19 stratejik amaç ve 98 stratejik hedef ile yeni oluşturulan taslak halindeki 2020-2024 Stratejik Planında tanımlanmış 7 stratejik amaç ve 16 stratejik hedef, güçlü eğitim öğretim kadrosu ile topluma hizmet eden eğitim, araştırma ve danışmanlık, yenilikçi ve girişimci üniversite, araştırma üniversitesi, kültür, sanat ve sağlıkta topluma katkı, kurumsallaşma gibi evrilen evrensel üniversite kavramları üzerinden, İMÜ’nün gelişme doğrultusunu ortaya koymaktadır. Mevcut eğitim-öğretim birimlerinin sosyal ve fen bilimlerindeki çeşitliliği, lisansüstü eğitim programlarının tek bir çatı altında yönetilmesi, birçoğunda aktif araştırma ve hizmet faaliyetlerinin yürütüldüğü Bilim ve İleri Teknoloji, Çocuk Eğitim ve Bilim, Diyabet, İnsan Hakları, Medeniyet Araştırmaları, Otizm, Psikoloji, Sosyal İşbirlikleri Bölgesi, Sürekli Eğitim, Türk-İslam Sanatı ve Arkeolojisi, Türkçe Öğretim, Uzaktan Eğitim, Dış Hekimliği, Afrika Sağlık Çalışmaları gibi Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin mevcudiyeti, İMÜ’nün eğitim ve araştırma önceliklerini göstermektedir.

İstanbul Medeniyet Üniversitesi, taslak 2020-2024 Stratejik Planında tanımladığı farklılaşma stratejisini, “Türkiye’nin ihtiyaç duyduğu meslek sahiplerini ve ilim dünyasında söz sahibi olacak uzmanları yetiştirmek” için “... fikrî tartışmalarıyla özgür, değer, bilgi ve teknoloji üretimiyle özgün, inanç ve düşüncelere eşit ve adil yaklaşımıyla saygılı, bölgesine ve dünyaya ilgi duyma ve değer katma bilinciyle evrensel, kişisel huzur ve toplumsal refahı hedef alarak gelişimci ve engelsiz, insan ve öğrenci merkezli yerleşkesi ve yaklaşımlarıyla sosyal bir üniversite” olmak üzerine kuracağını

belirtmektedir. Ancak, İstanbul genelinde mevcut 13 devlet ve 44 vakıf üniversitesi ile farklılaşma yaratmak anlamında karşılaştırıldığında, aslında, ileri malzeme teknolojisi, yenilenebilir enerji, robotlar, akıllı sistemler, turizm, tarih, tasarım/sanat odaklı olmasını istediği fakültelerinin yanında tıp, sağlık bilimleri ve diş hekimliği fakültelerinin de mevcudiyeti ve İstanbul Anadolu yakası merkezli sanayi ve sağlık sektörlerindeki dış paydaşlarla çok yönlü potansiyel işbirliği olanakları açısından İMÜ'nün daha avantajlı konuma sahip olabileceği görülmektedir.

Değerlendirme Takımı tarafından memnuniyetle görülmektedir ki, farklılaşma stratejisinin hayata geçirilmesindeki en önemli faktörün nitelikli insan gücünün mevcudiyeti olduğu, akademik ve idari kadroların istihdamı ve desteklenmesi ile nitelikli öğrencilerin İMÜ'ye katılmasının bu anlamda önemli olduğu, taslak strateji belgesinde açıkça vurgulanmıştır.

Ancak bir üniversitenin ne yapmak istediğini yazılı olarak belirtmesinin ötesinde, bunları nasıl yapmak istediği ve doğru yaptığını nasıl belirlediği ve uyguladığı süreçlere sahip olmadan, yani yönetsel bir kalite güvence sistemini kurmadan hedeflerine ulaşması mümkün değildir. İstanbul Medeniyet Üniversitesi, akademik ve idari teşkilat yapısı içinde yer alan fakülteleri, yüksekokulları, uygulama araştırma merkezleri, koordinatörlükleri, araştırma destekleme ve teknoloji transfer vb. ofisleri, Rektörlüğe doğrudan bağlı birimler ve Daire Başkanlıkları ile son on yılda hızla büyümüş, ancak gelişme süreci halen devam etmekte olan bir üniversitedir. Bu anlamda henüz kuruluş aşamasında olan kalite güvence sisteminin tüm iç ve dış paydaşları kapsayacak şekilde kurum içinde yaygınlaştırılması amacıyla, akademik ve idari personel ile öğrenciler dâhil tüm paydaşları kapsayacak şekilde farkındalığın artırılması çalışmaları devam etmektedir.

İMÜ, Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından daha önce kalite güvence sistemlerinin mevcudiyetini irdeleyen bir dış değerlendirilmeye tabi tutulmamış olup, bu rapor İMÜ için ilk defa yapılan bir kurumsal dış değerlendirmenin geribildirimini içermektedir.

## **2. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ**

### **1. Kalite Politikası**

İstanbul Medeniyet Üniversitesi'nin Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından kurumsal dış değerlendirmesinin yapılmış olduğu 2019 Haziran ayı içinde, 2019 yılı için geçerli bir stratejik planı bulunmamaktaydı. Bu durumun, 2014-2018 Stratejik Plan döneminin, Rektörlük yönetiminin değiştiği 2018 yılı sonu itibarı ile tamamlanmış bulunması ve yeni stratejik planın ise yeni yönetim tarafından hazırlanmasının daha uygun olacağı değerlendirilmesi sonucu ortaya çıktığı gözlenmiştir. Yeni Rektörlük yönetiminin 2019 yılı başında hazırladığı ve üst mercilerin onay aşamalarından sonra ancak 2019 yılı Eylül ayında yürürlüğe giren 2020-2024 Stratejik Planı ise ziyaret tarihi itibarı ile onay aşamalarından henüz geçmemiştir. Ancak, henüz onaylanmamış olsa da Dış Değerlendirme Takımı bu raporun yazım sürecinde, 2014-2018 Stratejik Planı yanında 2020-2024 Stratejik Planını da dikkate alan değerlendirmeler yapmıştır.

İMÜ, kurulduğu 2010 yılından 2014 yılına kadar olan dönemde bir stratejik plana sahip olmasa da, başlattığı ISO 9001:2008 Kalite Güvence Sistemi kurma çalışmalarını, 2014 yılında büyük ölçüde Üniversite'nin idari süreçlerini içerecek şekilde TSE üzerinden belgelendirmiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Yasası İç Kontrol Standartlarının devlet üniversitelerinde uygulanması zorunluluğu ve ISO9001 ile örtüşmesi nedeniyle 2016 yılında ISO9001 standardına uygunluktan vazgeçilmiş ve TSE belgesi yenilenmemiştir. Bu dönemde ilgili yasanın gereği olarak 2014-2018 Stratejik Planı hazırlanmış, ancak içerdiği stratejik amaç ve hedeflerin sayıca çokluğuna karşın,

göstergelerle izlenebilirliğinin tanımlanmamış olması, 2016 yılında revizyon yapılmasını gerektirmiştir.

Görüldüğü gibi İMÜ, başlangıçtan itibaren kalite güvence sistemini dikkate alan bir yönetim anlayışını stratejik planlama yaklaşımı ile birleştirmiş ve bir devlet üniversitesi olarak yasa gereği şeffaflık ve denetlenebilirlik yükümlülüğünü yerine getirme gayreti içinde olmuştur. 2014’de ISO9001 gereği oluşturduğu Kalite El Kitabı belgesi, İMÜ için kalite politikasının ortaya konduğu ilk doküman olarak kabul edilebilir. Ancak bu doküman, 2019 yılı itibarı ile müstakil bir Kalite El Kitabı olarak İMÜ’de mevcut değildir ve uygulandığına dair örnekler mevcut olsa da İMÜ’nün “ilan edilmiş” bir kalite politikasının bulunmadığı görülmektedir.

Diğer yandan, 2014 ve 2019 da oluşturulan Stratejik Plan belgeleri ile yıllık idari ve mali faaliyet raporları da göstermektedir ki her iki plan hazırlık süreçlerinde kapsamlı analizlerle İMÜ’nün güçlü ve zayıf yanları ile önündeki fırsat ve tehditler, iç ve dış paydaşların sınırlı da olsa katılımı ile gerçekçi bir şekilde ortaya konmuştur. Ancak sayıca çok fazla olmanın yanında, yeni kurulan bir devlet üniversitesi için oldukça iddialı olarak tanımlanmış 2014-2108 Stratejik Plan hedeflerine ne ölçüde eriştiğine dair sistematik bir izleme için performans göstergeleri başlangıçta tanımlanmadığı gibi, 2017 revizyonu sonrasında tanımlananlar da kullanılmamıştır. 2017’de Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliğinin çıkarılması ile bazı kurumsal göstergelerin izlenmesi amacıyla veri toplama konusunda gelişmeler kaydedilmiş, bu sayede Kurumsal İç Değerlendirme Raporu yanında diğer faaliyet ve mali durum raporları için elektronik ortamda birimlerden elde edilen veriler konsolide edilerek kullanılmıştır. Ancak bu şekilde hazırlanmış 2018 yılına ait Performans Göstergeleri Raporu bazı tutarsızlık ve hatalar içermesi nedeniyle geliştirmeye açık bir niteliktedir. Veri toplama odaklı bu elektronik ortamın, 2020’den itibaren tutarlı veri girişi, güncelleme, performans izleme ve değerlendirme amacıyla tümleşik bir sisteme dönüştürülmesi planlanmakta olup, bu girişim Değerlendirme Takımı tarafından oldukça önemli görülmekte ve desteklenmektedir.

İMÜ’de daha önce yapılmış bir kurumsal dış değerlendirme ve program akreditasyon deneyiminin bulunmaması, esasen henüz fiziki olarak gelişimi tamamlanmamış farklı yerleşkelerde yeni akademik birimler ve programların açılmasına bağlanabilir. Kalite kültürünün henüz Kurum’da yerleşememesi ve İMÜ’nün hızla ve sürekli büyümesi bir üst yönetim stratejisi olarak benimsenmiş iken bu hızlı gelişmenin niteliksel anlamda kalite güvence sistemleri ile kontrolünün sistematik bir şekilde uygulanmamış olması iyileştirmeye açık bir alan olarak görülmektedir.

İstanbul Medeniyet Üniversitesi hazırladığı 2020-2024 Stratejik Planı içinde ortaya koyduğu detaylı paydaş tanımlaması, gerçekçi ve kapsamlı bir PESTLE ve GZFT analizi, tanımlanmış bir kalite politikası, farklılaşma stratejisi ile önceliklendirilmiş amaç ve erişilebilir hedefleri, anahtar performans göstergeleri ve hedef değerleri ile fiziki, teknoloji, bilişim ve mali imkânların iyileştirilmesi konularında önümüzdeki dört yıl içinde gerçekçi bir gelişim gayreti içinde olacağını göstermektedir.

Planın uygulanmasında yaşanabilecek bazı sorunları aşmak için Sosyopark, Teknopark, hastane platformlarında dış paydaş ilişkilerinin güçlendirilmesi, Üniversite’nin farklılaşma stratejisinin akademik birimler bazında ve uluslararasılaşma konusunda içerdiği belirsizliklerin giderilerek akademik kadro yapılanmasında yeni ve farklı üniversitelerden bir araya gelenlerin paylaşacağı ortak bir İMÜ kurum kültürünün oluşturulması, program akreditasyonuna önem verilmesi, katma bütçe dâhil diğer mali kaynakların geliştirilmesi iyileştirmeye açık alanlar olarak değerlendirilmiştir.

## **2. Yükseköğretim Kalite Komisyonlarının Görev, Sorumluluk ve Faaliyetleri**

İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği gereği 2017’de Kalite Komisyonu oluşturmuş, kurumsal çalışma usul ve esaslarını yayınlamış ise de bu Komisyonun yaptığı birkaç toplantı ile eğitimcilerin eğitimine yönelik faaliyetleri dışında Üniversite geneline yayılan ve kanıtlarla desteklenen faaliyetler gerçekleştirilmemiştir. Yeni yönetim dönemi ile 2019 başında Kalite Komisyonu üyeleri akademik birim temsilcilerinden oluşacak şekilde yenilenmiş ve ayrıca her akademik birim için Birim Kalite Komisyonları da oluşturulmuştur. Değerlendirme Takımının ön ziyareti yaptığı Mayıs 2019 itibarı ile henüz belirlenmemiş olan Kalite Komisyonu Başkanlığına, Haziran 2019 içindeki saha ziyareti öncesi atama yapıldığı gözlenmiştir.

Üniversite’de akademik birim bazında sadece Tıp Fakültesi’nde kalite çalışmalarının başlatılıp, uygulandığı görülmektedir. Bu durum ulusal tıp eğitimi akreditasyon çalışmalarına paralel olarak ilerletilmekte olup, ilk mezunların verilmesi ile Tıp Fakültesi’nin program akreditasyonu için aday olması beklenmektedir.

Kalite Komisyonu, kurumsal dış değerlendirmenin ilk defa yapıldığı İMÜ’de İç Değerlendirme Raporu’nun hazırlanması görevini de yerine getirmiş, süreçte çok kısıtlı oranda iç ve dış paydaş görüşlerinden yararlanırken, birimler bazında toplanan uygulama örnekleri ve performans verilerinden yola çıkarak kanıtlar oluşturmuştur. Kanıtlar incelendiğinde; Üniversite’de PÜKO çevrimi tamamlanmış örneklerin olmadığı ama, kalite güvence sistemlerinin “Planla” aşamasına ait kanıtların mevcut olduğu görülmektedir. “Uygula” aşamasında ise bazı kanıtlar vardır ama bunlar yaygın ve sistematik bir şekilde mevcut değildir. “Kontrol et” ve “Önlem al” aşamaları için ise kanıt bulunmamaktadır. Dolayısı ile Eğitim-Öğretim , Araştırma-Geliştirme, Toplumsal katkı ve Yönetmelik/İdari süreçlerde PUKÖ döngüsünün kapatılmasına yönelik çalışmalar iyileştirmeye açık alanlardır.

Bu çerçevede, etkin bir Kalite Güvencesi Yönetim Sistemi kurulması, akademik ve idari personel ile öğrenci boyutunda genel katılımı tüm idari ve akademik süreçlere yayılan kurumsal kalite kültürünün yerleştirilmesi beklenmektedir. 2019 yılı itibarı ile başlatılan Kalite Güvencesi Yönetim Sistemi çalışmalarının tüm süreçlere yayılması ve izleyen yıllarda PUKÖ döngülerinin kapatılması sağlanmalıdır.

### **3. Paydaş Katılımı**

İstanbul Medeniyet Üniversitesi’nin stratejik planlama çalışmalarına esas teşkil eden iç ve dış paydaş tanımlamaları 2014-2018 ve taslak 2020-2024 plan dönemleri için kapsamlı bir şekilde yapılmış, faaliyet alanı bazında ilişkinin önemi ve yoğunluğu belirlenmiştir. Bu tanımlar arasında özel bir durumu olan 'Öğrenciler' paydaş listesinde 2014-2018 döneminde yüksek öncelikli iç paydaş, 2020-2024 döneminde ise dış paydaş ve bilgilendirilecek güçlü ancak önemsiz bir stratejik ortak olarak gösterilmiştir. Değerlendirme Takımı, böyle bir karmaşıklığı öğrencilerin kalite güvencesi ve Üniversite’nin yönetsel süreçlerine aktif katılımının öngörülmemesi gibi sonuçlar doğurması açısından gözden geçirilmesi gereken iyileştirmeye açık bir alan olarak görmüş olup, yapılan öneriye uygun olarak, bu raporun revizyon sürecinde, 2019 yılı Eylül ayında yayınlanan 2020-2024 Stratejik Planında öğrencilerin güçlü ve önceliği yüksek, birinci etki derecesinde iç paydaş olarak belirlendiği memnuniyetle tespit edilmiştir.

Söz konusu farklı paydaşlarla Üniversite’nin kısa, orta ve uzun dönemli faaliyetleri açısından oluşturduğu formal ve resmi yazışmalı iletişim kanalları dışında, kalite güvencesi sistemleri açısından çok da etkin olmayabilen web üzerinden tek yönlü bilgi aktarımının mevcut olduğu, paydaş

görüş ve önerileri için gereksinim bazında toplantı ile yüz yüze görüşme yapıldığı, ancak bu paylaşımların sistematik ve düzenli olmadığı ve kayıt altına alınmadığı gözlenmiştir. Ağırlıklı olarak iç paydaş görüşlerine başvurulduğu, görüşler doğrultusunda iyileştirilmeler yapılmakta olduğu, ancak iç paydaşlarla olduğu kadar dış paydaşlarla da bundan böyle anketler yolu ile daha güçlü bir iletişim kurmanın gerekli olduğu Üniversite tarafından da bilinmektedir. Bu doğrultuda atılan somut adımlardan biri, eğitim-öğretim süreçlerini izleme-değerlendirme ve geliştirme amacıyla “Ders Değerlendirme Anketi”nin 2018 Güz yarıyılında ilk defa yapılmış olmasıdır. Dış paydaşlardan alınan geribildirimler için staj, kariyer günleri, seminer vb. etkinlikler esnasında toplanan bilgiler kullanılmakta olup, bu bilgilerin kayıt altına alınarak PUKÖ döngülerinde kullanılması iyileştirmeye açık bir alan olarak değerlendirilmiştir.

İMÜ, on yıllık geçmişi içinde açılan programlarından ilk mezunlarını vermeye başlamıştır. Bu mezunları izlemeye almak için Üniversite'nin web sitesinde kayıt girişi için bir sistem oluşturulmuş, ancak bu sistemin henüz aktif olmadığı görülmüştür. Söz konusu mezun izleme sistemi işlevsel hale getirilmeli, mezunlar ve dış paydaşlar ile eğitim programları bazında veri toplamak için bu sistem kullanılabilir.

İç ve dış paydaş görüşlerinin alınması açısından henüz yolun başında olursa da İMÜ Tıp Fakültesi'nde öğrenci görüşleri ile bazı iyileştirmelerin yapıldığı görülmüştür. Diğer yandan Eğitim Fakültesi ve İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün de önemli bir ilişki içinde olduğu ancak genel olarak bu işbirliğinin yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. Bu yetersizliğin akademik birimlerde ve Rektörlük düzeyinde sürekliliği olan Danışma Kurullarının olmayışı ile de yakından ilişkisi olduğu değerlendirilmiştir.

Tıp Fakültesi'nin Sağlık Bakanlığı'na bağlı Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi afiliasyonu nedeni ile İl Sağlık Müdürlüğü ile de zorunlu ilişkisi vardır. Afiliasyonun 'Üniversite' ile değil sadece 'Tıp Fakültesi' ile olduğu kabul edildiğinden kurumun Sağlık Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin afiliye hastanede staj yapmaları mümkün olamamaktadır. Bu Yükseköğretim Kurulunun dâhil olduğu ciddi ve kapsamlı bir mevzuat çalışmasına gerek duyulan sorun da göstermektedir ki, İstanbul Medeniyet Üniversitesi dış paydaşlarla ilişkilerini karşılıklı fayda ve sorumluluklar içinde sistematik olarak çözümleyecek yapılara, Danışma ve Koordinasyon Kurulları gibi yapılara gerek duymaktadır.

### **3. EĞİTİM VE ÖĞRETİM**

#### **1. Programların Tasarımı ve Onayı**

İstanbul Medeniyet Üniversitesi'nin kuruluşundan itibaren geçen on yıl gibi kısa süre içinde açılmış bulunan 42 lisans, 42 tezli ve 20 tezsiz yüksek lisans ile 21 doktora programının tasarımı, Senato ve YÖK onayı için Türkiye Yükseköğretim Sisteminin tamamı için zorunlu yasal mevzuata ve Üniversite'nin ilgili yönetmeliklerine uygun hareket edildiği ve bu konuda Üniversite genelinde uygulama birliği için Kalite Komisyonu aracılığı ile süreç kartları hazırlandığı görülmektedir. Programlar, ilgili Bölüm önerisi ile Fakülte veya Enstitü Kurullarından geçmekte ve Senato kararı sonrası YÖK'ün onayı ile açılmakta ve öğrenci alımı yapılmaktadır. Programların önerilme sürecinde dış paydaş görüşleri açısından genel olarak benzer programlara yönelik taleplerin, diğer üniversitelerdeki benzer programlardaki öğrenci-mezun sayılarının, doluluk oranlarının, kaydolanların başarı sıralamalarının, ilgili sektörün beklentisinin, istihdam olanaklarının ve YÖK 100/2000 öncelikli alanlarının göz önüne alındığı ifade edilmektedir.

İMÜ'nün 2020-2024 Stratejik Planında Üniversite'nin araştırma kapasitesini artırmak adına çok sayıda yüksek lisans ve doktora programı açılması ve öğrenci sayısında artış planlanmıştır. Ancak, bu artış planlamasına gerekçe olarak gösterilebilecek özellikle Eğitim Fakültesi'ne gelen dış paydaş kaynaklı Eğitim Kurumları İşletmeciliği lisansüstü program talebi dışında öğrenci sayısının iki yılda iki katına çıkaracak lisansüstü program alanları ve onu destekleyecek eğitimci kaynağı planlaması ise gözlenmemiştir. Bu anlamda, açılacak bu programlar için İMÜ'nün İstanbul'da bir şehir üniversitesi olmanın yaratacağı cazibe ile öğrenci ve akademik kadro temininin kolay olacağı beklentisi ifade edilmektedir. Değerlendirme Takımı bu beklentiye katılmakta ve işbirliği ve iletişim sağlanan sektör sayısının İstanbul gibi mega bir kentte kolaylıkla geliştirilebileceğine inanmaktadır.

Tüm programların tasarımı ve iyileştirmesinde dış paydaş görüşlerinin sistematik olarak oluşturulup, kayıt altına alındığı Bölüm / Program Danışma Kurullarının kalite güvencesi süreçlerinin bir parçası olarak kurulması ve süreklilik içerecek şekilde çalıştırılması, Değerlendirme Takımı tarafından iyileştirmeye açık bir alan olarak görülmüştür. Özellikle Afrika ve Latin dünyasına açılım hedefleyen İMÜ'nün bu girişimlerini destekleyecek programların tasarımı için uygun dış paydaşların görüş ve desteğini alması sürdürülebilirlik için önemlidir.

Dış paydaş etkileşimi konusunda İMÜ'nün başarı ile uyguladığı bir örnek ise, Tıp Fakültesi'nin çekirdek eğitim programının geliştirildiği ulusal düzeyde Dekanlar Çalışma Grubu girişiminde yer alması ve aldığı destekle tıp eğitiminin standartlaştırılması ve akreditasyonu konusunda yürüttüğü hazırlıklardır.

İstanbul Medeniyet Üniversitesi'nin eğitim-öğretim programlarında, TYYÇ, program çıktıları ve ders kazanımları ilişkilendirilmiş, genel erişime açık olarak, program ve ders bilgi paketleri Üniversite'nin web sayfalarında ilan edilmiştir. Eğitim bilgi paketinde stajlar ve uygulamalar AKTS iş yüküne dâhil edilmiştir. Ancak, Eğitim bilgi paketinde yer yer görülen eksiklerin tamamlanması ve güncellenmesi gerekmektedir.

## **2. Programların Sürekli İzlenmesi ve Güncellenmesi**

İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği gereği 2017'de oluşturduğu Kalite Komisyonu aracılığı ile 2017, 2018 ve 2019 yılları içinde İMÜ eğitim programlarının niteliğini artırma amacıyla eğitim kadrosunun bilgilendirilmesi ve eğitimi ile kalite güvence sistemlerine esas olan bazı veri toplama ve süreç uygulama esaslarını bir sisteme bağlama gayreti göstermiştir. Önceki ISO9001 belgelendirme deneyiminden de yararlanarak, eğitim programlarının tasarım, uygulama ve iyileştirme süreç tanımları dokümanite edilmiş ve akademik birimlerde uygulanması için yayılımı yapılmıştır. 2018 yılı içinde yıllık gözden geçirme süreçlerinin işletilmesi için ilgili akademik birimlere verilen eğitimcilerin eğitimi seminerlerine ek olarak Eğitim Fakültesi'nden birer akademik temsilcinin destek olmak üzere atanması Değerlendirme Takımı tarafından İMÜ adına güçlü bir yan olarak değerlendirilmiştir. Dış değerlendirme ziyaretinin gerçekleştiği Haziran 2019 itibarı ile henüz gerçekleşmeyen akademik birimlerin program izleme ve güncelleme konusunda yaptığı uygulamalara ilişkin geri dönüşleri ve Senato'da alınan güncelleme kararlarına ilişkin kanıtların oluşturulması ise iyileştirmeye açık bir alan olarak değerlendirilmiştir.

Ekim 2018'de öğrenme-öğretme süreçlerinin tasarım, planlama, uygulamanın izlenmesi ve iyileştirilmesini sağlamak amacıyla Eğitimi İzleme, Değerlendirme ve Geliştirme Komisyonu (EĞİDEK) kurulmuş ve ilk iş olarak Ders Değerlendirme Anketini geliştirmiştir. Güz 2018 döneminde ilk defa uygulanan anketin sonuçları ve kullanımına ilişkin Kalite Güvence Komisyonu veya EĞİDEK tarafından henüz bir değerlendirme yapılmamıştır. Ocak 2019 itibarı ile İMÜ'de



Rektörlük yönetiminin değişimi ve Kalite Komisyonun yenilenmesi ile söz konusu izleme ve güncelleme süreçlerinin kesintiye uğradığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan, kuruluş aşamasındaki bir üniversite olarak henüz az sayıdaki öğrenci ile daha yakın iletişim imkânlarının mümkün olduğu programlarda, programların iyileştirilmesine yönelik öğrenci-öğretim elemanı yüz-yüze görüşmelerinde, informal bir yol ile geribildirim alınması ve bazı değişikliklerin yapılmasına katkıda bulunulduğu belirtilmiştir.

İMÜ, ilk mezunlarını Haziran 2017'de vermeye başlamıştır. Mezun kalitesi ve toplumun ihtiyaçlarını karşılama durumunu belirlemeye yönelik mezun izleme ve değerlendirme çalışmaları da yeni başlatılmış olup, program bazında dönütleri esas alacak şekilde söz konusu sistem geliştirilmelidir. Programların izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi süreçlerinde mezunlar kadar, öğretim elemanları, uzmanlar, sektör temsilcileri ve öğrencilerin de yer almasının gerekliliği bilinmekte olup, bazı programlarda akreditasyon ölçütlerini de sağlayacak şekilde tüm programlarda, program ve ders öğrenme kazanımlarına ulaşıp ulaşılmadığını izleyen mekanizmaların kurulması, PUKÖ döngülerinin kapatılması iyileştirmeye açık bir alan olarak görülmektedir. İzleyen yıllardaki Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarına bu anlamda daha ayrıntılı ve içerik bakımından zengin kanıtların eklenmesi Değerlendirme Takımı tarafından önerilmektedir.

### **3. Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme**

Üniversite, eğitim programlarını öğrencilerin öğrenim sürecinde aktif rol almalarını teşvik edecek şekilde düzenleme doğrultusunda Eğitim Fakültesinin konuya olan doğal yakınlığından yararlanarak aldığı destekle EĞİDEK'i Temmuz 2018'de kurmuştur. EĞİDEK aracılığı ile diğer fakültelerin akademik kadrolarına meslek içi eğitim anlamında öğrenci merkezli öğrenme için eğitimcilerin eğitimi faaliyetlerini düzenlemiştir. İsteğe bağlı eğitime katılımı artırmak için teşvik sistemi, sertifika, özel davet uygulanmıştır. Aktif Öğrenme, Öğretim Tasarımı ve İzleme Hazırlama, Ölçme Değerlendirme ve Eğitim Teknolojisi Kullanımı konularında verilen eğitimlere üç fakülteden gelen talep ile Üniversite'ye yayılım sınırlı kalmıştır. Tıp Fakültesi ise probleme dayalı eğitim konusunda kendi kaynaklarından ve konularından yararlanarak seminerler vermiş olup, bu anlamda ayrı bir anabilim dalında organize olarak eğitim faaliyetlerini kendisi düzenlemektedir.

İMÜ'nün 2020-2024 Stratejik Planında öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme alanında iyileştirmeleri doğrudan hedefleyen amaç, hedef ve göstergelere yer verilmemiş ve kalite politikasında da bu açıkça ifade edilmemiş olup, henüz yeni başlatılan bu meslek içi eğitimlerin sonuçlarının ölçülmesi konusunda düzenlenen Ders Değerlendirme Anketi sorularının da tam olarak buna odaklandıkları söylenemez. Ancak Üniversite, EĞİDEK aracılığı ile başlattığı bu girişiminde, özellikle kendi insan kaynağını kullanarak kurum içi yayılımın sağlanması ve etkisini değerlendirerek öğrencinin öğrenim deneyimini güçlendirmesi konusunda doğru bir başlangıç yapmış olup, Değerlendirme Takımı İMÜ'nün bu girişimini güçlendirerek sürdürmesini kuvvetle önermekte ve Üniversite'nin uzun vadede EĞİDEK'i bir mükemmeliyet merkezine dönüştürme planlarını da desteklemektedir.

Güz 2018 döneminde ilk defa uygulanan Öğrenci Ders Değerlendirme Anketlerinin sonuçlarının Öğrenci Bilgi Sisteminde öğretim elemanlarınca görülebilir olması ve kendi raporlarına göre düzeltici önlem almalarının kendilerinden beklenmesi ve ek olarak öğrenci başarısını kanıtlayan sınav evrakının saklanarak, izleyen yıllardaki öğrenci başarısını karşılaştırmak için kullanılacak olması eğitim kalite güvencesi veya akreditasyon standartları açısından önemli olup, bu uygulamaların İMÜ'de sürdürülebilmesi ve yaygınlaştırılması için kalite kültürünün kurumsallaşmasına önem verilmelidir.

Öğrencilerin derslere yönelik ders öğrenme çıktılarını kazanmaya uygun her türlü çaba ve emeğinin

öğrencilerin uygulama ve stajlarının AKTS iş yüküne dâhil edildiği, birçok programda AKTS yükü tanımlanmış doğrudan staj ve uygulamaya yönelik dersler bulunduğu görülmüştür. Üniversite'nin afiliye bir hastanesi olduğu halde Sağlık Bilimleri Fakültesinde Hemşirelik Bölümü stajlarının hastanede gerçekleştirilememesi sorununun, Tıp Fakültesi eğitimi için geçerli protokole ek bir protokol ile birleştirilerek aşılması iyileştirmeye açık bir alandır.

Program bazında mevcut öğrenci sayılarının az olması, İMÜ için öğrenci ve öğretim elemanı iletişimde yer yer yakınlık ve kolaylığı için bir avantaj sağlamakla birlikte, dokümente edilmemiş öğrenci geribildirimlerinde Öğrenci Danışmanlık Sistemi'nin bu şekildeki kullanımını, işlevselliğini kısıtlamaktadır. Değerlendirme Takımı, öğrencilerin memnuniyetinin farklı akademik birimlerde gösterdiği değişkenlik nedeniyle, öğrencinin kalite güvencesi sisteminin bir paydaşı olarak alacağı akademik destek ve mesleki yönlendirme danışmanlık hizmetinin yaygın, sürdürülebilir ve izlenebilir bir standart uygulama haline getirilmesini iyileştirmeye açık bir alan olarak görmektedir.

Öğrencinin başarısını ölçme ve değerlendirme ile diğer öğrencilik haklarını düzenleyen kurallar, Üniversite'nin yönetmelik ve yönergeleri ile formal bir düzene sahiptir. Yazılı kuralların belli olduğu bir düzenin sağlıklı işleyebilmesi için yeterli ve nitelikli idari kadroların, bilgi otomasyon sistemlerinin desteği ile öğrencilerin şikâyet ve görüşlerinin formal olarak alındığı eğitim-öğretim süreçleri güçlendirilerek kullanılmalıdır.

#### **4. Öğrencinin Kabulü ve Gelişimi, Tanıma ve Sertifikalandırma**

İstanbul Medeniyet Üniversitesi'nin özel yetenek sınavı gerektiren bir programı (Türk Musikisi) dışında tüm lisans programlarına merkezi yerleştirme sınavı ile öğrenci alınmaktadır. Erasmus, Farabi, Mevlana programları ile öğrenci değişimi yapılabilen, dersler ve AKTS kredileri karşılıklı tanınmaktadır. Aranılan koşullar mevzuat ile güvence altına alınmış olup, internet sitesi üzerinden açıkça duyurulmakta ve uygulanmaktadır. Akademik birimlerde önceki formal eğitimin tanınması amacıyla değerlendirmeleri İntibak Komisyonları yapmaktadır.

İşletmelerde yapılan staj ve uygulamalı eğitimde ve öğrenci toplulukları aktiviteleri ile sosyal yaşamın geliştirilmesi desteklenmektedir. Meslek içi eğitim anlamında düzenlenen seminer, kurs ve sertifika programlarının sayıca yeterli olmasa da mevcut olduğu görülmektedir.

Devlet üniversitesi statüsü ile tüm öğrenci odaklı süreçlerin ilgili yönetmelik ve yönergeler ile düzenlendiği, önceden tanımlanmış ve yayımlanmış kuralları ile tutarlı ve kalıcı uygulamaların mevcut olduğu görülmüştür.

#### **5. Eğitim-Öğretim Kadrosu**

İMÜ, kurulmuş olduğu 2010 yılı itibarı ile kuruluş yasasında kendisine tahsis edilmiş olan akademik kadroların 2018 yılı verileri dikkate alındığında yarısına yakını (118 Prof., 86 Doç., 189 Dr.Öğr.Üyesi, 64 Öğr.Gör., 249 Arş.Gör.) istihdam etmiş durumda iken mevcut durumda açık lisans eğitim-öğretim programı başına ortalama 11 öğretim üyesi ve görevlisi ile 6 araştırma görevlisi düşmektedir. Lisans seviyesinde 5763 öğrenci için öğretim üyesi başına ortalama 15 öğrenci, lisansüstü seviyesinde 2169 öğrenci için öğretim üyesi başına ortalama 6 öğrenci düşmektedir. Dağılımın eşit olmadığı bu ortalama değerler ışığında fiziki imkânlar ve akademik kadroların yeterli olduğu lisans ve lisansüstü programlarda İMÜ'de öğrenci sayılarının

artırılabilirliği açıktır.

Üniversite'nin öğretim üyelerinin kadrolara atanma ve işe alınma ölçütleri tanımlı ve açılacak ve sürdürülen eğitim programları gereksinimlerine odaklıdır. Dersleri vermek üzere görevlendirilecek personelin ilgili akademik birim görüşü ve kurul kararlarına uygun olarak belirlenmesi sağlanabilmektedir. Ancak, 2018 yılında açılan yeni bölümlerin bazılarında çok kısıtlı öğretim kadrosuna rağmen lisans seviyesinde eğitim için öğrenci alımına başlandığı görülmektedir. Akademik kadroların yeterince oluşmadığı programlarda öğrenci alımında eğitimde kalite güvencesi adına acele edilmemesi uygun olacaktır.

EĞİDEK'in 2018 yılında kuruluşundan itibaren akademik kadronun pedagojik becerilerini geliştirmek için eğitimcilerin eğitimi seminerlerinin verilmiş olması, ancak bunun süreklilik içermeyen ve isteklilik esasına dayalı olarak 2018 yılında birkaç kez uygulanmış olması nedeniyle, ilerleyen zamanda içeriğin yeni teknolojileri de içerecek şekilde iyileştirilmesi ve ek araç ve desteklerin sunulması ile katılımın iyileştirilebileceği değerlendirilmektedir. Dolayısı ile program başına akademik personelin sayısının azlığı nedeniyle iş yükünün fazla olabileceği programlarda akademik personelin öğrenci merkezli öğretim ve değerlendirme verimini ve performansını artırmak mümkün olabilecektir.

2019 da başlayan yeni Rektörlük yönetim dönemi ile atama-yükseltme kriterlerinde değişiklik yapılacağı, dosya değerlendirme komisyonunun revize edileceği, öğretim elemanlarının yeterlilikleri ve üniversitenin önceliklerini karşılama durumunun takip edileceği ifade edilmiştir.

Bilimsel yayın ve diğer akademik başarımlar için Üniversite'nin bir ödül uygulaması mevcut değildir, ancak yeni yönetim döneminde 2020-2024 Stratejik Planına da yansıyan hedeflerden biri olarak Sosyal İşbirlikleri Bölgesi Uygulama ve Araştırma Merkezi (Sosyopark) projesi kapsamında Sivil Toplum Kuruluşları ile teması ve proje oluşturma katkısı olan akademisyenlere atama-yükseltmede teşvik uygulanacağı ifade edilmiştir.

## **6. Öğrenme Kaynakları, Erişilebilirlik ve Destekler**

İstanbul Medeniyet Üniversitesi'nin bir şehir üniversitesi olması nedeniyle eğitim-öğretim yapılan birimlerinin farklı yerleşkelerde bulunması öğrencilerin öğrenme ve sosyal yaşam kaynaklarına erişimi açısından avantaj ve dezavantajları ile ele alınabilir. Bir fakültenin genelde bir yerleşke ile sınırlanmış derslik/laboratuvar ve ofis yayılımı, o yerleşke içinde öğrencilerin tüm kaynaklara kolaylıkla erişimine imkân sağlamayı gerektirirken, bunun geçmiş on yıllık dönemde farklı konumlardaki taşınmazların devir ve tahsisleri ile oluşturulan yerleşkeleri sahiplenme durumunda olan İMÜ için fiziki bazı zorluklar içerdiği görülmektedir. Örneğin planlanan Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi inşaatı ile Siyasal Bilgiler ve Hukuk Fakültesi yapım ve tadilat işlerinin elde olmayan nedenlerle ihalelerinin iptali veya bütçe kısıtı nedeniyle ertelenmesi, İMÜ'yü geçici çözümlere yöneltmiştir. Yakın zamanda inşaatı tamamlanan Merkez Laboratuvar binası ile Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi'nin laboratuvar gereksinimi kısmen karşılanabilecektir. Kısıtlı ofis, derslik ve laboratuvar imkânları bulunan fakülte ve bölümleri için İMÜ, 2020-2024 plan döneminde öğrenci kontenjan artışları konusunda nitelik ve nicelik açısından dengeleri gözeterek, mevcut öğrencilerin memnuniyetini önceliklendirecek önlemleri almalıdır. Özellikle, mevcut durumda toplam derslik kapasitesinin yeterli olması söz konusu olsa da bunların farklı yerleşkelere dağılmış olması İMÜ kaynaklarının yönetimi açısından ve öğrenciye sağlanan barınma ve beslenme imkanları açısından sorun yaratmaktadır. Merkez dışındaki yerleşke ya da binalarda, yer darlığı, ulaşım sorunu ve çevresel olanakların kısıtlılığı fazlası ile dillendirilmiştir. Öğrencilerin çoğunluğu

birden fazla araç değiştirerek okullarına ulaşabilmektedirler. Bunlar dışında özellikle yurtlar ve kafeterya gibi sosyal alanlar ile kırtasiye, fotokopi vb. imkanların kısa vadeli çözümlerle geliştirilmesi iyileştirmeye açık alan olarak görülmektedir.

Üniversite'nin tıp eğitimi uygulamaları için afiliye olduğu Sağlık Bakanlığına bağlı ve Göztepe Güney yerleşkesine yakın başka bir yerleşkede yer alan Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve İl Sağlık Müdürlüğü ile Tıp Fakültesi arasında protokole bağlı bir ilişki vardır. Ancak, afiliasyonun sadece 'Tıp Fakültesi' ile sınırlı olarak kabul edilmesi sonucu niversite'nin Sağlık Bilimleri Fakültesi ğrencilerinin aynı hastanede staj yapmalarına imkân verilmemesi, niversite'nin sorumluluğunda mutlaka üzülmesi gereken bir kalite güvencesi problemidir.

İM'nn farklı yerleşkelerindeki kablolu ve kablosuz aę altyapılarının gelişen teknolojiye uyumlu hale getirilmesi, bilgisayar laboratuvarları, teknoloji destekli sınıflar, engelsiz niversite teknolojileri, akıllı kart teknolojileri ile kamera ve bariyer/turnikeli geçiş güvenlik teknolojileri alanlarında yeni çalışmalar yapılması ve niversite'nin tüm bilgi akışı ve iş süreçlerinin tek bir sistem altında entegre edilerek, yeni bir yazılım sisteminin temin edilmesine duyulan ihtiyaçtan dolayı bu alan gelişmeye açıktır.

Diğer yandan, öğrencilerin sosyo-kültürel gelişimi için gerekli ğrenci toplulukları, kültürel ve sanatsal etkinlikler, düzenlenen turnuvalar sayıca yeterli olsa da niversite'nin çok sayıda yerleşkesine yayılı öğrencilerin bu etkinliklere erişimi sorun olabilmektedir. Farklı yerleşkelerdeki tüm öğrencilerin, sportif, kültürel, sosyal faaliyetlerden yeterli ve eşit oranda yararlanamadığı anlaşılmış olup, bu durumun iyileştirmeye açık bir alan olduğu değerlendirilmiştir.

Yapımı Ziraat Bankası tarafından finanse edilen Göztepe Kuzey yerleşkesindeki kütüphane ve yayınlara erişim ile çalışma ortamı gibi olanaklara sahip olmak niversite için önemli bir kazanç olmanın yanında, binanın konumu ve mimarisinden dolayı kendisi de İM için bir prestij yapısı olmaya adaydır.

## **4. ARAşTIRMA VE GELİşTİRME**

### **1. Kurumun Araştırma Stratejisi ve Hedefleri**

İstanbul Medeniyet niversitesi'nin araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin stratejik olarak planlanmasına ilişkin değerlendirmeye esas alınan mevcut dokümantasyon 2014-2018 Stratejik Planı, 2018 İdari Faaliyet Raporu, 2015-2018 Kurumsal Göstergeler Raporu, 2020-2024 Stratejik Planı ve 2018 Bilimsel Araştırma Projeleri Listesidir.

Bu dokümanlardan, 2014-2018 Stratejik Planı'nın çok sayıda stratejik amaç ve hedef içermekte olduğunu ancak bunların faaliyetler ve göstergelerle ilişkilendirilmemiş olması nedeniyle 2017 yılında bir revizyona gidildiği yukarıda belirtilmişti. Planda araştırma alanında belirlenen beş adet stratejik amaç ve ilgili hedeflerin 2010 yılında kurulan yeni bir niversitenin gelişimini hızlandırmak amacıyla oldukça iddialı, fakat gerçekleşmesi somut faaliyetler, bütçe ve insan kaynaklarının temini açısından gerçekçi olmayan bir nitelikte olduğu 2018 yılı itibarı ile görülmektedir. 2015-2018 Kurumsal Göstergeler Raporunun araştırma ve geliştirme bölümünde sadece 2018 verileri mevcut iken bu verilerin bazılarının da hesaplama veya veri toplama yöntemi nedeniyle stratejik plan hedefleri ile karşılaştırılmadığı veya değerlerin hedefleri tutturamadığı anlaşılmaktadır.

Çok kapsamlı ve gerçekçi olarak hazırlanmış bir GZFT analizine dayalı 2020-2024 Stratejik Planı'nda ise araştırma odaklı iki stratejik amaç ve altı hedef tanımlanmış ve bu hedefler açıkça tanımlanmış performans göstergeleri ile İM'y bir araştırma niversitesi konumuna getirmeye

odaklanmıştır. İMÜ'nün, araştırmanın tematik alan, araştırmacı, laboratuvar ve finansman girdilerine bağlı olduğundan yola çıkarak, bu girdilerin her biri için stratejik plana açıklık getirmeye çalıştığı görülmektedir. Örneğin tematik araştırma alanları konusunda YÖK'ün 100/2000 doktora burslarından yola çıkarak, İMÜ için öncelikli araştırma konularının bu 100 tematik alana yönelik olacağı belirtilmiştir. BİLTAM bünyesinde dört adet tematik araştırma merkezinin kurulacağı, konuların Marmara Bölgesinin doğal, endüstriyel ve insan kaynaklarına yönelik olacağı ifade edilmiş, ancak bunların 100 tematik alanla ilişkisi açıkça tanımlanmamıştır. Dolayısı ile İMÜ, TÜBİTAK, Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü, İstanbul Kalkınma Ajansı, AB vb. devlet ve uluslararası kaynaklardan öncelikli alanlarda finanse edilecek araştırma projelerinde kendisini avantajlı duruma çıkaracak fiziki araştırma altyapısını oluşturma ve uzman insan kaynağının öncelikli istihdamı konusunda kararlı adımlar atabilmelidir.

İMÜ 2018 Göstergeler Raporu incelendiğinde 2018 yılında devam eden ve tamamlanmış AB, TÜBİTAK vb. proje konularının dağılımı ve, proje desteklerinin öğretim üyesi başına sayıca az olmakla beraber, proje başına anlamlı büyüklükte oldukları fakat farklı alanlara yayıldığı görülmektedir. Üniversite'nin "Araştırma Üniversitesi" kimliğini yerleştirmek amacıyla araştırma faaliyeti ile bilimsel etkinlik sayısı arttırılmalıdır. Sağlıklı bir veri toplama sistemi ile bilimsel yayınlarını izleyebilmeli, etki faktörü yüksek makale sayısını ve bilimsel ve sanatsal faaliyetlerin arttırılmasına yönelik çabalarını Üniversite bazında yönetebilmelidir.

İMÜ'nün 2020-2024 Stratejik Planının uygulanması amacıyla ortaya koyacağı yıllık faaliyet ve yatırımlarda öncelikli araştırma alanlarını en kısa zamanda belirlemesi, Değerlendirme Takımı tarafından iyileştirmeye açık bir alan olarak önerilmektedir.

Diğer yandan Üniversite, kültür, sanat, sağlık ve çevreye katkı hizmetlerinin geliştirilmesi konusunda araştırma-geliştirme çalışmaları dışında halkın da katılımını öngören sosyal sorumluluk projelerini ise 2020-2024 Stratejik Planında önceliklendirmiştir. Sosyal alanlarda fayda-maliyet oranı yüksek projelerle, kısıtlı finans kaynaklarına rağmen Üniversite'nin İstanbul gibi kozmopolit bir şehirde yerel paydaşların desteği ile başarılı olması mümkündür. İMÜ'nün bu tip sosyal sorumluluk projeleri ile tanınırlığı açısından faydalı olacak Sosyopark gibi girişimlerini Değerlendirme Takımı İMÜ için güçlü bir yan olarak görmektedir.

## **2. Kurumun Araştırma Kaynakları**

İstanbul Medeniyet Üniversitesi'ni bir araştırma üniversitesi yapmak için 2020-2024 Stratejik Planında belirtilen üç stratejik amaç doğrultusunda beş yıl için toplamda 180 milyon TL gerektiği anlaşılmaktadır. Bu finansman kaynağının, büyük ölçüde özel bütçe gelirleri, bağış/hibe, ulusal ve uluslararası araştırma ve altyapı fonlarından ve Üniversite'nin öz kaynak gelirlerinden oluşması beklenebilir. Kurumun araştırma için öz kaynaklarına dayalı BAP fonları, Döner Sermaye gelirleri ve Tezsiz Yüksek Lisans gelirlerinden ayrılan paydan oluşmaktadır. BAP fonları akademik faaliyetlere katılım desteği ve araştırma altyapısı yatırımları için kullanılmaktadır, ancak Üniversite'nin Döner Sermaye gelirleri Tıp Fakültesi'nin afiliye hastane kullanımı nedeniyle çok düşük olup, yakın zamanda Dış Hekimliği Fakültesi bünyesinde verilmesi planlanan tedavi hizmetlerinden elde edilecek gelir ile BAP fonlarına destek olunması mümkün olabilecektir.

İMÜ, yeni kurulan bir devlet üniversitesi olarak, yerleşkelerinde henüz ofis, derslik ve eğitim laboratuvarları için yapacağı yatırımları tamamlayamamış iken, Kalkınma Bakanlığında 6.6 milyon TL bütçe ile 'Alt Yapı Geliştirme' projesi olarak Bilim ve İleri Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi gerçekleştirilmiştir. BİLTAM, araştırma üniversitesi hedefi için önemli bir yatırımdır. Ancak içi henüz tam teçhiz edilmemiş olup, bünyesinde en az dört adet Ar-Ge öncelikli araştırma merkezinin kurulması öngörülmektedir. BİLTAM'ın kuruluşu ve yönetimi konusunda ise bazı

belirsizlikler söz konusu olup, oluşum için kapsamlı bir stratejinin öngörülmediği, araştırma merkezleri fizibilitesinin tam olarak yapılmadığı izlenimi edinilmiştir. BİLTAM'ın, İMÜ'nün araştırmada öncelikli alanlarını belirleyerek 2020-2024 Stratejik Planında öngörülen hedeflere ulaşmasını sağlayacak projelere destek olması için kapsamlı bir fizibilite çalışması ve finansman modelleri ile en kısa sürede devreye alınması Değerlendirme Takımı tarafından iyileştirmeye açık bir alan olarak görülmektedir.

İMÜ'nün diğer araştırma projelerinden TÜBİTAK destekli ve Texas Üniversitesi işbirliği ile 2018'de kurulan Diyabet Araştırma Merkezi ile kuruluş kanunu çıkarılan Teknopark'ın önümüzdeki dönemlerde aktif olarak kullanıma geçirilmesi beklenmektedir.

Üniversite'nin kısıtlı BAP fonları ve özel bütçe koşullarında sonuç olarak bilimsel aktivitelere, sempozyum vb organizasyonlara finansal destek olması mümkün olamamaktadır. Düzenlenen 20 kadar uluslararası toplantı üniversite dışı kaynaklarla yapılmıştır.

### **3. Kurumun Araştırma Kadrosu**

Üniversite'nin öğretim üyeliğine atama ve yükseltme kriterleri bir yönerge ile tanımlanmış ve açıkça duyurulmuştur. Atama ve yükseltmeler, sağlık, sosyal ve fen bilimleri alanları ile ilgili ön değerlendirme komisyonlarında araştırma odaklı akademik faaliyetlerin tipine göre verilen puanlar bazında objektif kriterlerle yapılmaktadır.

Araştırma kadrosunun akademik yayın, araştırma, teknoloji geliştirme veya sanat faaliyetlerinin teşvik edilmesine ilişkin herhangi teşvik (ödüllendirme, ekonomik destek vb.) sistemi yoktur. Kurumun araştırma önceliklerine göre bir puanlama tanımlanmamıştır. Akademik personelin yükseltme kriterleri dışında araştırma ve eğitim performansını izlemeye yönelik tanımlı ve etkin bir kalite güvencesi süreci bulunmamaktadır. Eğitim performansı için öğrenci ders değerlendirme anketi 2018 Güz dönemi sonunda uygulamaya girmiş, sonuçlarına ilişkin bir değerlendirme yapılmamıştır.

Akademik personelin ulusal ve uluslararası araştırma fonlarına başvuru süreçlerini kolaylaştıracak Rektörlüğe bağlı bir Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi 2019 yılı içinde kurulmuş olup, mevcut kadrosunu genişleterek işlevsel hale gelmesi beklenmelidir.

2020-2024 Stratejik Planında hedeflenen araştırma üniversitesi statüsüne erişmek için lisansüstü program ve öğrenci sayısının artırılması, Üniversite'nin araştırmada öncelikli alanlarının kesinleştirilmesi ve ilgili alanlarda araştırma altyapısının oluşturulmasına bağlı olarak gelişime açık bir alandır.

### **4. Kurumun Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi**

Üniversite'nin dokuz yıllık geçmişi dikkate alındığında henüz altyapı ve insan kaynağı açısından yeterince altyapı oluşturamamasına rağmen 2014-2018 arasında TÜBİTAK'a önerilen 172 projeden 29 tanesinin 7.4 milyon TL ile desteklenmiş olması önemli bir başarıdır. 2019 yılı itibarı ile kuruluş aşamasında olan Patent Ofisi, Teknoloji Transfer Ofisi, Yenilikçilik ve Girişimcilik Ofisi, Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi gibi birimlerin işlerlik kazanması halinde araştırma kapasitesinin gelişeceği değerlendirilmiştir.

Ağırlıklı olarak eğitim-öğretim faaliyetlerinin gözlendiği Üniversite'de, Değerlendirme Takımı'nın ziyareti esnasında araştırma faaliyetlerine odaklanmış bir merkez veya faaliyet yoğunluğu gözlenmemiştir. BAP projelerindeki bilimsel yayın üretme koşulu dışında araştırmaları periyodik olarak izleme ve değerlendirme ile ilişkilendirilmiş bir kalite güvencesi sistemi oluşturulmamıştır.

Ancak kullanılan Akademik Veri Yönetim Sistemi (AVESİS) ve Bilimsel Araştırma Proje Değerlendirme ve İzleme Sistemi (BAPSİS) ile akademik birimler ile merkez ve laboratuvarların yıllık faaliyet raporları kullanılarak, söz konusu kalite güvencesi sistemleri için uygun bir altyapı oluşturulabileceği değerlendirilmiştir.

2015-2108 yılları arasında sınırlı sayıda TÜBİTAK, İstanbul Kalkınma Ajansı, AB Hibe Projeleri, Gençlik Bakanlığı, Kültür Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, SANTEZ projeleri dışında BAP tarafından az sayıda başlangıç proje desteği verildiği de görülmektedir. Yeni açılan binasında BİLTAM için örgütsel bir yapı, faaliyet alanları, personel ve teçhizat tanımlaması yapılmamıştır. Bu merkez laboratuvarın kurulacak tüm araştırma merkezleri ile birlikte en kısa zamanda etkin bir şekilde kullanılabilir hale getirilmesi yatırım ve finansman gerektirmekte olup, kamu kaynakları dışında odaklanmış araştırma önceliklerine göre kamu – üniversite - sanayi işbirliği içinde dış paydaşların desteği ile BİLTAM'ın donatılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması gelişmeye açık bir alandır.

## 5. YÖNETİM SİSTEMİ

### 1. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı

2012 yılında başlatılan Yönetim Kalite Güvencesi yaklaşımının sonucu 2014 yılında gerçekleştirilen ISO9001 belgelenmesinin 2016 yılında Kamu İş Kontrol Standartlarına Uyum çerçevesinde sonlandırıldığı, ancak ISO9001 belgelenme çalışmaları sonucu ortaya çıkarılan Süreç Yönetimi El Kitabının (Kalite El Kitabı) birçok idari yönetim sürecine düzenleme yapılmasına imkân verdiği anlaşılmaktadır. Ancak Kamu İç Kontrol Standartlarına uyumun 2017-2019 arasında, bazı fakültelerdeki yeniden yapılanma veya konjonktür nedeniyle duraklatılması Üniversite'de Yükseköğretim Kalite Güvencesi sisteminin yerleşmesinde gecikmeye sebep olmuştur. Ancak, bu süreçte kaynak tasarrufu açısından yapıldığı anlaşılan bazı fakültelerin birleştirilmesi; ilerleyen zamanda ise Enstitülerin birleştirilmesinin etkilerinin gözden geçirilmesi ve hazırlanacak yıllık birim faaliyet raporları ve Kurumsal İç Değerlendirme Raporuna sonuçların yansıtılması beklenmektedir.

Diğer yandan 2014-2018 Stratejik Planında ortaya çıkan performans izleme ve hedeflere erişim konusundaki yönetim yaklaşımı Üniversite'nin söz konusu plan dönemindeki gelişiminde, özellikle altyapı yatırımlarında kaynak kullanımını olumsuz etkilediği görülmektedir.

Üniversite'nin mevcut üst yönetiminin yükseköğretim kurumları yönetiminde bilgili, deneyimli ve istekli olması, İMÜ'nün tüm akademik yönetim ve idari yapısının kalite güvencesi sistemleri bağlamında çalıştırılması, stratejik yönetim anlayışında süreklilik ve kurumsallaşma ile, şeffaf ve hesap verebilir etkin bir yapıya dönüşmesine imkân sağlayabilir. Esasen Üniversite'nin idari birimleri Maliye Bakanlığı denetiminde Kamu İç Kontrol Standartları gereği bir devlet üniversitesi olarak zaten hazırlamak zorunda olduğu mali ve idari faaliyet raporları ile şeffaflık sağlamakta olup, İMÜ'nün akademik ve idari birimlerinde bu dönüşümü kolaylaştıracak olgunlaşmış uygulamalar ve nitelikli personel mevcuttur.

### 2. Kaynakların Yönetimi

Bir devlet üniversitesi olarak, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, kamu kaynaklarının uzun süreli kullanım hakkı veya diğer kamu kurumlarından devir suretiyle edinilen taşınmaz gayrimenkuller üzerinde birden fazla yerleşkede kurulmuştur. Kurum güncel mali kaynaklarını, bazı yerleşkelerdeki mevcut yapıların onarımından çok yeni mekânları oluşturma yönünde kullanma isteğindedir. Bu yerleşkelerden merkezi olan Göztepe yerleşkesinde öncelikle Kalkınma Bakanlığı aracılığı ile oluşturulan bina ve altyapı projelerinden, TOKİ aracılığı ile başlatılan ofis, derslik ve eğitim laboratuvarları işlerinin Üniversite dışından kaynaklanan gerekçelerle tamamlanamaması kurumun

stratejik hedeflerine ulaşmasına kısmen engel olmuştur. Diğer yandan içindeki cihaz eksiklikleri ile yapımı tamamlanan BİLTAM dışında, bağış yolu ile halen yapımı devam eden Merkez Kütüphanenin ve yapım işlerinin bundan böyle başarı ile tamamlanmasının, Üniversite kendi kaynakların yönetimi ve kurum dışından tedarik ettiği hizmetlerin alım süreçlerinde, kalite güvencesi sistemlerinin kurulması ve sağlıklı bir şekilde işletilmesi ile mümkün olacağı değerlendirilmektedir.

Esasen, ilgili yasa ve yönetmelikler çerçevesinde yapılan her türlü hizmet, mal alımı ve taşınmaz yapım işlerinin tesliminde teknik şartnamelere uygunluğun tespit edilmesi ve buna bağlı olarak ödemelerin yapılması esas ise de, söz konusu süreçlerin sadece tanımlanmış ve yürütülmüş olması değil, bunların kusursuz çalıştırılabilmesi için kalite yönetim yaklaşımlarına her zaman gerek duyulmaktadır.

İMÜ, yine bir devlet üniversitesi olarak taşınır mallarını, yasal düzenlemelerin öngördüğü Taşınır Mal Yönetmeliği gereği kullandığı merkezi yazılımlar üzerinden yönetmektedir. Taşınırların temininde de özellikle akademik birimlerin kendilerine tahsis edilen ödenek ölçüsünde genel bütçeden harcama yapmaları sağlanır.

Yapılan kurumsal dış değerlendirmede söz konusu akademik birimlerin yıllık bütçe planları içinde yapılan bu taşınır temini ve diğer türdeki harcamalarının 2014-2018 Stratejik Planındaki hedefler ile ilişkilendirildiğine dair bir kanıt sunulmamıştır. Üniversite'nin 5018 sayılı yasa ile uyumlu olarak yürüttüğü tüm idari süreçlerde stratejik plan ve yıllık bütçe planı ilişkisinin açıkça kurulup, yürütüldüğüne dair uygulamalar için kanıtlar ortaya koyması iyileştirmeye açık bir alan olarak değerlendirilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında, akademik atamalarda geçmiş uygulamalar gözlenememiş olmakla birlikte yürürlükteki atama kriterleri tanımlı, objektif ve evrensel nitelikler taşımaktadır. İdari personel atamaları ise merkezi süreçlerle kontrol altında alınmış olup, verilen Maliye Bakanlığı izinleri ile çok kısıtlı olarak kullanılabilir. Örneğin, bazı Fakültelerde bir veya iki idari personel ile hizmetler yürütülebilmektedir. İdari personelin iş tanımlarına göre periyodik olarak hizmet içi eğitimlerin düzenlenmekte olduğu, aday memurlara mesleğe hazırlama eğitimi verildiği, idari yükseltmelerde ise liyakat ve yetkinlik bazında sınav sistemi ile hakkaniyet ölçütlerine uygun işlem yapıldığı belirtilmektedir. Yükseltmelerde idari personelin mevcut yeterliliklerinin dikkate alındığı ifade edilmekle beraber, personelin sayısal azlığı nedeni ile farklı alanlarda görevlendirilmeleri ve buna bağlı performanslarının değerlendirilmesi iyileştirmeye açık bir alan olarak görülmektedir.

İstanbul Medeniyet Üniversitesi adına önemli bir kaynak yönetim sorunu da Tıp Fakültesi'nin Sağlık Bakanlığına bağlı Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi afiliasyonu nedeni ile İl Sağlık Müdürlüğü ile zorunlu ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Afiliasyonun, 'Üniversite' ile değil sadece 'Tıp Fakültesi' ile olduğu kabul edildiğinden Üniversite'nin Sağlık Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin, afiliye hastanede staj yapmaları mümkün olamamaktadır. Diğer yandan İl Sağlık Müdürlüğüne, Tıp Fakültesinin yürüttüğü eğitim ve araştırma faaliyetlerine karşılık, hizmet faaliyetinin Sağlık Bakanlığınca yürütülmesi gerekliliğini savunması sonucu, bu sağlık tesisinde öğretim elemanları eğitim ve araştırma için Tıp Fakültesi Dekanına, hizmet faaliyetleri için Başhekim karşı sorumlu durumdadırlar. Böyle bir durumda akademik hiyerarşinin bozulması nedeniyle, Dekan ve Başhekimin iş birliği içinde çalışmasını gerektiren yeni bir mevzuata ihtiyaç vardır. Tıp öğrencilerinin hastanede yer aldığı 4, 5 ve 6 sınıfta özellikle eğitim planlamasında öncelik Dekanlığa ve Akademik Kurullara verilmeli ve Başhekimlik yalnızca bilgilendirilmelidir. Yalnızca Sağlık Bakanlığının hâkim olduğu değil, Yükseköğretim Kurulunun da dâhil olduğu kapsamlı bir mevzuat oluşturulma gereği ortadadır. Ayrıca hizmetin öne çıkarıldığı böyle bir afiliye hastane ortamında araştırma ile ilgili faaliyetlerin planlanmasının da gerek ayrılacak zaman gerekse finansman açısından zorlaşacağı açıktır.



### 3. Bilgi Yönetimi Sistemi

İMÜ’de yönetim bilgi sisteminin parçası olarak birçok yazılım mevcuttur, ancak bu yazılımlara ortak zemin oluşturacak merkezi veri yönetim sisteminin gerçekleştirilmesi konusunda gelişmeler halen sürmektedir. Merkezi veri yönetim sistemi, kullanılması planlanan diğer bilgi sistemlerinin entegrasyonunu sağlarken, stratejik plan hedeflerine ilişkin performans göstergelerine de esas teşkil edecek olup, bu sistemin kurulması ve işletilmesi, kalite güvencesi sisteminin yerleşmesi sürecinde en önemli aşama olacaktır.

Üniversite’nin yıllık faaliyet, mali durum ve beklentiler raporları düzenli bir şekilde hazırlanmakta ve web üzerinden yayınlanmaktadır. Ancak merkezi veri yönetim sisteminin henüz kurulamamış olmasının yarattığı bir sonuç ile 2018 Kurum Göstergeler Raporu içindeki veriler yer yer yanlışlar içermekte ve tutarsızlık göstermektedir. Göstergeler Raporu bu hali ile iyileştirmeye açık olarak değerlendirilmiştir.

Merkezi veri yönetim sisteminin gerçekleştirilmesi sürecinde Üniversite’nin tüm veri tabanı ve bilgi yönetim yazılımları ile akademik ve idari süreçlerini gözden geçirerek; verilerin toplanması, analiz edilmesi, raporlanması gibi işlem süreçlerinin hatasız olarak çalışmasının sağlanması için sistem analizi ve tasarımı çalışmasına gerek vardır.

### 4. Kurum Dışından Tedarik Edilen Hizmetlerin Kalitesi

Üniversite’nin gereksinimi olan her türlü hizmet alımının Kamu İhale Kanunu hükümleri içinde yapılıyor olması, alınacak hizmetin kalitesi ve yararlanıcıların memnuniyeti açısından belli güvenceler sağlıyor olsa da kurumsal kalite kültürünün yerleşmesinde iç ve dış paydaşların süreçlere katkıda bulunması ve geri bildirimlerle görüşlerinin alınması iyileştirmeye açık bir yön olarak görülmektedir.

Örneğin, mevzuat olarak yürütülen faaliyetlerin bir eksiği olmasa da özellikle Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığının altyapı ve bina yapım işlerinde yetki ve sorumluluklarını daha etkin bir şekilde kullanabileceği değerlendirilmektedir. Özellikle Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi derslik ve ofis inşaatının TOKİ tarafından iptali ve Merkez Laboratuvar inşaatında ortaya çıkan sorunların çözümünde Üniversite yönetiminin daha proaktif davranması söz konusu olabilirdi.

### 5. Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği, Kamuoyunu Bilgilendirme

İstanbul Medeniyet Üniversitesi, 2547 sayılı yasanın kendisine tanıdığı bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine uygun akademik ve idari birim yapılanması içinde eğitim-öğretim programları tasarlayıp, sunan, mali yönden ise hazırladığı bütçe için Hazine ve Maliye Bakanlığının onayına ve denetimine tabi bir devlet üniversitesidir. Yönetim birimleri bazında oluşturduğu faaliyet raporları, bütçe ve mali duruma ilişkin raporlar, performans programları ve stratejik plan gibi belgeleri Üniversite web sayfasında kamuoyunun bilgisine sunmakta ve düzenli olarak kamuoyu ile paylaşmaktadır.

Kamu Mali Denetim mevzuatı gereği oluşturulan İç Denetim Birimince her yıl belirlenen program çerçevesinde Üniversite’nin tüm akademik ve idari birimlerinde belirlenen konu ve alanlara göre denetim yapılması söz konusu olup, bu denetimlere geçici nedenlere bağlı olarak 2017-2019 arasında ara verilmiş olmasının önümüzdeki yıllarda yükseköğretim kalite güvencesi yaklaşımları ile Üniversite’nin Kalite Komisyonu faaliyetleri ile ilişkilendirilerek sürdürülmesi gelişmeye açık bir alan olarak değerlendirilebilir.

Üniversite’de yapılan bilimsel, kültürel ve sanata dair etkinliklere ilişkin çeşitli duyurular, kurumun internet sitesi üzerinden Kurumsal İletişim Koordinatörlüğünün desteği ve gözetiminde kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Düzenli toplantılar vasıtası ile dış paydaşların Danışma Kurulları aracılığı ile Üniversite’nin ilgili süreçlerine dâhil edilip, katılımcı olarak süreçlerin geliştirilmesi konusunda katkılarının sağlanması ise gelişmeye açıktır.

## 6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İstanbul Medeniyet Üniversitesi’nin dokuz yıllık geçmişini dikkate aldığımızda, oluşturduğu akademik birimler ve nitelikli akademik ve idari kadroların katkısı ile bir şehir üniversitesi kimliğini kullanarak, eğitim, araştırma ve topluma hizmet boyutunda bir yükseköğretim kurumu olarak önemli mesafe kat ettiği görülmektedir.

Değerlendirme Takımı, İstanbul Medeniyet Üniversitesi’nin bu gayretlerini desteklemekte ve yakın gelecekte eğitim, araştırma ve topluma hizmet alanlarında doğru adımlarla kendini geleceğe taşıyacağına inanmaktadır.

Başta Rektör Prof.Dr. Gülfettin Çelik ve yönetim kadrosu olmak üzere Üniversite’nin akademik ve idari mensupları ile tüm paydaşlarına bu yolda başarılar dileriz. Bu hedeflere ulaşması için Üniversite’ye destek olacağını ümit ettiğimiz güçlü ve gelişmeye açık alanlardaki değerlendirmelerimiz ile iyileştirmeye açık alanlara ilişkin önerilerimizi aşağıda sunuyoruz.

### 2. Kalite Güvencesi Sistemi

#### Güçlü Yönler

- Gerçekçi bir SWOT Analizine dayalı ve katılımcı bir anlayış ile hazırlanan 2020-2024 Stratejik Planı’nda ulaşılabilir hedefler tanımlanmış olması,
- Üniversite’nin kuruluşu ile birlikte idari süreçlerine uygulanan Kalite Güvence Sistemi geçmişine sahip olması,
- Eğitim Bilimleri Fakültesi’nin verdiği eğitimcilerin eğitimi desteğine sahip motive bir Kalite Kurulu ve Kalite Elçileri yapılanması.

#### Geliştirmeye Açık Yönler

- Yeni Stratejik Planın uygulanabilmesi için önceliklendirme, anahtar performans göstergeleri, veri toplama ve izleme sisteminin eksikliği,
- Kalite Komisyonunun yeni oluşturulmuş olması nedeniyle akademik ve idari süreçlere yönelik, PUKÖ çevrimlerini içeren Kalite Güvence Sisteminin eksikliği,
- Yeni tanımlanmış Kalite Politikasının içselleştirilmesi ve kalite kültürü yayılımı için uygulama eksikliği,
- Üniversite’nin belirgin bir uluslararasılaşma stratejisi tanımlanmamış olması,
- 2016 yılındaki zorunlu süreçler sonucu ortaya çıkan akademik kadro kayıplarının akademik birim faaliyetlerine etkisi,
- Tanımlı bir paydaş listesi olmakla birlikte karar alma süreçlerinde paydaş katılımına dayalı uygulama eksikliği.

#### ÖNERİLER

- Ortaya çıkan akademik kadro eksikliklerinin akademik birim faaliyetlerindeki gerçek ihtiyaçları göz önüne alınarak giderilmesi,
- Henüz mezun vermemiş eğitim programlarının akreditasyonu için hazırlık yapılması,
- Mezun izleme sisteminin program kazanımlarına odaklı olmak üzere aktif kullanımının sağlanması,
- Program odaklı Danışma Kurullarının oluşturulması.

### 3. Eğitim ve Öğretim

#### Güçlü Yönler

- Nitelikli ve motive bir çekirdek eğitim-öğretim kadrosunun mevcudiyeti,
- Eğitim programlarının güncellenmesinde yakın öğrenci-öğretim elemanı ilişkilerinin pozitif katkısı,
- Eğitimcilerin eğitimine önem veren uygulamaların mevcudiyeti ve Üniversite'nin kendi insan kaynakları ile bu uygulamaları sürdürebilme kapasitesine sahip olması.

#### Geliştirmeye Açık Yönler

- Eğitim programlarının tasarımı ve iyileştirmesinde paydaş görüşlerinin sistematik olarak dikkate alındığı uygulamaların eksikliği,
- Program çıktıları ile ilişkilendirilmiş öğrenim kazanımlarının ölçülebilirliği,
- Öğrencilerin memnuniyetine rağmen öğrenci danışmanlıklarında uygulanan informal yaklaşım,
- Eğitimcilerin eğitimi uygulamalarında yaygınlık ve sürekliliğin sağlanamaması,
- Açılmış bazı bölümlerde öğretim kadrosu eksikliği nedeniyle yürütülemeyen programlar, uzmanlarınca verilemeyen dersler,
- Üniversite'nin sahip olduğu farklı yerleşkelere ulaşım konusunda öğrenci ve akademik kadroların memnuniyetsizliği,
- Farklı yerleşkelerdeki eğitim ve sosyal mekânların öğrenciler için yeterli ve erişilebilir olmaması.

#### ÖNERİLER

- Periyodik toplanabilen ve sürekliliği olan program seviyesinde Danışma Kurulları ile üst yönetim seviyesinde bir Dış Paydaş Danışma Kurulu'nun oluşturulması,
- Ölçülebilen öğrenim kazanımlarının program çıktıları ile ilişkilendirilmesi,
- Program ve ders öğrenme kazanımlarına ulaşıp ulaşılmadığını izleyen mekanizmaların ve PUKÖ çevrimlerinin kurulması,
- Üniversite'nin konum üstünlüğünü kullanarak, akademik kadroların eğitim planlarındaki açık alanlara yönelik olduğu kadar, belirlenecek araştırma önceliklerine göre üstün niteliklerde istihdamına devam edilmesi.

### 4. Araştırma ve Geliştirme

#### Güçlü Yönler

- 2020-2024 Stratejik Planında, Üniversite'nin araştırma kapasitesini artırmak için hedefler

tanımlanmış olması,

- Üniversite'nin toplum sağlığı alanındaki işbirlikleri ve sosyal gelişimine yönelik çalışmalar,
- Merkezi Araştırma Laboratuvarı ve Teknopark konularında elde edilmiş gelişmeler.

### **Geliştirmeye Açık Yönler**

- Stratejik planda Üniversite'nin araştırma alanları arasında önceliklendirme eksikliği,
- Merkezi Araştırma Laboratuvarı'nın altyapı, donanım ve işletme yönetimi açısından eksiklikleri,
- Afiliasyon sistemine gelen değişiklik ile BAP bütçesine aktarılan kurum paylarının kesilmesi ve telafi edilememesi,
- Akademik personelin araştırma-geliştirme performansını izlemek üzere tanımlı süreçlerin eksikliği.

### **ÖNERİLER**

- Teknopark kuruluşunun tamamlanması, TTO ve önceliklendirilmiş tematik alan oluşumlarının desteklenmesi,
- Araştırma-Geliştirmede paydaşlarla yapılan işbirliklerinin geliştirilmesi,
- Kurumun ARGE projelerinin ve dış fon kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve artırılması.

## **5. Yönetim Sistemi**

### **Güçlü Yönler**

- 2020-2024 Stratejik Planı'nın hazırlanması ve gerçekleştirilmesinde kararlı ve deneyimli bir üst yönetimin varlığı,
- Akademik ve idari kadroların atama ve yükseltme süreçlerinin güvence altına alınmış olması,
- Deneyimli ve nitelikli idari kadroların kalite güvence süreçlerine yatkınlığı ve Kamu Mali
- Yönetimi İç Denetim mekanizmalarının PUKÖ döngüleri ile bütünleşme potansiyeli,
- Birçok akademik ve idari faaliyetin bilgi yönetim sistemleri kapsamına alınmış olması.

### **Geliştirmeye Açık Yönler**

- Yönetim dönemi değişiklikleri ile ortaya çıkan öncelik ve anlayış farklılıkları sonucu kalite güvence sistemlerinin içselleştirilememesi ve kurumsallaşamaması,
- Geçici tahsisli ve diğer taşınmazlardaki fiziki mekânların Üniversite alt yapısına kazandırılması süreçlerindeki gecikmeler,
- Taşınmaz kaynakların ve yapı işlerinin yönetimine dair tanımlı süreçlerin sağlıklı işletilememesi,
- Önceki ve yeni stratejik planlarda performans göstergelerinin bilgi yönetim sistemi ile izlenebilirlik alt yapısının henüz kurulamamış olması.

### **ÖNERİLER**

- İnternet ve sosyal ağların Üniversite'nin tanınırlığının artırılması ile kamuoyu önyargılarının giderilmesi ve sağlıklı bilgilendirilmesi adına daha etkin kullanımı,
- Üniversite yerleşkelerindeki bağış veya kendi kaynaklarına dayalı fiziki mekan yapım işlerinde Üniversite'nin kalite güvence sistemlerini ön plana çıkararak proaktif rol alması.

