

KURUMSAL İZLEME RAPORU

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

İzleme Takımı

PROF. DR. HÜSEYİN GÜÇLÜ YAVUZCAN (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. MUSA ÖZATA (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. AHMET YILDIZ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

HAYRUNNİSA KOÇ (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

ÖZET

Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından İstanbul Ticaret Üniversitesi izleme sürecinde görevlendirilen İzleme Takımı, YÖKAK tarafından belirtilen izleme takvimine uygun olarak Haziran 2021 döneminde çalışmalarına başlamıştır. Öncelikle, Kurumun 2018 Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) ve 2020 Kurumsal İç Değerlendirme raporu (KİDR) ile Performans Göstergeleri üzerinde kapsamlı değerlendirmeler yürütülmüştür. Söz konusu değerlendirmeler sırasında İzleme Takımımız üç kez çevrimiçi olarak toplanmıştır. İzleme Takımımız tarafından İzleme Ziyaretinin yüz yüze yapılmasına karar verilmiş ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Yönetimi ile temasa geçilerek, Kurumsal İzleme Programı kapsamında yürütülecek faaliyetler ve İzleme Programının detaylarına ilişkin görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

KGBR, KİDR ve performans göstergelerinin değerlendirilmesi sonucunda, İzleme Ziyaretine yön verebilmesi açısından takım üyelerince belirlenen ilave bilgi ve belge talepleri Üniversiteye iletilmiştir. Üniversite, İzleme Takımına gerekli kolaylığı sağlayarak istenilen ilave bilgi ve belgeler ile 2018 yılı KGBR’nda belirtilen gelişmeye açık yanlar ve güçlü yanlar ile ilgili zaman zarfında yürütülen faaliyetleri içeren dokümanları İzleme Takımımıza sunmuştur.

Üniversite ile iş birliği içerisinde hazırlanan İzleme Programı çerçevesinde, 12.07.2021 tarihinde yüz yüze İzleme Ziyareti gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, İzleme Takımımız 11.07.2021 tarihinde öğleden sonra İstanbul’a ulaşarak kendi arasında ziyaret öncesi son toplantısını yaparak Ziyaret Programını gözden geçirmiş ve Üniversitenin sunduğu ilave bilgi ve belgeleri incelemiştir.

12.07.2021 tarihinde gerçekleştirilen yüz yüze İzleme Ziyareti kapsamında, Rektör ve Üst Yönetim, Mütevelli Heyet Başkan Vekili, Kalite Komisyonu üyeleri, Kalite Komisyonuna bağlı olarak kurulan yedi alt komisyondan seçilen temsilciler, akademik birimlerde kurulan kalite komisyonlarından seçilen temsilciler, Üniversite bünyesinde görevlendirilen kalite elçilerinden seçilen temsilciler, Senato, Genel Sekreter, Kariyer Merkezi Müdürü, Mimarlık ve Tasarım Fakültesi ile İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesinden seçilen üçer öğretim üyesi ile öğrenci konseyi ve öğrenci topluluklarından seçilen toplam 11 öğrenci ile ayrı ayrı görüşmeler yürütülmüştür. Senato ile yapılan toplantıda Rektör Prof. Dr. Yücel OĞURLU tarafından KGBR sonrası dönemde gelişmeye açık yanlara ilişkin yürütülen faaliyetleri içeren açıklamalar yapılmıştır. Kalite Komisyonu ile yapılan toplantıda da Üniversitenin kalite süreçlerinden sorumlu Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Abdul Halim ZAİM tarafından KGBR sonrasında Kalite Komisyonunun yeniden yapılması, birimler bazında kalite süreçlerine yönelik yürütülmesi planlanan süreçler, Kalite Komisyonuna bağlı olarak kurulan alt komisyonların görev tanımları, Üniversite bünyesinde görevlendirilen kalite elçilerinin faaliyetleri, farklı ölçütlerde PUKÖ döngülerinin oluşturulmasına yönelik süreçlere ilişkin detaylı bilgiler sunulmuştur.

2018 KGBR, 2020 KİDR, Üniversitenin web sayfası, Üniversiteden istenilen ilave bilgi ve belgeler ile İzleme Ziyareti sırasında yürütülen görüşmelerin değerlendirmelerini kapsayacak şekilde Kurum İzleme Raporu hazırlanmıştır.

KURUM HAKKINDA BİLGİLER

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul Ticaret Odası Eğitim ve Sosyal Hizmetler Vakfı tarafından 2001 yılında kurulmuştur. 2020 yılı itibariyle, 6 Fakülte, 5 Enstitü ve 15 Araştırma ve Uygulama Merkezinde 278 akademik, 232 idari personel ve 8.042 öğrenci ile faaliyetlerini sürdürmektedir. 2018 yılında 246 olan akademik personel sayısı 2020 yılı itibariyle 278'e, 281 olan idari personel sayısı ise 232'ye düşmüştür.

Üniversite Bünyesindeki Fakülteler

- İşletme Fakültesi
- Mühendislik Fakültesi
- Mimarlık ve Tasarım Fakültesi
- İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi
- Hukuk Fakültesi
- İletişim Fakültesi

Üniversite Bünyesindeki Enstitüler

- Fen Bilimleri Enstitüsü
- Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Dış Ticaret Enstitüsü
- Finans Enstitüsü
- İletişim Bilimi ve İnternet Enstitüsü

Üniversite Bünyesindeki Uygulama ve Araştırma Merkezleri

- Bilişim Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Komşu ve Çevre Ülkeler Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Liderlik ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Çevre ve Doğa Bilimleri Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Ekonomi ve Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi
- İslam Ekonomisi ve Ekonomik Sistemler Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Avrupa Birliği Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Kadın ve Aile Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Üniversite-İş Dünyası İlişkileri Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Ulaştırma Sistemleri Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Düşünce ve Proje Üretim Akademisi
- Fikri Mülkiyet ve Rekabet Hukuku Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Sanayi Politikaları ve Kalkınma Merkezi

Üniversitenin İdari Birimleri

- Genel Sekreterlik
- Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı
- Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
- Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı
- İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı
- Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
- Kariyer Merkezi Müdürlüğü
- Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
- Yazı İşleri Müdürlüğü
- Hukuk Müşavirliği

- Mali İşler Daire Başkanlığı
- Strateji Geliştirme Müdürlüğü
- Satın Alma Müdürlüğü
- Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı

Üniversitede 6'sı %100 İngilizce, 10'u %30 İngilizce ve 23'ü Türkçe olmak üzere toplam 39 lisans programı bulunmaktadır. Ayrıca 5 Enstitü bünyesinde 23'ü İngilizce ve 130'u Türkçe olmak üzere 153 lisansüstü program yer almaktadır.

Üniversite, İstanbul'un Sütlüce ve Küçükalyalı semtlerindeki yerleşkelerinde faaliyet göstermektedir. Üniversitenin ayrıca İngilizce Hazırlık Bölümü de bulunmaktadır. Üniversite tarafından 2020 yılında geliştirilen İnsan Kaynakları Yönetimi Projesi ile stratejik plan ile insan kaynakları yönetimini birleştiren bir yaklaşım uygulamaya aktarılmış ve bu kapsamında uygun unvan ile nitelikli insan kaynağı istihdam hedefi bir arada kurgulanmıştır. Dolayısıyla, idari personelin etkin ve verimli bir çalışma ortamında kendini sürekli geliştirmesi hedefinin yanı sıra kendi kariyerlerini ilerletmeleri ve kurumun hedeflerine uygun şekilde süreç takibinin yapılması amaçlanmıştır.

KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

2018 KGBR'nda Belirtilen Gelişmeye Açık Yanlar

- Kalite yapılanmasının akademik ve idari birimlere yaygınlaştırılması,
- Stratejik planda yer alan amaç-strateji-faaliyet-göstergelerin uyumsuzluğu ve stratejik planla ilişkilendirilmesi,
- Eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetsel/idari süreçlerde PUKÖ döngülerinin oluşturulması,
- Kurumun kalite güvencesi sistemini, eğitim-öğretim süreçlerini ölçme ve izlemeye imkân tanıyacak şekilde tasarlaması ve bu sürecin sürekliliğinin sağlanması

Misyon ve Stratejik Amaçlar

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 anlaşılmalı birlikte, kurumun ilan edilmiş, akademik ve idari personel ile öğrenciler tarafından içselleştirilerek, **yaygınlaştırılmış bir kalite politikasının henüz bulunmadığı** görülmektedir.

Üniversitenin web sayfasının kalite güvence sistemi bölümünde "Politikalarımız ve Yaklaşımlarımız" sekmesinde beyan edilen bazı tanımlama ve yaklaşımlar sunulmakla birlikte, belirlemiş olduğu misyon ve vizyonu çerçevesinde oluşturacağı **Kalitesi Politikasını 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.

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 eksiklikleri** görülmektedir. Dolayısıyla, kurumun 2018-2023 Stratejik Planında öncelikle misyon ve vizyonu çerçevesindeki duruşunu daha somut şekilde yansıtabilecek, kapsayıcı stratejik amaçların (temel hedefler) belirlenerek **hedef, strateji ve performans göstergelerinin ilişkilendirilerek uyumlu ve ölçülebilir bir kalite sürecinin** oluşturulmasının önemli olduğu öngörülmüştür.

İç Kalite Güvencesi

Üniversitenin stratejik yönetimi ile geçerli olan kalite yönetimi uygulamalarının daha sistematik, **kolay ölçülebilir, izlenebilir ve sürdürülebilir bir yapı ile kurgulanmasında fayda** olduğu düşünülmektedir.

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.

Periyodik olarak sürekli iyileştirme bakış açısıyla yürütülmesi öngörülen kalite yönetim süreçlerinin

henüz tüm akademik birimler ve programlarda **yerleşik ve içselleştirilmiş bir sistem içerisinde ele alınmadığı anlaşılmaktadır.**

Üniversitenin 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.

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.

Paydaş Katılımı

Üniversitedeki 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. 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.

Üniversitenin 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.

2019-2021 Dönemindeki Gelişmeler

1. Misyon ve Stratejik Amaçlar

Üniversitenin 2018 KGBR'nda belirtildiği gibi, 2018-2023 Stratejik Planında kalite güvence sistemi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve yönetim sistemi başlıklarında belirli düzeyde sistematik politikaların ortaya konulduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, Kalite Komisyonunun yeni yapılanmasına bağlı olarak kurulan Toplumsal Katkı Komisyonunca da yakın dönemde kapsamlı toplumsal katkı strateji, politika ve hedeflerini hazırlayarak yayınlamıştır. Ancak, Üniversitenin web sayfasındaki Kalite Güvence Sistemi sekmesindeki Politika ve Yaklaşımlarımız bölümünde yayınlanan kurumsal politikaların 2018-2023 Stratejik Planında belirtilen politikalarla tam uyumlu olmadığı gözlemlenmektedir. Kurumda, KGBR sonrası meydana gelen Üniversite Yönetimi ve Mütevelli Heyet değişimleri ile politikalarda revizyona gidilmekte olduğu ve yeni kalite yönetimi yapılanmasına bağlı olarak ilgili komisyonların politika ve stratejileri güncellemekte olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, 2018-2023 stratejik planında belirtilen politikalarda bazı değişikliklerin olması söz konusudur. Bu çerçevede, Toplumsal Katkı Komisyonu tarafından yakın zamanda hazırlanmış olan toplumsal katkı politika ve strateji belgesinde yürütülen sürece benzer şekilde, kalite güvence sistemi komisyonu, eğitim-öğretim komisyonu, araştırma-geliştirme komisyonu ve yönetim sistemi komisyonlarının da web sayfasında ilan edilecek şekilde kurum çalışanlarınca bilinecek, somut, gerçekçi ve sürdürülebilir kalite güvencesi, eğitim-öğretim (uzaktan eğitimi de içerecek şekilde), araştırma-geliştirme ve yönetim sistemi politikalarını gözden geçirmeleri önerilmektedir. Ayrıca, gözden geçirilecek kurumsal politikaların bir sonraki stratejik planın ve kurumsal yönetim sisteminin bir parçası haline getirilerek sürdürülebilirliğinin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda, **Üniversitede sürdürülebilir kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi politikalarının varlığı gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.** Her ne kadar, Üniversitede

ilan edilmiş tanımlı politikalar bulunmakla birlikte, söz konusu politikaların birbirleriyle ilişkilendirilmesi, üniversitenin tüm birimleri ve paydaşları tarafından benimsenmesi ve politikalarla uyumlu uygulamaların artırılarak içselleştirilmesinde fayda bulunmaktadır.

Üniversitenin Stratejik Planında politikalarıyla ilişkilendirdiği strateji, hedef, gösterge ve faaliyetleri de ölçülebilir ve izlenebilir bir yapıya kavuşturması önemli görülmektedir. İzleme Ziyareti sırasında, önümüzdeki yıl tüm verilerin izlenmesi ve gerekli önlemlerin alınmasına yönelik bütünlük kalite bilgi sistemi yazılımının kurulacağı bilgisi elde edilmiştir. Söz konusu bilgi sistemi aracılığıyla, akademik birimler ve idari birimlerin öz değerlendirme ve performans izleme süreçlerinin daha etkin olarak yönetilebileceği değerlendirilmektedir.

Üniversitenin yıllardır süregelen Stratejik Plan kültürü ve geleneği bulunmaktadır. 2018-2023 Stratejik Planı mevcut dönemi kapsayan, kısa/orta uzun vadeli amaçlar, hedefler, alt hedefler ve eylemleri içermektedir. Söz konusu planın stratejik paydaşlar başta olmak üzere, iç ve dış paydaşların görüşleri alınarak hazırlanmış olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, söz konusu planda gerçekleştirilecek olan eylemlerin zamanlaması, önceliklendirilmesi, sorumluları, mali kaynakları bulunmamaktadır. Aynı zamanda söz konusu plan, hedeflere bağlı yıllık düzeyde ölçülebilir nitelikte performans göstergelerini de içermemektedir. Dolayısıyla, stratejik plana ilişkin olarak KGBR’nda belirtilen **strateji-hedef-faaliyet ve göstergelerdeki uyumsuzluklar halen gelişmeye açık yan olarak devam etmektedir.**

Diğer taraftan, Stratejik Plana ilişkin hedef ve göstergelerin yıllık gerçekleştirmelerinin henüz takip edilmediği ve ilgili kurullarda tartışılarak gerekli önlemlerin alınmasına yönelik döngünün oluşturulamamış olduğu görülmektedir. İzleme Ziyareti sırasında yapılan görüşmelerde, 2021 yılında kurulmuş olan Stratejik Plan Geliştirme ve İzleme Komisyonu tarafından izleme, güncelleme ve önlem alma faaliyetlerinin yakın dönemde başlatılacağı bilgisi edinilmiştir. Stratejik Plan Geliştirme ve İzleme Komisyonunun öncelikle 2020, sonrasında ise 2021 yılı hedef ve gösterge gerçekleştirmelerini Üniversiteden istenilen ek bilgi ve belgelerde sunulan Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Tablolarını kullanarak takip etmesi, söz konusu izleme sonuçlarını gerekli önlemlerin alınması amacıyla ilgili akademik birimler ve komisyonlarla paylaşarak iyileştirme eylem planlarını oluşturmaları önerilmektedir. Bu kapsamda, **stratejik plana ilişkin hedef ve göstergelerin yıllık takibi ve gerekli önlemlerin alınmasına yönelik döngülerin oluşturulması Üniversitenin gelişmeye açık yanı olarak değerlendirilmektedir.**

Ayrıca, 2018-2023 Stratejik Planındaki bazı hedefler dikkate alındığında, stratejik plan hazırlık sürecindeki beklentiler ile Kurumun altyapısı arasında rasyonel düzeyde ilişki kurulamadığı anlaşılmaktadır. Stratejik Plan Geliştirme ve İzleme Komisyonunun 2020 ve 2021 yıllarına ilişkin yapması önerilen izleme sonucunda, beklenenin çok altında ve çok üzerinde olan hedefleri Üniversitenin altyapısını tekrar gözden geçirerek rasyonel düzeyde güncellemesinde fayda bulunmaktadır. Aynı zamanda, bir sonraki stratejik plan dönemindeki hazırlıkların da benzer çerçevede hassasiyetle yürütülmesi kurumsallaşma açısından büyük önem taşımaktadır. Bir sonraki stratejik plan döneminde Üniversitenin hedeflerinin, hedef kartları üzerinden yıllık performans göstergeleri, sorumlu birimler ve mali kaynaklar ile somut olarak ilişkilendirecek şekilde hazırlaması önerilmektedir. Öte yandan, Üniversite Üst Yönetimi ve Mütevelli Heyeti değişimlerinden etkilenmeyecek şekilde yeni dönem stratejik planının hazırlanması ve Üniversitenin misyon ve vizyonuna uyumlu gerçekçi ve sürdürülebilir hedeflerin belirlenmesi beklenmektedir. Bu çerçevede, **stratejik plan, performans programı ve bütçe arasında sağlıklı ve fonksiyonel bir ilişkinin kurulması da Üniversitenin gelişmeye açık yanı olarak değerlendirilmektedir.**

2018-2023 Stratejik Planının güncellenmesine yönelik ihtiyaç, gerçekleştirilen izleme ziyareti sırasında Üniversite Üst Yönetimi ve Kalite Komisyonu tarafından açıkça ortaya konulmuştur. Bu durum, üst yönetimin stratejik planı kalite yönetiminin önemli bir parçası olarak gördüğünün ve kalite süreçlerinde sürekli iyileştirmeye dayalı sürdürülebilirliğin sağlanması yönündeki kararlılığının önemli bir göstergesi olarak algılanmaktadır. 2023 yılında başlaması öngörülen bir sonraki döneme ilişkin Stratejik Plan hazırlıkları sırasında daha etkin iç ve dış paydaş katılımının sağlanarak stratejik amaçlara uyumlu hedef

ve göstergelerin olabilecek en rasyonel düzeyde belirlenmesi, stratejik planın devreye gireceği yeni dönemden itibaren sistematik uygulama, kontrol etme ve önlem alma süreçlerinin daha etkin şekilde devreye alınarak döngülerin kapatılması açısından büyük önem taşımaktadır.

Üniversitenin temel etkinliklerini belirli düzeyde kapsayan kurumsal (temel, anahtar) performans göstergeleri (KPI) 2019 yılı KIDR raporunda yazılı olarak tanımlanmış olmasına karşın, Kurumun hangi önceliklendirmelerine dayalı olarak söz konusu kurumsal performans göstergelerinin belirlendiğine ilişkin Stratejik Planda ve 2019 ve 2020 KIDR raporlarında herhangi bilgiye rastlanmamıştır. Kurumun KGBR'nda belirtildiği şekilde 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 açık tercihlerini kurumsal performans göstergeleri kapsamında 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 geliştirmesi ve söz konusu yaklaşımları temel etkinlikleri düzeyine taşıyarak kurumsal performans göstergelerini yeniden oluşturması önerilmektedir. Ayrıca, kurumsal performans göstergelerinin iç kalite güvence sistemi ile nasıl ilişkilendirildiğine ilişkin açık tanımlamaların bulunmadığı ve yıllar içerisinde nasıl değiştiğinin henüz takip edilemediği anlaşılmaktadır. Bu çerçevede, **kurumsal performans göstergelerinin kurumun açık tercihlerini ortaya koyması, kurumsal performans göstergelerinin iç kalite güvence sistemi ile ilişkilendirilmesi ve yıllara bağlı değişiminin takibi gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.**

Üniversitede akademik ve idari personelin performanslarının izlenmesine yönelik tanımlı süreçler bulunmaktadır. İdari süreçlere ve personele yönelik olarak 2020 yılında geliştirilen ve Mart 2021'de uygulamaya konulan İnsan Kaynakları Yönetimi Projesi ile 13 birimde toplam 103 iş süreci güncellenmiş ve söz konusu süreçlere ilave olarak 265 iş süreci belirlenerek güncelleme çalışmalarına başlanmıştır. Buna ilave olarak 100 civarında idari personel görev tanımı hazırlanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi projesi ile bütünleşik bir yaklaşımla, Organizasyon ve Unvan Çalışması, İş Değerlendirme, Kariyer Yönetim Sistemi Tasarımı, Ücret Yapısı Tasarımı ve Performans Yönetim Sistemi yürütülmektedir. Çalışanların ücretlendirmesi pozisyon ücreti, kişisel yetkinlikler ve yılda iki kez yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda oluşturulmaktadır. Söz konusu performans değerlendirme süreci, Uyumsoft ERP sistemi içerisinde yer alan Performans Değerlendirme Modülü kullanılarak dijital ortamda yürütülmektedir. **İdari süreçlerin bütüncül yaklaşımla yönetimi ve idari personelin performansının izlenmesine yönelik olarak kurgulanan İnsan Kaynakları Yönetimi Projesi Üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir.** Söz konusu yöntem bilişim sistemleriyle de desteklenmek suretiyle performans yönetiminin doğru ve güvenilir olması sağlanmaktadır.

Akademik personelin performans izlemesi amacıyla TÜBİS-AVES modülünün kullanılmakta olduğu anlaşılmaktadır. Bu çerçevede, akademik personelin belirli sürelerle TÜBİS üzerinden güncellemeleri talep edilmektedir. 2020 yılında atanma ve yükseltme kriterlerinde güncellemeler yapılmış ve öğretim elemanlarının ilk kez ve yeniden atanmalarında performanslarını değerlendirerek rapor sunmak üzere Öğretim Elemanı Değerlendirme Komisyonu oluşturulmuştur. **Akademik kadronun motivasyonunu artırcı şekilde ilan edilmiş teşvik sisteminin varlığı Üniversitenin güçlü yanı** olmaya devam etmektedir. Ancak uluslararası makale sayısı, atıf sayısı, toplam bilimsel doküman sayısı, doktora sayısı ve öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı açısından yıllık değerlendirme yapan URAP'a göre Üniversitenin 129. sırada olması, akademik performans yönetiminin daha bütünsel bir yaklaşımla ve Üniversitenin stratejik amaçları doğrultusunda sürekli iyileştirmeye yardımcı olacak şekilde ele alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

2. İç Kalite Güvencesi

2018 KGBR'nda Üniversitenin stratejik yönetimi ile geçerli olan kalite yönetimi uygulamalarının daha

sistematik, kolay ölçülebilir, izlenebilir ve sürdürülebilir bir yapı ile kurgulanması gerekliliği vurgulanarak, 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 belirtilmiştir. Ayrıca, Üniversitenin 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 söz konusu raporda gözlemlenmiştir.

Geçen süreç zarfında, üst yönetim değişikliği ve mütevelli heyet değişikliği nedeniyle meydana gelen bazı gecikmelere rağmen, Üniversitede kalite güvencesi yapılanmasının tüm akademik birimler ve idari birimler bazında sistematik olarak yürütülmesini sağlamak amacıyla çeşitli düzenlemelerin yapılmış olduğu anlaşılmaktadır. Kalite güvence sisteminin Üniversite içerisinde yaygınlaştırılması amacıyla, yeni organizasyon çalışması başlatılarak 11 akademik birim (6 fakülte ve 5 enstitü), 1 idari birim kalite komisyonu ve Üniversite genelinde kalite ile ilgili süreçlere katkı sunmak üzere 7 destek komisyon oluşturulmuştur ([Stratejik Plan ve Kalite Güvencesi Komisyonu](#), [Eğitim ve Öğretim Komisyonu](#), [Araştırma Geliştirme Komisyonu](#), [Toplumsal Katkı Komisyonu](#), [Yönetim Sistemi Komisyonu](#), [Uzaktan Eğitim Komisyonu](#), [Ölçme ve Değerlendirme Komisyonu](#)). Ayrıca, ilgili tüm komisyonların çalışma süreçlerine destek olmak amacıyla [Kurumsal Gelişim ve Planlama Ofisi](#) kurulmuştur. Söz konusu birim kalite ve destek komisyonlarının tamamı 2021 yılı başında faaliyete başlamıştır. İzleme ziyareti sırasında yapılan görüşmelerden ve Üniversitenin web sayfası üzerinden yapılan incelemelerden, birim kalite ve destek komisyonlarının düzenli toplantılar yaparak kurumsal kalite güvence sistemine katkı sunmaya başladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca, duyulan ihtiyaç üzerine, 2021 yılı başında kurulan Stratejik Plan ve Kalite Güvencesi Komisyonu Mayıs 2021’de Stratejik Plan Geliştirme ve İzleme Komisyonu ve Kalite Güvencesi Sistemi Komisyonu olarak ikiye ayrılmıştır. Diğer taraftan, programlar bazında kalite elçileri belirlenerek programların da sürece aktif katılımının sağlanması amaçlanmıştır. Bu yıl ilk kez akademik birim kalite komisyonları birim raporlarını hazırlayarak KIDR sürecine aktif katkı sağlamışlardır. Üniversitenin önümüzdeki yıl satın almayı planladığı bütünleşik kalite sistemi yazılımıyla akademik birim ve programların özdeğerlendirme süreçlerini tüm boyutlarıyla daha sistematik olarak yürütmesi beklenmektedir.

Üniversitenin program ve birimlerden yukarıya doğru düzenli bir kalite yapılanması meydana getirdiği ve söz konusu süreci değerlendirmek ve izlemek amacıyla da destek komisyonlarını faaliyete geçirdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, kalite ile ilişkili komisyonların etkinliğinin artırılması amacıyla kalite güvencesi alanında tecrübeli öğretim üyeleri tarafından eğitimler verilmektedir. Üniversitenin bahse konu kalite yapılanmasının ardından, süreç yönetimine odaklanması ve ilgili birim ve destek komisyonlarının kurumsal süreç yönetimine nasıl dahil edileceğini somut olarak belirlemesi beklenmektedir.

Diğer taraftan, halen uygulanmakta olan 2018-2023 dönemi Stratejik Planına yönelik yukarıda bahsedilen yapılanma çerçevesinde ivedi süreç yönetimlerinin oluşturulması ve döngülerin kapatılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir. Üniversitenin akademik kadrosunun yaklaşık yarısının belirli aşamalarına aktif olarak dahil edildiği kalite yönetim sürecinin hızlı bir farkındalık yaratarak gerekli süreç mekanizmalarının oluşturulmasında önemli kolaylık sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, Kalite Komisyonu, birim kalite komisyonları ve destek komisyonları aracılığıyla gerçekleşen tüm etkinliklerin sonuçlarının değerlendirilmesi ve gerekli önlemlerin alınarak çevrimlerin kapatılması önerilmektedir. Ayrıca, yeni yapılanma çerçevesinde henüz taslak aşamasında olduğu anlaşılan Kalite El Kitabının hem politika ayrıntılarının hem de süreç yönetiminin detaylarının belirlendiği bir kaynak doküman haline dönüştürülerek yayınlanması ve sürekli gelişmelere bağlı olarak güncellenmesi önerilmektedir. Bu kapsamda, ***Kalite Komisyonu ve destek komisyonlarının sistematik süreç yönetimine PUKÖ döngüsü çerçevesinde somut katkısı ile politika ayrıntıları ve süreç yönetiminin detaylarının belirlendiği Kalite El Kitabının akademik birimlere yansıtılması Üniversitenin gelişmeye açık yanı olarak değerlendirilmektedir.***

2018 KGBR’nda Üniversite Üst Yönetiminin akredite olmak isteyen programları samimiyetle teşvik

etmekte olduğunun memnuniyetle gözlemlendiği, 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 hazırladıkları, ayrıca, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi Psikoloji Bölümünün FEDEK akreditasyon başvurusu için özdeğerlendirme raporunu hazırlamış olduğu belirtilmiştir. Geçen yaklaşık 2.5 yıllık süreç zarfında, sadece Psikoloji Bölümünün FEDEK tarafından akredite edildiği, diğer programlarda ise herhangi bir gelişmenin bulunmadığı görülmüştür. Akademik programlarda genel anlamda akreditasyon süreçlerine yönelik bir motivasyon kaybının olduğu anlaşılmaktadır. 2018 yılı itibariyle tüm programlarında akreditasyon hazırlığı sürecindeki Mühendislik Fakültesinin hiçbir bölümünün henüz akreditasyon başvurusu dahi yapmamış olması söz konusu motivasyon kaybının en önemli göstergelerinden birisi olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, ***Kalite Komisyonu ve Üniversite Üst Yönetiminin kalite güvence sisteminin gelişmesinde etkin role sahip olan akademik program akreditasyonuna verdiği destek ve yönlendirme gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.***

Kalite Komisyonunun akreditasyona yönelik oluşan motivasyon kaybını kısa sürede giderecek şekilde gerekli önlemleri alması ve öncelikle yerli akreditasyon kuruluşlarınca akredite olabilecek programları söz konusu süreçlere teşvik etmesi beklenmektedir. Diğer taraftan, Üniversitenin küresel yönelimlere uyarılama misyonuna katkı sağlayan Finans ve Dış Ticaret Enstitülerindeki farklı programlarını uluslararası akreditasyon kuruluşlarında akredite olmak üzere yönlendirmesinde fayda görülmektedir. Ayrıca, tüm programlar için Kalite Komisyonunca oluşturulacak bir yönerge çerçevesinde akran değerlendirmesi (akademik program değerlendirme) süreçleri oluşturularak, programların özdeğerlendirme yapabilme ve yürütülecek akran değerlendirmesi sonuçlarına bağlı olarak gerekli önlemleri alma süreçlerini işletebilme alışkanlıklarını geliştirmeleri önerilmektedir. Bu şekilde programların kalite süreçlerine sistematik katkısının sağlanarak bütünlüklü kalite yönetim sisteminin daha sağlıklı oluşturulması mümkün olabilecektir. Programların öz değerlendirme ve akran değerlendirme süreçlerini sistematik olarak kendi işleyişlerinin bir parçası olarak görmeye başlamaları ve gelişmeye açık yanlarını düzenli çevrimlerle kapatmaları sonucunda elde edecekleri olgunlukla akreditasyon sürecine yönlenmelerinin daha uygun olacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede, Üniversite Yönetiminin motive edici tüm yöntemlerle programların PUKÖ döngülerini kapatmalarını teşvik etmesi ve elde edilen birikimlerle mümkün olan akreditasyon süreçlerine yönlendirmesi beklenmektedir.

Üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetsel süreçlerdeki PUKÖ döngülerinin oluşturulması yönünde 2018 KGBR'nda belirtilen gelişmeye açık yana ilişkin olarak, geçen zaman zarfında belirli çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Kalite komisyonunun yeniden yapılandırılmış ve oluşturulan yeni komisyonların görev tanımları yapılmıştır. Tüm komisyonlar görev tanımları çerçevesinde düzenli çalışmalarına 2021 yılında başlamıştır. Henüz yeni başlamış olan çalışmalar kapsamında, komisyonlar arası yetki ve sorumlulukların sürece nasıl yansıtılacağı henüz belirgin değildir. Yıllık KIDR raporunun hazırlanmasında birim kalite komisyonlarının ve program kalite elçilerinin rolü açık olmakla birlikte, destek komisyonlarının PUKÖ çevrimleri açısından takvim yılı temelinde hangi süreçlerle ilerleyeceği, hangi mekanizmaların ne zaman devreye gireceği ve süreç bütününe ilişkin akış şemaları açık değildir. Bu çerçevede, sorumluluk ve yetkileri tanımlanmış olan destek komisyonlarının süreç içerisinde nasıl bir eşgüdüm sağlayacağı açıklıkla anlaşılamamaktadır. Komisyonlar henüz 2021 yılında çalışmaya başladığından, bu konuda net bir yorum yapılabilmesi mümkün olamamaktadır. Üniversite bünyesinde yürütülmekte olan değişik anket çalışmalarına (uzaktan eğitim anketi, öğretim elemanı ve ders değerlendirme anketi, eğitim değerlendirme anketi, uzaktan eğitim öğrenci genel bildirim anketi, mezun değerlendirme anketi, öğrenci memnuniyet anketi, idari personel memnuniyet anketi) ilişkin belirlilik istatistiksel veriler elde edilmesine karşın henüz uzaktan eğitim anketi sonuçları dışında, sonuçlara dayalı iyileştirme eylem planlarının oluşturulması aşamasına geçilmemiştir.

Dolayısıyla, ***eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetsel süreçlerde gerçekleşen uygulamaların irdelenmesi ve gerekli önlemlerin alınarak çevrimlerin kapatılması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.*** Dolayısıyla, yukarıda belirtilen hususlarda gerekli döngülerin oluşturulması ve süreç işleyişinin kurumsallaşması sonucunda öncelikle iç kalite güvence sisteminin

Üniversite geneline yayılmış şeffaf ve bütüncül bir şekilde yürütülmesi daha sonrasında ise sistemin izlenmesi ve paydaşlarla birlikte iyileştirilmeler yapılarak sürdürülebilir düzeyde döngülerin kapatılması mümkün olabilecektir.

Kurumda kalite güvencesi kültürünü destekleyen liderlik yaklaşımını oluşturmak üzere planlamalar bulunmaktadır. Rektörün ve üst yönetimin kalite güvence bilinci, heyecanı ve kurum iç kalite güvencesi oluşturulmasına yönelik çabaları gözlemlenmektedir. Akademik birimlerde ise koordinasyon kültürünün yerleştirilmesine yönelik önemli gelişmelerin kaydedildiği ve akademik ve idari birimler ile yönetim arasında etkin iletişim ağı kurgusu oluşturulmuştur.

3. Paydaş Katılımı

Üniversitenin kuruluş amacının en önemli temelini oluşturan 136 yıllık geçmişiyle ve 420 bine varan üye ağıyla ***İTO'nun kurumsal desteğinin varlığı Üniversitenin 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 sağlanmaktadır. Üniversitenin yapısı itibarıyla sektörel düzeyde çeşitli paydaşlarla geniş iş birlikleri bulunmaktadır. Özellikle enstitüler düzeyinde, kamu ve özel sektör paydaşlarıyla etkileşimine yönelik bazı sürdürülebilir ve sistematik uygulamalar bulunmaktadır.

Üniversitede, "Yükseköğretim Kurumlarında Danışma Kurulu Oluşturulmasına İlişkin Yönetmelik" kapsamında 2020 yılında tüm akademik akademik birimler ve programlarda Danışma Kurulları oluşturulmuştur. KIDR raporu, kurumdan istenilen ek bilgi ve belgeler ile ziyaret sırasında gerçekleştirilen görüşmeler ışığında, FEDEK akreditasyonuna sahip Psikoloji Bölümü (Paydaş Kurulu), Finans Enstitüsü ve Sosyal Bilimler Enstitüsü dışındaki akademik birim ve programların Danışma Kurullarını henüz aktif olarak kullanmadıkları anlaşılmaktadır. Psikoloji Bölümü ile Finans Enstitüsünde aktif olarak görev yapan Danışma Kurulları, ders ve program çıktılarına yönelik olarak öğrencilerle analiz anketleri uygulayarak müfredat revizyonu süreçlerini yürütmüştür. Ayrıca, Psikoloji Bölümü [FEDEK](#) akreditasyon süreci kapsamında mezun ve işverenlere yönelik anket çalışması geliştirmiş ve geri bildirimleri değerlendirmiştir. Tüm akademik birim ve programların Danışma Kurullarını özellikle müfredat revizyonları kapsamında aktif olarak kullanmaları beklenmektedir. Ayrıca, bu yönde sağlanacak paydaş katılımının etkinliği, kurumsallığı ve sürekliliğinin de sistematik olarak irdelenmesinde fayda bulunmaktadır. Dolayısıyla, ***Üniversitede akademik birim ve programlarda oluşturulan Danışma Kurullarının karar alma, yönetim ve iyileştirme süreçlerine katılım mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.***

Her ne kadar, vizyon ifadesinde yer alan disiplinler arası çalışmaları gerçekleştiren, Üniversitenin kendisini küresel yönelimlere uyarlama misyonuna katkı sağlayan Finans ve Dış Ticaret Enstitülerinin varlığı 2018 KGBR'nda Üniversitenin güçlü yanları arasında belirtilmiş olmasına karşın, geçen süreç zarfında özellikle Dış Ticaret Enstitüsünde söz konusu güçlü yanın kalite güvencesi açısından sürdürülebilirliğini mümkün kılacak somut gelişmelere rastlanmamaktadır. Finans Enstitüsünde ise sistematik kalite güvencesi süreçlerinin oluşturulması yönünde başta Danışma Kurulunun müfredat güncellemesinde aktif katkısının sağlanmasını yanı sıra sektör yeterliliklerinin belirlenmesi, Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu (SPL) taleplerinin alınması ve Enstitü programlarının [Chartered Financial Analyst \(CFA\) Enstitüsü](#) programına kabul edilmesi gibi belirgin gelişmeler olduğu gözlemlenmiştir. Ancak her iki enstitünün de Üniversitenin küresel eğilimlere yönelmesi misyonuna, programlarının uluslararası düzeyde akredite olması ile ulaşabileceği değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle, ***vizyon ifadesinde yer alan disiplinler arası çalışmaları gerçekleştiren, Üniversitenin kendisini küresel yönelimlere uyarlama misyonuna katkı sağlayan Finans ve Dış Ticaret Enstitülerinin varlığı bu aşamada Üniversitenin sürdürülebilir güçlü yanı olarak değerlendirilememektedir.***

Üniversitedeki iç paydaşların kalite geliştirme kapsamında karar alma ve iyileştirme süreçlerine katılım mekanizmalarının oluşturulmasında bazı yetersizlikler görüldüğü ve kalite süreçlerine iç paydaşlarının sistematik katılımına yönelik belirgin süreçlerin oluşturulmasının henüz fikir aşamasında olduğu 2018 KGBR'nda belirtilmiştir. Ayrıca, öğrencilerin kurumsal memnuniyetleri ile ilgili çalışmalarda PUKÖ döngüsünün henüz işletilemediği ve **akademik ve idari personel memnuniyeti** konusunda da henüz bir uygulamanın bulunmadığı da söz konusu raporda yer almıştır.

Üniversitede, 2019 yılından bu yana periyodik olarak her yarıyıldaki öğrencilere kapsamlı soru içeriğine sahip eğitim değerlendirme anketleri ile öğretim elemanı ve ders değerlendirme anketleri uygulanmaktadır. Söz konusu anketlerin yıllık değerlendirme raporları KIDR ekinde bulunmaktadır. İzleme ziyareti sırasında, sonuçlara dayalı önlem alma süreçlerine ilişkin çalışmaların devam etmekte olduğu anlaşılmıştır. Üniversitenin, eğitim değerlendirme anketi ile öğretim elemanı ve ders değerlendirme anketi sonuçlarını iyileştirme süreçlerine dahil edecek uygun mekanizmaları oluşturması beklenmektedir.

Diğer taraftan, pandemi döneminde uzaktan eğitime ilişkin oluşabilecek sorunlara karşı hızlı ve etkili önlem alabilmek amacıyla periyodik olarak öğrencilere Uzaktan Eğitim Memnuniyet Anketi uygulanmış ve sonuçlara dayalı gerekli önlem alma süreçleri oluşturularak döngüler kapatılmıştır.

Üniversite bünyesinde, 2021 yılında Ölçme ve Değerlendirme Komisyonunun da katkılarıyla İdari Personel Memnuniyet Anketi, İş Dünyasının Mezunların Yeterlilikleri ile İlgili Memnuniyet Düzeyi Anketi ve Mezun Memnuniyet Anketleri hazırlanmıştır. İdari Personel Memnuniyet Anketi ilk kez Haziran 2021'de uygulanmış ve sonuçlar değerlendirme aşamasındadır. İş dünyasının Mezunların Yeterlilikleri ile İlgili Memnuniyet Düzeyi Anketi ve Mezun Memnuniyet Anketlerinin ise yakın zamanda ilk uygulamalarının planlandığı bildirilmiştir. Bu kapsamda, Üniversitenin söz konusu anketlerin uygulama, kontrol etme ve önlem alma süreçlerine ilişkin sistematik mekanizmalarını oluşturarak kurumsallaştırması beklenmektedir.

Öte yandan, 2018 KGBR'nda belirtilmiş olmasına karşın, Üniversitenin halen akademik personele yönelik memnuniyet anketi sürecini başlatmamış olduğu ve bu konuda henüz hazırlık aşamasında bulunduğu anlaşılmıştır. Bu kapsamda, **akademik personelin yönetim ve iyileştirme süreçlerine etkin katılım mekanizmalarının oluşturulamaması Üniversitenin gelişmeye açık yanı olarak değerlendirilmektedir.**

Üniversitede, tam yapılandırılmış bir mezun takip sisteminin bulunmadığı ve kısa vadede mezun takip sisteminin kapsayıcı ve bütüncül süreçlerle yapılandırılarak etkin bir takip sisteminin oluşturulması gerekliliği 2018 KGBR'nda belirtilmiştir. Bu hususta, geçen süreç zarfında Kariyer Merkezinin daha etkin kılındığı anlaşılmaktadır. Üniversitenin Kariyer Merkezi, sektörlerin yeni mezunlarından neler belediklerine yönelik yaptığı geniş çalışmaların yanı sıra, geniş bir kariyer portalı oluşturularak (kariyer.ticaret.edu.tr) öğrenci ve mezunlara online randevularla kariyer danışmanlığı hizmeti vermekte, bölüm bazlı olarak mezunların hangi alanlarda çalışabilecekleri ve belirtilen mesleklerin gerektirdiği yetkinliklerin neler olduğu gibi çalışmalar sunmakta, firmaların eleman temininde yapmış olduğu yeni uygulamaların ve öneriler yayınlamaktadır. Mezunların geniş ilgisini çekmek üzere tasarlanmış olan platform aracılığıyla hem mezunlara daha geniş iş imkanları sunulmakta hem de etkileşimli iletişim ortamı yaratılmaktadır. Ayrıca, Merkezde online mezun sohbetleri, kariyer günleri, online kariyer sohbetleri, online sivil toplu kuruluşu sohbetleri ve online kitap sohbetlerinin de planlı şekilde yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Bu çerçevede, **Kariyer Merkezinin mezun ve okumakta olan öğrencilere etkin kariyer danışmanlığı hizmeti sunarak mezunlarla etkileşimli iletişim ortamı sağlaması Üniversitenin güçlü yönü olarak değerlendirilmektedir.** Yakın dönemde Kariyer Merkezinin personel sayısı artırılarak daha kapsamlı hizmet sunmasında fayda görülmektedir. Merkezinin sağlamış olduğu sürdürülebilir iletişim mekanizmalarıyla, Üniversitenin yakın zamanda uygulamaya başlamayı öngördüğü İş Dünyasının Mezunların Yeterlilikleri ile İlgili Memnuniyet Düzeyi Anketi ve Mezun Memnuniyet Anketlerinin de Kariyer Merkezi bünyesinde yürütülerek değerlendirilmesi önerilmektedir. Dolayısıyla, kısa vadede Kariyer Merkezinin sağlamış olduğu alt yapıyla, mezun takibinin kapsayıcı ve

bütüncül süreçlerle yapılandırılarak, etkin bir mezun takip sisteminin oluşturulması ve uygulanacak mezun anketlerinden elde edilecek sonuçların eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi yönünde katkısının yansıtılması beklenmektedir. Söz konusu planlamaların sistematik uygulamalarla sürdürülebilmesi için Merkeze idari personel desteğinin sağlanmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan, Üniversitenin kuruluş yapılanmasından kaynaklanan İTO ile yüksek etkileşimi, kariyer portalının sistematik yönetilmesi sonucu staj ve iş imkanları konusunda öğrenci ve mezunlarla yüksek düzeyde etkileşim sağlanması, Üniversitenin birçok kurum ve kuruluşla staj ve kariyer olanaklarına yönelik iş birliği anlaşmalarının etkin şekilde yürütülmesinin, ***Dış paydaşlarla olan güçlü ilişkilerin staj ve iş imkânlarını artırması*** yönünde 2018 KGBR’nda belirtilen ***güçlü yanın sürdürülebilir düzeyde devam etmekte olduğu*** olarak değerlendirilmektedir.

4. Uluslararasılaşma

Üniversitenin 2018-2023 Stratejik Planında ve web sayfasında ilan edilmiş açık uluslararasılaşma politikası (değişim programları, uluslararası öğrenci, yabancı uyruklu akademik personel, uluslararası araştırmacı, uluslararası ağlar ve organizasyonlar, müfredatın uluslararası yaklaşımlarla uyumu, ortak diploma programları etkinlikleri gibi konuları içeren) bulunmamaktadır. 2018-2023 Stratejik Planının 5. Stratejisi Uluslararasılaşma düzeyini artırmak olarak belirlenmiş ve söz konusu strateji altında lisans ve lisansüstü programlarda yabancı öğrenci sayısını artırmak, yabancı öğretim üyesi istihdam etmek, yabancı üniversitelerle ortak lisans ve lisansüstü programlar uygulamak hedefleri yer almıştır.

İzleme ziyareti sırasında, Üniversitenin uluslararasılaşma boyutunu güçlendirecek yabancı öğrencilerin varlığı gözlemlenmiştir. Bu çerçevede, ***Üniversitenin stratejik hedefiyle uyumlu olarak yabancı öğrenci sayısını ve çeşitliğini artıracak mekanizmalar geliştirmesi ve bunu 2018 KGBR’ndan bu ana sürdürülebilir kılması güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.*** Üniversitenin Erasmus programı kapsamında 75 yurtdışı üniversite ile işbirliği bulunmaktadır. Bu kapsamda çeşitli lisans ve lisansüstü programlar bünyesinde karşılıklı değişimler gerçekleşmektedir. Üniversitenin İngilizce Hazırlık Programının Pearson Assured uluslararası kalite kuruluşu tarafından akredite edilmiştir.

Üniversitede Uluslararası İlişkiler Direktörlüğünün kurulmasına ilişkin bir yönerge taslağının hazırlanmış olduğu KIDR raporundan anlaşılmaktadır. Uluslararasılaşma ile ilgili farklı koordinatörlükleri bünyesinde birleştirmesi planlanan yapılanmanın yakın dönemde faaliyete geçmesi öngörülmektedir. Kurumda henüz uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının yeterli düzeyde kurumsallaşmadığı, uluslararasılaşma performansının izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik uygulamaların farklı ofisler üzerinden (Uluslararası İlişkiler Ofisi, Erasmus Ofisi) yürütülmekle birlikte, sonuçlarının karar alma süreçlerinde kullanılmasına yönelik etkin süreç ve mekanizmaların ortaya konulmadığı anlaşılmaktadır.

Üniversitenin öncelikle geniş katılımı ile değişim programları, uluslararası öğrenci, yabancı uyruklu akademik personel, uluslararası araştırmacı, uluslararası ağlar ve organizasyonlar, müfredatın uluslararası yaklaşımlarla uyumu, ortak diploma programları etkinlikleri gibi konuları bütünleşik olarak içerecek şekilde Uluslararasılaşma politikasını oluşturması ve ilan etmesi beklenmektedir. Söz konusu politika metninin kurumun rasyonel strateji ve hedefleri ile süreç ve mekanizmalarını, organizasyon yapısını, zamanlamayı ve geliştirme çerçevesini de içermesinde fayda bulunmaktadır.

Kurulması planlanan Uluslararası İlişkiler Direktörlüğünün ilan edilecek uluslararasılaşma politikasına uyumlu şekilde yönetim ve organizasyonel yapısının oluşturulması ve söz konusu yapının Kalite Komisyonu ve destek komisyonlarıyla entegrasyonunun sağlanarak kurumsallaşması yönünde gerekli adımların atılması önerilmektedir. Ayrıca, uluslararasılaşmaya ayrılacak kaynaklar (mali, fiziksel, insan gücü) rasyonel olarak belirlenerek kaynakların sadece nicelik açısından değil aynı zamanda nitelik açısından da izlenip değerlendirilmesinde fayda bulunmaktadır. Belirtilen süreçlerin tamamlanmasının ardından, uluslararasılaşma performansının sürdürülebilir somut mekanizmalar ve süreçlerle izlenerek iyileştirme eylem planlarının oluşturulması ve PUKÖ döngülerin kapatılması mümkün olabilecektir.

Bu çerçevede, Üniversitede uluslararasılaşma süreç yönetimi, uluslararasılaşma kaynaklarının nitelik bağlamında izlenmesi ve uluslararasılaşma performansının sürdürülebilir düzeyde ve iyileştirme eylem planlarını da içerecek şekilde izlenmesi gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.

EĞİTİM ve ÖĞRETİM

2018 KGBR'nda Belirtilen Gelişmeye Açık Yanlar

- Üniversitenin coğrafi konumu-iki farklı yakasında olan kampüslerde sürdürüyor olması ve ulaşım zorlukları
- 2.Kurumun kalite güvencesi sistemini, eğitim-öğretim süreçlerini ölçme ve izlemeye imkân tanıyacak şekilde tasarlaması ve bu sürecin sürekliliğinin sağlanması
- Başarı ölçme ve değerlendirme yönteminin (BDY) hedeflenen ders öğrenme çıktılarına ulaşıldığını ölçebilecek şekilde tasarlanması
- 4.Eğiticilerin eğitimi programının genişletilmesi, yaygınlaştırılması
- Danışmanlık sisteminin etkinliğinin izlenmesi
- 6.Programların tasarımı ve onayı için tanımlı süreçlere sahip olunması
- 7.Eğitim-öğretim faaliyetlerinin dijital çağın sağladığı platformlarla yeterince desteklenmesi
- 8.Bologna süreci uyum çalışmaları kapsamında yapılan faaliyetlerin yeterli düzeyde olmaması
- 9.Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının sürekli artış göstermesi ve eğitim-öğretim kadrosunu destekleyecek araştırma görevlisi sayısının yetersiz olması
- Topluma hizmet anlamında yüksek olan engelli farkındalığının eğitim öğretim süreçlerine yansımaları

2019-2021 Dönemindeki Gelişmeler

2018 KGBR'nda Programların tasarımı ve onayı için tanımlı süreçlere sahip olunması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmiştir. Geçen dönem zarfında, Üniversitede programların tasarımı ve onayı için tanımlı süreçlerin oluşturulduğu ve yasal süreçlere ilave olarak Bologna sürecine göre program öğrenme çıktıları (PÖÇ), ders öğrenme çıktıları (DÖÇ) ve PÖÇxDÖÇ matrisleri hazırlandığı anlaşılmaktadır. Bunlar ders izlenceleriyle birlikte elektronik ortamda (TÜBİS) yer almaktadır. Her öğretim yılı sonunda yeni dönem için (Nisan-Mayıs aylarında) birimler bölümlerden gelen bir kısım ders isim veya içerik değişim teklifleri ilgili kurullarından geçirilip Senatoya sunulmaktadır. Mevcut haliyle, *programların tasarım ve onayında tanımlı süreçlerin olması* konusunun gelişmeye açık yan olmaktan çıktığı değerlendirilmektedir.

Üniversite bünyesinde Bologna sürecini takip etmek ve yönetmek üzere fakülte/enstitü temsilcilerinin yer aldığı "Bologna Eşgüdüm Komisyonu" bulunmaktadır. Üniversite üst yönetiminin Bologna sürecine uyum çalışmalarına verdiği önem çerçevesinde Komisyon tarafından gerekli çalışmalar yapılmıştır. Bu çerçevede, akademik programların Bologna Bilgi Paketleri mevzuata uygun şekilde hazırlanmış, program öğrenme çıktıları bölüm başkanlıklarınca gözden geçirilmiş, öğretim üyelerinin ders bilgi girişleri tekrar düzenlenmiş, AKTS iş yükleri yeniden değerlendirilmiş, derslerde kullanılan kaynakların tamamının üniversite kütüphanesinde bulunan kaynaklardan oluşması hususunda kontrol ve önlemler yürütülmüş, müfredat ve ders içerikleri Bologna kriterlerine uygun biçimde Türkçe ve İngilizce oluşturularak ilan edilmiştir. Mevcut haliyle, 2018 KGBR'nda gelişmeye açık yan olarak belirtilen *Bologna süreci uyum çalışmaları kapsamında yapılan faaliyetlerin yeterli düzeyde olmaması* konusunun Üniversitenin gelişmeye açık yanı olmaktan çıkmış olduğu anlaşılmaktadır.

Öte yandan, 2018 KGBR'nda Programların tasarımında paydaş görüşlerinin alınması bağlamında her yıl İTO meslek komiteleri ile toplantılar yapıldığı ancak alınan görüşlerin program tasarımlarına nasıl yansıtıldığına dair herhangi bir kanıt bulunmadığı belirtilmiştir. Ayrıca, Kalite Güvencesi bölümünde de belirtildiği gibi akademik birim ve programlarda oluşturulan Danışma Kurulları Psikoloji Bölümü, Finans Enstitüsü ve Sosyal Bilimler Enstitüsü dışında henüz aktif olarak faaliyete geçmemiştir. Öğrencilerden özellikle eğitim değerlendirme anketi çerçevesinde alınan geri bildirimler de henüz iyileştirme süreçlerine yansıtılamamıştır. Dolayısıyla, *programların tasarım ve onay süreçlerinin program çıktılarının izlenmesi yönünden iç kalite güvence sistemleriyle ilişkilendirilmesi*

Üniversitenin gelişmeye açık yanı olarak değerlendirilmektedir.

Başarı ölçme ve değerlendirme yönteminin (BDY) hedeflenen ders öğrenme çıktıklarına ulaşıldığını ölçebilecek şekilde tasarlanması, 2018 KGBR’nda bir başka gelişmeye açık yan olarak belirtilmiştir. Üniversite tarafından başarı ölçme ve değerlendirme yönteminin hedeflenen ders öğrenme çıktıklarına ulaştığını ölçebilmek amacıyla bazı mekanizmalar oluşturulmuştur. Bu çerçevede, sürecin isleyişi ve sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilmektedir. Eğitim ve öğretim ile ilgili istatistiki göstergeler (her yarıyıl açılan dersler, öğrenci sayıları, başarı durumları, geri besleme sonuçları, ders çeşitliliği, vb.) periyodik ve sistematik şekilde izlenmekte, tartışılmakta, değerlendirilmektedir. Ancak halen söz konusu süreçlere ilişkin PUKÖ döngüsünün tamamlanamadığı ve faaliyet sonuçlarının izlenmediği görülmektedir. Mevcut haliyle, **başarı ölçme ve değerlendirme yönteminin (BDY) hedeflenen ders öğrenme çıktıklarına ulaşıldığını ölçebilecek şekilde tasarlanması gelişmeye açık yan** olarak devam etmektedir.

2018 yılı KDD sonrasında, üniversite tarafından kalite süreçlerini yönetmek üzere Kalite Komisyonunun yapısı, yetki ve sorumluluklarında düzenlemeler yapılmıştır. Kalite güvence sisteminin kurum içerisinde yaygınlaştırılması amacıyla, yeni organizasyon çalışması başlatmıştır. Bu kapsamda, 12 birim kalite komisyonu (Fakülte, Enstitü ve İdari Birim) ve 7 destek komisyon kurulmuştur. Bunlar; [Stratejik Plan ve Kalite Güvencesi Komisyonu](#), [Eğitim ve Öğretim Komisyonu](#), [Araştırma Geliştirme Komisyonu](#), [Toplumsal Katkı Komisyonu](#), [Yönetim Sistemi Komisyonu](#), [Uzaktan Eğitim Komisyonu](#), [Ölçme ve Değerlendirme Komisyonu](#)’dur. Tüm komisyonların çalışma süreçlerine destek olmak amacıyla [Kurumsal Gelişim ve Planlama Ofisi](#) kurulmuştur.

Üniversiteye yapılan izleme ziyaretinde, kurumda kalite güvence sistemi ve eğitim öğretim süreçlerini ölçme ve izlemeye imkân tanıyacak bir sistemin kurulduğu ve süreçlere ilişkin komisyonların aktif olarak çalışmaya başladıkları gözlemlenmiştir. Ancak, kalite güvencesi bölümünde de belirtildiği gibi bahse konu süreçlere ilişkin PUKÖ döngüsünün henüz tam olarak çalıştırılmadığı; faaliyet sonuçlarının henüz izlenmediği ve sonuçlara ilişkin önlem alma süreçlerinin henüz oluşturulmadığı görülmektedir. Bu kapsamda, 2018 KGBR Raporunda belirtilen **Üniversitenin kalite güvencesi sistemini, eğitim-öğretim süreçlerini ölçme ve izlemeye imkân tanıyacak şekilde tasarlaması ve sürecin sürekliliğinin sağlanması gelişmeye açık yanının halen devam etmekte olduğu** değerlendirilmektedir.

Üniversitenin [Kalite Güvence Sistemi](#) bünyesinde Kalite Komisyonunun alt yapısında oluşturulan [Eğitim-Öğretim Komisyonu](#) çalışmaları kapsamında “[Akademik Danışmanlık Yönergesi](#)” oluşturmuştur. Üniversite lisans öğrencilerine yönelik öğrenci danışmanlığı hizmetini “[Ön Lisans ve Lisans Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin](#)” 20. maddesi çerçevesinde uygulanmaktadır. Öğrencilerin akademik gelişimini takip eden, yön gösteren, akademik sorunlarına ve kariyer planlamasına destek olan bir danışman öğretim üyesi bulunmaktadır. Öğrencilerin ders alma süreçleri onlara tanımlanan akademik danışmanlar tarafından takip edilmektedir. Mevcut uygulamalar göz önüne alındığında, kurumda öğrencilere yönelik danışmanlık hizmetlerinin yeterli seviyede olduğu görülmüştür. Bu kapsamda, 2018 KGBR’nda belirtilen **danışmanlık sisteminin etkinliğinin izlenmesi** konusunun Üniversitenin gelişme açık yanı olmaktan çıktığı değerlendirilmektedir.

Üniversitede görev yapan araştırma görevlisi sayısının YÖK kriterlerine göre en az 39 kişi olması gerektiği KIDR’nda belirtilmiştir. 04.12.2020 tarihinde kurumda görev yapan araştırma görevlisi sayısı 51 iken 05.04.2021 tarihinde bu sayı 56’ya çıkarılmıştır. Üniversite yönetimin, öğretim üyelerinin birlikte çalışabileceği araştırma görevlisi sayılarını daha üst düzeye getirerek öğretim üyelerinin araştırma yapma imkânları ile özgün proje ve yayınların artmasını planlaması, Üniversitenin son yıllarda düşme trendine girdiği çeşitli sıralamalarla ortaya konulmuş olan araştırma potansiyelinin yükselmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Mevcut haliyle, 2018 KGBR’nda gelişmeye açık yan olarak belirtilen **Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının sürekli artış göstermesi ve eğitim-öğretim kadrosunu destekleyecek araştırma görevlisi sayısının yetersiz olması** konusunun Üniversitenin gelişme açık yanı olmaktan çıktığı değerlendirilmektedir. Ancak, Üniversitenin minimum sayılar yerine

en optimum eğitim ve araştırma ortamını sağlayacak sayı ve nitelik üzerinden planlama yapmasında fayda bulunmaktadır.

Eğiticilerin eğitimi programının genişletilmesi, yaygınlaştırılmasına yönelik olarak 2018 KGBR’nda belirtilen gelişmeye açık yan kapsamında, geçen süreç zarfında, 2018-2023 Stratejik Planın öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme özelliğini iyileştirme stratejisinin 7.3 numaralı hedefi kapsamında eğiticilerin eğitimi programının güçlendirmesine yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Bu çerçevede, öğretim elemanlarının öğretim yetkinliğinin artırılması amacıyla, Akademik Gelişim Birimi kurulmuştur. Birim tarafından kuruma yeni gelen akademisyenlerin oryantasyonu ve tüm öğretim üyelerinin eğitim alanları, yeni öğretim teknikleri ve öğrenci merkezli eğitim konularında planlı çalışmalar yürütülmüş ve 162 öğretim elemanının katılımıyla 4 başlık altında Eğiticilerin Eğitimi programı tamamlanmıştır. Ayrıca, [Uzaktan Eğitim Merkezi](#) ve [Sürekli Eğitim Merkezi](#) tarafından etkileşimli ders verme yöntemleri ve uzaktan eğitim süreçleri için sistematik olarak eğiticilerin eğitimi etkinlikleri düzenlendiği anlaşılmaktadır. Geçen süreç zarfında yürütülen çalışmalar neticesinde, *eğiticilerin eğitimi programının genişletilmesi, yaygınlaştırılması* konusunun Üniversitenin gelişme açık yanı olmaktan çıktığı değerlendirilmektedir.

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin dijital çağın sağladığı platformlarla yeterince desteklenmesine yönelik 2018 KGBR’nda belirtilen gelişmeye açık yan kapsamında, Üniversitenin akademik ve idari çalışmalarının dijitalleştirilmesi amacıyla 2018 yılında geniş bir kadronun katılımıyla "Dijital Dönüşüm ve Verimlilik Çalışmaları" başlatılmıştır. Pandemi döneminin yarattığı hızlı dönüşüm ihtiyacının da etkisiyle, Üniversitenin eğitim-öğretim faaliyetleri dijital platformlar üzerinden senkron ve asenkron olarak yürütülmeye başlanmıştır. Pandemi döneminde ders, uygulama, proje-tez yönetimi, öğrenci danışmanlığı, bitirme projesi, yüksek lisans tez sunumu, doktora tez önerimi ve savunmaları, seminer (webinar), konferans, çalıştay, kurum içi ve kurum dışı her türlü toplantılar dijital çağın sağladığı imkanlar olabilecek en verimli şekilde kullanılarak yürütülmüştür. Üniversitenin uzaktan eğitim sistemi, üniversite bünyesindeki tüm dersleri ve öğrencileri kapsayacak şekilde tasarlanmış ve uzaktan eğitim anketi yoluyla alınan geri bildirimler hızlı şekilde değerlendirilerek gerekli önlemler alınarak döngüler kapatılmıştır. Derslerde görsel öğelerin kullanımı artırılmış ve bazı derslerde uzaktan eğitim süreçlerinde öğrencilerin ücretsiz programlar kurarak veri analizi, programlama gibi konularda kendilerini geliştirmeleri sağlanmıştır. Üniversitenin bilgi teknolojileri altyapısına büyük yatırım yapıldığı, sonucu performansının artırıldığı ve tüm öğrencilere Office 365 kullanım hizmetinin sunulduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, öğretim üyelerinin ve öğrencilerin uzaktan eğitim sürecinde ihtiyaç duydukları teknik desteğin hızı ve verimliliği artırılmış, tüm fakülte ve enstitülerden “LMS Temsilcileri” belirlenmiş, LMS temsilcilerinin hızlı iletişim kurmaları için Uzaktan Eğitim Merkezi uzmanlarının ve üniversite yöneticilerinin bulunduğu whatsapp grupları ile öğrencilerin uzaktan eğitimle ilgili sorunlarının anlık çözülmesi için ise web sitesi üzerinde canlı chat ekranları ve çağrı merkezi oluşturulmuştur. Belirli sınıflarımızda hibrit eğitim sistemini desteklemeye yönelik, canlı yayına imkân sağlayan kamera sistemleri sağlanmıştır. Dolayısıyla, ***eğitim-öğretim faaliyetlerinin dijital çağın sağladığı platformlarla yeterince desteklenmesine yönelik 2018 KGBR’nda belirtilen gelişmeye açık yanın*** geçen süreç zarfında yürütülen faaliyetlerle ***gelişmeye açık yan olmaktan çıktığı ve Üniversitenin güçlü yanları arasında bulunduğu*** değerlendirilmektedir.

Topluma hizmet anlamında yüksek olan engelli farkındalığının eğitim öğretim süreçlerine yansması konusunda 2018 KGBR’nda belirtilen gelişmeye açık yana ilişkin olarak Üniversitenin [Engelli Birimi](#) tarafından engelli öğrencilerin eğitim öğretim süreçlerinde zorluk çekmemeleri için çok sayıda uygulama hayata geçirilmiştir. Ayrıca üniversite yönetimince engelli öğrencilerin mekânsal erişilebilirlik problemlerini çözme amacıyla değişik yapısal düzenlemeler yapılmıştır. Söz konusu çalışmalar neticesinde, Üniversite tarafından “YÖK Engelsiz Üniversite Ödüllerine” Mekânda Erişilebilirlik Kategorisinde başvuru yapılmıştır. Belirtilen hususlar çerçevesinde, *topluma hizmet anlamında yüksek olan engelli farkındalığının eğitim öğretim süreçlerine yansması* konusunun Üniversitenin gelişmeye açık yanı olmaktan çıktığı değerlendirilmektedir.

Üniversite İstanbul’un Avrupa (Sütlüce) ve Anadolu (Küçükyalı) yakasında iki kampüste eğitim

öğretime devam etmektedir. Sosyal bilimler ile ilgili bölümler Sütluçe yerleşkesinde, fen bilimlerine ait bölümler ise Küçükalyalı yerleşkesinde bulunmaktadır. Öğrencilerin kampüslere kolayca ulaşabilmeleri için gerekli her türlü önlem alınmıştır. Ayrıca öğrencilerin hizmet aldığı idari ofisler her iki kampüste de aynı anda hizmet vermektedir. Üniversite tarafından sunulan çevrimiçi etkinlik ve hizmetlerle, her iki kampüsteki hizmetlere erişim zorluğu asgari düzeye indirilmiştir. Ayrıca, öğrencilerin pandemi döneminde derslerini hem örgün hem de uzaktan takip edebilmelerine imkân sağlayacak hibrit derslikler oluşturulmuştur.

2018 KGBR sonrasında göreve gelen yeni üniversite yönetimi aktif olmayan ve verimsiz akademik birimlere yönelik çalışma yürüterek, 26 uygulama ve araştırma merkezinin 10 tanesinin faaliyetlerini durdurmuş, Üniversitenin Bursa'da bulunan yerleşkesi ile mücevherat mühendisliği bölümünün Kuyumcukent'de bulunan yerleşkesini kapatmıştır. Ayrıca, aktif olmadığı belirlenen akademik programlardan bir bölümün faaliyetlerini durdurmuştur. Dolayısıyla, 2019-2021 döneminde yürütülen çalışmalarla, birbirinden oldukça uzak iki kampüste eğitim vermenin getirdiği zorlukların aşıldığı anlaşılmaktadır.

2018 KDD sırasında, öğrenciler ile yapılan görüşmelerde ön plana çıkan bir diğer konu ise yabancı dil öğretiminin yetersiz olduğudur. Söz konusu görüşmelerde öğrenciler, özellikle hazırlık sınıfında verilen eğitimin niteliğinin düşük düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Geçen süreç zarfında yapılan çalışmalarda yabancı dil hazırlık okulunda kur sistemine geçilerek eğitim kalitesinin artırıldığı görülmektedir. Ayrıca, fakültelerdeki eğitim dili İngilizce olan derslerin verimlilik anketleri, hazırlık okulu öğrenci anketi ve öğrenci odak grup çalışmalarıyla da geri dönütler alınarak gerekli iyileştirmelerin yapılmakta olduğu anlaşılmaktadır.

ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

2018 KGBR Raporunda Belirtilen Gelişmeye Açık Yanlar

- Kurumun resmi olarak yayınlanmış bir araştırma politikasının bulunmaması
- Kurumdaki araştırma-geliştirme süreçleri ile eğitim-öğretim süreçlerinin doğrudan bütünleştirildiği alanların olmaması
- Kurumun araştırma-geliştirme faaliyetlerini izleme yönteminin olmaması ve/veya iyi işlememesi
- Öğretim üyesi başına düşen proje bütçesinin düşük olması
- Araştırma personel sayısının az olması
- Kurumun araştırma altyapıları için gerekli fiziki ortamların birkaç laboratuvarla sınırlı kalması
- URAP sıralamalarında İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin gerek tüm üniversiteler ve gerekse vakıf üniversiteleri sıralamasında düşüş eğilimi göstermesi
- Yayın, patent/faydalı model çalışmalarının sınırlı düzeyde gerçekleşmesi ve üniversite geneline yayılmaması

2019-2021 Dönemindeki Gelişmeler

1. Araştırma Stratejisi

2018 yılı KGBR'nda Üniversitenin resmi olarak yayınlanmış bir araştırma politikasının bulunmaması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmiştir. Üniversitenin 2018-2023 yılları stratejik planda yer alan amaçlarını gerçekleştirmek için "Yayın, Araştırma ve Geliştirme Politikası" oluşturmuştur (syf.41). Ancak, AR-GE Politika belgesinin 12 nolu stratejiye ait "İlk iki yıl içinde finans alanında "Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşması"nı tamamlamış üniversite olmak" şeklinde belirlediği Hedef 12.1'yle uyumlu şekilde güncellenmelidir. Güncellenen AR-GE Politikası öncelikli araştırma konularını, araştırma ekibiyle ilgili uygulamaları, araştırma kaynakları ve altyapının yönetimi, eğitim-öğretim ve toplumsal katkı süreçleriyle ilişkisini ve araştırma sonuçlarının izlenme ve yaygınlaştırılması yöntemlerini içermeli ve Üniversitenin web sayfasında paylaşılarak görünür hale getirilmelidir. Ayrıca 2018-2023 yılları stratejik planda 12 nolu stratejiye ait hedeflerin stratejik planın hazırlandığı yıldan bugüne kadar ulaşılan hedefler ve kurumun AR-GE altyapısı göz önünde bulundurularak revize edilmelidir. Sonuç olarak, 2018 yılı KGBR'nda gelişmeye açık yan olarak belirlenen *Kurumun resmi olarak yayınlanmış bir araştırma politikasının bulunmaması* hususu ile ilgili İstanbul Ticaret Üniversitesinin 2018-2023 Stratejik planında oluşturduğu Yayın, Araştırma ve Geliştirme Politikasının yukarıda belirtilen hususlar doğrultusunda güncellenmesi ve ilan edilmesi önerilmektedir. Üniversitenin araştırmaya bakış açısını, araştırma ilkelerini, önceliklerini ve kaynaklarını yönetmedeki genel tercihlerini ifade eden araştırma politikası, stratejisi ve hedefleri Stratejik Planda bulunmakla birlikte, ***ilgili uygulamaların performans göstergeleri çerçevesinde izlenerek gerekli önlemlerin alınması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.***

2. Araştırma Kaynakları

2018 yılı KGBR'nda Üniversitenin araştırma altyapıları için gerekli fiziki ortamların birkaç laboratuvarla sınırlı kalması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmiştir. Üniversitenin araştırma altyapısını Fakülteler ve UYGAR merkezlerindeki laboratuvarlar oluşturmaktadır. 2018-2023 yılları stratejik planda yer alan "Yükseköğretim için gerekli ortamları içeren yerleşkeye sahip olmak" başlıklı Strateji 3'ün uygulanabilmesi ve kaliteli eğitim-öğretim ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinin yürütülebilmesi için mevcut araştırma altyapısının geliştirilmesi önem arz etmektedir. Dolayısıyla, ***Üniversitenin araştırma altyapıları için gerekli fiziki ortamların 2018 yılından bu yana hala birkaç laboratuvarla sınırlı kalması Üniversitenin gelişmeye açık yan*** olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitedeki araştırma-geliştirme süreçleri ile eğitim-öğretim süreçlerinin doğrudan bütünleştirildiği alanların olmaması 2018 yılı KGBR'nda gelişmeye açık yan olarak belirtilmiştir. 2020 yılında

yürütülen BAP projelerinde 12 öğrenci bursiyer olarak görev almıştır. Ayrıca, Teknopark İstanbul bünyesinde yer alan firmalarda 2 öğrenci staj yapmıştır. Kurumdaki araştırma-geliştirme süreçleri ile eğitim-öğretim süreçlerinin doğrudan bütünleştirildiği alanlara örnek olabilecek bu uygulamaların yaygınlaşması açısından TÜBİTAK 2209 projelerine öğrencilerin teşvik edilmesi ve bilgilendirilmesi, YAPKO'nun lisans öğrenci tez çalışmalarını kapsayacak yeni proje desteklerinin düzenlenmesi önem arz etmektedir. Dolayısıyla, ***araştırma-geliştirme süreçleri ile eğitim-öğretim süreçlerinin doğrudan bütünleştirildiği alanların olmaması Üniversitenin gelişmeye açık yanı olmaktan çıkmıştır.***

2018 yılı KGBR'nda öğretim üyesi başına düşen proje bütçesinin düşük olması ve araştırma personel sayısının az olması gelişmeye açık yanlar olarak ifade edilmiştir. 2020 yılında 11 projeye toplam 618.000TL destek sağlanmıştır. Gerek proje sayısı ve gerekse proje bütçesi açısından 2018 yılına göre önemli bir ilerleme olduğu değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, 2018 yılına göre değerlendirildiğinde, ***öğretim üyesi başına düşen proje bütçesinin düşük olması hususu gelişmeye açık yan olmaktan çıkmıştır.***

3. Araştırma Yetkinliği

2018 yılı KGBR'nda araştırma personeli sayısının az olması, Üniversitedeki akademik personelin yoğun eğitim-öğretim faaliyetiyle birlikte araştırma-geliştirme faaliyetine zaman ayırmak durumunda kaldığı konusu gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmiştir. 2018 yılına göre kurumun akademik personel sayısı artarak 2020 yılında 278'e yükselmiştir. Önceki yıllara göre yürütülen proje sayısı ve bütçesindeki artışa rağmen, öğretim üyesi başına düşen proje sayısı ve bütçesinin istenen düzeye ulaşmadığı görülmektedir. İzleme ziyareti sırasında öğretim üyeleriyle yapılan görüşmelerde yoğun eğitim-öğretim faaliyetleri nedeniyle araştırma-geliştirme projelerine zaman ayıramadıkları belirtilmiştir. 2020 yılında öğretim elemanlarının proje çalışmalarına teşvik edilmesi, dış kaynaklı proje destekleri hakkında bilgilendirilmesi ve sanayiyle ortaklaşa proje yürütülmesi amacıyla eğitimler düzenlenmiş, akademik personelin uluslararası indekslerde taranan dergilerde yayın yapmalarına katkı sağlayacak toplantılar yapılmıştır. Söz konusu faaliyetlerin Üniversitenin araştırma yetkinliğinin artmasına olumlu etkilerinin olacağı düşünülmektedir. Ancak, Üniversitedeki mevcut öğretim elemanı sayısının sadece eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütebilmesi ve araştırma-geliştirme faaliyetlerine yeterince zaman ayıramaması dolayısıyla da ***araştırma personeli sayısının az olması hususu Üniversitenin gelişmeye açık yanı*** olmaya devam etmektedir. Üniversitenin, 2018-2023 Stratejik Planının araştırma kapasitesi ve performansını artırmak stratejisinin 13.1 numaralı "Gerekli yetkinliği sahip araştırmacılar istihdam etmek" hedefine ulaşmasını sağlayacak eylem planlarını belirleyerek uygulamasında fayda bulunmaktadır.

4. Araştırma Performansı

2018 yılı KGBR'nda University Ranking by Academic Performance (URAP) sıralamalarında İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin gerek tüm üniversiteler ve gerekse vakıf üniversiteleri sıralamasında düşüş eğilimi göstermesi, yayın, patent/faydalı model çalışmalarının sınırlı düzeyde gerçekleşmesi ve üniversite geneline yayılmaması konusu gelişmeye açık yan olarak belirtilmiştir. URAP'ın yaptığı 2020-2021 yılı üniversite sıralamalarında İstanbul Ticaret Üniversitesi ülkemizdeki tüm üniversiteler içinde 129'uncu, Vakıf Üniversiteleri içinde de 28'inci sırada yer almıştır. 2018 yılı Kurumsal Dış Değerlendirme sürecinde gelişmeye açık yan olarak ifade edilen düşüş eğiliminin devamı niteliğindeki bu değişim, Üniversitenin araştırma performansının hala istenilen düzeye ulaşmadığının önemli göstergesidir. Dolayısıyla, 2018-2023 Stratejik Planında yer alan "URAP sıralamasında her yıl %20 oranında iyileşme sağlayarak dönem sonunda ilk 30 üniversite içinde olmak, daha sonraki yıllarda daha üst sıralara yükselmek" başlıklı Hedef 6.3'ün gerçekleşmesinin oldukça düşük bir ihtimal olduğu anlaşılmaktadır. 2018 yılı sonrasında İstanbul Ticaret Üniversitesi genelinde yapılan yayın sayılarının genellikle yatay bir değişim sunduğu, yayın sayılarında belirgin bir artışın olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, ***kurumsal araştırma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik somut mekanizmaların olmaması*** gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan, Üniversite ücret politikasında performansa dayalı akademik yükseltme uygulamaları, AR-GE projelerinin teşvik edilmesi, akademik performansı yüksek akademisyenlerin hazırlanan ödül yönergesine uygun olarak ödüllendirilmesi hususları öğretim elemanlarının araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından olumlu gelişmelerdir.

TOPLUMSAL KATKI

2018 KGBR Raporunda Belirtilen Gelişmeye Açık Yanlar

2018 KGBR şablonu nedeniyle Toplumsal Katkı ayrı bir başlık halinde bulunmamaktadır. Toplumsal katkı, araştırma ve geliştirme ile ortak başlık olarak değerlendirildiğinden, izleme sürecinde ilgili alandaki tüm yeni gelişmeler bütünsellik içerisinde değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, Üniversitenin toplumsal katkı alanında yürüttüğü uygulamaların sonuçlarının değerlendirilmesi ve tüm birimlerinde sunulan hizmetleri kapsayacak şekilde izleme çalışmalarının yapılması önem taşımaktadır.

2019-2021 Dönemindeki Gelişmeler

2018-2023 stratejik planında Kurumun toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik amaçlar, söz konusu amaçlara ulaşmak için belirlenmiş olan hedefler ve hedeflerin gerçekleşme oranını yansıtan performans göstergeleri tanımlanmamıştır. İzleme ziyareti sırasındaki görüşmelerde kurumun Toplumsal Katkı Strateji Belgesinin hazırlandığı ve bu doğrultuda gerekli faaliyet ve düzenlemelerin yapılmasının planlandığı anlaşılmıştır.

2020 KİDR’nda Üniversitenin “kurumsal ve sosyal sorumluluğu önemseyen” temel değeri ile “özel ve kamu sektörünün sorunlarına çözüm üreterek bireysel ve toplumsal refah ve mutluluğa katkı sağlamak” misyonuna uygun olarak toplumsal katkı faaliyetlerinin planlandığı, bu faaliyetleri gerçekleştirmek üzere UYGAR merkezlerinin kurulduğu, öğrencilerin sosyalleşmesi ve toplumsal katkı faaliyetlerine katkı sağlamaları açısından öğrenci kulüplerinin yönetmeliklerinde gerekli düzenlemelerin yapıldığı ve eğitim-öğretim ve araştırma-geliştirme faaliyetleri ile birlikte toplumsal katkı kapsamında çok sayıda faaliyet ve etkinliğin düzenlendiği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda ulusal ve uluslararası STK’larla işbirliği yapılarak çeşitli etkinlikler düzenlendiği ve projeler gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

Kurumun, toplumsal katkı faaliyetlerinde izleyeceği ilkeleri, öncelikleri ve kaynaklarını yönetmedeki tercihlerini ifade eden toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi bulunmaktadır. Kurumun toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısına ilişkin planlamaları bulunmaktadır ve kurumsal tercihler yönünde uygulamalara başlandığı anlaşılmaktadır.

Ancak, Üniversitede **toplumsal katkı politika, hedef ve stratejilerin izlenmesi ve ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmesi yönünde uygulamaların henüz olmaması** ve Üniversite genelinde **toplumsal katkı performansını izlemek ve değerlendirmek üzere uygun mekanizmaların bulunmaması** gelişmeye açık yanlar olarak değerlendirilmektedir.

YÖNETİM SİSTEMİ

2018 KGBR’nda Raporunda Belirtilen Gelişmeye Açık Yanlar

- İdari personelin kalite süreçlerine dahil edilerek motivasyonlarının artırılması
- Bilgi yönetim sistemlerinin bütünsel bir yapıya kavuşturulamamış olması

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 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.

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 kanıtı 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.

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.

Özellikle akademik personelin aidiyet duygusu, kurumu sahiplenme eğiliminin yüksekliği dikkat çekici boyuttadır. Öğretim üyelerinin büyük bir çoğunluğu akademik bilgi ve birikim bakımından yüksek yetkinlikte 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.

İç 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. 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.

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.

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 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.

2019-2021 Dönemindeki Gelişmeler

1. Yönetim Modeli ve İdari Yapı

Üniversitenin yönetim modeli ve organizasyonel yapılanması birim ve alanların genelini kapsayacak şekilde faaliyet göstermektedir. KGBR sonrasında, özellikle kalite süreçlerindeki görev ve sorumlulukların yeniden ele alındığı anlaşılmaktadır. Kalite güvence sisteminin parçası olarak akademik birim kalite komisyonları, idari birim kalite komisyonu ve destek komisyonları kurulmuş, tüm programlarda kalite ölçileri görevlendirilmiştir. Bunun yanı sıra 2020 yılında oluşturulan Akademik Birim ve Program Danışma Kurullarının kalite süreçlerine dayalı yönetim modelinin önemli birer parçası olması beklenmektedir. Yakın zamanda kurulması planlanan Uluslararası İlişkiler Direktörlüğü aracılığıyla uluslararasılaşma politikasına uyumlu organizasyonel yapının oluşturulması ve söz konusu yapının Kalite Komisyonu ve destek komisyonlarıyla entegrasyonunun sağlanarak kurumsallaşması yönünde gerekli adımların atılması önerilmektedir. Ayrıca, yönetim bütününde oluşturulan ve düzenli çalışmalara başlayan kalite komisyonları, destek komisyonları ve kurumsal gelişim ve planlama ofisinin süreçlerdeki rollerinin kalite el kitabında yer alarak kurumsallaşması beklenmektedir.

Üniversite, stratejik hedefleri doğrultusunda yönetsel ve idari yapısını daha fazla güçlendirmek üzere önemli adımlar atmış olmakla birlikte, dış paydaşlarıyla yapılandırılmış koordinasyonu henüz sağlayamamıştır. İç paydaşlarıyla olan yapılandırılmış etkileşimlerinde ise henüz PUKÖ çevrimlerini tamamlayamamıştır. Kurulması planlanan Uluslararası İlişkiler Direktörlüğünün ilan edilecek uluslararasılaşma politikasına uyumlu şekilde yönetim ve organizasyonel yapısının oluşturulması ve söz konusu yapının Kalite Komisyonu ve destek komisyonlarıyla entegrasyonunun sağlanarak kurumsallaşması yönünde gerekli adımların atılması önerilmektedir. Diğer taraftan, mezunlar ile okumakta olan öğrencilere geniş kariyer olanakları sunmak amacıyla etkili araçlar geliştiren ve süreçleri sistematik olarak yürüten Kariyer Merkezinin insan kaynakları imkanlarının artırılarak Üniversitede yeni başlamakta olan mezun izleme süreçlerini aktif olarak izlemesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Vakıf yükseköğretim kurumlarında en yüksek karar organı olarak tüzel kişiliği temsil eden mütevelli heyet bulunmaktadır. İstanbul Ticaret Odası yönetiminde meydana gelen değişikliklerle birlikte Üniversite Mütevelli Heyeti de değişmektedir. Vakıflarca kurulan yükseköğretim kurumlarındaki akademik organlar, devlet yükseköğretim kurumlarındaki akademik organlar gibi düzenlenir ve onların görevlerini yerine getirir ancak bu konuda mütevelli heyetin yetkileri saklıdır. Dolayısıyla, mütevelli heyet ile üniversite yönetimi arasında akademik ve idari konularda yetki dağılımı, yetki kullanma ve karar alma konuları kritik öneme sahiptir. Bu çerçevede, üniversitede sürdürülebilir ve kurumsallaşmış kalite güvence sisteminin oluşturulması Mütevelli Heyet ile Üniversite Yönetiminin karar alma süreçlerindeki dengeyi sağlaması açısından büyük fayda sağlayacaktır. Bu şekilde üniversite yönetiminin karar alma süreçlerindeki olası kısıtlarının azalacağı değerlendirilmektedir. Rasyonel hedef ve göstergelerle oluşturulacak olan stratejik plana bağlı kalınarak sürekli iyileştirme süreçlerinin oluşturulması da bütüncül açılımların ortak olarak daha kolaylıkla yönetilmesini sağlayacaktır.

KGBR'ndan bu yana geçen süre zarfında, Üniversitede tüm etkinliklere ait süreçler ve alt süreçlerin (uzaktan eğitim dahil) tanımlanmış olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, iş akışının henüz Üniversite genelinde yeterli düzeyde içselleştirilemediği, süreç yönetiminin başarılı olduğuna ilişkin kanıtların henüz oluşmadığı ve sürekli iyileştirme döngüsünün kurulamadığı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede, **süreç yönetiminin Üniversite tarafından içselleştirilmesi ve sürekli iyileştirme döngüsünün kurulması gelişmeye açık yan** olarak değerlendirilmektedir. Üniversitenin süreç yönetimi modeli ve uygulamaları ve bunlarla ilgili sistemleri açık ve anlaşılır şekilde iş akışlarıyla birlikte Kalite El Kitabında düzenlemesi ve tüm paydaşlarınca içselleştirilmesi için gerekli mekanizmaları oluşturması önerilmektedir.

2. Kaynakların Yönetimi

Üniversite genelinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları tanımlı süreçlere uygun şekilde yürütülmektedir. KIDR’nda, Üniversitenin insan kaynakları yönetimi politikası ile uyumlu süreçlerin kısmen tanımlandığı belirtilmektedir. İdari personelin kalite süreçlerine dahil edilerek motivasyonlarının artırılması 2018 KGBR’nda gelişmeye açık yan olarak belirtilmiştir. Bu çerçevede, geçen süreç zarfında aşağıda belirtilen gelişmelerin kaydedildiği anlaşılmaktadır.

- İdari personelde kalite süreçlerine motivasyonlarının artırılması amacıyla üniversite kalite güvence sistemi kapsamında her idari birimler süreçlere dâhil edilmiştir. Bu doğrultuda her idari birimden Kalite Elçileri seçilmiştir.
- İdari Birim Kalite Komisyonu Çalışma Usul ve Esasları Yönergesi oluşturulmuş ve yayınlanmıştır.
- Strateji Geliştirme Müdürlüğü organizasyonluğunda İdari birimler nezdinde süreçlerin koordinasyonu, süreç içi tetkik raporlarının oluşturulması ve kalite güvence sisteminin geliştirilmesi amacıyla İdari Personele 2021 Haziran döneminde ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri Eğitimleri düzenlenmiştir.
- Kalite güvence sistemi kapsamında oluşturulan birim kalite komisyonları, destek komisyon ve tüm alt komisyonlarda idari personele de yer verilmiş ve idari personelinde sürece dâhil olup katkı sağlaması dolayısıyla motivasyonlarının artması hedeflenmiştir.
- İdari Personel Memnuniyet Anketi hazırlanarak Haziran 2021 döneminde uygulanmıştır. Sonuçların sürekli iyileştirme temelli olarak değerlendirilmesi beklenmektedir.

Bu çerçevede, *İdari personelin kalite süreçlerine dahil edilerek motivasyonlarının artırılması konusunun gelişmeye açık yan olmaktan çıktığı* değerlendirilmektedir.

2020 yılında geliştirilen ve 2021 yılında uygulamaya konulan İnsan Kaynakları Yönetimi Projesi ile stratejik plan ile insan kaynakları yönetimini birleştiren bir yaklaşım uygulamaya aktarılmış ve bu kapsamında uygun unvan ile nitelikli insan kaynağı istihdam hedefi bir arada kurgulanmıştır. Dolayısıyla, idari personelin etkin ve verimli bir çalışma ortamında kendini sürekli geliştirmesi hedefinin yanı sıra kendi kariyerlerini ilerletmeleri ve kurumun hedeflerine uygun şekilde süreç takibinin yapılması amaçlanmıştır. İç kontrol standartlarının ve denetiminin oluşturulması amacını da taşıyan İnsan Kaynakları Yönetimi Projesi ile 13 birimde toplam 103 iş süreci güncellenmiş ve söz konusu süreçlere ilave olarak 265 iş süreci belirlenerek güncelleme çalışmalarına başlanmıştır. Buna ilave olarak 100 civarında idari personel görev tanımı hazırlanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi projesi ile bütünleşik bir yaklaşımla, Organizasyon ve Unvan Çalışması, İş Değerlendirme, Kariyer Yönetim Sistemi Tasarımı, Ücret Yapısı Tasarımı ve Performans Yönetim Sistemi yürütülmektedir. Çalışanların ücretlendirmesi pozisyon ücreti, kişisel yetkinlikler ve yılda iki kez yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda oluşturulmaktadır. Söz konusu performans değerlendirme süreci, Uyumsoft ERP sistemi içerisinde yer alan Performans Değerlendirme Modülü kullanılarak dijital ortamda yürütülmektedir. Liyakat öncelikli ve yetkinliklerin artırılmasına dayalı olup, kurumun güçlü yanı olarak belirlenen İnsan Kaynakları Yönetimi Projesinin 2020 yılının ikinci dönemi 2021 yılının ilk döneminde uygulamalarının değerlendirme sonuçlarının iyileştirme faaliyetlerine aktarıldığına ilişkin belirli kanıtlar mevcuttur. Söz konusu Projenin kurumsallaşarak devam etmesi beklenmektedir.

Üniversitede, akademik personelin performans izlemesi amacıyla TÜBİS-AVES modülü kullanılmaktadır. Akademik personelin belirli sürelerle TÜBİS üzerinden akademik etkinliklerini güncellemeleri talep edilmektedir. 2020 yılında atanma ve yükseltilme kriterlerinde güncellemeler yapılmış ve öğretim elemanlarının ilk kez ve yeniden atanmalarında performanslarını değerlendirerek rapor sunmak üzere Öğretim Elemanı Değerlendirme Komisyonu oluşturulmuştur. Ancak, uluslararası makale sayısı, atıf sayısı, toplam bilimsel doküman sayısı, doktora sayısı ve öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı açısından yıllık değerlendirme yapan URAP’a göre Üniversitenin 129. sırada olması, akademik performans yönetiminin daha bütünsel bir yaklaşımla ve Üniversitenin stratejik amaçları doğrultusunda sürekli iyileştirmeye yardımcı olacak şekilde ele alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Liyakat ve yetkinlik temelli ölçüm ve değerlendirmelerin sadece akademik yükseltilme ve atanmalarda değil, yıllık bazda Üniversitenin stratejik hedefleri ve anahtar performans göstergeleri de

dikkate alınarak yürütülmesinde fayda bulunmaktadır.

Diğer taraftan akademik personelin memnuniyetini/şikayetini/önerilerini belirlemek ve izlemek amacıyla yöntem ve mekanizmaların akademik personel memnuniyet anketi yoluyla henüz oluşturulmamış olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, **akademik personelin memnuniyetini/şikayetini/önerilerini belirlemek ve izlemeye yönelik kurumsal yöntem ve mekanizmalar Üniversitenin gelişmeye açık yanı** olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitede görev yapan araştırma görevlisi sayısının YÖK kriterlerine göre en az 39 kişi olması gerektiği, 04.12.2020 tarihinde kurumda görev yapan araştırma görevlisi sayısı 51 iken 05.04.2021 tarihinde bu sayının 56'ya çıkarıldığı KIDR'nda belirtilmiştir. Üniversite yönetimin, öğretim üyelerinin birlikte çalışabileceği araştırma görevlisi sayılarını daha üst düzeye getirerek, öğretim üyelerinin araştırma yapma imkânları ile özgün proje ve yayınların artmasını planlaması, Üniversitenin son yıllarda düşme trendine girdiği çeşitli ulusal ve uluslararası sıralamalarla ortaya konulmuş olan araştırma potansiyelinin yükselmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Bu çerçevede, gerekli olan minimum sayı yerine araştırma verimliliğini sağlayabilecek optimum sayı ve niteliğe odaklanılmasında fayda olduğu düşünülmektedir.

Üniversitenin idari çalışma süreçlerine destek mekanizması olarak Uyumsoft ERP sistemi kullanılmaktadır. Uyumsoft ERP programı aşağıdaki iş süreçleri şunlardır yürütülmektedir:

- Üniversitenin tüm yasal muhasebe, mali ve finansal bilgilerinin kayıtları ve organizasyonu
- Satın alma süreçlerinin tamamı, (Satın alma talebi ve onay süreçleri vb.)
- Personel özlük ve bordro bilgilerinin organizasyonu
- Üniversite demirbaş bilgilerinin kayıtları ve organizasyonu
- Öğrencilerin yıllık öğrenim ücretlerinin kayıtları ve organizasyonu
- İdari Personel performans takipleri

KGBR'ndan bu yana geçen süreç zarfında, Üniversitenin gerçekçi verilerle etkin mali kaynak yönetimi sağladığı anlaşılmaktadır. Misyonunu kaybetmiş araştırma merkezleri, Bursa yerleşkesi, Kuyumcukent yerleşkesi ile birlikte aktif olmayan akademik programlar kapatılmıştır. Mali yapının etkin ve kontrol edilebilir düzeyde olmasına büyük özen gösterilmekte ve sistematik çalışmalar yürütülmektedir. ERP'den alınan veriler üzerinden çeşitli yönetsel mali raporlar oluşturularak düzenli olarak üniversite yönetimine sunulmaktadır. Üniversitenin satın almaları, onaylanan bütçe kalemlerine göre ERP üzerinden yapılmaktadır. Uyumsoft üzerinden yapılan talepler önce idari amirlerin onaylarından geçmekte, akabinde satın alma müdürlüğünce diğer süreçler yürütülmektedir. **Üniversitenin gerçekçi verilerle rasyonel etkin mali kaynak yönetimi sağlaması güçlü yan olarak** değerlendirilmektedir.

3. Bilgi Yönetim Sistemi

Bilgi yönetin sistemlerinin bütünsel bir yapıya kavuşturulamamış olması, 2018 KGBR'nda gelişmeye açık yanlar arasında yer almaktadır. Üniversitenin akademik ve idari çalışma süreçlerinin planlanması, aktif bir şekilde yönetilmesi, takip edilmesi ve raporlanması amacıyla bilgi işlem alt yapısına sahip çeşitli yazılımlar kullanılmaktadır. Yazılımların birbirleri arasında belirli düzeyde entegrasyonları olmakla birlikte, daha bütünleşik veri aktarımının sağlanabilmesi için çeşitli çalışmalar yürütüldüğü anlaşılmaktadır.

TÜBİS (Ticaret-Üniversite Bilgi Yönetim Sistemi ve TÜBİS sistemi içerisinde bulunan AVES (Akademik Personel Veri Sistemi) modülü, Uyumsoft ERP Yazılımı, Bilimsel Araştırma Projeleri Başvuru Sistemi (YAPKO), OBS Powercampus otomasyon sistemi ve Ders Programı Planlama Sistemine ilişkin bilgi ve belgeler incelenmiştir. Sistemlerin birbiri ile entegrasyonuna ilişkin çalışmalar halen devam etmekle birlikte henüz bütünsel yapıda izleme sağlanamadığı ve akademik birim ve programların stratejik plan hedef ve performans göstergelerine yaklaşımlarını ölçebilecek bilgi yönetim modelinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, farklı modüller içerecek ve akademik birimler, idari birimler, Kalite Komisyonları ve Destek Komisyonları tarafından kullanılarak diğer bilgi

sistemlerine entegre edilecek Kalite Bilgi Sisteminin bilgi yönetim sistemine entegre edilmesi önerilmektedir. Bu çerçevede, *Yönetim Bilgi Sisteminin bütünsel bir yapıya kavuşturulamamış olmasının halen gelişmeye açık yan olarak devam etmekte olduğu* anlaşılmaktadır.

4. Kamuoyunu Bilgilendirme

Üniversitede kamuoyunu bilgilendirme ilkesel olarak benimsenmiştir. Üniversitenin web sayfasında kalite süreçlerinin görünürlüğü artırmak amacıyla kalite güvencesi menüsü oluşturulmuştur. Söz konusu menü altında Üniversitenin kurumsal iç değerlendirme raporları, kurumsal geri bildirim raporu, stratejik planları, kalite komisyonu, birim kalite komisyonları ve kalite elçilerinin görev tanımları ve destek komisyonlarının toplantı tutanakları kolay erişilebilir şekilde bulunmaktadır. Dolayısıyla, Üniversitenin kamuoyunu bilgilendirmek üzere belirlediği ilkeler ve süreçler doğrultusunda, tüm alanları kapsayan uygulamaları bulunmaktadır.

Üniversitede, kurumsal özerklik ile hesap verebilirlik kavramlarının birbirini tamamladığına ilişkin bulgular mevcuttur. Öğrenci menüsü üzerinden, okumakta olan ve mezun öğrenciler başta Kariyer Merkezi olmak üzere ilgili bilgilere ve uygulamalara kolaylıkla erişebilmektedir. Üniversitenin ilerleyen dönemlerde, stratejik planının yanı sıra stratejik plan hedef ve göstergelerinin gerçekleşme durumunu izleyen yıllık raporlarını da hazırlayarak web sayfasında yayınlaması önerilmektedir. Ayrıca, Yayın Araştırma Proje Koordinasyon Kurulunun (YAPKO) web sayfasındaki proje verilerinin güncel olmadığı görülmektedir. YAPKO web sayfasının yeniden ele alınarak Üniversitenin tüm araştırma potansiyelini, kurum için ve kurum dışı proje ve araştırma teşviklerini yansıtacak şekilde görünürlüğünün artırılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

2018 yılında Kurumsal Dış Değerlendirme sürecinden geçmiş olan İstanbul Ticaret Üniversitesi'ne ilişkin KGBR'nda belirtilen gözlemler, gelişmeye açık yanlar, güçlü yanlar, 2020 KİDR ve ekleri, Üniversiteden istenilen ek bilgi ve belgeler ile 12.07.2021 tarihinde yüz yüze gerçekleştirilen İzleme Ziyareti kapsamındaki görüşmeler sonucunda ortaya çıkan gelişmeye açık yanlar, sürdürülebilir olduğu gözlemlenen güçlü yanlar ile yeni oluşan güçlü yanlar aşağıda başlıklar sunulmuştur.

A) Kalite Güvence Sistemi

A1) Gelişmeye Açık Yanlar

- Üniversitede sürdürülebilir kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi politikalarının varlığı
- Strateji-hedef-faaliyet ve göstergelerdeki uyumsuzluklar
- Stratejik plana ilişkin hedef ve göstergelerin yıllık takibi ve gerekli önlemlerin alınmasına yönelik döngülerin oluşturulması
- Stratejik plan, performans programı ve bütçe arasında sağlıklı ve fonksiyonel bir ilişkinin kurulması
- Kurumsal performans göstergelerinin kurumun açık tercihlerini ortaya koyması, kurumsal performans göstergelerinin iç kalite güvence sistemi ile ilişkilendirilmesi ve yıllara bağlı değişiminin takibi
- Kalite Komisyonu ve destek komisyonlarının sistematik süreç yönetimine PUKÖ döngüsü çerçevesinde somut katkısı ile politika ayrıntıları ve süreç yönetiminin detaylarının belirlendiği Kalite El Kitabının akademik birimlere yansıtılması
- Kalite Komisyonu ve Üniversite Üst Yönetiminin kalite güvence sisteminin gelişmesinde etkin role sahip olan akademik program akreditasyonuna verdiği destek ve yönlendirme
- Eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetsel süreçlerde gerçekleşen uygulamaların irdelenmesi ve gerekli önlemlerin alınarak çevrimlerin kapatılması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.
- Akademik birim ve programlarda oluşturulan Danışma Kurullarının karar alma, yönetim ve iyileştirme süreçlerine katılım mekanizmalarının planlanması ve uygulanması
- Akademik personelin yönetim ve iyileştirme süreçlerine etkin katılım mekanizmalarının oluşturulamamış olması
- Üniversitede uluslararasılaşma süreç yönetimi, uluslararasılaşma kaynaklarının nitelik bağlamında izlenmesi ve uluslararasılaşma performansının sürdürülebilir düzeyde ve iyileştirme eylem planlarını da içerecek şekilde izlenmesi

A2) Güçlü Yanlar

- Akademik kadronun motivasyonunu artırıcı şekilde ilan edilmiş teşvik sisteminin varlığı
- İdari süreçlerin bütüncül yaklaşımla yönetimi ve idari personelin performansının izlenmesine yönelik olarak kurgulanan İnsan Kaynakları Yönetimi Projesi
- İTO'nun kurumsal desteği ve 81 meslek komitesi üzerinden eğitime katkısı
- Kariyer Merkezinin mezun ve okumakta olan öğrencilere etkin kariyer danışmanlığı hizmeti sunarak mezunlarla etkileşimli iletişim ortamı sağlaması
- Dış paydaşlarla olan güçlü ilişkilerin staj ve iş imkânlarını artırması
- Üniversitenin stratejik hedefiyle uyumlu olarak yabancı öğrenci sayısını ve çeşitliliğini artıracak mekanizmalar geliştirmesi

B) Eğitim-Öğretim

B1) Gelişmeye Açık Yanlar

- Programların tasarım ve onay süreçlerinin program çıktılarının izlenmesi yönünden iç kalite güvence sistemleriyle ilişkilendirilmesi
- Başarı ölçme ve değerlendirme yönteminin (BDY) hedeflenen ders öğrenme çıktılarına ulaşıldığını ölçebilecek şekilde tasarlanması
- Kalite güvencesi sistemini, eğitim-öğretim süreçlerini ölçme ve izlemeye imkân tanıyacak şekilde tasarlanması ve sürecin sürekliliğinin sağlanması

B2) Güçlü Yanlar

- Eğitim-öğretim faaliyetlerinin dijital çağın sağladığı platformlarla desteklenmesi

C) Araştırma Geliştirme

C1) Gelişmeye Açık Yanlar

- Araştırma politikası ilgili uygulamaların performans göstergeleri çerçevesinde izlenerek gerekli önlemlerin alınması
- Araştırma altyapıları için gerekli fiziki ortamların birkaç laboratuvarla sınırlı kalması
- Araştırma personeli sayısının az olması
- Kurumsal araştırma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik somut mekanizmaların olmaması

D) Toplumsal Katkı

D1) Gelişmeye Açık Yanlar

- Toplumsal katkı politika, hedef ve stratejilerin izlenmesi ve ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmesi yönünde uygulamaların henüz olmaması
- Toplumsal katkı performansını izlemek ve değerlendirmek üzere uygun mekanizmaların bulunmaması

E) Yönetim Sistemi

E1) Gelişmeye Açık Yanlar

- Süreç yönetiminin Üniversite tarafından içselleştirilmesi ve sürekli iyileştirme döngüsünün kurulması
- Akademik personelin memnuniyetini/şikayetini/önerilerini belirlemek ve izlemeye yönelik kurumsal yöntem ve mekanizmalar
- Bilgi Yönetim Sisteminin bütünsel bir yapıya kavuşturulamamış olması ve Kalite Bilgi Sisteminin bulunmaması

E2) Güçlü Yanlar

- Üniversitenin gerçekçi verilerle rasyonel ve etkin mali kaynak yönetimi sağlanması