

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

***AVRUPA ÜNİVERSİTELER BİRLİĞİ
KURUMSAL ÖZ DEĞERLENDİRME-İZLEME PROGRAMI RAPORU***

Temmuz 2017

Ekip:

Sijbolt Noorda, Başkan

Mar Campins

Melanie Gut

David O Uribe, Ekip Koordinatörü

İçerik

1. Giriş	3
2. Yönetim ve kurumsal karar veme	5
3. Kalite kültürü.....	9
4. Eğitim ve öğretim.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
5. Araştırma	11
6. Topluma Yönelik Hizmetler.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
7. Uluslararasılaşma	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
8. Sonuçlar	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

1. Giriş

Bu rapor, İstanbul Aydın Üniversitesi'nin Kurumsal İzleme Programı değerlendirme sonucudur. Mevcut raporda kurum adı için "İAÜ" kısaltması kullanılacaktır. Avrupa Üniversite Birliği (EUA) Kurumsal Değerlendirme Programı (IEP), 2013'ün Kasım ayında üniversiteye gönderdiği raporla İAÜ'yü ilk olarak 2013 yılında değerlendirmiştir. 2016'da üniversite IEP'nin bir izleme değerlendirmesi yapmasını talep etmiştir.

AÜB İzleme Programı değerlendirme süreci IEP tarafından yürütülmüştür. Değerlendirme ekibi (ekip) aşağıda belirtilen üyelerden oluşmaktadır:

- Ekip Başkanı Prof. Dr. Sijbolt Noorda, Hollanda'da Amsterdam Üniversitesi'nde Eski Rektör
- Prof. Dr. Mar Campins, İspanya'da Barcelona Üniversitesi'nde Uluslararası Siyaset alanında öğretim üyesi ve Eski Rektör Yardımcısı
- Melanie Gut, İsviçre'de ETH Zürih'ten Yüksek Lisans öğrencisi
- Ekip koordinatörü Prof. Dr. David Oliva Uribe, Avrupa Üniversite Birliği'nin Doktora Eğitim Kurulu Başkanı,

Profesör Sijbolt Noorda, 2013'te İAÜ'nün ilk Kurumsal Öz Değerlendirme sürecini yürüten değerlendirme ekibinin başkanıydı.

1.1 Kurumsal Değerlendirme Programı ve takip değerlendirme süreci

IEP, katılımcı kurumlara stratejik yönetimlerini ve kurum içi kalite kültürlerini geliştirmeyi sürdürmeleri konusunda destek olmak amacıyla değerlendirmeler sunan EUA'nın bağımsız bir üyelik hizmetidir. IEP, Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvence Birliği'nin tam üyesidir ve Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvencesi listesinde yer almaktadır.

Bir bütün olarak IEP felsefesi doğrultusunda ilerleyen izleme programı başvuruda bulunan kurumu destekleyici bir süreçtir. Kurallarla belirlenmiş bir prosedür bulunmamaktadır ve ilk değerlendirmeden sonra kendi deneyimleri ışığında bir gündem belirleyecek olan kurumun kendisidir. Kurumdan, ilk öz değerlendirme raporunda belirtilen (Self Evaluation Report, SER) değişimlerin önündeki engelleri göstererek, kaydettiği aşamayı tarif eden bir Öz Değerlendirme İzleme Raporu'nu EUA –IEP sekreteryasına göndermesi istenmişti.

IEP İzleme sürecinde, ilk değerlendirmeden sonra kurumun gösterdiği değişimleri değerlendirmesine yardımcı olabilecek temel konular şunlardır: İlk değerlendirmenin etkisi ne oldu? Kurum, ilk değerlendirme raporundan nasıl faydalanmıştır? Raporda belirtilen konuları ne ölçüde ele alabilmiştir? Ayrıca izleme süreci, kurumun iç ve dış kısıtlar ve fırsatlar yönündeki değişimini yönetmesinde uyguladığı stratejileri değerlendirmesi için de bir fırsattır.

İlk değerlendirmede olduğu gibi izleme sürecinin tüm yönleri, amaca ve amacın uygunluğu yaklaşımını temel alan dört anahtar soruyla şekillendirilmektedir:

- Kurum ne yapmaya çabalamaktadır?
- Kurum bunu yapmaya nasıl çabalamaktadır?
- Kurum bunun işe yarayıp yaramadığını nereden bilmektedir?
- Kurum gelişmek için nasıl değişimler göstermektedir?

1.2 İstanbul Aydın Üniversitesi Profili

İstanbul Aydın Üniversitesi, Anadolu Eğitim ve Kültür Vakfı (bundan sonra vakıf) tarafından Dr. Mustafa Aydın'ın öncülüğünde 2003 yılında kurulmuştur. İAÜ, Türkiye Yükseköğretim Kurulu'nca (YÖK) vakıf üniversitesi olarak tanınmaktadır ve akredite edilmiştir. 12 ön lisans programını öneren Anadolu BİL Meslek Yüksekokulu olarak faaliyetlerine başlamıştır. 2007 yılında Anadolu BİL Meslek Yüksekokulu, İstanbul Aydın Üniversitesi olmuştur. İlk eğitim önerisi, ön lisans programlarını yürüten Meslek Yüksekokulu'nun yanında lisans programlarını dâhil etmek olmuştur ve buna lisansüstü ile doktora programları da 2010'da eklenmiştir. İAÜ'nün temel özellikleri ilk değerlendirme raporunda ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.

Bugün İAÜ'de, 11 Fakülte, 2 Yüksekokul, 3 Meslek Yüksekokulu, 3 Enstitü, 26 Uygulama ve Araştırma Merkezi bulunmaktadır ve Tıp Fakültesi de yeni açılmış ve ilk öğrencilerini 2016 yılında almıştır. İlk değerlendirmeden beri İAÜ önemli bir büyüme kaydetmiştir: 2013 yılında 26.806 öğrenci kayıt olmuş ve 2016 yılında üniversiteye kabul edilen öğrenci sayısı 35.285'e çıkmıştır. Öğretim elemanı bakımından şu an 763 tam zamanlı ve 376 yarı zamanlı öğretim elemanı mevcuttur.

İlk değerlendirmeden sonra İAÜ'nün stratejik vizyonu yeniden şekillenmiş ve İAÜ Senatosu tarafından 2016'de yeni bir stratejik plan kabul edilmiştir. IEP değerlendirme ekibinin verdiği tavsiyeler göz önüne alınmış ve üniversitenin misyonu ve vizyonu gözden geçirilmiş, işgücü piyasası ihtiyaçları ve sektörel gelişimlere uygun olarak düzenlenmiştir.

İAÜ'nün yeni çalışmaları daha iyi yürütmesi ve önemli oranda sayısı artan öğrenci ve personele daha iyi yer temin etmesi için teknolojik altyapıyı ve fiziki alanı genişletmek adına kayda değer bir çaba gösterilmiştir. Eğitim ve öğretim faaliyetleri ile İAÜ, başarıyla üniversiteyi bitirmiş öğrencileri mezuniyetle birlikte sadece işgücü piyasasındaki hızlı değişime hazırlamakla kalmamakta, aynı zamanda hayat boyu öğrenmeye teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca İAÜ ulusal, uluslararası öğrenciler ve Türkiye'deki akademisyenlerin ana ilgi odağı olmayı hedeflemektedir.

1.3 Değerlendirme süreci

İlerleme Programı öz değerlendirme süreci, kalite kontrolü ve uluslararası ilişkiler ofisleri, rektör yardımcıları, Mütevelli Heyet danışmanları gibi İAÜ'nün akademik ve idari kadrosundan oluşan bir kurul tarafından yürütülmüştür ve 2013'te ilk değerlendirmeyi koordine eden Prof. Dr. Zafer Aslan yine yürütme kurulu koordinatörü olarak görev yapmıştır.

Öz Değerlendirme Raporu

Yürütme kurulu, 25 sayfalık bilgilendirici bir öz değerlendirme raporu hazırlamıştır. Bu öz değerlendirme raporu, ilk öz değerlendirme raporunda yer alan tavsiyelerle ilgili İAÜ'nün gösterdiği gelişim ve ilerlemeyi yansıtmaktadır. Kurum gezisinde EUA Ekibinin basılı bir kopyasını aldıkları 2016'da kabul edilen Stratejik Plana, öz değerlendirme raporunda göndermeler yapılmıştır. Ziyaret esnasında ekibe verilen başka bir ek belge de 15 Haziran 2016'da tarihli Kurum İçi Değerlendirme Raporu'dur.

Ekip, kurulun öz değerlendirme raporunun hazırlanmasında gösterdiği çabayı ve fedakârlığı takdir etmektedir. Ekip, raporu mevcut durumun ve 2013'ten beri yapılan gelişmelerin açık ve

öz kritik analizi olarak değerlendirmiştir. Öz değerlendirme raporunda ve birkaç toplantıda, ilk değerlendirme sürecinin İAÜ için önemli bir rehber olarak düşünüldüğü vurgulanmış, değerlendirmede belirtilen tavsiyelerin çoğuna geçen yıllarda uyulduğundan ve bu tavsiyelerin üniversitenin gelişimini şekillendirdiğinden bahsedilmiştir.

Takip ziyareti

Ekibin İAÜ'yü ziyareti 15-18 Mayıs 2017 tarihlerinde gerçekleşmiştir. Ziyaret esnasında ekip,

- kurum liderleri
- öz değerlendirme grubu
- merkezi ofisin personel üyeleri
- Kalite Kontrol Birimi
- Üniversite Senatosu'nun temsilcileri
- iki fakülte ve bir mesleki yüksekokulun akademik yöneticileri ve personeli,
- sanayi, toplum ve yerel yönetimlerin temsilcileri,
- ulusal ve uluslararası öğrenci temsilcileri

gibi İAÜ'nün bünyesinde çok sayıda kilit rolündeki kişilerin yanı sıra üniversitenin ana paydaşlarıyla da görüşme fırsatı bulmuştur.

Ziyaret boyunca Üniversite'nin Rektörü Prof. Dr. Yadigar İzmirli ile bilgilendirici, yoğun ve geniş çaplı birkaç toplantı gerçekleştirilmiştir. Tüm toplantılar ve görüşmeler, değerlendirme ekibinin arabulucu görevindeki Prof. Dr. Zafer Aslan tarafından etkili bir şekilde yürütülmüştür. Takip ziyaretinin tüm organizasyonu iyi bir şekilde düzenlenmiş ve değerlendirme ekibi ihtiyaç duydukları tüm desteği İrem Arman Hanım, Ayşe Deniz Özkan Hanım ve Pınar Elbasan Hanım'dan almıştır. Ayrıca ziyaret boyunca harici bir çevirmen temin edilmiştir.

Takip ziyaretinin son gününde değerlendirme ekibinin başkanı Profesör Sijbolt Noorda, üniversitenin yönetiminden ve takip ziyareti boyunca ekiple toplantılara katılan üniversite topluluğunun bazı üyelerinden oluşan bir topluluğa sözlü raporunu sunmuştur. Sözlü raporda bu değerlendirme raporu özetlenmiştir.

Ekip, üniversiteye özellikle de üniversitenin kurucusu ve Mütevelli Heyet Başkanı Dr. Mustafa Aydın'a, Rektör Profesör Dr. Yadigâr İzmirli 'ye ve öz değerlendirme ekibinin koordinatörü Profesör Zafer Aslan'a takip ziyaretinin tüm hazırlığı ve değerlendirme sürecinde gösterdikleri fedakârlıklar, esneklik ve açıklık için teşekkürlerini bildirmektedir. Ayrıca ekip, ilk değerlendirmeden beri üniversitenin gösterdiği çabayı ve ilk değerlendirme raporunda genel hatları çizilen tavsiyelere uymaya dikkat etmesini ve özen göstermesini takdir etmektedir.

2. Yönetim ve kurumsal karar verme

2013'teki ilk değerlendirme raporunda bahsedildiği üzere, karar verme ve yönetim çalışmaları, Yükseköğretim Kurulu (YÖK) aracılığıyla ulusal mevzuatla baştan aşağı düzenlenmiştir. İAU, üniversitelerin kurulumundaki yasaya uygun olarak en yüksek karar verme yetkisine sahip yedi üyeden oluşan karar organı Mütevelli Heyetin ve Başkan'ın güçlü önderliğiyle yürütülmektedir. Bu karar organı üniversitenin bütçesinden, üniversitenin mali ve kurumsal stratejilerinin yanı sıra Rektör'ün tayin edilmesinden sorumludur.

Senato, öğretim ve araştırma konularında kurumsal kararları alan başlıca akademik organdır. Yürütme Kurulu kurumsal kararların uygulanmasından sorumludur. Rektör akademik ve idari

işlerden sorumludur. Şu anki Rektör, Prof. Dr. Yadigâr İzmirli, 2015 yılında ikinci kez dört yıl süre ile görevlendirilmiştir. Rektör; birinin öğretim, birinin araştırma, birinin de kalite kontrolünden sorumlu olduğu üç rektör yardımcısı, idari ve personel işlerinden sorumlu bir Genel Sekreter ve birinin mali yönetim, birinin kamu iletişimi ve tanıtım, birinin de üniversite yönetmeliğinden sorumlu olduğu üç yardımcı sekreterden oluşan bir ekipten destek almaktadır. İlk değerlendirme raporunda rektörün, üniversitenin yeni vizyonunu yöneten olarak stratejik düzeyle daha çok ilgilenmesini ve idari göreve daha az odaklanması tavsiye edilmiştir.

İAÜ'nün 2016 Stratejik Planı

Senato 2016'da yeni bir stratejik plan kabul etmiştir. Stratejik plan, çok sayıda paydaşlı yapıya sahiptir. Stratejinin uygulanması İAÜ'nün daimi değişim süreci içinde olmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu nedenle mevcut dinamik çevreye uyumluluğu sağlamak için dönemsel olarak stratejik planın gözden geçirilmesi ve yenilenmesi gerekmektedir. Stratejik plan, Stratejik Planı Hazırlama Süreci ve Stratejik Planın Uygulanması şeklinde iki basamaklı bir süreçten oluşmaktadır. Ana unsurları (İAÜ Stratejik Plandan alıntılandığı üzere) şu şekildedir:

Misyonumuz

Bilginin topluma hizmet eden ürünlere dönüştürülmesine kolaylık sağlamak için profesyonel yeterliliği arttırmak amacıyla en iyi düzeyde eğitim, öğretim ve temel, uygulamalı ve disiplinler arası araştırmaya olanak sağlayan sürekli yenilenen teknolojik altyapıyla donanımlı bir kurum olmaktır.

Vizyonumuz

Sürdürülebilir yaşam kalitesini arttırmak için bilgiyi ürüne dönüştürme becerileriyle donanımlı yenilenmiş eğitim programlarıyla eğitilmiş bireylerin bulunduğu yükseköğretim kurumu olarak,

- *Öğrencilerin bireysel farklılıklarını göz önüne alarak onları, uluslararası unsurları ve farklı kültürleri barındırın altyapılı bir kampüs sağlanmasıyla küresel olarak rekabetçi ve kültürel açıdan çeşitli bir çevrede çalışacak profesyonel, işin ehli bireyler olarak hazırlamak,*
- *Ulusal ve uluslararası düzeyde akademik çevre, iş dünyası ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirlikleri kurmak,*
- *Toplumu ve bireyleri hayat boyu öğrenmeye teşvik etmek,*
- *Ulusal ve uluslararası öğrenciler ve akademisyenlerin odak merkezi olmaktır.*

Değerlerimiz

- *Yenilikçi olmak,*
- *Özgürce düşünmek,*
- *Disiplinler arası bir yaklaşıma sahip olmak,*
- *Topluma hizmet etmek,*
- *Hayat boyu öğrenme,*
- *Yetenekli işgücü yetiştirmek,*
- *Öğrenci Merkezli Eğitim,*
- *Katılımcı yönetim yaklaşımına sahip olmak,*
- *Toplumun tüm kesimiyle iletişim içinde olmak,*

- *Farklı düşüncelere karşı hoşgörü göstermek,*
- *Etnik kurallara saygılı olmaktır.*

Vizyon, misyon ve değerlerin temelinde plan; bir dizi amaç, hedef ve bir SWOT analizini içermektedir. Bu unsurlar, çok sayıda yeni eylem ve girişimleri içeren bir eylem planına dönüştürülmektedir, ama ayrıca İAÜ, uluslararası mevcudiyetini arttırmak gibi önceki önceliklerine yer vermeyi sürdürecektir. Ekip, net öncelikleri belirlemek için mevcut eylem planını gözden geçirmeyi tavsiye etmektedir. Değişim süreçleri, uzun bir bireysel eylemler listesinden ziyade (yapıtaşları ve ilgili aktörleri kapsayan) iyi yapılandırılmış yol haritasından yararlanmaktadır.

Ziyaret esnasında hem öz değerlendirme raporu hem de görüşmeler; Rektör'ün hâlâ idari işlerde fazlasıyla yer aldığını göstermekte, ancak destek ekibinin, Rektör'ün stratejik kararlara öncesine kıyasla daha fazla odaklanmasını sağladığı görülmektedir.

İAÜ'yü, planlarını gerçekleştirebilen bir kurum olmasını sağlayan yeniden yapılandırılmış ve sağlamlaştırılmış bir yönetim ve idare süreci izlediği ziyaret süresince olumlu şekilde gözlemlenmiştir. 2013'ten beri hem ulusal hem de uluslararası öğrencilerin sayısında devamlı bir artış olmuştur. Buna ilaveten, akademik programların sayısı da artmıştır. İAÜ'nün pragmatik ve ciddi yaklaşımı İAÜ'nün daha etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Yeni tesisleri için kurumu genişletme planı başarılı bir şekilde uygulanmakta ve personel sayısı arttırılmaktadır.

Son yıllarda çok sayıda olumlu yönde çabalar sarf etse de İAÜ, hâlâ geliştirilmesi gereken konuların olduğunu farkındadır. Görüşmeler esnasında personel ve yönetim bunu "*Eğilimleri oluşturduk, şimdi de bu eğilimleri sürdürülebilir kılmalıyız.*" sözleriyle onaylamıştır. Bu durum İAÜ'nün kurumsal gelişim süreçleri üzerine uygun bir düşünceyi gerçekleştirme ve buna uygun olarak hareket etmek konusunda kabiliyetini ve istekliliğini göstermektedir.

Öz değerlendirme raporu, idari personel için eğitim programlarını içeren personelin gelişimine dair bir ilkenin benimsendiğini göstermektedir. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi, İAÜ'yü bırakma nedenlerini tespit etmek amacıyla üniversiteden ayrılan personeliyle işten çıkış görüşmeleri düzenlemektedir. İnsan kaynakları ekibi, İnsan Kaynakları Statüsü ve Etik Kılavuzlar için taslak önerileri üzerinde çalışmaya da başlamıştır. Bu çabalar sürdürülmeli ve arttırılmalıdır. Aşama kaydedilmesine rağmen ekip, İAÜ'nün iş koşullarını daha iyi hâle getirmek ve personelin kurumda çalışma yılını arttırmak için daha fazlasını yapabileceğine inanmaktadır.

Öz değerlendirme raporu ayrıca öğrenci temsilcilerine üniversitenin yönetiminde etkin bir rol verildiğini göstermektedir. Dahası, İAÜ öğrencilerin görüşlerini, isteklerini ve şikâyetlerini akademik danışmanlarına, Bölüm Başkanlarına, Dekana ve hatta Rektöre iletmelerini teşvik etmektedir. Ekip, öğrenciler ve öğrenci temsilcileriyle çoklu görüşmeler süresince öğrencilerin seslerinin duyulduğunu ancak karar verme organlarındaki rollerinin açık olmadığını ve/ya da alanla sınırlı olduğu sonucuna varmıştır. Bu nedenle ekibin tavsiyesi öğrencilere karar verme organında daha etkin bir rol sağlamaktır. Ekibin, öğrencilerden sıklıkla duyduğu diğer bir rica da öğrenci toplulukları etkinliklerine daha fazla imkân sunma gerekliliğiydi. Öğrenci yükümlülüğü, İAÜ'nün kampüs hayatında önemli konumda olduğu için, öğrenciler kendilerine yeni olanak sağlanmaya ve desteklenmeye layıktır.

Öz değerlendirme raporuna göre İAÜ, üniversite kimliği ve kurumsal bağlılığı güçlendirmek amacıyla görüş bildirilen memnuniyet anketleri uygulamaktadır. Ziyaret süresince ekip öğrencilere anket sonuçlarından bir geri bildirim alıp almadıklarını sormuştur ve öğrencilerin sonuçlardan ve anket sonuçlarının nasıl kullanılacağından haberdar olmadıkları

gözlemlenmiştir. Bu da anketleri doldurma isteklerinin düşük olma nedenini açıklamaktadır. Bu konuya ilaveten ekip, İAÜ'nün öğrenci katılımını arttırmak için bu anketlerin sonuçlarının nasıl kullanılacağına yönelik geri bildirim vermesini teşvik etmektedir.

2013 yılında da gözlemlendiği gibi genel bir gözlem olarak ekip, İAÜ'nün güçlü kurum dışı ilişkileri ile karma bir kurumsal profile sahip olduğunu tanımlamaktadır. Bu profil, kurum için çok değerli bir niteliktir ve bu niteliğin dikkatli bir şekilde korunması ve sağlamlaştırılması gerekmektedir.

Ekip, İAÜ'nün planlarını gerçekleştirebileceğini ve çok sayıda yerli ve yabancı öğrenci çekebileceğini bilmektedir. Günümüze kadar büyüme için harcanan enerjinin, artık kalitenin ve kurumsal akademik kültürün iyileştirilmesine yönlendirilmesini tavsiye etmektedir. Öz değerlendirme ("Trendler belirledik, şimdi bunları sürdürülebilir hale getirmemiz gerekiyor") çerçevesinde, İAÜ uzun vadeli vizyonunu geliştirmeye devam etmelidir. Kurumun, sürekli kalite odaklı politikalar ile daha güçlü bir akademik ve kurumsal kültür geliştirmesi gerekmektedir. Ekip, İAÜ'yü, insan kaynakları politikasının güçlendirilmesi olan uzun vadeli vizyonun temeline odaklanmaya teşvik etmektedir. Bu bağlamda ele alınacak belirli önemli konular; cinsiyet eşitliği, uluslararası beceriler, dengeli bir yaş dağılımı ve personele yönelik kariyer geliştirme fırsatlarıdır.

Yönetim sürecinde öğrencilerin rolü ile ilgili olarak, Ekip, öğrencilere karar alma organlarında daha önemli bir görev verilmesini ve öğrenci anketlerindeki geri bildirim döngüsünün kapatılmasını tavsiye etmektedir. Buna ek olarak İAÜ, öğrenci topluluğu faaliyetleri için uygun olanakları sağlamalıdır.

3. Kalite Kültürü

2013 yılındaki ilk değerlendirmeyi gerçekleştiren değerlendirme ekibi, İAÜ'nün iç kalite güvence yapılarını netleştirmenin yollarını bulması gerektiğine vurgu yapmıştır. İAÜ kapsamındaki tüm kalite güvence çabalarının koordinasyonu için bir birimin oluşturulması tavsiye edilmiştir.

Ulusal düzeyde, CoHE (Yükseköğretim Kurulu), Nisan 2016'da yeni bir bağımsız Kalite Güvence Konseyi kurmuştur. Bu Kurul, üniversitelere yeni yönergeler sunmuş ve tüm yükseköğretim kurumlarının katılması gereken kurumsal değerlendirmeler başlatmıştır. Değerlendirmeler, öğretim, araştırma faaliyetlerini, finansal ve idari yönetimi ve hizmetlerin iç ve dış kalite güvencesini kapsamaktadır.

İAÜ, iç raporlama süreçleri geliştirmiş ve CoHE'nin yönergelerine uygun bir Kalite Güvence Ofisi (QAO) tesis etmiştir. QAO'nun, ulusal ve uluslararası kalite faaliyetlerine (örn; ulusal ve uluslararası akreditasyonlar) yönelik bağımsız birimleri bulunmaktadır. Ayrıca, CoHE tarafından tavsiye edilen bazı dış akreditasyon kurumları tarafından birkaç akademik program akredite edilmiştir (SER, Tablo 3.1). Ekip, kalite güvencesinin ve gelişiminin İAÜ için temel bir sorun olmaya devam ettiğini görmüş ve kalite güvenceden sorumlu personel ile yapılan mülakatlar sırasında, İAÜ tarafından sarf edilen çabaların Stratejik Plan ile uyumlu olduğunu gözlemlemiştir.

Ekip, Stratejik Plan kapsamındaki SWOT analizini değerlendirmiş ve tüm unsurların listelenmesi için oldukça gayret gösterilmesine rağmen, halen geliştirilmesi gereken yönler olduğunu tespit etmiş olup, listelenen unsurlara öncelik verilmesini tavsiye etmektedir.

Değerlendirme ekibi, İAÜ'nün, kalite kültürünün teşvik edilmesi açısından çok iyi bir ilerleme kaydettiğini kabul etmektedir. Kalite Güvence Kurumu oluşturularak birkaç program akredite edilmiş olup, yakın gelecekte daha fazla program akredite edilecektir. Bir sonraki adım olarak, ekip, üniversiteye, kurumsal araştırmaya yatırım yapmasını (örn; benzer kurumlarla karşılaştırma) ve strateji ve gelişim için kanıt dayanağı sağlamak amacıyla veri toplama ve veri analizi gerçekleştirmeyi tavsiye etmektedir. Önceki bölümde belirtildiği gibi, ekibin temel mesajı, başarılı bir şekilde büyüme için harcanmış olan enerjinin artık kalitenin ve kurumsal akademik kültürün iyileştirilmesine yönlendirilmesi gerektiğidir.

4. Eğitim-Öğretim

2013 değerlendirme raporu, üniversitenin, büyümesi nedeniyle, standartlara uyum ve eğitim öğretimde kalitenin sağlanması adına, özellikle dersliklerin büyüklükleri ve akademik personelin ders yükü gibi eğitim koşullarına özen göstermesi gerektiğini öngörmektedir.

SER, akademik personelin memnuniyetinin artırılması için atılan adımlara yönelik bir değerlendirme sunmaktadır. Örneğin, yeni akademik personelin istihdam edilmesi nedeniyle, tam zamanlı akademik personelin ders yükü 24 saatten 18 saate düşürülmüştür. Haziran 2016'ya kadar, 763'ü tam zamanlı, 376'sı ise yarı zamanlı olmak üzere toplam 1139 akademik personel bulunmaktaydı. Ayrıca, personelin akademik yayın yapmaya ve ulusal veya uluslararası projelere katılmaya teşvik edilmesine yönelik girişimlerin sayısı artırılmıştır. Kampüs olanaklarının ve eğitim altyapısının iyileştirilmesi de kayda değer olup, akademik personelin memnuniyet düzeyi üzerinde olumlu bir etkisi olmuştur.

Ekip, iki farklı fakültenin ve bir meslek yüksekokulunun akademik yönetimi ve personeli ile mülakatlar gerçekleştirmiştir. Personel ile yapılan mülakatlar sırasında, ekip, personelin elde istihdam süresinin oldukça kısa olduğunu gözlemlemiştir. Bazı elemanlar, görevlerinde daha fazla çeşitliliğe, esnek çalışma saatlerine ve iyi performans için adil bir ödüllendirmeye tabi olma olanağının söz konusu olduğu daha iyi çalışma koşullarına duyulan ihtiyacı dile getirmiştir. Yönetim tarafından ders yükünün azaltılması için sarf edilen çabaları takdir etmekle birlikte, ders yükü yine de çok yüksek bulunmaktadır, aynı durum öğrenci/öğretim görevlisi oranı için de geçerlidir. Bu gözlemler, cazip çalışma koşullarının oluşturulması için uygun bir insan kaynakları politikasına yönelik talebi vurgulamaktadır. Bölüm 2'de ele alınan, akademik personelin yanı sıra idari personele yönelik olan kariyer geliştirme programlarının oluşturulması gerektiği görüşünü desteklemektedir.

Öğrenciler açısından, SER, İAÜ'nün iş başında eğitim ve staj uygulamasını üniversitenin ayırt edici özelliği olarak tanımlamaktadır. Bu uygulamalar, Kariyer Merkezi'nin Yerleştirme Birimi aracılığıyla organize edilmektedir. SER, Kariyer Merkezinin, birçok endüstri ortaklığı aracılığıyla, yalnızca 2015-2016 akademik yılında 11,000'den fazla öğrenciyi staj yapmak üzere şirketlere yerleştirdiğini bildirmektedir. Mülakat yapılan bu öğrenciler, staj programı ile ilgili memnuniyetlerini dile getirmekle birlikte, bu uygulamanın hâlihazırdaki yapılış şeklinin (haftada bir gün) ideal olmadığını ifade etmişlerdir. Bu, haftada bir gün birçok işveren için pek fazla katma değer oluşturmadığından ve çoğu durumda, stajyerlerin yönetimi şirketlerin daha fazla çaba sarf etmesini gerektirdiğinden dolayı, öğrencileri kabul edecek şirketlerin sayısının sınırlı olduğu anlamına gelmektedir.

Ekip, İAÜ'nün eğitim-öğretime ilişkin çabalarını takdir etmektedir. Ancak, yine de ders yükünün azaltılması ve öğrenci/öğretim görevlisi oranının iyileştirilmesi tavsiye edilmektedir. Ayrıca, İAÜ, personelin daha uzun süre kurumda tutulmasına ve daha fazla kariyer gelişimi fırsatına yönelik politikalar uygulamalıdır. Akademik çalışmanın doğası, çalışma saatlerinde ve görev çeşitliliğinde belirli düzeyde esneklik gerektirmektedir. İyi performans gösteren akademik personele yönelik adil ödüllendirmenin olduğu bir sistemin kurulması ve eğitim becerilerinin geliştirilmesi için eğitim programlarının iyileştirilmesi tavsiye edilmektedir.

Ayrıca, Ekip, daha fazla şirketi etkileyebilme ve lisansüstü programlara yönelik benzer bir teklifin sunulması için olası bir genişlemeyi değerlendirme amacıyla, farklı zaman formüllerini içeren yeni staj modellerinin denenmesini tavsiye etmektedir.

5. Araştırma

2013 yılındaki ilk değerlendirme sırasında, İAÜ'deki araştırma faaliyetlerinin öncelikle, birçok uygulamalı bilimlerde üniversitesinde bulunan uygulamalı araştırma modelini takip eden endüstri testi, teknik analiz veya problem çözme şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Değerlendirme raporu, araştırma kapasitesi oluşturulmasının ve doktora programlarının aktif bir araştırma ortamına dâhil edilmesinin sağlanmasının önemini belirtmiştir. Bu, uygun bir araştırma altyapısı geliştirilerek yapılmalıdır. Bu bağlamda, İAÜ'ye, personeli araştırma faaliyetlerinin kapsamını genişletmeye teşvik etmesi ve mükemmel araştırma becerileri olan uluslararası nitelikte akademik personeli üniversiteye çekmesi tavsiye edilmiştir.

İzleme ziyareti sırasında ekip, İAÜ'deki araştırma faaliyetlerinin kapsamının gerçekten genişletildiğini ve iki temel dayanak çerçevesinde yürütüldüğünü öğrenmiştir: Bilimsel Ar-Ge faaliyetleri ve üniversite-sektör işbirlikleri. İlk değerlendirmelerden itibaren geliştirilen politikalar ve atılan adımlar, önemli bir ilerlemeyle sonuçlanmış olup; disiplinlerarası projelerin, endüstri/sektör bazlı projelerin ve kamu tarafından finanse edilen projelerin (HORIZON 2020, TÜBİTAK ve Kalkınma Ajansları tarafından desteklenenler gibi) sayısında artış olmuştur (SER Tablo 5.1).

2013 yılından itibaren araştırma faaliyetlerinin ve geliştirilen araştırma merkezlerinin sayısının büyük ölçüde artması Ekibin dikkatini çekmektedir. Ekip, araştırma kapasitesinde sürdürülebilir bir artış amacıyla ve üniversitenin misyonu ve profili doğrultusunda, İAÜ'nün araştırma kapsamındaki genişlemede seçilecek alanlara odaklanmasını önermektedir. Ayrıca, araştırma faaliyetleri için kalite güvence ve performans ölçümlerinin geliştirilmesini önemle tavsiye etmektedir.

6. Topluma Yönelik Hizmetler

Öz değerlendirme raporu İAÜ'nün toplumsal sorumluluklarını destekleyen etkinlikleri hakkında kapsamlı bir açıklama sunmaktadır. İAÜ topluma kapsamlı hizmetler sunar ve personeli ile öğrencilerinin toplumsal etkileşimini teşvik eder. Bu çalışmalara akademik personel farklı şekillerde katılım sağlar; televizyon programlarıyla yapılan röportajlar, beyin fırtınası grupları, sivil toplum örgütlerine ve iş kuruluşlarına yapılan katılımlar bunların arasındadır. Kentsel boyutta ise İAÜ göçmenleri ve mültecileri destekleyen birçok proje yürütmektedir. İAÜ Suriyeli mültecilerin eğitimi konusunda öncü bir rol oynamaktadır ve 2015-2016 yılları arasından 500'den fazla mülteciye Türkçe kursları veya mesleki sertifika programlarıyla ilgili eğitim verilmiştir. Öğrenci kulüpleri de önemli bir rol oynamaktadır; ülke çapındaki ilkokullar ziyaret edilip giysi, kitap ve okulların ihtiyaç duyduğu diğer malzemeler temin edilmektedir.

2013 yılında da belgelendiği üzere, İAÜ topluma yönelik hizmetler konusunda eğitim ve araştırma etkinlikleri için güçlü bir özveri sergilemenin yanı sıra, toplumsal hizmet bilinci yüksek mezunlar yetiştirmek için de büyük gayret göstermiştir.

Ziyaretimiz sırasında takımımız İAÜ'nün sosyal farkındalık konusundaki taviz vermeyen ve süreklilik gösteren politikasını bizzat görmüştür. İAÜ'nün güvenilirliği ve itibarı, üniversitenin kamu ve özel paydaşlarıyla kurduğu köklü işbirlikleri sürdürmesine olanak sağlamıştır.

Yukarıdaki "Yönetim" başlığı altında da belirtildiği üzere, ekibimiz öğrenci topluluğu etkinlikleri için gerekli tesislerin, uygun olanakların sağlanması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bu şekilde İAÜ'nün bu alandaki stratejileri için öğrenci kulüplerinin desteği güvence altına alınacaktır.

7. Uluslararasılaşma

Uluslararası boyuta açılma İAÜ için büyük bir önceliktir. Üniversitenin amacı yurt dışındaki yüksek eğitim kurumları ile giderek artan oranda iş birliği anlaşmaları oluşturmak ve öğrencileri yurt dışına gitmek için harekete geçirmektir. 2008 yılında İAÜ Avrasya Üniversiteler Birliği (EURAS) çalışmalarını başlattı. İş birliği ağı olarak işleyen bu birliğin amacı küreselleşme, araştırma, akreditasyon ve kalite kontrol yollarıyla daha güçlü bir yüksek eğitim sistemi oluşturmaktır.

Uluslararası boyuta açılma çalışmalarında atılan önemli adımlar 2016 stratejik planında yer bulmuştur. Kuruluşun farklı alanlarında daha iyi hizmet verebilmek için, uluslararası işlerle uğraşan birim Uluslararası İlişkiler Direktörlüğü (UID) olarak yeniden adlandırılmış ve tekrar yapılandırılmıştır.

Yapılan ilk değerlendirmede öğrencilerin ve personelin İngilizce'deki yetkinliğinin uluslararası iletişim için yeterli olmadığı görülmüş ve bu durumun iyileştirilmesi en büyük öncelik olarak belirlenmiştir. Öz değerlendirme raporuna göre İAÜ İngilizce yetkinliğini iyileştirmek için 2013'den beri farklı stratejiler uygulamıştır. Örneğin Yabancı Diller Okulu zorunlu olan genel İngilizce ve Mesleki İngilizce derslerinin müfredatını yeniden tasarlamıştır.

Öz değerlendirme raporu aynı zamanda gerek oturma izni başvuruları gibi idari konularda gerekse eğitsel konularda Uluslararası İlişkiler Direktörlüğü tarafından verilen destek hizmetlerini listelemiştir. Bunlara ek olarak Rektör, memnuniyet düzeyini artırmak için uluslararası öğrencilerle düzenli olarak görüşmeler yapıp onların sorunlarını dinlemektedir. İAÜ'nün hedefinde toplam öğrenci sayısının %10'unu uluslararası öğrencilerden oluşmasını sağlamak vardır.

Ekip yapmış olduğu ziyaret sırasında Ekip, İAÜ'nün öğrencilerin ve personelin İngilizce yeterliliğini iyileştirmeye yönelik çeşitli çabaları olduğunu görmesine rağmen bu alanda hala gelişme kaydedilmesi gerektiğini tespit etmiştir. İAÜ'nün eğitim programları ve işe alım politikalarıyla çift dilli bir üniversite olma yolunda çalışmaya devam etmesi önem arz etmektedir. İngilizce yeterliliği konusunda yaşanan bu eksiklik, üniversitenin Erasmus+ gibi değişim programlarından tam anlamıyla faydalanmasına engel olmaktadır.

Uluslararası öğrenciler İAÜ'de İngilizce olarak verilen programları beğeniyle karşılamaktadır. Ancak İngilizce eğitimde bazı kısıtlamalar bulunmaktadır; örneğin İngilizce İşletme Yüksek Lisansından sonra İşletme için İngilizce bir Doktora programı bulunmamaktadır. Bu da öğrencileri yüksek öğrenim süreci içinde İAÜ'de tutma olanağını azaltmaktadır.

Uluslararası öğrencilerle yapılan bir mülakatta da ortaya çıktığı üzere, öğrenciler Uluslararası İlişkiler Direktörlüğü tarafından verilen hizmetlerden oldukça memnun olsalar da direktörlüğün kapasitesinin öğrencilerin sayısına ve taleplerine yetişebilecek düzeye gelmesini istemektedir.

İAÜ'nün büyüme çabası da göz önüne alınınca, ekibimiz Uluslararası İlişkiler Direktörlüğünün uluslararası öğrencilere gerekli desteği verebilmesi için personel sayısını artırmasını tavsiye etmektedir.

İAÜ'nün eğitim programları ve işe alım politikalarıyla çift dilli bir üniversite olma yolunda çalışmaya devam etmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, öğrencilerin ve personelin İngilizce becerilerini iyileştirmeye yönelik uygulanan mevcut stratejiler tekrar ele alınmalıdır.

İAÜ'nün tam anlamıyla cazip bir uluslararası üniversite olabilmesi için, ekip seçilmiş alanlarda eksiksiz öğrenim programlarının oluşturulmasını ve ulusal ve uluslararası öğrencilere Lisans derecesinden Doktora kadar İngilizce eğitim olanağı verilmesini tavsiye etmektedir.

8. Sonuçlar

Özetlemek gerekirse bu rapor içinde detaylı olarak bahsi geçen bazı kilit noktaların vurgulanması gerekmektedir. Ekibin verdiği tavsiyelerin bir özeti aşağıdaki bölümde verilmektedir.

Ekip İAÜ'nün büyüme için harcadığı çabayı, kalite güvencesi için atılacak adımlara ve uygun bir kurumsal akademik kültürün oluşturulmasına yönlendirmesini tavsiye etmektedir. Ekip öğrencilerin karar verme/alma organlarındaki rollerinin iyileştirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Ekip eğitim ve öğretim, araştırma ve uluslararasılaşma konularında yaşanan kayda değer gelişmeleri onaylamaktadır ancak, İAÜ'nün geleceğe yönelik sürdürülebilirliğinin güvence altına alınması için uzun vadeli iyileştirme planlarının yapılması gerekmektedir. Bu uzun vadeli plan içinde yer alması gereken konular; personelin çalışma şartlarının iyileştirilmesine yönelik çalışmaların artırılması, gelecekteki araştırmalar ve ilgili kalite değerlendirmeleri için stratejik planlamanın yapılması ve çift dilli bir üniversite olma yolunda kurumsal olarak gerekli çalışmaların yapılmasıdır.

Önerilerin özeti

Bu bölüm rapor içinde sunulan tavsiyeleri özetlemektedir.

- İAÜ'nün akademik kaliteyi yükseltmek için uzun vadeli bir gelişme vizyonu üzerinde çalışmaya devam etmesini tavsiye ediyoruz. Kurumun kalite odaklı politikalara ara vermeden daha güçlü bir akademik ve kurumsal kültür geliştirmesi gerekmektedir. Ekip İAÜ'yü uzun vadeli politikaların merkezinde insan kaynakları politikasını ele alması ve güçlendirmesi konusunda desteklemektedir. Bu bağlamda altı çizilmesi gereken konular cinsiyet eşitliği, uluslararası beceriler, dengeli yaş dağılımı ve personel için kariyer gelişimi fırsatlarıdır.
- İAÜ'ye karar alma organlarında öğrencilere daha öne çıkan bir rol vermesini tavsiye ediyoruz.
- Öğrenci anketlerinde öğrencilere yapılan geri bildirimlerin, anketle ilgili çıkarımlar ve

sonuçlar hakkında bilgi verilerek yapılması gerekmektedir.

- İAÜ'ye öğrenci topluluğu aktiviteleri için uygun tesisler sağlamasını tavsiye ediyoruz.
- İAÜ'ye kurumsal araştırma için yatırım yapmasını tavsiye ediyoruz. Böylelikle benzer kurumlarla karşılaştırmalı değerlendirme yapılabilir, stratejiler ve iyileştirmeler için kanıtlara dayalı bilgi birikimi ve analizler elde edilebilir.
- İAÜ'ye öğretim elemanlarının yükünü daha da azaltmasını ve öğrenci/öğretim elemanı oranını iyileştirmesini tavsiye ediyoruz.
- İAÜ'ye personelini elinde tutma ve onlara kariyer gelişimi için olanaklar sağlama konusunda gerekli politikaları uygulamasını tavsiye ediyoruz. Akademik çalışmaların doğası gereği çalışma saatlerinde ve görev çeşitliliğinde esneklik olması gerekmektedir. Ayrıca akademik personelin gösterdiği iyi performans adil bir şekilde ödüllendirilmelidir.
- İAÜ'ye öğretme becerilerinin geliştirilmesi konusunda eğitim programlarını iyileştirmesini tavsiye ediyoruz.
- İAÜ'ye daha fazla şirketin ilgisini çekebilmek için farklı zaman formülasyonları bulunan yeni stajyerlik modellerini denemesini ve lisansüstü programların da benzer olanaklara yer verebilmek için olası genişleme seçeneklerini değerlendirmesini tavsiye ediyoruz.
- İAÜ'ye üniversitenin misyonu ve profili doğrultusunda araştırma kapasitesinde sürdürülebilir büyüme sağlayabilmesi için, araştırma alanlarında yapacağı büyüme çabalarında belirli alanlara odaklamasını tavsiye ediyoruz.
- İAÜ'ye araştırma aktiviteleri için kalite kontrol ve performans değerlendirmeyi sürece dahil etmesini öneriyoruz.
- İAÜ'nün büyüme çabası da göz önüne alınınca, Uluslararası İlişkiler Direktörlüğünün uluslararası öğrencilere gerekli desteği verebilmesi için personel sayısını artırması gerekmektedir.
- İAÜ'ye eğitim programları ve işe alım politikaları aracılığıyla çift dilli bir üniversite olma yolunda çalışmasını tavsiye ediyoruz. Bu tavsiye dahilinde öğrencilerin ve personelin İngilizce'deki becerilerinin geliştirilmesi için mevcut stratejilerin gözden geçirilmesi de gerekmektedir. Ulusal ve uluslararası öğrencilere seçilmiş alanlarda Lisans derecesinden Doktora kadar İngilizce eğitim alma ve araştırma yapma fırsatı verilmesi de dikkat edilmesi gereken bir konudur.