

## **KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU**

### **İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ**

#### **Değerlendirme Takımı**

PROF. DR. UMİT DİLBER MUTLU (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. NECİP ŞİMŞEK (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. İNCİ OKTAY (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. ÖMER BOZKURT (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. CEMAL İYEM (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. YASEMİN ÖZDEMİR (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

GENEL SEKRETER YARDIMCISI DR. KÜRŞAT TAŞTAN (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

DİREN DOĞAN (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

# ÖZET

## 1. Özet

Bu rapor, Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun 2021 yılı Kurumsal Dış Değerlendirme Programı kapsamında İstinye Üniversitesi'nin Kurumsal Dış Değerlendirme sürecini yürütmek ve sonuçlandırmak üzere kurulan Değerlendirme Takımının, İstinye Üniversitesi tarafından sunulan Kurum İç Değerlendirme Raporları (KİDR) ve ekleri ile 3 Ağustos 2021 tarihinde uzaktan çevrimiçi olarak ön ziyaret, 12-15 Eylül 2021 tarihlerinde ise yüz yüze olarak gerçekleştirilen saha ziyaretine dayanılarak tüm takım üyelerinin katkıları ile hazırlanmıştır.

Yükseköğretim kurumlarında kalite kültürünün benimsenmesine ve yaygınlaşmasına önemli katkılar sağlayan bu süreç, kurum ile yapılan ön görüşmeler sonrasında hazırlanan ziyaret planına uygun olarak sürdürülmüştür. Söz konusu ziyaretler kapsamında, Kurumsal Dış Değerlendirme ölçütlerine uygun olarak, kurumun kalite güvence sistemi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemlerine yönelik değerlendirme ve incelemeler yapılmıştır.

Değerlendirme takımımızın tüm üyelerinin işbirliği içerisinde, etik ilkelere bağlı gerçekleştirdikleri bu sürecin ve hazırlanan raporun İstinye Üniversitesi'nin kalite süreçlerine ve sürekli iyileşme çalışmalarına katkı sağlamasını umuyoruz. Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı olarak; Sayın Rektör Prof. Dr. Erdal KARAÖZ başta olmak üzere, İstinye Üniversitesi akademik ve idari personeli ile öğrencilerine ve dış paydaşlarına, göstermiş oldukları yüksek motivasyon, işbirliği ve destekleri için teşekkürlerimizi sunuyoruz.

### **İstinye Üniversitesi Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı**

## **KURUM HAKKINDA BİLGİLER**

İstinye Üniversitesi "Liv Hospital", "Medical Park " ve "VM Medical Park" olmak üzere üç ayrı hastane markasını tek çatı altında buluşturan MLPCare Grubu'nun 25 yıllık bilgi ve birikiminin devamı olarak, 21. Yüzyıl Anadolu Vakfı tarafından 2015 yılında kurulmuştur.

İstinye Üniversitesi'nin misyonu, "öğrenci merkezli ve sektörle yakın iş birliği içinde olan bir kurumda yenilikçi ve sürdürülebilir eğitim sunmak, ileri teknolojiye dayalı araştırmalar yürütmek, yeni bilgi ve teknolojileri üretmek, yerel ve evrensel sorunlara çözümler geliştirerek toplumun gelişimine katkıda bulunmak"; vizyonu ise "odak noktasında yapay zekânın yer aldığı, eğitim, araştırma, yenilik ve teknoloji geliştirmede mükemmeliyeti hedefleyen dünyanın öncü üniversitelerinden biri olmak" şeklinde ifade edilmiştir.

İstinye Üniversitesi değerlerini; "Öğrencilerini liderlik yetenekleri ile donatılmış, bilimin gücüne güvenen, dünyadaki gelişmeleri yakından takip eden, eleştirel düşünebilen; insani ve etik değerlere sahip, kendini geliştirme ve yaratıcılığını kullanma alışkanlığı edinmiş bireyler olarak yetiştirir. Mezunlarını, MLPCare Grubu çatısı altında birleşen Liv Hospital, Medical Park ve VM Medical Park başta olmak üzere, İstinye Üniversitesi'nde edindikleri bu yetenekleri kullanabilecekleri çalışma ortamlarına yönlendirir" şeklinde belirlemiş ve bu minvalde değerlerini bir manifesto ile ortaya koymuştur.

Buna göre temel değerleri;

- Girişimcilik,

- Yenilikçilik,
- Rekabetçilik,
- Liderlik,
- Takım ruhu,
- Etik değerlere saygı,
- Adalet,
- Tutku,
- Kendine güven,
- Sosyal sorumluluk, Aidiyet ve adanmışlık duygusu olarak belirlenmiştir.

İstinye Üniversitesi'nin misyon ve vizyonuna ulaşmak için tanımlanmış ve stratejik planında yer almakta olan, 11 stratejik amaç ve bu doğrultuda 68 hedefi bulunmaktadır. Belirlenen stratejik amaçları aşağıdaki gibidir;

- 1- Araştırma Çıktılarında Mükemmeliyet
- 2- Ders/Program Tasarımlarında ve Uygulamalarında Mükemmeliyet
- 3- İnsan Kaynağında Mükemmeliyet
- 4- Eğitim Altyapısında Mükemmeliyet
- 5- Dijital Platformların Geliştirilmesi
- 6- Öğrenci Deneyiminde Mükemmeliyet
- 7- Kaynakların Verimli ve Etkin Kullanımı
- 8- Sürdürülebilir Finans Yapısı ve Yönetimi
- 9- Çok Yönlü Toplumsal Katkı
- 10- Uluslararası İş Birliği ve Entegrasyon
- 11- Güçlü Kurum Kültürü

2016-2017 eğitim-öğretim faaliyetlerine başlayan İstinye Üniversitesi, kurulduğu yıl bünyesinde Topkapı kampüsünde 7 fakülte, 2 meslek yüksekokulu, 3 enstitü, 9 uygulama ve araştırma merkezi ile faaliyetlerini sürdürürken, 2021 yılı itibariyle 2 kampüsünde toplam 9 fakültesi, 2 meslek yüksekokulu, 3 enstitü, 14 uygulama ve araştırma merkezi ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

2021 yılı itibarı ile üniversite bünyesinde yer alan birimler:

#### ***Fakülteler:***

1. Diş Hekimliği Fakültesi\*
2. Eczacılık Fakültesi
3. Fen-Edebiyat Fakültesi
4. İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi
5. İletişim Fakültesi\*
6. Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık Fakültesi
7. Mühendislik Fakültesi
8. Sağlık Bilimleri Fakültesi
9. Tıp Fakültesi

\*2021 Eğitim-Öğretim yılı ile faaliyete geçen birimler

#### ***Meslek Yüksek Okulları:***

1. Meslek Yüksekokulu
2. Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu

## ***Lisansüstü Program Enstitüleri***

1. Fen Bilimleri Enstitüsü\*
2. Sağlık Bilimleri Enstitüsü
3. Sosyal Bilimler Enstitüsü

## ***Üniversitede çeşitli faaliyetler yürüten Araştırma ve Uygulama Merkezleri:***

1. 3B Tasarım ve Prototipleme Uygulama ve Araştırma Merkezi (İSÜ3D)
2. Bilimsel ve Teknolojik Araştırma ve Uygulama Merkezi (kuruluş sürecindedir)
3. Ekonomi ve Politika Uygulama ve Araştırma Merkezi (EPAM)
4. Güvenlik ve Savunma Stratejileri Uygulama ve Araştırma Merkezi (GÜVSAM)
5. Kök Hücre ve Doku Mühendisliği Uygulama ve Araştırma Merkezi (İSÜKÖK)
6. Kuşak ve Yol Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYÇAM)
7. Medya Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
8. Moleküler Kanser Uygulama ve Araştırma Merkezi (İSÜMKAM)
9. Nörolojik Bilimler Uygulama ve Araştırma Merkezi (ISUCAN)
10. Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (İSÜSEM)
11. Tıpta Yapay Zekâ Uygulama ve Araştırma Merkezi
12. Türkçe Eğitimi ve Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi (İSÜ-TÜRKMER)
13. Uluslararası Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi
14. Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi

Halen üniversitede, 2019 yılı aralık ayı itibariyle 2 kampüste, toplam 9948 öğrenci, 577 öğretim üyesi, 177 öğretim elemanı, 143 idari personeli bulunmaktadır. Üniversitenin birimleri, Topkapı Kampüsü ve Güney Kampüsünde bulunmaktadır.

## **A. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ**

### **1. Misyon ve Stratejik Amaçlar**

İstinye Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Planı, 2019 yılı Ekim ayında başlayan çalışmalar ile Mütevelli Heyeti, Senato, Kalite Komisyonu, akademik ve idari kadrodan Üniversite mensuplarının geniş katılımları ile gerçekleştirilen vizyon arama toplantıları ve genel toplantılarla hazırlanmıştır. Bu çerçevede, Misyon, Vizyon, Değerler ve Hedefler belirlenmiş ve Stratejik Plan ile uyumlu olarak Üniversite internet sayfası üzerinden kamuoyu ile paylaşılmıştır.

Kurumun Stratejik Plan çalışmaları, Kalite Komisyonu üyelerinin de dahil edildiği alt çalışma gruplarının eşgüdümü ile gerçekleşmiştir. Stratejik Plan alt çalışma alanları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Eğitim ve Öğretim,
- Araştırma ve Geliştirme,
- Toplumsal Katkı,
- Yönetim Sistemi/Paydaşlarla İlişkiler ve
- Kurum Kültürü olarak belirlenmiştir.

Kurumun 2021-2025 Stratejik Planı'nda belirlemiş olduğu amaçlar, bunlara yönelik hedefler ve hedeflerinin performans göstergeleri arasından kurumun ulusal ve uluslararası düzeyde kalite seviyesini yükseltecek faaliyetler ve hedefler göz önüne alınarak anahtar performans göstergeleri tespit edilmiştir.

Kurumun kalite politikaları (Kalite Politikası, Kalite Güvence Sistemi Politikası, Eğitim-Öğretim Kalite Politikası, Araştırma Kalite Politikası, Uluslararasılaşma Kalite Politikası, Yönetim Sistemleri Kalite Politikası, Topluma Katkı Kalite Politikası) ilgili Kalite Alt Komisyonları, Kalite Komisyonu, Senato ve Mütevelli Heyet katılımı ile hazırlanarak kurumun web sayfası üzerinden kamuoyu ile paylaşmıştır.

Kurumun ana kalite politikası: “Öğrenci eğitim- öğretim hizmetini uluslararası standartlarda, ilgili tüm paydaşların ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda tasarlamak, güncellemek ve geliştirmek, girişimci, yenilikçi, sürdürülebilir, teknoloji ve ürün odaklı araştırma faaliyetleri gerçekleştirerek teknolojinin, toplumun gelişimine katkıda bulunmak, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve hizmet faaliyetlerini süreçlerle yönetim ağı kurarak izlemek, gözden geçirmek ve iyileştirmek ve ilgili tüm paydaşların memnuniyetini takip etmek ve artırmak, üniversitenin tüm kaynaklarını verimli kullanmak ve çevreye olan etkiyi en aza indirerek sürdürülebilir bir yapı kurmak ve iyileştirmek, ulusal, uluslararası kalite yöntemleri, akreditasyon ilkeleri ile akademik ve idari faaliyetleri raporlamak, gözden geçirmek ve paydaşların görüşlerini alarak iyileştirmek” şeklinde tanımlanmıştır..

Kurumun stratejik planında yer alan stratejik amaçlar, hedefler ve politikalar doğrultusunda belirlenen performans göstergelerinin izlenmesi 2021 yılı itibariyle başlayacaktır. Bu çerçevede, Kurumda performans göstergeleri ve performans yönetimi mekanizmaları tanımlanmış olmakla birlikte uygulamalara ya da karar alma süreçlerine yansımaları 2021 yılı sonundan itibaren değerlendirilebilecektir.

#### **Misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler**

**Olgunluk Düzeyi:** Üniversite misyon, vizyon, değer ve hedeflerini belirlemiş ve ilan etmiş olup kurumun genelinde stratejik amaçlar ve hedeflerle uyumlu uygulamalar bulunmaktadır.

#### **Kalite güvencesi, eğitim öğretim, araştırma geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi politikaları**

**Olgunluk Düzeyi:** Kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi alanlarının tümünde tanımlı politikalar doğrultusunda yapılan uygulamalar bulunmaktadır ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu uygulamaların sonuçlarını izlemek için gerekli mekanizmalar bulunmamaktadır.

#### **Kurumsal performans yönetimi**

**Olgunluk Düzeyi:** Tüm alanlarla ilişkili olarak performans göstergeleri ve anahtar performans göstergeleri belirlenmiştir. Ancak bu göstergelerin izlenmesi sistematik değildir ve tüm alanları kapsamamaktadır.

#### **Misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde stratejik amaçlar ve hedeflerle uyumlu uygulamalar bulunmaktadır.

#### **Kalite güvencesi; eğitim ve öğretim; araştırma ve geliştirme; toplumsal katkı ve yönetim politikaları**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun birbiriyle ilişkilendirilmiş, tüm birimleri tarafından benimsenen ve paydaşlarınca bilinen politikaları ve bu politikalarla uyumlu uygulamaları bulunmaktadır.

## Kurumsal performans yönetimi

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

### 2. İç Kalite Güvencesi

Kurumda kalite çalışmalarının temeli, 25.04.2018 tarihli “İstinye Üniversitesi Kalite Güvencesi Yönergesi” ile başlamıştır. 2020 yılı mart ayında bu yönerge güncellenerek son hali verilmiştir. Bu doğrultuda, Kalite Komisyonu ve alt komisyonları (Stratejik Plan Komisyonu, Kalite Güvence Sistemi Komisyonu, Eğitim ve Öğretim Komisyonu, Araştırma ve Geliştirme Komisyonu, Topluma Katkı Komisyonu, Yönetim Sistemi Komisyonu) oluşturulmuş, görev ve sorumluluk alanları tanımlanmıştır. Bu komisyonlarda akademik ve idari personelin katılımı ilgili yönergede yer almasına rağmen öğrenci katılımı yönergede bulunmamaktadır. Bununla birlikte, kurumun kalite ile ilgili komisyon ve alt komisyonlarında öğrenci katılımı olduğu görülmüştür.

Kurumda, kalite çalışmalarının koordine edilmesi, stratejik plan ve diğer kurumsal gelişim çalışmalarının yürütülmesine destek olmak üzere Nisan 2020’de Rektörlüğe bağlı olarak Strateji ve Kurumsal Gelişim Direktörlüğü kurulmuştur.

Kurumda, birim düzeyinde kalite yapılanmaları henüz oluşturulmamıştır. Bazı birimlerde komisyon oluşturulabilecek yeterli paydaş sayısına henüz ulaşamadığı gözlemlense de sayı olarak yeterli sayılabilecek birimlerde de bu yapılanmanın olmadığı görülmüştür.

Kurumun kalite güvencesi rehberi, kalite el kitabı gibi politika ayrıntılarının yer aldığı dokümanları ise bulunmamaktadır.

Ek olarak, Kurumun kalite faaliyetleri kapsamında birim bazında öz değerlendirme çalışmaları olmadığı görülmüştür. Her ne kadar tüm akademik ve idari birimler tarafından yıllık Faaliyet Raporları hazırlansa da bu raporları kalite faaliyetlerine yönelik hazırlanmış belgeler olarak değerlendirmek mümkün değildir.

Kurumun 2020 yılı sonunda tüm faaliyetlerine ilişkin olarak iş akışlarının tanımlanması için çalışmalar başlattığı görülse de bu çalışmalar sonucu oluşturulan iş akış şemalarının sertifikalandırma çalışmaları için yeterli olmayacağı değerlendirilmiştir.

Kurumun 2020 yılında hazırladığı İstinye Üniversitesi Yönetimin Gözden Geçirilmesi Prosedürü kapsamında ilk toplantısını 31.08.2021 tarihinde gerçekleştirdiği görülmüştür.

Kurumda Rektör, rektör yardımcıları ve idari yöneticileri kalite güvence sisteminin gelişimini kurum geneline yayma çalışmalarını desteklemekte olup, kalite süreçlerine liderlik etmektedirler.

#### Kalite Komisyonu

**Olgunluk Düzeyi:** Kalite komisyonunu yetki, görev ve sorumlulukları kapsamında çalışmalarını kapsayıcı ve katılımcı bir yaklaşımla şeffaf olarak yürütmektedir. Ancak bu uygulamalar kurumdaki bütüncül kalite yönetimi kapsamında yürütülmemektedir ve uygulamaların sonuçları izlenmemektedir.

#### İç kalite güvencesi mekanizmaları (PUKÖ çevrimleri, takvim, birimlerin yapısı)

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun iç kalite güvencesi mekanizmaları bulunmaktadır ancak bu mekanizmalar bütün alanları/süreçleri (eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı, yönetim sistemi) kapsamamaktadır.

### **Liderlik ve kalite güvencesi kültürü**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda kalite güvencesi kültürünü destekleyen, tüm birimleri ve süreçleri kapsayan kurumsal kültür ve liderlik anlayışı bulunmakta olup; bu kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerden bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak tüm bu uygulamalar kurumdaki bütüncül kalite yönetimi kapsamında yürütülmemekte ve bu uygulamaların sonuçları izlenmemektedir.

### **Kalite Komisyonu**

**Olgunluk Düzeyi:** Kalite komisyonu kurumun kalite güvencesi çalışmalarını etkin, kapsayıcı, katılımcı, şeffaf ve karar alma mekanizmalarında etkili biçimde yürütmektedir.

### **İç kalite güvencesi mekanizmaları (PUKÖ çevrimleri, takvim, birimlerin yapısı)**

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

### **Liderlik ve kalite güvencesi kültürü**

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

## **3. Paydaş Katılımı**

Kurumun Stratejik Plan hazırlama çalışmaları sürecinde iç ve dış paydaşlar tanımlanmış ve önceliklendirilmiştir. Ayrıca, Kalite Komisyonu ve Alt Komisyonlarında iç paydaşların (akademik ve idari yöneticiler, öğrenciler) katılımına önem verildiği görülmüştür. Ek olarak, Kurumda karar alma süreçlerinde “ortak akıl” yürütmek üzere çalışma grupları ve komisyonlar (Mevzuat Komisyonu, Ek Ders Usul ve Esas Belirleme Komisyonu, Akademik Performans Değerlendirme Komisyonu, Tanıtım Komisyonu, Uzaktan Eğitim Çalışma Grubu, Yayın Destek Ofisi Komisyonu) oluşturulduğu görülmektedir.

Dış paydaşların süreçlere katılımı çerçevesinde, Kurum, Aralık 2020’de “Üniversite Danışma Kurulu Yönergesini” oluşturmuş, 2021 yılında ise üniversite ve akademik birim danışma kurullarının kurulması çalışmalarını başlatmıştır. Bu bağlamda, birimlerde danışma kurulları oluşturulmuş ve çeşitli toplantılar gerçekleştirilmiştir. Ancak Üniversite Danışma Kurulu sürecinin henüz tamamlanmadığı görülmüştür.

Ayrıca, kurumda iç ve dış paydaşlara yönelik olarak Öğrenci Memnuniyet Anketi, Ders ve Öğretim Elemanı Değerlendirme Anketi, Çıkış (Ayrılan Öğrenciler için) Anketi, İlk Yolculuk (First Destination, ilk istihdam) Anketi, Akademik Personel Memnuniyet Anketi, İdari Personel Memnuniyet Anketi, Akademik Danışman Değerlendirme Anketi uygulanmaktadır.

İç paydaşların belirli düzeyde de olsa kalite güvencesi ve karar alma süreçlerine katılımı sağlanmakla birlikte, dış paydaşların süreçlere katılımının 2021 yılında başladığı görülmüştür.

### **İç ve dış paydaşların kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, yönetim ve uluslararasılaşma süreçlerine katılımı**

**Olgunluk Düzeyi:** Mezunlara erişimi kolaylaştırmaya yönelik olarak birimler kurulmaya başlamış, ancak henüz 5 yıllık bir geçmişe sahip olup, yeni mezun vermekte olduğundan ilgili faaliyetler henüz başlangıç aşamasındadır. Mezunlara yönelik yapılacak anket vb geri dönüşlerin ve iletişimin henüz

istenen düzeyde olmadığı anlaşılmaktadır.

Üniversitenin çeşitli birimlerinde paydaş görüşlerinin alındığı, program çıktılarının değerlendirildiği ve iyileştirme yönünde kullanıldığı anlaşılmaktadır. Ancak, kurumda paydaşların kalite güvencesi, eğitim, araştırma, yönetim süreçlerine katılımlarını sistematik hale getiren kurum geneline yayılmış tanımlı süreçlere ilişkin bilgi ve belgeye ulaşamamıştır.

#### **İç ve dış paydaşların kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, yönetim ve uluslararasılaşma süreçlerine katılımı**

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

#### **4. Uluslararasılaşma**

Üniversite, eğitim-öğretim, araştırma, inovasyon ve teknoloji geliştirme alanlarında topluma etki eden ve uluslararası saygınlığı olan bir kurum olmayı hedeflemektedir. Kurumun 2021-2025 Stratejik Planında belirtilen stratejik amaçlar arasında “Uluslararası İşbirliği ve Entegrasyon” bulunmakta olup, bu amaç doğrultusunda 14 performans göstergesi belirlenmiştir. Ayrıca Kurumun tanımlı uluslararasılaşma politikası da bulunmaktadır. Ancak iyileştirme ve izlemeye dair henüz gerekli süreçlerin tesis edilmediği değerlendirilmiştir. Bu politikaları uygulama aşamasında Erasmus, MOU, MOA gibi anlaşmaların varlığı görülmekle birlikte, programların çeşitlendirilmesinde ve yaygınlaştırılmasında geline noktanın yeterli olmadığı değerlendirilmektedir. Kurumun işbirliği anlaşmaları 2020 yılında gerçekleştirmiş olup, araya giren pandemi süreci nedeniyle, izlem çalışmalarının yapılabilmesi için yeterli süre oluşmamıştır.

Üniversite, eğitim-öğretim, araştırma, inovasyon ve teknoloji geliştirme alanlarında topluma etki eden ve uluslararası saygınlığı olan bir kurum olmayı hedeflemektedir. Kurumun 2021-2025 Stratejik Planında belirtilen stratejik amaçlar arasında “Uluslararası İşbirliği ve Entegrasyon” bulunmakta olup, bu amaç doğrultusunda 14 performans göstergesi belirlenmiştir. Ayrıca Kurumun tanımlı uluslararasılaşma politikası da bulunmaktadır. Ancak iyileştirme ve izlemeye dair henüz gerekli süreçlerin tesis edilmediği değerlendirilmiştir. Bu politikaları uygulama aşamasında Erasmus, MOU, MOA gibi anlaşmaların varlığı görülmekle birlikte, programların çeşitlendirilmesinde ve yaygınlaştırılmasında geline noktanın yeterli olmadığı değerlendirilmektedir. Kurumun işbirliği anlaşmaları 2020 yılında gerçekleştirmiş olup, araya giren pandemi süreci nedeniyle, izlem çalışmalarının yapılabilmesi için yeterli süre oluşmamıştır.

Kurumda, Araştırma, İnovasyon ve Teknoloji Geliştirme alanlarında uluslararasılaşma çalışmaları Araştırma ve Geliştirmeden Sorumlu Rektör Yardımcısı başkanlığında Teknoloji Transfer Ofisi tarafından; uluslararası tanıtım faaliyetleri ve uluslararası iş birliği çalışmaları ise Uluslararası İlişkiler Direktörlüğü tarafından yürütülmektedir.

Kurumun uluslararası ağlar ve organizasyonlar oluşturma veya bunlara katılma ve uluslararası araştırma projelerine ev sahipliği yapabilme potansiyeli ile ortak diploma programları oluşturabilme gücü var olmak ile birlikte, bu potansiyelin henüz yeterli oranda değerlendirilmediği gözlenmiştir.

#### **Uluslararasılaşma politikası**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme ve toplumsal katkı fonksiyonlarının tümünü dikkate alan uluslararasılaşma politikası doğrultusunda bazı uygulamaları bulunmaktadır ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemektedir.



### **Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimine ilişkin organizasyonel yapılanma tamamlanmış olup; şeffaf, kapsayıcı ve katılımcı biçimde işlemekte olup bu doğrultuda bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu sonuçlar izlenmemektedir.

### **Uluslararasılaşma kaynakları**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun uluslararasılaşma faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynaklar birimler arası denge gözetilerek sağlanmaktadır. Ancak bu kaynakların kullanımına yönelik sonuçların izlenmesi ve bu doğrultuda yapılan iyileştirme çalışmalarına yönelik belgeye rastlanmamıştır.

### **Uluslararasılaşma performansı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda uluslararasılaşma performansının izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik uygulamalar yürütülmektedir. Ancak tüm alanları ve birimleri kapsar şekilde bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar alma süreçlerinde kullanılmamaktadır.

### **Uluslararasılaşma politikası**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun uluslararasılaşma uygulamaları ilgili birimlere yayılmış, benimsenmiş ve kalite politikasıyla uyumludur.

### **Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı**

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

### **Uluslararasılaşma kaynakları**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun uluslararasılaşma kaynakları birimler arası denge gözetilerek yönetilmektedir.

### **Uluslararasılaşma performansı**

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

## **B. EĞİTİM ve ÖĞRETİM**

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

İstinye Üniversitesi eğitim-öğretim kalite politikasını belirlemiş, ilan etmiş ve bu doğrultuda faaliyetlerini sürdürmektedir.

Programların tasarımı ve onayına ilişkin süreçler İstinye Üniversitesi Ön lisans ve lisans eğitim-öğretim yönetmeliği ile tanımlanmış ve üniversitenin internet sitesinde yer almaktadır.

Program tasarımı ve onayı konusunda belirlenmiş 6 hedef, program tasarımında ilke ve yöntemler, eğitimin çeşitlendirilmesi, dil eğitimi, akademik beceri geliştirilmesi, akreditasyon ve yan dal, çift ana dal sayısını artırmak gibi konuları kapsamaktadır.

Kurum ders dağılımına ilişkin ilke ve kuralları müfredat düzenleme esasları çerçevesinde belirlemiş ve ilan etmiştir. Seçmeli ders oranı %25 olarak belirlenmiş ve ortak seçmeli dersler havuzunda yer

alacak derslerin özellikleri ve koşullarını tanımlanarak, havuz dersleri listesi oluşturulmuştur. Seçmeli derslerin belirlenmesinde, Üniversitenin sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının hedef ve göstergelerinin izlendiği belirtilse de bu konuda hangi seçmeli dersin hangi amaçla ilintilendirildiği ya da hangi sürdürülebilir kalkınma amacı doğrultusunda hangi kazanımları sağlayacağını gösteren somut kanıtlara ulaşılamamıştır.

Eğitim politikası ve hedefleri açısından, sağlam bir temel oluşturan üniversitenin internet sitesinde farklı akademik birimlerin bilgi paketlerinde önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora programlarına ilişkin bilgiler, program çıktıları ile Türkiye Yükseköğretim Yeterlikler Çerçevesi (TYYÇ), ders kazanımları ile program çıktıları eşleştirmeleri mevcut ancak tüm birimleri kapsayacak TYYÇ hedefleri ile program çıktıları arasındaki uyum ve matrislerin henüz tamamlanmamış olduğu saptanmıştır. Öte yandan ders öğrenim çıktılarıyla program çıktıları da eşleştirilmemiştir.

Öğrenci iş yükü tanımlanmış, hesaplanmış ve öğrenci iş yüküne uygun olarak tasarlanarak, ilan edilmiş ve uygulamaya konulmuştur. Ancak iş yükü kredilerinin tanımlanma ve güncellenme süreçlerinde öğrenci görüşlerinin anket vb. yöntemlerle alındığına ilişkin bilgi ve belgeye ulaşılamamıştır.

Ölçme ve değerlendirme kapsamında ana ilke ve kurallar İstinye Üniversitesi Ön lisans ve lisans eğitim- öğretim yönetmeliği ile tanımlanmış ve üniversitenin internet sitesinde yer almaktadır. Kurumda bütüncül bir ölçme ve değerlendirme sistemi var olup, bilgi yönetim sistemi ile desteklenmektedir. Öte yandan Tıp Fakültesi gibi bazı birimlerde, 'Ölçme Değerlendirme Kurulu' ve 'Laboratuvar Kurulu' oluşturulmuş ve her kurul sonunda öğrencilerden geri bildirim alınmaktadır. Ancak bu uygulamalar kurumun tüm birimlerine yansımamıştır.

Küresel salgın Covit 19 pandemi döneminde, 'Uzaktan Eğitim Usul ve Esasları'nın hazırlanması ve eğitimin sürdürülmesi olumlu bir yaklaşım olarak kabul edilmiştir.

#### **Programların tasarımı ve onayı**

**Olgunluk Düzeyi:** Tanımlı süreçler doğrultusunda; kurumun bazı birimlerinde tasarımı ve onayı gerçekleşen programlar, programların amaç ve öğrenme çıktılarına uygun olarak yürütülmekte olmakla beraber, henüz kurumun geneline yaygınlaşmamıştır.

#### **Programın Ders Dağılım Dengesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Programlarda ders dağılım dengesi izlenmektedir. Ancak, seçmeli derslerin, sürdürülebilir kalkınma esaslarına dayalı olarak hazırlanmasına ve bu doğrultuda ve bu doğrultudan ve iyileştirme çalışmalarına yönelik ilgili belgelere rastlanmamıştır.

#### **Program amaçları, çıktıları ve programın TYYÇ uyumu**

**Olgunluk Düzeyi:** Programların amaçları, çıktıları ve bunların TYYÇ uyumu bazı birimlerde tanımlanmış, ilan edilmiştir ve eğitim-öğretimle ilgili uygulamalarla ilişkilendirilmiştir. Ancak bu uygulamalar kurumun genelinde yaygın olmayıp, sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

#### **Ders kazanımlarının program çıktıları ile eşleştirilmesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Programların ders kazanımları ile program çıktıları eşleştirilmesine ilişkin bazı uygulamalar mevcuttur. Program ders kazanım ve çıktılarının kurumun geneline yayılmış olarak eşleştirilmesi, sistematik olarak ve kurumun iç kalite güvencesi sistemiyle uyumlu olarak izlenmesi ve izlem sonuçlarının paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlem alınması önerilmektedir.

#### **Programın yapısı ve ders dağılım dengesi (Zorunlu-seçmeli ders dağılım dengesi; alan ve meslek bilgisi ile genel kültür dersleri dengesi, kültürel derinlik kazanma, farklı disiplinleri**

### **tanıma imkanları)**

**Olgunluk Düzeyi:** Tüm programlarda program ve ders bilgi paketleri, yapı ve ders dağılım dengesi (alan ve meslek bilgisi ile genel kültür dersleri dengesi, kültürel derinlik kazanma, farklı disiplinleri tanıma imkânları vb.) gözetilerek hazırlanmıştır. Ancak bu uygulamaların sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

### **Öğrenci iş yüküne dayalı tasarım**

**Olgunluk Düzeyi:** Tüm programlarda tanımlanmış olan öğrenci iş yükleri, paydaşlarla paylaşılmakta (program ve ders bilgi paketleri yoluyla) ve eğitim-öğretimle ilgili tüm uygulamalarda (öğrenci hareketliliği, önceki öğrenmelerin tanınması vb.) kullanılmaktadır. Ancak öğrenci iş yükü belirlenmesi öğrenci anketlerine dayalı tasarım ve bununla ilgili uygulamaların sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

### **Ölçme ve değerlendirme**

**Olgunluk Düzeyi:** Programlarda yeterlilik temelli ölçme ve değerlendirme sisteminin tasarımı ve uygulanması kurumun bazı birimlerinde görülmekle birlikte tüm programları kapsamamaktadır. Ayrıca tasarlanan bu ölçme ve değerlendirme sisteminin sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

### **Programların tasarımı ve onayı**

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

### **Programın ders dağılım dengesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Programların genelinde ders bilgi paketleri, tanımlı süreçler doğrultusunda hazırlanmış ve ilan edilmiştir.

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

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

### **Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı**

**Olgunluk Düzeyi:** Dersler öğrenci iş yüküne uygun olarak tasarlanmış, ilan edilmiş ve uygulamaya konulmuştur.

### **Ölçme ve değerlendirme sistemi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde bu ilke ve kuralara uygun ölçme ve değerlendirme uygulamaları yürütülmektedir.

## **2. Öğrenci Kabulü ve Gelişimi**

Kurumda, öğrenci kabulleri, kayıtlar, yatay ve dikey geçişler, yan dal programları, öğrenci başarı kriterleri, mezuniyet koşulları vb. uygulamalar; İstinye Üniversitesi Ön Lisans ve Lisans Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği ve çeşitli yönetmelikler çerçevesinde tanımlanmış olup, süreçler bu kapsamda gerçekleştirilmektedir. Bu doğrultuda ilgili mevzuatlarla tanımlanmış olan öğrenci kabulleri için kriterler kurumun internet sayfasında paylaşılmaktadır.

Kurumun stratejik planı çerçevesinde öğrenciler yan dal/çift ana dal uygulamalarına teşvik edilmekte olup, bu uygulamalar kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca, sağlık uygulamalarının yapay zeka ile entegrasyonu için açılmış olan mühendislik yan dal uygulamasının iyi uygulamalara örnek teşkil etmekle birlikte, PUKO kapsamında izlem ve iyileştirme yönünden çevrimleri tamamlanmamıştır.

Kurumda, öğrenci mezuniyetleri, 'İstinye Üniversitesi Ön Lisans ve Lisans Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği ve Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nde yer alan ilgili maddeler çerçevesinde yürütülmektedir. Üniversiteden mezun olan her öğrenciye diploması ile "Diploma Eki"de verilmektedir.

### **Öğrenci kabulü ve önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi (Örgün eğitim, yaygın eğitim ve serbest öğrenme yoluyla edinilen bilgi ve beceriler)**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin tanımlı kriterler ve süreçler tüm programlarda uygulanmaktadır. Ancak bu uygulamaların sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

### **Diploma, derece ve diğer yeterliliklerin tanınması ve sertifikalandırılması**

**Olgunluk Düzeyi:** Diploma, derece ve diğer yeterliliklerin tanınması ve sertifikalandırılmasına ilişkin açık, anlaşılır, kapsamlı ve tutarlı şekilde tanımlanmış kriterler ve süreçler tüm programlarda uygulanmaktadır. Ancak bu uygulamaların sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

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

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde planlar dahilinde uygulamalar bulunmaktadır.

### **Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma**

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

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

Kurumda, Öğrenme ve Öğretme Merkezi (ÖĞREM)'nin bulunması, merkez faaliyetlerinin çeşitlilik ve içerik açısından önem taşıması nedeniyle, güçlü bir yön olarak kabul edilmiştir. Merkezin faaliyetleri içinde yer alan 'ÖĞREM Eğitim Teknolojileri' biriminin de özellikle uzaktan eğitim döneminde eğitime katkı vermiş olup, ayrıca birim, akademisyen yetkinliklerini geliştirme programı kapsamında da öğretim elemanlarına yönelik, farklı programlar da hazırlamıştır. ÖĞREM bünyesinde kurulan ISFORUM çevrimiçi paylaşım platformunda sistematik olarak açılan konu başlıkları doğrultusunda İstinye Üniversitesi'ndeki tüm öğretim elemanları kendi deneyim ve bilgilerini birbirleriyle paylaşarak tartışabilmektedir.

Ölçme değerlendirme yöntemleri, ders bilgi paketinde yer almakta ve online sınav modülü ve eğitim videoları da bulunmaktadır. Ancak sınav soru analizlerinin (zorluk ve ayırt edicilik vb.) yapılması ve soru havuzundaki soruların, hangi öğrenci kazanımını değerlendirdiğini esas alan gruplama gibi ölçme-değerlendirme analizlerinin yapılmıyor olması öğrenci kazanımlarının yeterli şekilde değerlendirilmesini mümkün kılmayacağı gözlemlenmiştir.

Kurumda her akademik yılın sonunda program değerlendirilmeleri gerçekleştiriliyor olup, her dönem sonunda ders ve öğretim elemanı değerlendirme anketleri yapılmaktadır.

İstinye Üniversitesinde her öğrencinin bir akademik danışmanı bulunmakta ve danışmanlık süreci "İstinye Üniversitesi Akademik Danışmanlık Yönergesi" çerçevesinde devam etmektedir. Akademik danışmanlar, OIS sistemi üzerinden öğrencilerini takip edebilmekte olup, pandemi döneminde de bu süreçler çevrim içi olarak devam etmiştir. Bu uygulama kurum tarafından yapılması planlanan "akademik danışmanlık değerlendirme anketi"nin de yürürlüğe girmesi ile iyi uygulamalara örnek oluşturabilecek nitelikte değerlendirilmiştir. Ayrıca, bazı birimler tarafından uygulamaya konulmuş olan, "danışmanın CEO olsun program"ı olumlu bir uygulama olarak değerlendirilmiş olup, bu uygulamanın kurumun geneline yaygınlaştırılması önerilmektedir.

### **Öğretim Yöntem ve Teknikleri**

**Olgunluk Düzeyi:** Tüm programlarda öğrenme-öğretme süreçlerinde aktif ve etkileşimli öğrenci katılımını sağlayan güncel, disiplinler arası çalışmaya teşvik eden ve araştırma/ öğrenme ve öğrenci odaklı öğretim yöntem ve teknikleri uygulanmakta ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmektedir. Ancak bu uygulamaların sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

### **Ölçme ve Değerlendirme**

**Olgunluk Düzeyi:** Tüm programlarda öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirmeye ilişkin uygulamalar vardır ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmektedir. Ancak bu ölçme ve değerlendirme sisteminin sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

### **Öğrenci Geri Bildirimleri**

**Olgunluk Düzeyi:** Öğrenci geri bildirimleri sistematik olarak (her yarıyıl ya da her akademik yıl sonunda) alınmaktadır. Ancak alınan geri bildirimler iyileştirmeye yönelik karar alma süreçlerinde kullanılmamaktadır.

### **Akademik Danışmanlık**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda akademik danışmanlık uygulamaları vardır ve bu uygulamalar sistem üzerinden takip edilebilmektedir. Ancak bu uygulamanın sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

### **Öğretim yöntem ve teknikleri**

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

### **Ölçme ve değerlendirme**

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

### **Öğrenci geri bildirimleri**

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

### **Akademik danışmanlık**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda akademik danışmanlık ilke ve kurallar dahilinde yürütülmektedir.

## **4. Öğretim Elemanları**

Kurumda, öğretim elemanlarının atama, yükseltme ve görevlendirme süreçleri tanımlanmış ve de kurumun internet sitesinde paylaşılmıştır. Ancak kurumun planlamış olduğu ve 2021 yılında yürürlüğe girecek olan yönergelerin izlenmesi ve iyileştirilmesi önem taşımaktadır.

Kurumun ÖĞREM merkezi, öğretim elemanlarına, farklı alanlarda eğitim programları hazırlamaktadır. Eğitimlerin başlıkları incelediğinde programların öğrenme yetkinliğinin artırılmasına katkıda bulunacağı anlaşılmaktadır. Ancak, programlara katılımların da değerlendirilmesi ile, henüz tüm birimlerdeki öğretim elemanlarının eğitim becerilerini geliştirmeye yönelik olarak yapılandırılmış bir eğitici gelişim programına katılmadığı anlaşılmaktadır.

Öğretim elemanlarının akademik yayın ve araştırmaları “İstinye Üniversitesi Bilimsel Teşvik Yönergesi” çerçevesinde teşvik ve ödüllendirilmektedir. Yönerge güncellemesinin ve portal çalışmalarının tamamlanması ve uygulamaya geçmesi önerilmektedir.

### **Atama, Yükseltme ve Görevlendirme Kriterleri**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun tüm alanlar için tanımlı ve paydaşlarca bilinen atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri uygulanmakta ve karar almalarda (eğitim-öğretim kadrosunun işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmeleri vb.) kullanılmaktadır. Ancak bu uygulamaların sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

### **Öğrenme Yetkinliği**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun öğretim elemanlarının öğretim yetkinliğini geliştirmek üzere uygulamalar vardır, ancak tüm birimleri kapsamamaktadır. Ayrıca bu uygulamaların sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

### **Eğitim Faaliyetlerine Yönelik Teşvik ve Ödüllendirme**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun öğretim kadrosunun teşvik etme ve ödüllendirmeye ilişkin süreçler tanımlanmış ve uygulamaya konmuştur. Ancak bu uygulamaların sistematik olarak izlenmesi yapılmamaktadır.

### **Atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun tüm alanlar için tanımlı ve paydaşlarca bilinen atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri uygulanmakta ve karar almalarda (eğitim-öğretim kadrosunun işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmeleri vb.) kullanılmaktadır.

### **Öğretim yetkinliği**

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

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

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

## **5. Öğrenme Kaynakları**

Üniversitenin iki yerleşkesi bulunmaktadır. Yerleşkelerde fakülte ve yüksekokulların kullanımına sunulan derslikler, laboratuvarlar, öğrenme kaynakları altyapı ve donanımı bulunmaktadır. Topkapı Merkez Kütüphanesi 1.050 m<sup>2</sup> alanda sağlık, genel ve bilgisayar bölümleri olmak üzere 3 salonda; Vadi Kampüs kütüphanesi ise 650 m<sup>2</sup> alanda hizmet vermektedir.

Öğrenme kaynakları açısından, kütüphane olanaklarında 2018 yılına oranla 2020 yılında, önemli bir artış olduğu görülmektedir. Ancak, her birimin temsil edildiği bir kütüphane komisyonu oluşturulması ve akademik eserlerin kullanımıyla ilgili istatistiklerin değerlendirilerek, kütüphane sisteminin bu doğrultuda geliştirilmesi önerilmektedir.

Teknolojik alt yapı açısından, uzaktan eğitim sistemi (ALMS) platformu ve öğrenci bilgi sistemi (OİS)'nin entegre olarak kullanılmakta, öğrencilerin ders saatleri dışında farklı donanımlara sahip laboratuvar, atölye ve stüdyolarda çeşitli faaliyetler gerçekleştirmelerine olanak tanınmaktadır. Kurumun genelinde tesis ve altyapı erişilebilir olup bunlardan fırsat eşitliğine dayalı olarak yararlanılmaktadır. Üniversitenin, her iki kampüsünün de derslik olanakları, açık alanları ve hastane sayısı ve olanakları eğitimi destekleyici unsurlar olarak görülmüştür.

Öğrencilere yönelik, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler, Öğrenci Merkezi (ÖMER) tarafından yürütülmektedir. Bu çerçevede yürütülen, dumansız kampüs politikası ve sıfır atık politikası yönergesine dayalı faaliyetler de devam etmektedir.

Kurumda engelli öğrencilere oryantasyon eğitimi, danışmanlık hizmetleri, ders partnerliği, yardımcı teknik destekler, istihdam danışmanlığı vb. hizmetler verilmektedir. Bu tür desteklerin Covid-19 döneminde de devam ettiği belirlenmiştir. Kurumun engelsiz üniversite politikaları çerçevesinde yürütülen bu uygulamaları, almış olduğu Engelsiz Üniversite Bayrak ödülleri ve Türkiye Engelsiz Bilişim Platformundan alınan engelsiz bilişim ödülü, kurumun bu yöndeki güçlü yönü olarak değerlendirilmektedir.

Psikolojik danışmanlık birimi, kariyer merkezi, sektörle iş birliği ofisi'nin başlangıç çalışmaları olumlu bulunmasına karşın, bu faaliyetlerin izlem ve değerlendirilmeleri gerçekleştirilmemektedir.

### **Öğrenme Ortamı ve Kaynakları**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte öğrenme kaynakları birimler arası denge gözetilerek sağlanmaktadır. Ancak bu kaynakların kullanımına yönelik sonuçlar izlenmemektedir.

### **Sosyal, Kültürel, Sportif Faaliyetler**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun tüm birimlerinde uygun nicelik ve nitelikte sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler birimler arası denge gözetilerek yürütülmektedir. Ancak bu uygulamaların ve faaliyetlerin sonuçları izlenmemektedir.

### **Tesis ve Altyapılar**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda uygun nitelik ve nicelikte tesis ve altyapı birimler arası denge gözetilerek kurulmuştur. Ancak bu tesis ve altyapının kullanımına yönelik sonuçlar izlenmemektedir.

### **Engelsiz Üniversite**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumdaki tüm birimlerde sağlanan engelsiz üniversite uygulaması kurumsal amaçlar doğrultusunda ve sürdürülebilir şekilde yönetilmektedir; kurumun bu kapsamda kendine özgü ve yenilikçi çeşitli uygulamaları mevcut olup, bu uygulamaların bir kısmı ödüllendirilmiştir.

### **Psikolojik Danışmanlık ve Kariyer Hizmetleri**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda uygun nitelik ve nicelikte rehberlik, psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetleri tüm birimleri kapsayacak şekilde sağlanmaktadır. Ancak bu uygulamanın sonuçları izlenmemektedir.

## **Öğrenme ortamı ve kaynakları**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde öğrenme kaynaklarının yönetimi alana özgü koşullar, erişilebilirlik ve birimler arası denge gözetilerek gerçekleştirilmektedir.

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

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

## **Tesis ve altyapılar**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde tesis ve altyapı erişilebilirdir ve bunlardan fırsat eşitliğine dayalı olarak yararlanılmaktadır.

## **Engelsiz üniversite**

**Olgunluk Düzeyi:** Engelsiz üniversite uygulamaları izlenmekte ve dezavantajlı grupların görüşleri de alınarak iyileştirilmektedir.

## **Psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetleri**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde planlamalar dahilinde psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetleri uygulanmaktadır.

## **6. Programların İzlenmesi ve Güncellenmesi**

Üniversitenin geçmişi 5 yıl gibi kısa bir zaman öncesine dayanmakta olup, ilk mezunlarını henüz vermeye başlamıştır. Programların izlem, geliştirme ve güncelleme çalışmaları ile ilgili veri elde edilebilecek bir zaman dilimi henüz oluşmamıştır. Ancak güncelleme ve iyileştirme çalışmalarına yönelik birim bazında uygulamalar ve çalışmaların başlatılmış olduğu görülmüştür. Bu iyileştirme çalışmalarının ağırlıklı olarak alan/meslek dersleri, seçmeli dersler kapsamında olduğu anlaşılmaktadır. Tıp Fakültesi'nde, 'Program Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu' oluşturulmuş ve bu kurul programların düzenli olarak değerlendirmesini yapmaktadır. Alınan geri bildirimlerle desteklenen çalışmalar, her dönem sonu program revizyonu ile tamamlanmaktadır. Kurumdaki diğer akademik birimlerde de benzer çalışmalar yürütülmektedir.

Saha ziyareti sırasında yapılan görüşme ve ek kanıtlar ile belirlenen, kurumun iç değerlendirme raporunda yer almayan ve birim bazında uygulama örneği görülen Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi ile yapılan müfredat tasarımı çalışmalarının varlığı gözlenmiş ve bu süreçle ilgili belgelere ulaşılmıştır.

Yine birim bazında uygulama örneği olarak görülen "7+1 eğitim modeli" ve stajlar için kontrol çevrimini gerçekleştiren "İşyeri Uygulama Performans Raporu" çalışmaları, kurum geneline yaygınlaştırılması önerilmekte ve bu açıdan önemli bulunmuştur.

Kurumda, mezun izleme ve değerlendirme süreçleriyle ilgili planlamalar ve uygulamalar bulunmaktadır. Mezun izleme kapsamında özellikle kurucu vakfa ait olan şirketlerdeki iş ve staj alanlarına yönelik planlamaların henüz uygulamaya geçirilmemiştir.



## **Program Çıktılarının İzlenmesi ve Güncellenmesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda tüm programların çıktılarının, kurumsal amaçlar doğrultusunda ve sürdürülebilir şekilde izlenmesi güvence altına alınmış, ancak bu uygulamalar kurumun tüm birimlerinde yaygınlaşmamıştır. Birim bazında gerçekleştirilen çeşitli uygulamaların kurumun geneline yaygınlaştırılması önerilmektedir.

## **Mezun İzleme Sistemi**

**Olgunluk Düzeyi:** Mezun izleme sistemine ilişkin planlar bulunmaktadır. Ancak bu planlar doğrultusunda yapılmış uygulamalar bulunmamaktadır veya tüm programları kapsamamaktadır.

## **Program çıktılarının izlenmesi ve güncellenmesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Programların genelinde program çıktılarının izlenmesine ve güncellenmesine ilişkin mekanizmalar işletilmektedir.

## **Mezun izleme sistemi**

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

## **C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME**

### **1. Araştırma Stratejisi**

İstinye Üniversitesi bünyesinde gerçekleştirilen araştırma ve geliştirme çalışmaları, Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi, Araştırma ve Uygulama Merkezleri ve Teknoloji Transfer Ofisi, Üniversite Yönetim Kurulu kararları ile desteklenmekte ve/veya gerçekleştirilmektedir. Kurum Ar-Ge faaliyetlerini ve hedeflerini stratejik plan ve iç değerlendirme raporu ile ortaya koymuştur. Stratejik planında ve iç değerlendirme raporunda araştırma stratejisi bağlamında öncelikli alanlar tanımlanmış olsa da uygulamada çelişen durumlar söz konusudur. Özellikle fakülteler ve diğer birimler özelinde araştırma stratejisi henüz belirlenmemiştir. Kurumun Araştırma ve Uygulama Merkezlerinin işleyiş ve organizasyonel yapısı belirlenmiş ve tanımlanmış olmasına karşın, araştırma stratejisi tanımlanması, buna uygun araştırma kaynakları, araştırma yetkinlikleri, araştırma performansının tanımlanması süreci henüz tamamlanmamıştır. Bununla birlikte kurum, Ar-Ge faaliyetlerini belli bir strateji içinde, ülke ve bölgenin öncelikli alanlarına yönelik yürütmekte ve Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin genel yapısını bu bağlamda oluşturmaktadır.

Kurum fiziki ve teknolojik araştırma altyapısını güçlendirmeye yönelik faaliyetler yürütmektedir. Akademik personelin nitelik ve becerilerini arttırmaya yönelik desteklerin sağlandığı görülmektedir.

Kurumun fikri sınai mülkiyet süreci henüz kurumsal boyutta tamamlanmamıştır. Yürütülen bilimsel araştırma proje sayılarının arttırılmasına yönelik akademisyenlerin SCI, SCIE, SSCI, AHCI endeksli dergilerdeki yayın sayısı kurum tarafından düzenli takip edilerek, yayın sayısının arttırılması ve akademisyenlerin gerekli kazanımları elde etmesi noktasında yürütülen faaliyetler devam etmektedir. Kurumda lisansüstü alanda doktora eğitiminde henüz 2 program mevcut olup, öğrenci sayısını arttırılması ve yeni programlar açılması yönünde çalışmalar sürdürülmektedir.

Üniversitenin konuya verdiği öneme binaen; görevli Rektör Yardımcısı, araştırma politikaları sorumlusu olarak üniversitenin Araştırma ve Uygulama Merkezlerinin alt yapısının kurulması, araştırma stratejilerinin belirlenmesi ve üniversitede araştırma faaliyetlerine verilen destek hizmetlerinden sorumludur. Üniversite, iç kaynaklarla desteklenen araştırma projelerinin yönetimi için “Bilimsel Araştırma Projeleri Uygulama Yönergesi”ne göre Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP)

Komisyonu mevcuttur. Bu kapsamda özellikle Lisansüstü Tez Projelerinin Bilimsel Araştırma Projeleri komisyonu tarafından değerlendirilerek fonlanması iyi bir örnek oluşturmaktadır. İstinye Üniversitesi Ar-Ge ve tasarım faaliyetlerini araştırma ve uygulama merkezleri ile Enstitüler, BAP ve TTO ekseninde yürütmektedir. Araştırma yönetiminin etkinliği ve performansını izlemek için yeni kurulan dijital bir sistem mevcut olup, henüz veri girişi devam etmektedir. Öğretim üyelerine proje geliştirme / yönetim; fikri ve sınai hakların yönetimi ve lisanslama hizmetleri için çeşitli destekler TTO ve Ar-Ge'den sorumlu rektör yardımcılığı tarafından koordine edilmektedir.

Araştırmaların yerel / bölgesel / ulusal kalkınma hedefleriyle ilişkisi incelendiğinde; kurumun araştırma planlamalarının yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Buna örnek olarak, var olan ve son bir yıl içinde açılan araştırma ve uygulama merkezleri verilebilir. Tıpta yapay zeka uygulaması ise buna iyi bir örnek teşkil ederek, gerek yerel ve gerekse uluslararası platformda artan veri hacmi ve analizi ile klinikte tedavi ve tanıya destek sağlayacak bir platform oluşturulmuştur. Yine Uluslararası Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi ortaya koydukları dinamik ve yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleriyle, Üniversitenin ihtiyaçlara yönelik yaklaşımlarına örnek oluşturmaktadırlar.

#### **Kurumun araştırma politikası, hedefleri ve stratejisi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurum Ar-Ge faaliyetlerini ve hedeflerini stratejik plan ve iç değerlendirme raporu ile ortaya koymuş olmakla birlikte, fakülteler ve diğer birimler özelinde araştırma stratejisi bilinmemektedir.

#### **Araştırma-Geliştirme süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda araştırma-geliştirme süreçlerinin yönetimi bazı bölümlerde izlenmekte ve paydaş değerlendirmeleri yapılmaktadır. Ancak bu uygulama tüm birimler tarafından henüz yaygın bir şekilde uygulanmamaktadır.

#### **Araştırmaların yerel/ bölgesel/ ulusal kalkınma hedefleriyle ilişkisi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurum araştırma geliştirme ile ilişkili tüm alanlardaki faaliyetlerini yerel, bölgesel, ulusal kalkınma hedefleri ile ilişkili yürütme çabası içerisinde olup, bu konuda yoğun çalışmalar içerisinde olduğu gözlenmiştir. Ancak süreç devam etmekte olup, bu uygulamalarla ilgili sonuçlar izlenmemektedir.

#### **Kurumun araştırma politikası, hedefleri ve stratejisi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde tanımlı araştırma politikası, stratejisi ve hedefleri doğrultusunda yapılan uygulamalar bulunmaktadır.

#### **Araştırma-geliştirme süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı**

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

#### **Araştırmaların yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleriyle ilişkisi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumdaki araştırmaların planlanmasında yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleri ve değişimleri dikkate alınmaktadır.

## **2. Araştırma Kaynakları**

İstinye Üniversitesi bünyesinde araştırma ve geliştirme faaliyetleri, fakülteler, yüksekokullar, araştırma ve uygulama merkezleri, enstitüler ve araştırma laboratuvarlarında yürütülmektedir. Çeşitli alanlarda faaliyet gösteren, ülke ve bölge ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik kurulmuş, araştırma ve uygulama merkezleri bulunmaktadır. Bu araştırma merkezlerinin genel olarak fiziki, teknik ve mali kaynakları yeterli görülmektedir. Uluslararası rekabet gücüne sahip ileri düzeyde araştırma ve geliştirme faaliyeti yürütebilen merkezlerin varlığı ve özellikle sağlık alanındaki moleküler araştırmalar ve yapay zeka konusunda yapılan faaliyetler, bu anlamda öne çıkan uygulamalardır.

Kurum araştırma ve geliştirme faaliyetleri için uygun fiziki, teknik altyapı ve mali kaynaklara sahip olup, bu koşulların geliştirilmesi için çaba sarf etmektedir. Bilgisayar, elektronik, dijital sistem, robotik, yönetim bilişim sistemleri ve fizik laboratuvarlarının varlığı bu durumun en temel göstergeleridir.

İstinye Üniversitesi araştırma ve geliştirme faaliyetleri işleyişi ve organizasyonel yapısını tanımlamış, uygun fiziki, teknik altyapı ve mali kaynaklara sahip ve bu kaynaklarını araştırma stratejisi ve birimler arası dengeli gözeterek yönetildiği bir yapıya sahiptir.

Kurumda toplam 14 adet araştırma ve uygulama merkezi mevcuttur. Araştırma ve Uygulama merkezlerinin internet sayfaları, pek çoğuna ait faaliyet raporları ve yürütülen çalışmaların dokümantasyonu mevcuttur. Özellikle Tıbbi Yapay Zekâ Araştırma ve Uygulama Merkezi tarafından geliştirilen WisdomEra platformunun ilerleyen yıllarda kurumun ulusal/uluslararası platformda tanınmasını sağlayacak önemli bir uygulama alanıdır.

Üniversite içi kaynakların (BAP) kullanımı konusunda üst yönetimin ve mütevelli heyetinin desteği mevcuttur. Kurumda “Bilimsel Araştırmalar Birimi” yönergesi ile tariflenen çerçevede hem araştırma yürüten öğretim üyelerine hem de lisansüstü tezlere destek sağlanmaktadır. 2020 yılı itibarı ile BAP tarafından 31 proje (8 milyon 300 bin TL) desteklenmiştir.

İstinye Üniversitesi'nin 2020 yılı itibarı ile TÜBİTAK, TÜBA, İSTKA gibi kurumlardan fonlanan 17 projesi mevcut olup (toplam 4 milyon 150 bin TL bütçe), henüz kuruluş aşamasında olan bir üniversite için araştırma stratejisine yönelik yapılan çalışmaların bir sonucu olarak ele alınabilir. Ayrıca, kurumun Avrupa birliği projelerine yaptığı ve henüz sonuçlanmamış başvuruları vardır.

#### **Araştırma kaynakları: fiziki, teknik, mali**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun araştırma ve geliştirme faaliyetlerini yürütebilmesi için gerekli fiziki, teknik ve mali kaynakların birimler arası dengeli dağıtıldığı görülmektedir. Ancak bu kaynakların kullanımına yönelik sonuçların izlenmemektedir.

#### **Üniversite içi kaynaklar (BAP)**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumdaki iç kaynakları, öncelikli araştırma alanlarını destekleyecek şekilde yönetilmektedir. Ancak bu uygulamalardan elde edilen bulguların izlenmemektedir.

#### **Üniversite dışı kaynaklara yönelim (Destek birimleri, yöntemleri)**

**Olgunluk Düzeyi:** Genç bir yapıya sahip olan kurumun üniversite dışı kaynaklara yönelip, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini kurumsal amaçlar doğrultusunda yürütmesi yönündeki çabaları mevcut olmakla beraber, henüz bu alanda elde edilen sonuçların değerlendirme ve izlemleri yapılmamaktadır.

#### **Araştırma kaynakları**

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

## Üniversite içi kaynaklar (BAP)

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun araştırma ve geliştirme faaliyetlerini sürdürebilmek için üniversite içi kaynaklar araştırma stratejisi ve birimler arası denge gözetilerek sağlanmaktadır.

## Üniversite dışı kaynaklara yönelim (Destek birimleri, yöntemleri)

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun araştırma ve geliştirme faaliyetlerini araştırma stratejisi doğrultusunda sürdürebilmek için üniversite dışı kaynakların kullanımını desteklemek üzere yöntem ve birimler oluşturulmuştur.

## Doktora programları ve doktora sonrası imkanlar

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

## 3. Araştırma Yetkinliği

Kurum, araştırma personelinin gerekli yetkinliğe sahip olmasını atama ve yükseltme kriterleri ile güvence altına almış olup, sürekli iyileştirme çabası içindedir. Araştırma kadrosunun kurum bağlılığı bulunmaktadır. Kurumun öğretim elemanlarının yaptıkları bilimsel çalışmalarını düzenli olarak birim faaliyet raporları ile takip edilmekle birlikte, rapor sonuçlarına göre gerekli iyileştirmelerin sağlanması yönünde çalışmalar henüz tamamlanmamıştır. Özellikle akademik personelin yetkinliği beceri envanteri yöntemi ile farklı yetkinlik ve yeterlilikler dikkate alınarak izlenmelidir. Kurumda akademik yetkinlik, akademik personelin yıl içerisinde yaptığı proje, özgün yayın, kitap vb. yayımlar, patent, tebliğ sayısı, ders verme becerisi gibi kriterler dikkate alınarak değerlendirilmesi ve bunun kurumsal bir yapı içerisinde yürütülmesi, elde edilen sonuçlara göre gerekli önlemlerin alınması bu süreci daha verimli kılacaktır. Öğretim üyeleri, kütüphane internet sayfası üzerinden veri tabanları aracılığıyla istedikleri bilgiye erişebilmektedir. Yine her yıl düzenli olarak, öğretim elemanlarının istekleri doğrultusunda kütüphaneye kitap alımları gerçekleştirilmektedir. Öğretim üyelerinin mesleki yeterliliklerini geliştirmeye yönelik ulusal ve uluslararası kongreler, çalıştaylar, workshoplar ve benzeri organizasyonlara katılımları desteklenmektedir.

2020 yılında TTO tarafından 16 eğitim düzenlenmiş ve 44 öğretim elemanı bu eğitimlere katılmıştır. Ancak bu uygulamaların üniversite genelinde yaygınlaştırılması ve öğretim üyelerinin katılımının artırılması yönünde çalışmalar devam etmektedir. Ayrıca yayın teşvik yönergesi ile öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin gelişimine katkı verilmesi planlanmıştır. Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin izlenmesine yönelik dijital bir platform mevcut olmakla birlikte, izlem ve iyileştirme ile ilgili çalışmalar devam etmektedir.

## Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliği ve araştırma yetkinliğinin geliştirilmesi

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin değerlendirilmesine ve geliştirilmesine yönelik uygulamalar izlenmekte olup bir devamlılık bulunmamaktadır.

## Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda ulusal ve uluslararası düzeyde kurum içi ve kurumlar arası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri ile araştırma ağlarına katılım ve çoklu araştırma faaliyetleri ile uygulamalar çok nadir (birkaç öğretim elemanı ile sınırlı) yürütülmektedir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemektedir.

## Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesi

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

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

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ve ortak araştırma birimleri ile araştırma ağlarına katılım ve iş birlikleri kurma gibi çoklu araştırma faaliyetlerine yönelik planlamalar ve mekanizmalar bulunmaktadır.

#### **4. Araştırma Performansı**

Kurumda akademik değerlendirme raporları ve anketler ile araştırma kadrosunun araştırma ve geliştirme faaliyetleri izlenmektedir. Kurumun mevcut araştırma faaliyetleri Stratejik planda belirlenen hedefler ile genel anlamda uyumludur. Ancak kurumun araştırma ve geliştirme hedeflerine ulaşım ulaşılmadığını izlemek üzere tüm verileri kapsam içine alan araştırma performans hedeflerinin gerçekleştirilip, gerçekleştirilmediğini ölçebilecek bir veri tabanı ve sistem bulunmamaktadır. Bir takım otomasyon sistemlerinin kurgulanması ve alımı sağlanmış ancak henüz uygulamaya geçilmemiştir.

Kurumdaki öğretim elemanı sayısı sürekli arttırılmaktadır. Genel olarak öğretim elemanlarının bölüm, birim bazındaki dağılımı birbiriyle uyumlu hale getirilmeye çalışılmaktadır. Kurumun araştırma geliştirme süreçleri ile ilgili öz değerlendirme araçları bulunmamaktadır.

Kurumda akademik araştırma performansı izlenerek değerlendirilmekte ve karar alma süreçlerinde performans temelli teşvik- takdir mekanizmaları gibi uygulamalar bulunmaktadır. Dijital bir platform ile ilk olarak 2021 yılında öğretim üyesi performansı izlenmeye başlanmış henüz değerlendirme ve iyileştirme yapılmamıştır. Araştırma süreçlerinin sürekliliğini garanti altına alacak mekanizmalar henüz oluşturulmamıştır.

#### **Öğretim elemanı performans değerlendirmesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme performansları izlenmekte olup, bu izlemenin sürekliliği bulunmamaktadır. Performans sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek gerekli önlemler alınmamaktadır.

#### **Araştırma performansının değerlendirilmesi ve sonuçlara dayalı iyileştirilmesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda bazı birimlerin araştırma performansı izlenerek değerlendirilmekte ve karar almalarında (performans temelli teşvik-takdir mekanizmaları vb.) kullanılmaktadır. Ancak izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemlerin alınması bağlamında döngü kapatılmamaktadır.

#### **Araştırma bütçe performansı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda bazı birimlerin araştırma bütçe performansı izlenerek değerlendirilmekte ve karar almalarında (bütçe dağılımı vb.) kullanılmaktadır. Ancak kurumda araştırma bütçe performansı boyutunda bir bütünlük bulunmamaktadır izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemlerin alınması bağlamında döngü kapatılmamaktadır.

#### **Öğretim elemanı performans değerlendirmesi**

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

## **Araştırma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi**

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

## **Araştırma bütçe performansının değerlendirilmesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun araştırma bütçe performansını değerlendirmek üzere ilke, kural, yöntem ve göstergeler bulunmaktadır.

## **D. TOPLUMSAL KATKI**

### **1. Toplumsal Katkı Stratejisi**

Toplumsal katkıyı öncelikli konuları arasına alan İstinye Üniversitesi, toplumsal katkı politikası ve yaklaşımını 2021-2025 Stratejik Planında bütüncül olarak ifade etmiş ve kurum genelinde toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisini tanımlamıştır. Kurum belirlemiş olduğu “toplumsal katkı politika” larını internet sayfasında ilan ederek duyurmuştur.

Kurumun misyonları arasında “toplumun gelişimine katkıda bulunulması” vurgulanarak, 2021-2025 Stratejik Planında kurumun misyon, vizyon ve değerleri doğrultusunda oluşturulan ve stratejik planın temel amaçları arasında sayılan “çok yönlü toplumsal katkı” amacı, kurumun konuya bakışını vurgulamaktadır.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Yapısını oluşturan İstinye Üniversitesi, tüm paydaşlarıyla, sorumluluk alanlarında bu evrensel normlara uygun yaklaşımların benimsendiğini belirtirken, bu amaçlara ulaşabilmek için de “Uluslararası Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi” nin kurulması girişimlerinde bulunmuştur.

Üniversitenin toplumsal katkı çalışmaları konusunda odaklı bir sistematığı bulunmamakla beraber, Üniversitenin kalite güvencesi sisteminde yer alan “Toplumsal Katkı Kalite Komisyonu” ile kurumun bu yönde farkındalık oluşturmaya, yapılanması, faaliyetlerinin planlanması ve izlenmesi amacı ile alt gruplar kurulmasının kararlaştırıldığı gözlemlenmiştir.

Kurumda yürütülen çeşitli faaliyetler ve etkinliklerin toplumsal katkı gözetilerek düzenlendiği izlenmekte, bu faaliyetlere öğrencilerin de katılımı sağlanmak suretiyle, bu amaca yönelik önemli çabaların olduğu gözlemlenmektedir.

### **Toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejileri doğrultusunda yapılan uygulamalar bulunmaktadır. Ancak bu uygulamaların sonuçları değerlendirilmemektedir.

### **Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun toplumsal katkı süreçlerinin, yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleri ile ilişkili ve diğer süreçlerle (eğitim- öğretim, ar-ge) bütüncül olarak yönetimi ve organizasyonel yapılanması (süreçler ve görev tanımları vb.) yönelik planlar bulunmakla birlikte toplumsal katkı çalışmaları hususunda odaklı bir sistematığı bulunmamaktadır.

### **Toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi doğrultusunda yapılan uygulamalar bulunmaktadır.

### **Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısına ilişkin planlamaları bulunmaktadır.

## **2. Toplumsal Katkı Kaynakları**

İstinye Üniversitesinin toplumsal faaliyetleri gerçekleştirebilecek gerekli mali, fiziki ve insan gücü kaynaklarına sahip olduğu gözlemlenmiştir. Ancak bu kaynaklar için belirlene hedeflere ulaşılmasını garanti edecek nitelikli bir planlama yapılmadığı görülmüştür.

### **Kaynaklar**

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

### **Kaynaklar**

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

## **3. Toplumsal Katkı Performansı**

Kurumda toplumsal katkı çalışmalarının planlama aşamaları yanı sıra uygulamaların performanslarının izlenmesi, değerlendirilmesi, iç ve dış paydaşlara duyurulması ve süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik kurumsal mekanizmaların bulunmadığı bu yönde sistematik yaklaşımlarla çalışmaların başlatıldığı görülmektedir.

### **Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi**

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

### **Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi**

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

## **E. YÖNETİM SİSTEMİ**

### **1. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı**

İstinye Üniversitesi yönetim ve idari yapılanma açısından 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği ve İstinye Üniversitesi ana yönetmeliği çerçevesinde şekillenmiştir. Sözü edilen kanun, yönetmelik ve yönergeler, başta Mütevelli Heyet olmak üzere Üniversitenin Rektörü, Rektör Yardımcıları, Fakülte Dekanları, Meslek Yüksekokul ve Enstitü Müdürleri, Genel Sekreter ile Senato, Üniversite Yönetim Kurulu, Akademik Birim Kurul ve Yönetim Kurullarının nasıl belirleneceğini, tüm bu kurulların görev ve sorumluluklarını tanımlamaktadır. Bu doğrultuda kurumun yönetim modeli ve organizasyon yapılanması önemli

ölçüde tamamlanmış ve yönetsel ve idari yapılanma şeması ile birimlerin görev tanımları ve bazı iş akışları kurumun internet sayfasından paylaşımına açılmıştır. Ancak görev tanımları, iş akış süreçleri, tanımlı İK politikaları gibi stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, kurum genelinde tam anlamıyla uygulanmıyor olduğu gözlenmiştir.

Kurumun tüm etkinliklere ait süreçler ve alt süreçleri (uzaktan eğitim dahil) tanımlıdır. Ancak süreçlerdeki sorumlular, iş akışı, yönetim, sahiplenme gibi kavramlar bu tanımlı süreçlerde yer almamaktadır.

### **Yönetim Modeli ve İdari Birimlerin Yapısı**

**Olgunluk düzeyi:** Kurumun misyon ve stratejik hedeflerine ulaşmasını güvence altına alan yönetim modeli ve idari yapılanması, süreçlerle uyumlu olarak ve tüm birimleri/alanları (vakıf yükseköğretim kurumlarında mütevelli heyet ve tüm yükseköğretim kurumlarında rektör yardımcıları ve danışmanlar dâhil olmak üzere) kapsayacak şekilde oluşturulmuştur ve bu doğrultuda yapılan uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu sonuçların izlenmesi yapılmamaktadır.

### **Süreç Yönetimi**

**Olgunluk düzeyi:** Kurumda tüm birimleri ve alanları kapsayacak şekilde tüm süreçler tanımlanmıştır ve tüm uygulamalar süreçler doğrultusunda uygulamalar gerçekleştiriliyor olmakla birlikte, bu süreç tanımlarının yeniden gözden geçirilerek düzenlenmesi önerilmektedir. Öte yandan, kurumun tanımlı ve uygulamaya konulan süreçlerinin performans sonuçları izlenmemekte veya süreç performans sonuçları karar almalarında kullanılmamaktadır.

### **Yönetim modeli ve idari yapı**

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

### **Süreç yönetimi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde tanımlı süreçler yönetilmektedir.

## **2. Kaynakların Yönetimi**

Üniversitenin akademik ve idari personelin özlük işlemleri İnsan Kaynakları (İK) Direktörlüğü tarafından yürütülmektedir.

Kurum akademik personelini 2547 Sayılı YÖK kanuna tabi olan ve kanun uyarınca işe alınan Öğretim Üyeleri (Profesör, Doçent, Doktor Öğretim Üyesi) ve Öğretim Yardımcılarından (Öğretim Görevlisi, Araştırma Görevlisi) oluşturmaktadır. Bu personellerin işe alınımının 08.03.2000 tarih ve 23987 sayılı resmî gazetede yayınlanan Yüksek öğretim üst kurulları ile yüksek öğretim personeli görevde yükseltme yönetmeliği ile ve Üniversitenin Rektörlük ve senatosunun belirlediği 'Atama kriterleri yönergesi' ve 'Öğretim Elemanlığına Başvuru Koşulları' çerçevesinde yapıldığı belirtilmiştir.

İdari kadro işe alım sürecine ilişkin basamaklar tanımlanmış olup; işe alımlar bu akışa göre gerçekleştirilmektedir.

Kurum, akademik ve idari personel memnuniyetlerini ölçmek üzere 2021 yılı içerisinde gerçekleştireceği anket hazırlıkları içerisinde olduğunu belirtmiştir.



Kurumun finansal kaynakları, senato ve mütevelli heyet onaylarından sonra Yükseköğretim Kuruluna sunulan bütçe doğrultusunda yönetilmektedir. Ancak kurumun özel vakıf üniversitesi yapısı gereği bu kaynaklar ile ilgili kanıtlara ulaşılamamıştır. İstinye üniversitesi 5 yıllık yeni geçmişi ile halen yapılanmasını sürdürmekte olup, stratejik planını henüz belirlemiş ve ilan etmiştir.

### **İnsan Kaynaklarının Yönetimi**

**Olgunluk düzeyi:** Kurumun tanımlı ve paydaşlarca bilinen atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri, akademik personel için mevcuttur ve karar alma süreçlerinde kullanılmaktadır.

### **Finansal Kaynakların Yönetimi**

**Olgunluk düzeyi:** Kurum, mali kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmek adına yıllık bütçeler oluşturmaktadır. Aylık olarak gerçekleşen bütçe karşılaştırmaları ve gerekli görüldüğü takdirde planlarda revizyonlara gidilerek mali kaynakların etkin kullanılması sağladığını belirtmektedir. Ancak bu doğrultuda bir belgelendirmeye rastlanmamıştır. Kurumun stratejik hedefleri ile uyumlu olarak, tanımlı süreçlere göre finansal kaynakların yönetimine ilişkin uygulama planları bulunmaktadır.

### **İnsan kaynakları yönetimi**

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

### **Finansal kaynakların yönetimi**

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

## **3. Bilgi Yönetim Sistemi**

Üniversite bilgi yönetim sistemi kapsamında çeşitli yazılımların olduğu anlaşılmaktadır. Bu programların birbiriyle entegre olabilmesi için gerekli çalışmalar henüz tamamlanma aşamasındadır.

Kurumun bütün birim ve unsurlarını birbirine bağlayan, yönetsel ve operasyonel faaliyetlerin etkin yönetimini sağlamak üzere entegre bilgi yönetim sistemi oluşturmaya yönelik çalışmalar mevcuttur. Bu amaçla, kurum stratejik amaçlarından birini de “Dijital Platformların Geliştirilmesi” olarak belirlemiştir. Bu amaca ulaşmak için, 2020 yılı içerisinde Genel Sekreterliğe bağlı olarak “Dijital Dönüşüm Ofisi” kurulmuştur. Bu birim, üniversite süreçlerinin dijital ortama taşınması, anahtar performans göstergelerinin dijital platformlar üzerinden takip edilebilmesi gibi çalışmalarını sürdürmektedir.

İstinye Üniversitesi, eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi kapsamında Öğrenci Bilgi Sistemi olarak OIS’i kullanmakta olup, tüm üniversite yaşam döngüsü OIS üzerinde tanımlanmıştır.

Kurumun 2020 yılı içerisinde ISO 27001 Bilgi Güvenliği sertifikası almış ve Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi tarafından yürütülmekte olan Bilgi Güvenliği Rehberi doğrultusunda 24 aylık yol haritası çıkarmıştır.

### **Entegre Bilgi Yönetim Sistemi**

**Olgunluk düzeyi:** Kurumda, bilgi yönetim sistemi kapsamında çeşitli yazılımlar mevcut olup, programların birbiriyle entegre olabilmesi için gerekli çalışmalar sürdürülmektedir. Bütünleşmiş bilgi yönetim sistemine ve kullanımına ilişkin sonuçlar sistematik olarak

izlenmemektedir.

### **Bilgi Güvenliği ve Güvenirliği**

**Olgunluk düzeyi:** Kurumda bilgi güvenliği ve güvenirliğinin sağlanmasına yönelik bütünlüşik uygulamalar bulunmakta ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmektedir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar almalarda kullanılmamaktadır.

### **Entegre bilgi yönetim sistemi**

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

### **Bilgi güvenliği ve güvenirliği**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda bilgi güvenliği ve güvenirliğinin sağlanmasına yönelik bütünlüşik uygulamalar bulunmaktadır.

## **4. Destek Hizmetleri**

Kurum bünyesinde tedarik edilen hizmet ve malların uygunluğu, kalitesi ve sürekliliği mevzuat çerçevesinde yürütölmektedir. Ancak, bu konuda tedarikçiler ve son kullanıcılardan paydaş geri bildirimleri alınması konusundaki çalışmaların henüz plan aşamasında olduğu belirlenmiştir

Kurum iç değerlendirme raporu ve kurum saha ziyareti süresince, tedarik edilen hizmetlerin, malların ve tedarikçilerin listesi, tedarikçilerin performansını değerlendirmek üzere tanımlı süreçler, tedarikçi performansı değerlendirme yöntemi ve performans sonuçlarının kullanımına ilişkin örnekler, tedarikçilerle birlikte yapılan toplantılar ve süreçlere katılım mekanizmaları, paydaş geri bildirimleri gibi hususlara dair bir değerlendirme belgesine rastlanmamıştır.

### **Hizmet ve Malların Uygunluğu, Kalitesi ve Sürekliliği**

**Olgunluk düzeyi:** Kurumda, dışarıdan temin edilen tüm mallardan ve destek hizmetlerinden beklenen kalite düzeylerinin iç kalite güvence sistemi kapsamında planlanması, yönünde uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar almalarda kullanılmamaktadır.

### **Hizmet ve malların uygunluğu, kalitesi ve sürekliliği**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde dışarıdan temin edilen destek hizmetlerin ve malların uygunluğunu, kalitesini ve sürekliliğini sağlayan mekanizmalar işletilmektedir.

## **5. Kamuoyunu Bilgilendirme ve Hesap Verebilirlik**

Üniversitede gerçekleştirilen akademik çalışmalar, eğitim-öğretim faaliyetleri ve projeler iç paydaşlar ve kamuoyuyla çeşitli kurumsal internet sitesi, sosyal medya, gibi iletişim kanalları kullanılarak paylaşılmaktadır. Kurum, kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik kapsamında tanımlı süreçlere ve bu doğrultudaki bazı uygulamalara sahiptir.

### **Kamuoyunu bilgilendirme**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun kamuoyunu bilgilendirmek üzere belirlediği ilkeler ve süreçler doğrultusunda, tüm alanları kapsayan kamuoyunu bilgilendirme uygulamalarından bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar almalarda

kullanılmamaktadır.

### **Hesap verme yöntemleri**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun hesap vermek üzere benimsemiş olduğu ilkeler ve süreçler doğrultusunda yaptığı uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar almalarda kullanılmamaktadır.

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

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

## **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Üniversite'nin Kalite Güvence Sistemi, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Toplumsal Katkı ve Yönetim Sistemi kapsamındaki faaliyetleri KİDR, internet sitesi, ek belgeler, çevrim içi ön ziyaret ve saha ziyareti sırasındaki görüşmeler ve sonrasında istenen ek belgeler ışığında değerlendirilerek kurumun güçlü yönleri, iyileşmeye açık alanları ve önerileri belirlenmiştir.

## **2. Kalite Güvencesi Sistemi**

### **Güçlü Yönler**

- Kurumda Rektör, rektör yardımcıları ve idari yöneticilerin kalite güvence sisteminin gelişimini kurum geneline yayma çalışmalarını desteklemiş olmaları ve kalite süreçlerine liderlik etmeleri, kurumun güçlü bir yönüdür.
- İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesinde bazı programların öğrenci, mezunlar ve dış paydaşlar tarafından değerlendirilmesi ve bazı birimlerde program çıktılarının dış paydaşlarla değerlendirilmesi ve iyileştirme yönünde kullanılması gibi kurumdaki kalite güvence sisteminin geliştirilmesine örnek olabilecek çalışmalar mevcuttur.
- Üniversite farklı kurumlar ve derneklerle işbirliği yaparak çeşitli etkinlikler ve topluma katkı sağlayıcı sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmekte ve öğrencilerine staj olanakları sağlamaktadır.

### **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**

#### **İyileşmeye Açık Yanlar**

- Kurum yöneticilerinin liderlik özelliklerinin ve yetkinliklerinin ölçülüyor ve değerlendirilmiyor olması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.
- Kurumun birbiriyle ilişkilendirilmiş, bazı birimleri tarafından benimsenen ve paydaşlarınca bilinen politikaları ve bu politikalarla uyumlu uygulamaları bulunmaktadır. Bu politikaların tüm birimlere yayılması, yapılanma süreci halen devam etmekte olan kurumda, gelişmeye açık yön olarak gözlemlenmiş olup, yayılmanın tamamlanması önerilmektedir.
- Üniversitede Kalite komisyonu ve kalite güvencesi yönergesinin bulunduğu ancak, birimlerde kalite komisyonlarının yapılandırılması, üniversite danışma kurulu oluşturulması ve kalite el

kitabı hazırlıklarının plan aşamasında olduğu anlaşılmıştır.

- Eğitim, araştırma ve yönetim alanlarında süreçlerin planlanma, uygulama ve kısmen izleme basamakları gerçekleştirilmekte ancak, çevrimlerin kapatılmasına ilişkin tanımlı süreçler bulunmamaktadır.
- Öğrencilere, idari ve akademik personele uygulanan genel memnuniyet anketleri yapılmış ve internet sayfasında paylaşımına açılmıştır ancak, anket sonuçlarının iyileştirmeye yönelik kullanımına ilişkin örnekler sınırlı sayıdadır.
- Üniversitenin paydaşlarla işbirliği halinde gerçekleştirdiği çok sayıda proje ve etkinlikleri bulunmakla birlikte, paydaşların kalite güvencesi, eğitim, araştırma, yönetim süreçlerine katılımlarını sistematik hale getiren tanımlı süreçlere ilişkin bilgi ve belgeye ulaşamamıştır.
- Uluslararası performans göstergelerinin tanımlandığı ve izlendiği anlaşılmalı birlikte bu izlemlerin değerlendirme raporlarına erişilememiştir.

### **İyileştirme Önerileri**

- Stratejik plan hedeflerine ilişkin performans göstergelerinin değerlendirildiği performans raporu ve yıllık faaliyet raporunun hazırlanarak kurumun internet sayfasında paylaşılması önerilir.
- Kurum yöneticilerinin liderlik özelliklerinin ve yetkinliklerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi önerilir.
- Üniversitede plan aşamasındaki “danışma kurulu oluşturulması, kalite el kitabı hazırlıkları ve birimlerde kalite komisyonlarının yapılandırılması kararlarının” yaşama geçirilmesi ve öğrencilerin kalite komisyonlarına katılımının yönergeye eklenerek fiili durumun yasallaştırılması önerilir.
- Kurumda birim bazında öz değerlendirme çalışmalarının en kısa sürede başlatılması ve iş akış şemalarının sertifikalandırmaya uygun şekilde oluşturulması önerilir.
- Üniversitede yönetim, kalite yapılanması, program ve laboratuvar akreditasyon çalışmalarının planlanması ve gerçekleştirilmesi önerilir.
- Kurumun bazı birimlerinde gerçekleştirilen eğitim programı ve çıktılarına ilişkin dış paydaş görüşlerinin alınarak değerlendirilmesi şeklindeki çalışmaların Üniversitenin tüm birimlerine yaygınlaştırılması önerilir.
- Üniversitenin eğitim, araştırma ve yönetim alanlarında gerçekleştirdiği planlama ve uygulama çalışmalarının yanı sıra izlem süreçlerinin yaygın olarak uygulanması, PUKÖ çevrimlerinin kapatılmasına ilişkin süreçlerin tanımlanması ve tamamlanması önerilir.
- Öğrencilere, idari ve akademik personele uygulanan genel memnuniyet anketlerinin yaygınlaştırılarak, sonuçlarının üniversitenin kalite güvence sistemini geliştirmeye yönelik olarak kullanılması ve yapılan iyileştirmelerin paydaşlarla paylaşılması önerilir.
- Kurumun Üniversite Danışma Kurulu süreçlerini en kısa sürede tamamlanması ve üniversite genelindeki tüm kurul ve komisyonlarda dış paydaşların süreçlere katılımına önem vermesi tavsiye edilir. Bu bağlamda, kalite güvencesi, eğitim, araştırma, yönetim süreçlerine katılımını ve katkı vermesini sağlamaya yönelik sistematik ve sürdürülebilir iletişim mekanizmalarının kurulması, düzenli toplantılar yapılması, sistematik olarak geribildirimler alınarak raporlanması ve bunların karar alma, iyileştirme çalışmalarında kullanılması önerilir.
- Kurumun uluslararasılaşma politikalarının uygulama aşamasında var olan anlaşmaların, program düzeyinde çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırılması tavsiye edilir. Bu çerçevede gerçekleştirilen uygulamaları ile ilgili izlem çalışmalarına önem verilmesi önerilir.
- Uluslararası performans göstergelerine ilişkin değerlendirme raporlarının hazırlanması, paylaşılması ve bu raporların iyileştirme süreçlerinde kullanılması önerilir.

### **3. Eğitim ve Öğretim**

## Güçlü Yönler

- Kurumda bilgi yönetim sistemi ile desteklenmekte olan, bütüncül bir ölçme ve değerlendirme sistemi vardır. Tıp Fakültesi gibi bazı birimlerde, ‘Ölçme Değerlendirme Kurulu’ ve ‘Laboratuvar Kurulu’ oluşturulmuş ve her kurul sonunda öğrencilerden geri bildirim alınmaktadır.
- Kurumda, yapılandırılmış olan, Öğretme ve Öğrenme Merkezi’nin bulunması bu merkezin faaliyetleri içinde yer alan ‘ÖĞREM Eğitim Teknolojileri’ biriminin, özellikle uzaktan eğitim döneminde eğitime katkı vermiş olup, ayrıca birim, akademisyen yetkinliklerini geliştirme programı kapsamında da öğretim elemanlarına yönelik, farklı programlar da hazırlayacak nitelikte faaliyetlerini sürdürmesi güçlü yön olarak belirlenmiştir.
- Kurumda, yapılandırılmış olan, Öğrenme ve Öğretme Merkezi’nin bulunması, bu merkezin faaliyetleri içinde yer alan ‘ÖĞREM Eğitim Teknolojileri’ biriminin, özellikle uzaktan eğitim döneminde eğitime katkı vermiş olması, ayrıca birim, akademisyen yetkinliklerini geliştirme programı kapsamında da öğretim elemanlarına yönelik, farklı programlar da hazırlayacak nitelikte faaliyetlerini sürdürmesi güçlü yön olarak belirlenmiştir.
- Kurumda her akademik yılın sonunda programların değerlendirilmesi ve her dönem sonunda ders ve öğretim elemanı değerlendirilmesi amacıyla anketlerin yapılması kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir.
- Kurumun stratejik planı çerçevesinde öğrenciler yan dal/çift ana dal uygulamalarına teşvik edilmekte olup, özellikle sağlık alanı ve mühendislik arasında bu çerçevede gerçekleştirilen uygulamalar kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir.
- Teknolojik alt yapı açısından, uzaktan eğitim sistemi (ALMS) platformu ve öğrenci bilgi sistemi (OİS)’nin entegre olarak kullanılabilmesi, olumlu bir yön olarak kabul edilmiştir.
- İstinye Üniversitesinde öğrenci danışmalığının, “Akademik Danışmanlık Yönergesi” esasında devam ediyor olması ve danışmanların OİS sistemi üzerinden öğrencilerini takip edebiliyor olmaları iyi uygulamalara örnek oluşturabilecek nitelikte değerlendirilmiştir.
- Kurumun bazı birimleri tarafından uygulamaya konmuş olan, “danışmanın CEO olsun program”ı önemli bir uygulamadır.
- Kurumun engelsiz üniversite politikaları çerçevesinde yürütülen çeşitli uygulamaları olup, almış olduğu Engelsiz Üniversite Bayrak ödülleri ve Türkiye Engelsiz Bilişim Platformundan alınan engelsiz bilişim ödülü, kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir.
- Saha ziyareti sırasında yapılan görüşme ve ek kanıtlar ile kurumun iç değerlendirme raporunda yer almayan ve birim bazında uygulama örneği görülen Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi ile yapılan müfredat tasarımı çalışmalarının ve bu uygulamanın kurum geneline yayılma potansiyelinin varlığı olumlu yönde değerlendirilmiştir.
- Birim bazında uygulama örneği görülen “7+1 eğitim modeli” ve stajlar için kontrol çevrimini gerçekleştiren “İşyeri Uygulama Performans Raporu” çalışmaları kurumun güçlü bir yanıdır.

## Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

### İyileşmeye Açık Yanlar

- Program tasarım aşamasında kurumun bazı bölümlerinde, ilgili sektör araştırmaları, öğrenci tercihleri, yıllık doluluk oranları gibi kriterlerin dikkate alındığı ifade edilmiş, ancak bu konuda bir kanıt rastlanmamış olup, bu konudaki çalışmaların tamamlanması önerilir.
- Program çıktıları ile TYYÇ hedefleri arasındaki uyum çalışmalarının, matrislerin tamamlanmamış olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde, ders öğrenim çıktılarıyla program öğrenim çıktılarının da eşleştirilmediği saptanmıştır. Bu hususlar gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.
- Eğitim programlarının değerlendirilmesi ve güncellenmesi çalışmalarında dış paydaş

katkısının sınırlı olduğu belirlenmiştir.

## **İyileştirme Önerileri**

- Kurum ders dağılımında belirlenen seçmeli derslerin hangi amaçla ilintilendirildiği ya da kurumun ilke olarak benimsediği Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda hangi sürdürülebilir kalkınma amacına yönelik hangi kazanımları sağlayacağını gösteren çizelgelerin hazırlanması ve bu doğrultuda izlem ve iyileştirme çalışmaları başlatılması önerilir.
- Program çıktıları ile TYYÇ hedefleri arasındaki uyum çalışmalarının tüm birimler için tamamlanması, eşleştirme matrislerinin oluşturulması, ders kazanımları ile program çıktılarının eşleştirilmesine ilişkin tüm alanları kapsayan, sistematik ve kurumun iç kalite güvencesi sistemiyle uyumlu olarak izlem yapması önerilir.
- İş yükü kredilerinin güncellenme sürecinde öğrenci görüşlerinin de dikkate alınması önerilir.
- Kurumda tüm birimlerde öğretim elemanlarının gereksinimlerinin analiz edilerek, geliştirilecek eğitici gelişim programlarının tüm birimleri kapsayacak geniş katılımı uygulanması önerilir.
- Tüm birimlerde programların sistematik olarak iç ve dış paydaşların görüşleri alınarak değerlendirilmesi ve gerekli güncellemelerin yapılması önerilir.
- Mezun verme sürecine giren kurumun eğitim veren birimlerinde eğitim akreditasyon başvurusu gibi program akreditasyonu çalışmalarının başlatılması ve yaygınlaştırılması önerilir.
- Henüz yeni mezun verme sürecine giren kurumun, mezun izleme sistemine ilişkin planların, sistematik şekilde tüm birimlerin mezunlarına ulaşılacak şekilde yaşama geçirilmesi ve bu doğrultuda alınacak geri bildirimlerle iyileştirme çalışmalarının yapılması önerilir.

## **4. Araştırma ve Geliştirme**

### **Güçlü Yönler**

- Kurumun Araştırma ve Uygulama Merkezlerinin işleyişi ve organizasyonel yapısı kurumun güçlü yanı ve kurumsal başarısını arttıran özelliklerdendir.
- Kurum Ar-Ge faaliyetlerini ülke ve bölgenin öncelikli alanlarına yönelik yürütmekte olup, uluslararası rekabet gücüne sahip ileri düzeyde araştırma ve geliştirme faaliyeti yürütebilen Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin varlığı dikkati çekmektedir. Özellikle sağlık alanındaki moleküler araştırmalar ve yapay zeka konusunda yapılan faaliyetler, tıpta yapay zeka uygulaması gibi çalışma alanları, gerek yerel ve gerekse uluslararası platformda artan veri hacmi ve analizi ile klinikte tedavi ve tanıya destek sağlayacak bir platform oluşturmaktadır.
- Kurum öğretim elemanlarını Üniversite BAP kaynağının yanı sıra çeşitli dış kaynakların kullanımına yönelik projelerin oluşturulması konusunda teşvik yönergesi kapsamında desteklemektedir.

### **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**

#### **İyileşmeye Açık Yanlar**

- Üniversite araştırma ve Uygulama Merkezlerinin işleyişi ve organizasyonel yapısı belirlenmiş ve tanımlanmış olmasına karşılık, araştırma stratejisi tanımlanması, buna uygun araştırma kaynakları, araştırma yetkinlikleri, araştırma performansının tanımlanması süreci henüz

tamamlanmamıştır.

- Üniversitenin fikri sınai mülkiyet süreci ile ilgili yapılanması henüz tamamlanmamıştır.
- Üniversitenin henüz 2 lisansüstü program mevcut olup, araştırmaların yürütülmesinde yer alacak henüz yeterli doktora öğrencisi olmadığı görülmektedir.
- Üniversitede araştırma yönetiminin etkinliği ve performansını izlemek için yeni kurulan dijital bir sistem mevcut olup, veri girişleri yeni yapılmaktadır.
- Üniversitede akademik personelin araştırma becerilerinin desteklenmesine yönelik etkinlik örnekleri bulunmakla birlikte henüz kurumsal olarak tasarlanan ve uygulanan yaygın eğitimler bulunmamaktadır.
- Kurumda akademik araştırma performansı izlenerek değerlendirilmekte ve karar alma süreçlerinde performans temelli teşvik- takdir mekanizmaları gibi uygulamalar bulunmakla birlikte, araştırma süreçlerinin sürekliliğini garanti altına alacak mekanizmalar henüz oluşturulmamıştır.

### **İyileştirme Önerileri**

- Fakülte ve Yüksekokulların eğitim programlarında öğrencilere araştırma becerisi kazandırmaya yönelik kuramsal ve uygulamalı etkinliklerin yaygınlaştırılması önerilir.
- Üniversitede araştırma geliştirme alt yapısının geliştirilmesinin tamamlanması ve fikri sınai mülkiyet sürecinin oluşturulmasına ilişkin planların yaşama geçirilmesi önerilir.
- Üniversitede, araştırma becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programlarının tüm birimlerdeki öğretim elemanlarını kapsayacak şekilde planlanarak sistematik şekilde uygulanması önerilir.
- Araştırma projeleri için ayrılan ve kullanılan bütçenin çıktılarının izlenmesi ve kaynak dağılımının bu bağlamda gözden geçirilmesi önerilir.
- Üniversitenin araştırma üniversitesi olma özelliğinin sürdürülmesi adına dış kaynaklara yönelimin sürdürülmesi ve artırılması önerilir.
- Üniversitenin araştırma ve geliştirme hedeflerine, tanımlanan performans göstergeleri bazında ulaşma durumunun değerlendirilerek rapor halinde paylaşımına açılması önerilir.

## **5. Toplumsal Katkı**

### **Güçlü Yönler**

- İstinye Üniversitesinin topluma katkı hedef ve performans göstergeleri belirlenmiş, Topluma Katkı Alt Komisyonu oluşturulmuştur.
- Toplumsal katkı çalışmaları kapsamında yerel, ulusal ve uluslararası iş birlikleri hedefleyen kurumun bu bağlamda Uluslararası Sürdürülebilirlik UYGAR Merkezi ve Marmara Belediyeler Birliği ile oluşturduğu “yurttaş odaklı kentsel gelişim ve dönüşüm modeli” projesi iyi bir örnek olarak değerlendirilmiştir.

### **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**

#### **İyileşmeye Açık Yanlar**

- Topluma katkı sağlamaya yönelik çok sayıda etkinlik ve projeler bulunmakla birlikte toplumsal katkı stratejisi, hedefleri, kaynakları ve kurumun toplumsal katkı performansını izleme ve değerlendirmeye yönelik süreçler henüz tanımlanmamıştır.
- Sağlık ve teknoloji alanlarında ciddi bir potansiyeli ve yatırımları bulunan ve bu alanları önceleyen üniversitenin, toplumsal katkı bağlamında faaliyetlerini düzenleyerek

çeşitlendirebileceği, bu süreci görünür kılacak yönetim modeli oluşturabileceği, bu uygulamaların izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik tanımlı süreçlerini geliştirilebileceği kurumun bu yöndeki gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmiştir.

## **İyileştirme Önerileri**

- Üniversitenin tanımlamış olduğu toplumsal katkı stratejisi hedef ve performans göstergeleri çerçevesinde gerçekleştirilen uygulamaları değerlendirmesi ve rapora dönüştürmesi önerilir.
- Planlanan ve uygulanmakta olan toplumsal katkı süreç ve kaynaklarının bir plan dâhilinde yönetilmesi, dokümente edilmesi ve bu süreçlerde PUKÖ çevrimlerinin tamamlanması önerilir.

## **6. Yönetim Sistemi**

### **Güçlü Yönler**

- Kurumun, misyon, vizyon ve hedeflerine öncülük eden, kalite güvence sistemlerini benimsemiş bir liderlik ve yönetim yapısı mevcuttur.
- Kurumda organizasyonel yapı tanımlanmış, pozisyon, kurul ve birimler arası görev ve sorumluluk alanları belirlenmiştir.
- Akademik personele yönelik performans kriterleri ve teşvik ilkeleri tanımlanmış, idari kadro işe alım sürecine ilişkin basamaklar belirlenerek, işe alımlar bu akışa göre gerçekleştirilmektedir.
- Kurum stratejik amaçlarından birisi olan “Dijital Platformların Geliştirilmesi” çerçevesinde “Dijital Dönüşüm Ofisi” kurmuş, bu birim aracılığı ile üniversite süreçlerinin dijital ortama taşınması, anahtar performans göstergelerinin dijital platformlar üzerinden takip edilebilmesi çalışmalarını sürdürmektedir.
- Kurum 2020 yılı içerisinde ISO 27001 Bilgi Güvenliği sertifikası almış ve Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi tarafından yürütülmekte olan Bilgi Güvenliği Rehberi doğrultusunda 24 aylık yol haritası çıkarmıştır.
- Kurumda bütünleşik bir bilgi yönetim sistemi kullanımına yönelik yoğun çalışmalar bulunmaktadır.
- Üniversitede gerçekleştirilen akademik çalışmalar, eğitim-öğretim faaliyetleri ve projeler iç paydaşlar ve kamuoyuyla çok sayıda iletişim kanalları kullanılarak paylaşılmaktadır.

### **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**

#### **İyileşmeye Açık Yanlar**

- 2021-2026 Stratejik planında yer alan stratejik amaç ve hedeflerin izleme ve iyileştirme çalışmalarının plan aşamasında olduğu anlaşılmaktadır.
- Akademik ve idari personele memnuniyet anketlerinin uygulandığı ancak sonuçların paylaşımı ve yararlanımın kısıtlı olduğu anlaşılmıştır.
- Tedarik süreçlerinde paydaşların memnuniyetleri ile ilgili henüz geri bildirim alınmıyor olması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.
- Kurum genelinde bulunan yazılımların birbiriyle entegre olması sürecinin henüz tamamlanmadığı anlaşılmaktadır.

## **İyileştirme Önerileri**



- Kurumun tüm etkinliklerine ait tanımlı süreç ve alt süreçlerinin, sorumluların, iş akışlarının, yönetim ve sahiplenme gibi kavramların da yer alacağı biçimde yeniden düzenlenmesi önerilir.
- Kurumun yapısına uygun bir belgelendirme sistemi belirlenerek, tüm süreçlerini kalite güvencesi doğrultusunda standart hale getirmesi önerilir.
- Üniversitede başlatılması planlanan ve 2021-2026 Stratejik planında yer alan stratejik amaç ve hedeflerin izlenmesi ve iyileştirme çalışmalarının yaşama geçirilmesi önerilir.
- Akademik ve idari personele uygulanan memnuniyet anketleri sonuçlarının süreç iyileştirmelerine yönelik olarak kullanılması, idari personel için planlanan hizmet içi eğitim etkinliklerinin yaşama geçirilmesi önerilir.
- Hazırlanan ve uygulanması planlanan tedarikçi/paydaş memnuniyet anketlerinin uygulamaya konulması önerilir.
- Kurum bütçeleme esaslarının stratejik plan çerçevesinde planlanması, kullanılması ve izlenmesi, bu bağlamda net ve ölçülebilir tabloların oluşturulması önerilmektedir.
- Üniversitede kullanılan çok sayıdaki yazılımın birbiriyle iletişim kurabileceği ve uzaktan eğitim süreçlerini de kapsayan entegre yazılım sistemi çalışmalarının tamamlanması önerilir.

Sonuç olarak, dış değerlendirme ziyaretlerinde farklı paydaş gruplarıyla yapılan görüşmeler sırasında akademik personel, idari personel ve öğrenciler arasında kurum aidiyetinin yüksek düzeyde olduğu izlenimi edinilmiş olup, Üniversitenin sürekli iyileştirme ve gelişmeye yönelik çalışmalarının olduğu ve dış değerlendirme süreçlerini kurumun gelişimi bağlamında fırsat olarak değerlendirdiği düşünülmektedir.