

## KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU

### İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

#### Değerlendirme Takımı

PROF. DR. ALİ EKREM ÖZKUL (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. AHMET VECDİ CAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. HÜSEYİN GÜÇLÜ YAVUZCAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. MUSA ÖZATA (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. AHMET YILDIZ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DAİRE BAŞKANI DİLEK FİDANCIOĞLU (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

## 1. KURUMSAL BİLGİLER

2012-2017 Stratejik Planı doğrultusunda 2017 yılı iç değerlendirme raporunu Yükseköğretim Kalite Kuruluna sunan ve Kurumsal Dış Değerlendirme sürecine girme talebini beyan eden İstanbul Ticaret Üniversitesi'ne, Kalite Dış değerlendirme takımımız tarafından 27 Kasım tarihindeki ön ziyaret ve akabinde 17-19 Aralık 2018 tarihleri arasında saha ziyareti gerçekleştirilmiş; bu ziyaretler sırasında Rektör, Mütevelli Heyeti Başkanı, Üniversite Üst Yönetimi, Kalite Komisyonu Üyeleri, Birim Yöneticileri, Akademik ve İdari Personel, Öğrenciler ve Dış Paydaşlarla toplantılar yapılmış ve üniversite yerleşkelerinde bazı birimler ziyaret edilmiştir.

İstanbul Ticaret Üniversitesi İstanbul Ticaret Odası (İTO) Eğitim ve Sosyal Hizmetler Vakfı tarafından 2001 yılında kurulmuş, günümüzde de 136 yıllık birikimi ve 420 bine varan geniş üye ağıyla İTO'nun desteğini alan köklü bir vakıf üniversitesidir. Bünyesinde halihazırda 6 Fakülte, 4 Enstitü ile çeşitli araştırma ve uygulama merkezleri yer alan üniversitenin tarihçesi ve gelişimi ile ilgili dikkat çeken bazı hususlar şunlardır:

- 73 öğrenci ile başlayan eğitim sunumu 2017 yılında 8649 öğrenciye ulaşmıştır.
- Öğretim üyesi sayısında da önemli artışlar olmasına rağmen 2013 yılından bu yana %22'ye yakın bir düşüş söz konusudur. Bu durum öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayının önemli oranda artmasına neden olmuştur. Benzer şekilde idari personel sayısında da %24'e varan bir azalma olmuştur.
- İki yıllık meslek yüksek okulu programlarının, 2012-2017 stratejik planında belirtilenler hedeflerle uyumlu olan bir şekilde, kapatılması yoluna gidilmiştir.
- Uygulama ve araştırma merkezleri kuruluş amaçları doğrultusunda ve alanlarına uygun nitelikli projeler ve yayınlar gerçekleştirme sürecine girmişlerdir. Bu çalışmalar üniversitenin bilgi birikimini ve tecrübesini iç ve dış paydaşlarla paylaşarak ulusal ve küresel sorunların çözümüne katkıda bulunma hedefini hayata geçirmesinin somut göstergesi olarak değerlendirilmiştir.
- Toplumsal katkı boyutunda engelli farkındalığı konusunda örnek çalışmaların yapılıyor olması bu farkındalığın eğitim sunumuna yönelik olarak genişletileceğinin işareti olarak görülmektedir.
- Vizyon ifadesi içerisinde akademik esneklik ve bilgi toplumu olgularına vurgu yapılmış olmakla birlikte ortaya konuş biçimiyle muğlak olarak değerlendirilmiştir.

Kurun Vizyon olarak ;

*“Akademik esnekliğini yitirmeden, bilgi çağının gerekliliği olan disiplinler arası çalışmalarını bünyesinde yürütebilen; uluslararası bilimsel faaliyetlerde aktif ve belirleyici olarak yer alan, adını aldığı İstanbul'a yaraşır, yalnız ulusal düzeyde değil uluslararası düzeyde de saygınlığı kabul edilmiş, önde gelen akademik kurumların içinde yer almaktır. “*

Misyon olarak ise ;

*“Ülkemizin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilen, kendisini küresel yönelimlere süratle uyarlayabilen; yerel ve evrensel ahlaki değerlere sahip, girişimci, üretken ve nitelikli olarak yetiştirdiği insan gücüne hür ve adil davranmayı ve sorumluluk üstlenebilmeyi öğreten çağdaş bir üniversite olmaktır.”*

ifadelerini benimsemiştir.

### İletişim Bilgileri

## Tarihsel Gelişim

## Misyonu, Vizyonu, Değerleri ve Hedefleri

## Eğitim-Öğretim Hizmeti Sunan Birimleri

## Araştırma Faaliyetinin Yürütüldüğü Birimleri

## İyileştirmeye Yönelik Çalışmalar

## 2. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

### 1. Kalite Politikası

İstanbul Ticaret Üniversitesi bugüne kadar 2007-2012, 2012-2017 ve 2018-2023 yılları arasında kapsayacak şekilde 3 stratejik plan hazırlamıştır. Söz konusu stratejik planlar kurumun <https://www.ticaret.edu.tr/tr/Sayfa/Akademik/Kalite> adresinde bulunan Kalite Komisyonu sayfasındaki stratejik planlar menüsünde kamuoyuna açık şekilde bulunmaktadır. Bu çerçevede, kurumun kalite kültürünü geliştirme çabalarını dış değerlendirmeye açarak özgüvenini ortaya koyması övgüye değer bulunmaktadır

Üniversitenin 2007-2012 dönemine göre tercih ve önceliklerini güncelleyerek, karar ve uygulamalarına esas teşkil etmek üzere hazırlanan 2012-2017 Stratejik Planı, kurumun en önemli dış paydaşları olan İstanbul Ticaret Odası (İTO), Üniversite mensuplarının da dahil olduğu 81 İTO meslek komitesi, İTO Eğitim ve Sosyal Hizmetler Vakfı yöneticileri ve iç paydaşların (öğrenci, akademik personel, idari personel ve mütevelli heyet üyeleri) katılımıyla hazırlandığı anlaşılmaktadır. İstanbul Ticaret Üniversitesinin Vakıf Üniversitesi olarak kuruluş amacı ve yapısı dikkate alındığında, Üniversitenin dış paydaş olarak ifade edilen kuruluş ve komitelerin aynı zamanda çeşitli durumlarda iç paydaş konumunda da olabildiği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, Üniversite kuruluş misyonunu gerçekleştiren dış paydaşlarına en az iç paydaşları kadar kolay erişebilme özelliğine sahip olup, söz konusu paydaşların birbirlerinden keskin çizgilerle ayırt edebilmesi söz konusu değildir. Bu durum, özellikle istihdam ve eğitim kalitesinin piyasa odaklı ihtiyaçlara bağlı olarak değerlendirilebilmesi açısından İstanbul Ticaret Üniversitesi'ne önemli bir zenginlik ve üstünlük kazandırmaktadır. Üniversitenin kuruluş amacının en önemli temelini oluşturan 136 yıllık geçmişiyle ve 420 bine varan üye ağıyla İTO'nun kurumsal desteğinin varlığı, özellikle stratejik plan öncelik ve hedeflerinin iş dünyası ile somut ve fonksiyonel bir etkileşim içerisinde olması açısından önemli görülmekte ve kurumun güçlü yönlerinin başında gelmektedir

Kurumun 2012-2017 Stratejik Planında yukarıda belirtilen iç ve dış paydaşlar ile birlikte gerçekleştirilen SWOT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizi sonuçlarının üniversitenin mevcut durumunu gerçekçi şekilde yansıtmakta olduğu yapılan saha ziyareti sırasında tespit edilmiştir. Üniversitenin 2012-2017 Stratejik planında ortaya koyduğu temel politikanın yanısıra, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, insan kaynakları ve yönetim alanlarında politikalarının varlığı görülmektedir. Kurumun 2018 yılından itibaren başlayan 2018-2023 Stratejik Planında söz konusu politikaların bir önceki stratejik plana göre daha sistematik, kapsayıcı ve kalite güvence sistemini de dahil ederek genişletilmiş olduğu ve kurumda kalite güvence sistemine yönelik belirli süreçlerin kısmen yürütülmeye başlandığı anlaşılmakla birlikte, kurumun ilan edilmiş, akademik ve idari personel ile öğrenciler tarafından içselleştirilerek, yaygınlaştırılmış bir kalite politikasının henüz bulunmadığı görülmektedir. Kurumun web sayfasının kalite komisyonu bölümünde "Politikalarımız ve Yaklaşımlarımız"

bölümünde beyan edilen bazı tanımlama ve yaklaşımlar sunulmakla birlikte, Üniversitenin belirlemiş olduğu misyon ve vizyonu çerçevesinde oluşturacağı Kalitesi Politikasını (2018-2023 Stratejik Planının 21. Stratejisinde belirttiği şekilde) ilan etmesi ve söz konusu kalite politikası temel alınarak kurumsal kalite süreçlerini tanımlaması ve sistematik olarak yaygınlaştırması önerilir.

Kurumun Kalite Politikasının kurumun 2018-2023 Stratejik Planında ortaya koyduğu "Yeni Dinamikler ve Trendler" (nicel büyümeden çok nitel büyümeye odaklanma – uluslararasılaşma – esneklik - çıktı kontrolü - misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma - konu liderliği) kapsamında değerlendirilmesi ve söz konusu kapsamda açık tercihlerini ortaya koymasında fayda bulunmaktadır. Kurumun özellikle kuruluş amacı gereği iş dünyası ile çok yakın kurumsal ilişkilerinin olması ve İTO'nun 81 meslek komitesi ile eşgüdümlü çalışmalar yürütmesi nedeniyle misyon farklılaşması-ihtisaslaşma ve konu liderliği alanlarında daha somut ve etkin yaklaşımlar geliştirebileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede, saha ziyareti sırasında Üst Yönetimin ifade ettiği "Piyasa Odaklı Bölgeye Hizmet eden Üniversite" ve araştırma üniversitesi yerine bölge ihtiyaçlarına cevap veren üniversite olma amacı da önemli bir açılamdır.

Kurumsal Dış Değerlendirme süreci kapsamında esas alınan 2012-2017 Stratejik Planda yer alan misyon, vizyon ve hedeflerinin İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin kurumsal duruşunu, önceliğini ve tercihlerini belirli düzeyde yansıtmakta olduğu gözlemlenmiştir. Vizyon ifadesinde yer alan disiplinler arası çalışmaların gerçekleştirilmekte olduğu ve kurumun kendisini küresel yönelimlere uyarlama misyonuna katkı sağlayan başta Finans ve Dış Ticaret Enstitüleri olmak üzere çeşitli akademik program ve işleyişlerin varlığının güçlü yönünü oluşturduğu değerlendirilmektedir. Öte yandan, Kurumun stratejik planında yer alan "Akademik Esneklik" vizyonunun strateji ve faaliyetlere somut olarak yansımadağı gözlemlenmiştir. Bu ifadenin 2018-2023 Stratejik Planında "akademik özgürlük" olarak farklı ifade kullanılması vizyon konusunda muğlaklık ve tereddüt getirmektedir. Yenilenen "vizyon"un u2018-2023 bu planda kapsamlı ele alınacak faaliyetlerle desteklenmesinde fayda görülmektedir.

Kurumun 2012-2017 Stratejik Planında tanımlanmış 19 strateji, 50 hedef, 76 faaliyet ve 94 performans göstergesi yer almış ve her bir performans göstergesinin izlenme yılları ortaya konulmuştur. Stratejinin bir amaca ulaşmak için izlenmesi tercih edilen yol olduğu dikkate alınırca Stratejik planda ilgili amaçlar belirtilmeksizin 19 "münferit stratejiye yer verilmesi teknik bir hata olarak değerlendirilmektedir. KDD sürecine esas alınan 2012-2017 Stratejik Planının incelenmesi ve saha ziyaretinde elde edilen bilgiler doğrultusunda, stratejik planda yer alan amaç - strateji - faaliyet ve göstergelerde bir takım uyumsuzlukların ve ilişkilendirme eksiklikler görülmektedir. Dolayısıyla, kurumun 2018-2023 Stratejik Planında öncelikle misyon ve vizyonu çerçevesindeki duruşunu daha somut şekilde yansıtacak, kapsayıcı stratejik amaçların (temel hedefler) belirlenerek hedef, strateji ve performans göstergelerinin ilişkilendirilerek uyumlu ve ölçülebilir bir kalite sürecinin oluşturulmasının önemli olduğu öngörülmüştür..

Öte yandan, kurumun 2012-2017 yılında yürüttüğü Stratejik Plan ile 2018-2023 yılları için yürürlüğe koymuş olduğu Stratejik Plan arasındaki ilişkinin daha somut izleme ve değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak ortaya konulmasında fayda görülmektedir. KDD sırasında, KİDR Raporuna ilave olarak istenilen bilgi ve belgelere dayalı olarak, Kurumun Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Kurulunun bu konuda sorumlu olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, söz konusu kurulun stratejik plan kapsamındaki çeşitli göstergelere ilişkin akademik birimlerden aldıkları geribildirimleri değerlendirerek Üniversite Üst Yönetimi ve Mütevelli heyetine yıllık çalışma raporları hazırladığı ve söz konusu çalışma raporları çerçevesinde 2012-2017 yılları arasındaki stratejik plana ilişkin izleme ve değerlendirme üst

yönetici raporunun hazırlandığı belirtilmiştir (üst yönetici raporu da ayrıca sunulmuştur). Söz konusu yönetici raporunun 2018 yılından itibaren yürürlüğe konulan 2018-2023 Stratejik Planının hazırlanmasında temel kaynak niteliğinde olduğu ve rapor çerçevesinde gerekli revizyonların yapıldığı anlaşılmaktadır. Kurumun stratejik yönetimi ile geçerli olan kalite yönetimi uygulamalarının daha sistematik, kolay ölçülebilir, izlenebilir ve sürdürülebilir bir yapı ile kurgulanmasında fayda olduğu düşünülmektedir.

Kurumun KID raporunda, iş süreçlerinde geniş boyutlu bütünleşme açısından kurumsal kaynak planlama sistemlerine büyük önem verildiği, bugüne kadar söz konusu hususlarda yapılan çalışmalarla, eğitim-öğretim, muhasebe-finance, insan kaynakları ve Ar-Ge faaliyetleri konusunda üniversiteye ait bilgilere kolaylıkla erişilebildiği vurgulanmaktadır. Kurumsal kaynakların planlanması (KPP) konusunda birimler arası dengenin sağlanması, stratejik yönetim ile bütçe izleme, iç kontrol ve iç denetim gibi uygulamalar arasında entegrasyonun sağlanması açısından böyle bir anlayışın benimsenmesi takdire değer görülmektedir. Saha ziyareti sırasında KPP sistemi kapsamında özellikle akademik birim ve akademik personel performans ölçümü, program ve ders öğrenme çıktıları, kaynak planlaması, bütçe izleme, iç kontrol gibi hususları içerebileceği öngörülen bilgi sistemleri olan TÜBİS (Ticaret-Üniversite Bilgi Yönetim Sistemi ve TÜBİS sistemi içerisinde bulunan AVES (Akademik Personel Veri Sistemi), Bologna Veri Sistemi, Genel Üniversite Veri Sistemi, Bilimsel Araştırma Projeleri Başvuru Sistemi (YAPKO) incelenmiştir. Söz konusu sistemler ile ilgili çalışmalar halen devam etmekle birlikte henüz bütünsel bir yapıda izleme ve kontrol kolaylığı sağlayabilecek yapılandırmanın tamamlanamamış olduğu ve söz konusu sistemler içerisinde akademik birim ve programların stratejik plan hedef ve performans göstergelerine yaklaşımlarını ölçebilecek herhangi bir bilgi yönetim modelinin henüz bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Yukarıda belirtilen açılardan yapılan değerlendirmede, Rektörün güçlü liderliğinin, Üst Yönetimin kalite geliştirme süreçlerinin planlanması ve uygulanmasına yönelik dinamizm, farkındalık ve samimi gayretlerinin, Mütevelli Heyet ile Üst Yönetim arasında tesis edilen yakın işbirliği ve çözüm odaklı yaklaşımların, akademik personelin kurumu sahiplenmeleri ve kalite geliştirme süreçlerine katkı sağlama yönündeki istekliliğinin; kurumda kalite kültürünün yaygınlaşarak, somut, ölçülebilir, izlenebilir ve sürdürülebilir uygulamalara yansıtılabilmesi yönünde önemli fırsat olduğu düşünülmektedir.

Saha ziyareti sırasında, kurumun uluslararasılaşma boyutunu güçlendirecek düzeyde yabancı öğrencilerin varlığı memnuniyetle gözlemlenmiştir. 2012-2017 Stratejik Planında uluslararasılaşma yönündeki hedefler, değişik strateji başlıkları altında ifade edilmiştir. Bu çerçevede, lisansüstü eğitimde marka olmak stratejisi altında "ulusal ve uluslararası üniversitelerle işbirliği yapılması" hedefi ve ulusal ve uluslararası akademik çevrelerin, kuruluşların, piyasaların ve aday öğrencilerin tanıdığı ve tercih ettiği bir üniversite olma stratejileri tanımlanmıştır. Bu yöndeki çabaların 2018-2023 Stratejik Plan döneminde de artarak devam edeceği görülmektedir. Kurumun İngilizce programlarının verimliliği yükseltmek amacıyla öngördüğü akademik personel alımında önemli sayıda yabancı uyruklu öğretim üyeleri yönünde değerlendirecek olmasının uluslararasılaşma açısından önemli katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Kurumun Erasmus programı kapsamında 77 yurtdışı üniversite ile işbirliği bulunmaktadır. Bu kapsamda çeşitli lisans ve lisansüstü programlar bünyesinde karşılıklı değişimler gerçekleşmektedir. Saha ziyareti sırasında, Üniversite Üst Yönetiminin akredite olmak isteyen programları samimiyetle teşvik etmekte olduğu memnuniyetle gözlemlenmiştir. Mühendislik Fakültesinin tüm bölümlerinin MÜDEK akreditasyonu yönündeki çalışmalarını yürütmekte olduğu ve bu kapsamda MÜDEK'e sunulmak üzere özdeğerlendirme raporu, program öğrenme çıktıları-ders öğrenme çıktıları analizlerini hazırlamış olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, İnsan ve

Toplum Bilimleri Fakültesi Psikoloji Bölümünün de benzer şekilde FEDEK akreditasyon başvurusu için özdeğerlendirme raporunu hazırlamış olduğu, Üniversitenin İngilizce Hazırlık Programının Pearson Assured uluslararası kalite kuruluşu tarafından akredite edildiği ve İşletme Fakültesi ile İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesinin çeşitli programlarının akreditasyon hazırlık süreçlerine başlamış olmaları da memnuniyet vericidir.

**Kurumun misyon, vizyon ve hedefleri kurumsal duruşunu, önceliğini ve tercihlerini nasıl yansıtmaktadır?**

**Kurumun stratejileri ve bu stratejileriyle ilişkili hedefleri misyon ve vizyonu ile ilişkili midir?**

**Kurumda misyon farklılaşması odaklı yaklaşım benimsenmiş midir?**

**Kurumsal kaynakların paylaşımında birimler arası denge nasıl kurulmaktadır?**

**Kurumun tüm süreçlerini kapsayacak şekilde tanımlı ve ilan edilmiş bir Kalite Politikası bulunmakta mıdır?**

**Kurum Kalite Politikasını tüm paydaşlarına nasıl duyurmaktadır? Kurum içi ve dışında yayılımını nasıl sağlamaktadır?**

**Kurumda Kalite Politikasının benimsendiğini gösteren uygulamalar nelerdir?**

**Kalite Politikası kurumun tercihini yansıtmakta mıdır? (standartlara uygunluk, amaca uygunluk ya da her ikisi birlikte..vb)**

**Stratejik Yönetim ile kurumda geçerli olan Kalite Yönetimi uygulamaları nasıl entegre edilmektedir? Bu entegrasyonun sürekliliği nasıl güvence altına alınmıştır?**

**Kurumda uygulanan stratejik yönetim ile bütçe izleme, iç kontrol, iç denetim gibi uygulamalar nasıl entegre edilmiştir?**

**Kurum stratejik planıyla uyumlu olarak izlemesi gereken performans göstergelerini tanımlamış mıdır? Bu göstergeleri nasıl izlemektedir? Göstergeler hangi birimleri (akademik, idari ve eğitim-öğretim, arge, topluma katkı) kapsamakta ve hangi seviyelere (bireysel) kadar inmektedir?**

**Kurum, izlediği performans göstergeleri içerisinde anahtar performans göstergelerini belirlemede midir?**

**Kurumun tarihsel geçmişi ve alışkanlıkları kalite güvence sistemi ile nasıl entegre edilmektedir?**

**Kurum uluslararasılaşma konusunda bir strateji belirlemede midir?**

**Kurum bu stratejisini başarmak üzere hedeflerini ve izlemesi gereken performans göstergelerini belirlemiş midir? Bu göstergeleri nasıl izlemektedir? Sonuçlarına göre neler yapılmaktadır?**

**Uluslararası protokoller ve işbirliklerinin sonuçları nasıl izlenmekte ve değerlendirilmektedir?**

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

İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2015 yılında yayınlanan Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği'ne uygun olarak Kalite Komisyonunu oluşturmuş ve 2016 yılında Senato kararıyla kalite komisyonunun çalışma usul ve esaslarını belirlemiştir. Söz konusu usul ve esaslar Üniversitenin web sayfasında kalite komisyonu başlığı altında bulunmaktadır. Bu çerçevede, komisyonunun görev yetki ve sorumlulukları ile kalite yönetim süreçlerine ilişkin genel yaklaşımı sunulmaktadır. Kurumun bugüne kadar herhangi bir dış değerlendirme deneyimi bulunmamaktadır. Kalite kültürünü geliştirme çabalarını ilk kez dış değerlendirmeye açarak hem özgüvenini hem de bu yönde daha fazla açılım sağlama isteğini ortaya koymaktadır.

Saha ziyaret sırasında, kalite komisyonunun katılımcı ve kapsayıcı bir yaklaşımla faaliyetlerini yürütmek yönündeki samimi gayreti memnuniyetle gözlemlenmiştir. Kalite Komisyonunun kendi bünyesinde eğitim-öğretim, araştırma, yönetim sistemi ve kalite güvencesi kapsamında oluşturulan gruplara dayalı olarak bir organizasyon yapısı oluşturduğu ve Üst Yönetim tarafından sürecin samimiyetle sahiplenilmiş olduğu anlaşılmaktadır. Kalite Komisyonu Rektör başkanlığında, kalite süreçlerinden sorumlu Rektör Yardımcısı, tüm akademik birimlerden birer yönetici, kalite birimi sorumlusu, Genel Sekreter, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı ve öğrenci temsilcisinden oluşmaktadır.

Öte yandan, kurumun kalite güvencesi yapılanmasının henüz tüm akademik birimler, programlar ve idari birimlere yaygınlaştırılmadığı ve söz konusu program ve birimlerden yukarıya doğru düzenli bir süreç mekanizmasının henüz oluşturulmadığı gözlemlenmektedir. Akademik birimlerde kalite geliştirme sistematığı oluşturulmasına yönelik gayret ve motivasyonlarının özellikle dış akreditasyon süreci başlatıldığı zaman hızlandığı fakat periyodik olarak sürekli iyileştirme bakış açısıyla yürütülmesi öngörülen kalite yönetim süreçlerinin henüz tüm akademik birimler ve programlarda yerleşik ve içselleştirilmiş bir sistem içerisinde ele alınamadığı anlaşılmaktadır. MÜDEK akreditasyon sürecini sürdürmekte olan Mühendislik Fakültesinde sistematik süreç yönetimine ilişkin belirli düzeyde yapılandırma çalışmaları (özdeğerlendirme, çıktı analizi, dış paydaşların tespiti vb.) yürütülmüş ve akreditasyon sürecinin vermiş olduğu motivasyon ile kalite süreçlerine ilişkin belirli düzeyde dokümantasyon oluşturulmuştur. Diğer fakültelerde ise henüz herhangi bir somut süreç işleyişin oluşturulmadığı, akademik programdan başlayarak akademik birim ve Üniversite Kalite Komisyonuna doğru uzanacak sistematik bir veri akışının bulunmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, lisansüstü eğitim enstitülerinin bazılarında kalite komisyonlarının henüz var olmadığı, bazılarında ise var olan komisyonlarının henüz düzenli toplantılar düzenleyerek süreç işleyişine başlayamadıkları anlaşılmaktadır. Kurumda, her bir akademik birim bazında alanında deneyimli öğretim elemanlarının ve birim yöneticilerinin konuya ilişkin farkındalığı ve kalite süreçlerini samimi bir anlayışla yürütme kararlılığı açık şekilde gözlemlenmekle birlikte söz konusu süreçler henüz dokümente edilen sistematik bir anlayışla yürütülememekte ve bu durum düzenli veri akışı ve değerlendirilmesi yönlerinden akademik birimlerin Kalite Komisyonu ile ilişkilendirilmesini zorlaştırmaktadır.

KİD raporu ve istenilen ek bilgi ve belgelerin incelenmesi sonucunda, Kurumda kalite komisyonunun yanı sıra, strateji geliştirme dairesi başkanlığı ile eşgüdümlü çalışan "Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Kurulu", Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği öncesinde yayınlanan ve yürürlükten kaldırılan Yükseköğretim Kurulu Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliğine göre kurulan Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme (ADEK) ve Bologna süreci kapsamında kurulan Bologna Eşgüdüm Komisyonu (BEK) bulunduğu anlaşılmaktadır. Saha ziyaretinde yapılan incelemelerde, ADEK ve BEK Komisyonlarının her ne kadar KIDR raporunda belirtilmiş olmalarına rağmen fiilen aktif olmadığı ve Kalite Komisyonu çerçevesinde söz konusu faaliyetlerin birleştirilerek ana çatı oluşturulmakta olduğu anlaşılmaktadır. Bologna süreci ve kalite geliştirme süreçleri ile ilgili tüm çalışmaların Kalite Komisyonu tarafından yürütülmesi, etkin yönetim mekanizmalarının oluşturulması ve bütüncül yaklaşımın sağlanabilmesi açısından uygun görülmektedir. Böylelikle, Bologna sürecine yönelik yürütülen faaliyetlerde görülen

eksikliklerin ve yetersizliklerin de (PÖÇ-DÖÇ ilişkisi, akran değerlendirmesi, AKTS iş yükü hesaplanması, değerlendirme yöntemleri, dış paydaş değerlendirmeleri vb.) Kalite Komisyonu bünyesinde ele alınarak TÜBİS sistemi içerisinde yer alan Bologna modülünün daha etkin izlenerek eksikliklere yönelik eylem planlarının daha hızlı oluşturulabilmesi mümkün olabilecektir.

Öte yandan, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülen "Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Kurulu"nun KİD raporunda ve Kurumdan ayrıca istenilen ek bilgi ve belgelerde sunulan görev ve sorumluluk tanımlarının, Kalite Komisyonunun çalışma esaslarında belirtilen görev ve sorumluluklar ile büyük oranda çakıştığı anlaşılmaktadır. Kalite geliştirme sürecinin kesintisiz veri akışı ve sistematik bir süreç ile yönetilebilmesi için Kalite Komisyonunun, Kurumun tüm kalite ilişkili çalışmalarının üst çatısı olmasında fayda görülmektedir. Bu kapsamda kalite geliştirme süreçlerinin tüm akademik birimlere yaygınlaştırılarak düzenli veri akışının sağlanmasının yanı sıra kalite sürecinin doğal bir parçası olan Stratejik Plan hedef ve göstergelerinin akademik birim ve programlardan elde edilen veriler çerçevesinde izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirme alanlarının oluşturulmasından da Kalite Komisyonunun sorumlu olması sağlanacaktır. Bu çerçevede, stratejik yönetim ile kalite yönetimi uygulamalarının entegrasyonu daha kolay sağlanabilecek ve stratejik yönetim ile kaynakların etkin kullanımı, bütçe izleme ve iç kontrol gibi uygulamaların entegre edilerek Kalite Komisyonu tarafından yürütülmesi sağlanabilecektir.

İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin kuruluş amacına özgü olarak iş dünyası ile bütünleşmiş düzeyde yakın ilişkileri bulunmaktadır. İTO bünyesindeki 81 Meslek Komitesinde kurumun öğretim üyeleri bulunmakta ve söz konusu komitelerin toplantılarına düzenli olarak katılmaktadırlar. Her bir Meslek Komitesinin tespit ve önerileri, yıllık bazda İstanbul Ticaret Üniversitesi tarafından derlenerek yayınlanmaktadır. Bu çerçevede, İTO'nun 81 Meslek Komitesinin kuruma özgü kalite odaklı bir danışma grubu olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Mezunların istihdamı, sektörel gelişmeler, sorunlar ve ihtiyaçlara bağlı olarak yeni eğitim programlarının tasarımı ve mevcut programların güncellenmesi konularında önemli misyonu olduğu düşünülen 81 Meslek Komitesinin, İstanbul Ticaret Üniversitesi tarafından ilerleyen dönemlerde daha etkin olarak yapılandırılacak kalite yönetim süreçlerinin önemli bir parçası olabileceği düşünülmektedir.

Başta Üniversite Rektörü ve kalite süreçlerinden sorumlu Rektör Yardımcısı olmak üzere Üst Yönetiminin kurumda kalite kültürünün benimsenmesi ve yaygınlaştırılması için samimi gayret içinde oldukları yapılan saha ziyareti sırasında yakından gözlemlenmiştir. Bu kapsamda, Rektörün güçlü liderliğinin, kalite süreçlerinden sorumlu Rektör Yardımcısının dinamizm ve motivasyonunun, her kademedeki öğretim elemanlarının kurumu sahiplenerek kalite iyileştirme yönlü çabalara samimi katılımının, kurumdaki kalite kültürünün yaygınlaşması açısından önemli bir avantaj olduğu değerlendirilmektedir.

Kurumun eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal hizmet ve yönetsel/idari süreçlerin tamamında kalite çalışmalarını PUKÖ döngüsü çerçevesinde yürütmesi gerekliliğine yönelik farkındalığı ve yaygın olarak beyan ettiği yaklaşımı mevcuttur. Bu çerçevede, ilk aşamada Stratejik Plan kurgusunda değişikliğe giderek, kalite güvencesi sistematığına uygun olarak 2018-2023 Stratejik Planını hazırlamış ve uygulamaya konulmuştur. Dolayısıyla, Kurum Stratejik Planı çerçevesinde ilgili tüm süreçlerdeki PUKÖ döngülerini hazırlama aşamasındadır. Kurumun Stratejik Planı ve kalite geliştirme süreçlerine yönelik olarak daha önce sunulan değerlendirmeler ve öneriler kapsamında Stratejik Planındaki hedef ve göstergeleri eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal hizmet ve yönetsel/idari süreçlere göre gruplandırarak yakın dönemde planlama aşamasını tamamlaması ve uygulama aşamasına geçmesi beklenmektedir. Ayrıca PUKÖ döngülerinin hazırlanmasında temel kaynak teşkil edebilecek şekilde öğrenci, akademik personel ve idari personelin memnuniyetinin ölçülmesine yönelik kapsamlı anketlerin düzenli olarak uygulanmasında ve değerlendirilerek ilgili tüm paydaşlarla paylaşımında fayda görülmektedir.



**Kurumda tanımlı, periyodik olarak gerçekleştirilen ve sürekli iyileştirme bakış açısıyla yürütülen Kalite Yönetim süreçleri (sistemi, yaklaşımı, mekanizması vb.) bulunmakta mıdır?**

**Kalite komisyonunun yansıra, kuruma özgü kalite odaklı komisyon/danışma grupları bulunmakta mıdır?**

**Kurumda Kalite Yönetiminden sorumlu birim/birimler Kalite Komisyonu ile nasıl ilişkilendirilmektedir?**

**Kurumda Kalite Yönetimi çalışmalarına tüm birimlerin katılımı/temsiliyeti nasıl sağlanmaktadır?**

**Kurumun geçmişten bugüne kadar geçirmiş olduğu ve devam eden kurumsal dış değerlendirmeler, program ve laboratuvar akreditasyonları, sistem standartları konusundaki deneyimleri nelerdir? Bu deneyimlerden öğrenimleri ve kazanımları nelerdir?**

**Kurum içinde kalite kültürünün yaygınlaşması ve benimsenmesi için neler yapılmaktadır?**

**Kurumdaki liderler çalışanların kurumun amaçları ve hedefleri doğrultusunda hedef birliğini nasıl sağlamaktadırlar?**

**Eğitim-öğretim süreçlerinde PUKÖ döngüsü nasıl sağlanıyor?**

**Araştırma-geliştirme süreçlerinde PUKÖ döngüsü nasıl sağlanıyor?**

**Toplumsal katkı süreçlerinde PUKÖ döngüsü nasıl sağlanıyor?**

**Yönetmelik/idari süreçlerde PUKÖ döngüsü nasıl sağlanmaktadır?**

### **3. Paydaş Katılımı**

İstanbul Ticaret Üniversitesi 2012-2017 ve 2018-2023 Stratejik Planlarında kendisini İstanbul Ticaret Odasının (İTO) kurumsal sosyal sorumluluk ve prestij projesi olarak tanımlamaktadır. Kuruluş amacının doğal bir sonucu olarak, İstanbul Ticaret Odası ile İstanbul Ticaret Odası Eğitim ve Sosyal Hizmetler Vakfının tercih ve öncelikleri karar ve uygulama süreçlerinin en önemli belirleyicisi olmaktadır. Dolayısıyla, Üniversite kuruluş misyonunu gerçekleştiren dış paydaşlarına en az iç paydaşları kadar kolay erişebilme özelliğine sahip olup, söz konusu iç ve dış paydaşların birbirlerinden keskin çizgilerle ayırt edebilmesi söz konusu değildir. Bu durum, özellikle istihdam ve eğitim kalitesinin piyasa odaklı ihtiyaçlara bağlı olarak değerlendirilebilmesi açısından İstanbul Ticaret Üniversitesi'ne önemli bir zenginlik ve üstünlük kazandırmaktadır. Üniversitenin kuruluş amacının en önemli temelini oluşturan 136 yıllık geçmişiyle ve 420 bine varan üye ağıyla İTO'nun kurumsal desteğinin varlığı, özellikle stratejik plan öncelik ve hedeflerinin iş dünyası ile somut ve fonksiyonel bir etkileşim içerisinde olması açısından önemli görülmekte ve kurumun güçlü yönlerinin başında gelmektedir. Üniversitenin İTO ile 2012 yılında imzaladığı protokol sonucunda, İTO bünyesindeki 81 Meslek Komitesine İstanbul Ticaret Üniversitesinden öğretim üyeleri dahil edilerek söz konusu Meslek Komitelerine ilişkin tespit ve önerilerin Üniversite tarafından yıllık raporlar halinde yayınlanması ve elde edilen sonuçların yeni eğitim-öğretim programlarının planlanması ve/veya mevcut programların güncellenmesi süreçlerine yansıtılması sağlanmaktadır. Üniversitenin kuruluş amacı kapsamında gelişen bu özelliğinin önümüzdeki dönemlerde Türkiye'deki üniversiteler içerisinde kendisine önemli bir ayrıcalık ve avantaj sağlayacağı düşünülmektedir. İTO ile gerçekleştirilen protokol sonrasında, İTO mensubu iş insanlarının "Mesleki

Seminerler" başlıklı seçmeli dersler kapsamında Üniversitede ders vermeleri, her ayın ilk perşembe günü yapılmakta olan İTO Meclis toplantılarına İstanbul Ticaret Üniversitesi öğretim elemanları ve öğrencilerinin katılmaları, ortak olarak yürütülen Girişimcilik Koçluğu programı, İTO Meclis Üyelerine her ay faaliyet anketi yapılarak beklentilerinin ve en büyük sorun olarak gördükleri konuların irdelenmesi gibi faaliyetlerin düzenli olarak gerçekleştirilmekte olması da sürdürülebilir işbirliği zeminini ve dış paydaş önceliklendirmesini pekiştiren unsurlardır.

İTO'nun yanısıra, İstanbul Teknopark, Borsa İstanbul, TAI ve Belediyeler Birliği ile tesis edilen güçlü ilişkiler, Üniversite öğrencilerinin burs, staj ve iş imkanlarını artırmakta ve öğretim elemanlarının araştırma ve geliştirme işbirliklerinin genişletilmesinde önemli katkı sağlamaktadır. Söz konusu paydaşların, programların tasarımı ve gözden geçirilmesinde aktif katkı ve destek sundukları da memnuniyetle gözlemlenmektedir. Bunların yanı sıra, Üniversite bazı dış paydaşlarının talepleri ve iş dünyasındaki yeni trendler doğrultusunda yaptığı ortak değerlendirmelerle bünyesinde yeni interdisipliner ve iş dünyası ile etkileşim içinde olan lisansüstü programlar açmakta (Dış Ticaret ve Finans Enstitüleri bünyesinde açılan yüksek lisans programları, Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde açılan Sanayi Politikaları ve Teknoloji Yönetimi ve Lojistik Yönetimi yüksek lisans programları, Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde açılan ve Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından entegre edilen Aile Danışmanlığı ve Eğitimi yüksek lisans programı) ve dış paydaşların da çalışan personellerin akademik gelişmelerini artırmak amacıyla yerinde ortak lisansüstü programlar (TAI ile ortak yürütülen Elektrik-Elektronik Müh., Mekatronik Müh. ve Bilgisayar Müh. yüksek lisans programları) yürütmektedir. Bir başka önemli dış paydaşı olan İstanbul Teknopark bünyesinde İstanbul Ticaret Üniversitesi'ne yer ayrılarak hem lisansüstü eğitim-öğretim imkanları sunabilmesi teşvik edilmekte hem de İstanbul Teknopark'ta bulunan firmalarla staj anlaşmaları yapılarak önemli düzeyde staj imkanı sağlanmaktadır. Ayrıca, Üniversitenin Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) aracılığıyla İstanbul Teknopark firmaları ile ortak proje fikri geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapılarak ortak Ar-Ge potansiyelinin geliştirilmesi sağlanmaktadır.

Üniversitenin iç ve dış paydaşlarıyla ilişkilerinin sağlam zeminlerde sürdürülmesinin bir başka unsurunun da Üniversite bünyesindeki fonksiyonel ve iş dünyası ile etkileşim içerisinde olan Araştırma ve Uygulama Merkezleri (UYGAR) olduğu yapılan saha ziyareti sırasında gözlemlenmiştir.–Bu çerçevede, söz konusu araştırma merkezlerinin önemli bir bölümünün daha kapsayıcı ve nitelikli hizmet sunmak amacıyla ihtiyaç duyduğu nitelikli araştırma personeli ve finansal desteklerin sağlanmasında fayda bulunduğu düşünülmektedir.

Saha ziyareti sırasında akademik birim yöneticileri ve akademik personel ile yapılan görüşmelerde hemen hemen tüm programların iş dünyası ile doğrudan etkileşim içerisinde olduğu ve bu çerçevede daha önce bahsedilen 81 Meslek Komitesi toplantıları, İTO Meclis toplantıları ve iş dünyası temsilcileri tarafından Üniversite bünyesinde seçmeli ders olarak verilen her programa özgü Meslek Seminerlerinin dış paydaşların karar alma ve iyileştirme süreçlerine aktif katılım sağladığı mekanizmalar olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu ortamlar kapsamındaki aktif etkileşimler piyasa ihtiyaçları doğrultusunda yeni programların tasarlanması ve mevcut programların güncellenmesinde anahtar rol üstlenmektedir. Yine söz konusu ortamların dış paydaşların kurumda alınan karar ve uygulamalar konusunda birer bilgilendirme platformu oldukları da anlaşılmaktadır. Bunların yanı sıra, akreditasyon sürecine başlayan ya da yakın gelecekte başlamayı planlayan bazı akademik birim ve programların da kendi bünyelerinde dış paydaşlardan oluşan danışma kurulları oluşturmaya başladıkları da anlaşılmaktadır. Bu çerçevede, akreditasyon sürecine başlayan Mühendislik Fakültesi bünyesinde dış paydaşlardan oluşan 80 kişilik bir danışma kurulu oluşturulmuştur. Henüz ilk toplantısını gerçekleştirilemeyen söz konusu danışma kurulunun önümüzdeki dönemde Mühendislik Fakültesinin akreditasyon sürecinde önemli katkılar sağlaması beklenmektedir. Yakın bir gelecekte, Üniversitenin tüm akademik birimlerinde benzer şekilde kapsayıcı dış paydaşlardan oluşan danışma kurullarının oluşturularak akademik birimlere özgün bazda yürütülen kalite geliştirme ve iyileştirme

alanları oluşturma çalışmalarında söz konusu dış paydaşların sistematik katkılarının sağlanarak Üniversite Kalite Komisyonuna dış paydaşların dokümente edilen katkılarını da içeren düzenli veri akışının sağlanması beklenmektedir.

Saha ziyareti sırasında öğrenciler ile yapılan görüşmelerde, öğrencilerin akademik personel ve akademik birim idarecileriyle çok kolay ulaşarak ve iletişime geçerek sorun ve önerilerini bildirebildikleri, bu çerçevede yönetici, akademik personel ve öğrenciler arasındaki kurum içi bağların oldukça kuvvetli olduğu gözlemlenmiştir. Ancak, sorunlara ilişkin geri bildirimlerin sağlanması ve çözümüne yönelik süreçlerin işletilmesinde sistematik bir yaklaşım henüz yeterli düzeye ulaşamadığı anlaşılmaktadır. Özellikle, gelişen bilişim teknolojileri çerçevesinde öğrencilerin sorun ve önerilerine ilişkin bütüncül bir yaklaşımla hızlı dönüt sağlayabilecek mekanizmaların Üniversite bünyesinde geliştirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Öte yandan, kurumdaki iç paydaşların kalite geliştirme kapsamında karar alma ve iyileştirme süreçlerine katılım mekanizmalarının oluşturulmasında bazı yetersizlikler görülmektedir. Kalite süreçlerine iç paydaşlarının sistematik katılımına yönelik belirgin süreçlerin oluşturulması henüz pek çok konuda fikir aşamasında bulunmaktadır. Öğrencilerin ders uygulamasının memnuniyetine ilişkin düzenli uygulanan 5 soruluk bir anket mevcuttur. Söz konusu anket her eğitim-öğretim dönemi sonunda uygulanmakta ve sorulara verilen cevaplara ilişkin frekanslar oluşturularak değerlendirme tabloları oluşturulmaktadır. Ancak, söz konusu değerlendirmeler sadece dersin uygulanmasına ilişkin olup, dersin öğrenme çıktıları ve içeriğine ilişkin veri elde etmeye yönelik herhangi bir soru bulunmamaktadır. Verilerin değerlendirilmesi sonrasında sistematik bir eylem planı oluşturma süreci de henüz mevcut değildir. Ayrıca KIDR raporundan ve ziyaret sırasında yapılan öğrencilerin kurumsal memnuniyetleri ile ilgili çalışmalarda henüz gerekli altyapının oluşturulmadığı dolayısıyla da PUKÖ döngüsünün henüz işletilmediği anlaşılmaktadır.

Kurumun kalite geliştirme süreçlerinde önemi bir katkıya sahip olabilecek akademik ve idari personel memnuniyet anketlerinin henüz oluşturulmadığı ve dolayısıyla da bu konuda henüz bir uygulama bulunmadığı anlaşılmaktadır. Kurumda her seviyede akademik personelin kurumu sahiplenmesi, kalite geliştirme odaklı çalışmalara samimi katılımı ve akademik kadronun motivasyonunu artıracak güçlü bir teşvik sisteminin var olduğu gözlemlenmiş olmakla birlikte, kurumun kısa vadede, akademik personel ve idari personel memnuniyet anketlerini planlayarak uygulaması ve sonuçları her bir akademik birim ve Üniversite geneli için değerlendirilerek gerekli görülecek iyileştirme faaliyetlerini oluşturması beklenmektedir. Böylece, kurumun stratejik ortağı olan öğrenciler de dahil olmak üzere, tüm iç paydaşlarının görüşlerini yükseköğretimde kalite güvence sistemi kapsamında bütüncül bir yaklaşımla (eğitim, araştırma ve idari süreçler) değerlendirilerek iyileştirme faaliyetlerine sistematik şekilde yansıtılması mümkün olabilecektir.

Mezunlarla sürekli ve sürdürülebilir ilişkilerin tesis edilmesi Kurumun 2012-20217 Stratejik Planında yer almaktadır. İstanbul Ticaret Üniversite Mezunlar Derneği (TİDER)'nin mezunlarla ilişkilerin tesisi açısından kalite komisyonunda belirgin bir işlev yürütmekte olduğu ve mezunların izlenmesine yönelik faaliyete başladığı memnuniyetle gözlemlenmiştir.

Yukarıda belirtilen faaliyetler TİDER'in yakın dönemde kalite geliştirme sürecine önemli sistematik katkılar sunabileceğini göstermektedir. Ancak, tam yapılandırılmış, etkin ve sistematik bir mezun takip sisteminin henüz oluşmadığı anlaşılmaktadır. İstanbul Ticaret Üniversitesi "Mezun öğrencilerle etkin iletişim ve işbirliği platformu" oluşturma stratejisine 2018-2023 Stratejik Planında yer vermiştir (Strateji 25). Kısa vadede, mezun takibinin kapsayıcı ve bütüncül süreçlerle yapılandırılarak, etkin bir mezun takip sisteminin oluşturulması ve planlanarak uygulanacak mezun anketlerinden elde edilecek sonuçların eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve yönetim süreçlerinin

iyileştirilmesi yönünde katkısının yansıtılması beklenmektedir.

**Kurumda paydaş analizi nasıl yapılmaktadır? Kurumun paydaşları arasındaki önceliklendirmeyi nasıl belirlemiştir? Öncelikli paydaşları kimlerdir?**

**Kurum iç paydaşlarının karar alma ve iyileştirme süreçlerine katılımını nasıl, hangi ortamlarda ve hangi mekanizmalarla sağlamaktadır?**

**Kurumdaki kararlar ve uygulamalar konusunda iç paydaşlar nasıl bilgilendirilmektedir?**

**Kurumda iç paydaşların görüş ve önerilerini almak üzere düzenli olarak kullanılan geri bildirim mekanizmaları nelerdir?**

**Kurum dış paydaşlarının karar alma ve iyileştirme süreçlerine katılımını nasıl, hangi ortamlarda ve hangi mekanizmalarla sağlamaktadır?**

**Kurumdaki kararlar ve uygulamalar konusunda dış paydaşlar nasıl bilgilendirilmektedir?**

**Kurumda dış paydaşların görüş ve önerilerini almak üzere düzenli olarak kullanılan geri bildirim mekanizmaları nelerdir?**

**Kalite komisyonu çalışmalarına dış paydaşların katılımı nasıl sağlanmaktadır?**

**Mezunlarla ilişkilerin yönetilmesi amacıyla kurumda geçerli olan yaklaşım, süreç ve sistemler nelerdir? Bunlarla elde edilen geri bildirimler tüm süreçlerde nasıl kullanılmaktadır?**

**Öğrencilerin karar alma süreçlerine katılımı hangi ortamlarda, hangi araçlarla ve mekanizmalarla sağlanmaktadır?**

**Yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, ilgili bakanlıklar gibi kurumlar, kurumsal gelişime nasıl katkıda bulunmaktadır?**

### **3. EĞİTİM VE ÖĞRETİM**

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

Üniversitede programların tasarımı ve açılacak programların belirlenmesi sürecinde İTO'nun 81 meslek komitesinin talepleri, ülke gereksinimleri ve iş hayatı tecrübesine sahip mezunların görüşleri dikkate alınarak yeni bölüm ya da program açılması yoluna gidilmektedir. Program ya da bölüm açılmasına karar verildikten sonra ise açılacak programların eğitim amaçlarının belirlenmesi ve program tasarımı sürecinde öncelikle ilgili anabilim dalı/bölümün öğretim elemanları çalışmalar yapılmakta, ulusal ve uluslararası en iyi üniversitelerin program örneklerini göz önünde tutulmaktadır. Bu aşamadan sonra talepler fakülte ya da enstitü kurullarında müzakere edilmekte ve program/bölüm açılması talebi senato kararı ile YÖK'e iletilmektedir. Programların tasarımı sürecine ilişkin üniversitenin dokümanede edilmiş bir süreci bulunmamakla birlikte, işlemler yasal mevzuat çerçevesinde yürütülmektedir.

Programların tasarımında paydaş görüşlerinin alınması bağlamında her yıl İTO meslek komiteleri ile toplantılar yapıldığı ifade edilmiştir. Ancak paydaşlarla görüşmelerin ne zaman nasıl yapıldığına ve paydaşlardan alınan görüşlerin program tasarımlarına nasıl yansıtıldığına dair herhangi bir kanıt sunulamamıştır.

Tasarlanan programlar üniversitenin web sayfalarında duyurulmaktadır. Ayrıca programlara ilişkin bilgiler yurt içi ve yurt dışı fuarlarda yapılan sunum ve görüşmelerde, üniversitenin tanıtım broşürlerinde, Üniversitenin tanıtım günlerinde yer almakta ve ilan edilmektedir. Programların eğitim amaç ve kazanımlarına ilişkin zaman zaman medyada ve özellikle İTO yayın organlarında ve İTO Gazetesinde haberler yapılmaktadır.

Üniversitede Eğitim-Öğretimin her seviyesinde öğrencilere araştırma yetkinliğini kazandırmak amacıyla; İTO fuar takımı, İTO İş Dünyası gezileri, Meclis-i Muhabbet toplantıları, İTO meclis toplantıları ve Meslek Seminerleri projelerine öğrencilerin katılımı sağlanmaktadır. Ayrıca öğrenci Girişimci Koçluğu uygulaması ile öğrencilere girişimcilik konusunda bilgiler verilmektedir.

Programların TYYÇ ile uyumunun sağlanmasına yönelik çalışmaların yapıldığı anlaşılmakla birlikte programlarda öğrencilerin yurt içinde ve yurt dışındaki iş yeri ortamlarında gerçekleşen mesleki uygulama/alan çalışması ve stajlarının iş yükleri programlara nasıl yansıtıldığına ilişkin yeterli düzeyde bilgi ve kanıt sunulamamıştır.

**Kurumda eğitim-öğretim programları nasıl tasarlanmaktadır? Bu sürecin sürekliliği nasıl güvence altına alınmıştır?**

**Programların tasarımında paydaş görüşleri hangi yöntemlerle alınmaktadır? Bunlar program tasarımlarına nasıl yansıtılmaktadır?**

**Tasarlanan programlar konusunda paydaşlar nasıl bilgilendirilmektedir?**

**Eğitim-öğretimin her seviyesinde öğrencilere araştırma yetkinliğini kazandırmak üzere projelerle desteklenen faaliyetler bulunmakta mıdır?**

**Her seviyede öğretim programı için hazırlanmış olan program ve ders bilgi paketleri ile programların eğitim amaçları ve kazanımlarının kurum içinde/dışında hangi ortamlarda/araçlarla paylaşılmaktadır?**

**Programların yeterliliklerinin TYYÇ ile uyumu nasıl sağlanmıştır?**

**Programlarda öğrencilerin yurt içinde ve yurt dışındaki iş yeri ortamlarında gerçekleşen mesleki uygulama/alan çalışması ve stajlarının iş yükleri programlara nasıl yansıtılmaktadır?**

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

Programların gözden geçirilmesi ve güncellenmesi sürecinde meslek komitelerinin geri bildirilmelerinden ve sektörde çalışan eski mezunların görüşlerinden faydalandığı ifade edilmiştir. Ancak kurumda paydaş görüşlerinin nasıl alındığına, paydaşların ne şekilde katkı verdiğine, eğitim amaçlarına ve öğrenme çıktılarına ulaşılmasının nasıl güvence altına alındığına, program çıktılarına ulaşıp ulaşılmadığının nasıl izlendiğine, program çıktılarına ulaşılmadığı durumlarda iyileştirme çalışmalarının nasıl sağlanacağına ve yapılan iyileştirmelerin paydaşlara nasıl duyurulacağına ilişkin yapılandırılmış ve dokümente edilmiş bir yöntem olmadığı gözlenmiştir. Sürekli inovasyon ve bilgi yenilenmesinin söz konusu olduğu günümüz dünyasında yeni programların izlenmesi ve güncellenmesi konusunda daha dinamik bir yapı kurulması önerilir.

**Programların gözden geçirilmesi ve güncellenmesi hangi yöntemler kullanılarak yapılmaktadır?**

**Program güncelleme çalışmalarına paydaşlar nasıl katkı vermektedir? Paydaş katkısının nasıl alındığını açıklayan tanımlı bir süreci var mıdır?**

**Kurum, tüm programlarında eğitim amaçlarına ve öğrenme çıktılarına ulaşılmasını nasıl güvence altına almaktadır?**

**Program çıktılarına ulaşıp ulaşılmadığının izlenmesi amacıyla hangi mekanizmalar kullanılmaktadır?**

**Program çıktılarına ulaşamadığı durumlarda iyileştirme çalışmaları nasıl gerçekleştirilmektedir?**

**Yapılan iyileştirmeler ve değişiklikler konusunda tüm paydaşlar nasıl bilgilendirilmektedir?**

**Akredite olmak isteyen programlar nasıl desteklenmektedir?**

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

Kurumda öğrenci merkezli öğrenme (aktif) konusunda uygulanan politikalar konusunda Bologna Süreci uygulamalarının temel alındığı görülmektedir. Bu bağlamda programların amaçlar, yeterlilikler ve öğrenme çıktılarının Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) ile uyumlu ve tanımlı süreçlerle belirlendiği ve TUBİS Bilgi Sistemi üzerinden Bologna Sürecinin alt yapısının kurulduğu görülmüştür. Ancak sisteme birçok dersin bilgi girişlerinin yapılmadığı, ders bilgi paketlerinin eksik olduğu, ders bilgi paketlerinde öğrenci iş yüküne dayalı kredi değerlerinin gelişigüzel girildiği ve öğrenci iş yüküne dayalı kredi değerlerinin belirlenmesinde öğrenci görüşlerinin nasıl alındığına dair bilgi verilmediği görülmüştür. Bölüm ve programlarda yer alan derslerin iş yüküne dayalı kredi değerleri (AKTS) daha gerçekçi şekilde belirlenmeli ve öğrenci geri bildirimlerinden bu noktada daha çok faydalanılmalıdır.

Öğrenci iş yükü esaslı kredi transfer sistemi uluslararası hareketlilik programlarında kullanılması sürecinde; yurt dışına gönderilen öğrencilerin getirdikleri ders ve AKTS değerleri ilgili bölüm başkanlığı tarafından incelenmekte, alınan derslerin tam bir karşılığı yoksa mevcut bölüm programına intibak ettirilmesi çalışması yapılmaktadır. Daha sonra fakülte yönetim kurulunda incelenmekte, onaylanması halinde gerekli bilgiler öğrenci işlerine gönderilmektedir. Dışarıdan gelen öğrencilere de bölümün ders içeriği ve AKTS değerleri belge olarak sunulmaktadır.

Staj ve işyeri eğitimi gibi kurum dışı deneyim kazanma programları çerçevesinde; İTO meslek örgütleri tarafından öğrencilere üçüncü sınıftan itibaren staj imkânı sunulmakta ve öğrencilerden memnuniyet halinde üye işyerlerinde işe alımlar olmaktadır. Mezun öğrencilerin %84'ünün çeşitli kurum ve kuruluşlarda iş bulduğu bilgisi edinilmiştir. Öğrencilerin gelişimlerinde yardımcı olmak üzere **Sanal Mahkeme ve Sanal Borsa** gibi uygulama alanlarının varlığı üniversitenin güçlü alanları arasında yer almaktadır. Staj ve işyeri uygulamaları yönetmelik kapsamında gerçekleştirilmektedir.

Kurumda yer alan bölüm ve programlarda eğitim gören öğrencilerin kültürel derinlik kazanımına ve farklı disiplinleri tanınmasına imkân sunan seçmeli dersler bulunduğu ve öğrencilerin bu derslere

yönlendirildiği gözlemlenmiştir. Ayrıca müfredat üzerinde yapılan incelemelerde öğrencelerin farklı yönelimlerine ilişkin seçmeli derslere yer verildiği tespit edilmiştir.

Kurumda öğretim elamanlarının danışmanlık saatleri belirlenmiş olup, öğrenciler danışmanlarına kolayca ulaşabildiklerini ifade etmişlerdir. Ancak danışmanlık sisteminin etkililiğinin ölçümüne yönelik sistemin olmadığı görülmüştür.

Kurum bünyesinde doğru, adil ve tutarlı değerlendirmeyi güvence altına almaya yönelik, Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği bulunmaktadır. Bu yönetmelikte sınavlar, başarı durumu, not sistemi ve mezuniyet koşulları gibi hususlar belirlenmiş ve ilan edilmiştir. Yönetmelikte, öğrencilerin devam durumlarını ve sınava girmelerini engelleyen durumlarla ilgili düzenlemeler yer almakta olup ve yönetmelik kurumun internet sayfasında ilan edilmiştir. Başarı notunun belirlenmesinde derse ilişkin faaliyetlerin katkıları her dönemin başında öğrenciye ilan edilmektedir. Bu faaliyetlerden aldığı puanlar duyurulmaktadır. Öğrenci talep ettiğinde değerlendirmeyi görebilmektedir. Öğrencilerin başarı notu itiraz dilekçeleri mevzuat çerçevesinde değerlendirilerek sonuç öğrenci ile paylaşılmaktadır.

Kurumda **Engelsiz Yaşam Biriminin** olmadığı ve engelli öğrencilere yönelik düzenlemelerin yetersiz olduğu görülmüştür. Uluslararası öğrenciler için bina içi yönlendirme ve bilgilendirme tabelaları hazırlanmıştır.

Öğrenciler aldıkları hizmetlere ilişkin öneri ve şikâyetlerini şikâyet kutuları ve mail aracılığı ile yönetime kolayca iletebildiklerini ancak şikâyetlere ilişkin kurum tarafından geri bildirim yapılmadığını dile getirmiştir.

Öğrenciler ile yapılan görüşmelerde ön plana çıkan bir diğer konu ise yabancı dil öğretiminin yetersizliği konusunda öğrencilerin dile getirdiği problemlerdir. Öğrenciler özellikle hazırlık sınıfında verilen eğitimin niteliği ve ikinci yabancı dil öğrenme noktasında problem yaşadıklarını ifade etmiştir.

**Kurumda öğrenci merkezli öğrenme (aktif) konusunda uygulanan politikalar nelerdir? Kurumun öğrenci merkezli eğitim konusundaki politikası nedir?**

**Öğrenci merkezli eğitim politikası doğrultusunda yapılan uygulamaların yayılımı nasıl sağlanmaktadır? Bu politikanın kurumdaki bilinirlik düzeyi nedir?**

**Kurumda öğrenci merkezli eğitim modeli ve/veya aktif öğrenme konusunda öğretim üyelerinin yetkinliklerinin geliştirilmesi nasıl sağlanmaktadır?**

**Ders bilgi paketlerinde öğrenci iş yüküne dayalı kredi değerleri nasıl belirlenmiştir?**

**Öğrenci iş yüküne dayalı kredi değerlerinin belirlenmesinde öğrenci görüşleri nasıl alınmaktadır?**

**Öğrenci iş yükü esaslı kredi transfer sistemi uluslararası hareketlilik programlarında nasıl**

**kullanılmaktadır?**

**Staj ve işyeri eğitimi gibi kurum dışı deneyim kazanma programları nasıl yürütülmektedir? Tanımlı süreçleri bulunmakta mıdır? Paydaşların katılımı nasıl güvence altına alınmaktadır?**

**Kültürel derinlik kazanımına yönelik ve farklı disiplinleri tanıma fırsatı veren seçmeli dersler bulunmakta mıdır ve öğrenciler bu derslere yönlendirilmekte midir?**

**Kurumda seçmeli derslerin yönetimi nasıl sağlanmaktadır? Bu hususta kurumda uygulanan mekanizmalar nelerdir?**

**Kurumda öğrenci danışmanlık sistemi uygulamaları ne şekilde yürütülmektedir? Bunların etkililiği nasıl değerlendirilmektedir? Değerlendirme sonuçlarına göre ne yapılmaktadır?**

**Öğrencinin başarısını ölçme ve değerlendirmede (BDY) tanımlı süreçler nelerdir? Bu süreçler öğrencilere nasıl ilan edilmektedir? Tüm programlarda bu süreçlerin uygulanması nasıl güvence altına alınmaktadır?**

**Öğrencinin mezuniyet koşulları nasıldır?**

**Program ve ders öğrenme çıktıları nasıl ölçülmektedir?**

**Öğrencinin başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi amacıyla kurumda bilgilendirme ve eğitimler nasıl yapılmaktadır?**

**Kurumda, öğrencinin devamsızlığı veya sınava girmeyi engelleyen haklı ve geçerli nedenlerin oluşması durumunu kapsayan açık düzenlemeler nelerdir?**

**Öğrenci şikayetleri nasıl, hangi mekanizmalarla alınmaktadır? Bu şikayetleri gidermek için uygulanan politika nedir?**

**Öğrencilerin genel (alana özgü olmayan) program öğrenme çıktılarını kazanmaları nasıl güvence altına alınmaktadır?**

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

Kurum; öğrenci kabul, gelişim, tanıma ve sertifikalandırma aşamalarında önceden tanımlanmış mevzuat ve ilkeler çerçevesinde hareket etmektedir. Kurum, öğrenci kabullerinde açık ve tutarlı kriterler uygulamaktadır. Özellikle merkezi yerleştirmeye gelen öğrenci grupları dışında kalan yatay geçiş, YÖS, ÇAP, yandal öğrenci kabulleri ile öğrencilerin önceki formal eğitimlerinin tanınmasında YOK'un yasal mevzuatı ve kurum tarafından hazırlanan yönetmelik ve yönergeler ile hareket etmektedir.

Kurumun en önemli paydaşı olan İTO ve İTO Komiteleri ile Üniversitenin yaygın (non-formal) ve serbest (informal) öğrenme konularında çeşitli öneri ve değerlendirme toplantıları yapılmıştır. Bu çerçevede Hayat Boyu Öğrenme Koordinatörlüğünde 2011 tarihinden beri Üniversitenin Sürekli Eğitim Merkezi ve Uzaktan Eğitim Merkezi bünyesinde birçok belgelendirme ve sertifika kursları gerçekleştirilmiştir. 2011 -2017 tarihleri arasında 132 farklı yaygın eğitim kursunda 55.525 kişi eğitim görerek belgelendirilmiştir. Ayrıca Mesleki Yeterlilik Kurumu Meslek Standartları



konularında çok çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Tüm bu süreçler Resmî Gazetede yayımlanan SEM ve UZEM yönetmelikleri çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

Eğitim dönemi başında Üniversite, Fakülteler ve Bölümler tarafından öğrencilere yönelik oryantasyon programları düzenlenmektedir. Üniversite web sayfasından çok çeşitli bilgilere ulaşmak ve TUBİS bilgi sistemi sayesinde birçok işlemi uzaktan yapma imkânı bulunmaktadır.

**Kurum, öğrenci kabullerinde açık ve tutarlı kriterler uygulanmakta mıdır? Özellikle merkezi yerleştirmeye gelen öğrenci grupları dışında kalan yatay geçiş, YÖS, ÇAP, yandal öğrenci kabullerinde uygulanan kriterler nelerdir?**

**Kurumda önceki “formal” öğrenmelerin tanınması için tanımlı süreçler bulunmakta mıdır?**

**Kurumda önceki non-formal ve informal öğrenmelerin tanınması için tanımlı süreçler bulunmakta mıdır? (yönerge, senato kararı vb.)?**

## 5. Eğitim-Öğretim Kadrosu

Kurumda öğretim elemanlarının işe alınma ve atanması, Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenen mevzuatla birlikte kurum tarafından yayınlanan atama ve yükseltme kriterleri kapsamında yapılmaktadır. Kurumun yetkin, mesleki açıdan deneyimli, çoğu sektörden ve iş dünyasından gelme güçlü bir eğitim-öğretim kadrosu bulunmaktadır. Nitelik olarak sağlanan bu seviyenin nicelik olarak, öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı itibariyle yetersiz olduğu gözlenmektedir. Öğrenciler ile yapılan görüşmelerde öğretim elemanlarından duydukları memnuniyet takdire şayandır. Kurum eğitim-öğretim kadrosunun mesleki gelişimlerini sürdürmesi ve eğitim becerilerini geliştirmesi amacıyla, yayın teşviki ve bilimsel toplantılara katılım konusunda önemli destekler sağlamaktadır. Yayın teşviki ve bilimsel etkinliklere katılım konusunda açık ve tanımlanmış ilkeleri bulunmaktadır. Ders görevlendirmelerinde öğretim elamanlarının uzmanlık alanları ve yetkinlik düzeyleri dikkate alınmaktadır.

Kuruma dışarıdan ders vermek üzere öğretim elemanı seçimi ve davet edilmesinde yasal mevzuata uygun şekilde hareket edilmektedir.

Kurumda eğitimcilerin eğitimi programı yapılmadığı görülmüştür. Son yıllarda öğrenci sayısında yaşanan artışa rağmen, öğretim elamanı sayısında düşme yaşanması ve araştırma görevlisi sayısının çok az olması ise eğitim öğretim açısından olumsuz olarak nitelendirilecek konular arasında yer almaktadır.

Kurum bünyesinde öğretim elemanlarının dersteki performanslarının izlenmesi amacıyla, öğrencilere yönelik “Değerlendirme Anketi” yapıldığı ancak anket sonuçlarının öğretim elamanları ile paylaşılmadığı ifade edilmiştir.

**Eğitim-öğretim kadrosunun mesleki gelişimlerini sürdürmek ve öğretim becerilerini iyileştirmek için sağlanan imkanlar nelerdir? Bu uygulamalara tüm öğretim üyelerinin katılımı nasıl güvence altına alınmaktadır?**

**Kurumdaki ders görevlendirmelerinde eğitim-öğretim kadrosunun yetkinlikleri ile ders içeriklerinin örtüşmesi nasıl sağlanmakta ve nasıl güvence altına alınmaktadır?**

**Kurumdaki eğitimcinin eğitimi programı, kurumun hedefleri doğrultusunda nasıl güncellenmektedir?**

**Kuruma dışarıdan ders vermek üzere öğretim elemanı seçimi ve davet edilme usullerinde tanımlı kurallar nelerdir? Bu kurallar nasıl ilan edilmektedir?**

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

Mevcut durumda üniversitenin Beyoğlu Sıtlüce ve Küçükyalı'da yerleşkeleri bulunmaktadır. Yerleşkelerde öğrencilerin yemek, barınma, kütüphane ve alışveriş gibi ihtiyaçlarını karşılamak üzere tesisler bulunmaktadır. Sınıflar ve laboratuvarların teknolojik açıdan yeterli ve donanımlı olduğu görülmüştür. Üniversitede iletişim alt yapısını güçlendirmek amacıyla önemli çalışmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Üniversitenin öğrenci toplulukları aracılığı ile öğrenci gelişimine yönelik olarak sosyal, kültürel, sportif faaliyetlere güçlü şekilde destek verdiği saptanmıştır.

Kurum öğrencilere psikolojik rehberlik, sağlık hizmeti vb. destek hizmetleri sunmaktadır.

Üniversitede çeşitli konularda çok sayıda konferans, seminer, çalıştay ve toplantılar düzenlenmektedir. Rektörlük tarafından yürütülen "Şehir ve Kültür İstanbul" başlıklı lisans dersi ile öğrencilerin kültürel gelişimine katkı sağlanmaktadır.

Yerleşkelerde öğrencilerin spor yapmasına imkan sağlayacak tesislerin olmaması, yemek fiyatlarının yüksekliği, öğle saatlerinde yemekhanenin yetersiz olması, kafe ve restoran gibi alternatif mekanların olmaması ve ulaşımda yaşadıkları problemler ise öğrenciler tarafından dile getirilen başlıca sorunlar arasında yer almaktadır.

Yıllık Bütçenin öğrenim kaynakları ve öğrencilere sunulan destekler açısından % dağılımına nasıl üniversite üst yönetimi ve mütevelli heyeti karar vermektedir.

**Öğrencilerin kullanımına yönelik tesis ve altyapılar nelerdir?**

**Öğrenci gelişimine yönelik sosyal, kültürel, sportif faaliyetler nelerdir ve nasıl desteklenmektedir?**

**Kurumda öğrencilere sunulan rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetleri nelerdir? Kurumda öğretim elemanları tarafından sağlanan rehberlik ve destek hizmetleri nelerdir?**

**Kurumda özel yaklaşım gerektiren öğrenciler (Mülteciler, engelli veya uluslararası öğrenciler gibi) için mevcut düzenlemeler ile sağlanan özel hizmetler nelerdir?**

**Kurumda öğrenciye sunulan hizmet ve desteklerin kurumsal planlaması nasıl yapılmaktadır?**

**Yıllık Bütçenin öğrenim kaynakları ve öğrencilere sunulan destekler açısından % dağılımına nasıl karar verilmektedir?**

## **4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME**

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

İstanbul Ticaret Üniversitesi 2012-2017 Stratejik Planında araştırma ve yayın stratejisini "2016-

2017 eğitim-öğretim yılı sonunda araştırma ve yayın faaliyetlerinde vakıf üniversiteleri arasında ilk 10 içerisinde yer almak” olarak ifade etmiş, bu stratejiyi gerçekleştirmek için hedeflerini ve faaliyetlerini tanımlamış ve bu hedeflere ulaşmak için göstergelerini belirlemiştir. Kurumun resmi olarak yayınlanmış bir araştırma politikası olmamakla birlikte Yayın, Araştırma ve Proje Koordinasyon Kurulu (YAPKO) tarafından üniversite öğretim elemanlarına proje desteği sağlanmaktadır. Ayrıca YAPKO tarafından koordine edilen kurumun araştırma-geliştirme faaliyetleri kurum bünyesindeki fakültelerle UYGAR Merkezleri tarafından yürütülmektedir . Kurumdaki araştırma-geliştirme süreçleri ile eğitim-öğretim süreçlerinin doğrudan bütünleştirildiği alanlar olmamakla birlikte, lisans öğrencilerinin stajlarını İstanbul Teknopark bünyesindeki şirketlerde yapması, bazı lisansüstü tez çalışmalarının üniversitenin destek verdiği veya ortağı olduğu projelerle birlikte yürütüldüğü gözlenmiştir. Kurum 2017 yılında toplumsal katkı kapsamında eğitim, panel, konferans, söyleşi, seminer, çalıştay, sergi, konser, tiyatro, gezi ve kurs türünde toplam 335 faaliyet gerçekleştirmiş olup, söz konusu faaliyetlerin önemli bir bölümünde araştırma-geliştirme süreçleriyle toplumsal katkı süreçlerinin bütünleştiği gözlenmiştir.

**Kurumun araştırma stratejisi ve hedefleri ile bunlar doğrultusunda izlediği araştırma politikası bulunmakta mıdır?**

**Kurumdaki araştırma-geliştirme süreçleri ile eğitim-öğretim süreçlerinin bütünleştirildiği alanlar ve bu alanlarda izlenen politikalar nelerdir?**

**Kurumdaki araştırma-geliştirme süreçleri ile toplumsal katkı süreçlerinin bütünleştirildiği alanlar ve buralarda izlenen politikalar nelerdir?**

**Yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleri, kurumun araştırma ve geliştirme stratejilerine etkisi nasıl yansıtılmaktadır?**

**Yapılan araştırmaların sosyo-ekonomik kültürel dokuya katkısı nasıl ölçülmektedir? Bu katkı nasıl teşvik edilmektedir?**

## **2. Kurumun Araştırma Kaynakları**

Kurum araştırma-geliştirme faaliyetleri için her yıl mali kaynak ayırmakta ve bu kaynakların kullanımını ve planlamasını daha önceden belirlediği esaslara göre yapmaktadır. Araştırma-geliştirme faaliyetlerine iç paydaşların (akademik personel ve öğrenciler) katılımı YAPKO Başvuru ve Değerlendirme Esaslarına göre sağlanmaktadır. Dış paydaşların araştırma-geliştirme faaliyetlerine katılımı için izlenen herhangi bir politika bulunmamasına rağmen, üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde çeşitli sanayi kuruluşlarıyla kurum arasında imzalanan protokol kapsamında dış paydaşlarla ortaklaşa sınırlı düzeyde araştırma-geliştirme faaliyeti yürütüldüğü görülmüştür. 2015 ile 2017 yıllarında 10 projeye destek verilmiş olup, bu projelerin toplam bütçeleri de birbirine oldukça yakındır. 2015 ile 2017 yılları arasında desteklenen proje sayısı ve bütçe miktarında herhangi bir değişiklik olmaması Kurumun araştırma-geliştirme faaliyetlerini izleme yönteminin olmadığını ve/veya iyi işlemediğini göstermektedir. Kurum 2016 ve 2017 yıllarında araştırma çalışmaları için üniversite dışı fonların miktarını artırmaya yönelik proje tanıtım toplantıları, proje yazma eğitimleri, seminerler ve çalıştaylar düzenlemiş olup, söz konusu faaliyetler üniversite dışı fonların miktarının artırılması için yeterli düzeydedir. Kurum dışı proje fonları olarak 10 adet TÜBİTAK, 4 adet AB, 1 adet Kalkınma Ajansı ve 1 adet Bakanlık projesi 2017 yılında tamamlanmıştır. Öğretim üyesi başına düşen proje bütçesi açısından değerlendirildiğinde, yıl içinde tamamlanan proje sayısı oldukça düşük olup, gerek kurum içi ve gerekse kurum dışı fonlardan sağlanan proje desteklerini geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

**Kurumun araştırma-geliştirme strateji ve hedefleri doğrultusunda araştırma-geliştirme faaliyetleri için gerekli kaynakların nasıl planlamakta, tedarik etmekte ve kullanmaktadır? Bu hususta izlenen politikalar nelerdir?**

**Kurum araştırma-geliştirme faaliyetlerine paydaşların katılımını nasıl sağlamaktadır? Bu katılımın sürekliliği nasıl güvence altına alınmaktadır?**

**Kurum araştırma-geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarını izleme sistemi/yöntemi nasıldır? Bu sonuçları nasıl kullanmaktadır?**

**Kurumun araştırma çalışmaları için üniversite dışı fonlamaların miktarını arttırmaya yönelik izlediği stratejileri nelerdir?**

**Kurum dışı fonları kullanmaları için araştırmacıları teşvik etmek üzere gerçekleştirilen faaliyetler nelerdir?**

**Kurumun dış kaynaklardan sağladığı destekler (proje desteği, bağış, sponsorluk vb.) stratejik hedeflerine ne oranda katkı sağlamaktadır?**

### **3. Kurumun Araştırma Kadrosu**

Kurumun araştırma kadrosunun işe alınması, atanması ve yükseltilmesi ile ilgili süreçleri üniversitenin akademik yükseltme ve atanma yönetmeliği çerçevesinde yürütmekte, araştırma yetkinliklerini ve bu yetkinlikleri başarıma düzeyini de yine aynı yönetmeliğe göre tanımlamakta ve akademik personelin atama dönemi öncesi ölçmektedir. 2017 yılı itibarıyla Kurumun 238 akademik personeli bulunmaktadır. 8649 öğrenciye sahip üniversitenin eğitim-öğretim faaliyetlerinin de yine aynı personel tarafından gerçekleştirildiği düşünüldüğünde, kurumun akademik personel sayısı (özellikle araştırma görevlisi) iyileştirmeye açıktır. Kurumun araştırma altyapıları için gerekli fiziki ortamların sadece birkaç laboratuvarla sınırlı kaldığı görülmüş olup, mevcut araştırma altyapısı iyileştirmeye açıktır. Kadrosunun araştırma yetkinliğinin geliştirilmesi için personelin konferans, sempozyum ve çalıştay gibi bilimsel toplantılara katılımları, ERASMUS Uluslararası Değişim Programı kapsamında yurtdışındaki araştırma kurumlarını ziyaret etmeleri ve Teknopark ve TEKMER'deki kuluçka merkezi oluşturulması veya şirket kurma çalışmaları desteklenmekte ve teşvik edilmektedir. Söz konusu faaliyetler çıkartılan yönergelerle güvence altına alınmıştır. Araştırma kadrosu tarafından yıl içinde yapılan uluslararası makale çalışmaları YAPKO Başvuru ve Değerlendirme Esaslarına göre ödüllendirilmektedir. Önceki yıllarda makalenin yayınlandığı derginin özelliklerine bakılmaksızın dağıtılan ödüllerin, son dönemde derginin WEB of Science puanına göre gruplandırılarak dağıtılmaya başlandığı saha ziyareti sırasında yapılan görüşmelerde fark edilmiştir.

**Kurumda araştırma kadrosunun araştırma yetkinlikleri ve bu yetkinlikler bazında beklenen seviyeleri nasıl tanımlanmaktadır?**

**Araştırma kadrosunun bu yetkinlikleri başarıma düzeyleri nasıl, hangi sıklıkta ve hangi yöntemlerle ölçülmektedir?**

**Araştırma kadrosunun araştırma yetkinliğini geliştirmesi için hangi olanaklar, imkanlar ve destekler bulunmaktadır? Bu destek ve imkanların yeterliliği ve etkililiği nasıl ölçülmekte ve sonuçları nasıl değerlendirilmektedir?**

**Araştırma kadrosu; araştırma, teknoloji geliştirme veya sanat faaliyetleri nasıl teşvik edilmektedir? Bu teşviklere nasıl karar verilmektedir? Sağlanan bu teşviklerin yeterliliği ve**

**etkililiği nasıl ölçülmekte ve sonuçları nasıl değerlendirilmektedir?**

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

sıralamalarına göre son üç yıllık değişimi incelendiğinde, gerek tüm üniversiteler ve gerekse vakıf üniversiteleri sıralamasında İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin düşüş eğilimi gösterdiği belirlenmiştir (Tüm üniversite sıralaması; 2015-2016: 100'üncü, 2016-2017: 94'üncü, 2017-2018: 119'uncu, vakıf üniversiteleri sıralaması; 2015-2016: 24'üncü, 2016-2017: 20'inci, 2017-2018: 27'inci). Üniversitenin değişik birimlerinde görevli araştırma kadrosunun Web of Science kapsamındaki indekslerde (SCI, SSCI ve AHCI) taranan dergilerde 2015, 2016 ve 2017 yıllarında sırasıyla 27, 18 ve 29 adet yayınlanmış makalesi bulunmaktadır. Kurumun tescillenmiş 34 adet patent/faydalı model çalışması bulunmakta olup, bu çalışmaların 19 tanesi 2015 ve 2016 yıllarına aittir. Diğer taraftan söz konusu çalışmaların önemli bir bölümünde buluş sahibi aynı araştırmacıdır.

2015, 2016 ve 2017 yıllarındaki araştırma-geliştirme faaliyetleriyle URAP tarafından yapılan üniversite sıralamalarına ait veriler değerlendirildiğinde, 2012-2017 Stratejik Planının "9.6.6 Araştırma ve Yayın Stratejisi, Hedefleri, Faaliyetleri ve Göstergeleri" bölümünde belirtilen hedeflerinin büyük bir bölümünün gerçekleşmediği görülmüştür. Bu durumun kurumun araştırma-geliştirme faaliyetlerinin etkililik düzeyi/performansını ölçmemesi, değerlendirmemesi, araştırma performansının kurumun hedeflerine ulaşmasındaki yeterliliğini gözden geçirmemesi ve iyileştirmemesi, araştırma faaliyetlerine yönelik değerlendirme sonuçlarını yayınlamamasından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Her yıl yapılan üniversite sıralamalarında kurumun düşüş eğilimi göstermesi, yayın, patent/faydalı model çalışmalarının sınırlı düzeyde gerçekleşmesi ve üniversite geneline yayılmaması kurumun bölge, ülke ve dünya ekonomisine katkısının düşük seviyede kaldığını göstermektedir.

#### **Araştırma-Geliştirme Faaliyetleriyle İlgili Öneriler:**

- 238 olan mevcut araştırma kadrosunun genç, dinamik ve üretken araştırmacılarla desteklenmesi,
- UYGAR Merkezlerinin fiziki mekan ve personel ihtiyacının giderilmesi,
- Araştırma altyapısı için gerekli fiziki ortamların geliştirilmesi ve iyileştirilmesi
- Proje, makale, patent/faydalı model gibi bilimsel çalışmaların kurumun tüm birimlerini kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması ve bunun için politika geliştirilmesi

**Kurumun araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin etkililik düzeyi/performansı nasıl ölçülmekte ve değerlendirilmektedir?**

**Kurum, araştırma performansının kurumun hedeflerine ulaşmasındaki yeterliliğini nasıl gözden geçirmekte ve iyileştirilmesini sağlamaktadır?**

**Araştırma faaliyetlerine yönelik olarak yapılan değerlendirmelerin sonuçları nasıl yayımlanmaktadır?**

**Kurum, bölge, ülke ve dünya ekonomisine katkısı nasıl ölçülmektedir? Bu katkıların yeterliliği nasıl değerlendirilmektedir?**

**Kurum, bölge, ülke ve dünya ekonomisine nasıl katkılar sağlamaktadır (Ranking sistemleri-QS, Times Higher Education URAP vb.)?**

#### **5. YÖNETİM SİSTEMİ**

## 1. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı

İstanbul Ticaret Üniversitesi; 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği hükümleri doğrultusunda "İstanbul Ticaret Odası Eğitim ve Sosyal Hizmetler Vakfı" tarafından 2001 yılında kurulan bir vakıf üniversitesi olup Üniversite Mütevelli Heyeti, en üst karar organı olarak İstanbul Ticaret Odası Eğitim ve Sosyal Hizmetler Vakfı tarafından seçilmektedir. 14 kişiden oluşan mütevelli heyetinde 12 mütevelli heyet üyesi, 1 onursal üye ve rektör yer almaktadır.

Üniversite yönetimi ise, 2547 sayılı yasa ve ilgili yönetmeliklere uygun olarak organize edilmiş olup; üniversite işleyişi ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi ilkelerine göre yapılandırılmıştır. Katılımcı ve demokratik yönetim anlayışını benimseyen üniversite yönetimi, kaliteyi, sürekli gelişme ve iyileşmeyi ilke edindiğini beyan etmektedir. İnsanı merkeze alan ve onun yaratıcılığının en üst düzeyde ortaya çıkmasını sağlayan, karşılıklı saygıyı, sevgiyi ve ahlaki değerleri üst düzeyde tutan; katılımcı, adil, şeffaf ve mevzuata uygun bir yönetim tarzını esas alan bir anlayışa sahip bulunduğu ifade edilmektedir.

Üniversitenin akademik ve idari yönetimi Rektörlük tarafından yerine getirilmektedir. Rektörlük; Rektör ve 3 Rektör Yardımcısından oluşmaktadır. Üniversite senatosu Rektör ve Rektör Yardımcıları ile birlikte 21 üyeden, üniversite yönetim kurulu ise 10 üyeden oluşmaktadır. Genel sekreter her ikisinin de de raportör olarak yer almaktadır. Üniversitenin tüm idari işleri ise Genel Sekreterlikçe yapılmaktadır. Genel Sekreterlik, iki yardımcı ve sekiz daire başkanlığından oluşmaktadır. Bunlar [Bilgi İşlem](#), [Personel](#), [Mali İşler](#), [Öğrenci İşleri](#), [Strateji Geliştirme](#), [Kütüphane ve Dokümantasyon](#), [Sağlık Kültür ve Spor](#), [Yapı ve Teknik İşler Daire Başkanlığıdır](#). Bunların dışında ayrıca [Hukuk Müşavirliği](#), [Kurumsal İletişim Direktörlüğü](#), [Kariyer Planlama Merkezi](#), [Öğrenci Konuk Evi Müdürlüğü](#) bulunmaktadır.

İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin 2012-2017 Stratejik Planı'nda 19 Strateji, 50 Hedef, 76 Faaliyet ve 94 Gösterge yer almakta olduğu görülür. Kurum bu planda yer alan stratejik hedeflerine ulaşmayı nitelik ve nicelik olarak güvence altına alan yönetsel ve idari yapılanmaya büyük oranda sahiptir. Saha ziyaretlerinde yönetim kadrosunun gerekli yapıcı liderliği üstlenebildiği aynı şekilde idari kadroların da gerekli yetkinliğe sahip olduğu gözlemlenmiştir. Üniversitede bu anlamda büyük bir potansiyel vardır ancak geri bildirim raporunda da belirtildiği üzere stratejik hedeflere ulaşma noktasında İTO ve mütevelli heyet yönetimlerindeki değişikliklerin, idari personel motivasyon eksikliğinin, yönetim bilgi sistemlerinin bütünsel yapıda olmayışının, artan öğrenci sayılarının yeterli sayıda akademik ve idari personel ile desteklenemeyişinin olumsuz etkileri tüm süreçlere yansımakta, kurumsal performansın beklenen düzeye çıkarılmasını güçleştirmektedir. İstanbul Ticaret Üniversitesi özetle paydaşlarının henüz görmek istediği yerde değildir.

İstanbul Ticaret Üniversitesi her ne kadar bir vakıf üniversitesi olsa da yönetim ve idari yapı olarak yasalar gereği Türkiye'deki devlet üniversitelerine benzer bir yapıda olmak zorundadır. Bilindiği üzere Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinin yönetim yapısı ve karar alma süreçleri 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında düzenlenmektedir. Bu çerçevede senato üniversitenin en üst akademik karar organı, üniversite yönetim kurulu ise en üst idari karar verme organıdır. Bu iki kurul, rektörün yönetiminde rektörlüğe bağlı akademik ve idari birimler ile birlikte üniversitenin yönetiminden ve üniversitenin tüm akademik ve idari süreçlerinin işleyişinden sorumludur. Birimlerin sorumluluk alanlarına giren konularda ise birimlerin Kurulları ve Yönetim Kurulları karar alıcı organlardır.

Fakülte (6), enstitü (4), uygulama ve araştırma merkezleri (27) gibi akademik birimlerin ve bu birimlere bağlı bölüm, program, anabilim dalı gibi alt akademik birimlerin yönetim ve karar alma mekanizmaları yine aynı yasa çerçevesinde tanımlanmış olup, bu birimlerin akademik ve/veya

yönetim kurulları ve yöneticilerinin liderliğinde üst yönetim ile ilişkili hiyerarşik bir yapı içerisinde görevlerini yerine getirmektedirler.

Özetle İstanbul Ticaret Üniversitesi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı süreçlerinin yönetimini başta anayasa ve yasaların yükseköğretim alanını düzenleyen ilgili hükümleri ile kurumun söz konusu faaliyet ve süreçleri düzenleyen yönetmelik ve yönergeleri çerçevesinde gerçekleştirmektedir. Sözü edilen tüm akademik ve idari birimlere, bunların faaliyet ve göstergelerine, ayrıca ilgili mevzuata üniversitenin web sayfası üzerinden erişim büyük oranda mümkündür.

İstanbul Ticaret Üniversitesinde iç kontrol eylem planı hazırlama süreci ilk olarak 2015-2016 öğretim yılında başlamıştır. Bu bağlamda iç denetim ve iç kontrol standartları oluşturulma çalışmaları devam etmektedir. İç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması ve geliştirilmesi çalışmalarının, iç denetim biriminin danışmanlığında, üst yöneticinin liderliği ve gözetiminde, strateji geliştirme biriminin teknik desteği ve koordinatörlüğünde, harcama birimlerinin katılımıyla yürütüleceği kurum tarafından ifade edilmektedir.

Bu amaç doğrultusunda Güreli YMM kuruluşuna ilk aşamada “İdari Birimlerin İş Süreçleri Denetimi” yaptırılmış ve değerlendirme raporu alınmıştır. Takip eden aşamada “İç Kontrol ve Denetim Sistemi”nin kurulduğu beyan edilmektedir.

Dolayısıyla iç kontrol eylem planı hazırlama süreci, bu eylem planlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi uygulamaları yeni başladığından ve yakın zamanda oturması beklendiğinden gelişmeye açık alan olarak ifade edilmesi uygun düşmektedir.

Bilindiği üzere devlet üniversitelerinden farklı olarak Vakıf yükseköğretim kurumlarında Mütevelli Heyetleri söz konusudur. Vakıf yükseköğretim kurumunun en yüksek karar organı olan mütevelli heyet, vakıf yükseköğretim kurumunun tüzel kişiliğini temsil eder. Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği (R.G. 31.12.2005/26040) hükümlerine göre mütevelli heyet, yükseköğretim kurumunda görevlendirilecek yöneticiler ve öğretim elemanları ile diğer personelin sözleşmelerini yapar, atamalarını, öğretim elemanı dışındaki personelin terfilerini ve görevden alınmalarını onaylar, yükseköğretim kurumunun bütçesini kabul eder ve uygulamaları izler. Öğrencilerden alınacak ücretleri tespit eder. Ayrıca Yükseköğretim Kurulu'nun olumlu görüşü alınmak suretiyle vakıfça hazırlanan yönetmelik hükümlerine göre diğer görevleri yürütür.

Vakıflarca kurulacak yükseköğretim kurumlarındaki akademik organlar, devlet yükseköğretim kurumlarındaki akademik organlar gibi düzenlenir ve onların görevlerini yerine getirir ancak bu konuda mütevelli heyetin yetkileri saklıdır. Mütevelli heyetleri ile vakıf üniversite yönetimleri (rektör, yönetim kurulu, yürütme kurulu) arasında akademik ve idari konularda yetki dağılımı, yetki kullanma ve karar alma konuları bu açıdan kritik öneme sahiptir.

Rektörlük görevini uzun süredir yürüten Prof. Dr. Nazım Ekren'in üniversitedeki uzun yıllara dayanan deneyimi, üst düzey devlet adamı ve siyaset tecrübesi, akademik birikimi ve yapıcı bireysel kişiliği ve güçlü liderliği ile üniversitede paylaşımcı ve katılımcı bir yönetim anlayışının tesis ettiği ve bu anlayış doğrultusunda bir üst yönetim oluşturmuş olduğu gözlemlenmiştir. Rektörlüğü süresince birçok ticaret odası başkanı ve farklı mütevelli heyetleri ile birlikte çalışmak durumunda kalan sayın Rektör zaman zaman yaşadığı yönetişim sorunlarının üstesinden gelmeyi bu sayede başarabilmiş ve farklı mütevelli heyetleri ile üniversite yönetimi arasında bir köprü ve denge unsuru olabildiğini geçen zaman içerisinde ustaca göstermiştir. Anlaşılacağı üzere Mütevelli heyetleri ile kurulan etkili iletişim sonucunda akademik ve idari konularda yetki kullanımında gerekli esneklik sağlanırken aynı zamanda en önemli paydaşların da karar süreçlerine katılımı sağlanmış olmaktadır.

**Kurumun, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi dâhil olmak üzere yönetim ve idari yapısı nasıldır?**

**İç kontrol eylem planı hazırlama süreci nasıldır? Bu eylem planlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi süreçleri nasıl yürütülmektedir?**

**Vakıf yükseköğretim kurumlarında Mütevelli Heyeti ile Yönetim Kurulu (Senato) arasında yetki dağılımı nasıldır? Akademik ve İdari konulardaki yetki kullanma ve karar alma dengesi nasıl gözetilmektedir?**

## **2. Kaynakların Yönetimi**

İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin insan kaynakları, mali kaynakları ile taşınır ve taşınmaz kaynaklarının büyük bir kısmını etkin ve verimli kullandığını kısmen güvence altına alan bir yönetim sistemine sahip olduğu söylenebilir. Özellikle insan kaynaklarının yönetimi alanı iyileştirmeye ve geliştirilmeye açık bir alan olarak değerlendirilmektedir.

Gerek akademik (238 kişi) gerekse idari ve destek birimlerinde (173 kişi) görev alan personelin eğitim, deneyim ve liyakatlerinin üstlendikleri görevlerle ilişkileri bakımından çok yüksek düzeyde olduğu ve bunun kurumun güçlü yönlerinden biri olduğu görülmüştür. Özellikle akademik personelin aidiyet duygusu, kurumu sahiplenme eğiliminin yüksekliği dikkat çekici boyuttur. Öğretim üyelerinin büyük bir çoğunluğu akademik bilgi ve birikim bakımından yüksek yetkinliktedir ancak öğretim üye yardımcılarıyla yeterince desteklendiğini söylemek pek mümkün görünmemektedir. Öğrenci sayıları yıllar içinde artarken öğretim üyesi ve yardımcısı sayılarındaki oransal düşüş dikkat çekicidir. Özellikle kurumun araştırma görevlisi ihtiyacını karşılamaya dönük bir çalışma yapmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

KİDR, insan kaynakları yönetiminde etkinliğin sağlanması açısından TSE kalite standartları doğrultusunda bir performans sisteminin varlığından bahsetmektedir. Ayrıca insan kaynakları fonksiyonları açısından planlı ve ihtiyaca uygun bazı eğitimlerin yapıldığı ifade edilmektedir. Halihazırda kurumda tanımlanmış ve yazılı hale getirilmiş bir kariyer planlama süreci yoktur ancak bu ihtiyaç doğrultusunda süreç çalışmalarının başlatıldığı beyan edilmiştir.

Diğer yandan insan kaynakları yönetim bilişim sisteminin bazı modüllerinin aktif olarak çalıştığı, bazı modüllerinin ise kullanılmadığı, bunun birimin geçiş aşamasında olmasından kaynaklandığı, dolayısıyla teamüllerden gelen idari personel seçme ve yerleştirme konusu ile kariyer ve ücret yönetiminde aksaklıklar yaşandığı anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde istenen etkinliğin sağlanabilmesi için gerekli çalışmalarının ivedilikle tamamlanması ve önlemlerin alınması önem arz etmektedir.

Özetle insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına yönelik üniversite genelinde henüz insan kaynakları planlaması ve norm kadro çalışması yapıldığına dair bir uygulamaya rastlanılmamış ve bu konunun da üniversitenin öncelikli iyileştirilmeye açık bir alanı olduğu gözlemlenmiştir.

Öğretim elemanlarının değerlendirilmesi 20 Nisan 2010 tarihve 72/1 sayılı mütevelli heyeti kararı ile kabul edilen "Öğretim Elemanı Kadrolarına Başvurma, Atama ve Yükseltme İlkeleri Yönergesine göre ve 2547 sayılı yüksek öğretim mevzuatı doğrultusunda ADEK (Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu) tarafından yapılmaktadır.



İşe alınan/atanan akademik personelinin alındığı alanla ilgili olarak gerekli yetkinliğe sahip olup olmadığının izlenmesi ve kontrolü noktasında bölüm başkanlarının aktif rol aldığı ifade edilmektedir. Ders dağıtım ve görevlendirmelerinin, akademik personelin özgeçmişleri üzerinden eğitim durumu ve akademik çalışmaları değerlendirilerek yapıldığı belirtilmektedir.

İdari personelin seçiminde de yine adayın beyanı ve özgeçmişini üzerinden ilgili birimin yetkilisinin görüşü alınarak 2 aylık deneme süresinden sonra yapılacak bir değerlendirme neticesinde karar verilmektedir. İdari personelin izlenmesi ve kontrolü birim yöneticileri ve genel sekreterlik tarafından gerçekleştirilmektedir.

4857 sayılı kanun kapsamında istihdam edilen idari ve destek biriminde görevli personelin eğitim ve liyakatleri ile üstlendikleri görevlerle uyumunu sağlamak üzere tanımlı süreçlerin ve politikaların varlığına ilişkin yeterli kanıt ulaşılamamıştır. Bununla birlikte idari personelin büyük çoğunlukla lisans ve yüksek lisans derecelerine sahip olması ve mevcut birimlerinde kadro kısıtları nedeni ile yükselme olanaklarının sınırlı olmasının üniversitenin idari personelinin motivasyonu ve görevlerindeki performansı açısından üzerinde titizlikle durulması gereken bir konu olduğu düşünülmektedir.

Kurumun benimsenen temel mali politikası öz kaynaklarıyla varlığını sürdürmek olarak ifade edilmektedir. Mali kaynak çeşitliliğinin artırılmasına önem verilmektedir. Kaynakların etkinlik, verimlilik ve alternatif maliyetler dikkate alınarak kullanıldığı belirtilmektedir.

Üniversite mali kaynaklarının yönetiminde “Üniversite Bütçe Uygulama Yönergesi”nin çok önemli bir fonksiyon icra ettiği belirtilmektedir. Zira bu yönerge mali işlemlerin gerçekleştirilmesi aşamasında kullanılacak yetki çerçevesini ve sürecini açıklamaktadır.

Kurumun gelirleri öğrenci öğrenim ücretleri, kurucu vakıf katkısı ve diğer gelirlerden oluşmaktadır. Giderleri ise akademik ve idari personel giderleri ile işletme genel giderlerinden oluşmaktadır. Kurumda akademik birimler bazında bütçe hazırlanmakta ve konsolide edilmektedir. Bütçenin gelirleri ve giderleri arasında uyum ve denge bulunduğu ifade edilmektedir. Harcama yetkilerinin harcamaların tutarsal büyüklüklerine göre yukarıdan aşağı göçerilmiş olması bir yandan mali kontrolde etkinliği sağlamak adına diğer yandan faaliyetlerin ve hizmetlerinin kesintisiz akışını güvence altına alması bakımından olumlu karşılanmıştır. Özetle kurumun, mali disipline önem verdiği görülmüştür.

Taşınır ve taşınmaz kaynakların yönetiminin, Uyumsoft ERP sistemi üzerinden Zimmetleme modülü vasıtası ile Demirbaş sorumlusu tarafından etkin bir şekilde takip edildiği ifade edilmektedir. ERP sistemi sayesinde her bir personelin üzerinde bulunan demirbaşlar takip edilebilmekte, kaynak israfına yol açmadan ihtiyaçların karşılanması olanaklı hale gelmektedir. Özellikle taşınır kaynakların yönetiminde bilişim sistemlerinden de yararlanılarak belli bir etkinlik düzeyinin yakalanmış olması olumlu olarak karşılanmıştır.

**İnsan kaynaklarının yönetimi nasıl ve ne kadar etkin olarak gerçekleştirilmektedir?**

**Kurum, işe alınan/atanan personelinin (alındığı alanla ilgili olarak) gerekli yetkinliğe sahip olmasını nasıl güvence altına almaktadır?**

**İdari ve destek birimlerinde görev alan personelin eğitim ve liyakatlerinin üstlendikleri görevlerle uyumunu sağlamak üzere tanımlı süreçler nelerdir?**

**Mali kaynakların yönetimi nasıl ve ne kadar etkin olarak gerçekleştirilmektedir?**

**Taşınır ve taşınmaz kaynakların yönetimi nasıl ve ne kadar etkin olarak gerçekleştirilmektedir?**

### **3. Bilgi Yönetimi Sistemi**

**Kurumun her türlü faaliyeti ve süreçlerine ilişkin verileri toplamak, analiz etmek ve raporlamak üzere kullandığı bilgi yönetim nasıl işletilmektedir?**

**Kurumun izlemesi gereken anahtar performans göstergelerinin değerleri nasıl toplanmakta ve paylaşılmaktadır? Bilgi Yönetim Sistemi nasıl desteklemektedir?**

**Kurumda kullanılan bilgi sistemi, başta kalite yönetim süreçleri olmak üzere diğer tüm süreçleri nasıl desteklemektedir?**

**Kurumsal iç ve dış değerlendirme sürecine yönelik bilgiler önceden planlanmış ve ilan edilmiş sıklıkta toplanmakta mıdır?**

**Toplanan verilerin güvenliği ve gizliliği ve güvenilirliği nasıl sağlanmakta ve güvence altına alınmaktadır?**

**Kurumsal hafızayı korumak ve sürdürülebilirliğini güvence altına almak üzere nasıl uygulamalar yapılmaktadır?**

### **4. Kurum Dışından Tedarik Edilen Hizmetlerin Kalitesi**

**Kurum dışından alınan idari ve/veya destek hizmetlerinin tedarik sürecine ilişkin kriterler nelerdir?**

**Kurum dışından alınan bu hizmetlerin uygunluğu ve kalitesi nasıl sağlanmakta ve sürekliliği nasıl güvence altına alınmaktadır?**

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

**Kurum, topluma karşı sorumluluğunun gereği olarak, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme faaliyetlerini de içerecek şekilde tüm faaliyetleri ile ilgili güncel verileri kamuoyuyla nasıl ve hangi ortamlarda paylaşmaktadır?**

**Kurum, kamuoyuna sunduğu bilgilerin tarafsızlığını ve nesnellliğini nasıl güvence altına almaktadır?**

**Kurum yöneticilerinin liderlik özellikleri nasıl ölçülmekte ve izlenmektedir? Bu yetkinliklerin geliştirilmesi için ne gibi uygulamalar yapılmaktadır?**

**Kurumun hesap verebilirlik ve şeffaflık konusunda izlediği politikası ve uygulamaları nelerdir?**

## **6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

İstanbul Ticaret Üniversitesi Kalite İç Değerlendirme Raporunun değerlendirilmesi ve sonrasındaki saha ziyareti sırasındaki gözlemlere dayalı olarak kurumun güçlü yönleri ve gelişmeye açık yanları

aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Kurumun “Güçlü” yönleri :

1. Kurumun, 136 yıllık birikim ve 420 bine varan geniş üye ağıyla İTO'nun kurumsal desteğine sahip olması,
2. Kurumun kalite kültürünü geliştirme çabalarını dış değerlendirmeye açarak ve akredite olmak isteyen programları teşvik ederek özgüvenini ortaya koyması,
3. Rektörün güçlü liderliği ve üst yönetimin dinamizmi ile her kademedeki öğretim elemanlarının kurumu sahiplenmeleri ve kalite iyileştirme yönlü çabalara samimi katılımı,
- 4 . Vizyon ifadesinde yer alan disiplinler arası çalışmaları gerçekleştiren, kurumun kendisini küresel yönelimlere uyarlama misyonuna katkı sağlayan Finans ve Dış Ticaret Enstitülerinin varlığı,
- 5 . Fonksiyonel ve iş dünyasıyla etkileşim içinde olan UYGAR merkezleri ve lisansüstü programların varlığı,
- 6 . Programların tasarımı ve gözden geçirilmesi aşamalarıyla eğitim-öğretim süreçlerinde iç ve dış paydaşların etkin katılımı ve desteğinin sağlanması,
- 7 . Akademik kadronun motivasyonunu artıracakı önceden ilan edilmiş güçlü teşvik sisteminin varlığı,
8. Öğrencilere sağlanan burs ve indirim imkânlarının çeşitliliği,
9. Kurumun uluslararasılaşma boyutunu güçlendirecek düzeyde yabancı öğrencilerin varlığı,
10. Dış paydaşlarla olan güçlü ilişkilerin staj ve iş imkânlarını artırması,
11. Öğretim üyeleri ve idarecilerin öğrenciler tarafından kolay ulaşılabilir olması
12. Araştırma kadrosunun yetkinliğinin geliştirilmesi ve iyileştirmesi için yeterli olanaklar olması.

Kurumun “Gelişmeye Açık” yönleri :

1. Üniversitenin coğrafi konumu - iki farklı yakasında olan kampüslerde sürdürüyor olması ve ulaşım zorluklarını aşma yönündeki girişimlerin sonuca ulaşması,
2. Kurumun kalite güvencesi sistemini, eğitim-öğretim süreçlerini ölçme ve izlemeye imkân tanıyacak şekilde tasarlaması ve bu sürecin sürekliliğinin sağlanması
3. Başarı ölçme ve değerlendirme yönteminin (BDY) hedeflenen ders öğrenme çıktılarına ulaşıldığını ölçebilecek şekilde tasarlanması,
4. Eğiticilerin eğitimi programının genişletilmesi, yaygınlaştırılması,
5. Danışmanlık sisteminin etkinliğinin izlenmesi,
6. Programların tasarımı ve onayı için tanımlı süreçlere sahip olunması,
7. Kalite yapılanmasının akademik ve idari birimlere yaygınlaştırılması,

8. Stratejik planda yer alan amaç-strateji-faaliyet-göstergelerin uyumsuzluğu ve stratejik planla ilişkilendirilmesi,
9. Eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetsel/idari süreçlerde PUKÖ döngülerinin oluşturulması,
10. Yönetim bilgi sistemlerinin bütünsel bir yapıya kavuşturulamamış olması,
- 11.Eğitim-öğretim faaliyetlerinin dijital çağın sağladığı platformlarla yeterince desteklenmesi,
12. Bologna süreci uyum çalışmaları kapsamında yapılan faaliyetlerin yeterli düzeyde olmaması,
13. Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının sürekli artış göstermesi ve eğitim-öğretim kadrosunu destekleyecek araştırma görevlisi sayısının yetersiz olması
14. İdari personelde kalite süreçlerine dahil edilerek motivasyonlarının artırılması,
15. Topluma hizmet anlamında yüksek olan engelli farkındalığının eğitim öğretim süreçlerine yansması.

## **2. Kalite Güvence Sistemi**

## **3. Eğitim ve Öğretim**

## **4. Araştırma ve Geliştirme**

## **5. Yönetim Sistemi**