

**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ**  
**VE**  
**İŞ SÜREÇLERİ ANALİZİ**  
**RAPORU**

**PROF. DR. A. METİN GER**  
**YRD. DOÇ. DR. SEMA ONURLU**

**AĞUSTOS 2011**

**İSTANBUL**

## İÇİNDEKİLER:

<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>İAÜ YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMASI.....</b>	<b>2</b>
<b>BİRİNCİ EVRE: YOL HARİTASI GÜNCELLEME ÇALIŞMASI VE AMAÇ/HEDEFLERİ GERÇEKLEŞTİRME YOLUNDA YAPILACAK ETKİNLİKLERİN ÖZDEĞERLENDİRME SÜREÇLERİ İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>4</b>
Hazırlık Çalışmaları .....	4
Anahtar Kelime Analizi .....	8
Faaliyet, Bildirim ve Çözüm Önerilerinin (Etkinlikler) Amaç/Hedeflerle İlişkilendirilmesi .....	18
İş Süreçleri .....	21
Etkinliklerin İş Süreçleri ile İlişkilendirilmesi.....	24
Stratejik Etkinliklerin Yol Haritasına Yerleştirilmesi .....	29
<b>BİRİNCİ EVRE DEĞERLENDİRME VE SONUÇ .....</b>	<b>37</b>
<b>İKİNCİ EVRE: YENİDEN YAPILANMA VE İŞ SÜREÇLERİ SAHİPLERİ .....</b>	<b>39</b>
İş Süreçleri Uygulamasına Yönelik Durum Tesbiti .....	40
İş Süreçlerinin Halihazırdaki İşleyişinin Analizi ve Süreçler için Öneriler.....	53
1. Eğitim ve Öğretim Süreci .....	58
2. Araştırma ve Geliştirme Süreci .....	114
3. Uygulama Ve Hizmet Süreci .....	129
4. İdari ve Destek Süreci .....	154
5. Yönetmel Süreçler.....	234
<b>İKİNCİ EVRE DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....</b>	<b>274</b>
Ek 1 .....	275
Ek 2 .....	276
Ek 3 .....	277
Ek 4 .....	283
Ek 5 .....	285
Ek 6 .....	287
Ek 7 .....	289
Ek 8 .....	290
Ek 9 .....	291
Ek 10 .....	301
REFERANSLAR .....	309

## GİRİŞ

Kuruluşunun ve üniversite özelliği kazanmasının üzerinden çok kısa bir süre geçmiş olmasına karşın, bünyesinde en fazla öğrenci barındıran vakıf üniversitelerinden biri olan İstanbul Aydın Üniversitesi (İAÜ) 2003 yılında Anadolu Bil Meslek Yüksek Okulunun öğretime başlaması ile kurulmuş, 2006 yılında çıkan yasa ile üniversite niteliği kazanmıştır. 2003 yılındaki kuruluşundan 2011 yılına kadar geçen kısa sürede, 9 fakültede yaklaşık 5.000 öğrenci, Meslek Yüksek Okulu'nda yaklaşık 40 programda 8.000'i aşkın öğrenci ve yaklaşık 500'ü akademisyen olmak üzere toplam 1000 kadar personelle eğitime devam etmektedir.

Böylesine hızlı gelişen ve büyük bir yapı oluşan bir süreçte iyileşmeye açık alanların oluşması doğaldır. Kaldı ki günümüzde, dönüşüm gerçekleştirebilen kuruluşların rekabet edebilirliği kalıcı olmaktadır. 21. yüzyılın iyi yönetim anlayışı, öğrenen kuruluş tanımıyla özdeşleştirilmekte, ancak ve ancak öğrenen kuruluşların dönüşümü gerçekleştirebilecekleri ifade edilmektedir (Petrash G., 2000). Öğrenen bir kuruluşun beş özelliği; sistem yaklaşımı, kişisel maharet, bilişsel çerçeve, ortak vizyon ve takımla öğrenmedir.

Öğrenen kuruluşlar adaptasyon yeteneklerini geliştirirler ve sistematik düşünce ile ortak vizyonlarına ulaşma yolunda gerekli dönüşümleri gerçekleştirebilirler. Ortak vizyona ulaşmada stratejinin önemi de burada ortaya çıkmaktadır. Strateji; bir vizyona ulaşmada alternatiflerin neler olabileceğine ilişkin öngörülerini belirlemek, olasılıkları göz önüne alarak seçenekler arasından yapılacak seçimlerle belirsizlikleri en aza indirmek suretiyle en uygun yoldan bu vizyona erişmektir. Öğrenen kuruluşlar, geliştirdikleri adaptasyon yetenekleri sayesinde vizyona ulaşma yolunda belirledikleri stratejiye en uygun kararları verebilecek niteliklere kavuşmuş olacaklar, iyileştirmeye açık alanlardaki iyileştirmeleri gerçekleştirecekler ve öğrenen kuruluşlar olarak da dönüşeceklerdir.

Bu bağlamda, İAÜ'nde orta erimli (2010–2015) stratejilerinin belirlenmesi ve buna ilişkin bir yol haritasının çizilmesi için ilk girişimler 2010 yılında başlatılmış, hızla küçülen ve uzaklık kavramını önemsiz kılan küreselleşme olgusuna bir yanıt olmak üzere Global Perspektif Programı Başkanlığı (GPP) kurulmuştur (Yaşamış, 2010). GPP bir Akademik Mükemmellik Projesi başlatmıştır. Proje çerçevesinde İAÜ öğretim üyelerinden oluşan 16 çalışma grubu oluşturulmuş, grupların yaptıkları çalışmaların raporları konsolide edilerek doküman son haline getirilmiştir. Bu aşamada, raporlarda yer alan önerilerin İAÜ'nin orta erimli (2010–2015) stratejisi ve yol haritası ışığında irdelenmesi ve yorumlanmasının daha doğru bir yaklaşım olacağına karar verilerek bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Çalışma grubu çalışmalarını Aralık 2010 itibarıyla tamamlayarak 'İstanbul Aydın Üniversitesi 2015: Stratejiler ve Yol Haritası' raporunu yayınlamıştır (Yaşamış, 2010).

Raporda İAÜ'nin bir dünya üniversitesi olma vizyonu dile getirilmekte, bunun için öncelikle 2015'e kadar vakıf üniversiteleri arasında ilk 10'a girmesi gerekliliği vurgulanmakta, akademik ve kurumsal Yol Haritası için öneriler sıralanmaktadır.

Üniversite üst yönetimi, GPP Başkanlığının üniversitedeki paydaşlarla yaptığı bu çalışmayı takiben, katılımlı bir süreçle bir çalışma daha yapılmasına karar vermiştir. İAÜ mensubu öğretim üyeleri, İAÜ

üst yönetimi, İAÜ dışından öğretim üyeleri ve iş dünyası temsilcilerinden oluşturulan bir grupta yapılan bir katılımlı toplantıda, 'İstanbul Aydın Üniversitesi 2015: Stratejiler ve Yol Haritası' raporundan yola çıkılarak belirlenen vizyon, misyon ve amaç/hedefler bağlamında bir dizi çalışma yapılmıştır. Çalışmalarda, amaç/hedeflerle misyon ifadeleri arasında işlevsel ilişkilendirme, amaç/hedefler aralarındaki bağımlılık esaslı ilişkilendirme, amaç/hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde beklenen engeller ve bu engellerin üstesinden gelebilecek çözümler belirlenmiştir (Ger, Onurlu 2011). Amaç/hedeflerin kendi aralarındaki bağımlılıkları ve çözüm önerilerinin analizi ile amaç/hedefler arasındaki işlevsel ilişkilere dayalı ve amaç/hedeflerin gerçekleştirilmesi işlevsel ilişkileri bağlamında hangi kronolojik öncelikle ele alınmaları gerektiğine dair bir Yol Haritası oluşturulmuştur.

İAÜ üst yönetimi, bu aşamayı takiben, çalışmaların bir adım daha öteye taşınması için, yeniden yapılanmaya ilişkin bir çalışma daha yapılmasına karar vermiştir. Raporun bundan sonraki bölümünde yeniden yapılanma çalışması aşamasında yapılan işler ayrıntılı olarak verilecektir.

## **İAÜ YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMASI**

İAÜ yeniden yapılanma çalışması kapsamında yapılacak işler aşağıdaki Gantt çizelgesinde (Şekil 1) gösterildiği gibi planlanmıştır. Çizelgeden de görüldüğü gibi toplam 16 haftada bitmesi planlanan çalışma, hazırlık ve raporlama süresi hariç, iki ayrı aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama Global Perspektif Programı çalışması çıktılarının Abant Yol Haritası Tartışma Platformu çalışması bağlamında analizi ile iki çalışmanın sonuçlarının Abant Tartışma Platformunda elde edilen Yol Haritasına gömülerek, Yol Haritasının güncellenmesi, güncellenen Yol Haritasında belirtilen işlerin kurumsal sahiplerinin belirlenmesini kapsamaktadır. Çalışmanın ikinci aşamasında ise, İAÜ için, üniversitenin bir vakıf üniversitesi olarak kendi dinamikleri olduğu gerçeğini unutmadan, bir devlet üniversitesi pratiğini inceleyerek, yasa ve yönetmeliklerle tanımlı, karar bilgi akış ve süreçlerine ilişkin özgün bir tasarım geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmadan elde edilen sonuçların uygulanması tamamen karar vericinin yapacağı değerlendirmeye bağlıdır. Burada tekil bir sözcük olan 'karar verici' terimi herhangi bir yönetsel faaliyette, karar veren bir kişi veya grubu ifade etmek için kullanılmaktadır. İster devlet, ister özel sektör, isterse de bir vakıf veya STK olsun, herhangi bir işletme, kurum veya kuruluşta, yönetsel yapıya uygun olarak, bir kişi veya bir grup karar verici konumunda olabilir. Karar verme sürecinin bir kişi veya bir grup olması değişken bir nitelik değildir, tüm çalışanlar da durumdan haberdardır.

		NİSAN '11		MAYIS '11		HAZİRAN '11		TEMMUZ '11									
		H-01	H-02	H-03	H-04	H-05	H-06	H-07	H-08	H-09	H-10	H-11	H-12	H-13	H-14	H-15	H-16
<b>İŞ 0 HAZIRLIK</b>	Ofisin kurulması; stajyer öğrencilerin tespiti; ofis koordinatörünün işe başlaması; gerekli dokümanların derlenmesi																
<b>İŞ 1.1</b> Global Perspektif (GP) çalışması çıktılarının Abant Tartışma Platformu (TP) çalışması bağlamında TİPOLOJİSİNİN oluşturulması	GP bağlamında tanımlanmış olan "eylemlerin" (TP) bağlamındaki tanımlara uygun olarak tipolojisinin belirlenmesi; <i>Ofis İçi Çalışma</i>																
<b>İŞ 1.2</b> Tipoloji çerçevesinde FİLTRELEME ve EŞLEŞTİRME	Oluşturulan tipoloji içinde yer alan unsurların "key word" analizi yolu ile eşlendirilmesi ve tekrarlardan arındırılması ve yalınlaştırılması; <i>Ofis İçi Çalışma</i>																
<b>İŞ 1.3</b> İŞ 1.2 çıktılarının Yol Haritası (YH) içine gömülmesi	Yalın listede yer alan tüm eylemlerin, anlamsal açıdan ve semantik olarak değerlendirilerek, TP çerçevesinde oluşturulan Çözüm Önerileri ile ilişkilendirilmeleri ve gerekli görülmesi durumunda yeni Çözüm Önerileri geliştirilmesi; <i>Genişletilmiş Yönlendirme Kurulu (GYK) - Odak Grup (OG)</i>																
<b>İŞ 1.4</b> ÖNEMSEL ve İŞLEVSEL ilişkiler gözönünde bulundurularak İŞ 1.3 çıktısı çerçevesinde Yol Haritasının güncellenmesi	TP'nda oluşturulan YH'sının eklenmiş olabilecek Çözüm Önerisi Paketleri de gözönünde bulundurularak, Çözüm Öneri Paketleri bağlamında ÖNEMLİLİKLERİ de göz önünde bulundurularak İŞLEVSEL ilişkiler bağlamında karşılaştırılmaları - YH'nin güncellenmesi; <i>Üst</i>																
<b>İŞ 1.5</b> Yol Haritasında yer alan tüm etkinliklerin SAHİPLERİNİN belirlenmesi	YH'nda yer alan tüm eylemlerin, İŞ 2.4 ile tanımlanan ÖŞŞ ve İŞ PLANI ile ilişkilendirilerek sahiplendirilmeleri; <i>Üst Yönetimin de temsil edildiği, yaklaşık 15 kişilik bir grupla, İLİŞKİLENDİRME MATRİSİ analizi - OG Çalışması ve Ofis İçi Çalışma</i>																
<b>İŞ 2.1</b> Sakarya Üniversitesi pratiğinin, diğer bir deyişle, ÖRGÜT ŞEMASI ve İŞ PLANININ (KARAR ve BİLGİ AKIŞI süreçleri ve çıktılar listesinin - ARŞİVLEME, DOKÜMANTASYON, YÖNERGELER ve YÖNETMELİKLER - ) gözden geçirilmesi	Örgüt Şeması Şablonun (ÖŞŞ) çıkartılması ve rollerin yetke,yetki ve sorumluluklar bağlamında şablona işlenmesi; süreçlerin belirlenmesi ve iş akış diyagramı haline getirilmesi ve ÖŞŞde yer alan rollerle ilişkilendirilmesi; tüm çıktıların - arşivleme ve dokümantasyon - ve süreçlere ilişkin																
<b>İŞ 2.2</b> İAÜ'sinin bugünkü yapısının analizi; örgüt yapısı ve süreçler ile çıktılar belirlenmesi (Yetki Yoğunlaşması, yetki-sorumluluk ilişkileri, denetim mekanizmaları vb.)	İAÜ'nin ÖŞŞ'nun gözden geçirilmesi ve işleyişe ilişkin pratiğin, yetki yoğunlaşması, yetki-sorumluluk ilişkileri, denetim mekanizmaları ve karar ve bilgi akışı süreçleri ve bu süreçlere ilişkin yönetmelik ve yönergeler bağlamında, saptanması; <i>Yönlendirme Kurulu (YK) ve</i>																
<b>İŞ 2.3</b> Mevzuat ve yasa esaslı olarak ideal bir ÖRGÜT YAPISI ve İŞ PLANI (Yetki paylaşımı, Denetleme mekanizmaları vb.) üzerinde tartışma	İŞ 2.1 ve İŞ 2.2 bulgu ve çıktılarının karşılaştırılmasına olanak sağlayacak şekilde tartışılması ve yetki yoğunlaşması, yetki-sorumluluk ilişkileri, denetim mekanizmaları ve karar ve bilgi akışı süreçleri ve bu süreçlere ilişkin yönetmelik ve yönergeler bağlamında İAÜ için genel bir																
<b>İŞ 2.4</b> İAÜ için ÖRGÜTLENME ve İŞ PLANI (İAÜ Vizyon, Misyon, Amaç/Hedef'ler Yetki paylaşımı, Denetleme mekanizmaları vb.) için bir önerinin oluşturulması	İŞ 2.3 bağlamında İAÜ için ÖŞŞ çıkartılması ve rollerin yetke,yetki ve sorumlulukları tanımlayacak şekilde şablona işlenmesi; süreçlerin belirlenmesi ve iş akış diyagramı haline getirilmesi ve ÖŞŞde yer alan rollerle ilişkilendirilmesi; tüm çıktılarının - arşivleme ve																
<b>İŞ 3 RAPORLAMA</b>	İŞ 1 ve İŞ 2 çıktılarının raporlanması. <i>Yönlendirme Kurulu (YK) ve Danışmanın desteği ile Ofis İçi Çalışma</i>																

**Şekil 1 İAÜ Yeniden Yapılanma Çalışması Gantt Diyagramı**

## **BİRİNCİ EVRE: YOL HARİTASI GÜNCELLEME ÇALIŞMASI VE AMAÇ/HEDEFLERİ GERÇEKLEŞTİRME YOLUNDA YAPILACAK ETKİNLİKLERİN ÖZDEĞERLENDİRME SÜREÇLERİ İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ**

Yeniden yapılanma çalışması iş programı için hazırlanan Gantt çizelgesinde (Şekil 1) de görüldüğü gibi; Abant Yol Haritası Tartışma Platformunda yapılan çalışmada, öncelikli amaç/hedeflerin ilişkilendirilmesi yoluyla elde edilen Yol Haritasına, Akademik Mükemmellik Projesinde dile getirilen iyileştirmeye açık alanlarda yapılacak faaliyetlerin ve 'İstanbul Aydın Üniversitesi 2015: Stratejiler ve Yol Haritası' belgesindeki bildirimlerin de gömülmesi amaçlanmıştır. Böylece, strateji oluşturma sürecinde yapılan farklı çalışmalarda elde edilen tüm bilgilerin ve dile getirilmiş olan tüm iyileştirmeye açık alanların, Yol Haritası yapılırken gözönünde bulundurulması sağlanacaktır. Katılımlı yöntemlerin uygulandığı süreçlerde katılımcıların dile getirdikleri herşeyin, değerlendirme aşamasında, mutlaka değerlendirmeye alınmış olması çok önemlidir.

Özellikle çok paydaşlı katılımı süreçlerde beklenen çıktı, grup çalışmalarında alınan kararların karar vericiye iletilmesi, onun da karar verirken bunları değerlendirmeye alması, gözönünde bulundurmasıdır. Böylece, kararlarda görüşlerinin değerlendirmeye alındığını gören katılımcılar, yaptıkları çalışmaların boşa gitmediğini görecekle, kararların uygulanması aşamasında bu kararları sahipleneceklerdir. Buna karşılık, eğer karar verici, katılımlı süreçten elde edilen bilgileri değerlendirmeye almazsa hem katılımlı sürece olan inanç hem de yaratılmaya çalışılan güven ortamı zedelenir. Katılımlı sürece katkıda bulunanlar, görüşlerinin kararlara yansımalarını göremezlerse sonraki katılımlı uygulamalarda katılıma istekli olmayacaklar, görüşlerinin değerlendirmeye alınmadığını düşündükleri için görüş bildirmekten ve daha da önemlisi sürece değişik bir bakış açısı getirerek katkıda bulunmaktan kaçınacaklardır. Bu nedenle, yapılan önceki çalışmaların da yeniden yapılanma sürecine dahil edilmesi önemli bulunmuştur.

Burada belirtilmesi gereken bir husus ise, katılımcıların da dile getirdikleri her görüşün mutlaka uygulanacağını düşünmemeleri gerektiğidir. Elde edilen veriler katılımlı süreçte çeşitli filtrelerden geçmeli ve bir önceliklendirme, odaklanma süreci uygulanmalı, karar vericiye bu sonuçlar iletilmelidir. Bu nedenle de, önceki çalışmalarda elde edilen verilerin bir analizinin yapılması, uygulanan katılımlı süreçlerde elde edilen verinin konsolide edilmesi gerekli görülmüştür.

### **Hazırlık Çalışmaları**

İAÜ'nin bir dünya üniversitesi olma yolunda ilerlerken, strateji oluşturma ve yeniden yapılanma çalışmalarına Akademik Mükemmellik Projesi ile tespit edilen iyileştirmeye açık alanlar ve 'İstanbul Aydın Üniversitesi 2015: Stratejiler ve Yol Haritası' belgesi kaynak teşkil etmiştir. Üniversite mensuplarından pek çok kişinin katılımı ve emekleriyle oluşturulan bu iki belgeden yola çıkılarak, İAÜ'nin bir dünya üniversitesi olma yolunda yapacaklarına ilişkin vizyonu aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

**BİLGİYİ ÜRETİME DÖNÜŞTÜREREK İNSANLIĞA FAYDA SAĞLAYACAK BİREYLERİN,  
ÇAĞDAŞ DEĞİŞİMLER DOĞRULTUSUNDA KENDİNİ YENİLEYEBİLEN EĞİTİM PROGRAMLARINDA  
YETİŞTİRİLDİĞİ,  
SÜRDÜRÜLEBİLİR YENİLİKLERİN HAYAT BULDUĞU ÖNCÜ BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMU  
OLMAK**

Bu bağlamda, yine bu iki belgeden yola çıkılarak belirlenen İAÜ'nin bir dünya üniversitesi olma yolundaki misyon ifadeleri ise aşağıdaki gibidir:

- MT01:** AKADEMİK DÜNYA, İŞ DÜNYASI VE STK'LAR İLE ULUSAL VE ULUSLARARASI DÜZEYDE İŞBİRLİKLERİ OLUŞTURMAK
- MT02:** BİLGİNİN ÜRÜNE DÖNÜŞÜMÜNÜ HIZLANDIRMAYA YÖNELİK ÇALIŞMA ORTAMLARI GELİŞTİRMEK
- MT03:** BOLOGNA SÜRECİNDE BELİRTİLEN 4, 5, 6, 7. "EĞİTİM DÜZEY"LERİNİN BİR BÜTÜN TEŞKİL ETTİĞİ GERÇEĞİNİN BİLİNCİNDE OLARAK HAREKET ETMEK
- MT04:** DİSİPLİNLER ARASI ARAŞTIRMA VE EĞİTİM YOLUYLA TOPLUMA HİZMET EDEN BİR KURUM OLMAK
- MT05:** DÜNYA STANDARTLARINDA TEMEL VE UYGULAMALI ARAŞTIRMALAR YAPMAK
- MT06:** KARAR MEKANİZMALARINA YÖNELİK, GÜÇLÜ İLETİŞİM VE ÇOĞULCU YÖNETİŞİM ŞEKİLLERİ GELİŞTİRMEK
- MT07:** ÖĞRENCİLERİ, KÜRESEL REKABETİN VE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN OLDUĞU BİR ÇEVREYE, BİREYSEL FARKLILIKLARINI DA GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURARAK, HAZIRLAMAK
- MT08:** TOPLUMU VE BİREYLERİ YAŞAM BOYU ÖĞRENMEYE TEŞVİK ETMEK
- MT09:** ULUSAL VE ULUSLARARASI ARENADA ÖĞRENCİLER İÇİN CAZİBE MERKEZİ OLMAK
- MT10:** ULUSLARARASI ARENADAKİ AKADEMİSYENLER İÇİN CAZİBE MERKEZİ OLMAK
- MT11:** ÜST DÜZEYDE EĞİTİM, ÖĞRETİM VE ARAŞTIRMA İÇİN GEREKLİ, TEKNOLOJİK OLARAK GÜNCELLEĞİNİ SÜREKLİ KORUYAN, BİR ALT YAPIYA SAHİP OLMAK
- MT12:** YERLEŞKEYİ FARKLI KÜLTÜRLERİ VE ULUSLARARASI UNSURLARI BARINDIRACAK FİZİKİ KOŞULLARA SAHİP HALE GETİRMEK

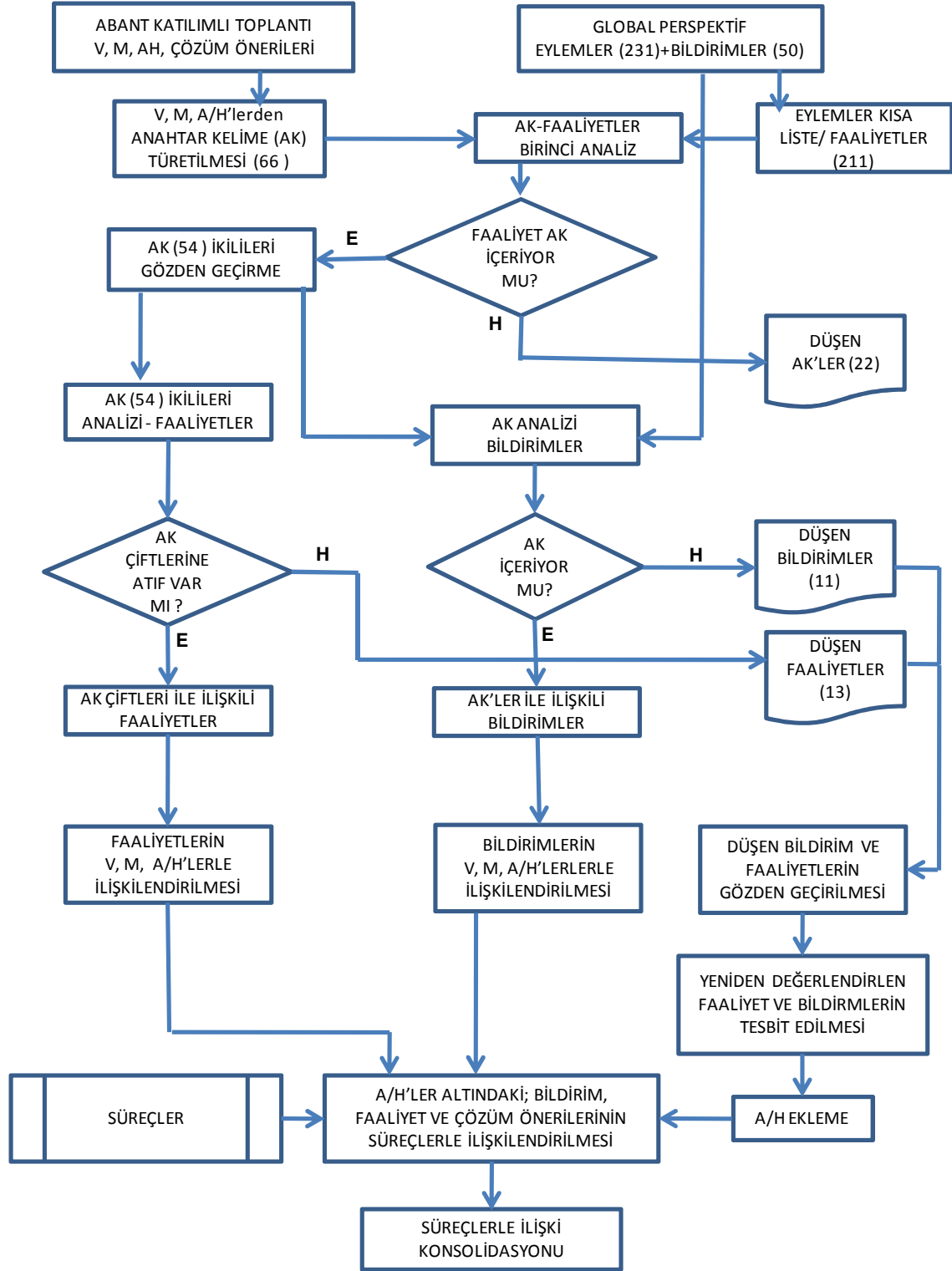
Belirtilen iki belgeden yola çıkılarak oluşturulan ve 29 adet bildirim içeren amaç/hedefler listesi ise İstanbul Aydın Üniversitesi Yol Haritası Platformu çalışması sırasında önceliklendirilmiştir (Ger, Onurlu 2011). Bu önceliklendirme çalışmasından elde edilen, alfabetik sıralı İAÜ öncelikli amaç/hedefler aşağıda listelenmiştir (Tablo 1).

**Tablo 1 Akademik Mükemmellik Projesi ve ‘İstanbul Aydın Üniversitesi 2015: Stratejiler ve Yol Haritası’ belgelerinden süzülen amaç/hedefler (A/H) listesinden Abant Yol Haritası Tartışma Platformunda öncelikli olarak değerlendirilenlerin alfabetik sıralı listesi**

<b>A/H01:</b> AİDİYET DUYGUSUNUN GELİŞTİRİLMESİ
<b>A/H02:</b> ÇALIŞANLARIN VE ÖĞRENCİLERİN YANI SIRA TOPLUMUN DİĞER TÜM BİREYLERİNİN KİŞİSEL GELİŞİMİNİ DİKKATE ALAN, YAŞAMBOYU EĞİTİM HİZMETİ UYGULAMALARININ HAYATA GEÇİRİLMESİ
<b>A/H03:</b> DEĞİŞİM PROGRAMI KAPSAMINA GİREN ÜNİVERSİTELERİN SAYISININ ARTIRILMASI VE BU BAĞLAMDA ÖĞRENCİ VE ÖĞRETİM ÜYESİ DEĞİŞİMİNE AĞIRLIK VERİLMESİ
<b>A/H04:</b> EĞİTİM PROGRAMLARININ DİLİNDEN BAĞIMSIZ OLARAK ÖĞRENCİLERİN ANA DİLLERİ DIŞINDA EN AZ BİR YABANCI DİLİ KULLANABİLECEK DÜZEYDE ÖĞRENEBİLMELERİNİN SAĞLANMASI
<b>A/H05:</b> ENDÜSTRİ İLE ULUSAL VE ULUSLARARASI BOYUTTA ORTAK PROJELER YÜRÜTÜLMESİ VE ENDÜSTRİYE YÖNELİK EĞİTİM HİZMETLERİ VERİLMESİ İÇİN İŞBİRLİKLERİ OLUŞTURULMASI
<b>A/H06:</b> GELECEĞE YÖNELİK, EĞİTİM PROGRAMLARI, DERS İÇERİKLERİ VE ÇAĞDAŞ ÖĞRETİM YÖNTEMLERİ İLE ÖĞRETİM KALİTESİNİN ARTTIRILMASI
<b>A/H07:</b> HER TÜRLÜ BİLİMSEL ÇALIŞMA VE ARAŞTIRMADA KULLANICININ BİLGİ KAYNAKLARINA EN HIZLI VE EN VERİMLİ BİÇİMDE ULAŞMASINI SAĞLAYACAK, AYNI ZAMANDA BU KAYNAKLARA KATKIDA BULUNACAK BİR ORTAMININ OLUŞTURULMASI
<b>A/H08:</b> İÇİNDE İNOVASYON MERKEZİ DE BARINDIRAN BİR TEKNOPARK KURULMASI
<b>A/H09:</b> MEZUNLARIN İŞE YERLEŞTİRİLMELERİ VE DAHA SONRASINDA İZLENEREK GERİ BİLDİRİMLERİNİN ALINABİLMESİ İÇİN GEREKLİ ALT YAPININ OLUŞTURULMASI
<b>A/H10:</b> ÖĞRETİM ÜYE VE ELEMANLARI İLE PERSONELİN İŞ TATMİN SEVİYELERİNİN, MOTİVASYONLARININ ARTIRILMASI VE TAKIM ÇALIŞMASININ GELİŞTİRİLMESİ
<b>A/H11:</b> ÖĞRETİM ÜYE VE ELEMANLARININ ULUSLARARASI DÜZEYDE YAYINLAR YAPARAK ÜNİVERSİTEYİ ULUSLARARASI DÜZEYDE TEMSİL EDEBİLECEKLERİ BİR ÇALIŞMA ORTAMI VE ALT YAPI SAĞLANMASI
<b>A/H12:</b> ULUSAL VE ULUSLARARASI ALANDA ÖNDE GELEN ÜNİVERSİTELER VE STRATEJİK ARAŞTIRMA MERKEZLERİ GİBİ KURULUŞLAR İLE AKADEMİK İŞBİRLİKLERİ OLUŞTURULMASI
<b>A/H13:</b> ULUSLARARASI, SİSTEMİN DİNAMİKLERİNİ SORGULAYAN, ARAŞTIRAN, KENDİNİ GELİŞTİRMEYE ODAKLI BİR EĞİTİM-ÖĞRETİM ANLAYIŞININ PEKİŞTİRİLMESİ
<b>A/H14:</b> ÜNİVERSİTE AR-GE FAALİYETLERİNE DESTEK VERECEK BİR FONUN OLUŞTURULMASI

Yukarıda bahsedilen önceki verilerin analizi için Akademik Mükemmellik Projesi ve ‘İstanbul Aydın Üniversitesi 2015: Stratejiler ve Yol Haritası’ belgelerinde yer alan tüm önermelerin bu vizyon, misyon ve amaç/hedeflerle olan ilişkilerinin belirlenmesi bir gereklilik olarak değerlendirilmiştir. Daha sonra da bu önermelerin kurumsal bir yapıdaki süreçlerle olan ilişkisinin ve iş akışlarındaki yerinin belirlenerek, yeniden yapılanma sürecinin ikinci aşamasına girdi teşkil etmesi öngörülmüştür. Bu amaçla tasarlanan sürecin iş akış çizelgesi Şekil 2’de görülmektedir.





Şekil 2 Önceki üç çalışmadan elde edilen bilgilerinin birleştirilmesi için tasarlanan sürecin iş akış çizelgesi

## Anahtar Kelime Analizi

Her ne kadar ilk tasarımda tipoloji belirlemeye yönelik bir grup çalışması yapılması öngörülmüşse de, sonraki incelemelerde analitik olarak bir matris üzerinden anahtar kelime analizi yapılması tercih edilmiştir. Analiz yöntemi olarak anahtar kelime analizinin tercih edilmesinin nedeni, nesnel bir değerlendirme yapılmasını temin etmektir.

Şekil 2'den de görüleceği gibi, İAÜ Yol Haritası Tartışma Platformunun Abant katılımlı toplantısında görüşülen vizyon, misyon, ve öncelikli amaç/hedeflerde geçen ifadelerden, anahtar kelime grupları türetilmiştir. Anahtar kelime gruplarının elde edilmesinde uygulanan yöntem şöyledir: Vizyon, misyon, amaç/hedeflerde bağlaç, edat ve zarf dışında kalan tüm kelimeler, eklerinden arındırılarak ve üniversite eğitimi sürecinde anlamı olan sözcük ve tamlamalar belirlenmiştir. Örneğin; işbirliği tek kelime olarak bırakılmamış, faaliyet önermesi veya bildirimlerin akademik, iş dünyası, ulusal ve uluslararası işbirliklerinden hangisine yönelik olduğu da analiz sırasında ayrıştırılmıştır.

Anahtar kelime analizinde kullanılmak üzere belirlenen sözcük ve tamlamaların listesi Ek 1'de görülmektedir. Bunlardan, anahtar kelime analizinde kullanılmak üzere belirlenen 75 adet anahtar kelime aşağıda listelenmiştir (Tablo 2). Ancak, Türkçedeki kelime uyumu nedeniyle bazı harfleri düşmüş olabilecek olanlar olduğu düşünülerek, analizde bazılarının kök hali kullanılarak tarama yapılmıştır.

**Tablo 2 Anahtar Kelime Analizinde kullanılan 75 kelime**

aidiyet	hizmet	öğretim üyesi
akademik	içeri	program
altyapı	iletişim	proje
araştıran	inovasyon	rekabet
araştırma	insan	sorgula
bilgi	iş	standar
birey	iş dünyası	sürdürülebilir
Bolonya süreci	işbir	sürekli
cazibe	kalite	takım
çalışma	karar	tatmin
değişim	katkı	teknoloji
ders	kaynak	teknolojik
destek	kendini yenileme	teknopark
dil	kişisel	temel
disiplinlerarası	kültür	temsil
dünya	küresel	toplum
düzey	mekanizma	ulusal
eğitim	merkez	uluslararası
endüstri	mezun	uygulama
erişim	motivasyon	üretim
fark	odak	yabancı dil
fon	ortam	yaşam
geliş	öğren	yayın
geliştirme	öğrenci	yerleştirme
geri bildirim	öğretim	yönetişim

İlk 75 anahtar kelime belirlendikten sonra, Akademik Mükemmellik Raporunda yer alan faaliyet önermeleri, varsa tekrarlardan ve birbirini kapsayan ifadelerden arındırılmak üzere, gözden geçirilmiştir. Böylece, 231 önermeden oluşan liste 149 önermeden ibaret bir liste haline dönüştürülmüştür (Ek 2). Analize bu kısa liste ile devam edilmiştir. Her bir faaliyet önermesinin F kodu ile gösterildiği bu liste Ek 3'de görülmektedir. Kısa listede yer alan 149 faaliyet önermesinin 75 anahtar kelime ile analizinde, hiçbir önermede bulunmayan anahtar kelimeler analizden çıkartılmış, analiz 54 anahtar kelime ile yeniden çalıştırılmıştır. Bu anahtar kelimeler aşağıdaki listede görülmektedir (Tablo 3).

**Tablo 3 Hiçbir önermede geçmeyen kelimeler elendikten sonra kalan ve analizde kullanılan 54 anahtar kelime**

akademi(k)	geliştirme	öğrenci
altyapı	hizmet	öğretim
araştırma	İçerik	öğretim üyesi
bilgi	iletişim	öğretim elemanı
birey	insan	program
Bolonya süreci	iş	proje
çalışma	iş dünyası	standar
değişim	işbir	sürekli
ders	karar	teknoloji
destek	kaynak	teknolojik
dil	kişisel	temsil
dünya	kültür	toplum
düzyey	küresel	ulusal
eğitim	merkez	uluslararası
endüstri	mezun	uygulama
erişim	odak	yabancı dil
fon	ortam	yaşam
geliş	öğren	yayın

149 faaliyet önermesinin 54 anahtar kelime ile yapılan ikinci analizinde ise bu 54 anahtar kelimenin her birinin diğerleriyle oluşturdukları çiftlerin 149 faaliyet önermesinde ne sıklıkta geçtiği analiz edilmiştir. Hem birinci taramada hem de çiftlerin tarandığı ikinci anahtar kelime analizinde gerek anahtar kelime gerekse anahtar kelime ikilileriyle hiç eşlenmeyen önermeler analizin devamından çıkartılmış, analize 96 faaliyet önermesi ile devam edilmiştir. Anahtar kelime analizinin devamından çıkartılan 53 adet faaliyet önermesi farklı bir amaç/hedef tanımlayıp tanımlamadıklarına tekrar bakılmak üzere ayrıştırılmıştır. Bundan böyle faaliyet olarak anılacak olan bu önermeler Ek 4'de orijinal kodları olan F kodu ile listelenmiştir.

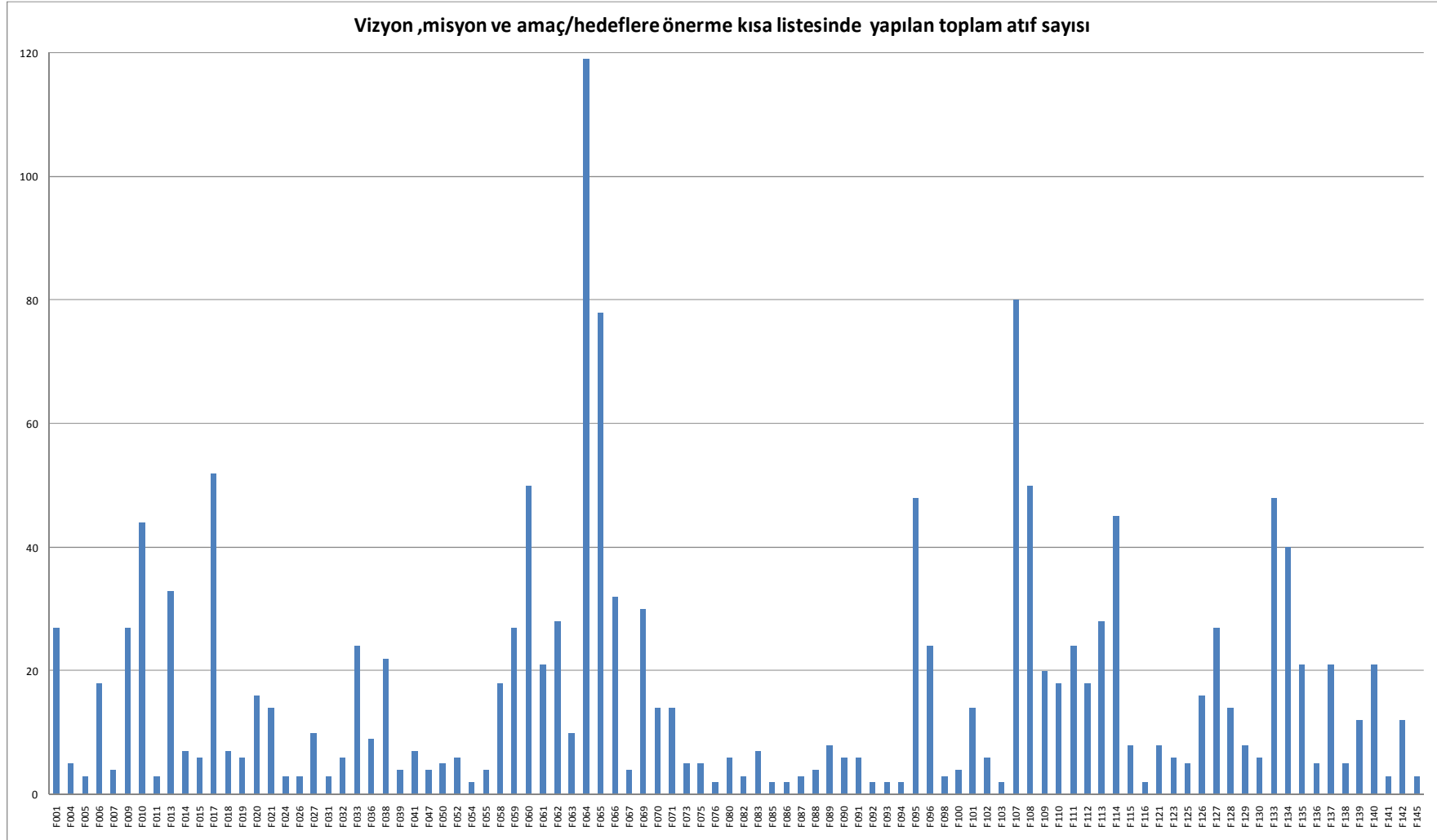
Anahtar kelime analizinde anahtar kelimelerle eşleşen F kodlu 96 faaliyet önermesi, anahtar kelimelerin elde edildiği vizyon, misyon ve amaç/hedefler tablosuna (Ek 1) geri dönülerek her biri ile olan ilişkilerine belirlenmiştir. Bu ilişkilendirmeden elde edilen; vizyon, misyon, amaç/hedeflere toplam atıf, sadece misyona atıf ve sadece amaç/hedeflere atıf sayılarını gösteren grafikler sırasıyla Şekil 3, Şekil 4 ve Şekil 5'de görselleştirilmiştir.

Şekil 3 incelendiğinde de görüleceği gibi bu faaliyetlerden; **F64** (Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında öğrencilere eğitimin sürekli olduğu ve üniversiteden aldıkları diplomanın sembolize ettiği tüm bilgi ve birikimlerin bir yıl içerisinde eskiyebileceği gerçeğinin öğretilmesi), **F107** (Bilginin

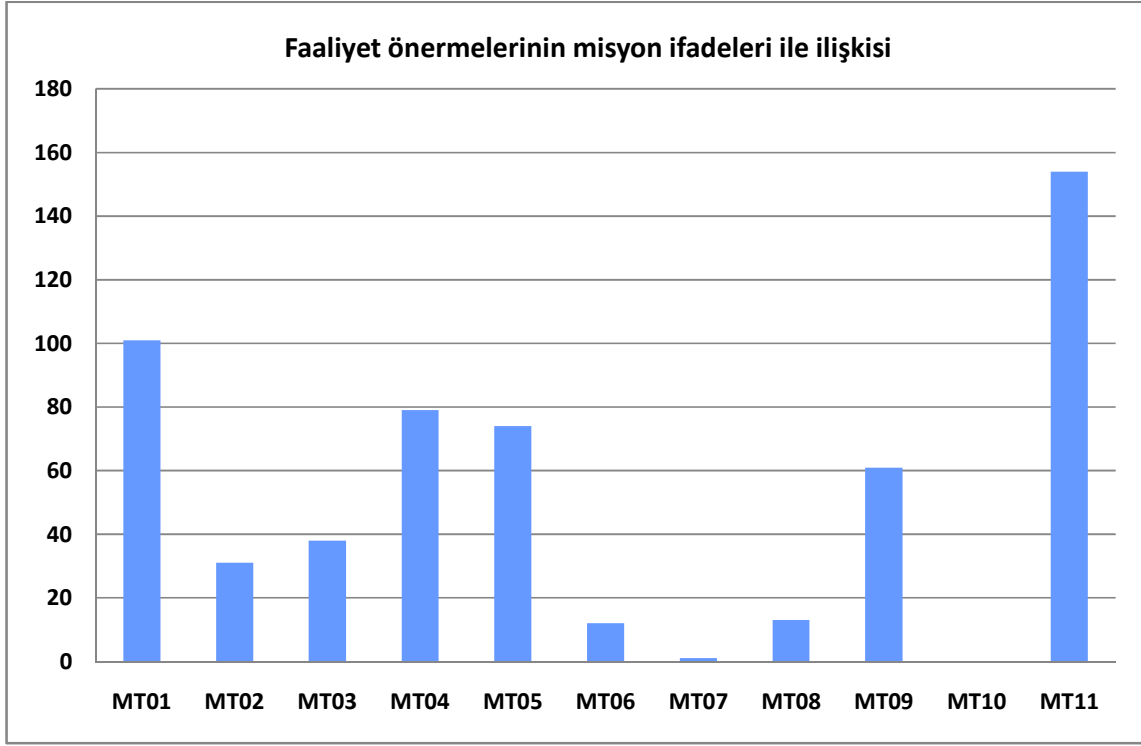
edinilmesinde ve kullanılmasında dünyadaki tüm akademik çevrelerin eşit konuma sahip olmalarını sağlamak için çaba gösterilmesinin ve bu amaçla bölgesel, politik ya da benzeri diğer engelleri aşan uluslararası bir akademik işbirliğinin teşvik edileceğinin üniversite politikası olarak benimsenmesi), **F65** (Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında öğrencilerin girişimcilik yönünün zenginleştirilmesi, atölye çalışmaları ve yarışma projeleri ile yükselen iş kolları konusunda öğrencilerin bilgilendirilmesi), **F17** (Bilimsel araştırma projeleri ve dış finansmanlı projelerin, buluş, açıklama, değerlendirme ve patent başvuruları ile ürün bazındaki çıktılarının ticarileştirilmesi sürecindeki Fikri Haklar Mülkiyeti süreçlerinin izlenmesi ve patent başvurularına dönüşmesinin sağlanması), **F60** (Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında akademik kadronun iş dünyasından kopuk yaşamlarını engellemek amaçlı akademik personele yönelik iş dünyasını tanıtıcı staj programları düzenlenmesi), **F108** (Proje geliştirme çalışmaları bağlamında arşiv özelliği olan bilgilerin veri tabanında depolanması, bu bilgilerin web sayfasında yayınlanması ve ilgili kişilerin bu bilgilere ulaşmasının sağlanması), **F95** (Öğrencinin yabancı dil öğrenmenin yararları konusunda bilinçlendirilmesi ve bu amaçla öğrencilerin öğrenmeyi öğrenme konusunda yetiştirme amaçlı seminerlere katılımının sağlanması ve bu seminerler için eğitim fakültesi ve diğer fakülteler ile işbirliği yapılması), **F133** (Üniversite personelinin bilimsel araştırmaların ağırlıkta olduğu projelere yönlendirilmesi ve böylelikle Üniversite'nin bilimsel altyapısının geliştirilmesinin ve yayın sayısının artırılmasının güvence altına alınması), **F114** (Proje geliştirme çalışmalarının akademik performans kriterlerinde değerlendirilmesi ve yayın yapanların desteklenmesi), **F10** (Akademisyenlerin öğretim, araştırma, yayın yapma ve tüm kişisel özgürlüklerinin (örgütlenme dahil) üniversite politikası olarak benimsenmesi ve yerine gelmesi için önlemlerin alınması) ve **F134** (Üniversite sanayi işbirliği bağlamında "Teknoloji Merkezi" kurma çalışmalarına devam edilmesi), tümüyle en çok ilişkili olan faaliyetlerdir.

Şekil 4'de faaliyet önermelerinin misyon ifadeleri ile olan ilişkisi görülmektedir. Buna göre faaliyet önermeleri ile en çok ilişkili olan misyon ifadeleri sırasıyla, **MT11** (üst düzeyde eğitim, öğretim ve araştırma için gerekli, teknolojik olarak güncelliğini sürekli koruyan, bir alt yapıya sahip olmak), **MT01** (akademik dünya, iş dünyası ve STK'lar ile ulusal ve uluslararası düzeyde işbirlikleri oluşturmak), **MT04** (disiplinlerarası araştırma ve eğitim yoluyla topluma hizmet eden bir kurum olmak), **MT05** (dünya standartlarında temel ve uygulamalı araştırmalar yapmak) **MT09** (ulusal ve uluslararası arenada öğrenciler için cazibe merkezi olmak) dur.

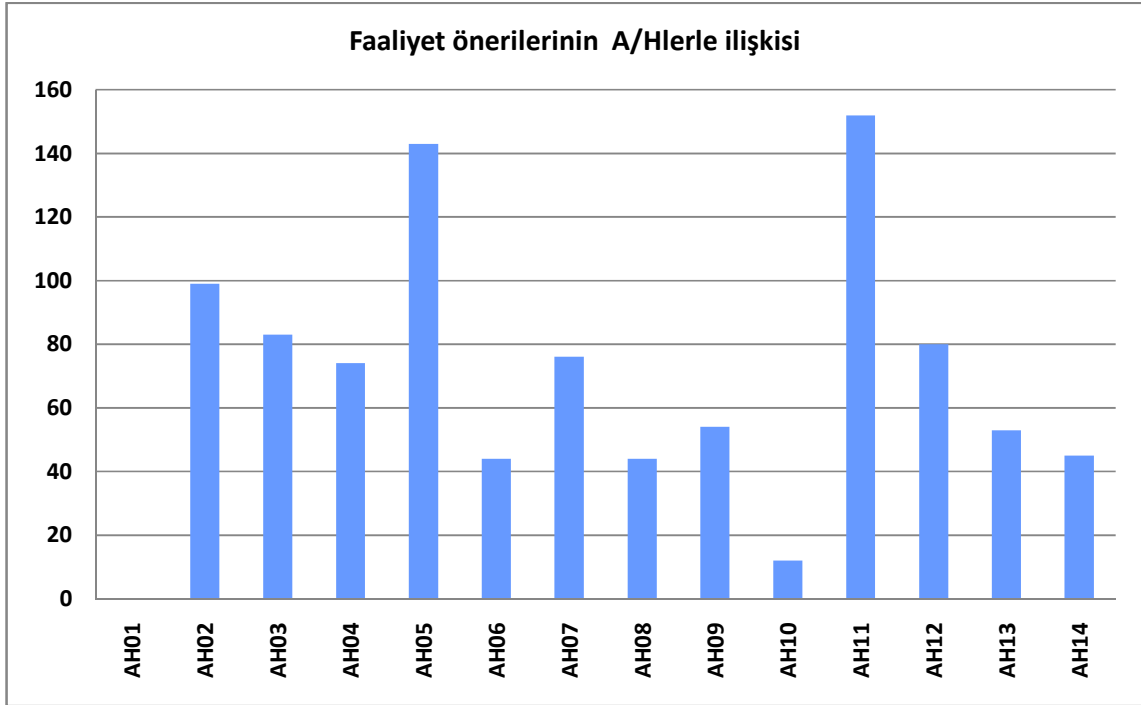
Şekil 5'de faaliyet önermelerinin amaç hedeflerle olan ilişkisi grafik olarak gösterilmiştir. Şekil 5'e göre, faaliyet önermeleri ile en çok ilişkili olan amaç/hedefler, **A/H11** (öğretim üye ve elemanlarının uluslararası düzeyde yayınlar yaparak üniversiteyi uluslararası düzeyde temsil edebilecekleri bir çalışma ortamı ve alt yapı sağlanması) ve **A/H05** (endüstri ile ulusal ve uluslararası boyutta ortak projeler yürütülmesi ve endüstriye yönelik eğitim hizmetleri verilmesi için işbirlikleri oluşturulması) dir. Bunu **A/H02** (çalışanların ve öğrencilerin yanı sıra toplumun diğer tüm bireylerinin kişisel gelişimini dikkate alan, yaşamboyu eğitim hizmeti uygulamalarının hayata geçirilmesi), **A/H03** (değişim programı kapsamına giren üniversitelerin sayısının artırılması ve bu bağlamda öğrenci ve öğretim üyesi değişimine ağırlık verilmesi), **A/H12** (ulusal ve uluslararası alanda önde gelen üniversiteler ve stratejik araştırma merkezleri gibi kuruluşlar ile akademik işbirlikleri oluşturulması), **A/H07** (her türlü bilimsel çalışma ve araştırmada kullanıcının bilgi kaynaklarına en hızlı ve en verimli biçimde ulaşmasını sağlayacak, aynı zamanda bu kaynaklara katkıda bulunacak bir ortamının oluşturulması) ve **A/H04** (eğitim programlarının dilinden bağımsız olarak öğrencilerin ana dilleri dışında en az bir yabancı dili kullanabilecek düzeyde öğrenebilmelerinin sağlanması) izlemektedir. Daha az ilişkili olan amaç/hedefler ise **A/H09** (mezunların işe yerleştirilmeleri ve daha sonrasında izlenerek geri bildirimlerinin alınabilmesi için gerekli alt yapının oluşturulması), **A/H13** (uluslararası sistemin dinamiklerini sorgulayan, araştıran, kendini geliştirmeye odaklı bir eğitim-öğretim anlayışının pekiştirilmesi), **A/H14** (üniversite ar-ge faaliyetlerine destek verecek bir fonun oluşturulması), **A/H06**



**Şekil 3 Anahtar kelime analizi ile saptanan ve önerme kısa listesindeki her bir önermede vizyon , misyon ve amaç/hedeflere yapılan toplam atıf sayısını gösteren grafik**



Şekil 4 Faaliyet önermelerinin misyon ifadeleri ile, anahtar kelime analizi sonucu tesbit edilen, ilişkisi



Şekil 5 Faaliyet önermelerinin amaç/hedeflerle, anahtar kelime analizi sonucu tesbit edilen, ilişkisi

(geleceğe yönelik, eğitim programları, ders içerikleri ve çağdaş öğretim yöntemleri ile öğretim kalitesinin artırılması), **A/H08** (içinde inovasyon merkezi de barındıran bir teknopark kurulması) dır. Faaliyet önermeleri ile en az ilişkili olan **A/H10** (öğretim üye ve elemanları ile personelin iş tatmin seviyelerinin, motivasyonlarının artırılması ve takım çalışmasının geliştirilmesi) dur. **A/H01** (aidiyet duygusunun geliştirilmesi) Yol Haritası Tartışma Platformu çalışmasında da ortaya çıktığı gibi, kategorik olarak farkı bir amaç/hedefdir ve tüm amaç/hedeflerin gerçekleşmesi sonucu doğal olarak gelişecektir. Bu nedenle, anahtar kelime analizinde de anahtar kelimelerle hiç eşleşmemiş olması şaşırtıcı olmamıştır.

Şekil 6'da da her bir faaliyetin en çok ilişkili olduğu amaç/hedefleri gösteren bir matris görülmektedir. Matrisde ilişkili kutular siyaha boyanarak işaretleme yapılmıştır. Matris oluşturulurken, birden fazla amaç/hedefle ilişkili olan faaliyetlerde, sadece bir tane amaç/hedef işaretlenmiştir. Seçilen amaç/hedef ilişkilendirme sayısı en yüksek, dolayısıyla ilişki şiddeti en yüksek olan amaç/hedefdir. Bir faaliyet önermesi için birden fazla eşit şiddette ilişki bulunması halinde ise amaç/hedeflerden hangisi daha fazla sayıda faaliyetle ilişki ise matrisde o amaç /hedef siyaha işaretlenmiştir. Örneğin, faaliyet **F001** (AB projelerinin alınması konusunda proje ofisinde çalışanlarla akademisyenler arasında daha sıkı işbirliği ve eşgüdüm koşullarının oluşturulması) hem **A/H05** (endüstri ile ulusal ve uluslararası boyutta ortak projeler yürütülmesi ve endüstriye yönelik eğitim hizmetleri verilmesi için işbirlikleri oluşturulması) hem de **A/H12** (ulusal ve uluslararası alanda önde gelen üniversiteler ve stratejik araştırma merkezleri gibi kuruluşlar ile akademik işbirlikleri oluşturulması) ile eşit şiddette ilişkilidir, ancak, A/H05 A/H 12'ye göre faaliyetlerle daha fazla ilişkili bir amaç/hedef olduğundan (bkz. Şekil 5), bu faaliyetin ilişkili olduğu amaç/hedef için A/H05 işaretlenmiştir.

Anahtar kelime analizinde göre, **A/H01** (aidiyet duygusunun geliştirilmesi) hiçbir faaliyetle doğrudan ilişkili değildir. Bu nedenle, bu faaliyet için amaç/hedef ilişkisi haritasında A/H01 kolonunda hiçbir işaret bulunmamaktadır. A/H01'in anahtar kelimelerle neden ilişkili olmadığını gerekçelerine yukarıda değinilmiştir.

Faaliyetlerin anahtar kelime analizini takiben, 'İstanbul Aydın Üniversitesi 2015: Stratejiler ve Yol Haritası' raporunda yer alan bildirimler de (Ek 5) anahtar kelime analizine tabi tutulmuştur. Bu analizde sadece anahtar kelime taraması yapılmıştır. Anahtar kelime ikilileri analizi yapılmamıştır. BİL kodlu olarak listelenen bu 50 bildirimden 16'sında anahtar kelimelerden hiçbirisi bulunmamıştır. Faaliyetlerde olduğu gibi eşlenmeyen bu 16 bildirim de yeniden gözden geçirilmek üzere ayrılmıştır.

Anahtar kelime analizinde anahtar kelimelerle eşleşen BİL kodlu 34 faaliyet önermesi, anahtar kelimelerin elde edildiği vizyon, misyon ve amaç/hedefler tablosuna (Ek 1) geri dönülerek her biri ile olan ilişki belirlenmiştir. Bu ilişkilendirmeden elde edilen; vizyon misyon, amaç/hedeflere toplam atıf, sadece misyona atıf ve sadece amaç/hedeflere atıf sayılarını gösteren grafikler sırasıyla Şekil 7, Şekil 8 ve Şekil 9'da görselleştirilmiştir.

**Şekil 6 Faaliyetlerin amaç/hedeflerle ilişkilendirilmeleri (katlanara konulacaktır)**

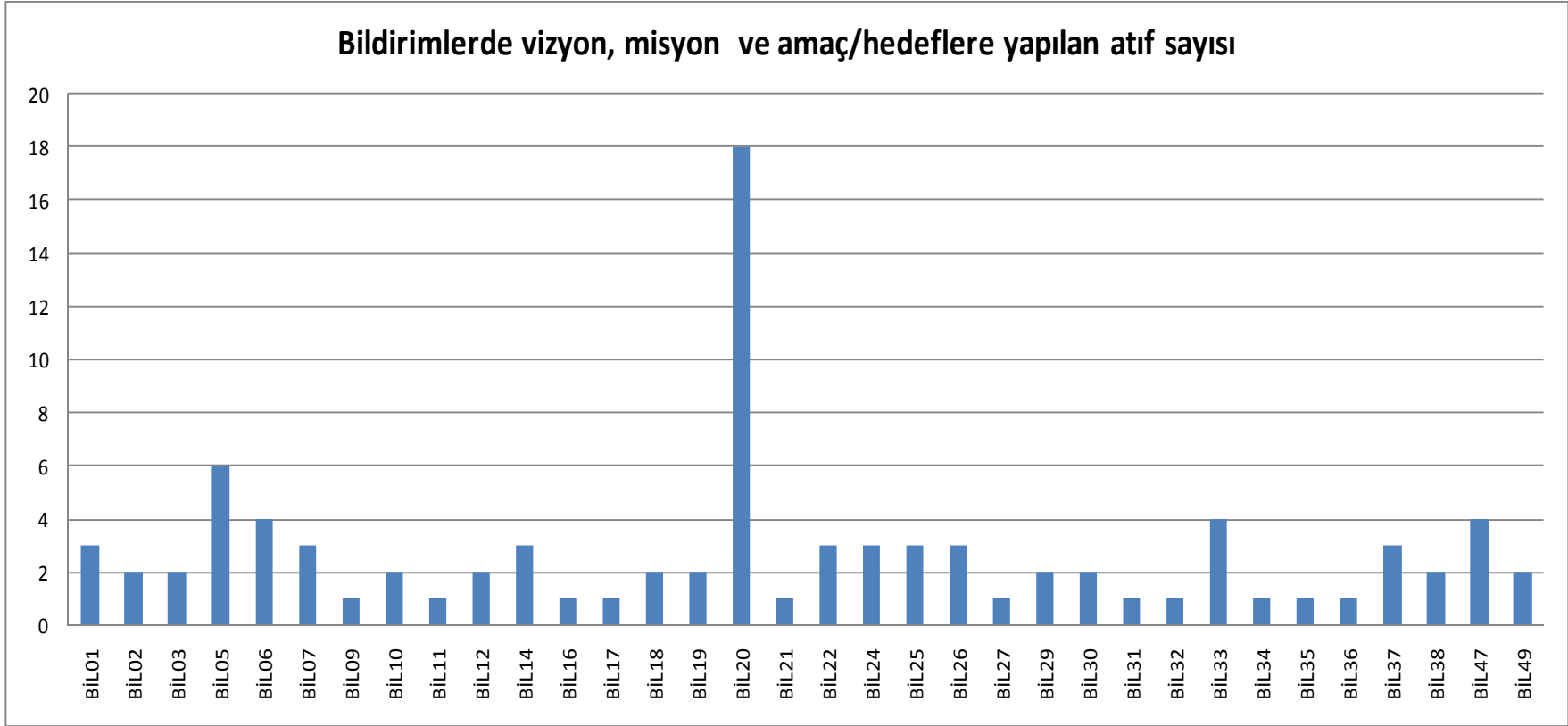


Şekil 7'den görüldüğü gibi, Vizyon, misyon, amaç/hedeflerle en çok ilişkili olan bildirim **BİL20** kodlu (İAÜ'deki eğitimin uluslararası standartlara uygun olduğu akredite edilmeli) bildirimdir. **BİL 05** (Araştırma fonu oluşturulması) bunu takip etmekte sonrasında ise **BİL06** (Bilgi toplumunun gereklerine uygun şekilde örgütlenmiş), **BİL33** (Öğretim kadrosunun nitelikleri ve nicelikleri açısından geliştirilmesi) ve **BİL47** (Yabancı öğrenci sayısının artırılması ve bu amaçla gerekli altyapının oluşturulması) gelmektedir. Diğer bildirimler daha zayıf ilişkili olan bildirimlerdir.

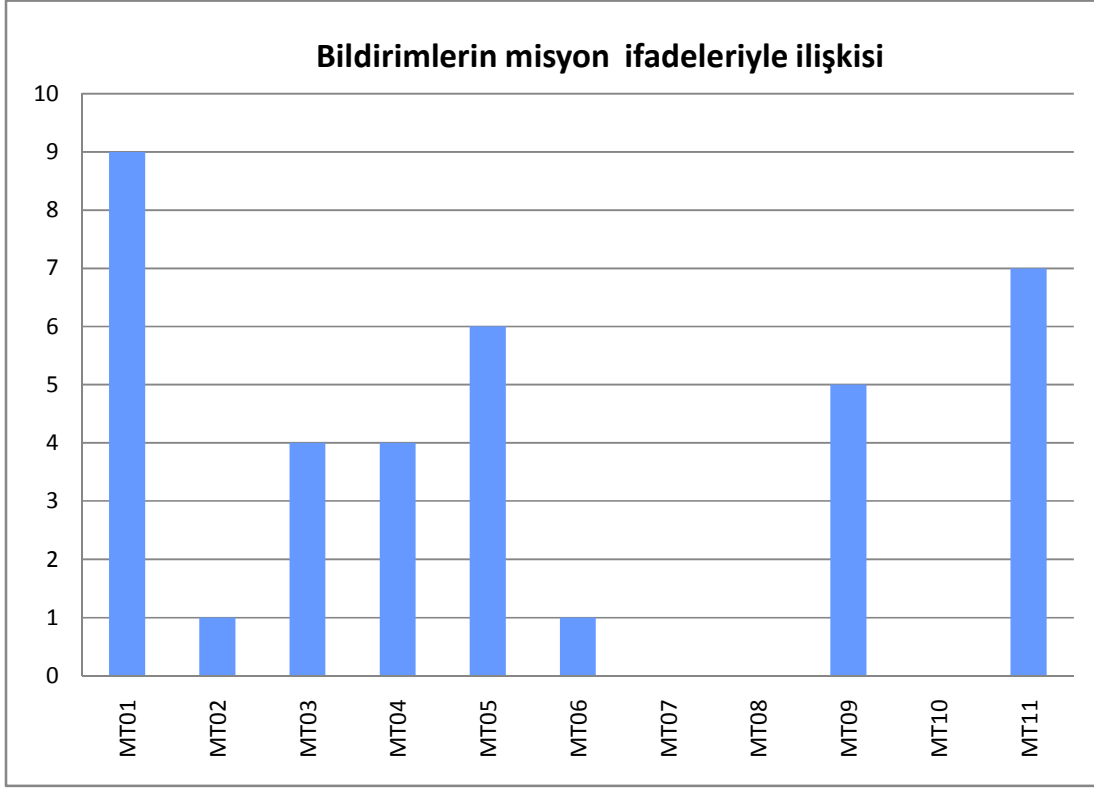
Şekil 8'de görüldüğü gibi, anahtar kelime analiz sonucunda, bildirimlerin en fazla ilişkili olduğu misyon ifadesi **MT01** (akademik dünya, iş dünyası ve STK'lar ile ulusal ve uluslararası düzeyde işbirlikleri oluşturmak)dir. İkinci en çok ilişkili misyon ifadesi ise **MT11** (üst düzeyde eğitim, öğretim ve araştırma için gerekli, teknolojik olarak güncelliğini sürekli koruyan, bir alt yapıya sahip olmak)dir. Bunları sırasıyla, **MT05** (dünya standartlarında temel ve uygulamalı araştırmalar yapmak), **MT09** (ulusal ve uluslararası arenada öğrenciler için cazibe merkezi olmak) **MT03** (Bologna sürecinde belirtilen 4, 5, 6, 7. "eğitim düzey"lerinin bir bütün teşkil ettiği gerçeğinin bilincinde olarak hareket etmek ve **MT04** (disiplinler arası araştırma ve eğitim yoluyla topluma hizmet eden bir kurum olmak) takip etmektedir.

En az ilişkili olan misyon ifadeleri ise **MT02** (bilginin ürüne dönüşümünü hızlandırmaya yönelik çalışma ortamları geliştirmek) ve **MT06** (karar mekanizmalarına yönelik, güçlü iletişim ve çoğulcu yönetim şekilleri geliştirmek) olarak tesbit edilmiştir. Anahtar kelime analizi sonucunda hiç ilişki tesbit edilmeyen üç misyon ifadesi **MT07** (öğrencileri, küresel rekabetin ve kültürel farklılıkların olduğu bir çevreye, bireysel farklılıklarını da göz önünde bulundurarak, hazırlamak), **MT08** (toplumu ve bireyleri yaşam boyu öğrenmeye teşvik etmek), **MT10** (uluslararası arenadaki akademisyenler için cazibe merkezi olmak)dur.

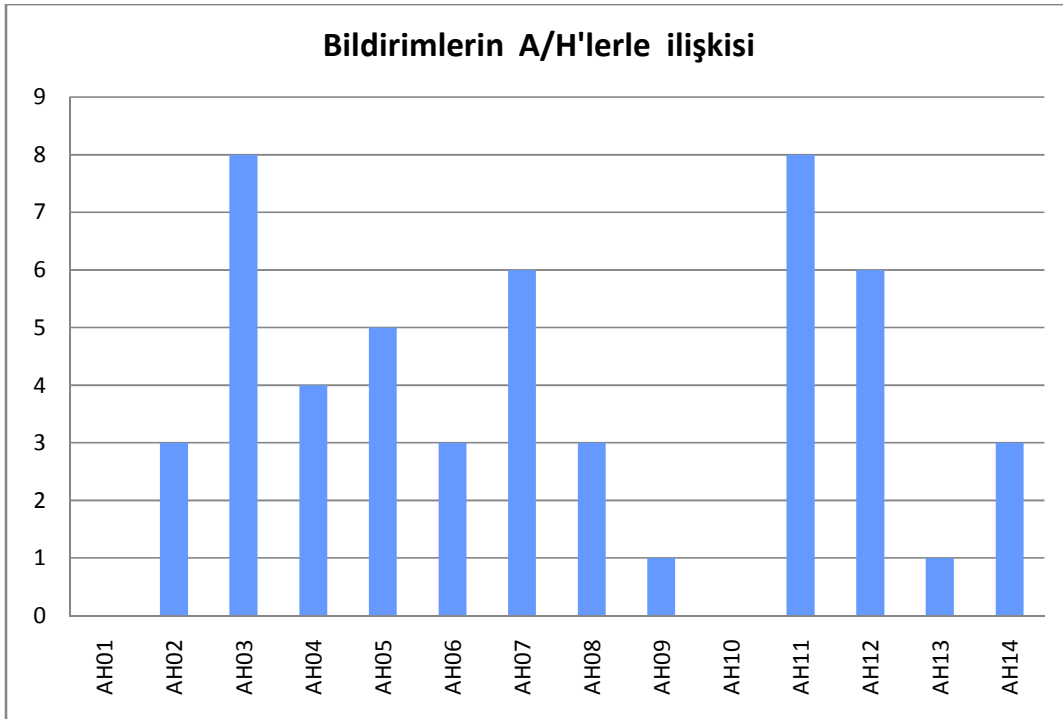
Bildirimlerin amaç/hedeflerle ilişkisini gösteren Şekil 9'dan görüldüğü gibi, bildirimlerin en fazla ilişkili olduğu amaç/hedefler **A/H03** (değişim programı kapsamına giren üniversitelerin sayısının artırılması ve bu bağlamda öğrenci ve öğretim üyesi değişimine ağırlık verilmesi ve **A/H11** (öğretim üye ve elemanlarının uluslararası düzeyde yayınlar yaparak üniversiteyi uluslararası düzeyde temsil edebilecekleri bir çalışma ortamı ve alt yapı sağlanması)dir. Bu iki amaç/hedefi **A/H07** (her türlü bilimsel çalışma ve araştırmada kullanıcının bilgi kaynaklarına en hızlı ve en verimli biçimde ulaşmasını sağlayacak, aynı zamanda bu kaynaklara katkıda bulunacak bir ortamının oluşturulması), **A/H12** (ulusal ve uluslararası alanda önde gelen üniversiteler ve stratejik araştırma merkezleri gibi kuruluşlar ile akademik işbirlikleri oluşturulması), **A/H05** (endüstri ile ulusal ve uluslararası boyutta ortak projeler yürütülmesi ve endüstriye yönelik eğitim hizmetleri verilmesi için işbirlikleri oluşturulması) **A/H04** (eğitim programlarının dilinden bağımsız olarak öğrencilerin ana dilleri dışında en az bir yabancı dili kullanabilecek düzeyde öğrenebilmelerinin sağlanması) takip etmektedir. **A/H02** (çalışanların ve öğrencilerin yanı sıra toplumun diğer tüm bireylerinin kişisel gelişimini dikkate alan, yaşamboyu eğitim hizmeti uygulamalarının hayata geçirilmesi), **A/H06** (geleceğe yönelik, eğitim programları, ders içerikleri ve çağdaş öğretim yöntemleri ile öğretim kalitesinin artırılması), **A/H08** (içinde inovasyon merkezi de barındıran bir teknopark kurulması, **A/H09** (mezunların işe yerleştirilmeleri ve daha sonrasında izlenerek geri bildirimlerinin alınabilmesi için gerekli alt yapının oluşturulması), **A/H13** (uluslararası, sistemin dinamiklerini sorgulayan, araştıran, kendini geliştirmeye odaklı bir eğitim-öğretim anlayışının pekiştirilmesi) anahtar kelime analizi sonucunda en az ilişkili bulunan amaç/hedeflerdir. Anahtar kelime analizi sonucuna göre; iki amaç/hedef, **A/H10** (öğretim üye ve elemanları ile personelin iş tatmin seviyelerinin, motivasyonlarının artırılması ve takım çalışmasının geliştirilmesi) ve **A/H01** (aidiyet duygusunun geliştirilmesi) bildirimlerle ilişkili değildir. Bunlardan A/H01'in kategorik olarak diğer amaç/hedeflerden farklı olduğu, faaliyetlerin anahtar kelime analizine ilişkin kısımda belirtilmişti. Aynı nedenle bildirimlerle ilişkili çıkmayışı da beklenen bir durumdur.



Şekil 7 Anahtar kelime analizi ile saptanan ve bildirimler listesindeki her bir önermede vizyon, misyon ve amaç/hedeflere yapılan toplam atıf sayısını gösteren grafik



**Şekil 8** Anahtar kelime analizi ile tesbit edilen, faaliyet önermelerinin misyon ifadeleri ile ilişkisi



**Şekil 9** Anahtar kelime analizi ile tesbit edilen, bildirimlerin amaç/hedeflerle, ilişkisi

Hem faaliyet hem de bildirimlerden anahtar kelime analizi sonunda eşleşmedikleri için ayrışanların listesi Ek 6'da verilmiştir. Anahtar kelime analizinde eşleşmeyen ifadeler gözden geçirilerek faaliyet olarak değerlendirilebilecekler ve değerlendirilemeyecek olanlar ayrıştırılmıştır. Faaliyet olarak değerlendirilmeyen ifadeler, ya anlam ya da hiyerarşi bakımından faaliyet tanımına uymayanlardır. Faaliyet tanımına uygun olarak değerlendirilenler ise yazılı olanlardan farklı bir amaç/hedefe yönelik bir veya birkaç amaç/hedef tanımlaya uygun olabilirler veya anahtar kelime analizinde ilişkilendirilmemiş olsalar bile, anlam olarak yazılı olan amaç/hedeflerce kapsaniyor olabilirler. Gözden geçirme bu nedenle bir gereklilik olarak görülmüştür. Anahtar kelime analizinde anahtar kelimelerle eşlenmemekle birlikte, faaliyet olarak değerlendirilen ifadeler, F kodlu faaliyetlerden ayrıştırılmaları amacıyla, FA kodlu olarak yeniden listelenmiştir<sup>1</sup>. Bu ifadeler ve yeni ve eski kodları Tablo 4'de görülmektedir.

### **Faaliyet, Bildirim ve Çözüm Önerilerinin (Etkinlikler) Amaç/Hedeflerle İlişkilendirilmesi**

Yol haritasının güncellenmesi için kullanılmak üzere, anahtar kelimelerin tanımlanmasındaki süreç geriye doğru izlenerek, tüm faaliyet ve bildirimlerin amaç/hedeflerle ilişkilendirildiği bir çalışma yapılmıştır. Buna ek olarak, Abant Yol Haritası Tartışma Platformunun toplantısında katılımcılarca ifadelendirilen ve amaç/hedeflerle yine katılımcılarca ilişkilendirilen çözüm önerileri (Ek 7) de bu ilişkilendirmeye eklenmiştir. Anahtar kelime analizinde anahtar kelimelerle eşlenmemekle birlikte, faaliyet olarak değerlendirilen ifadelerin de yukarıda anlatılan gerekçelerle hangi amaç/hedeflerle ilişkili olduklarına bakılmıştır. Ondört maddelik amaç/hedefler listesinde kapsanan ifadeler için ilişkilendirme yapıldıktan sonra, amaç/hedeflerle ilişkili bulunmayan ifadeler yeni bir amaç/hedef tanımlaması yapılmasının gerekli olup olmadığına karar vermek üzere tekrar gözden geçirilmiştir ve listeye yeni bir amaç/hedef maddesi eklenmiştir. Listeye A/H15 olarak eklenen bu amaç/hedef 'ÜNİVERSİTENİN ÖĞRENCİLERE SUNDUĞU İMKANLARIN İYİLEŞTİRİLMESİ' olarak ifade edilmiştir.

Yol haritasının güncellenmesi işleminde kullanılmak üzere tüm faaliyet, bildirim ve çözüm önerilerinin amaç/hedeflerle ilişkilendirme çalışması sonucunda oluşturulan ve amaç/hedeflerin faaliyet, bildirim ve çözüm önerileri ile ilişkisini gösteren liste Tablo 5'de görülmektedir. Raporun bundan sonraki bölümünde faaliyet, bildirim ve çözüm önerileri hep birlikte kastedildiğinde kısaca etkinlik olarak ifade edilecektir.

Amaç/hedeflerin etkinliklerle ilişkilendirilmesi çalışmasının iki amacı vardır; birincisi, yol haritası güncelleme sürecinde tüm verilerin sınıflandırmasını sağlamak, diğeri ise bir sonraki bölümde ayrıntıları anlatılacak olan iş süreçleri ile tüm etkinliklerin ilişkilendirilmesi suretiyle, yol haritasını gerçekleştirme yolunda hayata geçirilecek işlerin hangilerinin kimler tarafından sahiplenilmesi gerektiğine ilişkin değerlendirmeleri yapmaktır.

---

<sup>1</sup> Anahtar kelime analizi sürecinde farklı kodlamalar kullanılmasının nedeni, geriye doğru bir takibe gerek duyulduğunda tüm bilgilere mutlaka ulaşılabilmesinin sağlanmasıdır. Süreçte hiçbir bilgi kaybedilmemiştir ve hepsi bu raporda da ulaşılabilir durumdadır.

**Tablo 4 Faaliyet ve bildirimlerden anahtar kelime analizinde eşleşmeyenlerden faaliyet olarak değerlendirilenler**

F016	FA01	Avrasya Üniversiteler Birliği benzeri yapılanmaların bir birim altında ve eşgüdüm içinde etkin görev yapmalarının sağlanması
F035	FA02	Hâlihazırda kendileriyle görüşmeler yapılan yurtdışı öğrenci şirketleriyle yürütülen görüşmelerin sonuçlandırılması ve anlaşmaların imzalanması
F046	FA03	İAÜ liderliğinde EURAS üyelerinin katılacağı bir eğitim fuarı (Orta Asya'da veya Afrika'da) düzenlenmesi
F084	FA04	Orta Doğu, Afrika ve BDT ülkelerindeki eğitim fuarlarına katılımın sağlanması
F143	FA05	Yabancı uyruklu öğrenciler için "Kayıt, Takip ve Yardım Birimi"nin oluşturulması
F037	FA06	Hazırlık Okulu'na öğretim görevlisi alımlarında görüşlerine başvurulmak üzere bir "seçici kurul" oluşturulması
F040	FA07	Hazırlık Okulu'nun fiziksel ve teknik donanımın iyileştirilmesi ve sınıf mevcutlarının dengelenmesi
F023	FA08	Bilimsel toplantılara katılma ve bildiri sunma olanaklarının güçlendirilmesi için alınacak önlemleri saptanması ve uygulanması
F124	FA09	Uluslararası veri tabanlarına üye olunması
F056	FA10	Kariyer kütüphanesinin kurulması ve geliştirilmesi
F057	FA11	Kariyer Merkezleri'nin iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
F012	FA12	Ara sınav ve final sınavlarının ağırlıklarını saptamada ve sınav ve ödev sayılarını dengelemede öğretim üyelerinin yetki düzeylerinin artırılması
F029	FA13	Ders yükünün gözden geçirilerek azaltılması
BİL23	FA14	Kadro devrinin nedenlerinin belirlenerek kadrolarda devamlılığın sağlanması için önlem alınması
F079	FA15	Mesai saati eksikliği nedeniyle ücretlerden kesinti yapılmaması
F105	FA16	Performans ölçme-izleme-değerlendirme birimi kurulması, performans ölçütlerinin belirlenmesi,
F022	FA17	Bilimsel etkinlik alanlarının belirlenmesinde öğretim üyeleri arasında etkileşimi yaratacak bir mekanizma oluşturulması
F081	FA18	Negatif performans: "Plagiarism" ya da aşırı macilik konusunda izlenecek politikaların saptanması
F147	FA19	Yerleşke dışı kurumlarda araştırma ilkelerinin belirlenmesi
F149	FA20	Yurtiçi ve yurtdışı ziyaret ve toplantılara katılımların kolaylaştırılması ve teşviki
F002	FA21	ABD Üniversiteleriyle (Boston, Harvard, MIT, Columbia) ortak "Liderlik Sertifika Programı" düzenlenmesi
F051	FA22	İhtiyaç duyulan alanlar dâhilinde Ortadoğu ülkeleri ve BDT dahil yeni uluslararası kurum ve örgütlerin belirlenmesi ve ilişkilerin başlatılması
BİL28	FA23	Konusunda isim yapmış bilim adamlarını yarı zamanlı olarak üniversiteye çekmek
F122	FA24	Suudi Arabistan ve Körfez ülkelerinin ziyaret edilmesi, bu ülkelerin Milli Eğitim Bakanlıkları ile görüşmeler yapılması
F003	FA25	Akademik danışmanlık sisteminin iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
F034	FA26	Gözetmen Ağabeylik (Tutorship) kurulması için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
F072	FA27	Konaklama sorununun çözülmesi için bir öğretmen evi ya da yurtla yabancı uyruklu öğrencilerin iâşe ve ibadesi konusunda özel anlaşma yapılması
F077	FA28	Maddi desteğe ihtiyacı olan öğrencilere burs verilmesi için gerekli yapılanmanın oluşturulması
F118	FA29	Psikolojik rehberlik sisteminin iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
BİL50	FA30	Yurt kurulması



## İş Süreçleri

Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK), Yükseköğretim Kurulu tarafından ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarının akademik ve idari hizmetlerinin kalite düzeylerinin iyileştirilmesi ve Bolonya Süreci kapsamında kalite güvencesi konusunda ülkelerarası işbirliğinin geliştirilmesi yönünde öngörülen çalışmaların başlatılması amacıyla kurulmuştur (YÖDEK Rehber 1.1, 2007). Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliğinin 25942 Sayı ve 20.09.2005 tarihli Resmi Gazetede yayımlanması ile kurulmuştur. Yönetmelik (YÖK Yönetmelik, 2005) yükseköğretim üst kurulları ile yükseköğretim kurumlarının akademik ve idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınması çalışmaları ile ilgili görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin hükümleri kapsamaktadır.

YÖDEK, yönetmelikte belirtilen görev tanımı kapsamında, 'yükseköğretim kurumlarının yönetmelik çerçevesinde yürütmekle yükümlü oldukları akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarının ulusal boyutta belirli bir sistem içerisinde yürütülebilmesi ve bu kapsamda yükseköğretim kurumlarının çalışmalarına yardımcı olabilmesi amacıyla' rehber niteliğinde bir doküman hazırlamıştır (YÖDEK Rehber). Dokümanda, Yükseköğretim kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için temel ilke ve prensipler ile ilgili süreçler açıklanmaktadır.

İlgili rehberde:

*Kurumsal Değerlendirme süreci;*

*a) Özdeğerlendirme kapsamında yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim faaliyetleri, araştırma-geliştirme çalışmaları, idari ve destek hizmetleri ile yönetim faaliyetleri ve ilişkilerini;*

*b) Çevre değerlendirmesi kapsamında kurumların çevrelerinde bulunan ve onları etkileyen ancak kontrol edilemeyen unsurları*

*değerlendirmeyi içerir*

denilmektedir (YÖDEK Rehber 2007). Kısacası, özdeğerlendirmenin konusunu yükseköğretim kurumlarının yükümlülüklerini yerine getirirken ne derece etkin olduklarının tesbiti teşkil etmektedir.

Bu bağlamda, İAÜ strateji geliştirme kapsamında yapılan çalışmalarda amaç/hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak tanımlanmış etkinliklerin, iş süreçleriyle ilişkilendirilmesi gerekli görülmüştür. Bu amaçla, önce Sakarya Üniversitesinde YÖDEK yaklaşımı çerçevesinde hazırlanan Kurumsal Özdeğerlendirme Modeli (Durman, 2009) incelenmiştir. Modelde, stratejik planlama çalışmalarında belirlenen hedeflerin hayata geçirilmesi için 5 ana süreç altında 38 alt süreç tanımlanmıştır. Sakarya Üniversitesinde yapılan çalışma ile tanımlanan bu 5 ana süreç ve 38 alt süreç aşağıda görülmektedir.

- 1. Eğitim ve öğretim süreci**
  - 1.1. Yeni bölüm, program, sanat dalı açma ve güncelleme süreci
  - 1.2. Ders içeriklerinin güncellenmesi, yeni ders önerme ve hazırlama süreci
  - 1.3. Derse devamı izleme ve sınav yapma süreci
  - 1.4. Ders programı hazırlama ve öğretim elemanlarının ders yükünün belirlenme süreci
  - 1.5. İnternet destekli öğretim süreci
  - 1.6. Akademik danışmanlık süreci
  - 1.7. Yabancı dil eğitimi süreci
  - 1.8. Atölye ve laboratuvar uygulamaları süreci
  - 1.9. Stajyer, staj yeri ve staj izleme süreci
- 2. Araştırma ve geliştirme süreci**
  - 2.1. Bilimsel/İleri araştırma projeleri başvuru, değerlendirme ve izleme süreci
  - 2.2. Araştırma ve uygulama faaliyetleri süreci
- 3. Uygulama ve hizmet süreci**
  - 3.1. İşbirliği süreci
  - 3.2. Topluma destek ve hizmet üretimi süreci
  - 3.3. Mezunlar süreci
- 4. İdari ve destek süreci**
  - 4.1. İç Denetim Süreci
  - 4.2. Hukuki İşlemler Süreci
  - 4.3. Basın ve Halkla İlişkiler Süreci
  - 4.4. Bütçe, Muhasebe, İç Kontrol ve Kalite Geliştirme Süreci
  - 4.5. Personel İşlemleri (insan Kaynakları) Süreci
  - 4.6. Öğrenci İşleri Süreci
  - 4.7. İdari ve Mali İşler Süreci
  - 4.8. Bilgi İşlem ve Teknik Bakım Onarım Süreci
  - 4.9. Kütüphane ve Dokümantasyon Süreci
  - 4.10. Sağlık, Kültür, Barınma, Spor ve İşletmeler Süreci
  - 4.11. Yapı İşleri ve Teknik Bakım-Onarım Süreci
  - 4.12. Döner Sermaye İşletmesi Süreci
  - 4.13. Basımevi Süreci
  - 4.14. Güvenlik Hizmetleri Süreci
  - 4.15. Satın Alma Süreci
  - 4.16. Eğitim Öğretim Birimleri İdari Hizmetler Süreci
- 5. Yönetmelik Süreçler**
  - 5.1. Stratejik Planlama Süreci
  - 5.2. Performans izleme Süreci
  - 5.3. Kıyaslama Süreci
  - 5.4. Yönetişim Süreci
  - 5.5. Değişim Yönetimi Süreci
  - 5.6. Entellektüel Mülkiyetin Yönetimi Süreci
  - 5.7. Özdeğerlendirme Süreci
  - 5.8. İç Denetim Süreci



Her ne kadar tüm üniversiteler YÖK yasası ile bağlı iseler de, vakıf üniversitelerinin farklı gereksinimleri nedeniyle farklı iş süreçleri olabilir. Bu gerçekten hareketle, çalışmanın bu aşamasında, öncelikle İAÜ için Sakarya Üniversitesinde tanımlanan süreçlerden farklı süreçler tanımlamanın gerekli olup olmadığı kontrol edilmiştir. İAÜ'nin özellikle hem uluslararası, hem kariyer, hem de uzaktan eğitim konusundaki gereksinimleri de gözönünde bulundurularak yapılan çalışma sonucunda, ana süreçlere eklemeye yapılmasına gerek olmadığına karar verilmiş, ancak bazı alt süreçlerin ifadelerinde değişiklik yapılmış ve birkaç da alt süreç eklenmiştir.

Değiştirilen üç alt süreç şöyledir:

- 1.5 İnternet destekli öğretim süreci, 1.5 Bilişim destekli öğretim süreci olarak değiştirilmiştir.
- 4.8. Bilgi İşlem Destek Sürecinin Teknik Bakım Onarım Sürecini kapsamaması gerektiğinden bu ifadeden Teknik Bakım onarım süreci çıkartılmıştır.
- 4.13. Basımevi İşleri Süreci, 4.13. Basım işleri süreci olarak değiştirilmiştir.
- 4.14. Güvenlik Hizmetleri, güvenlik hizmetleri yanında temizlik ve ulaşımı da kapsamak üzere Destek (Temizlik, Ulaşım, Güvenlik) Hizmetler Süreci olarak değiştirilmiştir.

1, 2 ve 3 no'lu ana süreçlere eklenen yeni beş alt süreç ise şöyledir:

- Eğitim ve öğretim ana süreci altında; 1.10. Müfredat geliştirme ve intibak süreci ve 1.11. Eğitim öğretimde işbirliği süreci
- Araştırma ve Geliştirme ana süreci altında; 2.3. Araştırma ve geliştirme işbirliği süreci,
- Uygulama ve Hizmet ana süreci altında 3.4. Kariyer süreci ve 3.5. Uluslararası Hizmetler Süreci

İAÜ için tanımlanan etkinlik bağlamında gözden geçirilerek yeniden düzenlenen ve yine beş ana süreç altında toplanmış kırküç alt süreçten oluşan listenin son hali aşağıda görülmektedir.

### **1. EĞİTİM VE ÖĞRETİM SÜRECİ**

- 1.1. Yeni bölüm, program, sanat dalı açma ve güncelleme süreci
- 1.2. Ders içeriklerinin güncellenmesi, yeni ders önerme ve hazırlama süreci
- 1.3. Derse devamı izleme ve sınav yapma süreci
- 1.4. Ders programı hazırlama ve öğretim elemanlarının ders yükünün belirlenme süreci
- 1.5. Bilişim destekli öğretim süreci
- 1.6. Akademik danışmanlık süreci
- 1.7. Yabancı dil eğitimi süreci
- 1.8. Atölye ve laboratuvar uygulamaları süreci
- 1.9. Stajyer, staj yeri ve staj izleme süreci
- 1.10. Müfredat geliştirme ve intibak süreci
- 1.11. Eğitim öğretimde işbirliği süreci

### **2. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME SÜRECİ**

- 2.1. Bilimsel araştırma projeleri başvuru, değerlendirme ve izleme süreci
- 2.2. Araştırma ve uygulama faaliyetleri süreci
- 2.3. Araştırma ve geliştirme işbirliği süreci

### **3. UYGULAMA VE HİZMET SÜRECİ**

- 3.1. İşbirliği süreci
- 3.2. Topluma destek ve hizmet üretimi süreci
- 3.3. Mezunlar süreci
- 3.4. Kariyer süreci
- 3.5. Uluslararası Hizmetler Süreci

#### **4. İDARİ VE DESTEK SÜRECİ**

- 4.1. İç Denetim Süreci
- 4.2. Hukuki İşlemler Süreci
- 4.3. Basın ve Halkla İlişkiler Süreci
- 4.4. Bütçe, Muhasebe, İç Kontrol ve Kalite Geliştirme Süreci
- 4.5. Personel İşlemleri (İnsan Kaynakları) Süreci
- 4.6. Öğrenci İşleri Süreci
- 4.7. İdari ve Mali İşler Süreci
- 4.8. Bilgi İşlem Destek Süreci
- 4.9. Kütüphane ve Dokümantasyon Süreci
- 4.10. Sağlık, Kültür, Barınma, Spor ve İşletmeler Süreci
- 4.11. Yapı İşleri ve Teknik Bakım-Onarım Süreci
- 4.12. Döner Sermaye İşletmesi Süreci
- 4.13. Basım İşleri Süreci
- 4.14. Destek (Temizlik, Ulaşım, Güvenlik) Hizmetler Süreci
- 4.15. Satın Alma Süreci
- 4.16. Eğitim Öğretim Birimleri İdari Hizmetler Süreci

#### **5. YÖNETSEL SÜREÇLER**

- 5.1. Stratejik Planlama Süreci
- 5.2. Performans İzleme Süreci
- 5.3. Kıyaslama Süreci
- 5.4. Yönetişim Süreci
- 5.5. Değişim Yönetimi Süreci
- 5.6. Entellektüel Mülkiyetin Yönetimi Süreci
- 5.7. Özdeğerlendirme Süreci
- 5.8. İç Denetim Süreci

#### **Etkinliklerin İş Süreçleri ile İlişkilendirilmesi**

İAÜ için iş süreçlerinin belirlenmesini takiben, İAÜ strateji geliştirme kapsamında yapılan çalışmalarda amaç/hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak tanımlanmış etkinliklerin, süreçlerle ilişkilendirilmesi için 25.05.2011 tarihinde İAÜ’nde katılımlı bir yöntemle bir çalışma yapılmıştır. Mütevelli Heyet Başkanı Dr. Mustafa Aydın’ın da bulunduğu toplantıya Abant Yol Haritası Tartışma Platformu toplantısına katılan iç paydaşlar ile Bölüm Başkanlarına kadar kademedeki karar süreçlerinde yer alanların dahil olduğu 32 kişi davet edilmiş, çalışma, davet edilenlerden toplantıya katılan 22 kişi ile yapılmıştır. Toplantıya katılanların listesi Ek 8’de görülmektedir. Toplantıda katılımcılardan, her bir amaç/hedef altında yer alan etkinlikleri süreçlerle ilişkilendirmeleri istenmiştir.

Bir A/Hle ilişkil ibirden fazla etkinlik olabileceğinden amaç/hedeflerle ilişkili etkinlikler listesi toplam ikiyüzkırk üç ifade içermektedir. Etkinliklerin süreçlerle ilişkisinin tesbiti aşamasında böyle bir listenin tamamının herkes tarafından gözden geçirilmesi mümkün olmayacağından, amaç/hedeflerin gruplandırılarak gözden geçirilmesi yoluna gidilmiştir. Ancak, gruplandırma sırasında her bir ögenin üç ayrı kez gözden geçirilmesini sağlayacak bir sistematik oluşturulmuştur (Şekil 10).

Toplantıya davet edilenlerin sayısı düşünülerek 3’erli 12 grupta gerçekleştirilecek bir çalışma düzeni tasarlanmıştır. Tasarımla, amaç/hedeflerin altında yer etkinliklerin sayıları da gözönünde bulundurularak yapılan bölümlenme ile her bir grubun 70-75 etkinliği kapsayan amaç/hedef bloğu

üzerinde çalışmaları sağlanmıştır. Örneğin, birinci grup A/H 02, 03, 04 ve 06 listesi, beşinci grup ise A/H 08, 13, 14, 15 ve A/H11'in birinci kısmını gözden geçirecek şekilde bir düzenleme yapılmıştır. Şekil 10'dan görüldüğü gibi listelerin her bir bloğu üç ayrı grup tarafından irdelenmiştir. Toplantı katılımcılarının sayısı davet edilenlerin sayısının altında kalınca çalışma ikili gruplarla gerçekleştirilmiştir. Toplantıda yapılan çalışmada kullanılan blokların tüm etkinlik ifadelerini de içerir şekildeki listesi Ek 9'da verilmiştir.

	Grup1	Grup2	Grup3	Grup4	Grup5	Grup6	Grup7	Grup8	Grup9	Grup10	Grup11	Grup12
blok1	A/H2							A/H2	A/H2			
	A/H4							A/H4	A/H4			
	A/H6							A/H6	A/H6			
blok2	A/H3	A/H3							A/H3			
	A/H3	A/H3							A/H3			
	A/H3	A/H3							A/H3			
blok3		A/H5	A/H5							A/H5		
		A/H5	A/H5							A/H5		
		A/H5	A/H5							A/H5		
blok4			A/H7	A/H7							A/H7	
			A/H9	A/H9							A/H9	
			A/H10	A/H10							A/H10	
blok5				A/H8	A/H8						A/H8	
				A/H13	A/H13						A/H13	
				A/H14-15	A/H14-15						A/H14-15	
blok6					A/H11.1	A/H11.1					A/H11.1	
					A/H11.1	A/H11.1					A/H11.1	
					A/H11.1	A/H11.1					A/H11.1	
blok7						A/H11.2	A/H11.2					A/H11.2
						A/H11.2	A/H11.2					A/H11.2
						A/H11.2	A/H11.2					A/H11.2
blok8							A/H12	A/H12				A/H12
							A/H12	A/H12				A/H12
							A/H12	A/H12				A/H12

**Şekil 10 Amaç/hedeflerle ilişkili etkinliklerin süreçlerle ilişkisinin gözden geçirilmesinde uygulanan blok sistemini gösteren çizelge**

Amaç/hedefler altında yer alan etkinliklerin süreçlerle ilişkilendirilmesi işlemi için bir matris oluşturulmuştur. Kullanılan matrise örnek Şekil 11'de görülmektedir. Her bir blok için hazırlanan sekiz matris Ek 10'da verilmiştir.

Toplantıda katılımcılarca bildirilen ilişkiler daha sonra analiz edilmiştir. Matris üzerinde yeniden işaretlenerek yapılan atıf sayısı bazlı analizle süreçlerin aldığı atıf sayıları, etkinliklerin her birinin aldığı atıf sayıları tesbit edilmiştir. Hiç atıf almayanlar ilgili amaç/hedefin altından elenmiştir. Ayrıca her bir etkinliğin ilgili süreçte kriz yönetimi veya oluşturulacak rutinlerle yerine getirilip getirilemeyeceği irdelenmiştir. Proje ekibinin grup çalışması ile yaptığı bu değerlendirmenin amacı, etkinliğin stratejik olanlarının tesbit edilmesine yöneliktir. Stratejik olanların Yol Haritasının gözden geçirilmesi sürecinde değerlendirilerek güncellenecek olan Yol Haritasına

gömülecektir. Kriz yönetimi veya rutinlerle yerine getirilecek olanlar ise zaten süreç içinde halledilecek olanlardır ve bu nedenle strateji oluşturmada yerleri bulunmamaktadır. Süreçlerin etkinliklerle ilişkilendirmesinde sadece tek atıf alanlar da değerlendirme dışında bırakılmıştır. Elde edilen dağılım Şekil 12'de görülmektedir.

Stratejik olmayan etkinliklerin de elenmesinden sonra matris Şekil 13'de görüldüğü hale gelmiştir. Böylece her bir amaç/hedef altında yerine getirilmesi gereken stratejik etkinlikler ve etkinliklerden en fazla atıf alanlar ile alt süreçlerden en fazla atıf alanlar belirlenmiştir. Yol haritası tüm bu tesbitler gözönüne alınarak oluşturulmalıdır.



**Şekil 12 Etkinliklerin stratejik olma durumuna ve atıf sayısına, süreçlerin ise yapılan atıf sayısına göre değerlendirilmesi**



Burada tekrar vurgulanması gereken husus, ortaya çıkan bu önceliklendirmenin önemden bağımsız olduğudur. Bir amaç/hedef çok önemli olabilir ancak gerçekleştirilmesi için başka amaç/hedeflerin daha önce gerçekleştirilmiş olması zorunludur. Bunun gözden kaçırılması halinde, öncelikli amacın gerçekleştirilmesinde gecikmeye veya başarısızlığa neden olabilir.

Amaç/hedeflerin kronolojik önceliğini tekrar gözden geçirmek amacıyla, 25.05.2011 tarihinde İAÜ’nde yapılan katılımlı toplantıda ondört maddelik amaç/hedefler listesinin birbirleriyle olan işlevsel ilişkilerini tayin ederek bir önceliklendirme çalışması yapılmıştır. Çalışmada, katılımcılardan her bir amaç/hedefin gerçekleştirilmesi için diğer amaç/hedeflerden hangilerinin yapılmaya başlanmış olması gerektiğini değerlendirerek bir matris (Şekil 14) üzerinde işaretlemeleri istenmiştir.

	A/H02	A/H03	A/H04	A/H05	A/H06	A/H07	A/H08	A/H09	A/H10	A/H11	A/H12	A/H13	A/H14	A/H15
A/H02	■													
A/H03		■												
A/H04			■											
A/H05				■										
A/H06					■									
A/H07						■								
A/H08							■							
A/H09								■						
A/H10									■					
A/H11										■				
A/H12											■			
A/H13												■		
A/H14													■	
A/H15														■

Şekil 14 Amaç/hedeflerin işlevsel ilişkisini tesbit etmek için kullanılan form

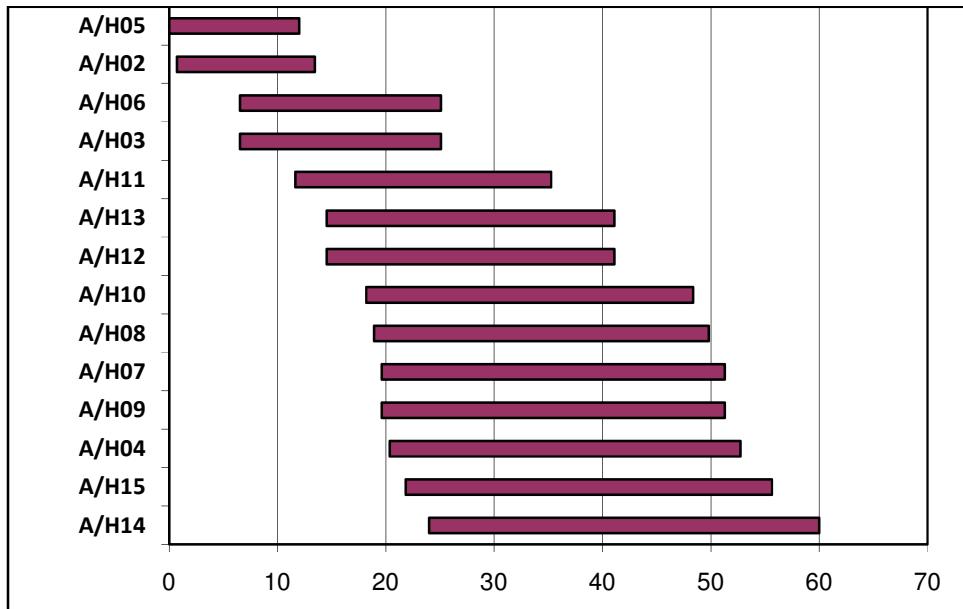
Katılımcıların bireysel olarak yaptıkları bu çalışmadan elde edilen veriler analiz edilerek bu toplantıdaki katılımcıların algıları tesbit edilmiştir. Bu analizden elde edilen Yol Haritası Şekil 15’de görüldüğü gibidir.

Bu Yol Haritasına göre **A/H05** (endüstri ile ulusal ve uluslararası boyutta ortak projeler yürütülmesi ve endüstriye yönelik eğitim hizmetleri verilmesi için işbirlikleri oluşturulması) ve **A/H02** (çalışanların ve öğrencilerin yanı sıra toplumun diğer tüm bireylerinin kişisel gelişimini dikkate alan, yaşamboyu eğitim hizmeti uygulamalarının hayata geçirilmesi) en öncelikli olarak ele alınması gereken iki amaç/hedef olarak ortaya çıkmıştır. **A/H06** (geleceğe yönelik, eğitim programları, ders içerikleri ve çağdaş öğretim yöntemleri ile öğretim kalitesinin artırılması) ve **A/H03** (değişim programı kapsamına giren üniversitelerin sayısının artırılması ve bu bağlamda öğrenci ve öğretim üyesi değişimine ağırlık verilmesi) A/H05 ve A/H02’yi izleyen eşzamanlı iki amaç/hedef olarak ortaya çıkmıştır.

**A/H11** (öğretim üye ve elemanlarının uluslararası düzeyde yayınlar yaparak üniversiteyi uluslararası düzeyde temsil edebilecekleri bir çalışma ortamı ve alt yapı sağlanması) beşinci öncelikli amaç/hedefdir. Bunu eşzamanlı olarak başlatılması öngörülen **A/H13** (uluslararası, sistemin dinamiklerini sorgulayan, araştıran, kendini geliştirmeye odaklı bir eğitim-öğretim anlayışının pekiştirilmesi) ve **A/H12** (ulusal ve uluslararası alanda önde gelen üniversiteler ve stratejik araştırma merkezleri gibi kuruluşlar ile akademik işbirlikleri oluşturulması) izlemektedir. Bunu sırasıyla, birbiri arkasından çok kısa aralıklarda başlatılması gereken **A/H10** (öğretim üye ve



elemanları ile personelin iş tatmin seviyelerinin, motivasyonlarının artırılması ve takım çalışmasının geliştirilmesi), **A/H08** (içinde inovasyon merkezi de barındıran bir teknopark kurulması), **A/H07** (her türlü bilimsel çalışma ve araştırmada kullanıcının bilgi kaynaklarına en hızlı ve en verimli biçimde ulaşmasını sağlayacak, aynı zamanda bu kaynaklara katkıda bulunacak bir ortamının oluşturulması), **A/H09** (mezunların işe yerleştirilmeleri ve daha sonrasında izlenerek geri bildirimlerinin alınabilmesi için gerekli alt yapının oluşturulması), **A/H04** (eğitim programlarının dilinden bağımsız olarak öğrencilerin ana dilleri dışında en az bir yabancı dili kullanabilecek düzeyde öğrenebilmelerinin sağlanması), **A/H15** (üniversitenin öğrencilere sunduğu imkanların iyileştirilmesi) ve **A/H14** (üniversite Ar-Ge faaliyetlerine destek verecek bir fonun oluşturulması) takip etmektedir.



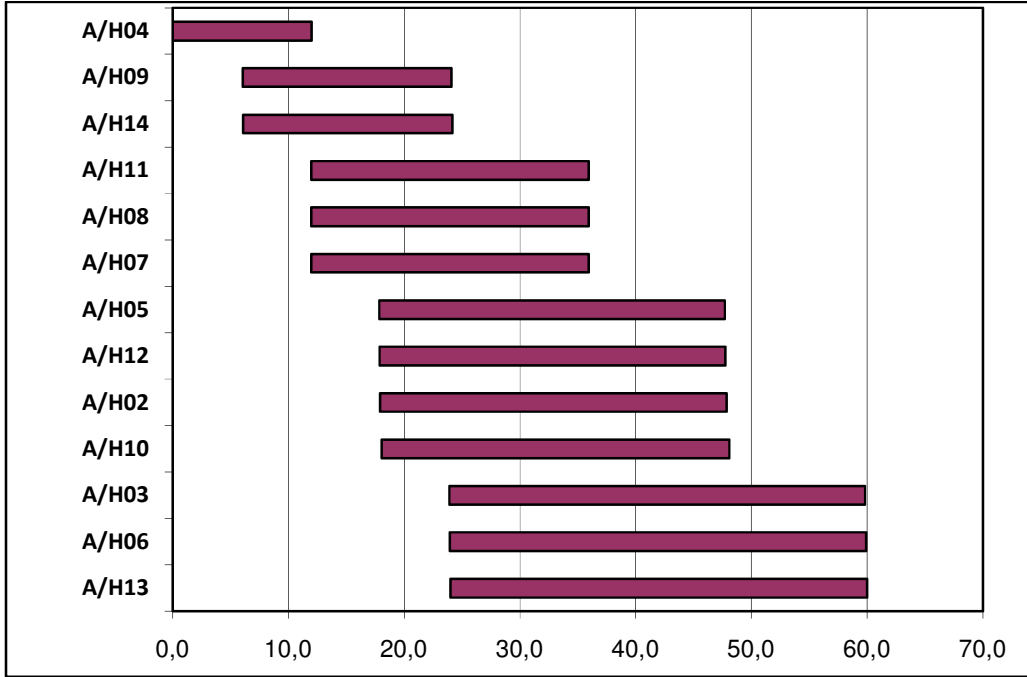
**Şekil 15 Amaç/hedeflerin önceliklendirilmesinden elde edilen Yol Haritası**

Yol Haritası güncelleme çalışmasının ikinci aşaması olarak Abant Yol Haritası Tartışma Platformu çalışmalarının, 05.05.2011 tarihinde yapılan çalışma ile belirlenen yeni Yol Haritası ile sentezi için bir analiz yapılmıştır. Abant Yol Haritası Tartışma Platformunda temsil edilen iç ve dış paydaşların görüşlerinin % 50, 05.05.2011 tarihinde iç paydaşlarla yapılan katılımlı toplantıda oluşturulan görüşlerin % 50 yansıtıldığı bu analizin sonucu elde edilen Yol Haritası Şekil 16'a verilmiştir.

Analizde bu oranların tercih edilmesinin nedeni Yol Haritasına İAÜ'ni iyi tanıyan iç paydaşların görüşlerinin ağırlıklı olarak yansıtılmasını sağlamaktır. Her ne kadar dış paydaşların katkısı çok önemliyse de, dış paydaşlar İAÜ'ni yeterince tanımadıkları ve genelde 'üniversite' kavramı bağlamındaki görüşlerini ilettikleri için, Yol Haritasında iç paydaşların görüşlerinin ağırlıklı olarak yansıtılmasının daha doğru olacağı değerlendirilmiştir.

Analizle ilgili olarak belirtilmesi gereken ikinci bir husus ise, anahtar kelime analizi sonucunda hiçbir amaç/hedefle ilişkilendirilmeyen faaliyet ve bildirimlerden, faaliyet olarak değerlendirilenlerin irdelenmesi sonucunda amaç/hedeflere ilave edilen A/H15 (üniversitenin öğrencilere sunduğu imkanların iyileştirilmesi)'in bu analizde dışarıda bırakılmış olmasıdır.

Öncelikle, bu amaç/hedefin, içeriği bağlamında, doğası gereği rutinlerle gerçekleştirilebilecek bir amaç/hedef olması nedeniyle stratejik bir amaç/hedef niteliği bulunmamaktadır. Ayrıca, A/H15 Abant Yol Haritası Tartışma Platformunda dile getirilmeyen bir amaç/hedef olduğundan o toplantıda katılımcılarca değerlendirilmemiştir. Bu nedenle, A/H15'in sentez yapılan bu analizde değerlendirmeye alınması analitik olarak doğru bulunmamıştır.



**Şekil 16 Abant Yol Haritası Tartışma Platformu ve İAÜ iç paydaşları katılımlı toplantısında elde edilen verilerden oluşturulan sentez Yol Haritası**

Analiz sonucu elde edilen Yol Haritasına Global Perspektif Akademik Mükemmellik çalışması kapsamında elde edilen verilerin entegre edilmesi ile de Yol Haritası güncelleme işlemi tamamlanmış olacaktır. Bu bağlamda, her bir amaç/hedefle ilişkili stratejik nitelikli etkinliklerin listesi Şekil 17'de verilmiştir.

Şekilden de görüldüğü gibi, stratejinin gerçekleşmesi yolunda kronolojik öncelikli olarak yerine getirilmesi gereken amaç/hedeflerden ilki olan **A/H04** beş ayrı stratejik nitelikli etkinlikle ilişkilidir. Bunlar; **BİL21** (İyi bir İngilizce ve bunun yanında yardımcı olabilecek ikinci bir dil aranması), **ÇÖK10** (Etkin ve yetkin akademik ve idari personel), **ÇÖK19** (Uluslararasılaşma (evrenselleşme)), **ÇÖK25** (Yayın ve araştırma ve mentörlük'ün geliştirilmesi) ve **FA07** (Hazırlık Okulu'nun fiziksel ve teknik donanımın iyileştirilmesi ve sınıf mevcutlarının dengelenmesi)dir.

İkinci kronolojik öncelikli amaç/hedef olan **A/H09**, stratejik nitelikli etkinliklerden, **ÇÖK06** (Kurumsallaşma), **ÇÖK22** (Üst sınıflardaki başarılı öğrencilerin alt sınıflardaki öğrencilere rehberlik ve destek sağlama), **FA10** (Kariyer kütüphanesinin kurulması ve geliştirilmesi), ve **FA11** (Kariyer Merkezleri'nin iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması) ile ilişkilidir.

A/H02	ÇALIŞANLARIN VE ÖĞRENCİLERİN YANI SIRA TOPLUMUN DİĞER TÜM BİREYLERİNİN KİŞİSEL GELİŞİMİNİ DIKKATE ALAN, YAŞAMBOYU EĞİTİM HİZMETİ UYGULAMALARININ HAYATA GEÇİRİLMESİ	ÇÖK12	ÇÖK18	F013	F047	F067	F094									
A/H03	DEĞİŞİM PROGRAMI KAPSAMINA GİREN ÜNİVERSİTELERİN SAYISININ ARTIRILMASI VE BU BAĞLAMDA ÖĞRENCİ VE ÖĞRETİM ÜYESİ DEĞİŞİMİNE AĞIRLIK VERİLMESİ	BİL16	ÇÖK19	F102	FA05											
A/H04	EĞİTİM PROGRAMLARININ DİLİNDEN BAĞIMSIZ OLARAK ÖĞRENCİLERİN ANA DİLLERİ DIŞINDA EN AZ BİR YABANCI DİLİ KULLANABİLECEK DÜZEYDE ÖĞRENEBİLMELERİNİN SAĞLANMASI	BİL21	ÇÖK10	ÇÖK19	ÇÖK25	FA07										
A/H05	ENDÜSTRİ İLE ULUSAL VE ULUSLARARASI BOYUTTA ORTAK PROJELER YÜRÜTÜLMESİ VE ENDÜSTRİYE YÖNELİK EĞİTİM HİZMETLERİ VERİLMESİ İÇİN İŞBİRLİKLERİ OLUŞTURULMASI	BİL36	BİL37	ÇÖK12	F001	F038										
A/H06	GELECEĞE YÖNELİK, EĞİTİM PROGRAMLARI, DERS İÇERİKLERİ VE ÇAĞDAŞ ÖĞRETİM YÖNTEMLERİ İLE ÖĞRETİM KALİTESİNİN ARTTIRILMASI	ÇÖK12	ÇÖK17													
A/H07	HER TÜRLÜ BİLİMSEL ÇALIŞMA VE ARAŞTIRMADA KULLANICININ BİLGİ KAYNAKLARINA EN HIZLI VE EN VERİMLİ BİÇİMDE ULAŞMASINI SAĞLAYACAK, AYNI ZAMANDA BU KAYNAKLARA KATKIDA BULUNACAK BİR ORTAMININ OLUŞTURULMASI	BİL38	ÇÖK17	F021	F075											
A/H08	İÇİNDE İNOVASYON MERKEZİ DE BARINDIRAN BİR TEKNOPARK KURULMASI															
A/H09	MEZUNLARIN İŞE YERLEŞTİRİLMELERİ VE DAHA SONRASINDA İZLENEREK GERİ BİLDİRİMLERİNİN ALINABİLMESİ İÇİN GEREKLİ ALT YAPININ OLUŞTURULMASI	ÇÖK06	ÇÖK22	FA10	FA11											
A/H10	ÖĞRETİM ÜYE VE ELEMANLARI İLE PERSONELİN İŞ TATMİN SEVİYELERİNİN, MOTİVASYONLARININ ARTIRILMASI VE TAKIM ÇALIŞMASININ GELİŞTİRİLMESİ	ÇÖK12	FA12	FA14	FA16											
A/H11	ÖĞRETİM ÜYE VE ELEMANLARININ ULUSLARARASI DÜZEYDE YAYINLAR YAPARAK ÜNİVERSİTEYİ ULUSLARARASI DÜZEYDE TEMSİL EDEBİLECEKLERİ BİR ÇALIŞMA ORTAMI VE ALT YAPI SAĞLANMASI	BİL05	BİL14	BİL20	ÇÖK10	ÇÖK12	F006	F010	F015	F019	F020	F024	F027	F061	F083	F129
A/H12	ULUSAL VE ULUSLARARASI ALANDA ÖNDE GELEN ÜNİVERSİTELER VE STRATEJİK ARAŞTIRMA MERKEZLERİ GİBİ KURULUŞLAR İLE AKADEMİK İŞBİRLİKLERİ OLUŞTURULMASI	BİL01	BİL18	ÇÖK10	ÇÖK12	F005	F009	F017	F026	FA23						
A/H13	ULUSLARARASI, SİSTEMİN DİNAMİKLERİNİ SORGULAYAN, ARAŞTIRAN, KENDİNİ GELİŞTİRMeye ODAKLI BİR EĞİTİM-ÖĞRETİM ANLAYIŞININ PEKİŞTİRİLMESİ	ÇÖK10	ÇÖK12	ÇÖK25												
A/H14	ÜNİVERSİTE AR-GE FAALİYETLERİNE DESTEK VERECEK BİR FONUN OLUŞTURULMASI	BİL29	ÇÖK12													

Şekil 17 Amaç/Hedeflerin stratejik önemli etkinliklerle ilişkilendirilmesi

Üçüncü kronolojik öncelikli hedef **A/H14**'ün ilişkili olduğu stratejik nitelikli etkinlikler sırasıyla **BİL29** (Kütüphanenin geliştirilmesi) ve **ÇÖK12**dir. ÇÖK 12 ile ilgili işlerin yapılmasına birinci kronolojik öncelikli hedef A/H04'ün gerçekleştirilmesi evresinde başlanacağından bu A/H'in gerçekleştirilmesi aşamasında ayrıca ele alınmasına gerek olmayacaktır.

Kronolojik öncelikte dördüncü sırada yer alan amaç/hedef olan **A/H11** stratejik nitelikli etkinliklerle en fazla ilişki olan amaç/hedektir. Bu amaç/hedef ile ilişkili 15 ayrı stratejik etkinlik bulunmaktadır. Bunlar; **BİL05** (Araştırma fonu oluşturulması), **BİL14** (Dünyanın en iyi üniversitesi ile kıyaslanarak yeni bir kurum yaratılmaya çalışılması), **BİL20** (İAÜ'deki eğitimin uluslararası standartlara uygun olduğu akredite edilmeli), **F006** (Akademik personelin araştırma yapma olanaklarını geliştirici önlemler alınması), **F010** (Akademisyenlerin öğretim, araştırma, yayın yapma ve tüm kişisel özgürlüklerinin (örgütlenme dahil) üniversite politikası olarak benimsenmesi ve yerine gelmesi için önlemlerin alınması), **F015** (Araştırma özgürlüğüne içerik ve anlam kazandırılması **F019** (Bilimsel araştırma projeleri ve dış finansmanlı projelerin, buluş, açıklama, değerlendirme ve patent başvuruları ile ürün bazındaki çıktılarının ticarileştirilmesi sürecindeki Fikri Haklar Mülkiyeti süreçlerinin izlenmesi ve patent başvurularına dönüşmesinin sağlanması), **F020** (Bilimsel araştırma ve projelerin nitelik ve niceliğinin geliştirilmesi, pazarlama stratejisinin belirlenmesi), **F024** (Bologna sürecine uyum çalışmalarının sonuçlandırılması), **F027** (Demokratik öz yönetim sistemine geçilmesi için gerekli önlemlerin alınması (akademik ve idari işlerin yürütülmesinde yer alma hakkı ve olanağı, yönetim organlarının özgürce seçilmesi, akademik kesimlerinin temsili gibi), **F061**(Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında birinci sınıfın tüm üniversitede ortak olmasının sağlanması ve gerekli çalışmalardan sonra öğrencinin bölümünü seçebilmesine olanak sağlanması), **F083** (Open Arab University ile birlikte öteki uzaktan eğitim üniversiteleriyle de görüşülmesi ve “*distance learning*” sisteminde ortak çalışmalar yapılması), **F129** (Uzaktan eğitimle ilgili altyapının hazırlanması) dur. ÇÖK10 ve ÇÖK12, kronolojik olarak daha önce olan A/H04 ve A/H14 için yapılacak etkinlikler olduğundan, Yol Haritasında tekrar değerlendirilmesine gerek yoktur.

Beşinci kronolojik öncelikli amaç/hedef, **A/H08**'dir ve analiz sonucunda hiçbir stratejik etkinlikle ilişkili bulunmamıştır. Raporun hazırlandığı tarihte bir teknopark kurulduğundan bu amaç/hedefin stratejik önceliği ortadan kalkmıştır. Bu bağlamda Yol Haritasını gözden geçirme sürecinde teknoparkın kurulma kararı alınmış ve hayata geçirilmeye başlanmış olduğundan katılımcılarca stratejik etkinliklerle ilişkilendirilmemiş olması da doğal bir sonuçtur.

Listedeki altıncı öncelikli amaç/hedef olan **A/H07** dört stratejik etkinlikle ilişkilidir. Bunlar, **BİL38** (Projelerden elde edilen gelire üniversiteye kaynak yaratmak), **ÇÖK17** (Teknoloji ve bilişimin etkin kullanımı), **F021** (Bilimsel araştırmalara insan ve finans kaynak sağlanması için önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması **F075** (Kütüphanenin Bilgi Merkezine dönüştürülmesi)dir. Bu etkinliklerden ÇÖK17, kronolojik olarak daha sonra olan A/H06 ile de ilişkilidir.

Bunu takip eden öncelikli amaç/hedef **A/H05**'dir. Bu amaç/hedef de beş etkinlik ile ilişkilidir. Bunlardan **ÇÖK 12** üçüncü öncelikli amaç/hedef olan A/H14 altında yer aldığından başlatılmış olmalıdır. Diğerleri ise **BİL36** (Proje tabanlı bir üniversite olmak), **BİL37** (Proje tabanlı olabilmek için iyi ve gelişmiş laboratuara sahip olmak), **F001** (AB projelerinin alınması konusunda proje ofisinde çalışanlarla akademisyenler arasında daha sıkı işbirliği ve eşgüdüm koşullarının oluşturulması), ve **F038** (Hazırlık Okulu'nda hizmet içi öğretici eğitimine gereken önem ve özenin gösterilmesi ve bu bağlamda anlaşmalı yurt dışı üniversitelerle işbirlikleri oluşturulması)dir.

**A/H12** dokuz etkinlikle ilişkilidir. Bunlardan **ÇÖK10** ve **ÇÖK 12** sırasıyla birinci kronolojik öncelikli amaç/hedef A/H04 ve üçüncü kronolojik öncelikli amaç/hedef A/H 14'de başlatılmış olacaktır. Bu nedenle bu aşamada ayrıca ele alınmasına gerek kalmayacaktır. Bu amaç/hedef altında yer alan diğer etkinlikler; **BİL01** (Akademik insan gücü yetiştirme eylem planı), **BİL18** (İAÜ'nin doktorasını yurt

dışında yapmış genç akademisyenler için bir çekim noktası konumuna getirilmesi), **F005** (Akademik fırsat eşitliğinin üniversite politikası olarak benimsenmesi ve uygulamaya geçirilmesi için gerekli önlemlerin alınması), **F009** (Akademisyenlerin meslektaşlarıyla iletişim ve kapasitelerini geliştirme için işbirliği yapma hakkına sahip olduklarının üniversite politikası konumuna getirilmesi), **F017** (Bilginin edinilmesinde ve kullanılmasında dünyadaki tüm akademik çevrelerin eşit konuma sahip olmalarını sağlamak için çaba gösterilmesinin ve bu amaçla bölgesel, politik ya da benzeri diğer engelleri aşan uluslararası bir akademik işbirliğinin teşvik edileceğinin üniversite politikası olarak benimsenmesi), **F026** (çekirdek kadro yöneticisinin, akademik ve idari birimlerden destek almasına imkân verecek idari yetkiye kavuşturulması; akademik ve idari birimlerin de bu sorumluluğu üstlenmelerinin sağlanması ve bütçelendirilmesi), **FA23** (Konusunda isim yapmış bilim adamlarını yarı zamanlı olarak üniversiteye çekmek)tür.

**A/H02**, altı etkinlikle ilişkilidir ancak bunlardan **ÇÖK12** daha önce başlatılmıştır, dolayısıyla tekrar ele alınmasına gerek yoktur. Diğer etkinlikler ise; **ÇÖK 18** (Teknoloji ve bilişimin etkin kullanımı), **F013** (Araştırma, eğitim, yönetim ve hizmet işlevlerinden oluşan akademik özgürlük ölçütlerinin çağdaş koşullara uygun olarak geliştirilmesi), **F047** (İAÜ Stratejik Planı'nın (2008-2012) Akademik ve Kurumsal açılardan geliştirilmesi), **F067** (Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında Web tabanlı veri tabanının oluşturulması ve kariyer portfolyosunun veri tabanına entegrasyonu), **F094** (Öğrencilerinin kendilerini tek tek veya toplu olarak ifade etmeleri dahil kişisel özgürlüklerinin güvence altına alınması) dır.

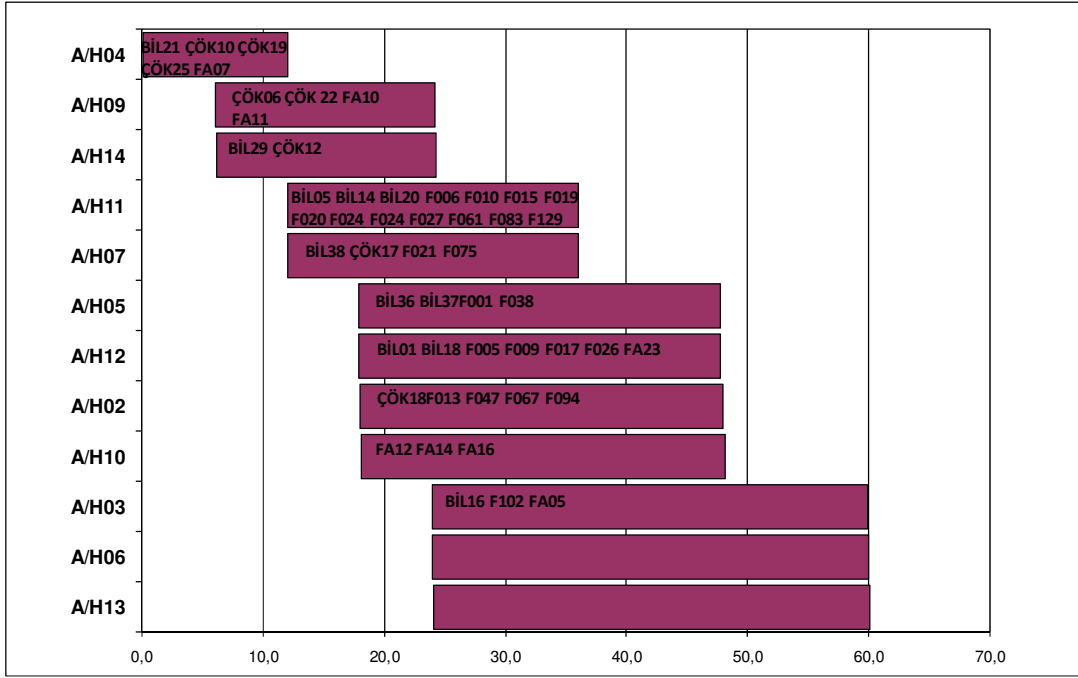
Dört etkinlikle ilişkili **A/H10** altında yer alan etkinliklerden **ÇÖK12**, daha önce ele alınmış olduğundan, bu amaç/hedef altında yeniden değerlendirilmesine gerek yoktur. Bu amaç/hedefle ilişkili diğer etkinlikler ise **FA12**, Ara sınav ve final sınavlarının ağırlıklarını saptamada ve sınav ve ödev sayılarını dengelemede öğretim üyelerinin yetki düzeylerinin artırılması), **FA14** (Kadro devrinin nedenlerinin belirlenerek kadrolarda devamlılığın sağlanması için önlem alınması) ve **FA16** (Performans ölçme-izleme-değerlendirme birimi kurulması, performans ölçütlerinin belirlenmesi)dir.

**A/H03**'ün ilişkili olduğu dört amaç/hedeften **ÇÖK19** birinci kronolojik öncelikli hedefin gerçekleştirilmesi için başlatılmıştır. Bunun dışında bu amaç/hedefle ilişkili etkinlikler, **BİL16** (Fakülte bazlı yerine program bazlı üniversite ihdas edilmeli), **F102** (Öğretim üyelerinin ve öğrencilerin yabancı dil sorununun giderilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması) ve **FA05** (Yabancı uyruklu öğrenciler için "Kayıt, Takip ve Yardım Birimi"nin oluşturulması) dir.

**A/H06** iki etkinlikle ilişkili bulunmuştur. Ancak bunlar daha önce ele alınacak olan A/H14 ve A/07'nin gerçekleştirilmesi aşamasında yapılacak etkinlik olduğundan A/H06 ile ilgili stratejik etkinlikler tamamlanmış olacaktır.

Son kronolojik öncelikli amaç ve hedef olan **A/H13**'ün ilişkili olduğu üç etkinlik, **ÇÖK10**, **ÇÖK12** ve **ÇÖK25**, süreç içinde ele alınmış olacaklarından, bu aşamaya gelindiğinde A/H13 ile ilgili yapılacak bir stratejik etkinlik kalmamış olacaktır.

Bu veri ve değerlendirmelerden yola çıkılarak güncellenen Yol Haritası Şekil 18'de görülmektedir.



Şekil 18 Güncellenen Yol Haritası

## BİRİNCİ EVRE DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

İAÜ'nin bir dünya üniversitesi olma yolundaki gayesini gerçekleştirmek için strateji oluşturma çalışmaları 2010 yılında başlatılmıştır. Bu kapsamda üniversite bünyesinde iki rapor üretilmiştir. 2011 yılında, çalışmaları buradan bir adım daha ileriye taşımak için bir Yol Haritası oluşturulmasına üniversite yönetimince karar verilmiştir. Bu bağlamda, önceki raporlardan oluşturulan girdilerle yeni katkılarının da alındığı bir sistematikte tanımlanan bir süreç tasarlanmıştır. Tasarlanan süreçte iki katılımlı toplantı ve ofis çalışmaları yapılmıştır. Süreçte önce üniversite bünyesindeki çalışmalarla üretilen raporlardan yola çıkarak;

**BİLGİYİ ÜRETİME DÖNÜŞTÜREREK İNSANLIĞA FAYDA SAĞLAYACAK BİREYLERİN,  
ÇAĞDAŞ DEĞİŞİMLER DOĞRULTUSUNDA KENDİNİ YENİLEYEBİLEN EĞİTİM PROGRAMLARINDA  
YETİŞTİRİLDİĞİ,**

**SÜRDÜRÜLEBİLİR YENİLİKLERİN HAYAT BULDUĞU ÖNCÜ BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMU OLMAK**

diye ifade edilen vizyonu tanımlanmıştır. İAÜ'nin bu vizyonu gerçekleştirmekteki misyonu ve bu vizyon ve misyonla ilişkili amaç/hedefleri yine 2010 yılında üniversite bünyesinde yapılan çalışmalarda üretilen raporlardan yola çıkarak tanımlanmıştır. Daha sonra iç ve dış paydaşların katıldığı bir katılımlı toplantıda katılımcıların bu konulara yönelik algıları tesbit edilmiş, bu algılardan bir sentez algı üretilerek bir yol haritası tanımlanmıştır. Çalışmada Yol Haritasının gerçekleştirilmesi önündeki engellerin tanımlanması ve bundan yola çıkarak çözüm önerileri de alınmıştır.

Bunu takiben, kurumu daha iyi tanıyan iç paydaşların elde edilen Yol Haritasını gözden geçirmeleri ve önceki çalışmalarda uygulamaya yönelik etkinlik önerilerinin de Yol Haritasında yer almalarının sağlanması için sadece iç paydaşlardan, çeşitli kademelerde karar verici konumunda olanların bulunduğu bir katılımlı toplantı daha yapılmıştır. Önceki çalışmaların da değerlendirme sürecine katılması, Yol Haritasının uygulanması aşamasının iç paydaşlarca sahiplenilmesi bakımından bir gerekliliktir.

İkinci katılımlı toplantıda girdi teşkil etmek üzere üniversite bünyesinde hazırlanan önceki iki raporda bulunan, iyileştirmeye açık alanlara yönelik tüm etkinliklerin, vizyon, misyon ve stratejik amaç/hedeflerle ilişkilendirilmesi için bir masabaşı çalışma yapılmıştır. Çalışmanın nesnellüğünün sağlanması için, çalışmada anahtar kelime analizi kullanılmıştır. Çeşitli kategorilerde sınıflandırılmış olan bu etkinliklerin, anahtar kelime analizi ile stratejik amaç/hedeflerle ilişkilendirilmeleri sağlanmıştır. Sonrasında, bu etkinlikler, stratejik olanlar, üniversitede geliştirilecek rutinlerle çözülecek olanlar ve kriz yönetimi ile çözülecek olanlar olmak üzere sınıflandırılmıştır.

Etkinliklerden stratejik olanlar ile katılımlı toplantıda iç ve dış paydaşlarca tanımlanan stratejik çözüm önerilerinin de yer aldığı bu etkinlikler listesi ikinci katılımlı toplantısının bir girdisini teşkil etmiştir. Bu toplantının bir diğer girdisi ise, amaç/hedeflerin gerçekleştirilmesinde hayata geçirilecek süreçlerdir. Bu süreçlerin tanımlanması için YÖDEK kılavuzu kapsamında Sakarya Üniversitesi pratiğinden hareket

edilerek, İAÜ'nin dinamiklerinin de gözönünde bulundurulduğu bir çalışma ile İAÜ için iş süreçleri tanımlanmıştır. Katılımlı toplantıda, süreçlerle stratejik etkinliklerin ilişkilendirilmesi için katılımcıların katkısı alınmıştır. Yine analitik bir teknik uygulanarak bu katkılar değerlendirilmiş ve her bir amaç/hedefin gerçekleştirilmesi için hangi stratejik etkinliklerin yapılması gerektiği tesbit edilmiştir.

Katılımlı toplantı sürecinde, yapılan bir diğer iş de kendi aralarındaki işlevsel ilişkiye bakarak amaç/hedeflerin kronolojik önceliğinin tesbit edilmesi ile gözden geçirilmiş Yol Haritasının oluşturulmasıdır. Bunun için katılımcılardan bireysel bir değerlendirme ile bu işlevsel ilişkiyi nasıl algıladıklarını bir matris üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Bu veriler ile önceki katılımlı toplantıda elde edilen verilerin birlikte analizi ile bir sentez yapılmış ve güncellenmiş Yol Haritası oluşturulmuştur. Güncellenen Yol Haritasına, katılımcıların verdiği katkı ile belirlenen, her bir amaç/hedefle ilişkili stratejik etkinliklerin de işlenmesi ile Yol Haritası güncelleme işlemi tamamlanmıştır.

Burada önemle belirtilmesi gereken husus, çalışma sırasında ihmal edilmiş, açıkta bırakılmış herhangi bir nokta kalmaması için her bir girdinin, verinin mutlaka bir inceleme ve filtreleme sürecinden geçtiğidir. Tüm süreç, inceleme ve filtrelemenin nesnel olmasını sağlayacak bir biçimde tasarlanmış, kullanılan araçlar buna hizmet edecek şekilde seçilmiştir. İnceleme ve filtrelemede en önemli ölçüt, herhangi bir ögenin, hiyerarşik olarak bir üstte olan öge ile ilişkili olup olmadığıdır.

Vizyona erişme yolunda kronolojik öncelikli olarak hangi etkinliklerin yapılacağına ilişkin görüşlerin katılımlı bir süreçle tesbitine yönelik bu çalışma, karar vericiye bir rehber niteliği taşımaktadır. Elbette ki karar verici kararlarını oluştururken başka birtakım faktörleri de gözönünde bulundurabilir. Ancak, herhangi bir uygulama sürecinin katılımcılarca sahiplenilmesinde yararlı bir uygulama olarak görülen katılımlı süreçlerden istenilen verimin elde edilebilmesi, karar vericinin, karar verme aşamasında, katılımcıların katılımlı süreçte ilettikleri görüşleri gözönünde bulundurduğu mesajını güçlendirecek uygulamaları ile mümkündür.



## İKİNCİ EVRE: YENİDEN YAPILANMA VE İŞ SÜREÇLERİ SAHİPLERİ

Raporun bundan önceki bölümünde aktarıldığı gibi; İAÜ'nin bir dünya üniversitesi olma gayesini gerçekleştirme yolunda strateji oluşturma ve yeniden yapılanma çalışmasının birinci evresinde bir dizi çalışma gerçekleştirilmiştir. Katılımlı süreçlerde elde edilen tüm kalitatif bilginin analitik yöntemlerle değerlendirildiği bu sürecin sonunda, güncellenmiş bir Yol Haritası elde edilmiştir. Ayrıca bu Yol Haritasında yer alan amaç/hedeflerin iş süreçleriyle ilişkileri belirlenmiştir. Raporun bundan sonraki bölümünde, tüm süreçlerin hali hazırda nasıl işlediği, süreçlerin kimler tarafından ve nasıl sahiplenildiğine ilişkin tesbitler özetlenecek, yeni bir yapılanmada bu süreçlerin nasıl sahiplenileceğine ilişkin bir alternatif üzerinde durulacaktır.

Rekabetçi bir ortamın dünyanın her yerinde etkisini hissettirdiği günümüzde, özellikle büyük hedefleri olan bir kurum/kuruluştta öğrenen bir kurum olmanın önemine ve sınırlı kaynakların etkin kullanımı için bir strateji geliştirmiş olunması ve bu strateji çerçevesinde hareket etmenin gerekliliğine önceki bölümde değinilmişti. Ne var ki, günümüzün rekabetçi ortamında bir stratejinin varlığı, kaynakların etkin kullanımı için tek başına yeterli koşul değildir. Çünkü her kurum/kuruluşun stratejik etkinlikleri yanında, rutin işleri sürmekte, aniden ortaya çıkan ve süratle çözümlenip sonuca ulaştırılması gereken diğer işleri de zaman zaman gündeme gelmektedir. Stratejik olsun olmasın, tüm etkinlikler de tanımlı süreçlerle çözülecektir. O halde kaynakların etkin kullanımı için, süreçlerin en az karmaşık biçimde çalıştırılacağı, görev yetki ve sorumlulukların net bir biçimde tanımlı olduğu bir yapılanma kaçınılmazdır. Böyle bir yapılanma denetlemenin de en sorunsuz olduğu, hesap verilebilirliğin sağlandığı bir örgütlenme biçimidir. Güncel yönetim literatüründe sistem yaklaşımı olarak tanımlanan bu yaklaşımla, örgüt yapısındaki görevlilerin, görev tanımları ile uyumlu süreçlerde görevlendirmeleri sonucu hem işlerin etkin takibi hem de kaynakların etkin kullanımı sağlanmaktadır. Böylece, bu iyi tanımlanmış organizasyonel yapıda, iyi tanımlanmış görev, yetki ve sorumluluklar çerçevesinde, yalın bir bilgi akışı ile tüm görevlerin aksamaksızın yerine getirilmesi olanaklı olmaktadır.

Özellikle günümüzde, dikey örgütlenmelerden, iletişimin daha kısa hatlar üzerinden sağlandığı yatay örgütlenmelere doğru bir geçiş vardır. Bu da kurumiçi iletişimde büyük yarar sağlamaktadır. Serenko ve arkadaşlarının (2007) yaptığı bir çalışmaya göre, bir örgütün birimlerindeki kişi sayısı arttıkça bürokrasi artmakta, daha formal ilişkiler kurulmakta bu da kişilerarası ilişkilerin bozulmasına, güven düzeyinin düşmesine, etkinliğin yok olması sonucunda birimlerarası bilgi akışında aksaklığa neden olmaktadır. Öyleyse, temel amaç, etkin bir bilgi akışının sağlandığı, iyi örgütlenmiş ve görev yetki ve sorumluluklarının net bir biçimde tanımlandığı ve algılandığı bir ortamın yaratılması olmalıdır.

## İş Süreçleri Uygulamasına Yönelik Durum Tesbiti

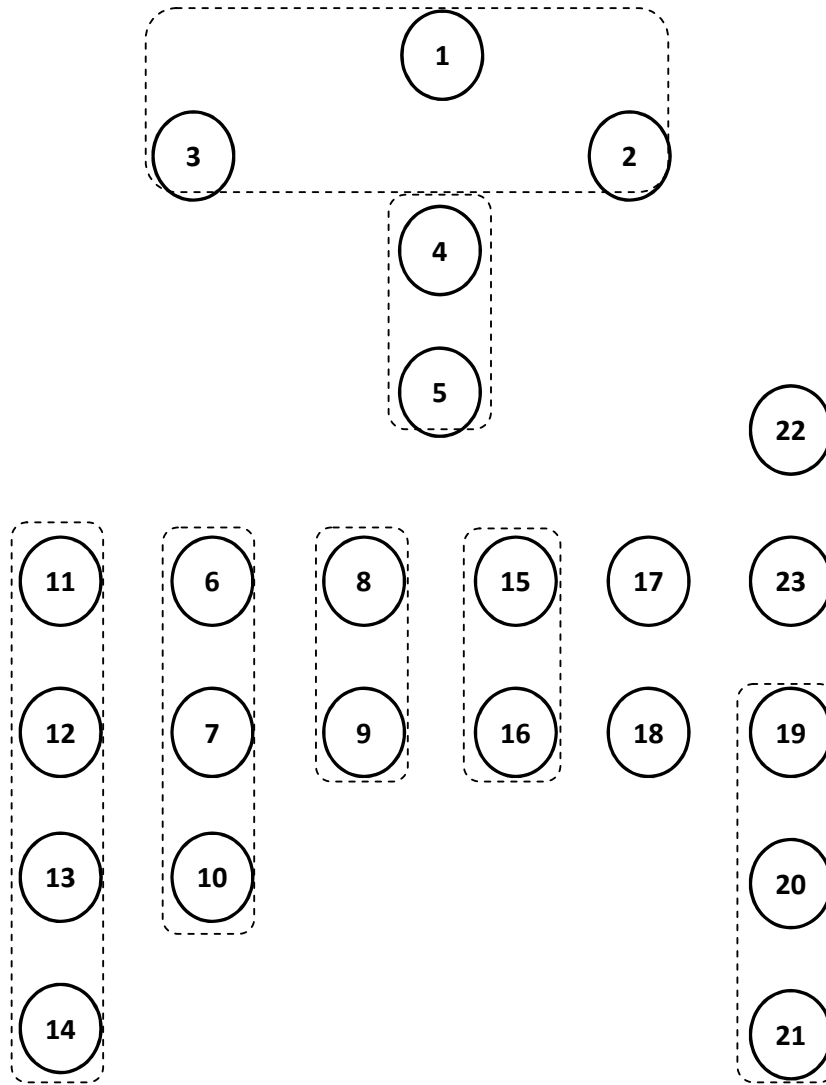
Raporun önceki bölümünde de anlatıldığı gibi, yükseköğretim kurumlarının yükümlülüklerini ne derece etkin olarak yerine getirdiklerinin tesbiti özdeğerlendirmenin esasını teşkil etmektedir. Bunun yanında, kaynakların etkin kullanımı da verimliliği, odaklanmayı ve denetlemede kolaylığı getirmektedir. Kurum/kuruluşlarda iş süreçlerinin tanımlı yetki ve sorumluluklar çerçevesinde yerine getirilmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, İAÜ'nin beş ana başlık altında tanımlı kırküç iş sürecinin halihazırda nasıl çalıştığını tesbit etmek üzere bir anket çalışması yapılmıştır. Anket, üniversitede üst düzey ve ara yönetici olarak 23 ayrı seviyede görev yapmakta olan toplam 138 kişiye gönderilmiştir. Bu kişilerin görev ünvanları ve sayılarının dağılımı Tablo 6'da görülmektedir.

**Tablo 6 İş süreçlerinin halihazırdaki işleyişini tesbite yönelik anketin gönderildiği makamların listesi**

UNVANLAR		
01	Mütevelli Heyet Başkanı	1
02	Mütevelli Heyet Başkan Vekili	1
03	Mütevelli Heyet Danışmanı	4
04	Rektör	1
05	Rektör Yardımcısı	3
06	Dekan	7
07	Dekan Yardımcısı	8
08	Enstitü Müdürü	2
09	Enstitü Müdür Yardımcısı	2
10	Bölüm Başkanı	33
11	MYO Müdürü	1
12	MYO Müdür Yardımcısı	2
13	MYO Bölüm Başkanı	5
14	MYO Program Başkanı	41
15	YDYO Müdürü	1
16	YDYO Müdür Yardımcısı	1
17	Merkez Müdürü	8
18	Planlama Müdürü	1
19	Genel Sekreter	1
20	Genel Sekreter Yardımcısı	1
21	Daire Başkanı	9
22	Koordinatör	3
23	Müşavir	2
<b>TOPLAM</b>		<b>138</b>

Anket (Tablo 7) her bir iş sürecinde kimlerin görev yaptığını ve bu süreçlerin işleyişinde nasıl bir işbölümü bulunduğunu tesbit etmeye yöneliktir. Tablodan da görüldüğü gibi, Mütevelli Heyet Başkanı başta olmak üzere, anketi yanıtlayanlardan, her bir iş sürecinde görev üstlenip üstlenmediklerini belirtmeleri, eğer görev üstleniyorlarsa kimlerle nasıl bir işbirliğini yerine getirmek üzere görev yaptıklarını işaretlemeleri istenmiştir. Ankette buna ek olarak, belirlenen süreçler dışında süreç tanımlanmasına ihtiyaç olup olmadığı da sorgulanmıştır. Gelen yanıtlarda, ek bir süreç tanımlanması gereğine yönelik bir talep oluşmadığı tesbit edilmiştir.

Anketlere verilen yanıtlar analiz edilerek her bir süreç için bir iş akışı haritası çıkartılmıştır. Bu haritaların çıkartılması için öncelikle, anketle uyumlu, görev unvanları/birimleri gösteren bir şablon oluşturulmuştur. Şekil 19’da görülen bu şablon kullanılarak, her bir süreç için birimlerarası iş akışının nasıl olduğunu tanımlamaya yönelik bir analiz yapılmıştır.



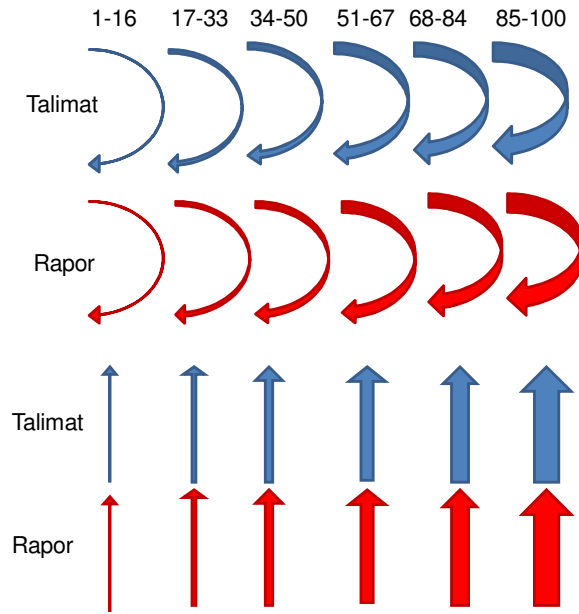
Şekil 19 Süreçlerin halihazırdaki işleyişinin analizinde kullanılan şablon

**Tablo 7 İş süreçlerinin halihazırdaki işleyişini tesbite yönelik anket (katlanarak konulacak)**

Süeclerin halihazırdaki işleyişinin analizinde kullanılan şablonda, 1, 2 ve 3 nolu makamlar Müteveli Heyet Başkanı, Başkan Yardımcısı ve Müteveli Heyet Danışmanlarıdır. Şekilde kesik çizgilerle belirtildiği gibi, üst yönetimi temsil eden bu grup tek bir makam katmanı olarak görülmelidir. 4 ve 5 nolu makamlar ise Rektör ve Rektör Yardımcılarından oluşan yönetici gruptur ve yine tek bir makam katmanı olarak görülmelidir. Böyle bir gruplamanın amacı, bu bölümün başında ifade edildiği şekilde etkin bir bilgi akışı sağlanması açısından önemlidir.

11 ve altında yukarıdan aşağıya dizilmiş olan grup Meslek Yüksek Okulu (MYO) olup, MYO Müdürü ve MYO Müdür Yardımcısı, MYO Bölüm Başkanları, MYO Program Başkanlarından oluşan bir yönetici gruptur. 6 ve altındakiler ise Fakülte Dekanları altındaki Dekan yardımcıları ve Bölüm Başkanlarından oluşan yapılanmadır. 8 ve 9 Enstitü Müdürleri ve Enstitü Müdür Yardımcılarından, 15 ve 16 da Yabancı Diller Yüksek Okulu (YDYO) Müdürü ve Yardımcılarından oluşan diğer iki yönetim grubudur. 19 nolu Genel Sekreterlik, altındaki, 20 (Genel Sekreter Yardımcısı) ve 21 (Daire Başkanları) nolu makamlarla bir diğer yönetim grubunu oluşturmaktadır. Belirtilenlerin dışında klanlar ise hiyerarşik olarak bir yönetim grubu oluşturmamaktadır ve Şekil 2.1'de gruplandırılmamışlardır. Oluşturulan ve aşağıda verilen tüm haritalar böyle bir yönetim gruplandırması bağlamında okunmalıdır.

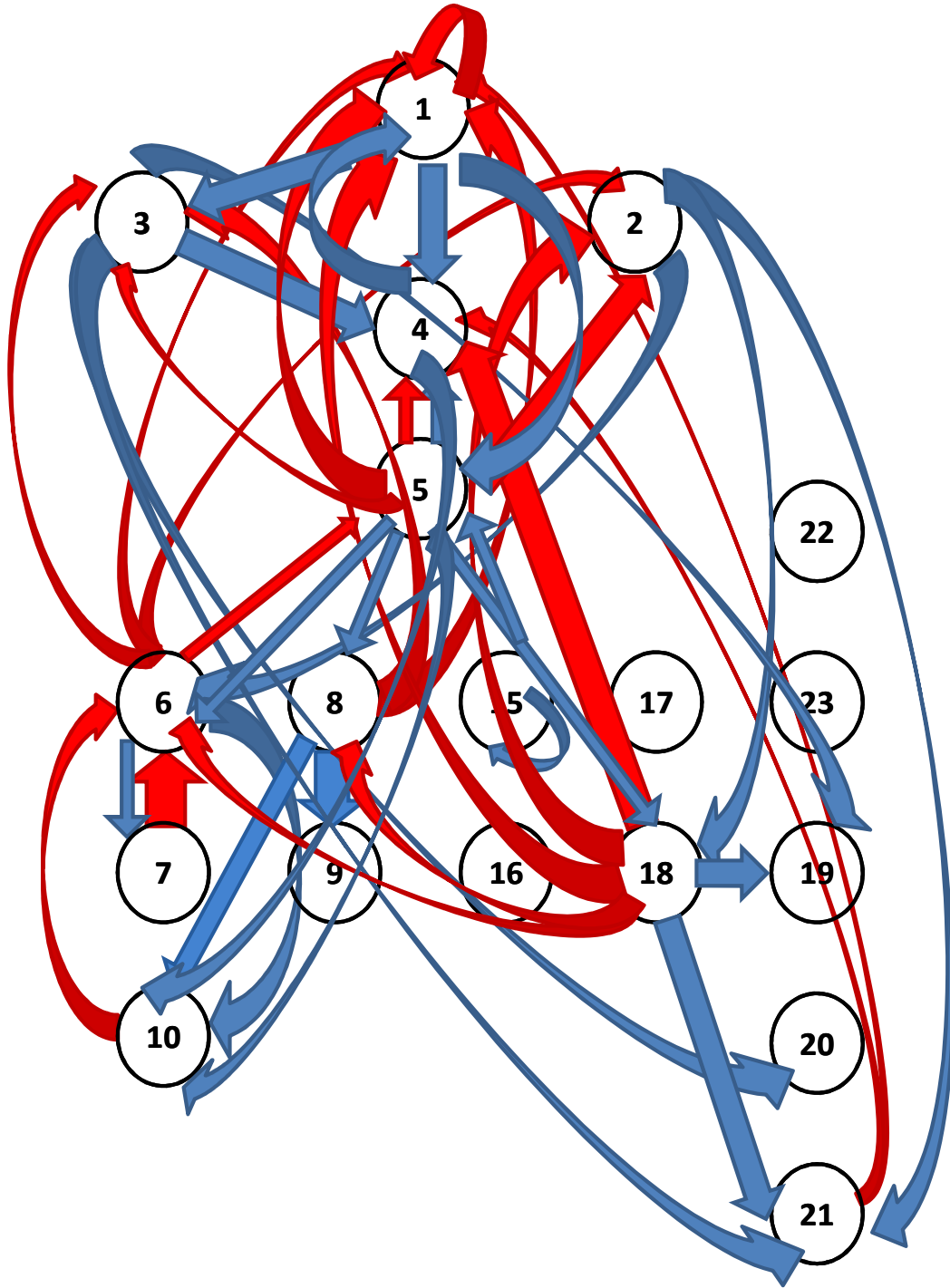
Analizin haritalandırılması için Şekil 20'de görülen bir başka şablon daha kullanılmıştır. Şekildeki şablonda görülen oklarla talimat ve rapor akışları resmedilmiştir. Şablonda görülen ve iş akışının haritalandırılmasında kullanılan oklar iş akışlarındaki talimat ve raporların sadece yönünü değil, yoğunluğunu da gösterir niteliktedir. Yoğunluklar anketlerdeki bildirimlerin sayısal analizi ile belirlenmiştir.



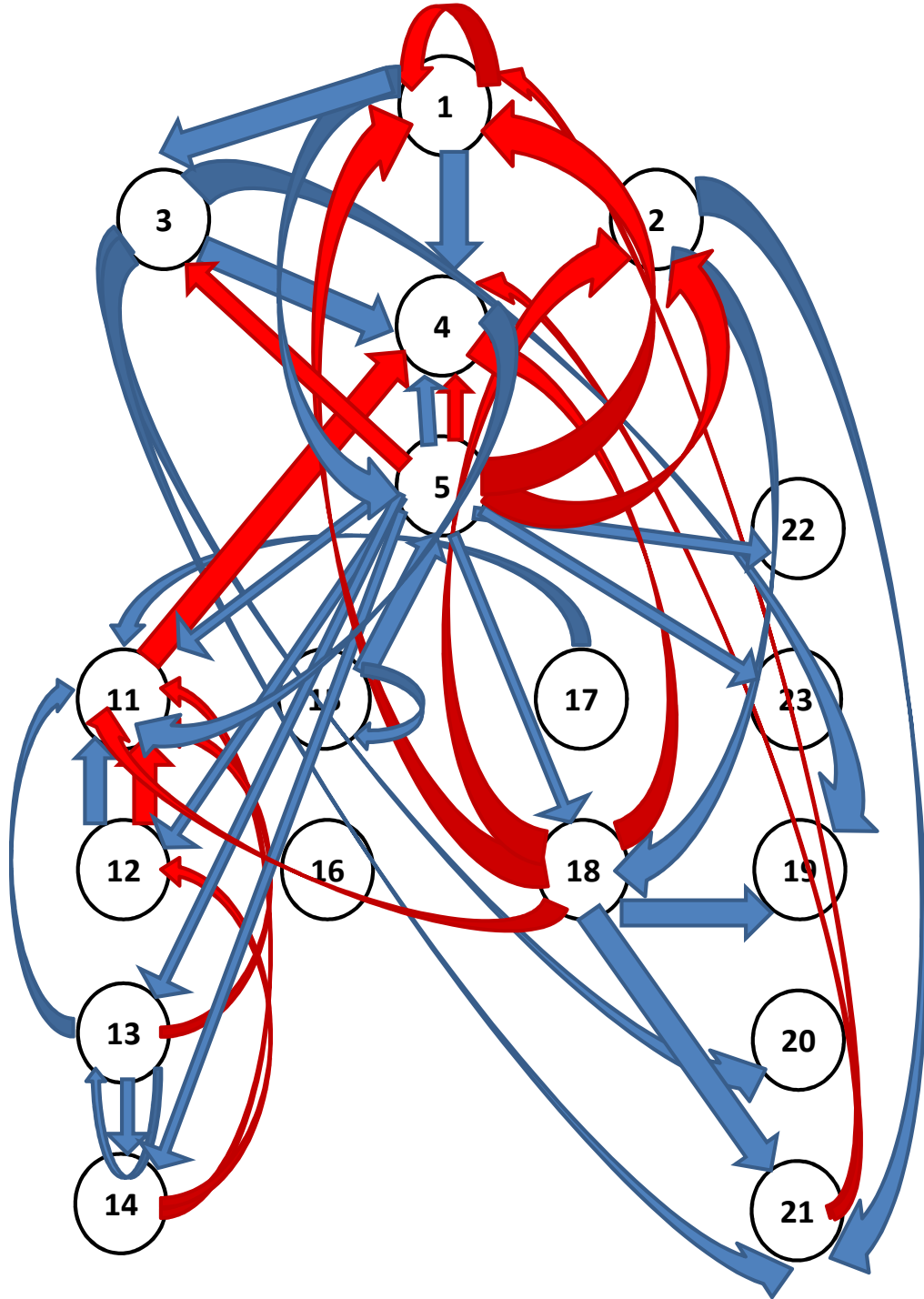
**Şekil 20 Süreçlerin halihazırdaki işleyişinin haritalandırılması için kullanılan şablon**

Süreçlerin halihazırdaki işleyişinin haritalandırılması için kullanılan Şekil 19'daki şablondan da görüldüğü gibi, yanıtların analizinin gösterimi için, başlangıçta, MYO ile Fakültelerin birarada görüldüğü bir harita çıkartılması hedeflenmiştir. Ancak, yapılan ilk analizlerde anketlere verilen yanıtların çok fazla sayıda ve karmaşık ilişkiler tanımladığı tesbit edilmiştir. Bu durum haritaların

anlaşılabilirliğinin azalmasına neden olduğundan, Fakülteler ve MYO'nun aynı harita üzerinde gösterilmesi yerine her bir süreçteki akışın Fakülteler ve MYO için iki ayrı harita üzerinde gösterilmesi yolu benimsenmiştir. Bu haritalara örnek Şekil 21 ve 22'de görülmektedir.



Şekil 21 Süreçlerin halihazırda Fakültelerdeki işleyiş haritasını gösteren bir örnek



Şekil 22 Süreçlerin halihazırda MYO'daki işleyiş haritasını gösteren bir örnek

Şekiller incelendiğinde anlaşılacağı gibi, doğal olarak, Fakülteler ve MYO dışında kalan birimlerde iş akışı tekrarlanmaktadır. Bu iki şekil bu aşamada sadece örnek teşkil etmeleri için verilmiş olup, bir sonraki bölümde her bir süreç teker teker ele alınarak ayrıntılı biçimde anlatılacaktır.

Bu haritalar oluşturulurken, sürecin ne olduğundan bağımsız olarak aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır:

- Süreçle ilgili kimler talimat veriyor/talepte bulunuyor?
- Kimler hangi kademelere rapor iletiyor?
- Talimat/talep-rapor karşılıklı mı?
- Talimat/talep-rapor döngüsünün kesintiye uğruyor mu?
- Hiyerarşik olarak bir gruptan birden fazla noktadan çıkış oluyor mu?
- Hiyerarşik olarak bir kademedan gitmesi gereken talep aynı grupta birden fazla yere gidiyor mu?
- Bir gruba gitmesi gereken talep o grup içinde hiyerarşik olarak altta bulunan kademeye/kademelere gidiyor mu?
- Hiyerarşik olarak bir gruba iletilmesi gereken raporlar farklı gruplara da iletiliyor mu?
- Bir gruba iletilmesi gereken raporlar o grup içinde hiyerarşik olarak altta bulunan kademeye/kademelere mi iletiliyor?

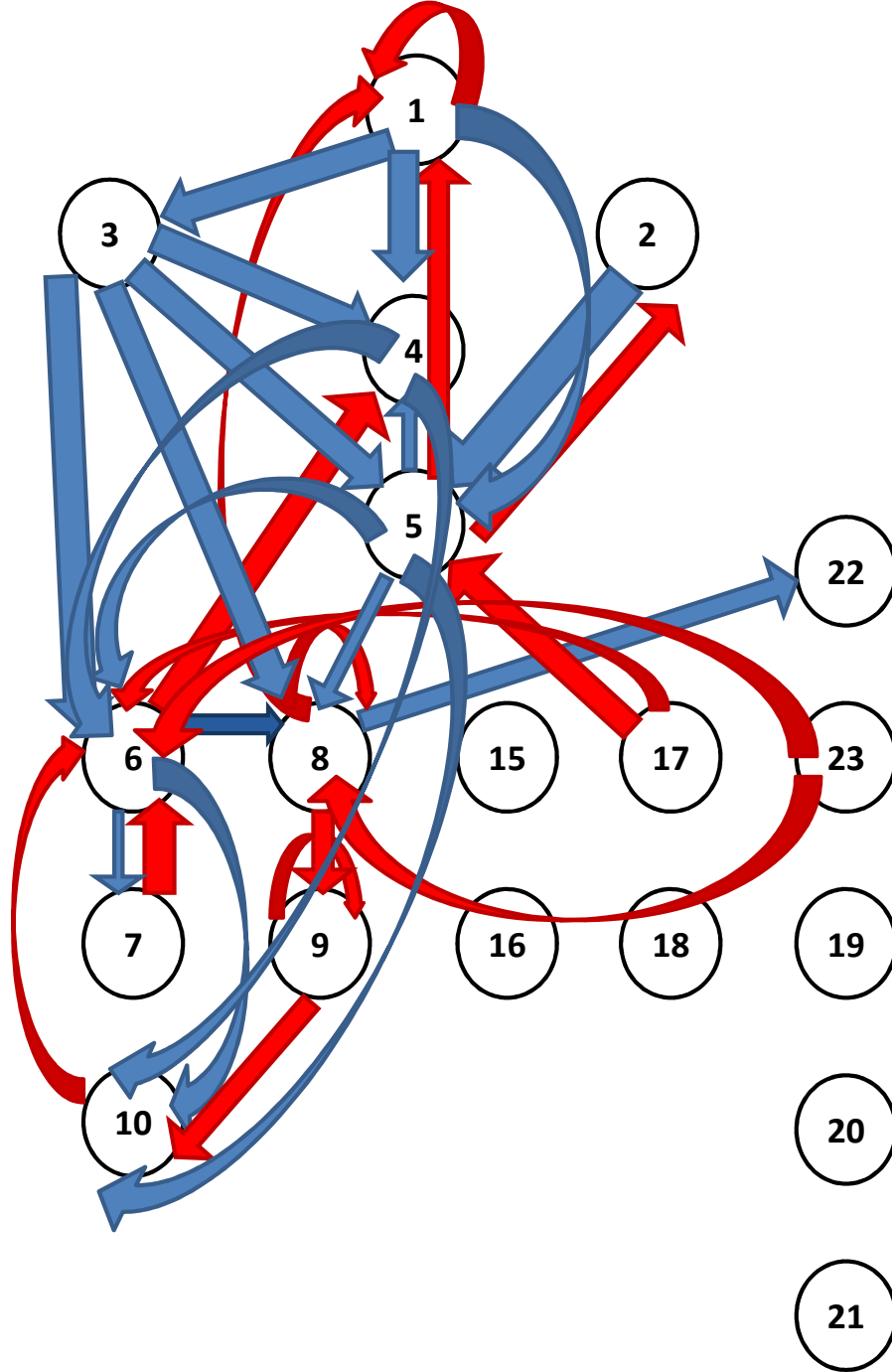
Örneğin Şekil 23’de bir sürecin haritası görülmektedir. Bu süreçte, bir makamdan sadece üç ve daha fazla birim/makama iletilen taleplere bakılarak bir değerlendirme yapıldığında, ortaya çıkan resim şekil 24’de görüldüğü gibidir. Şekilden de görüldüğü gibi, 5 nolu makama iki ayrı yerden talep gitmekte, 5 nolu makam da aynı işle ilgili iki ayrı yerden talepte bulunmaktadır. Hiyerarşik olarak 10 nolu makam 6 nolu makama bağlı olarak çalışmakta, 6 nolu makama da bu konuda iki ayrı yerden talep gelmektedir.

Şekil 25’de ise bu süreçte rapor iletenlerin raporu kimlere ulaştırdığı görülmektedir. 5 Nolu makam kendisine bağlı olması gereken birimlerden bir rapor almamakta, hiyerarşik olarak aynı yönetim grubunda yer alan makamlara, süreçle ilgili, ayrı ayrı rapor etmektedir. 1 Nolu makama ise iki ayrı yerden rapor iletilmekte, bunlardan birinde de hiyerarşik olarak bağlı olunması gereken bir üstteki makam atlanmaktadır.

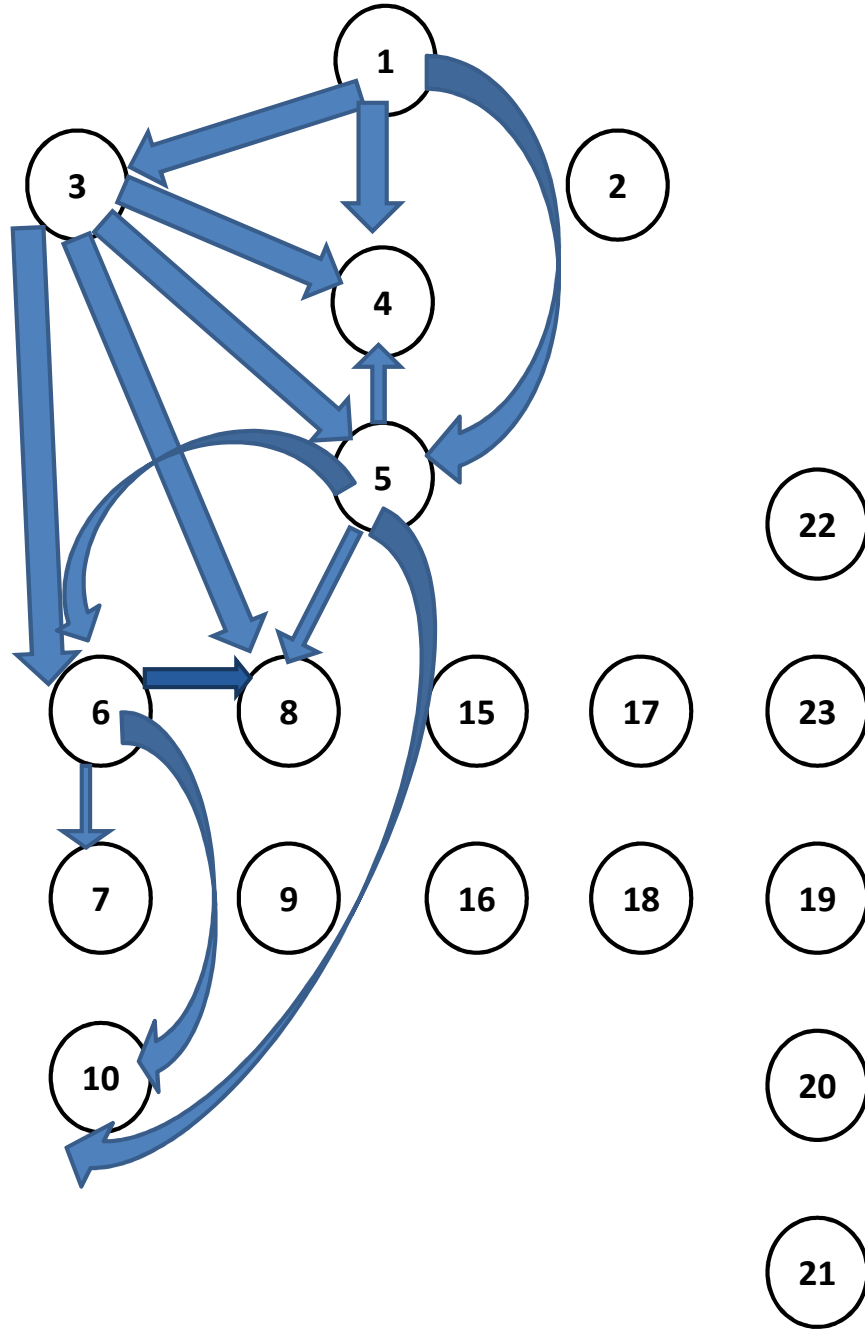
Şekil 26’da ise bir diğer süreçte bir makamın altı ayrı yere rapor ettiği görülmektedir. Bunlardan dördü yine hiyerarşik olarak grup teşkil eden iki grubun birimlerine ayrı ayrı gönderilmektedir. Aslında bu iki grubun birimlerinin kendi aralarında bir iletişim ağı bulunması bir gerekliliktir. Ayrıca, hiyerarşik olarak bu birimlerin/makamların hepsi birbirine bağlı olduğundan doğru akış, raporun en alt düzeydeki makama iletilmesi ve hiyerarşik düzen içerisinde en üstteki makama doğru bu silsile içinde iletilmesidir.

Birkaç örnek üzerinden kısaca özetlenen durum, gereksiz bir iş yükü ve karışık bir bilgi akışı ağının oluşmasına neden olmaktadır. Bu ise verimliliği azaltmakta, bilgi kirliliği yaratmakta, verilerin güvenilirliğini sorgulanır hale getirmekte, yetki ve sorumluluk kargaşası yaratmaktadır.



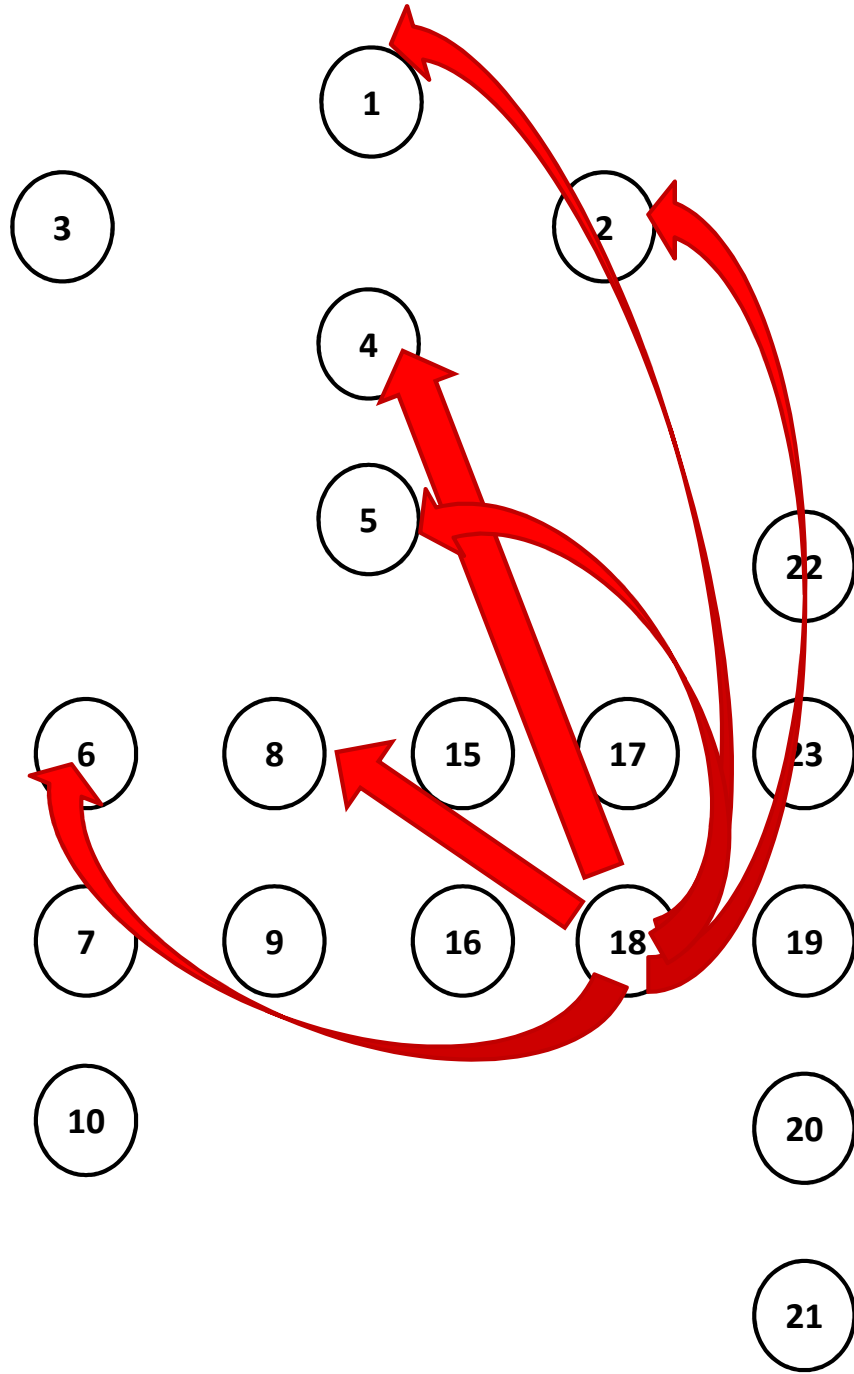


Şekil 23 Haritaların okunmasında gözönünde bulundurulacak olan, talimatların ve raporların çıkış ve varış noktaları, yönü, yoğunluğuna bir örnek



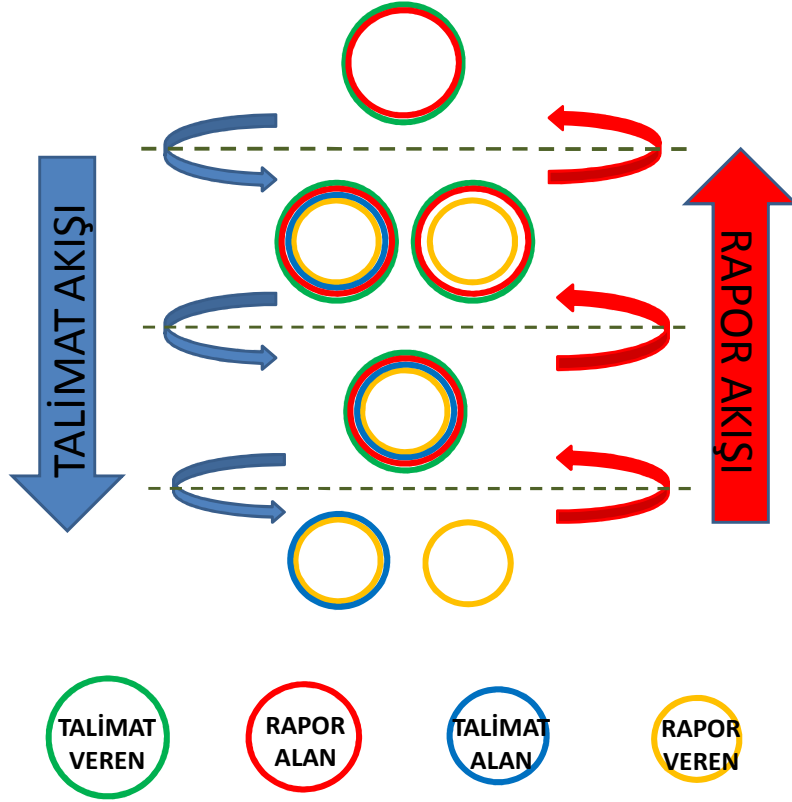
Şekil 24 Bir önceki haritada talimatların sadeleştirilmiş hali. Diğerlerine göreli yoğunluğu fazla olan talimatların çıkış ve varış noktalarının nasıl takip edildiğine bir örnek teşkil etmesi için verilmiştir.





Şekil 26 Bir süreçte, bir noktadan altı ayrı yere giden raporu gösteren sadeleştirilmiş süreç haritası

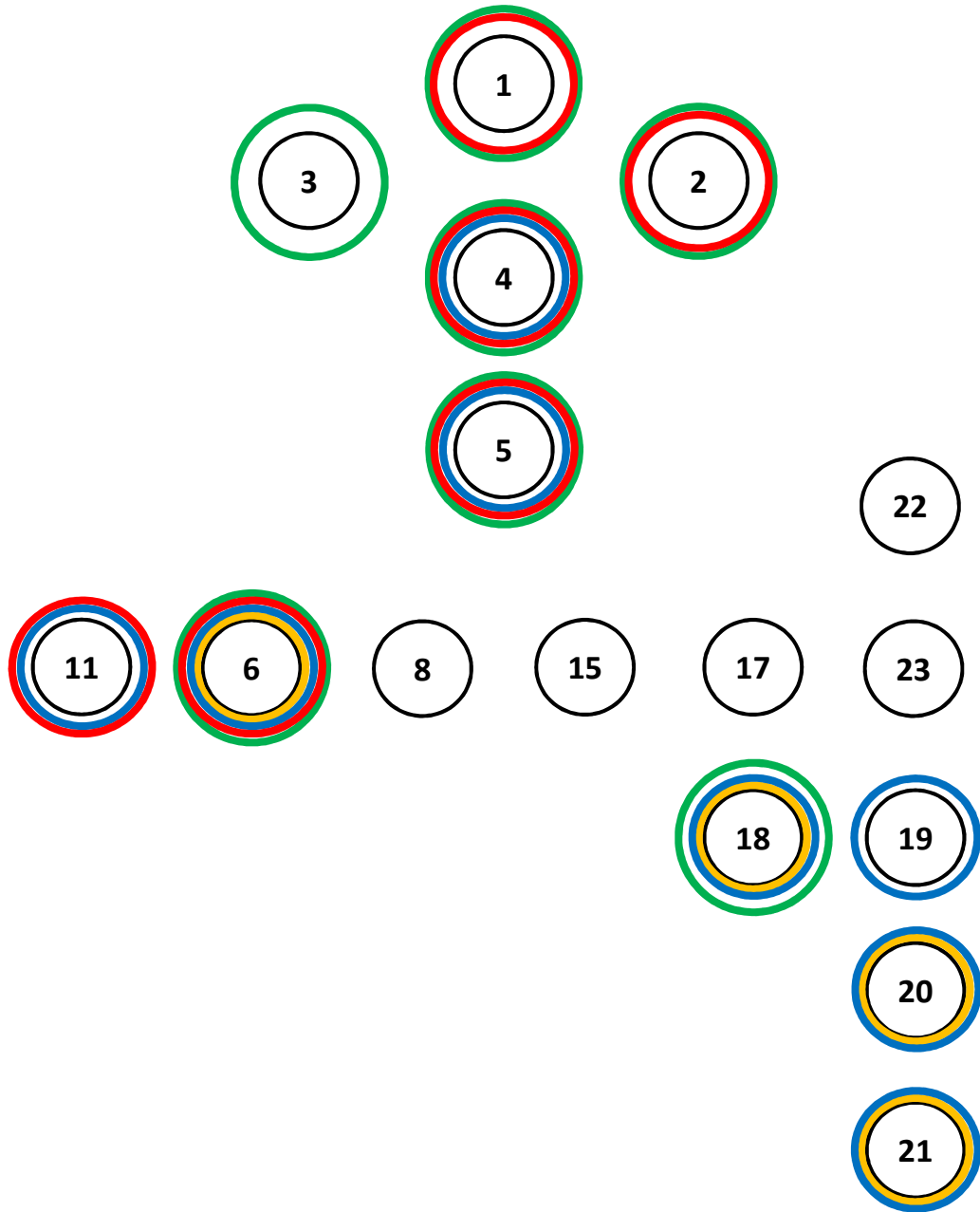
Elde edilen haritaların ikinci bir analiziyle, birimlerin iş akışı sürecinde nasıl bir işlev üstlendiğine dair bir harita daha çıkartılmıştır. Bu iş için kullanılan şablon şekil 27’de görülmektedir. Şekilden de görüldüğü gibi, önceki haritalarda talimat akışını gösteren mavi, rapor akışını gösteren kırmızı renkli oklara ilaveten, her bir birim/unvanın süreçte üstlendiği görevin gösterimi için de dört ayrı renk kodu kullanılmıştır. Yeşiller talimat veren, kırmızılar rapor alan, maviler talimat alan, sarılar ise rapor verenleri göstermektedir.



**Şekil 27 Birimlerin iş süreçlerinde nasıl bir işlev üstlendiğine dair haritaların çıkartılması için kullanılan şablon**

Bu gösterime uygun olarak her bir süreç için birim/makamların üstlendiği rolün işaretlendiği yeni harita grubuna bir örnek Şekil 28’de görülmektedir. Bu analizle, birim/makamlarda nasıl bir görev dağılımı olduğu, görece daha yalın bir biçimde görülmektedir. MYO ve Fakültelerin ayrı ayrı gösterildiği önceki akış haritalarından farklı olarak (Şekil 21, 22) yetki sorumluluk dağılımını gösteren bu haritalar biraz daha sade yapılar olduğundan MYO ve Fakülteler aynı haritada birlikte görülmektedir. Görev yetki ve sorumluluklarının basit gösterimi için hazırlanan bu haritalarda, Dekanlık ve MYO Müdürlüğü altındaki birimlerin, yukarıda da belirtildiği gibi, kendi aralarında bir iç dinamik oluşturdukları saptandığından, birlikte değerlendirilmiştir. Aynı yöntemin Genel Sekreterlik için de uygulanması düşünülmüş ancak, Genel Sekreterliğin altındaki birimlerin süreçlerde kendi aralarında bir iç dinamik

oluşturmadıkları gözlemlendiğinden, Genel Sekreterliğe bağlı Genel Sekreter Yardımcılığı ve Daire Başkanlıklarının da ayrı ayrı gösterilmesine karar verilmiştir.



Şekil 28 Birimlerin iş süreçlerinde nasıl bir işlev üstlendiğine dair çıkartılan haritalara bir örnek

Şekil 28’de görüldüğü gibi, ilgili süreçte 1 ve 2 nolu makamlar talimat verip, rapor almakta, 3 nolu makam sadece talimat vermekte, 4 ve 5 nolu makamlar talimat vermekte, talimat almakta ve rapor almakta, 11 nolu makam talimat ve rapor almakta, 6 nolu makam talimat almakta, talimat vermekte, rapor almakta ve rapor vermekte, 18 nolu makam talimat vermekte, talimat almakta ve rapor vermekte, 19 nolu makam sadece talimat almakta, 20 ve 21 nolu makamlar talimat almakta ve rapor vermektedirler.

Etkin bir süreç yönetimi sağlanması halinde beklenti, ara düzey yöneticilerin ilgili süreçlerde her dört görevi de üstlenmesi, üst yönetimin talimat veren ve rapor alan konumunda olması, ara düzeyin altında da alınan talimatlar uyarınca etkin bir raporlama görevinin yapıyor olmasıdır. Buna uygun basit akış Şekil 27’de görüldüğü gibidir. Bu akıştaki eksik halkalar ancak ve ancak istisnai durumlarda ve mantıksal uygunluk halinde sözkonusu olmalıdır. Örneğin Hukuk Müşaviri yeni hukuki düzenlemelerle ilgili kendisine gelen bilgiyi herhangi bir talimat olmaksızın diğer ilgili birimlere rapor etmelidir. Bu durumda, iş akışını gösteren okların bir döngüyü tamamlaması zorunlu olmaktan çıkmaktadır.

Yukarıda haritaların nasıl okunacağına dair bilgi verirken verilen örneklerde olduğu gibi ve aşağıda her bir süreç için ayrıntılı olarak anlatılacağı üzere, süreçlerde bazı makamların atlanarak altındaki makamlarla iletişim kurulması sözkonusu olmakta, bir kişi aynı süreçte birden fazla makamdan talimat almakta, birden fazla makama rapor vermekte, talimat aldıkları makam ile rapor verdikleri makamlar da her zaman çakışmamaktadır. İyi süreç yönetimi ve buna bağlı bilgi akışında olmaması gereken bu unsurlar, işleyişteki aksaklıkların temelini teşkil etmektedir. O halde, bu süreçler teker teker ele alınarak, çevrimsel döngülerin tamamlandığı ve yalın bir iş akışının nasıl temin edileceği incelenmelidir.

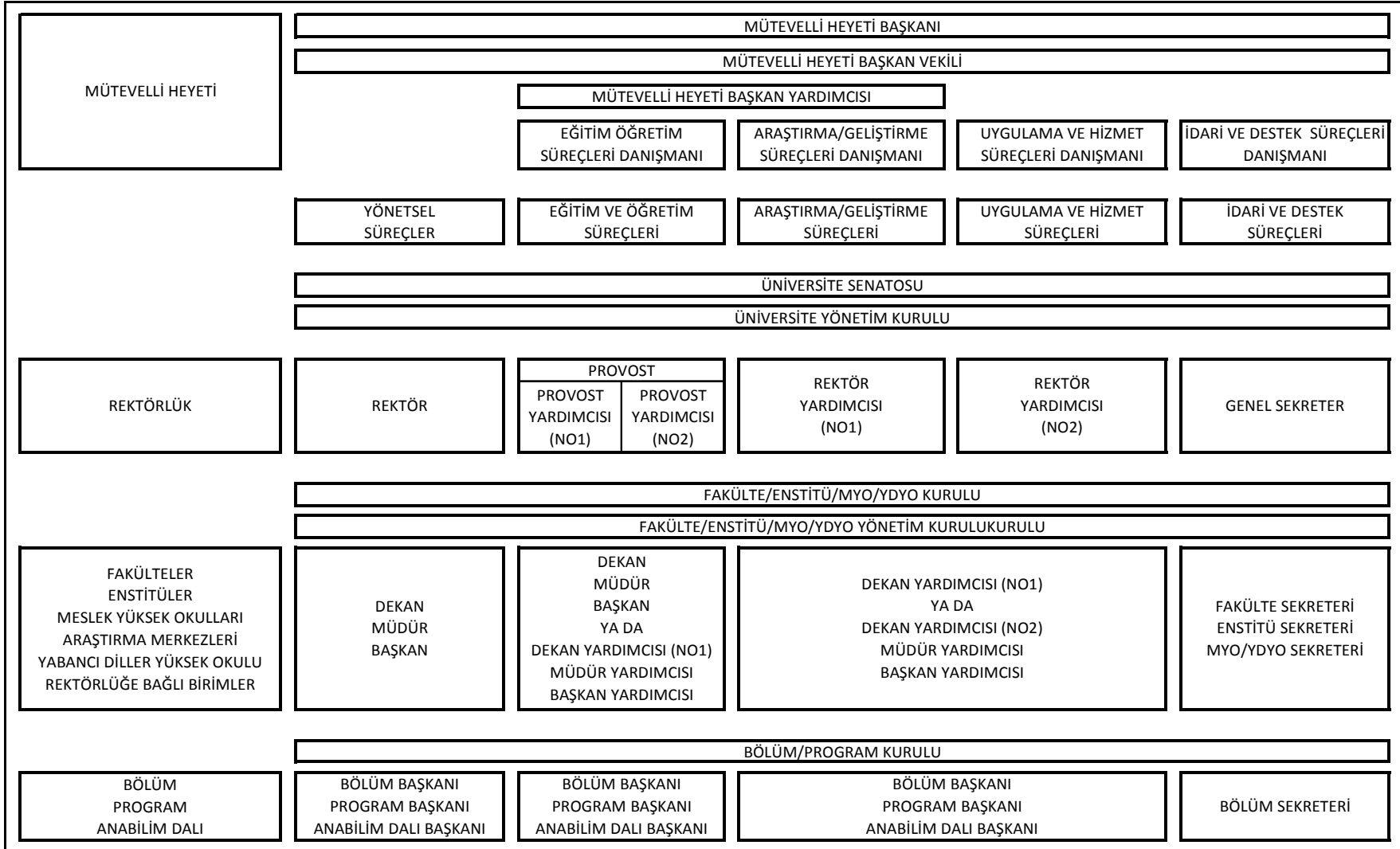
Raporun bundan sonraki bölümünde her bir süreç hem talimat ve bilgi akışı hem birim/makamların üstlendiği görevleri gösteren haritalarla incelenecek, her bir süreç için alternatif iş akışı önerisi sunulacaktır.

## **İş Süreçlerinin Halihazırdaki İşleyişinin Analizi ve Süreçler için Öneriler**

İAÜ iş süreçlerinin halihazırdaki işleyişine ilişkin haritalar önceki bölümde anlatılan sistematikte analiz edilmişlerdir. Bu analizler işleyişteki aksaklıkların tesbit edilmesine yönelik olarak yapılmıştır. Örneğin, bir makamın süreçte talimat verdiği görülmekte ancak bu talimatın sonucu konusunda bir geri bildirim almamaktadır. Benzer biçimde, bir birim/makamdan iş talep edilmekte, birim/makam bu işi altındaki birimlere iletmekte ve geribildirim almakta, ancak kendisi herhangi bir geribildirim vermektedir. Raporun bundan sonraki bölümünde bu analizlerden elde edilen bu tesbitlere yönelik açıklamalar kısaca özetlenecek ve ideal bir süreçte işleyişin nasıl olması gerektiği yine haritalarla desteklenerek gösterilecektir.

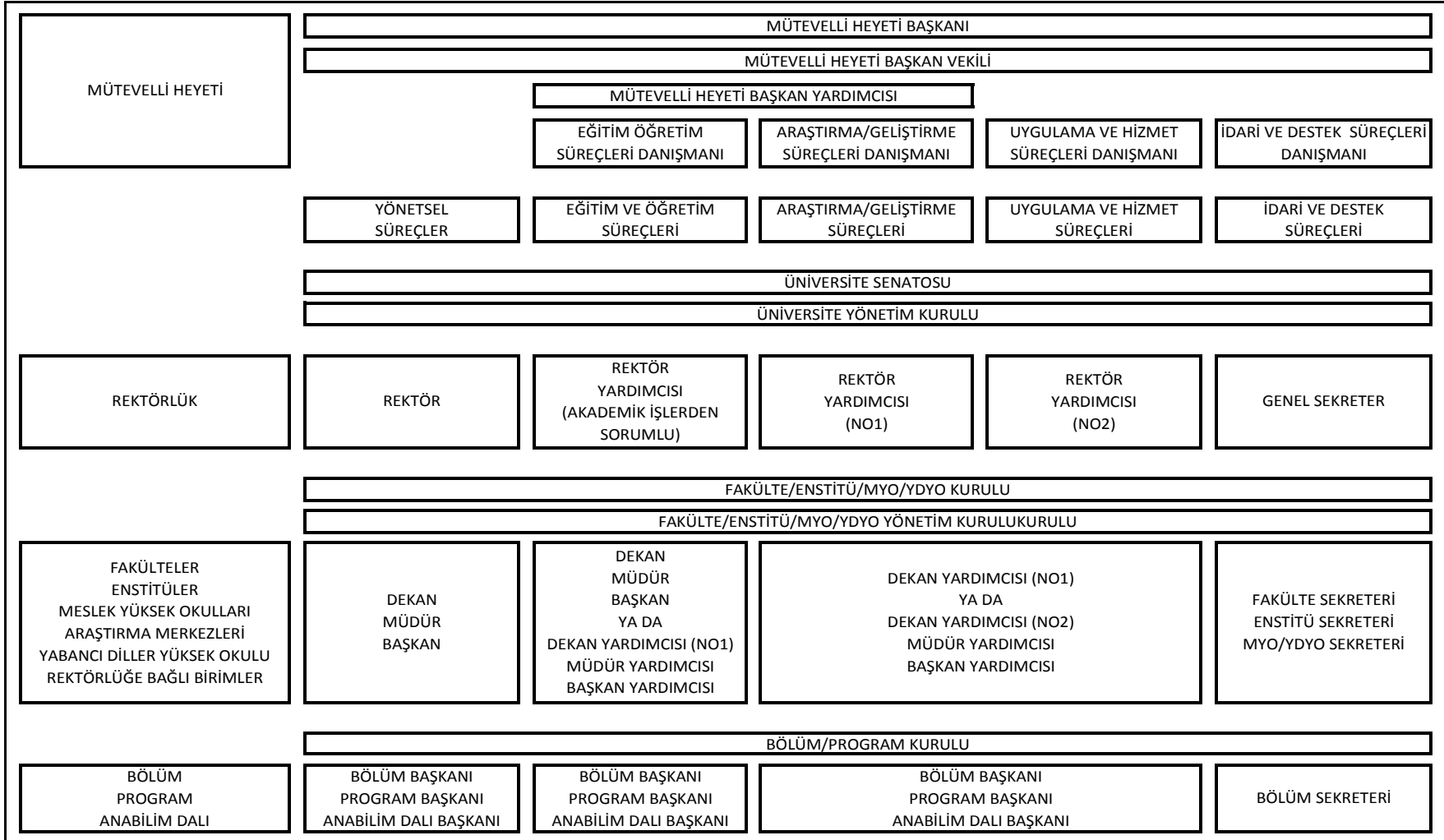
Bu bağlamda, İAÜ pratiğine uygun bir süreç yönetimine yönelik olarak iki seçenekli yeni bir yapılanma önerisi geliştirilmiştir. Yeni yapılanma için önerilen organizasyon şemaları Şekil 29 ve 30’da verilmiştir. Her iki organizasyon önerisi de YÖDEK çerçevesinde bir yapılanmadır. Organizasyon şeması konusunda burada verilecek olan açıklama, sadece iki kademedeki geleneksel yapılanmadan farklı tanımlanmış olan görevlerle sınırlı tutulacaktır.

Bu yeni yapılanma önerisinde Mütevelli Heyet kademesinde, geleneksel yapılanmada bulunan Mütevelli Heyet Başkanı, Mütevelli Heyet Başkan Vekili ve Mütevelli Heyet Başkan Yardımcısına danışmanlar grubu eklenmiştir. Yeni yapılanmada Mütevelli Heyet Başkan Yardımcısının daetkin konumda olması, ayrıca da iş süreçleriyle ilgili danışmanlar bulunması önerilmektedir.



Şekil 29 Organizasyon önerisi -1. İAÜ’nde bir Provost ofisi kurulmasına ilişkin öneriyi kapsamaktadır.





Şekil 30 Organizasyon önerisi-2. Provost ofisinin görevlerinin Akademik İşlerden sorumlu Rektör Yardımcısınca yürütülmesi önerisini kapsamaktadır.

Danışmanlar;

- Eğitim Öğretim Süreçleri
- Araştırma Geliştirme Süreçleri
- Uygulama ve Hizmet süreçleri
- İdari Destek Süreçleri

ile ilgili görev yapacaklardır. Bu süreçlerle ilgili dört ayrı danışman atanabileceği gibi, Eğitim Öğretim ile Araştırma Geliştirme süreçlerinin birarada, Uygulama ve Hizmet ile İdari Destek süreçlerinin birarada değerlendirilmesiyle sadece iki danışman görevlendirilmesi de sözkonusu olabilecektir. Danışmanların sayısının iki ya da dört olması tamamen üst yönetimin vereceği karara bağlıdır.

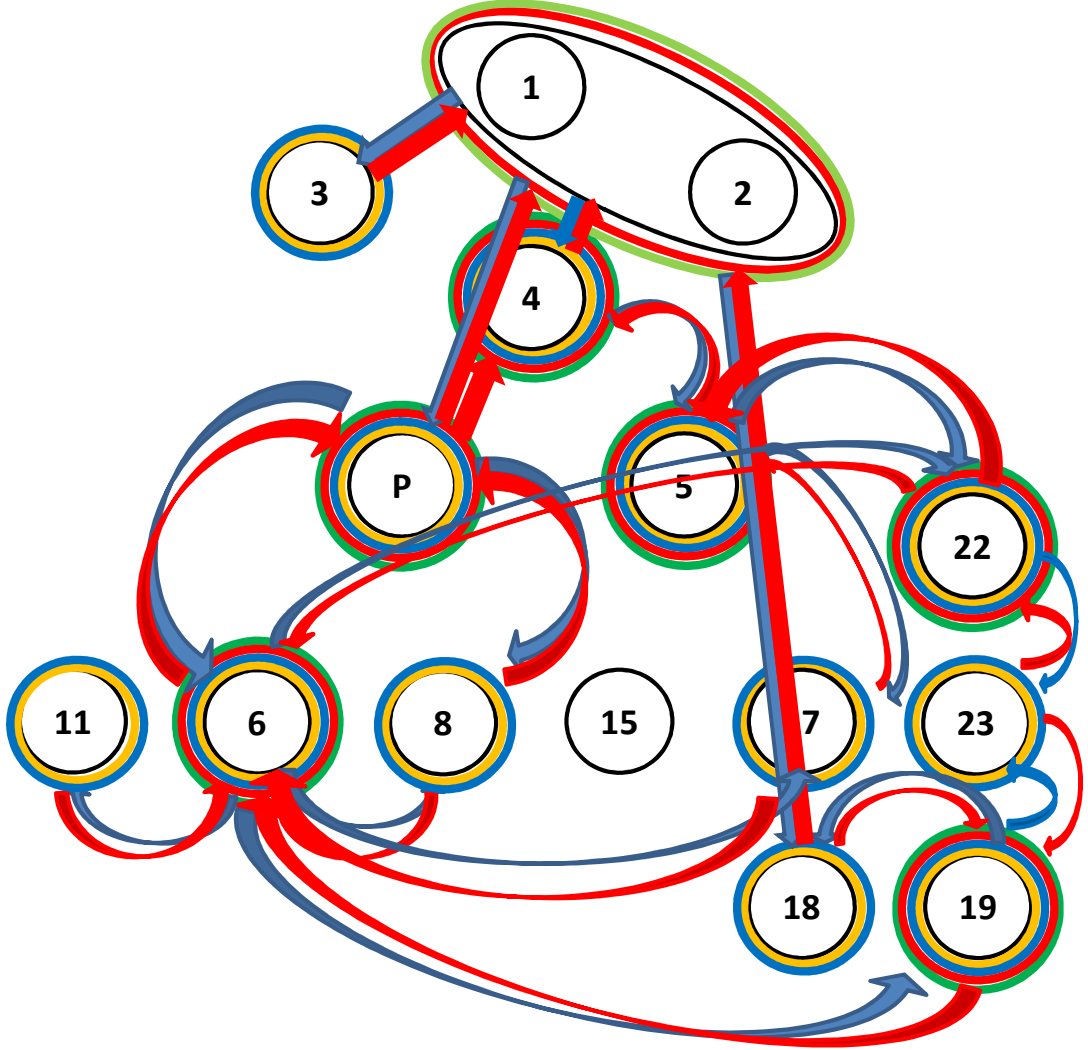
Şekil 29'daki organizasyon şemasına göre Rektöre bağlı bir Provost, iki Rektör Yardımcısı ve Genel Sekreter bulunmaktadır. Provost'un da iki yardımcısı vardır. Bu modele göre üniversitenin tüm akademik işleri Provost ofisi tarafından yürütülür. Bu model geleneksel uygulamalardan farklı olmakla birlikte, yurtdışında da Türkiye'de de çeşitli üniversitelerde uygulama bulmaktadır. Tamamen operasyonel ve işlevsel bir düzenleme olduğundan bu uygulama YÖK nezdinde bir sakınca yaratmamaktadır. Eğer Provost ofisi kurulması benimsenmezse, alternatif olarak akademik işlerden sorumlu bir rektör yardımcısı ve bunun dışında kalan işlerden sorumlu iki rektör yardımcısı olmak üzere toplam üç rektör yardımcısı olacaktır.

İster adına 'provost ofisi' denilsin, isterse de 'rektör yardımcılığı' olarak anılsın, akademik işlerin ayrı bir koldan takip edildiği bu modelde, akademik işler dışındaki her türlü ilişkiden üniversitenin rektörü birincil derecede sorumlu kişi olmaktadır. Provost/Rektör Yardımcılığı ofisi ise tüm akademik işlerden birincil derecede sorumludur ve bu alanında yaptığı etkinliklerden Rektörlüğü ve Mütevelli Heyet kademesini bilgilendirmekle yükümlüdür. Diğer iki rektör yardımcısı ise akademik işleri dışında kalan süreçleri Rektörlük altında bir ekip olarak yürütmektedirler.

Mütevelli Heyet kademesinde yer alanların alt kademelerle nasıl bir iletişim içinde olacağı da kurumsallaşmanın önemli bir boyutudur. Bunun yanında, bilgi kirliliği ve sorumluluk kargaşasının önlenmesi açısından çok önemli bir etkidir. Bu kademede bulunan Mütevelli Heyet Başkanı, Mütevelli Heyet Başkan Vekili, Mütevelli Heyet Başkan Yardımcısı ve Danışmanları, kendi aralarında oluşturacakları bir iç dinamikle, herhangi bir iş sürecinde, alt kademe ile tek bir kişinin iletişimde olmasını sağlayacak bir ortam yaratmalıdırlar. Kurumsallaşma açısından fevkalade önemli olan bu konuda çeşitli yollar benimsenebilir. Örneğin her durumda sadece Mütevelli Heyet Başkanı iletişime geçebilir, Mütevelli Heyet Başkanının bilgisi dahilinde olduğu sürece, sadece bir kişi olmak üzere diğerleri de iletişime geçebilir, ya da belli konularda/süreçlerde kimlerin iletişimde olacağı belirlenir ve o konuda bilgi akışı sadece bu belirli kişiler aracılığıyla sağlanabilir. Bu seçenekler birer örnek olarak belirtilmiştir, bunların tamamen dışında bir alternatif dinamik de geliştirilebilir. Bu dinamik tamamen Mütevelli Heyet kademesinde görev üstlenmiş olanların inisiyatifleriyle oluşturulmalıdır. Bununla birlikte, temas yolu olarak nasıl bir yol benimsenirse benimsensin, bunun yordamı ile ilgili alt kademelerin bilgilendirilmesi ve benimsenen yola uyulması mutlaka sağlanmalıdır.

Raporun bundan sonraki bölümünde analizlerden elde edilen tesbitlere yönelik açıklamalar kısaca özetlenecek ve süreç işleyişinin önerilen yeni organizasyonel seçenekler çerçevesinde nasıl olması gerektiği yine haritalarla desteklenerek gösterilecektir. Önerilen işleyişin gösterildiği haritalara bir örnek Şekil 29'da görülmektedir. Şekildeki sürecin ne olduğundan bağımsız olarak; Mütevelli Heyet Kademesi (şekilde halihazırdaki yapıya sadık kalınarak 1, 2 ve 3 no ile temsil edilmiştir) kendi aralarında oluşturdukları dinamikle hareket etmekte ve alt kademe ile olan

iletişim grup içinden tek bir noktadan sağlanmaktadır. Önerilen yapıda, Mütevelli Heyet Başkanı ve Başkan Vekili, Mütevelli Heyet Danışmanlarından görüş almakta ve alt kademelerle olan ilişkiyi de görüşlerini alma dışında, Rektörlük ve Provost/Rektör Yardımcısı aracılığıyla hiyerarşik yapıya bağlı kalarak yürütmektedir. Tüm süreçler için işleyiş önerileri haritalarda gösterilmiştir.



Şekil 31 Süreç işleyişinin önerilen organizasyonel seçenekler çerçevesindeki işleyiş önerisini gösteren haritalara bir örnek

Bu aşamada, iş süreçleri için oluşturulan önerilerin haritalarının okunmasında nelere dikkat edilmesi gerektiği konusunda iki husus belirtilmelidir. Şekil 31'de 19 No ile gösterilen Genel Sekreterlik makamının görev yetki ve sorumluklarına ait renk kodlarına dikkat edildiğinde, bu makamın talimat alan, talimat veren, rapor alan ve rapor veren olarak tanımlandığı görülecektir. Oysa talimat ve bilgi akışını gösteren oklara bakıldığında, bu makam sadece talimat alan ve rapor veren konumunda görülmektedir. Burada gözden kaçırılmaması gereken husus, Şekil 19'da gösterildiği biçimde, tıpkı Dekanlıklar, MYO, Enstitüler ve YDYO'nda olduğu gibi, bu makamın, Yardımcılar ve Daire Başkanları olmak üzere bir grup yöneticiyi kapsadığıdır. Ne var ki, şekillerde talimat alma ve rapor verme yönündeki okların bulunmasına karşın rapor alma ve talimat verme okları verilmemiştir. Dekanlık, MYO Müdürlüğü, Enstitü Müdürlüğü ve YDYO Müdürlüklerinin her birinin Şekil 19'da belirtildiği gibi, altlarındaki yönetsel birimlerle kendi iç dinamiklerini oluşturacakları ve bu dinamikler çerçevesinde uyumlu bir çalışma gerçekleştirecekleri düşünülmektedir. Şekil 31'de P ile gösterilen makam, akademik işlerden sorumlu Provostluk/Rektör Yardımcılığı pozisyonudur. Yukarıdaki paragrafta belirtildiği üzere, bu makam Rektör Yardımcılığı olarak da ihdas edilebilir. Şekillere bakılırken, her iki seçeneği de kapsayan bu gösterimin, akademik işlerin yürütülmesinden sorumlu pozisyona ilişkin olduğu hatırd tutulmalıdır. Şekillerde sadece Provost değil, akademik işler dışındaki işlerle ilgili Rektör Yardımcılıkları Rektörlüğün bir alt birimi olarak görülmemiş, 5 nolu makam olarak ayrıca belirtilmiştir. Kısacası şekiller, her iki alternatifini de gösterecek biçimde hazırlanmıştır.

Raporun bundan sonraki kısmında her bir alt süreç tek tek ele alınarak, sürecin halihazırdaki işleyişi kısaca özetlenecek ve yeni işleyiş önerisi sunulacaktır.

## 1. Eğitim ve Öğretim Süreci

Eğitim ve öğretim süreci 11 alt süreçten oluşmaktadır. Bunlar:

- 1.1 Yeni bölüm, program, sanat dalı açma ve güncelleme süreci
- 1.2 Ders içeriklerinin güncellenmesi, yeni ders önerme ve hazırlama süreci
- 1.3 Derse devamı izleme ve sınav yapma süreci
- 1.4 Ders programı hazırlama ve öğretim elemanlarının ders yükünün belirlenme süreci
- 1.5 Bilişim destekli öğretim süreci
- 1.6 Akademik danışmanlık süreci
- 1.7 Yabancı dil eğitimi süreci
- 1.8 Atölye ve laboratuvar uygulamaları süreci
- 1.9 Stajyer, staj yeri ve staj izleme süreci
- 1.10 Müfredat geliştirme ve intibak süreci
- 1.11 Eğitim öğretimde işbirliği süreci

dir. Bu ana sürecin alt süreçleri ile ilgili açıklamalar aşağıdadır.

### 1.1 Yeni Bölüm, Program, Sanat Dalı Açma ve Güncelleme Süreci

Yeni bölüm, program, sanat dalı açma ve güncelleme sürecinin halihazırda Fakülteler ve MYO'ndaki işleyişine ilişkin algıyı gösteren haritalar sırasıyla Şekil 32 ve 33'de görülmektedir. Bu iki şekil haritalardaki akışın nasıl okunması gerektiğine ilişkin açıklamalar doğrultusunda incelendiğinde açıkça anlaşılacağı gibi, süreçle ilgili Mütevelli Heyet kademesinden (1, 2, 3) birden fazla kişiden Dekanlıkların (6, 7, 10) ve MYO Müdürünün (11, 12, 13, 14) altındaki birimler

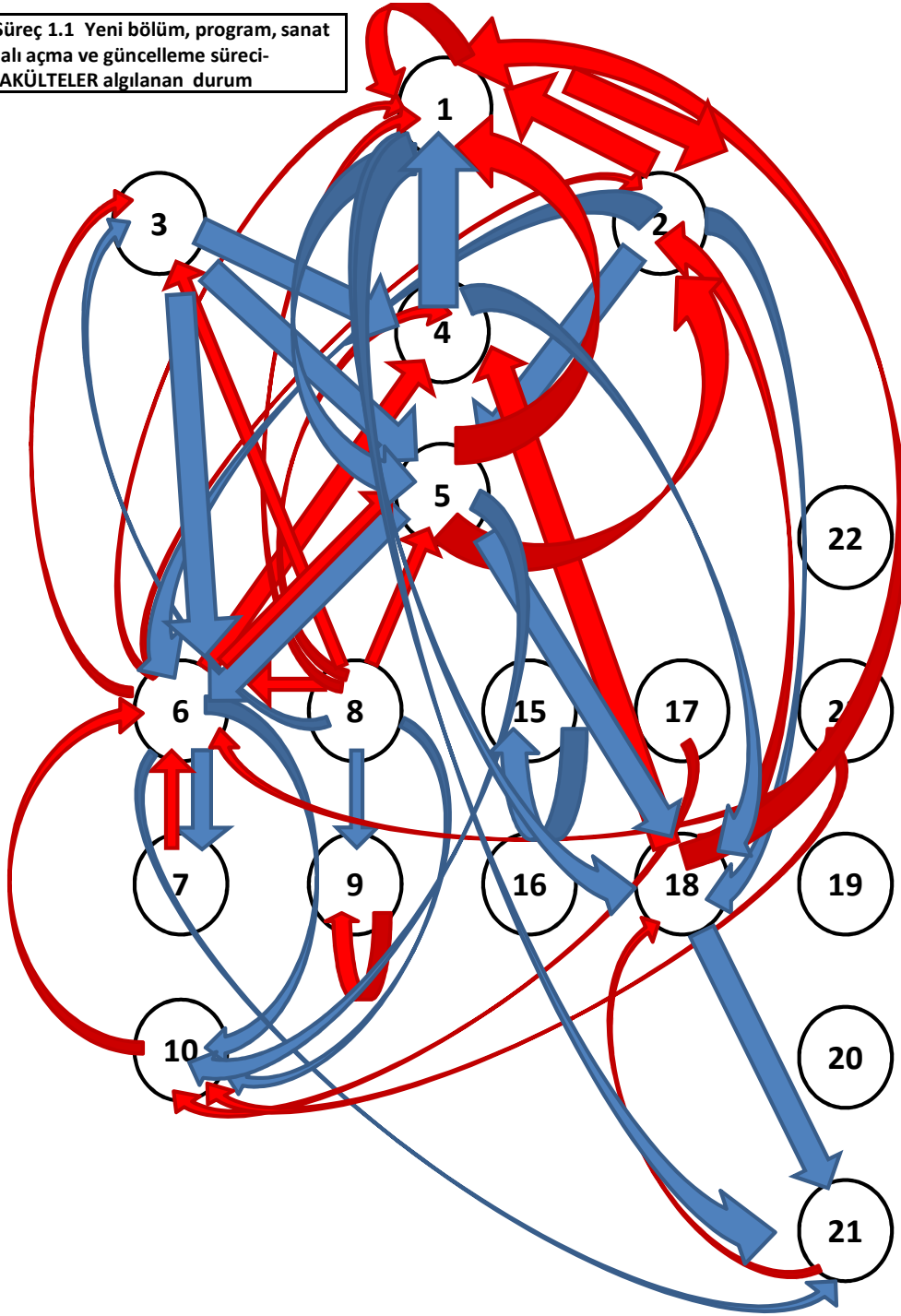
de dahil pek çok birime talimat gitmekte, bu birimlerden rapor akışı her zaman Dekanlık ve MYO Müdürü aracılığıyla olmamaktadır. Örneğin 3 nolu makamdan talimat iletilen yerlerden hiç birisinden bu makama bir geribildirim gelmemektedir. Dört numaralı rektörlük makamı talimat almakta, talimat vermekte, rapor almakta ancak bu haritaya göre rapor verdiği bir yer bulunmamaktadır. Buna karşılık Rektör Yardımcılığından (5) iletilen rapor bulunduğundan, bu zorunluluğun karşılandığı düşünülmelidir. Tam da bu nedenle, bu iki görevin birlikte değerlendirilmesinde yarar vardır. Rektörlük makamı (4), Rektör Yardımcılığı ile birlikte düşünülmeli, bu iki birim kendi arasında bir iletişim ağı oluşturmalıdır.

Bilgi akışının gösterildiği bu iki haritaya ilaveten, bir anlamda yetki sorumlulukların dağılımının nasıl algılandığını gösteren harita ise Şekil 34'de verilmiştir. Şekilden de görüldüğü gibi, 1 ve 3 nolu makamlar talimat vermekte ve rapor almaktadır. 3 nolu makam ise talimat vermekte fakat hiç rapor almamaktadır. Döngüsel bu aksaklığın giderilmesi için Mütevelli Heyet kademesindeki makamlar arasında kurulacak iletişimle yetki sorumlulukların yerine getirilmesindeki atlamalar engellenecek, bilgi talimat akışındaki eksiklikler giderilebilecektir. Bu durumda Mütevelli Heyet düzeyinden talimat bir yerden çıkacak, bunun sonuçlarına ilişkin geri bildirim de tek yere iletilecektir. Bunun dışında Rektör ve yardımcılıkları arasında sağlanacak olan iletişimle, bu kademede görev yetki ve sorumlulukların yerine getirilmesinde haritada görülen eksiklikler de giderilmiş olacaktır. Benzer çözümlerin diğer kademelerde de yerine getirilmesi gereklidir.

Sürecin işleyişine ilişkin öneriyi gösteren Şekil 35 incelendiğinde anlaşılacağı gibi, Mütevelli Heyet kademesinin, tamamen akademik işlerle ilgili birinci ana süreci 'eğitim öğretim' sürecinin ilk alt süreci olan 'yeni bölüm, program, sanat dalı açma ve güncelleme süreci'ndeki işlerle ilgili talepleri Provost/Rektör Yardımcılığına (P) iletilecektir. Bunun dışında, Mütevelli Heyet kademesi, bu süreçle ilgili olarak, Planlama Müdürlüğü (18) ve Genel Sekreterliğe (19) de talimat verir ve bilgilenir. Ancak uygulamaya ilişkin konuların Provost/Rektör Yardımcılığı kanalıyla ilgili birimlere iletildiği ve yine o kanaldan rapor alındığı bir sürecin çalıştırılması öngörülmektedir. Provost/Rektör Yardımcılığı süreçle ilgili talimatlarını Dekanlık, MYO Müdürlüğü, Enstitü Müdürlükleri (8) ve YDYO Müdürlüğüne (15) iletir. Sonuçları da onlardan gelen geribildirimle takip eder, Rektörlük ve Mütevelli Heyet kademelerini sonuçlardan haberdar eder. Dekanlık MYO Müdürlüğü, Enstitü Müdürlükleri ve YDYO Müdürlüğü kendi iç dinamikleriyle süreci işletecekler ve raporlarını oluşturarak Provost/Rektör Yardımcılığına iletceklerdir.

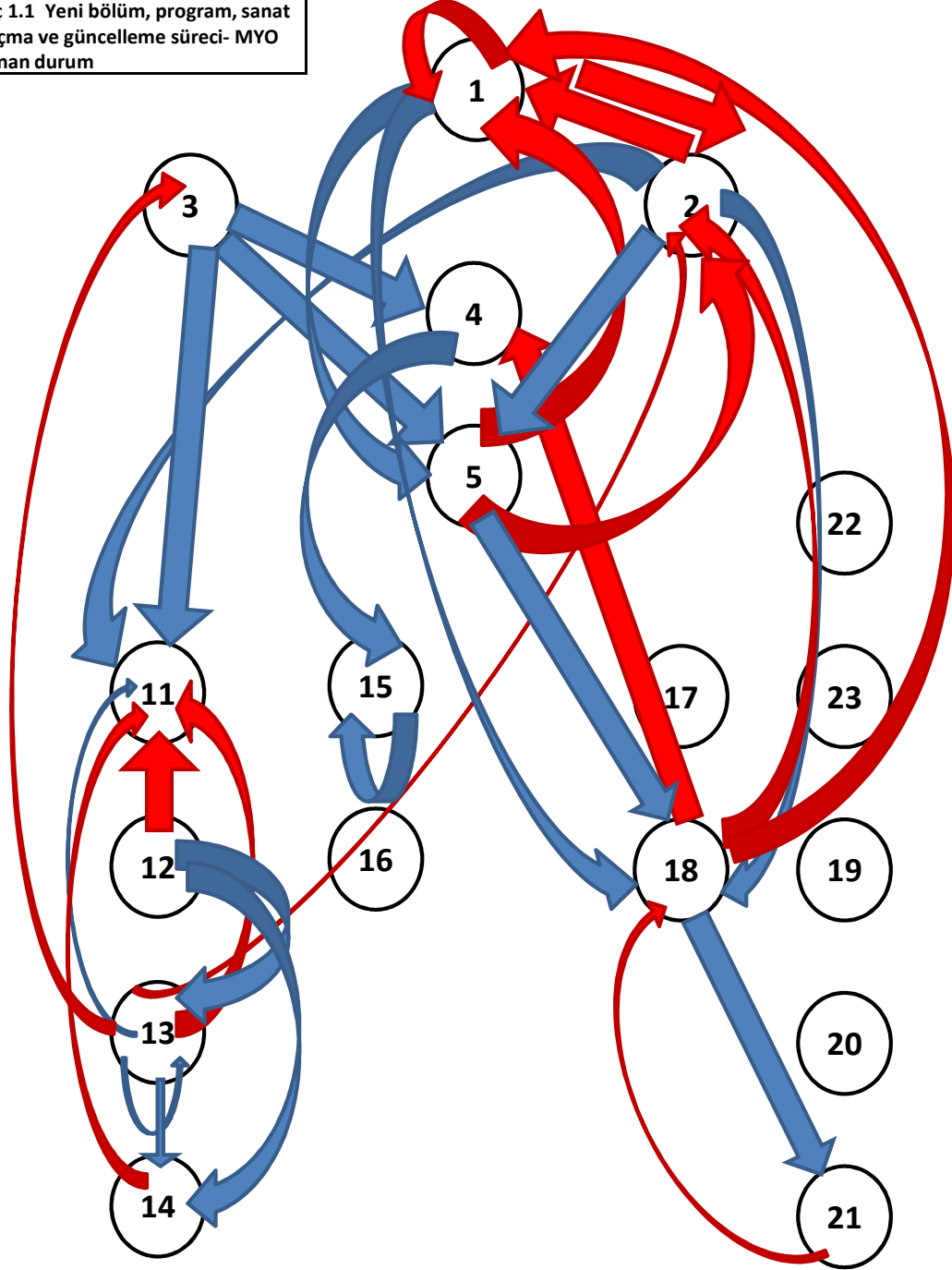
Bu süreçte, Provost/Rektör Yardımcılığı gördüğü lüzum üzerine kendisi de bir öneri ile gelebilir. Bu durumda Mütevelli Heyet kademesini bu düşüncesinden haberdar eder, geribildirim alır ve süreci yine tanımlanan akışı takip ederek işletir.

Süreç 1.1 Yeni bölüm, program, sanat dalı açma ve güncelleme süreci-  
FAKÜLTELER algılanan durum



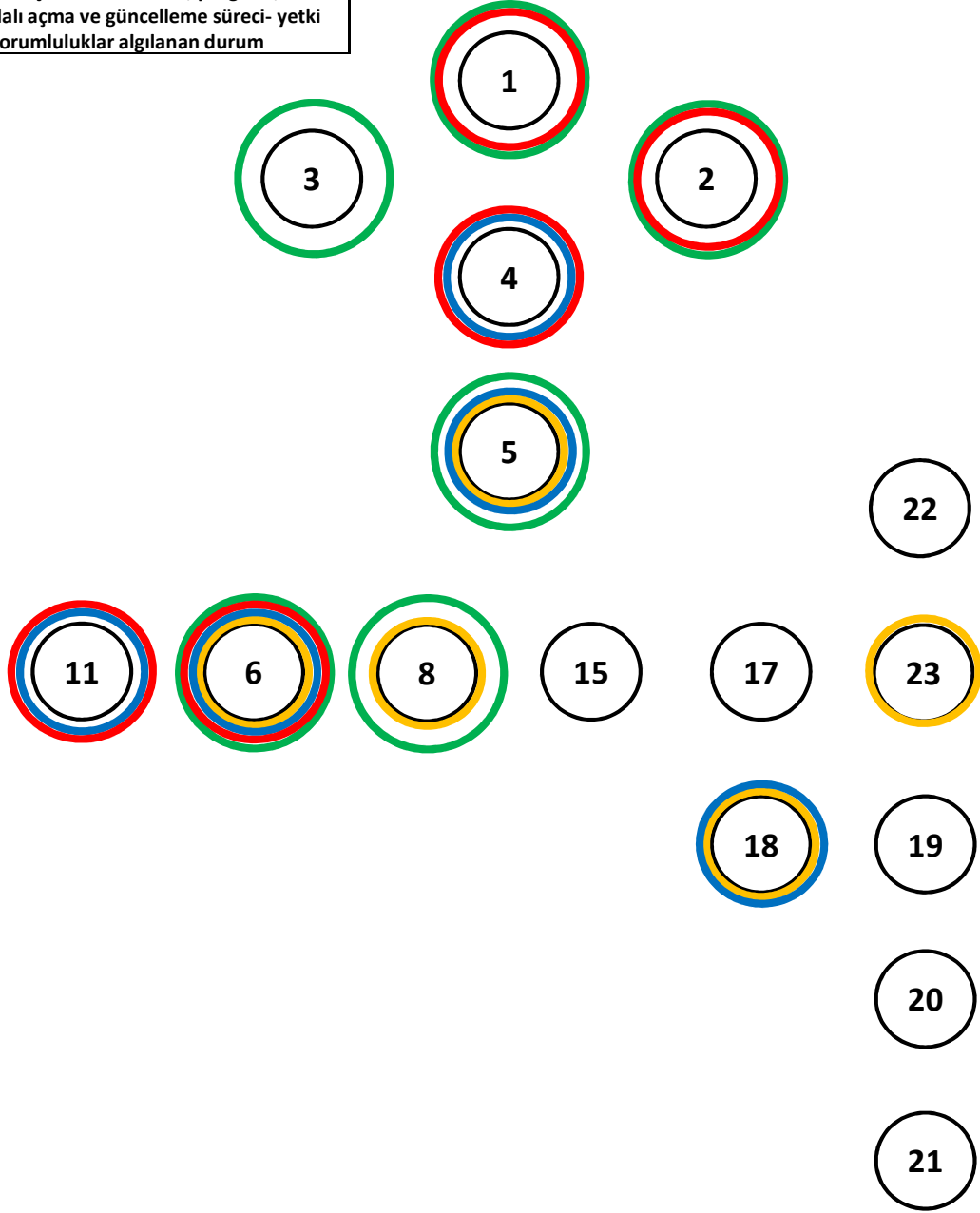
Şekil 32 Yeni bölüm, program, sanat dalı açma ve güncelleme sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 1.1 Yeni bölüm, program, sanat dalı açma ve güncelleme süreci- MYO algılanan durum



Şekil 33 Yeni bölüm, program, sanat dalı açma ve güncelleme sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

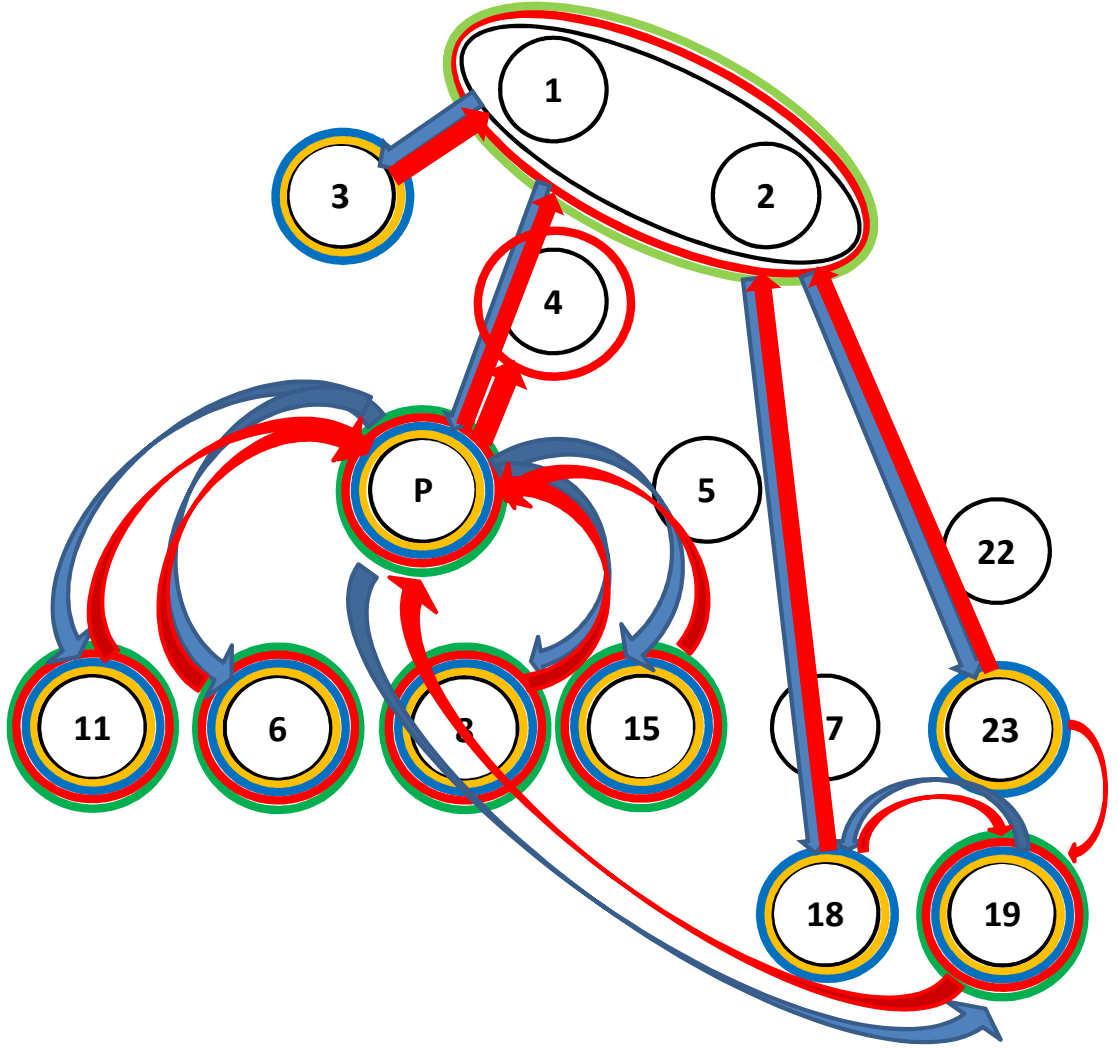
Süreç 1.1 Yeni bölüm, program, sanat dalı açma ve güncelleme süreci- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 34 Yeni bölüm, program, sanat dalı açma ve güncelleme sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



Süreç 1.1 Yeni bölüm, program, sanat dalı açma ve güncelleme süreci-öneri



Şekil 35 Yeni bölüm, program, sanat dalı açma ve güncelleme sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

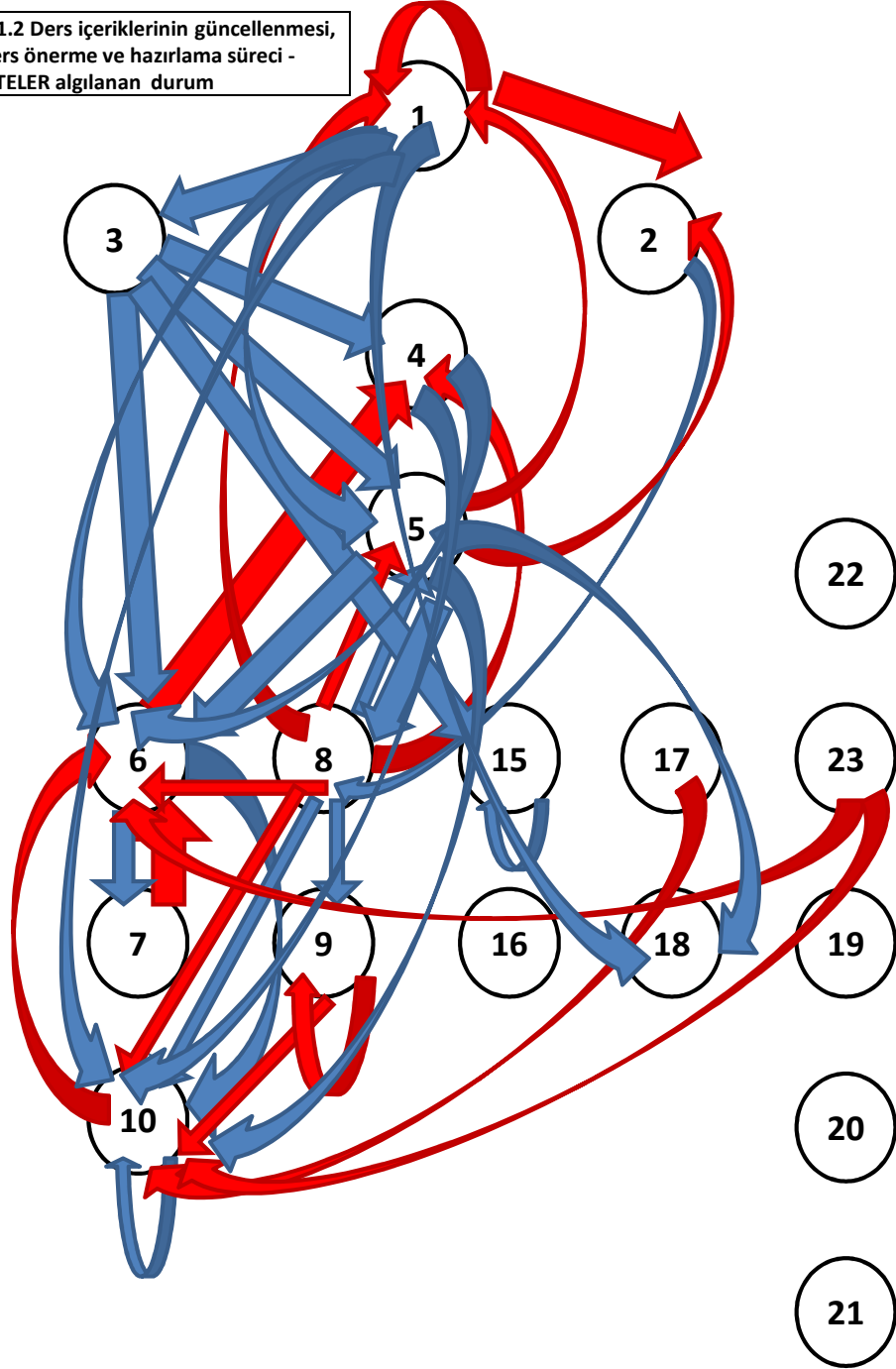
## 1.2 Ders İçeriklerinin Güncellenmesi, Yeni Ders Önerme ve Hazırlama Süreci

Ders içeriklerinin güncellenmesi, yeni ders önerme ve hazırlama sürecinin halihazırda Fakülteler ve MYO'ndaki işleyişine ilişkin algıyı gösteren haritalar sırasıyla Şekil 36 ve 37'de görülmektedir. Bu süreçte Mütevelli Heyet (1, 2, 3) kademesindeki 1 nolu Makamdan 3 nolu makama, 2 nolu makamdan 8 nolu makama (Enstitü Müdürlüğü) talimat gitmektedir. 3 Nolu makam ise Rektörlük (4) ve altındaki görevlilerden oluşan 3 ayrı kademedeki talepte bulunmaktadır. 23 Nolu makam (Müşavirlik) ise hem Dekanlık (6) hem Bölüm Başkanlıklarına (10) rapor iletmektedir. Keza 17 nolu makam (Merkez Müdürlüğü) Bölüm Başkanlığına rapor iletmektedir. MYO tarafına ait sürece bakıldığında ise MYO Müdürlüğü'nün tüm süreci kendi iş dinamiği içinde çözdüğü ve Rektörlüğe raporladığı görülmektedir. Ancak bu süreçte Planlama Müdürlüğü'nün MYO altında yer alan birimlerinden birine (14 – MYO Program Başkanı) talimat vermesi anlaşılır bulunmamaktadır. Yine, her iki şekil birlikte incelendiğinde talimat rapor döngülerinin tamamlanmadığı görülmektedir. Şekillere göre en yoğun talimat veren 3 nolu makam hiç rapor almamaktadır.

Görev yetki ve sorumlulukların algılanışının gösterildiği Şekil 38'de bu durum açıkça görülmektedir. Bu şekle bakıldığında Rektörlük yönetim kademesinin (4 ve 5) rapor verme konusunda aksadığı görülmektedir. Keza 8 (Enstitü Müdürü) ve 11 (MYO Müdürü) nolu makamlarda döngü tamamlanmamakta, 18 nolu makam (Planlama Müdürlüğü) talimat almakta ancak rapor vermemektedir.

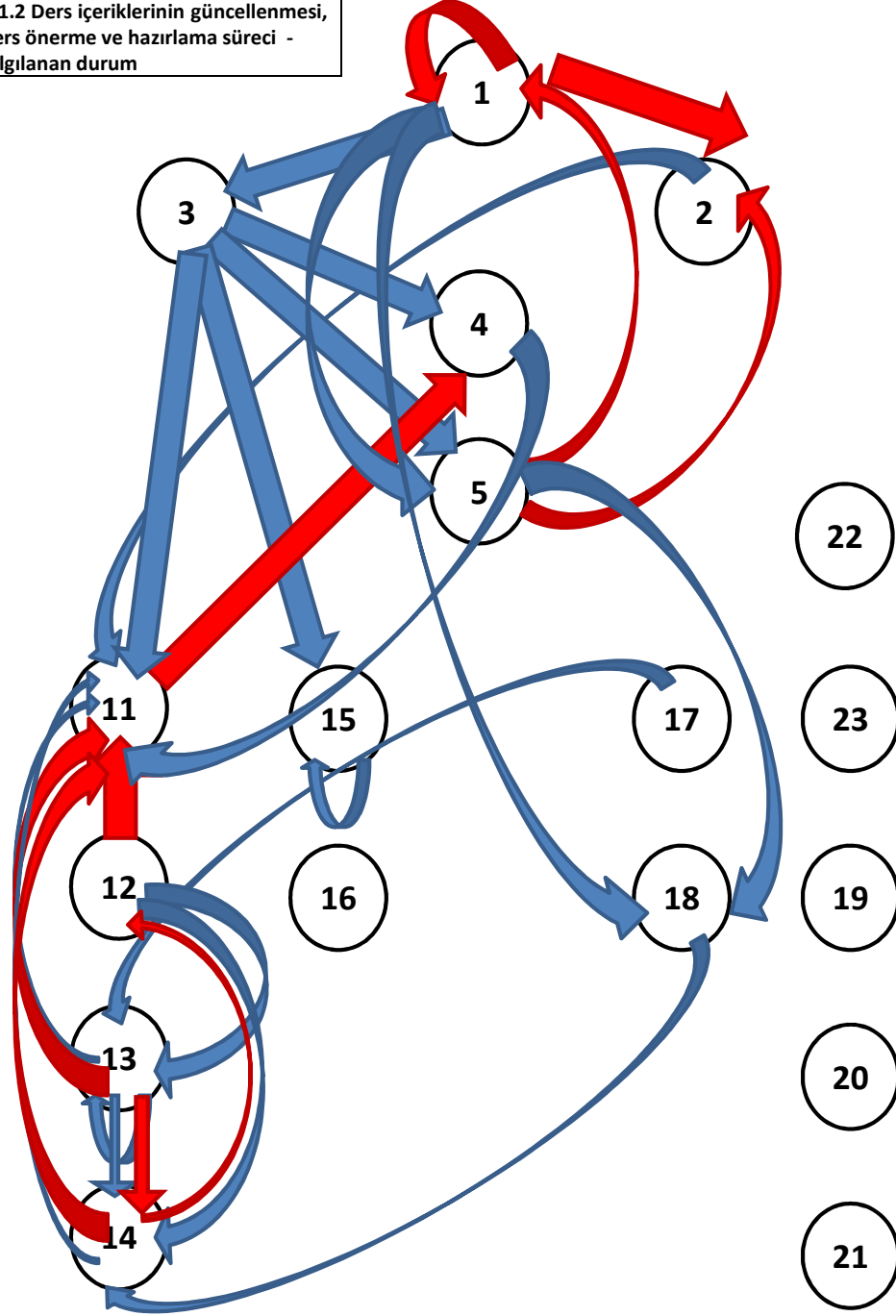
Bu süreç için önerilen işleyiş Şekil 39'da verilmiştir. Provost/Rektör Yardımcılığı (P), süreci başlatan kişidir. Süreçle ilgili talimatı Dekanlık (6), MYO Müdürlüğü (11), Enstitü Müdürlüğü (8) ve YDYO Müdürlüğüne (15) vermekte, onlardan geribildirim almakta, Rektör (4) ve Mütevelli Heyet kademesini (1, 2, 3) bilgilendirmektedir. Bu süreçte Hukuk Müşavirliği (23), Genel Sekreterlik (19) ve Planlama Müdürlüğü (18) de renk kodları ile belirtilen görevleri yerine getirmektedir. Süreçte Rektörlük ve Mütevelli Heyet kademesi sadece bilgi almaktadır, Provost/Rektör Yardımcısı ise Hukuk Müşavirliği ve Planlama Müdürlüğü ile temastadır, Genel Sekreterlik tüm birimlerle etkin bir çalışma yürütmektedir.

Süreç 1.2 Ders içeriklerinin güncellenmesi,  
yeni ders önerme ve hazırlama süreci -  
FAKÜLTELER algılanan durum



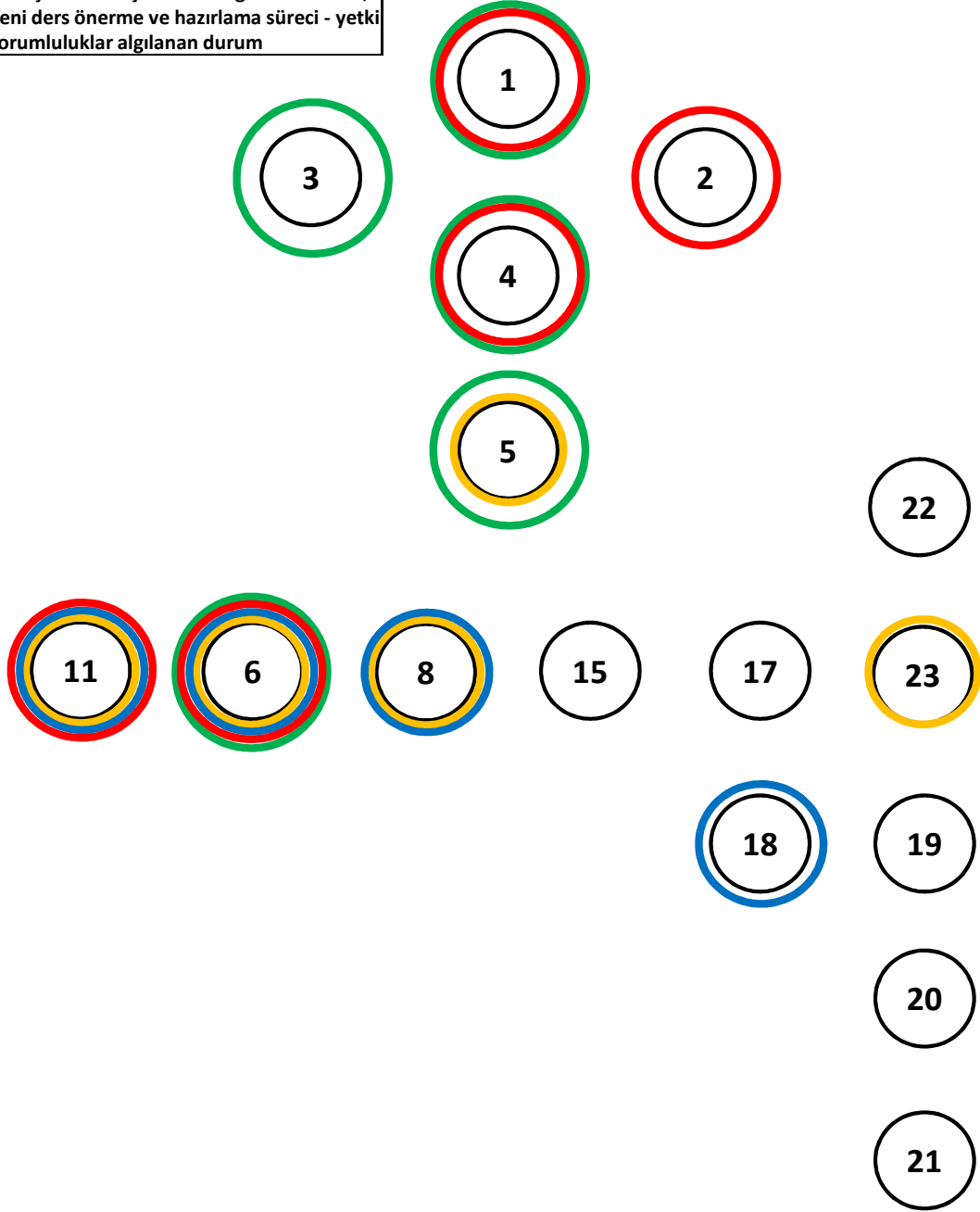
Şekil 36 Ders içeriklerinin güncellenmesi, yeni ders önerme ve hazırlama sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 1.2 Ders içeriklerinin güncellenmesi,  
yeni ders önerme ve hazırlama süreci -  
MYO algılanan durum



Şekil 37 Ders içeriklerinin güncellenmesi, yeni ders önerme ve hazırlama sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 1.2 Ders içeriklerinin güncellenmesi,  
yeni ders önerme ve hazırlama süreci - yetki  
sorumluluklar algılanan durum



Şekil 38 Ders içeriklerinin güncellenmesi, yeni ders önerme ve hazırlama sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



### 1.3 Derse Devamı İzleme ve Sınav Yapma Süreci

Bu sürecin MYO ve Fakülteler bazında işleyişinin nasıl algılandığını gösteren haritalar Şekil 40 ve 41'de, Şekil 42'de ise görev yetki ve sorumlulukların bu algı bağlamındaki dağılımı görülmektedir. Her üç harita birlikte değerlendirildiğinde şunları söylemek mümkündür. Mütevelli Heyet Başkanı ve Başkan Vekili (1, 2) derse devamı izleme ve sınav yapma' sürecinde değişik kademelere talimat vermekte ve süreçte Rektör Yardımcılığından (5) rapor almaktadır. Önceki süreçte olduğu gibi, 3 nolu Mütevelli Heyet Başkan Danışmanı pek çok kademeye talimat vermekte ancak hiç rapor almamaktadır. Talimat ileten makamlardan Rektör Yardımcılığı rapor etmekte ancak kendisi hiç rapor almamaktadır. Buna karşılık süreçle ilgili rapor vermeyen Rektör (4), rapor almaktadır.

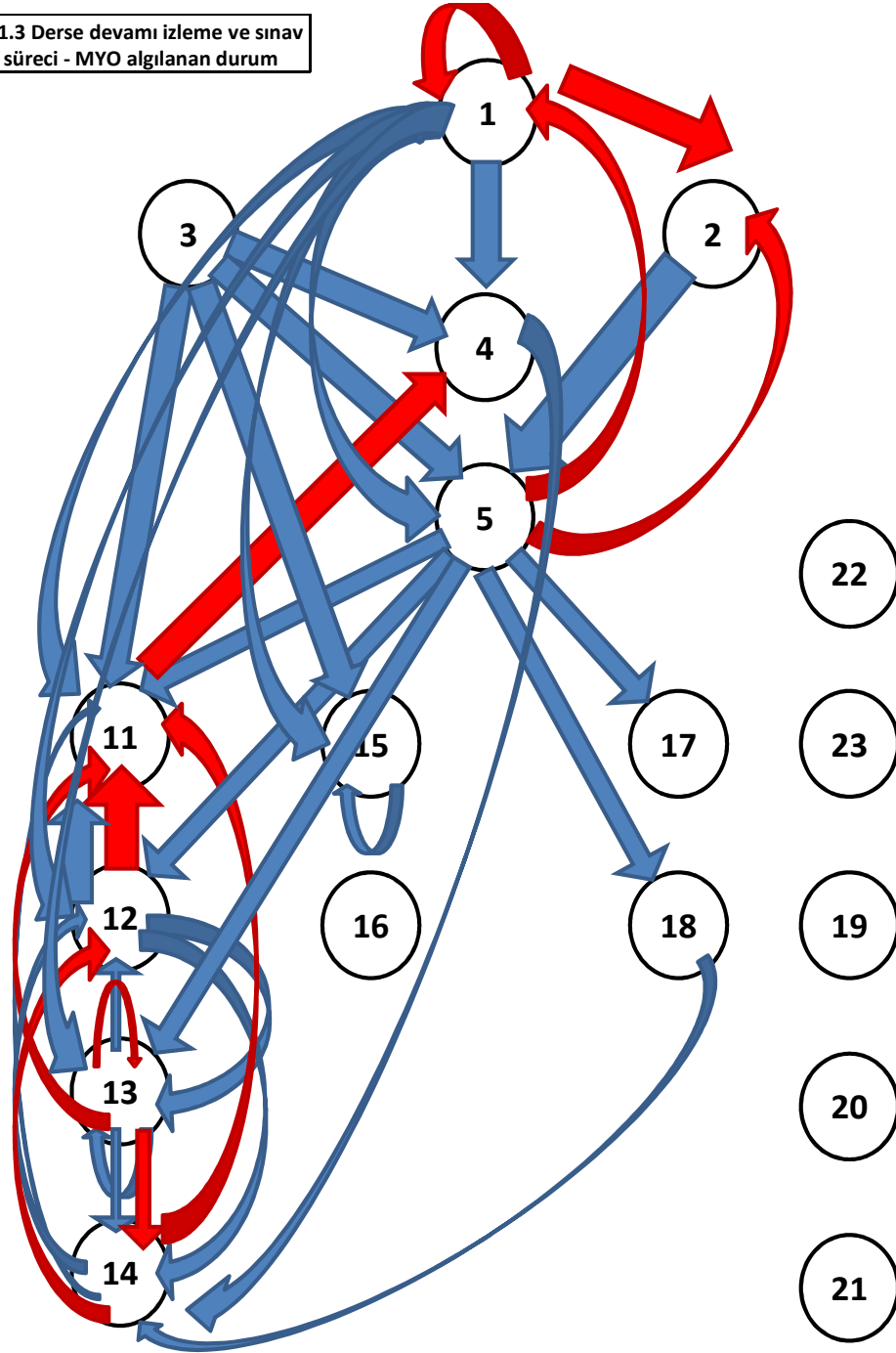
MYO Müdürü (11) talimat ve rapor almakta, rapor vermekte ancak talimat vermemektedir. Bu süreçte Doğrudan Dekan Yardımcılığına (7), MYO Yardımcılığına (12) talimat gittiği görülmektedir. Enstitü Müdürlüğü (8) talimat almamakta, talimat vermekte ve rapor vermektedir.

Derse devamı izleme ve sınav yapma süreci için önerilen süreç akışı Şekil 43'de verilmiştir. Bu süreçte Mütevelli Heyet ve Rektör sadece rapor alan konumunda olmalıdır. Provost/Rektör Yardımcılığı (P) süreçle ilgili tüm karar ve talimatlarını Dekan (6), MYO Müdürü (11), Enstitü Müdürü (8) ve YDYO Müdürüne (15) ileterek ve Genel Sekreterlik (19) ve Planlama Müdürlüğü (18) ile birlikte sürdürür. Dekanlıkların ve onlara bağlı birimlerin bu süreçte doğal olarak rutin bir takip ve raporlama görevi vardır.



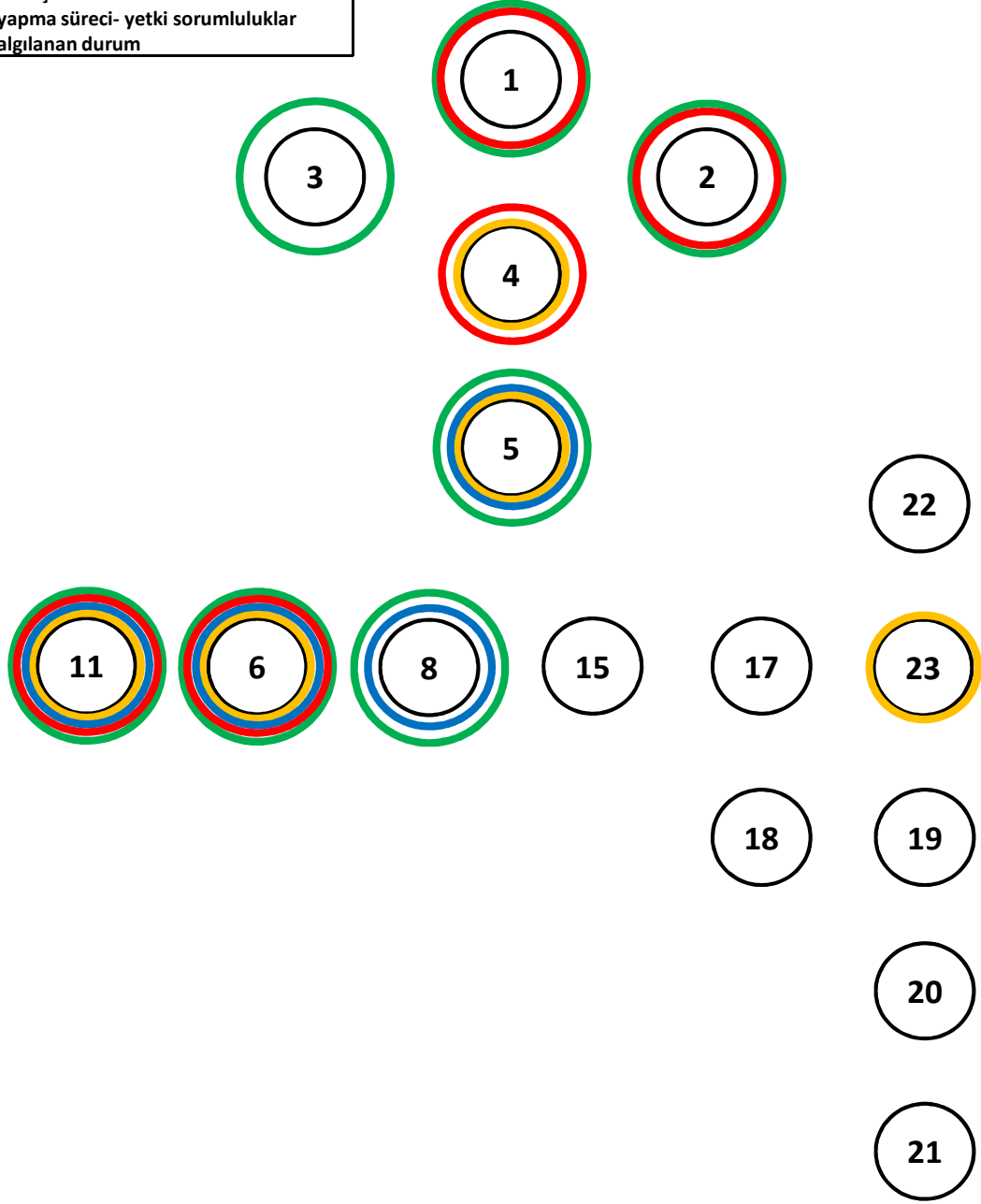


Süreç 1.3 Derse devamı izleme ve sınav yapma süreci - MYO algılanan durum



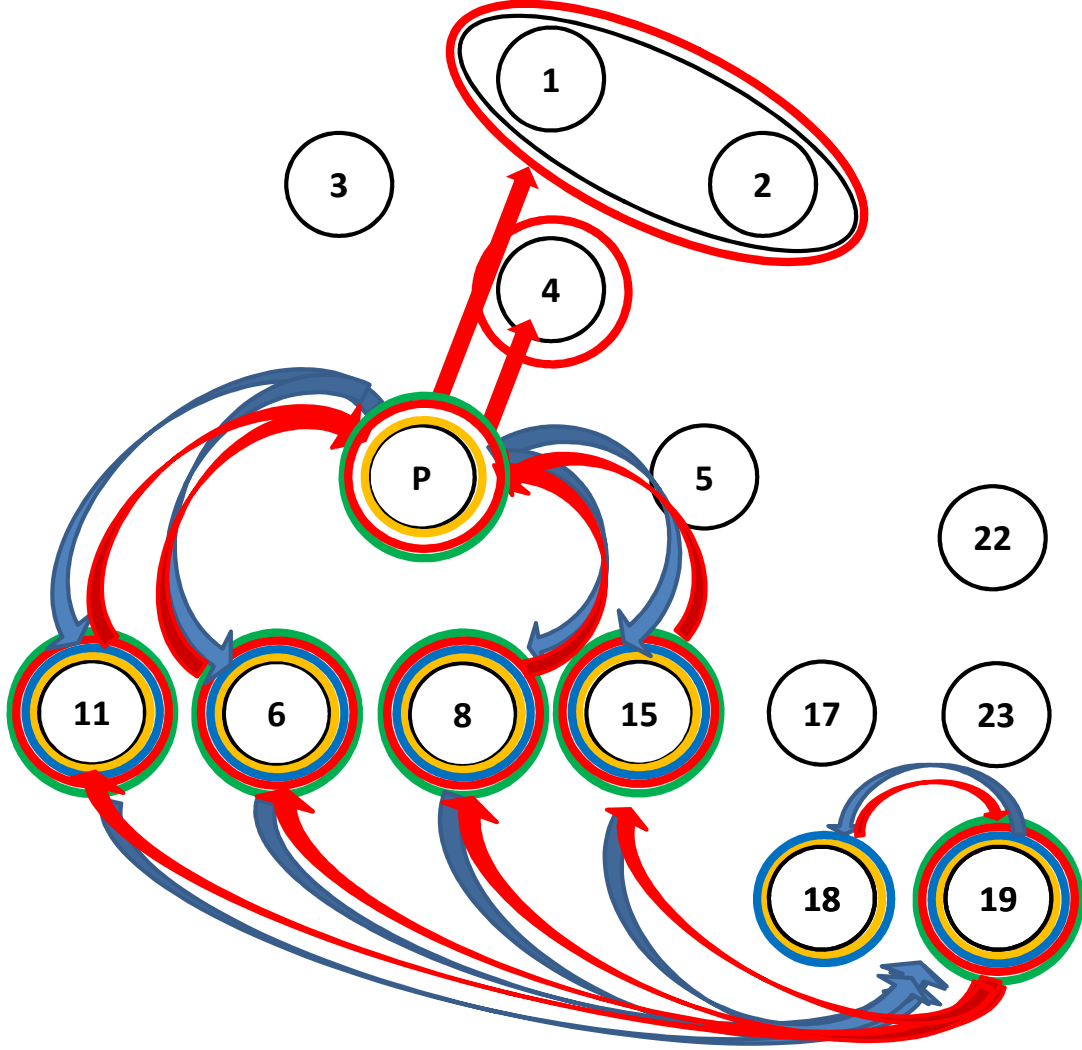
Şekil 41 Derse devamı izleme ve sınav yapma sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 1.3 Derse devamı izleme ve sınav yapma süreci- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 42 Derse devamı izleme ve sınav yapma sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 1.3 Derse devamı izleme ve sınav yapma süreci-öneri



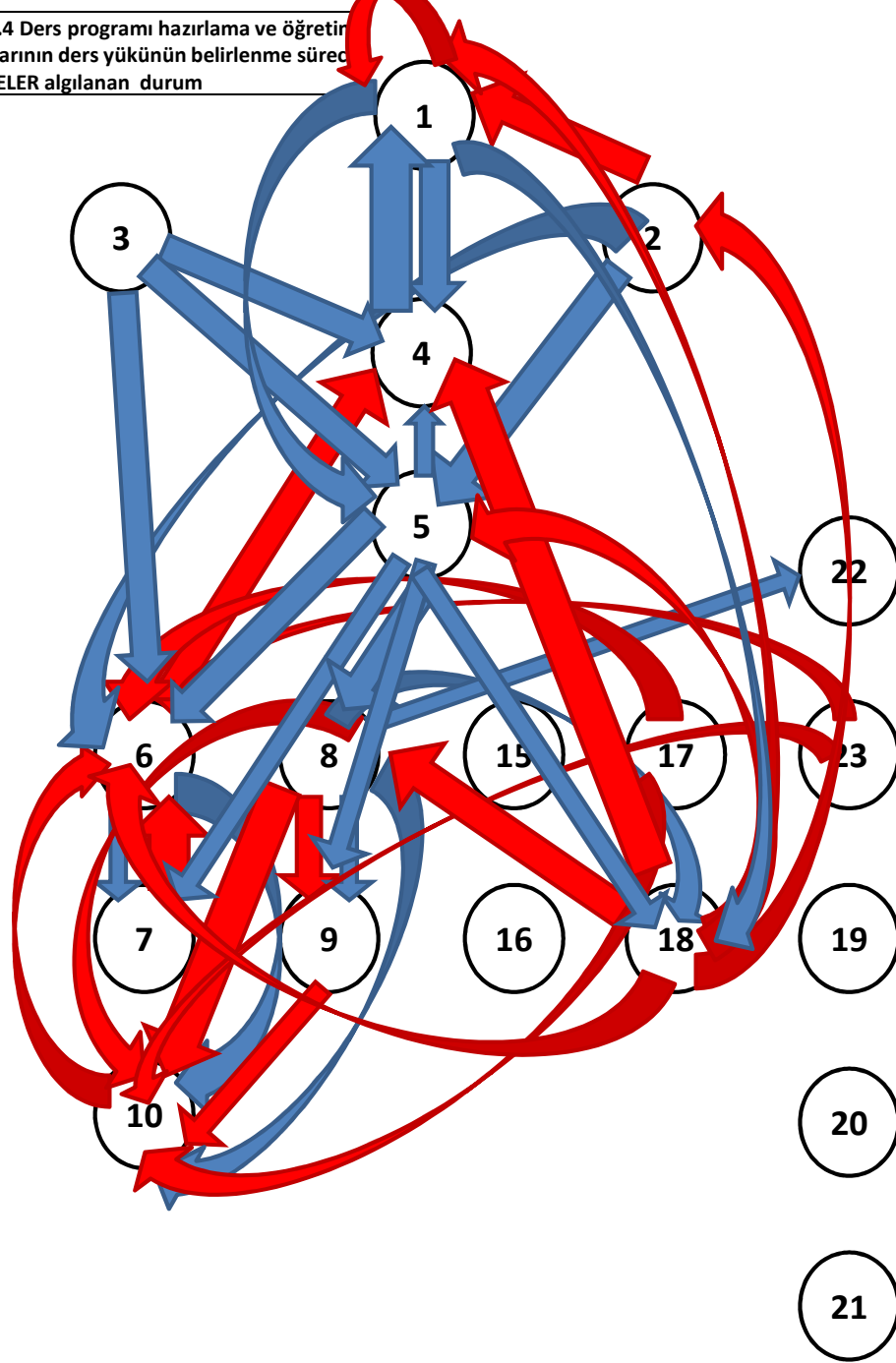
Şekil 43 Derse devamı izleme ve sınav yapma sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

#### 1.4 Ders Programı Hazırlama ve Öğretim Elemanlarının Ders Yükünün Belirlenme Süreci

Ders programı hazırlama ve öğretim elemanlarının ders yükünün belirlenme süreci için oluşturulan ve halihazırda Fakülteler ve MYO'daki işleyişine ilişkin algıyı gösteren şekiller 44, 45 ve 46'da görülmektedir. Algı olarak en karmaşık süreçlerden birisi olan bu süreçte Mütevelli Heyet kademesinden (1, 2, 3) çeşitli kademelere ayrı ayrı talimat gitmektedir. Keza Rektör Yardımcılığı (5) kademesinden de farklı birimlere ve onların alt birimlerine talimat iletilmektedir. Burada şaşırtıcı bir biçimde Fakültelerin Bölüm Başkanlıklarına (10) çok sayıda yerden rapor iletildiği görülmektedir. Enstitü Müdür (8) ve Müdür Yardımcılıklarından (9) Bölüm Başkanlıklarına yönelen bu akış doğru bir mekanizma tanımlanamamaktadır. Enstitü Müdürlükleri ile Bölümler arasındaki iletişimin Dekanlıklar (6) kanalından yürümesi gerekmektedir. Keza Merkez Müdürlüklerinin (17) de MYO'nun birimleri ile doğrudan ilişki kurmamaları, iletişimin MYO Müdürlüğü (11) aracılığıyla sağlanması gereklidir. Şekil 46 tek başına incelendiğinde de görüleceği gibi, halihazırda MYO Müdürlüğüne bu işlev olması gerektiği biçimde çalıştırılmamaktadır. Planlama Müdürlüğüne (18) talimat gelmekte ve talimat gelen birimlerden farklı birimlere rapor gitmektedir. Süreçte Genel Sekreterlik (19) herhangi bir görev yerine getirmemektedir.

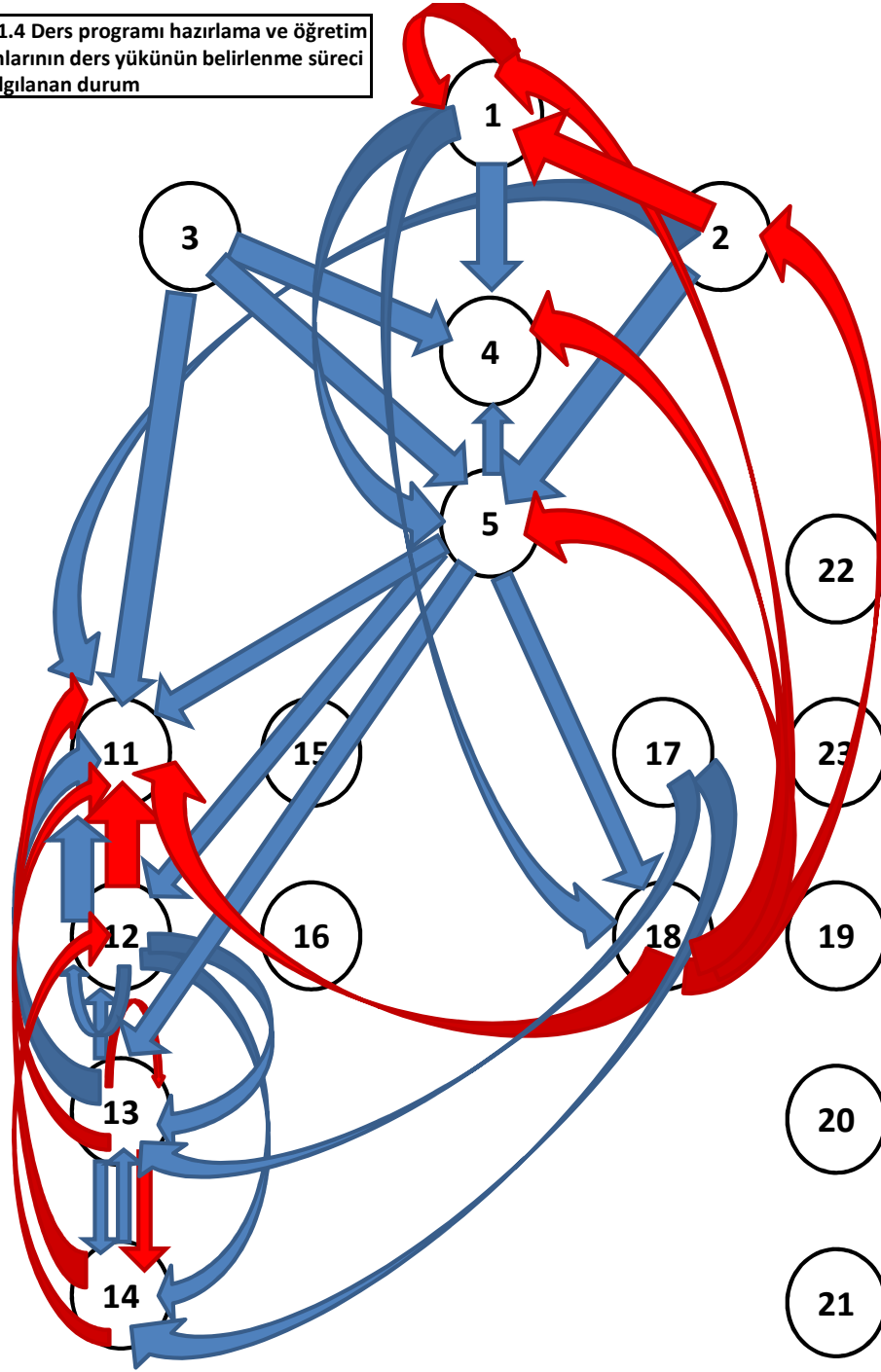
Bu süreç için önerilen yapıya gelince (Şekil 47); Mütevelli Heyet kademesi ve Rektörlük, önerilen yeni organizasyon şemasına uygun biçimde bu süreçle ilgili rapor alan konumundadır. Süreç, Provost/Rektör Yardımcısı (P) tarafından başlatılmalı, Mütevelli Heyet kademesi ve Rektörlük durumdan ve sonuçlardan haberdar edilmelidir. Bu süreç için önerilen iş akışı bir önceki süreç olan 'derse devamı izleme ve sınav yapma süreci' önerisi ile aynıdır. Genel Sekreterliğin aktif olarak yer aldığı bu süreçte, Planlama Müdürlüğü ile görüş alışverişi olmaktadır. Planlama Müdürlüğü'nün bu iki süreçte üstlendiği rol daha ziyade mekansal kaynakların yönetilmesi ile ilgilidir. Devlet üniversitelerinde bu tür planlamalar Genel Sekreterlik ve Fakülte Sekreterliklerinin görevleri arasında bulunmaktadır. Önerilen akışta, Planlama Müdürlüğü'nün sadece Genel Sekreterlik ile iletişiminde olması ve eğer bir bilgi paylaşımı söz konusu ise bunun Genel Sekreterlik aracılığıyla gerçekleştirilmesi sözkonusu olmaktadır. Bu süreçteki işlerin de tanımları gereği, doğal olarak akademik birimlerin rutin görevleri arasında olduğu hatırlanmalıdır.

Süreç 1.4 Ders programı hazırlama ve öğretim elemanlarının ders yükünün belirlenme süreci  
FAKÜLTELER algılanan durum



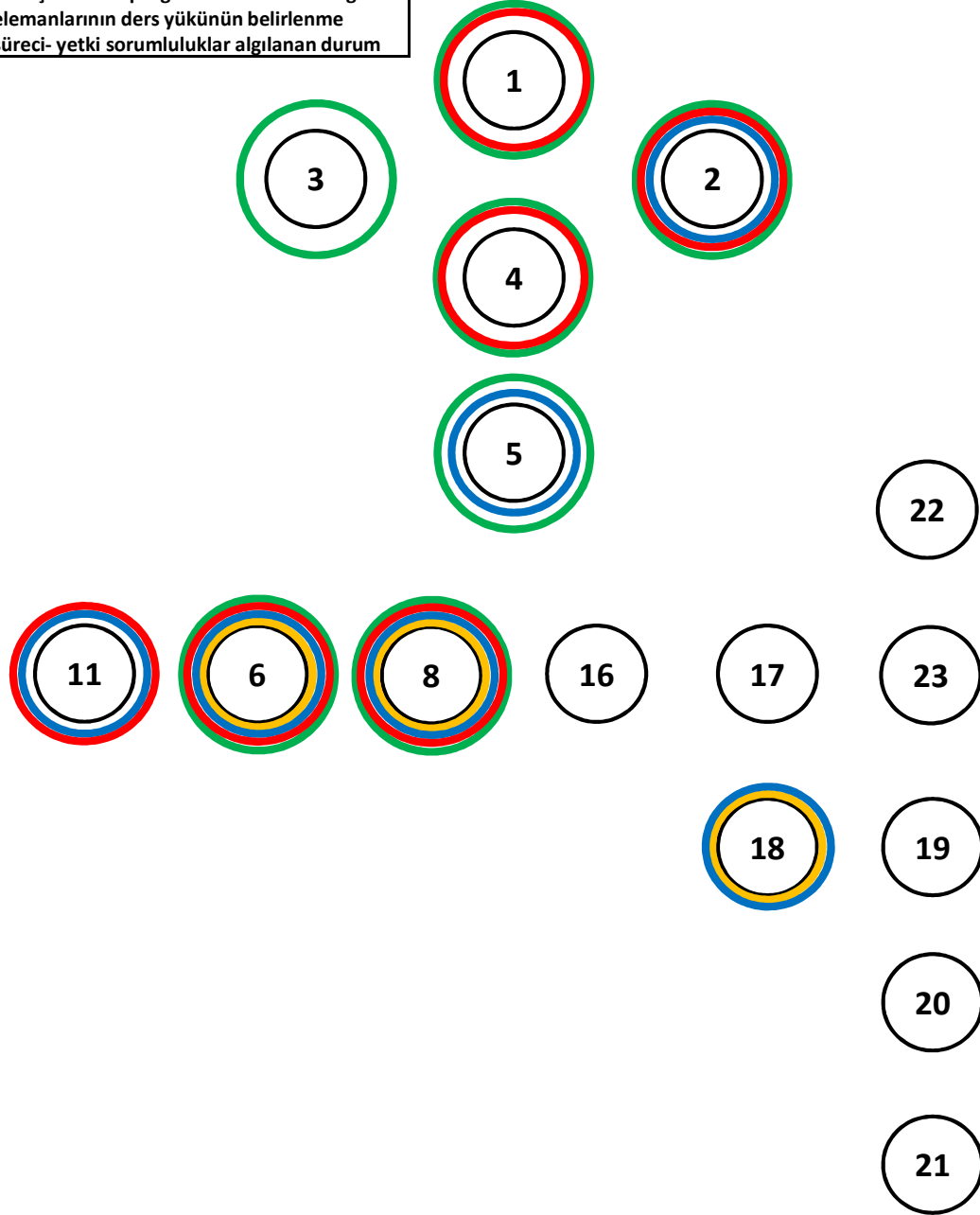
Şekil 44 Ders programı hazırlama ve öğretim elemanlarının ders yükünün belirlenme sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 1.4 Ders programı hazırlama ve öğretim elemanlarının ders yükünün belirlenme süreci MYO algılanan durum



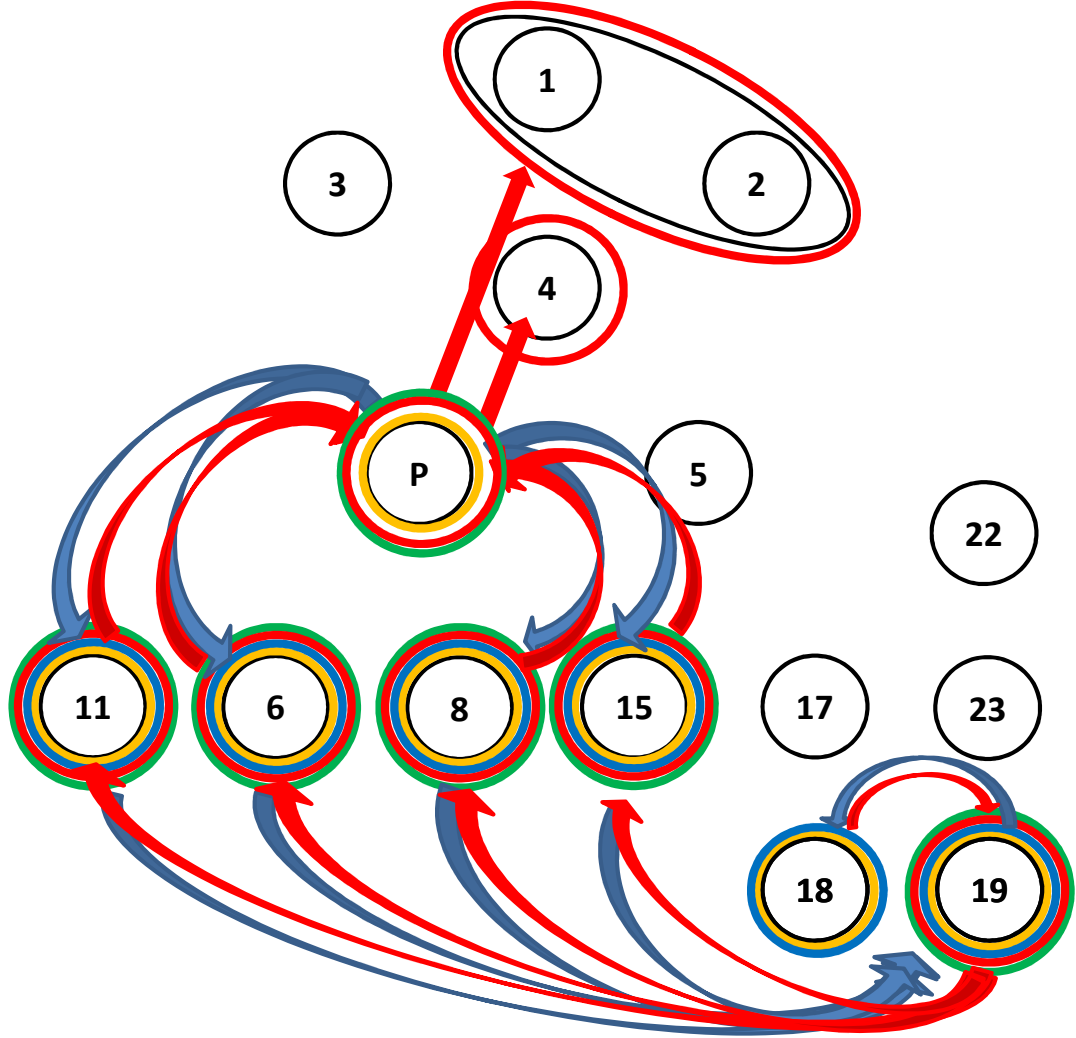
Şekil 45 Ders programı hazırlama ve öğretim elemanlarının ders yükünün belirlenme sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 1.4 Ders programı hazırlama ve öğretim elemanlarının ders yükünün belirlenme süreci- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 46 Ders programı hazırlama ve öğretim elemanlarının ders yükünün belirlenme sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 1.4 Ders programı hazırlama ve öğretim elemanlarının ders yükünün belirlenme süreci-öneri



Şekil 47 Ders programı hazırlama ve öğretim elemanlarının ders yükünün belirlenme sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita



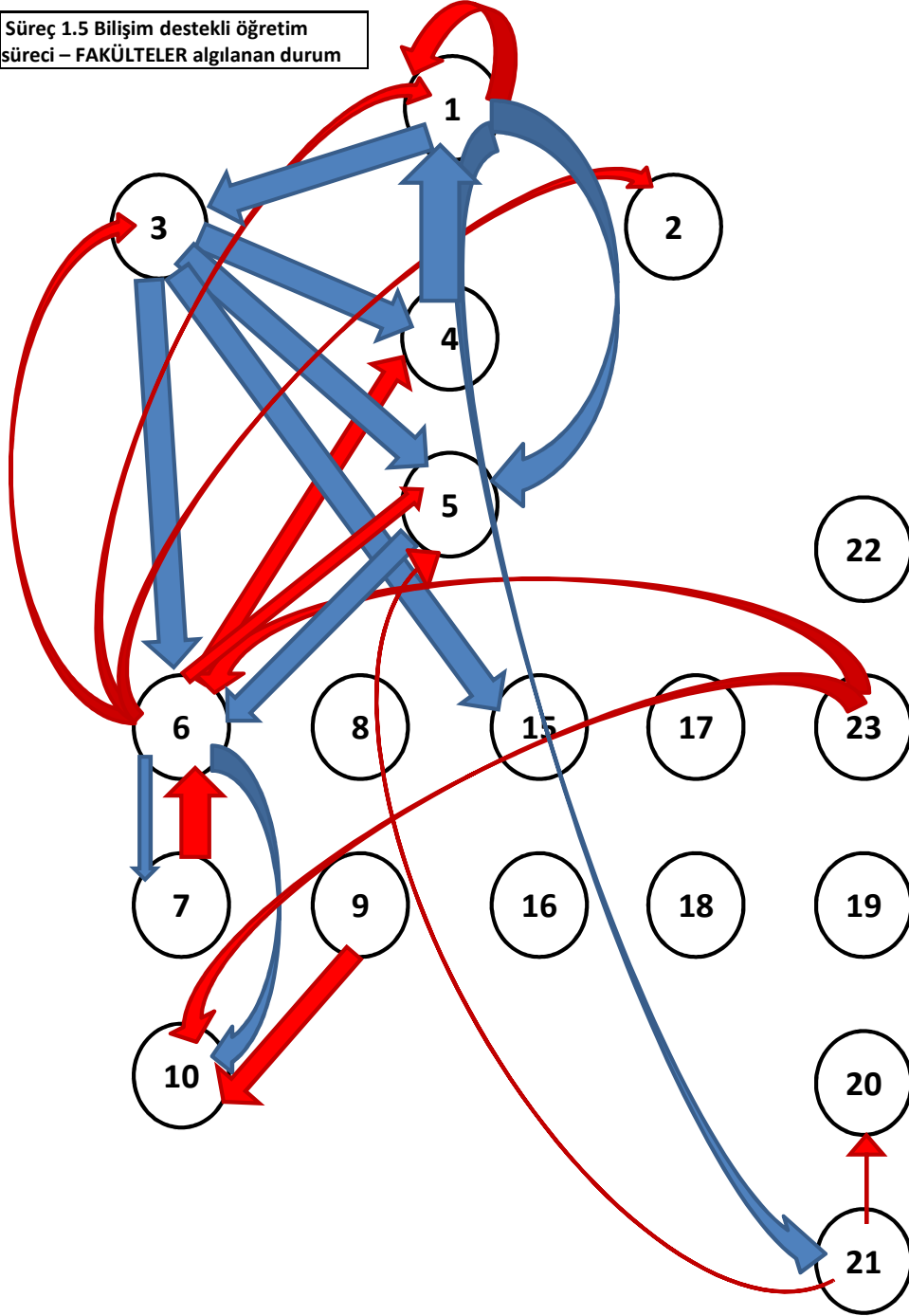
### 1.5 Bilişim Destekli Öğretim Süreci

Bilişim destekli öğretim süreci eğitim öğretim alt süreçleri arasında görece en az karmaşık süreçlerden bir olarak tezahür etmiştir (Şekil 48, 49, 50). Talimatlar 1 (Mütevelli Heyet Başkanı) ve 3 (Mütevelli Heyet Danışmanı) nolu makamlardan ağırlıklı olarak Rektör (4) ve Rektör Yardımcılığına (5) yönlendirilmektedir. Hukuk Müşavirliği (23) sürece katkıda bulunmaktadır ancak bu iletişim Bölüm Başkanları (10) aracılığıyla olmaktadır. Dekanlıklar (6); Rektörlük ve Rektör Yardımcılığına raporlamaktadır. Burada Dekanlıkların gereksinim bildirmesi de gözden kaçırılmaması gereken bir olasılıktır. Önceki süreçlerde de rastlandığı gibi, en fazla talimatın çıkış noktası olan 3 nolu makama bu süreçte zayıf bir biçimde rapor iletildiği tesbit edilmiştir. Önceki bazı süreçlere benzer şekilde bu süreçte de MYO Müdürünün (6) talimat ve rapor aldığı, görevleri arasında doğal olarak yer alması gereken talimat verme ve rapor verme bacağının ise eksik kaldığı görülmektedir.

Önerilen yapıda ise süreç (Şekil 51), Mütevelli Heyet kademesinden (1, 2, 3), Provost/Rektör Yardımcılığı kademesinden (P) veya Dekanlık (6) kademesinden başlatılabilecektir. Provost/Rektör Yardımcılığı bu konuda Dekanlıktan gelen ihtiyacı Mütevelli Heyet kademesi ile istişare ederek ve onları bilgilendirerek başlatabilir. Ya da Mütevelli Heyet kademesi bu konuda bir talep iletebilir. Üçüncü bir seçenek de ilgili sürecin doğrudan doğruya Provost/Rektör Yardımcılığı tarafından başlatılmasıdır. Provost/Rektör Yardımcılığı Hukuk Müşavirliği ile istişare eder ve süreç başlatılır. Genel Sekreterliğin (19) Planlama Müdürlüğü (18) ile görüş alış verişini gerek Provost/Rektör Yardımcılığına gerekse diğer birimleri iletilir. Tüm süreç Rektörlüğe de rapor edilir.

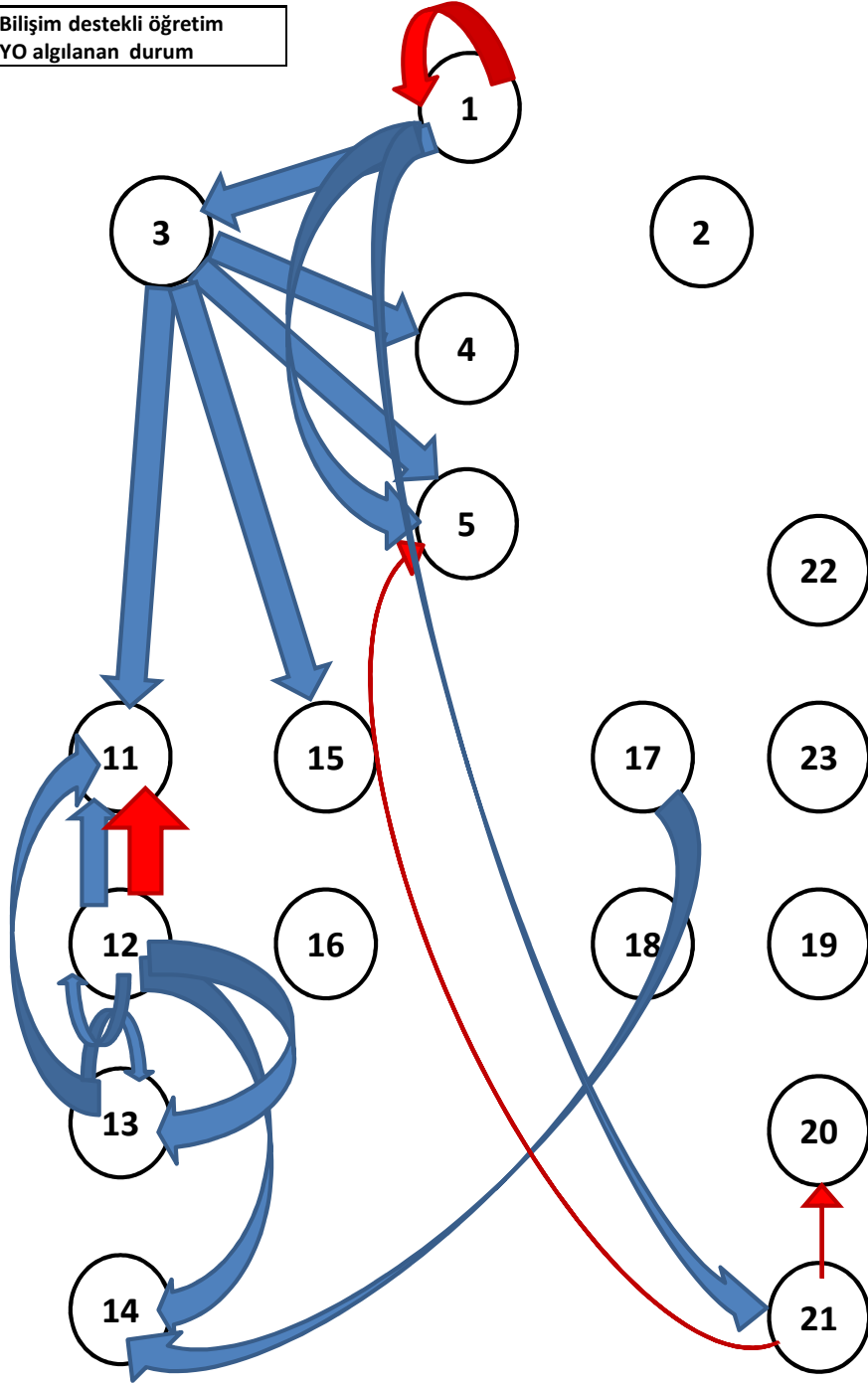
Bu süreçte de, özellikle kaynak kullanımı söz konusu olabileceğinden, Genel Sekreterlik bu konuyu Planlama Müdürlüğü ile istişare ederek Dekanlık, MYO Müdürlüğü (11), Enstitü Müdürlükleri (8) ve YDYO Müdürlüğüne (15) gerekli desteği verir.

Süreç 1.5 Bilişim destekli öğretim süreci – FAKÜLTELER algılanan durum



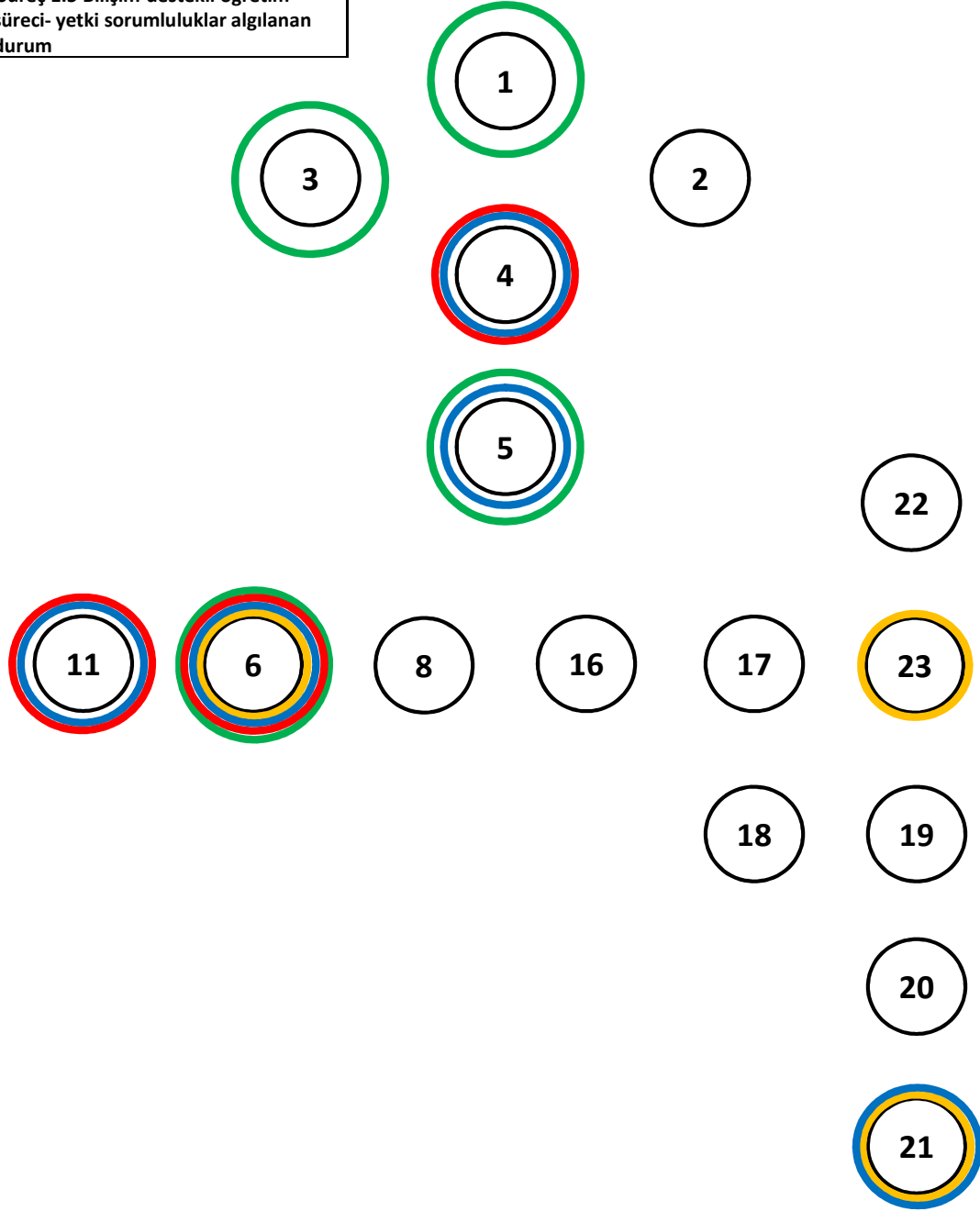
Şekil 48 Bilişim destekli öğretim sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 1.5 Bilişim destekli öğretim süreci – MYO algılanan durum

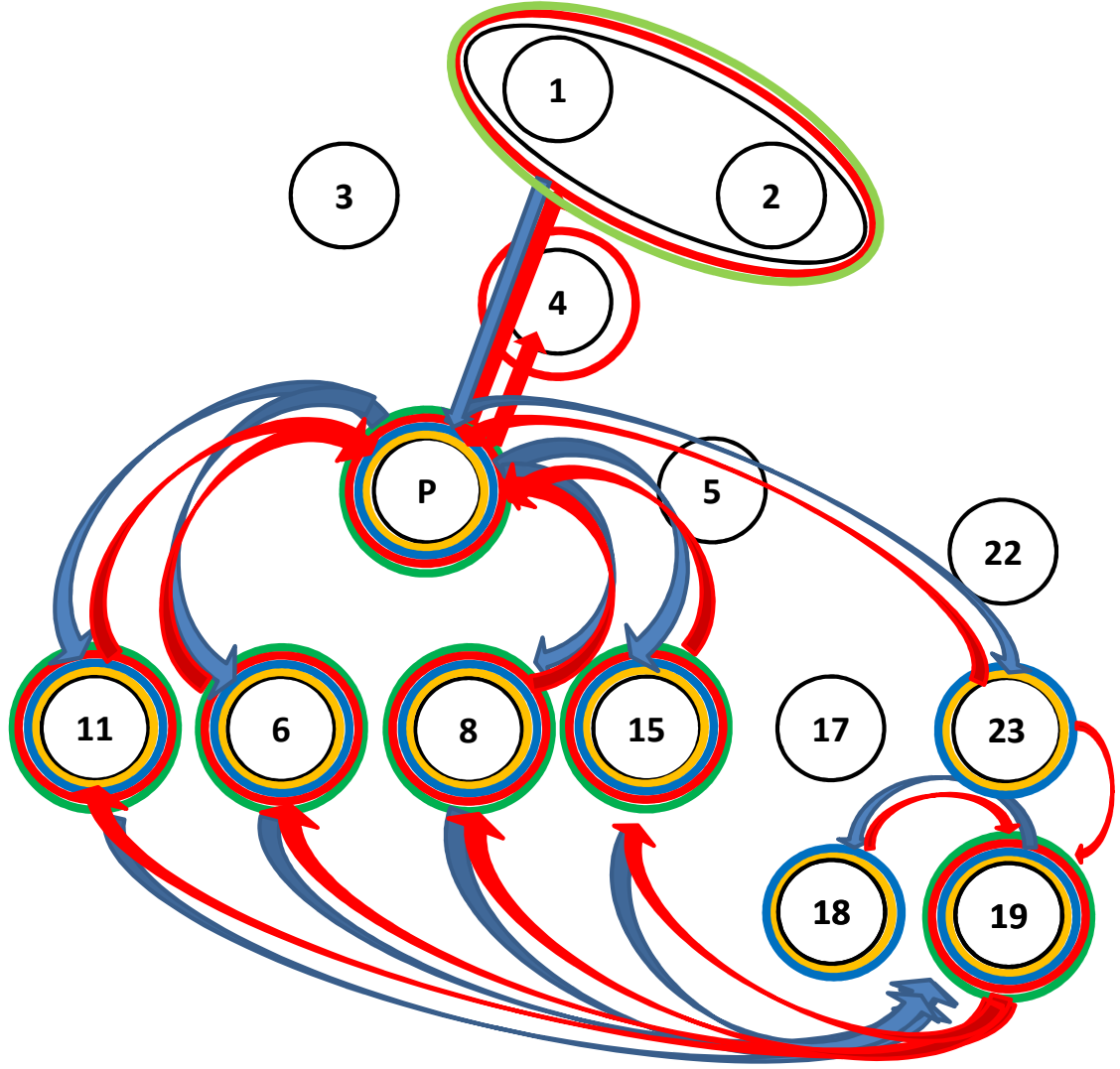


Şekil 49 Bilişim destekli öğretim sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 1.5 Bilişim destekli öğretim süreci- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 50 Bilişim destekli öğretim sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



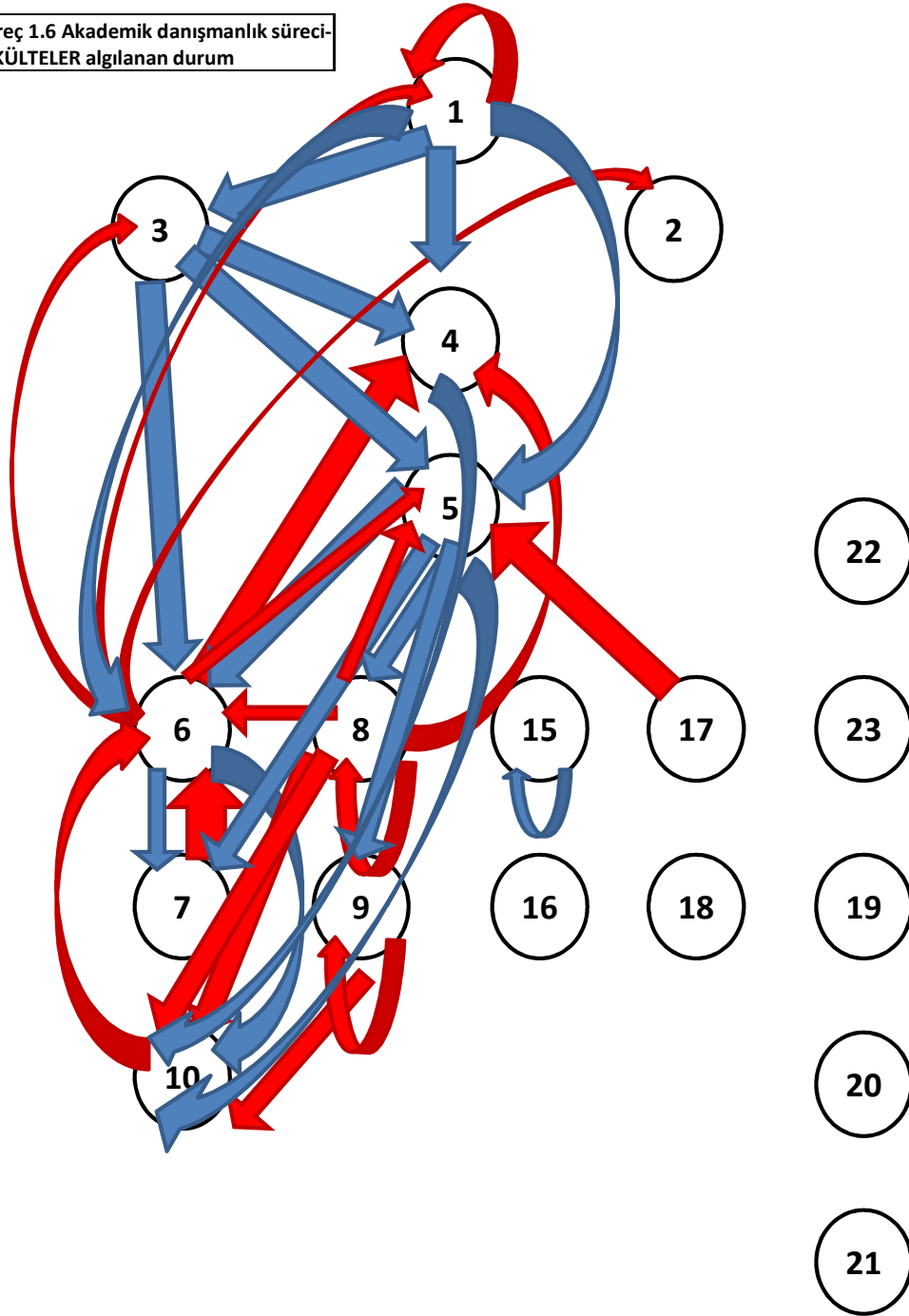
Şekil 51 Bilişim destekli öğretim sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

## 1.6 Akademik Danışmanlık Süreci

Akademik Danışmanlık süreci için algılanan talimat ve bilgi akışı ile görev yetki ve sorumluluklar Şekil 52, 53 ve 54'de görülmektedir. Akademik Danışmanlık sürecinde Mütevelli Heyet Kademesinden (1,2 3,) farklı kademelere talimat gitmektedir. Buna karşılık çok zayıf bir raporlama bulunmaktadır. Bu nedenle görev yetki ve sorumlulukların algılanışına ilişkin Şekil 2.36'da bu makamlara bir raporlama gösterilmemiştir. Algılanan duruma göre Merkez Müdürleri (17) de bu süreçte görev yapmaktadırlar. Oysa, Merkez Müdürlerinin aynı zamanda öğretim üyesi kimlikleri vardır ve ancak öğretim üyesi sıfatıyla ifa ettikleri görevle sırasında bu süreçte bir görev üstlenmelidirler. Bu süreçte Dekanlık (6), MYO Müdürlüğü (11), Enstitü Müdürlükleri (8) ve YDYO Müdürlerinin (15) görev yapmaları sözkonusudur. Genel Sekreterlik (19) ise altında bulunan Daire Başkanlıkları (21) nedeniyle sürecin doğal bir parçasıdır ve etkin görev yapmalıdır.

Bu bağlamda, önerilen yapı Şekil 55'de görüldüğü gibidir. Önerilen organizasyon şeması çerçevesinde, bu süreçte de Mütevelli Heyet kademesi ve Rektörlük (4) bilgilendirilmekte, süreç asıl olarak Provost/Rektör Yardımcısı (P) tarafından yürütülmektedir. Provost/Rektör Yardımcısının akademik işlerden sorumlu Rektör Yardımcısı olduğu ve bunun dışındaki konularla ilgili olarak diğer rektör yardımcılarının görev yaptığı gözden kaçırılmamalıdır.

Süreç 1.6 Akademik danışmanlık süreci-  
FAKÜLTELER algılanan durum

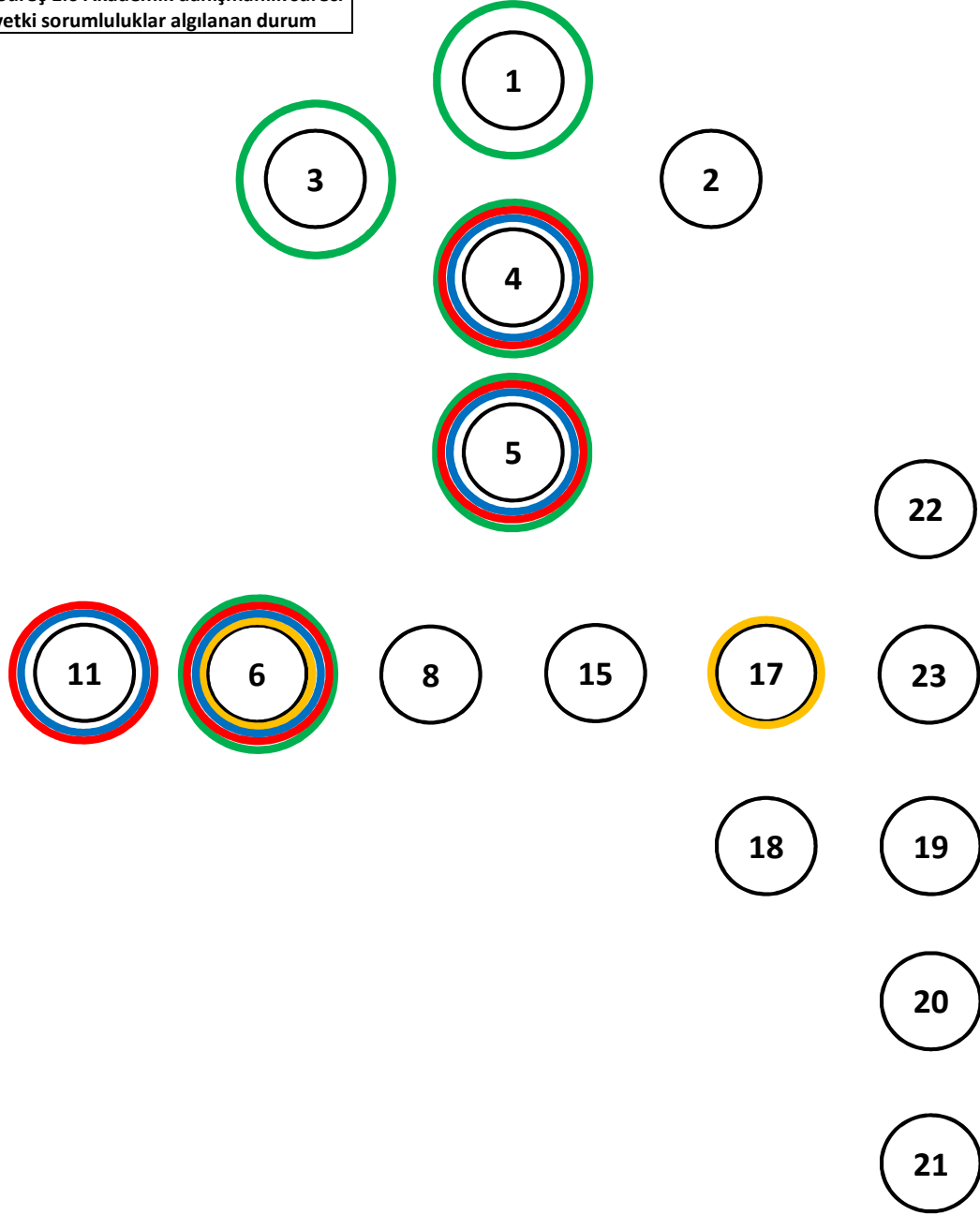


Şekil 52 Akademik Danışmanlık sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

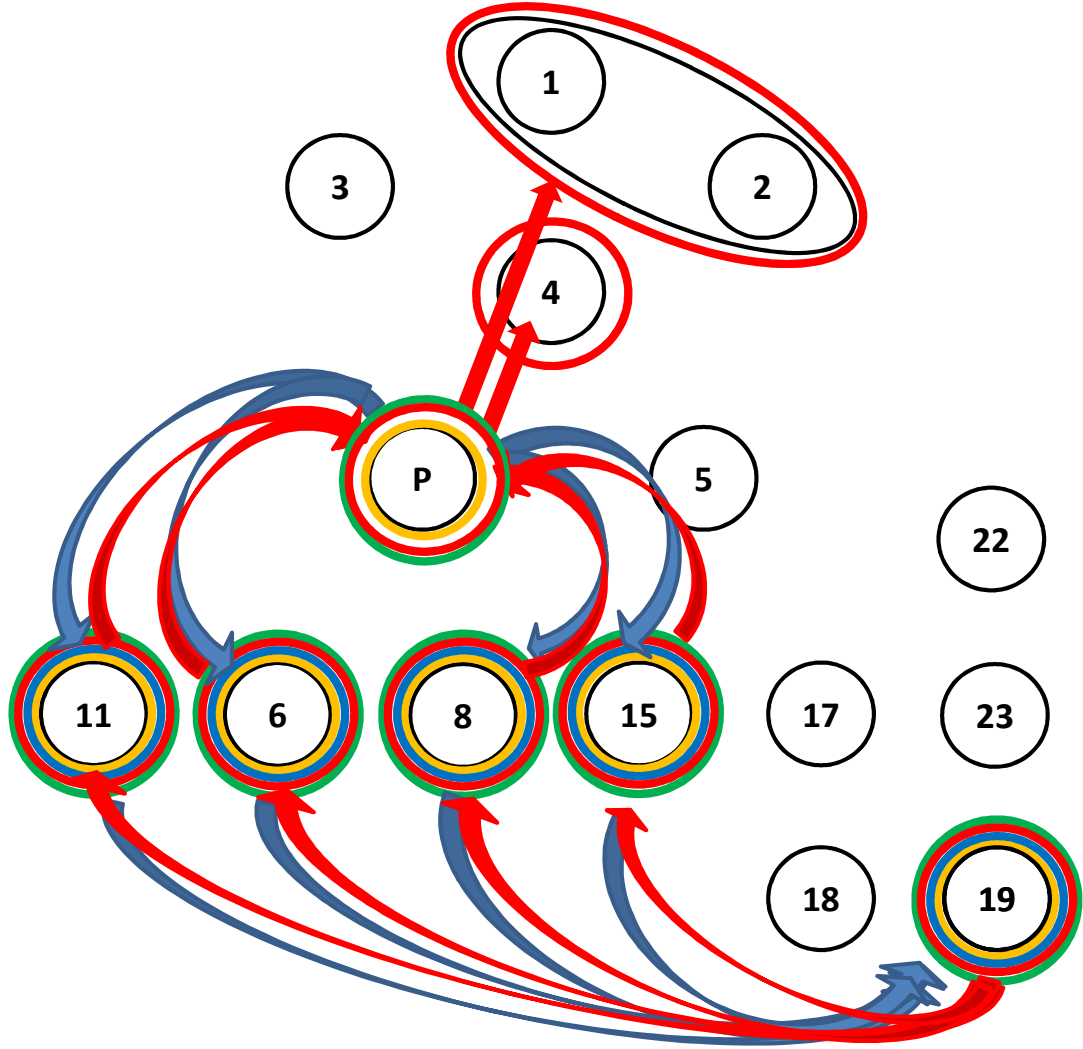




Süreç 1.6 Akademik danışmanlık süreci-  
yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 54 Akademik Danışmanlık sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



Şekil 55 Akademik Danışmanlık sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

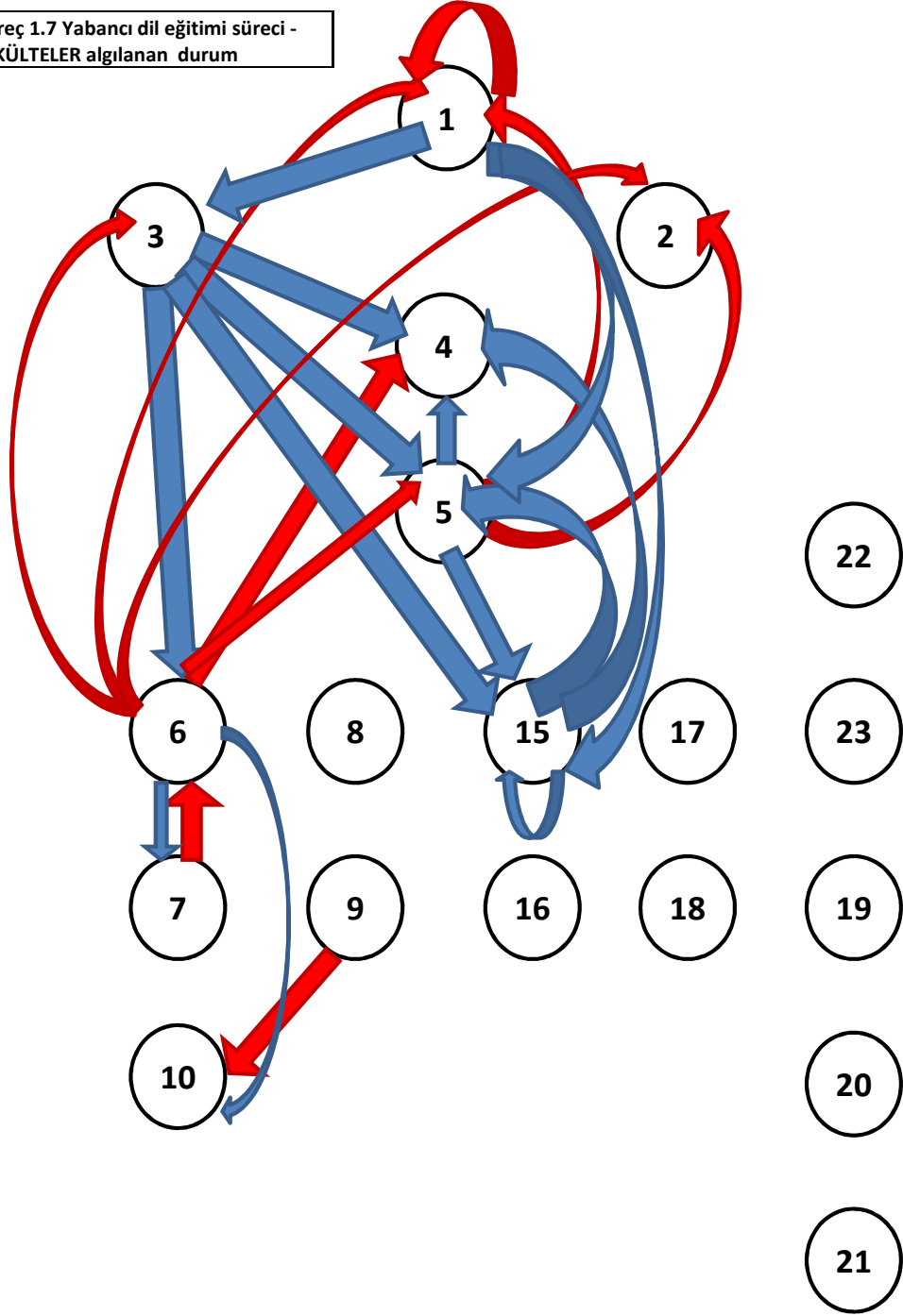
### 1.7 Yabancı Dil Eğitimi Süreci

İAÜ'nin bir dünya üniversitesi olma yolundaki gayesi nedeniyle dil eğitimi süreci önemli bir süreçtir. Bu sürecin algısına ilişkin haritalar Şekil 56, 57 ve 58'de görülmektedir. Talimatların ağırlıklı, raporlamanın ise görece daha zayıf olduğu bir süreçtir. Mütevelli Heyet (1, 2, 3) kademesinden ayrı ayrı talimat gitmektedir. Süreçte talimat vermeyen 2 nolu makama (Mütevelli Heyet BaşkanVekili) rapor iletilmektedir. Şekillerde görüldüğü gibi, algıya göre bu sürecin esas muhatabı YDYO Müdürlüğüdür (15). Ancak, bu algıya göre YDYO Müdürlüğü'nün diğer birimlerle etkin bir iletişimi bulunmamaktadır. Oysa, dünya üniversitesi olma yolundaki gayeyi gerçekleştirmek için Enstitülerdahil tüm akademik birimlerin bu konuyla ilgili daha aktif bir tutumları olması gerekir. Merkez Müdürlerinin (17) ise bu süreçte bir etkinliği beklenmemelidir. Oysa, Merkez Müdürleri MYO Müdürlüğü'nü (11) atlayarak Bölüm (13) ve Program Başkanlıklarına (14) talimat göndermektedirler.

Bu süreç için önerilen akış Şekil 59'da görülmektedir. Mütevelli Heyet kademesinden talimat gitmekte, Provost/Rektör Yardımcılığı (P) gereği için diğer birimlerle, hiyerarşiye uygun olarak, temasta bulunmakta, raporu Rektörlüğe (4) ve Mütevelli Heyet kademesine iletmektedir. Bu süreçte, Provost/Rektör Yardımcısı veya Dekanlıklar (6) da durumu gözleyerek sürecin başlangıcını oluşturacak talepleri bir üst makama iletebilirler.

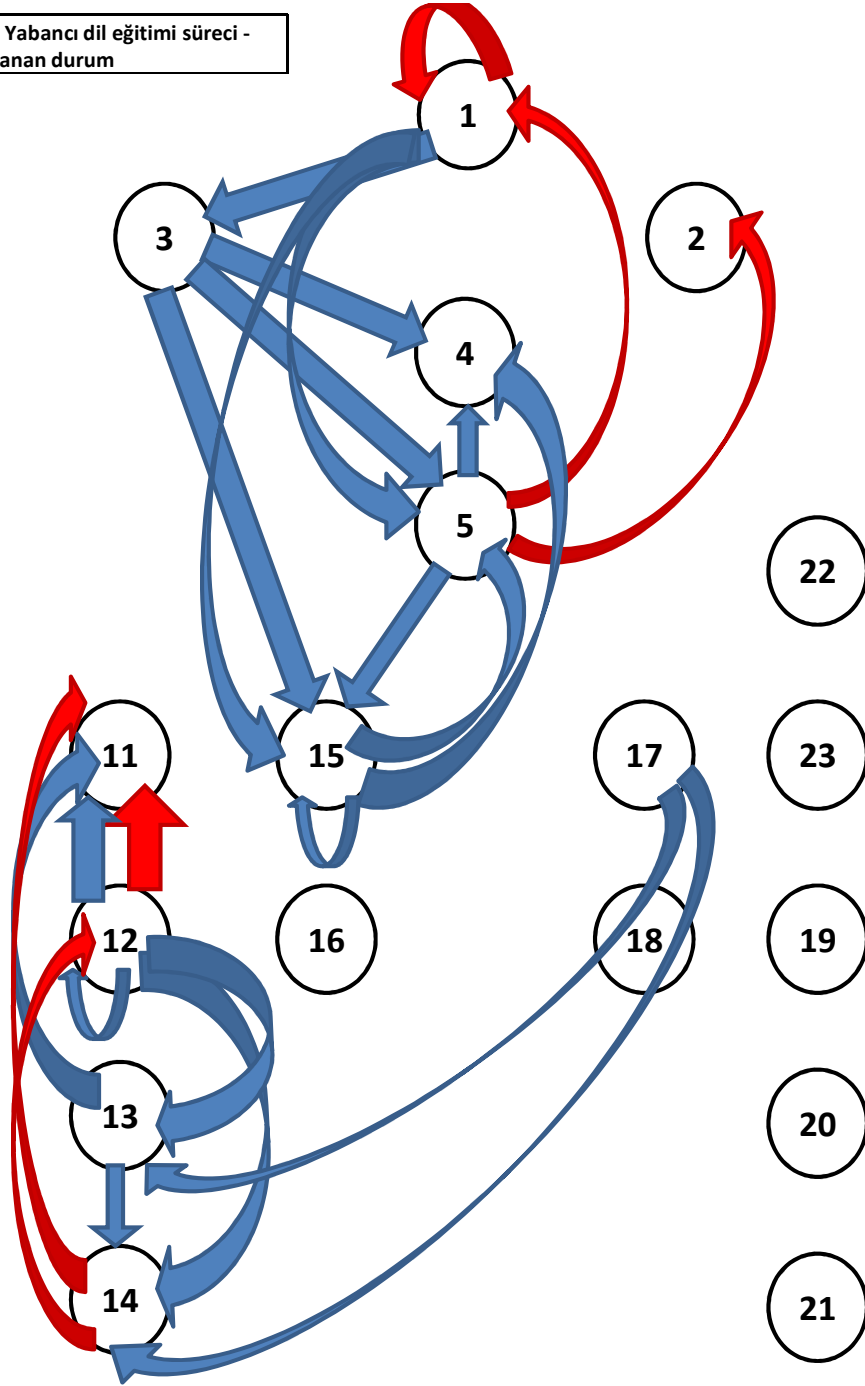
Genel Sekreterlik (19) Planlama Müdürlüğü (17) ile koordineli bir biçimde, YDYO Müdürlüğü'nün ihtiyaçlarının giderilmesine ve gerekli desteğin verilmesine yönelik çalışmaları yerine getirir. YDYO ise çalışmalarını Dekanlıklar, MYO Müdürlüğü ve Enstitü Müdürlükleri (8) ile koordinasyon içinde yürütür.

Süreç 1.7 Yabancı dil eğitimi süreci -  
FAKÜLTELER algılanan durum



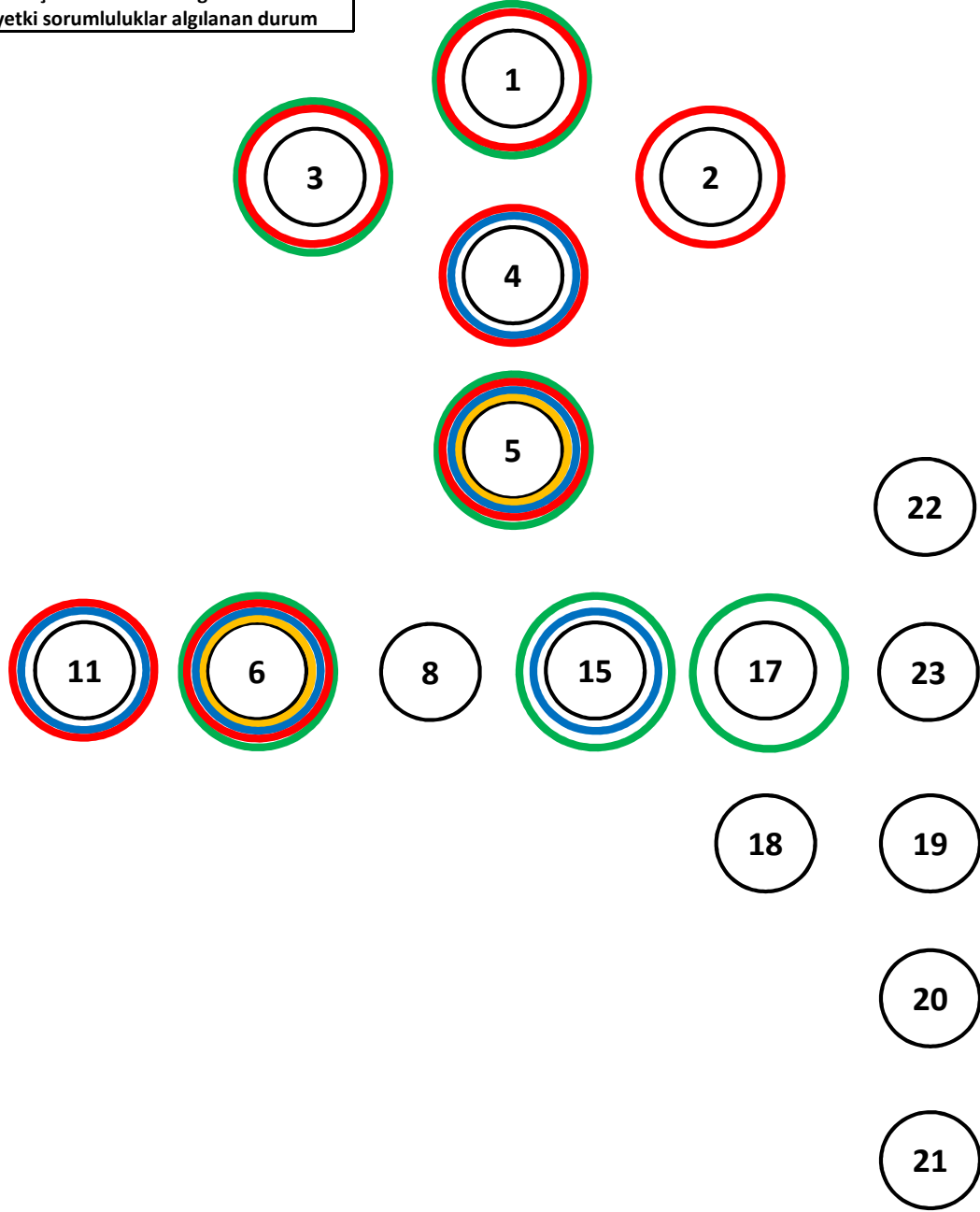
Şekil 56 Yabancı dil eğitimi sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 1.7 Yabancı dil eğitimi süreci -  
MYO algılanan durum

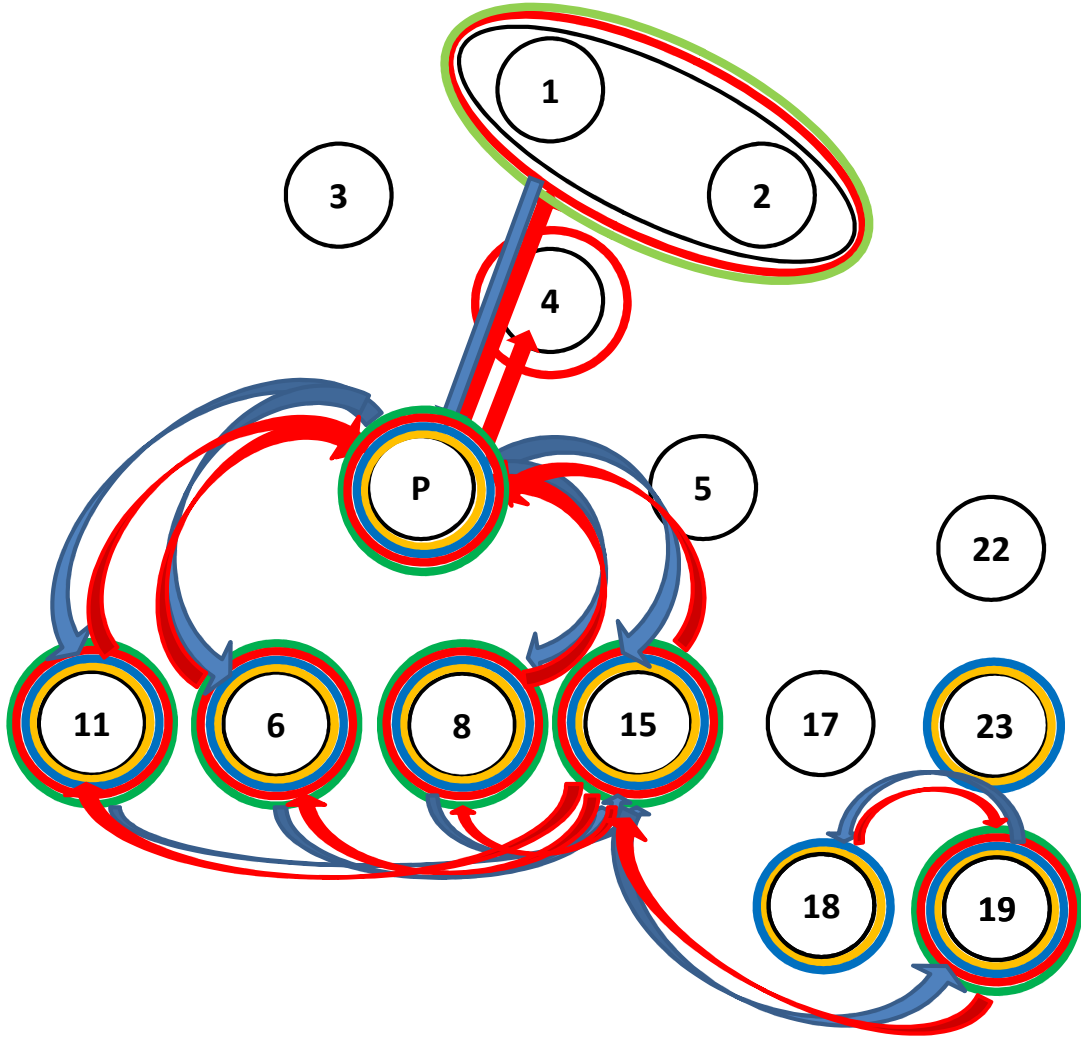


Şekil 57 Yabancı dil eğitimi sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 1.7 Yabancı dil eğitimi süreci - yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 58 Yabancı dil eğitimi sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



Şekil 59 Yabancı dil eğitimi sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

## 1.8 Atölye ve Laboratuvar Uygulamaları Süreci

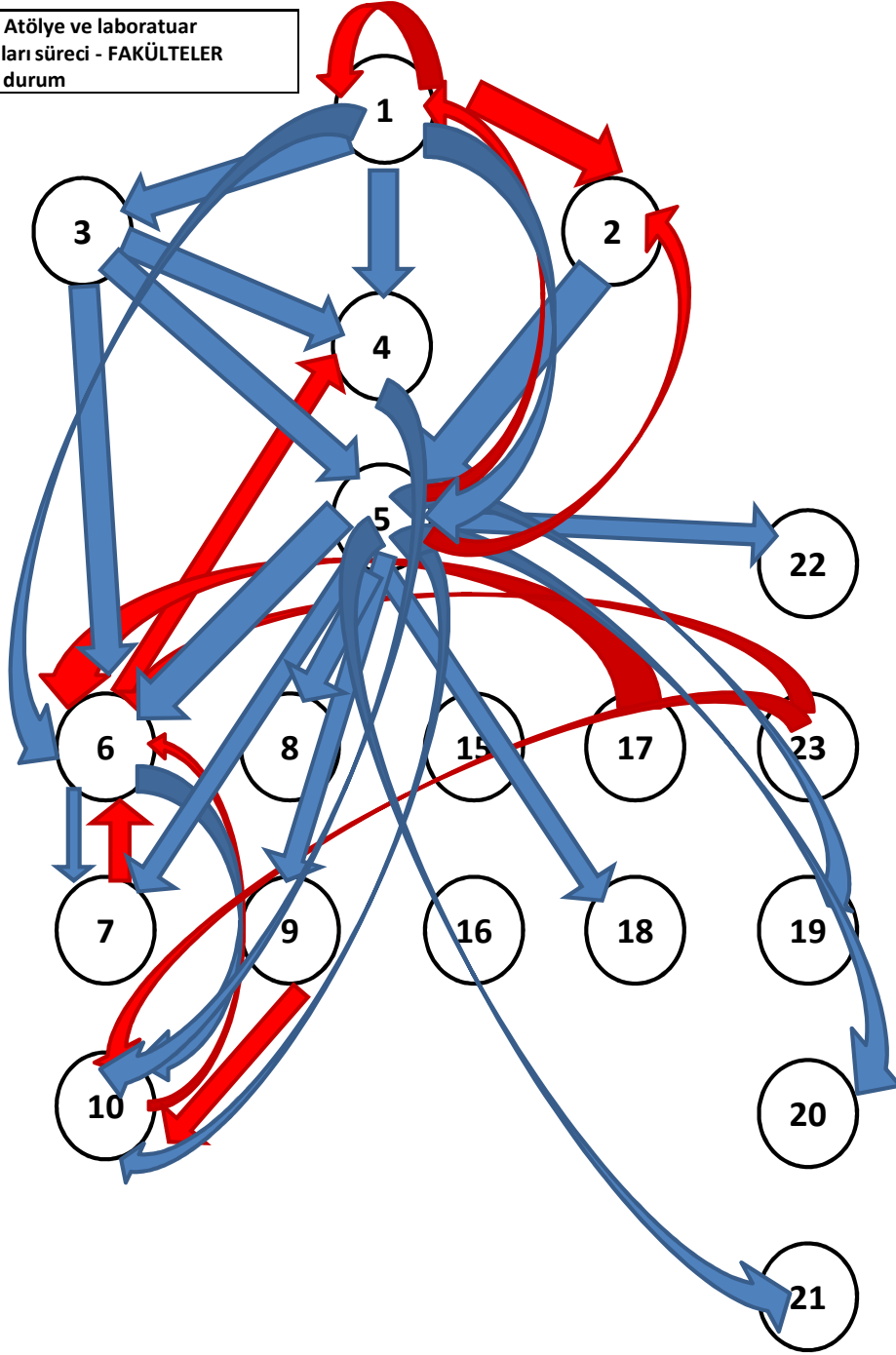
Bu süreç, hemen her birimi ilgilendirdiği için oldukça karmaşık süreçlerden birisidir. Halihazırdaki işleyişe ait alının resmedildiği Şekli 60, 61 ve 62 incelendiğinde de anlaşılacağı gibi, esas olarak (5) süreçteki en etkin makamdır. Mütevelli Heyet kademesinden (1, 2, 3) kendisine talimat gelmekte, o da hem talimatları hem de süreçle ilgili tüm işler konusundaki kendi talimatlarını diğer birimlere aktarmaktadır. Fakülteler (6), Müşavirlik (23), Koordinatörlük (22) ve Merkez Müdürleri (17) de dahil herkesin süreçte üstlendiği roller bulunmaktadır. Bu sürecin algılanışını gösteren bu haritalardan, raporlamada aksaklık olduğu göze çarpmaktadır. Süreçte talimat alıyor görünen Koordinatörlerin bu süreçte bir işlevleri olmamalıdır. Zaten haritaya göre talimat alıyor göründükleri halde rapor etmemektedirler.

Önerilen akışın gösterildiği Şekil 63 incelendiğinde de anlaşılacağı gibi; neredeyse tüm iç paydaşın yer aldığı bu süreçte, işle ilgili talimatlar gerek Mütevelli Heyet kademesinden gerekse Provost/Rektör Yardımcılığından (P) gelebilir. Bu sürecin üst yönetime raporlanması Provost/Rektör Yardımcılığı kademesinden olur. Akademik işler dışındaki işlerden sorumlu Rektör Yardımcılıkları (5), Merkez Müdürlüklerine talimat iletir ve oradan rapor alır, Rektöre rapor eder. Genel Sekreterlik, Müşavirlikler (bu süreçte münhasıran Hukuk Müşavirliğinin kastedildiği vurgulanmalıdır) ve Planlama Müdürlüğü (18) ile temas ederek akademik birimleri destekler. Müşavirlik bu konuda Mütevelli Heyet kademesini de bilgilendirmektedir.

Bu süreçte Mütevelli Heyet kademesine hem Provost/Rektör Yardımcılığından doğrudan, hem de Rektörlük (4) aracılığıyla, Merkez Müdürlükleri kaynaklı işlerden ötürü üstlenmiş olduğu rol gereği akademik işler dışındaki işlerden sorumlu Rektör Yardımcılığından rapor gitmektedir. Mütevelli Heyet Provost/Rektör Yardımcısı ile doğrudan iletişim kurarken, Rektör Yardımcılığı makamı ile doğrudan iletişim kurmamaktadır, Rektör Yardımcılığının görev alanındaki işler konusunda Rektörlükten rapor almaktadır.

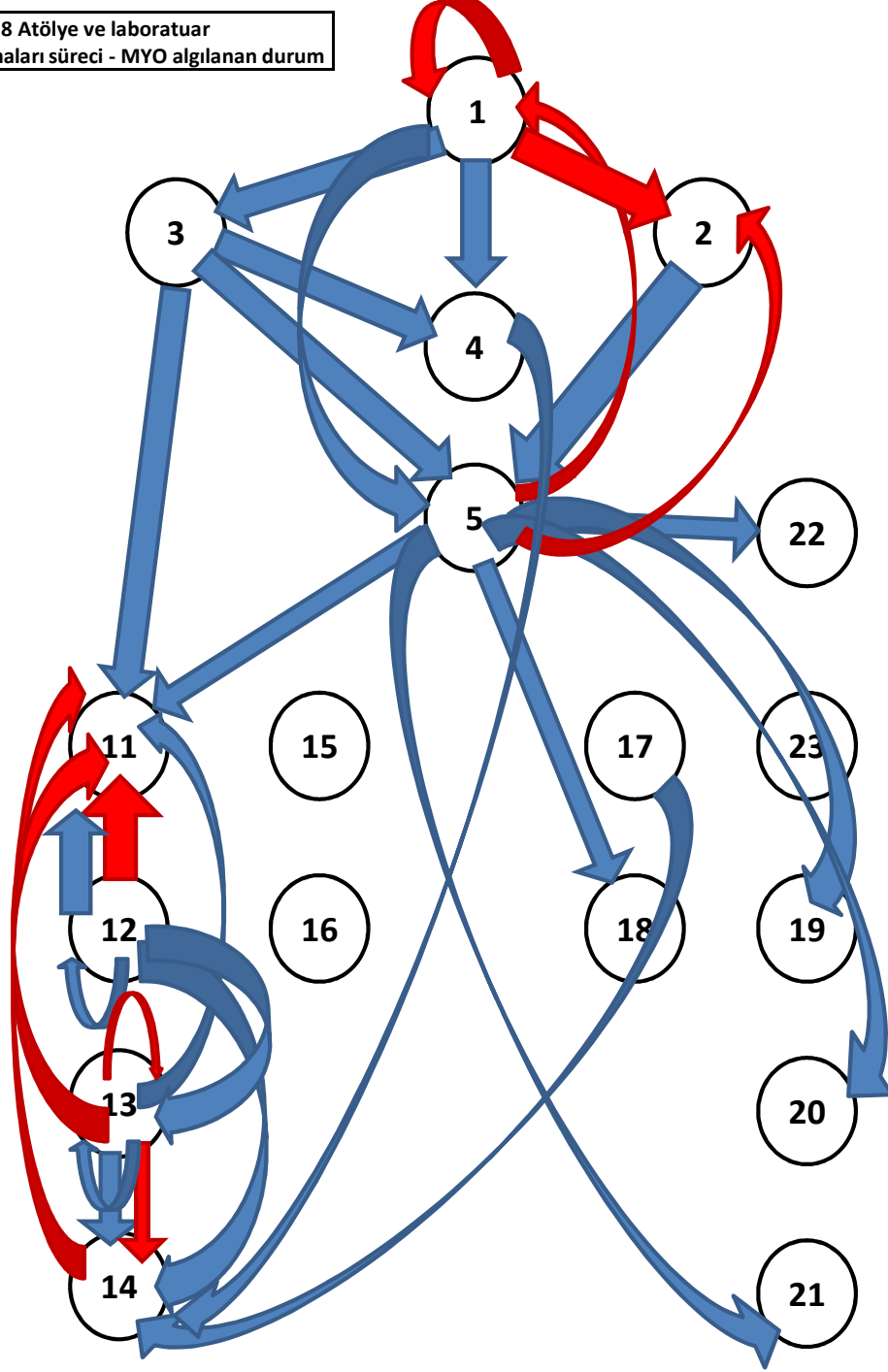


Süreç 1.8 Atölye ve laboratuvar uygulamaları süreci - FAKÜLTELER algılanan durum



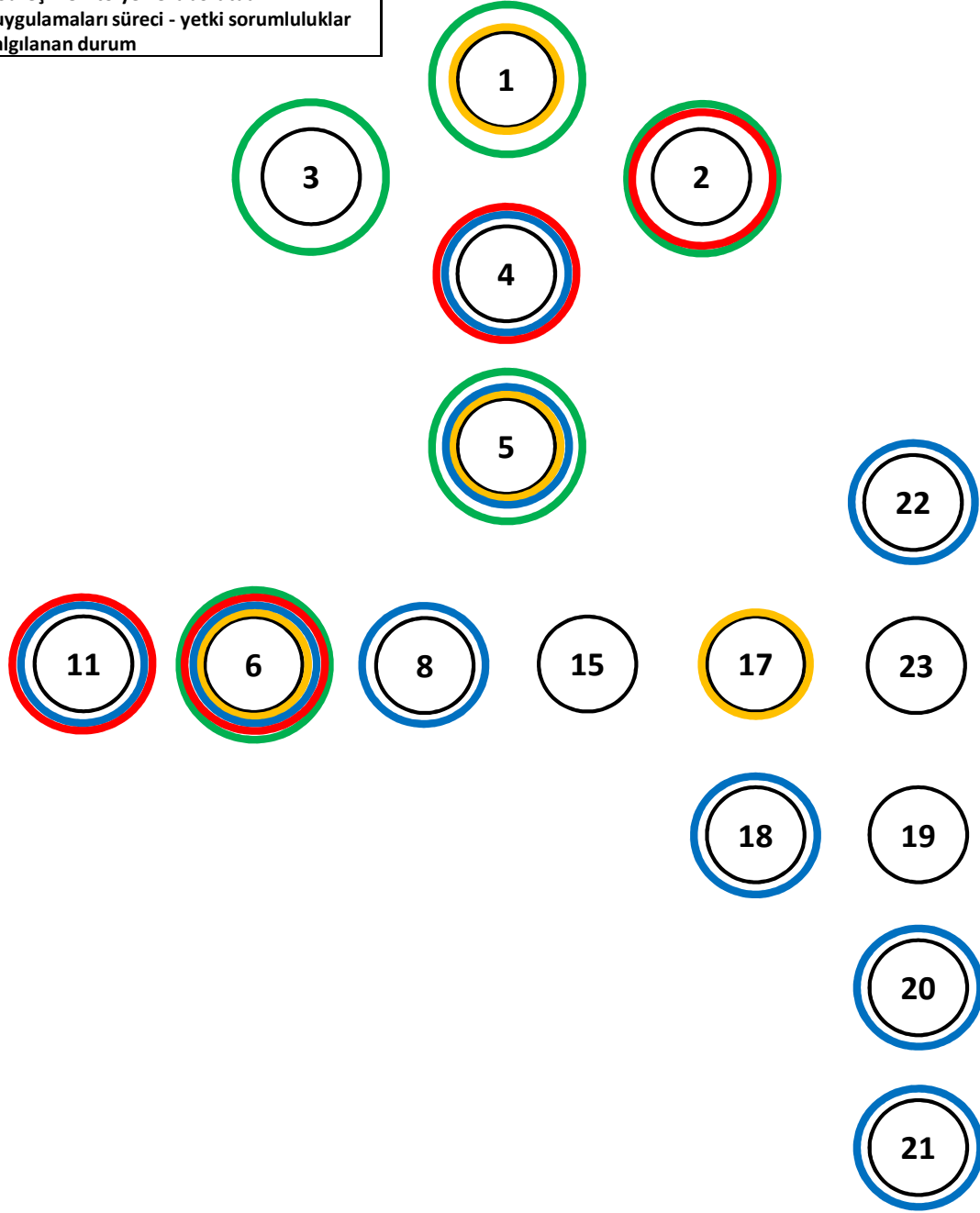
Şekil 60 Atölye ve laboratuvar uygulamaları sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 1.8 Atölye ve laboratuvar uygulamaları süreci - MYO algılanan durum

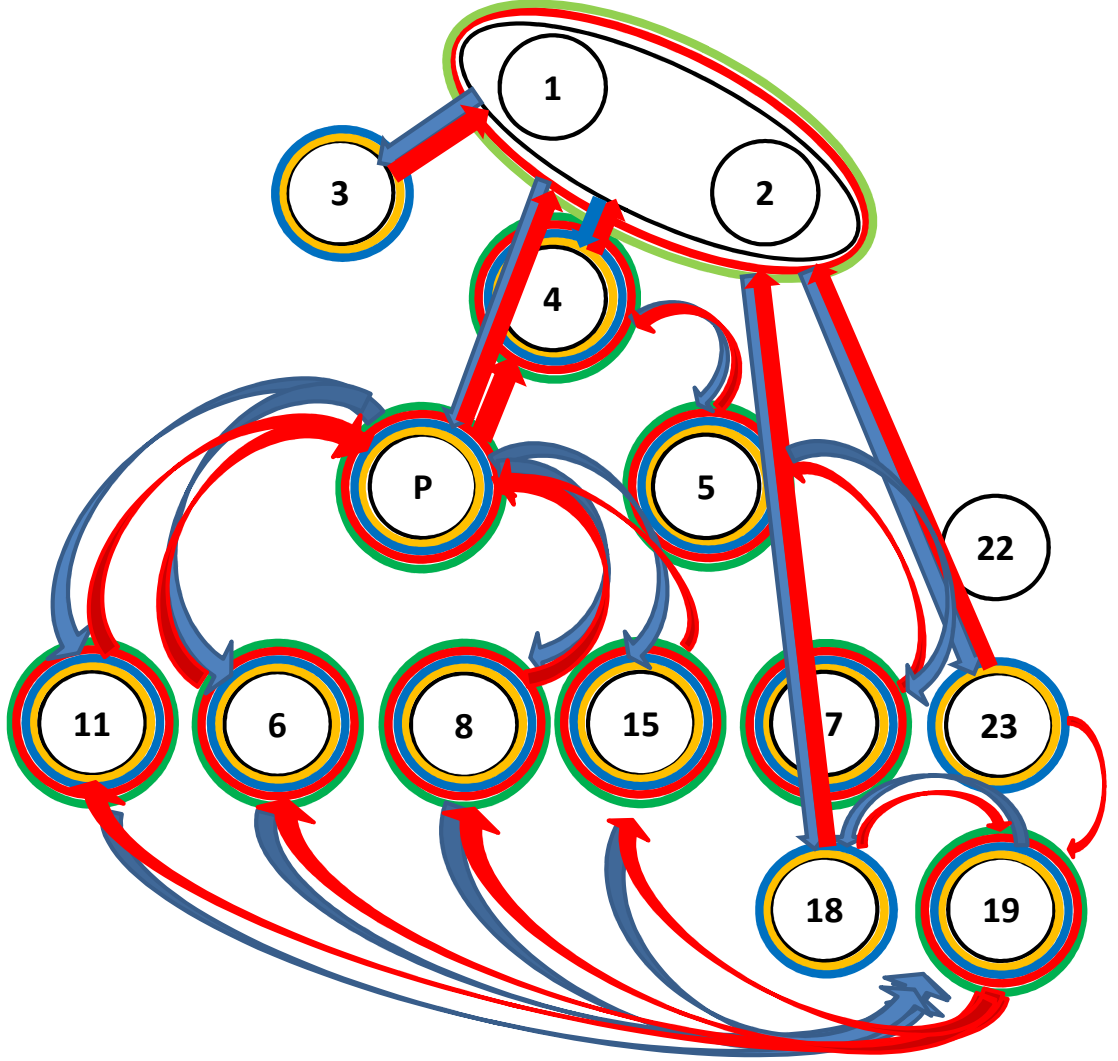


Şekil 61 Atölye ve laboratuvar uygulamaları sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 1.8 Atölye ve laboratuvar uygulamaları süreci - yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 62 Atölye ve laboratuvar uygulamaları sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



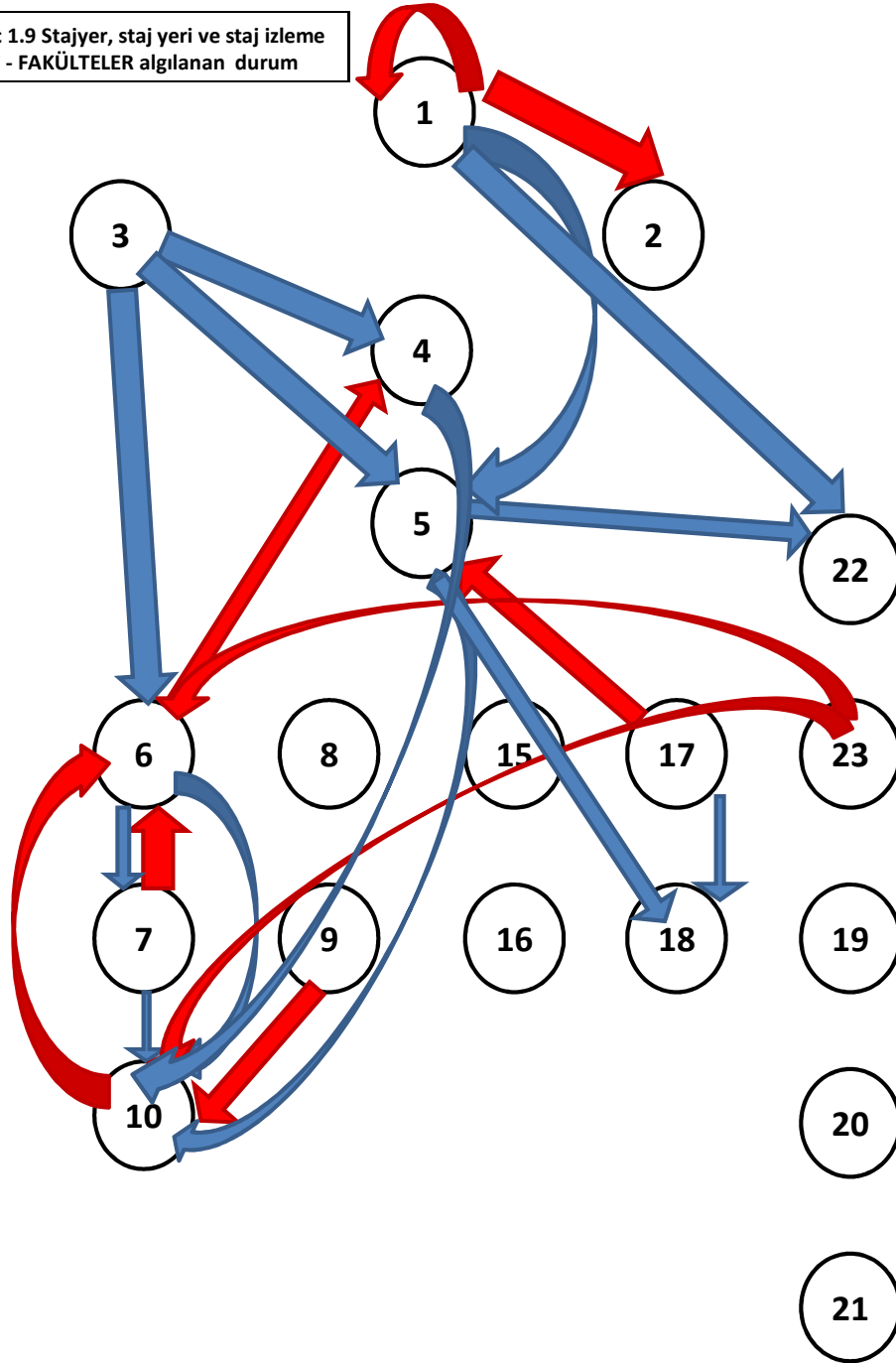
Şekil 63 Atölye ve laboratuvar uygulamaları sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

### 1.9 Stajyer, Staj Yeri ve Staj İzleme Süreci

İAÜ'nin özellikle MYO nedeniyle üstlendiği görev, bu süreci diğer üniversitelerden farklı kılmaktadır. Şekil 64, 65 ve 66'da görüldüğü gibi hem Fakültelerde (6) hem de MYO'nun (11) alt birimleri arasında bu süreçle ilgili bir iç dinamik sağlanmıştır. Ancak MYO'dan üst kademelere raporlama konusunda eksiklik göze çarpmaktadır. Rektörlük (4) ve Rektör Yardımcılığından (5) doğrudan Dekanlık (6) ve MYO Müdürlüğü'nün (11) altındaki birimlere ulaşıyor olması da bir aksaklık olarak göze çarpmaktadır. Ancak, Fakültelerdeki rapor akışı, olması gereken işleyişe uygundur. Rektörlük ve Rektör Yardımcılığı makamlarında raporlamanın aksadığı gözlenmiştir.

Tamamen akademik bir işlevi olan bu süreç için önerilen yapı Şekil 67'deki gibidir. Süreçle ilgili Mütevelli Heyet Kademesi (1, 2, 3), Provost/Rektör Yardımcılığı (P) talimat verebilir, Dekanlık, ve MYO Müdürlüğü de bir talep gündeme getirebilir. Talimatlar hiyerarşik sürece uygun biçimde ilgisine iletilir. Rektör Yardımcılığı (5), Rektörlüğe, Rektörlük Mütevelli Heyet kademesine rapor eder. Mütevelli Heyet kademesi özellikle yasal konularla ilgili müşavirlikle görüş alışverişinde bulunur. Talimatlarını Provost/Rektör Yardımcılığına iletir. Genel Sekreterlik (19) yasal düzenlemelerle ilgili Hukuk Müşavirliğinden bilgi alır, Planlama Müdürlüğü ile koordinasyonu sağlar ve Dekanlıklar ve MYO ile gerekli temasları yerine getirir.

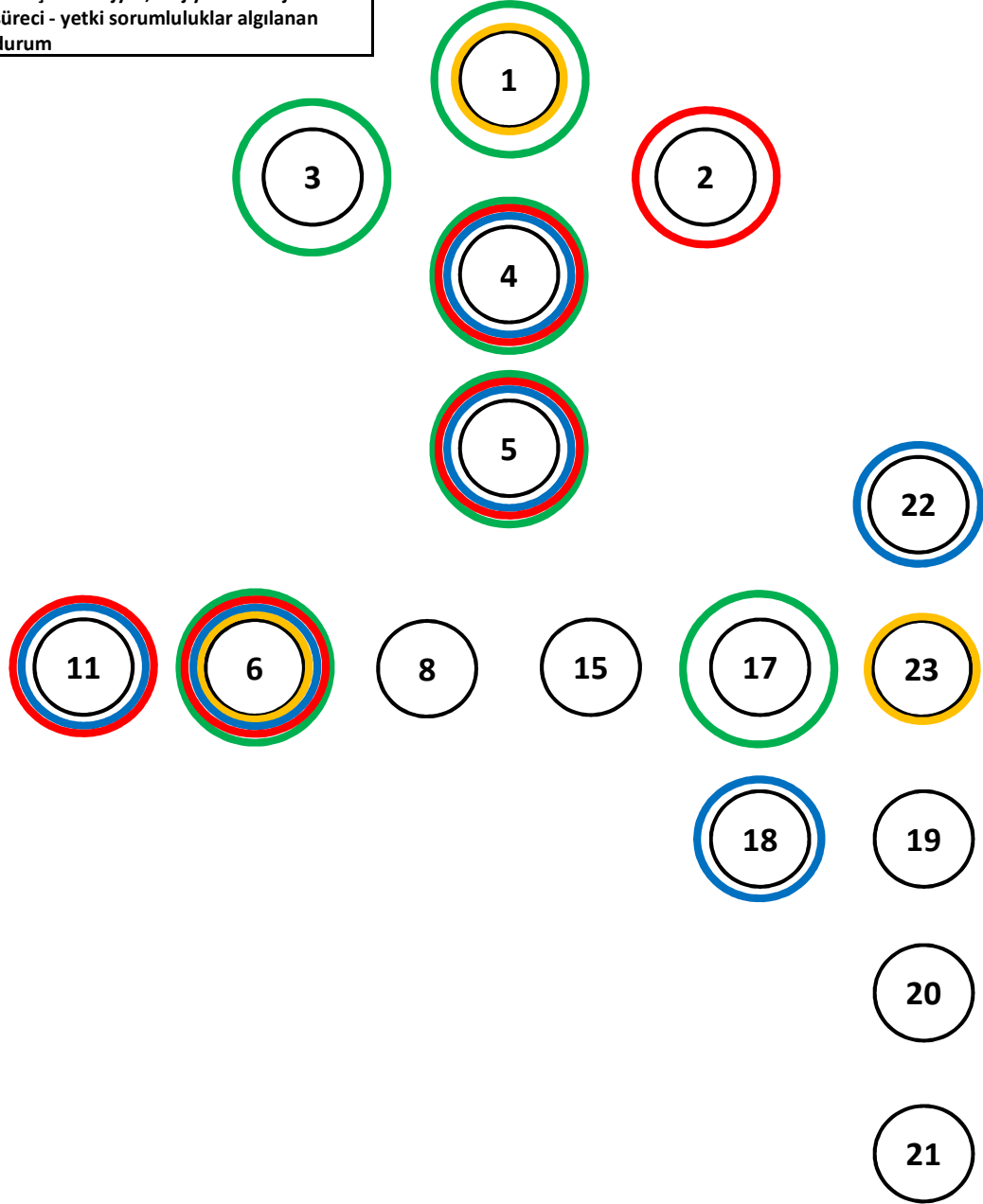
Süreç 1.9 Stajyer, staj yeri ve staj izleme süreci - FAKÜLTELER algılanan durum



Şekil 64 Stajyer, Staj Yeri ve Staj İzleme sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita



Süreç 1.9 Stajyer, staj yeri ve staj izleme süreci - yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 66 Stajiyer, Staj Yeri ve Staj İzleme sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



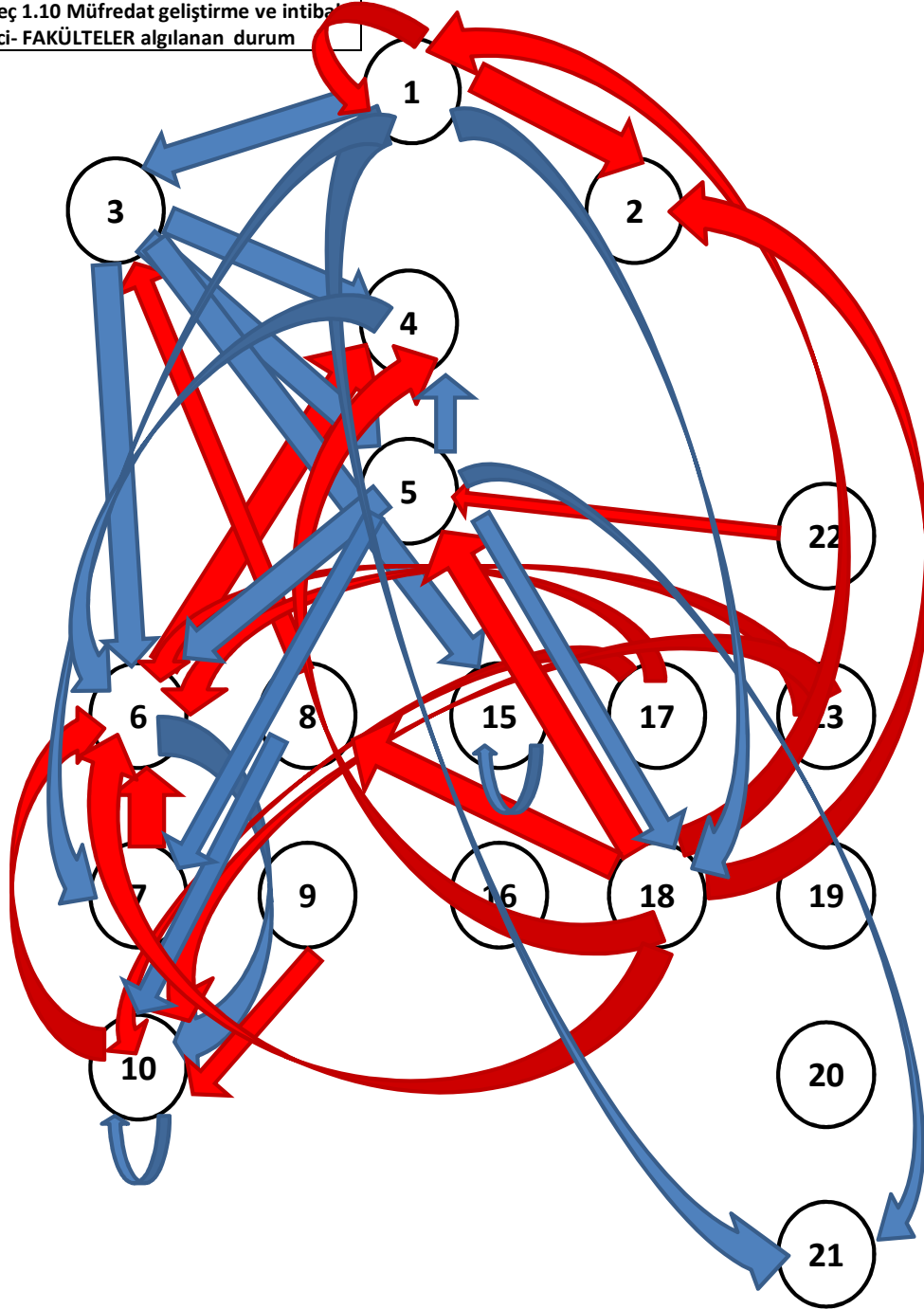


### **1.10 Müfredat Geliştirme ve İntibak Süreci**

Müfredat geliştirme ve intibak sürecinin halihazırda nasıl algılandığı Şekil 68, 69 ve 70’de görülmektedir. Tüm akademik birimleri yakından ilgilendiren bu süreçte, yasal düzenleme nedeniyle Hukuk Müşavirliği (23) de önemli görevi olan bir birimdir. İlki iki şekildeki karmaşıklıktan ve görev yetki ve sorumlulukları gösteren Şekil 2.52’den de anlaşılacağı üzere, pek çok birim arasında talimat/talep/rapor akışı olmaktadır.

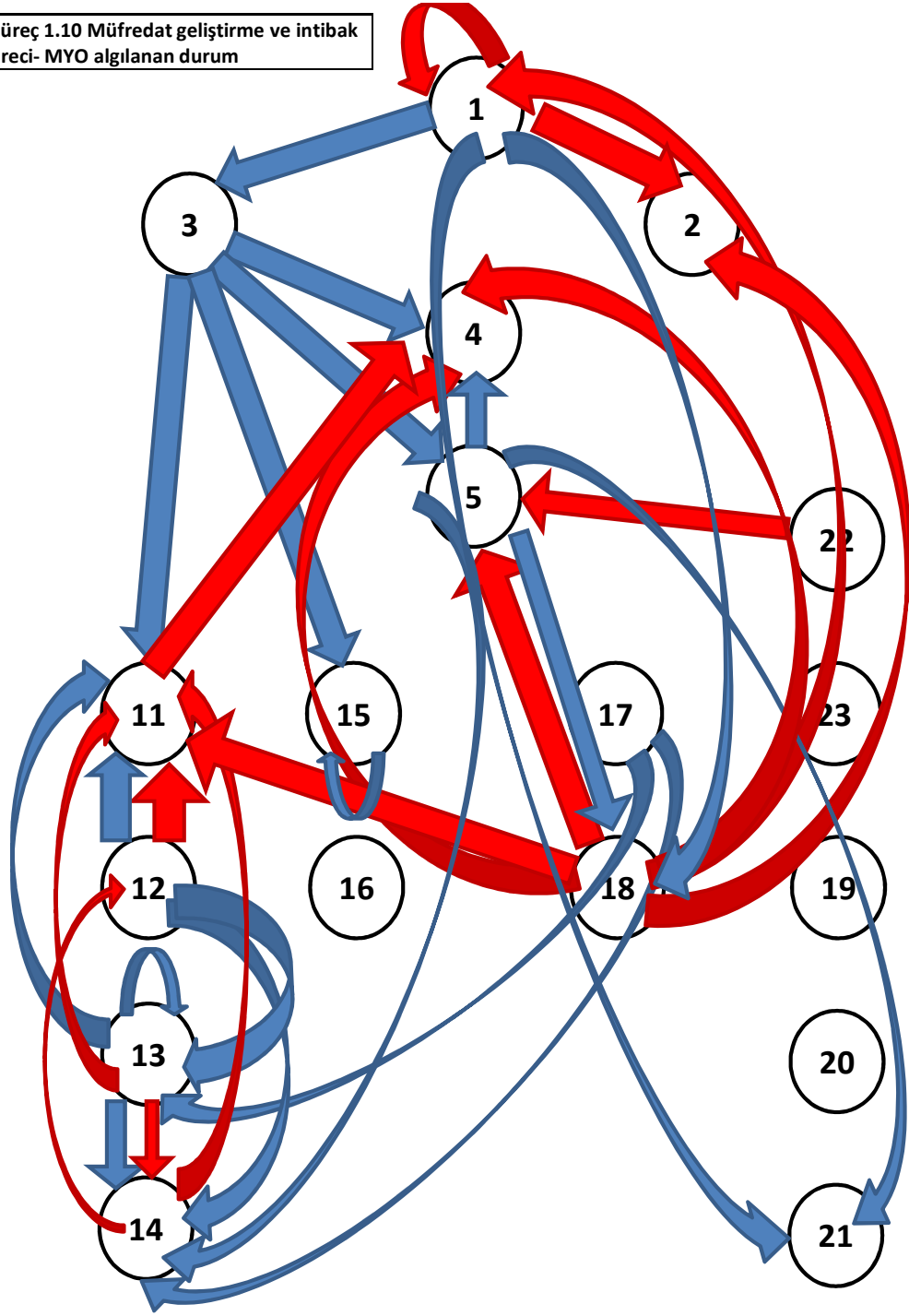
Müfredat geliştirme tamamen akademik bir konudur. İntibaklar ise yasal süreçlerle de ilişkilidir. Şekil 71’de görüldüğü gibi, bu süreçte etkin görev Provost/Rektör Yardımcılığının (P) olmalıdır. Provost/Rektör Yardımcısı süreçle ilgili üst kademelere (1, 2, 3, 4) rapor verir. Bu süreçte Fakülteler (6), MYO (11), Enstitü Müdürlükleri (8) ve YDYO (15) sürecin önemli parçalarıdır. Genel Sekreterlik (19) ve Planlama Müdürlüğü (18) iletişimde olmalıdır. Genel Sekreterlik akademik birimlere destek vermelidir. Oysa halihazırdaki algıda Genel Sekreterlik etkin görülmemekte, temas Mütevelli kademesi ve Rektör Yardımcılığı ile Daire Başkanlığı arasında olmaktadır. Süreçle ilgili önerinin olduğu akışta, Provost/Rektör Yardımcılığı Hukuk Müşavirliği ile görüş alışverişinde bulunmalıdır. Hukuk Müşavirliği, Genel Sekreterliği de bilgi ileterek desteklemelidir.

Süreç 1.10 Müfredat geliştirme ve intibak süreci- FAKÜLTELER algılanan durum



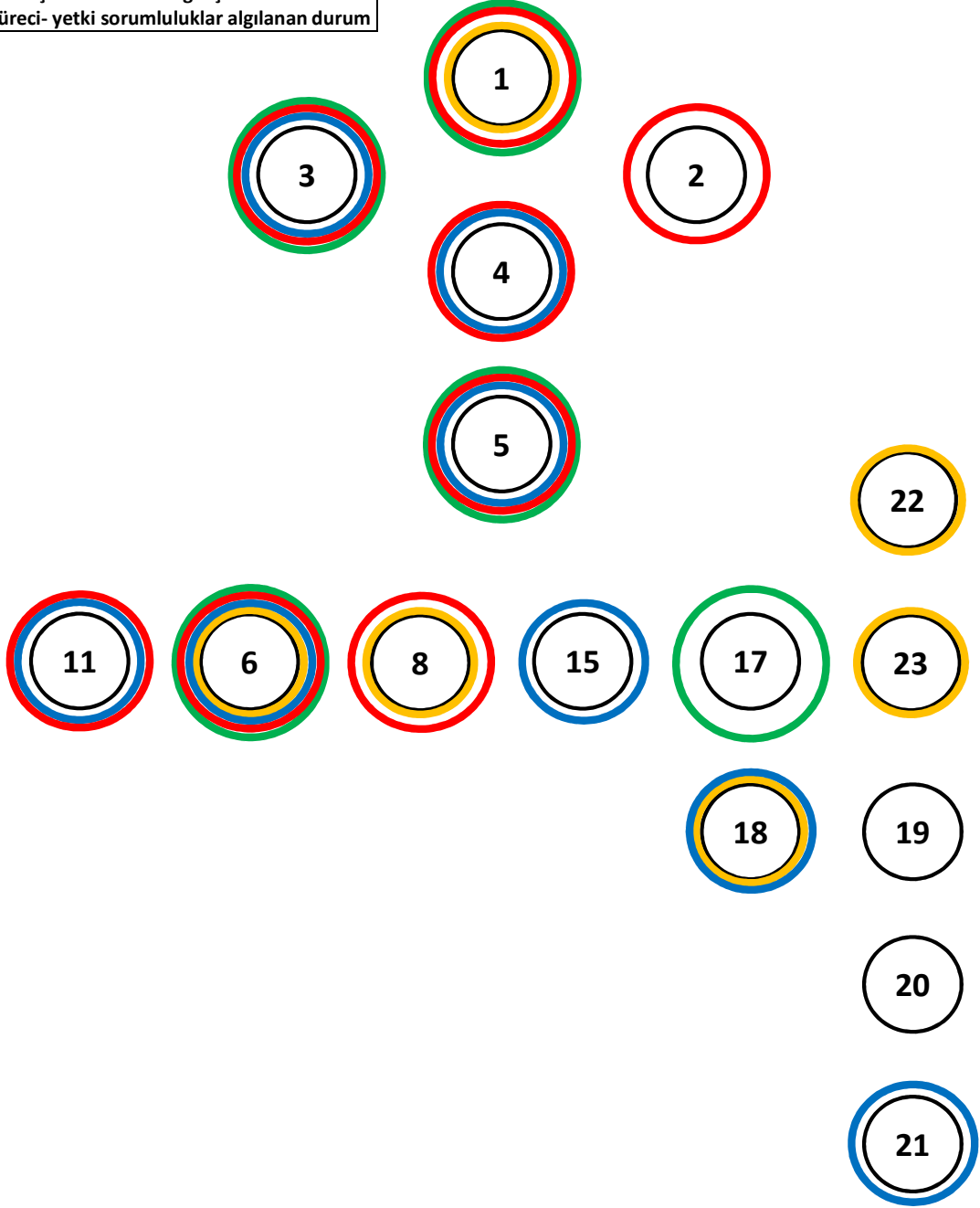
Şekil 68 Müfredat geliştirme ve intibak sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 1.10 Müfredat geliştirme ve intibak süreci- MYO algılanan durum



Şekil 69 Müfredat geliştirme ve intibak sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 1.10 Müfredat geliştirme ve intibak süreci- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 70 Müfredat geliştirme ve intibak sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita

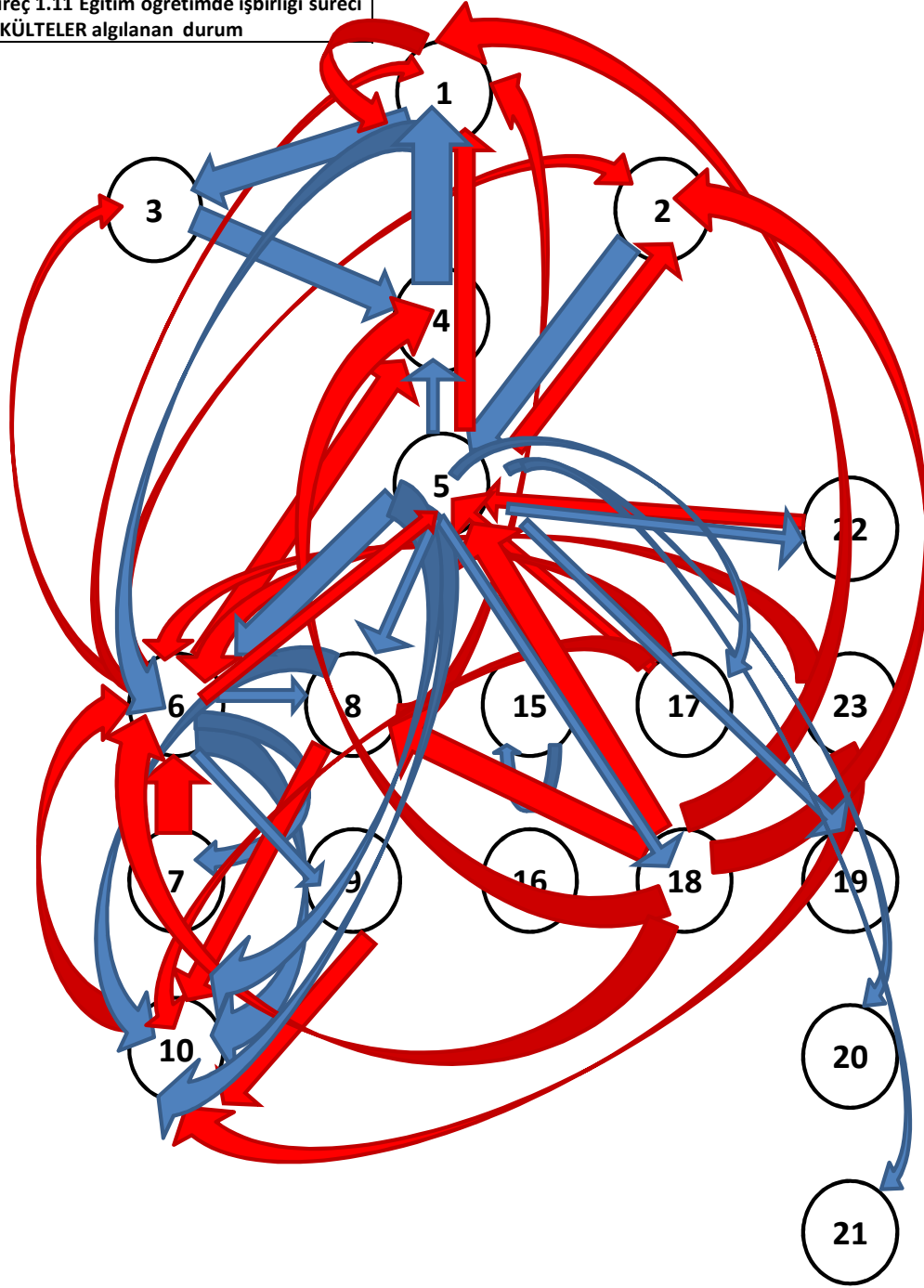


### 1.11 Eğitim Öğretimde İşbirliği Süreci

Eğitim öğretimde işbirliği sürecinin algılanışı Şekil 72, 73, ve 74’de verilmiştir. Şekillerden de anlaşılacağı gibi, süreç bir hayli karmaşık algılanmaktadır. Merkez Müdürleri (17), Koordinatörler (22) de sürecin bir parçası olarak algılanmakta, Planlama Müdürlüğü (18) süreçle ilgili olarak pek çok değişik makama rapor vermektedir. Ayrıca, Merkez Müdürlerinin rapor ettiği birimlere Planlama Müdürlüğünün de rapor ettiği görülmektedir. Koordinatörler (22) de süreçle ilgili hem talimat almakta hem de rapor vermektedirler.

Önerilen akış (Şekil 75) ise algılanan duruma göre oldukça yalındır. Provost/Rektör Yardımcılığı (P) süreçteki lokomotif makamdır. Rektörlüğe (4) ve Mütevelli Heyet kademesine (1, 2, 3) rapor etmektedir. Akademik birimler, Genel Sekreterlik ile temas halindedir. Genel Sekreterlik Planlama Müdürlüğü (18) ile temas ederek akademik birimlere gerekli desteği vermektedir. Akademik birimler Provost/Rektör yardımcılığına rapor etmektedir. Bu süreçte akademik birimler ihtiyaç duyarlarsa Provost/Rektör Yardımcılığına taleplerini ileterek sürecin başlamasını sağlayabilirler.

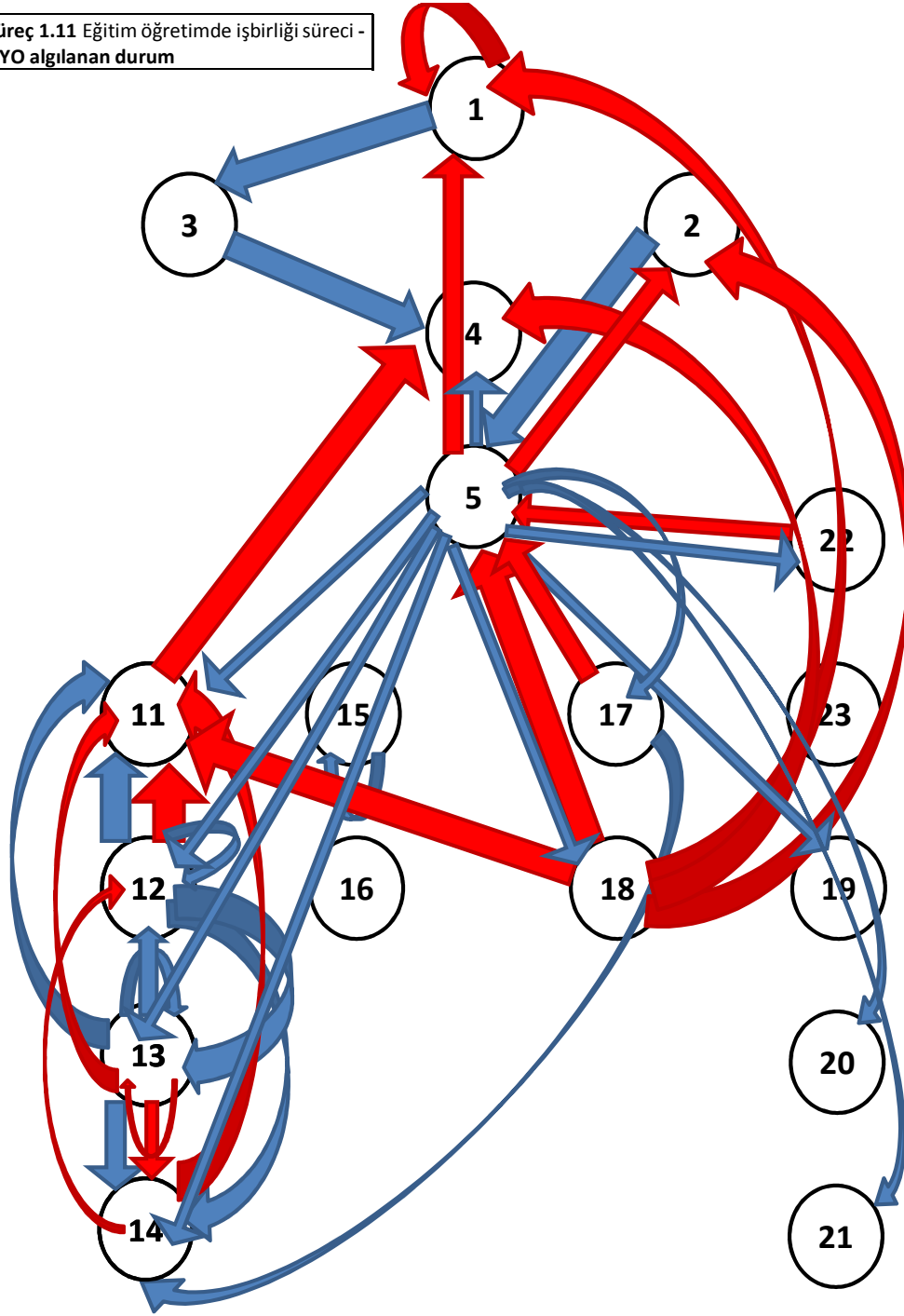
Süreç 1.11 Eğitim öğretimde işbirliği süreci  
FAKÜLTELER algılanan durum



Şekil 72 Eğitim öğretimde işbirliği sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

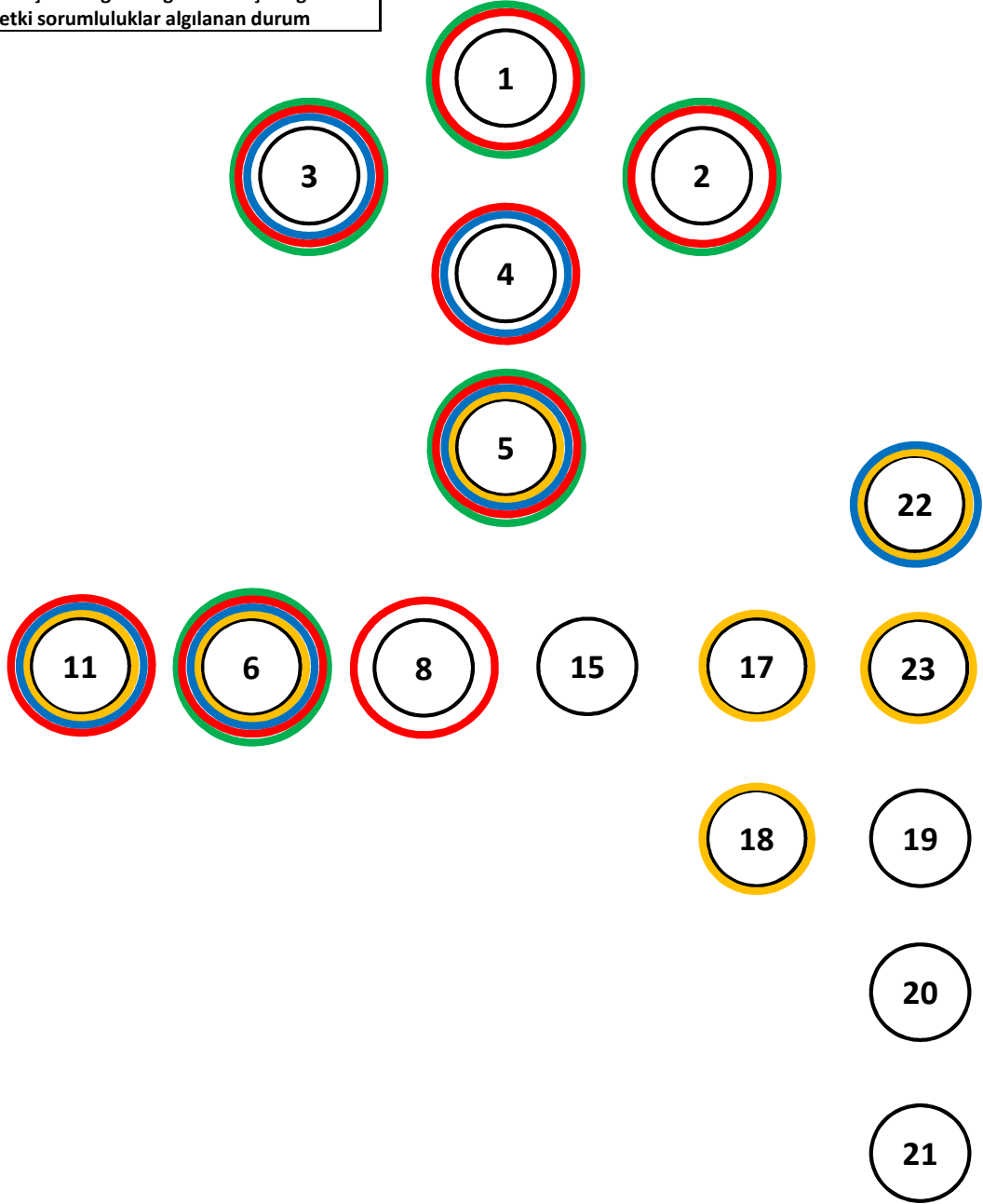


Süreç 1.11 Eğitim öğretimde işbirliği süreci -  
MYO algılanan durum



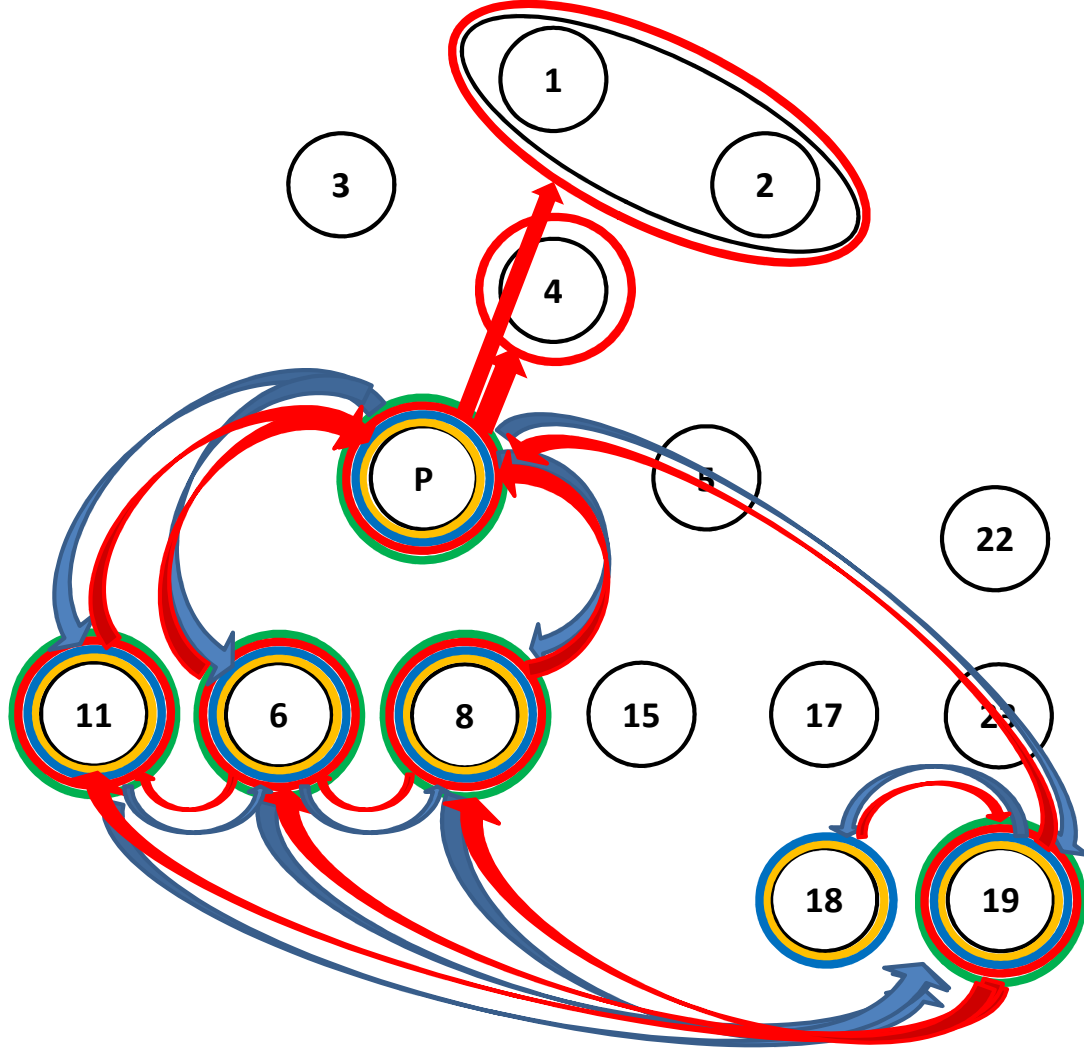
Şekil 73 Eğitim öğretimde işbirliği sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 1.11 Eğitim öğretimde işbirliği süreci-  
yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 74 Eğitim öğretimde işbirliği sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 1.11 Eğitim öğretimde işbirliği süreci- öneri



Şekil 75 Eğitim öğretimde işbirliği sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

## 2. Araştırma ve Geliştirme Süreci

İkinci ana süreç olan araştırma ve geliştirme süreci altında üç alt süreç bulunmaktadır. Bunlar:

- 2.1. Bilimsel araştırma projeleri başvuru, değerlendirme ve izleme süreci
- 2.2. Araştırma ve uygulama faaliyetleri süreci
- 2.3. Araştırma ve geliştirme işbirliği süreci

dir. Bu ana sürecin alt süreçleri ile ilgili açıklamalar aşağıdadır.

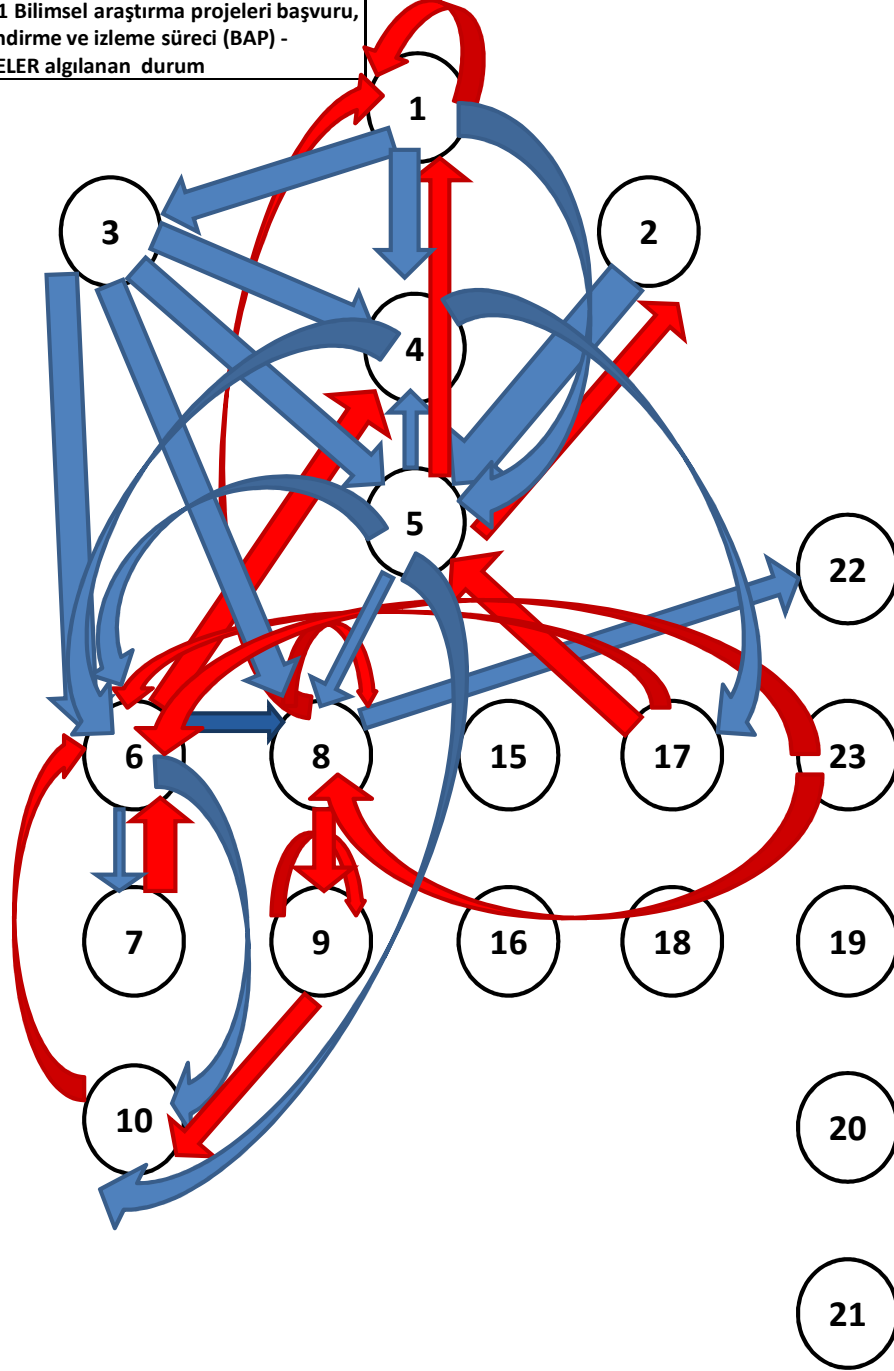
### 2.1. Bilimsel Araştırma Projeleri Başvuru, Değerlendirme ve İzleme Süreci (BAP)

Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) başvuru, değerlendirme ve izleme süreci için oluşturulan haritalar Şekil 76, 77, 78 ve 79'da görölmektedir. Algıyı resmeden Şekiller 76, 77 ve 78'den da anlaşılacağı gibi, Mütevelli Heyet kademesinden (1, 2, 3) talimatlar, Rektör (4) ve Rektör Yardımcısı (5) dışında, Dekan (6), MYO Müdürü (11) ve Enstitü Müdürlerine (8) gitmektedir. Dekanlık; Rektör Yardımcılığına, Enstitü Müdürlüğü; Enstitü Müdür Yardımcılığına (9), Müşavirlik (23); Dekanlık ve Enstitü Müdürlüğüne, Planlama Müdürlüğü (18) ise Rektör Yardımcılığı ve Dekanlıklara, MYO Müdürü; Rektörlüğe, Rektör Yardımcılığı ise Mütevelli Heyet Kademesine rapor iletmektedir. Üç harita birlikte dikkatli incelendiğinde göröleceği gibi, pek çok birimde rapor üretilmekte birlikte, talimat-rapor döngüsü tamamlanmamaktadır. Ayrıca talimat silsilesi hiyerarşi ile uyumlu değildir.

Bu süreç için önerilen akış Şekil 79'da görölmektedir. Bu süreçte Mütevelli Heyet kademesinden Provost/Rektör Yardımcılığı (P) kademesine talimat gidebilir, Provost/Rektör Yardımcılığı süreci başlatabilir, Dekanlıklar, Provost/Rektör Yardımcılığına taleplerini ileterek sürecin başlatılmasını sağlayabilir. Dekanlıklar süreci; MYO Müdürü, Enstitü Müdürleri ve Merkez Müdürleri ve Genel Sekreterlik ve Koordinatörler ile koordineli bir biçimde ve Müşavirliğe (Hukuk) danışarak yürütürler. Provost/Rektör Yardımcısı Rektörlüğe ve Mütevelli Heyet kademesine rapor eder.

.

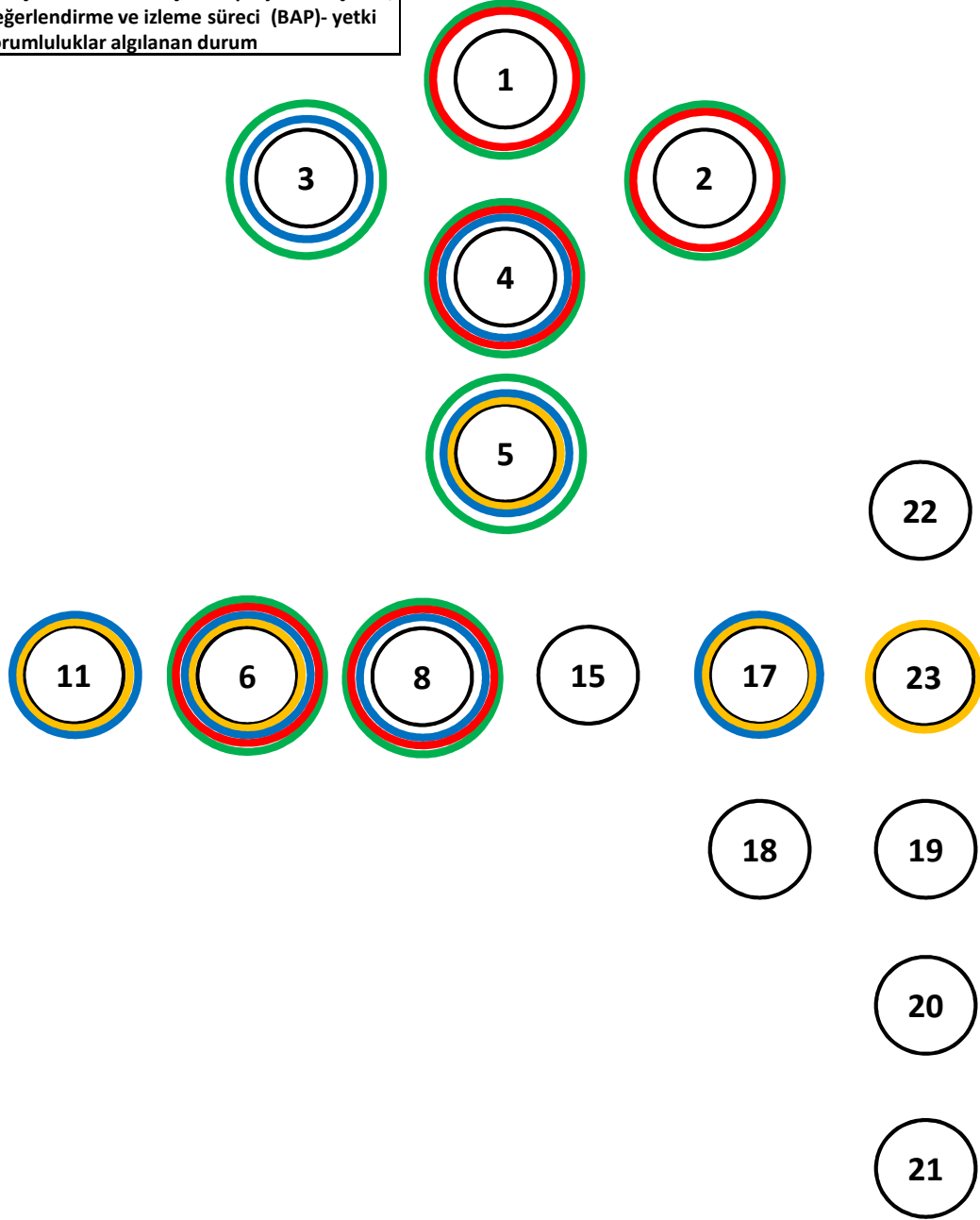
Süreç 2.1 Bilimsel araştırma projeleri başvuru, değerlendirme ve izleme süreci (BAP) - FAKÜLTELER algılanan durum



Şekil 76 Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) başvuru, değerlendirme ve izleme sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

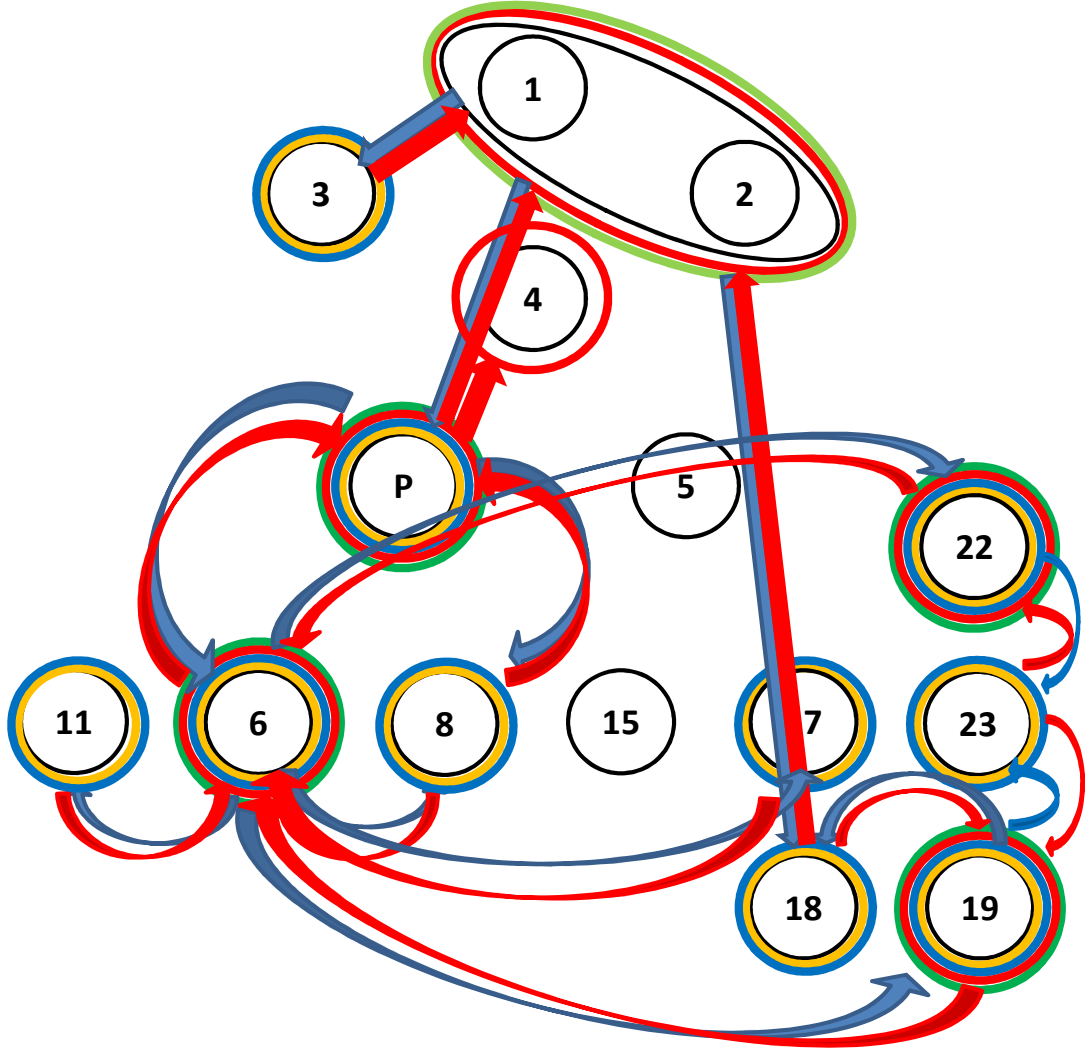


Süreç 2.1 Bilimsel araştırma projeleri başvuru, değerlendirme ve izleme süreci (BAP)- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 78 Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) başvuru, değerlendirme ve izleme sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 2.1 Bilimsel araştırma projeleri başvuru, değerlendirme ve izleme süreci (BAP) -öneri



Şekil 79 Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) başvuru, değerlendirme ve izleme sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita



## 2.2 Araştırma ve uygulama faaliyetleri süreci

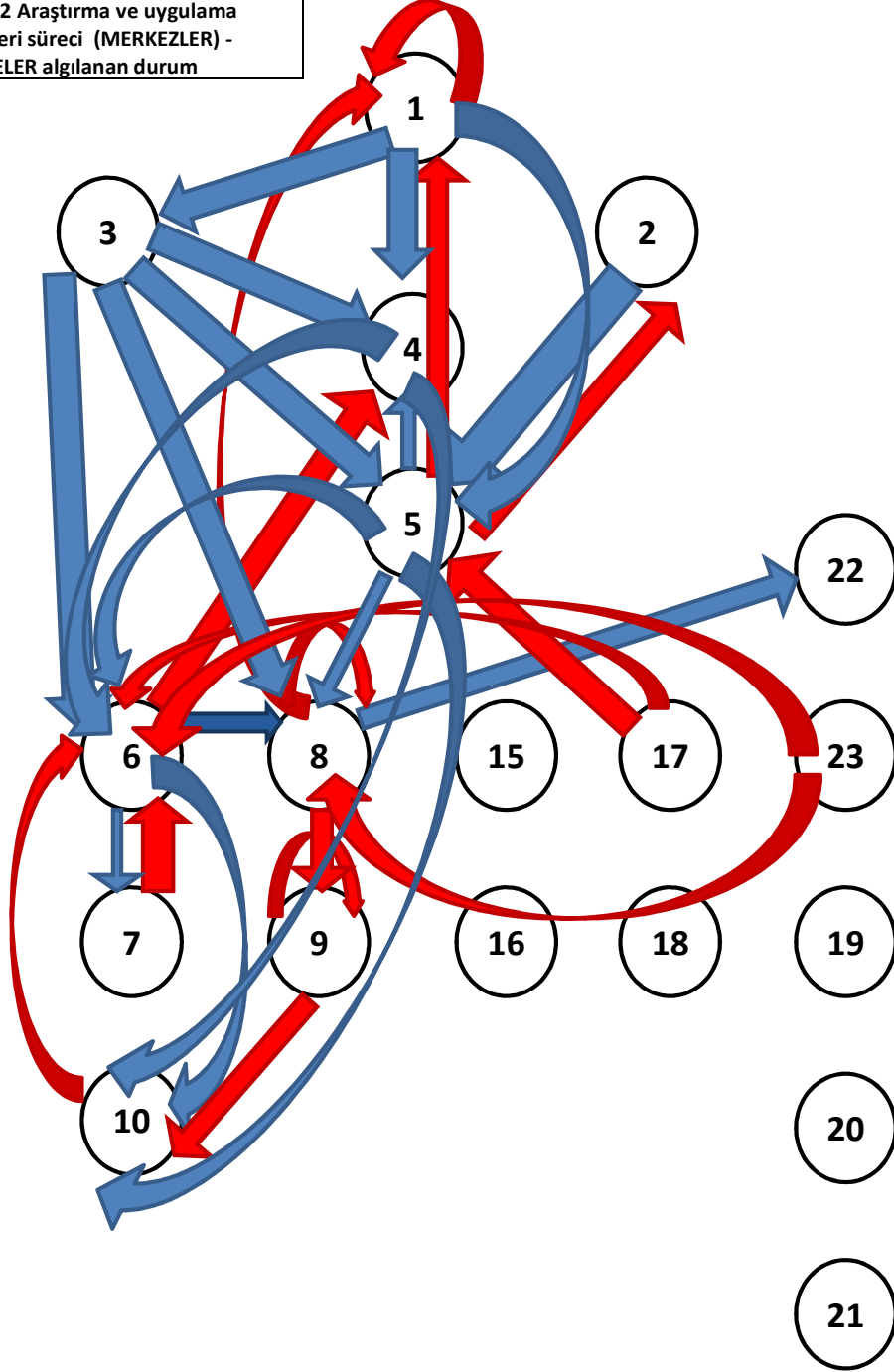
Araştırma ve uygulama faaliyetleri, odağında Merkezlerin (17) olduğu bir süreçtir. Bu sürecin algılanışına ilişkin haritalar Şekil 80, 81 ve 82’de görülmektedir. Bu süreçte Mütevelli Heyet kademesinden (1, 2, 3) Rektörlük (4), Rektör Yardımcılığı (5), Dekanlık (6) ve Enstitü Müdürlüğüne (8) talimat gitmektedir. Rektör Yardımcılığından; Dekanlık ve Bölüm Başkanlığına(10), Enstitü Müdürlüğünden, Koordinatörlüğe (22), Merkez Müdürlüğünden MYO Müdürlüğüne (11) talimat/talep akışı olmaktadır. Raporlamanın aksadığı, yetki ve sorumluluk haritasından (Şekil 2.64) görülebilir. Bu süreçte aktif olması gereken Merkezlerin ise sadece rapor verme işlevini yerine getirdikleri anlaşılmaktadır.

Tekrar hatırlatmak gerekirse, kurumsal bir yapılanmanın olduğu organizasyonlarda; Mütevelli Heyet seviyesinde talimat verme, rapor alma, Rektör Yardımcılığı seviyesinden Dekanlık, MYO Müdürlüğü, Enstitü Müdürlüğü YDYO Müdürlüğü ve Genel Sekreterlik seviyesine kadar olan düzeyde ise hem talimat alma hem talimat verme, hem rapor alma hem de rapor verme etkinliklerinin bulunması gerekmektedir. Bunun altındaki görev düzeyleri genelde talimat alma ve rapor verme etkinlikleri yapmaları beklenir.

Bu süreç için önerilen akışta (Şekil 83), Akademik faaliyetler dışındaki Rektör Yardımcılığına bağlı olarak faaliyette bulunan Merkezlere talimat Rektör Yardımcısı aracılığıyla Mütevelli Heyet kademesinden, Rektörlük ve Rektör Yardımcılığından gidecektir. Rektör Yardımcılığı Koordinatörlerle çalışacaktır. Bu süreçte Dekanlık, MYO Müdürlüğü ve Enstitü Müdürlükleri Merkez Müdürlüklerine gerekli desteği verecekler ve durumu Provost/Rektör Yardımcısına rapor edeceklerdir. Planlama Müdürlüğü (18) Mütevelli Heyet kademesi ile iletişim içinde olacaktır. Genel Sekreterlik (19) ise Planlama Müdürlüğü ve Müşavirliklerle temas edecek, Koordinatörlük Müşavirlikle temasta olacaktır.

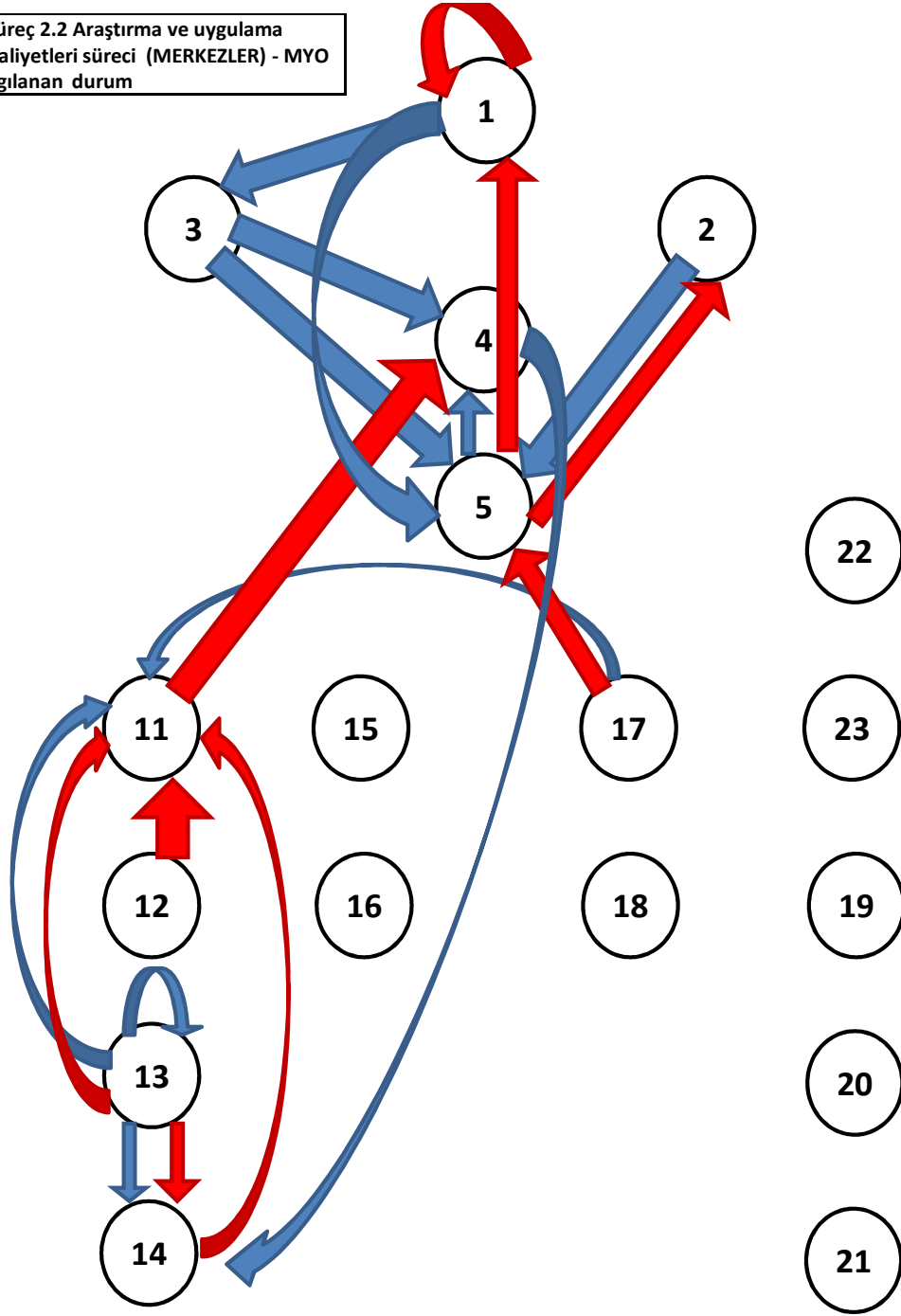
Süreç, tanımı gereği, birçok paydaşın koordinasyon içinde çalışmasını gerektirmektedir. Merkezlerin dış paydaşlarla yürütecekleri bu faaliyetlerde koordinatörlüklerden ve özellikle Hukuk Müşavirliğinden destek alması, Dekanlıkların, MYO Müdürlüklerinin ve Enstitü Müdürlüklerinin de bu faaliyet içinde yer almaları gerekecektir.

Süreç 2.2 Araştırma ve uygulama faaliyetleri süreci (MERKEZLER) - FAKÜLTELER algılanan durum



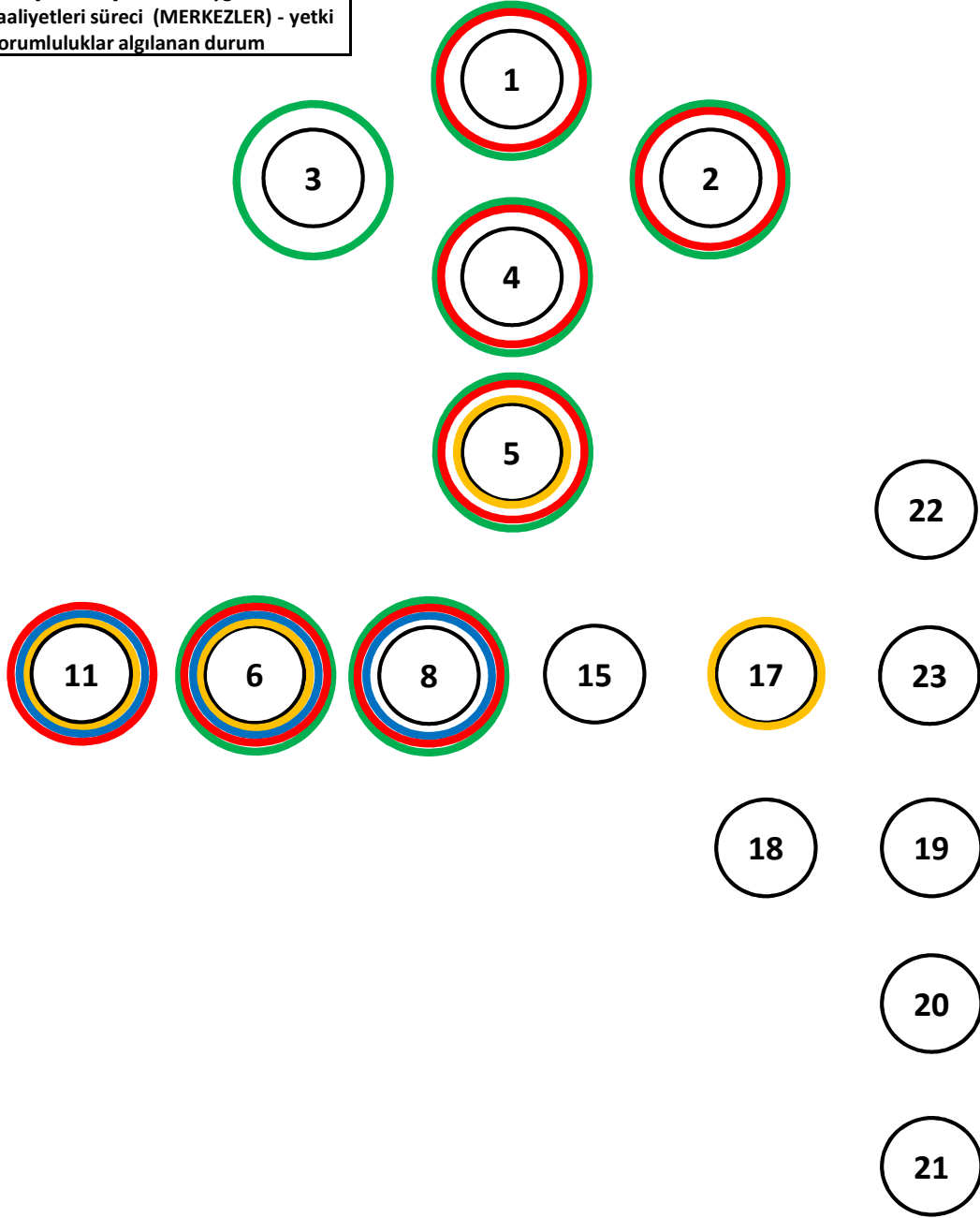
Şekil 80 Araştırma ve uygulama faaliyetleri sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 2.2 Araştırma ve uygulama faaliyetleri süreci (MERKEZLER) - MYO algılanan durum



Şekil 81 Araştırma ve uygulama faaliyetleri sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 2.2 Araştırma ve uygulama faaliyetleri süreci (MERKEZLER) - yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 82 Araştırma ve uygulama faaliyetleri sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita

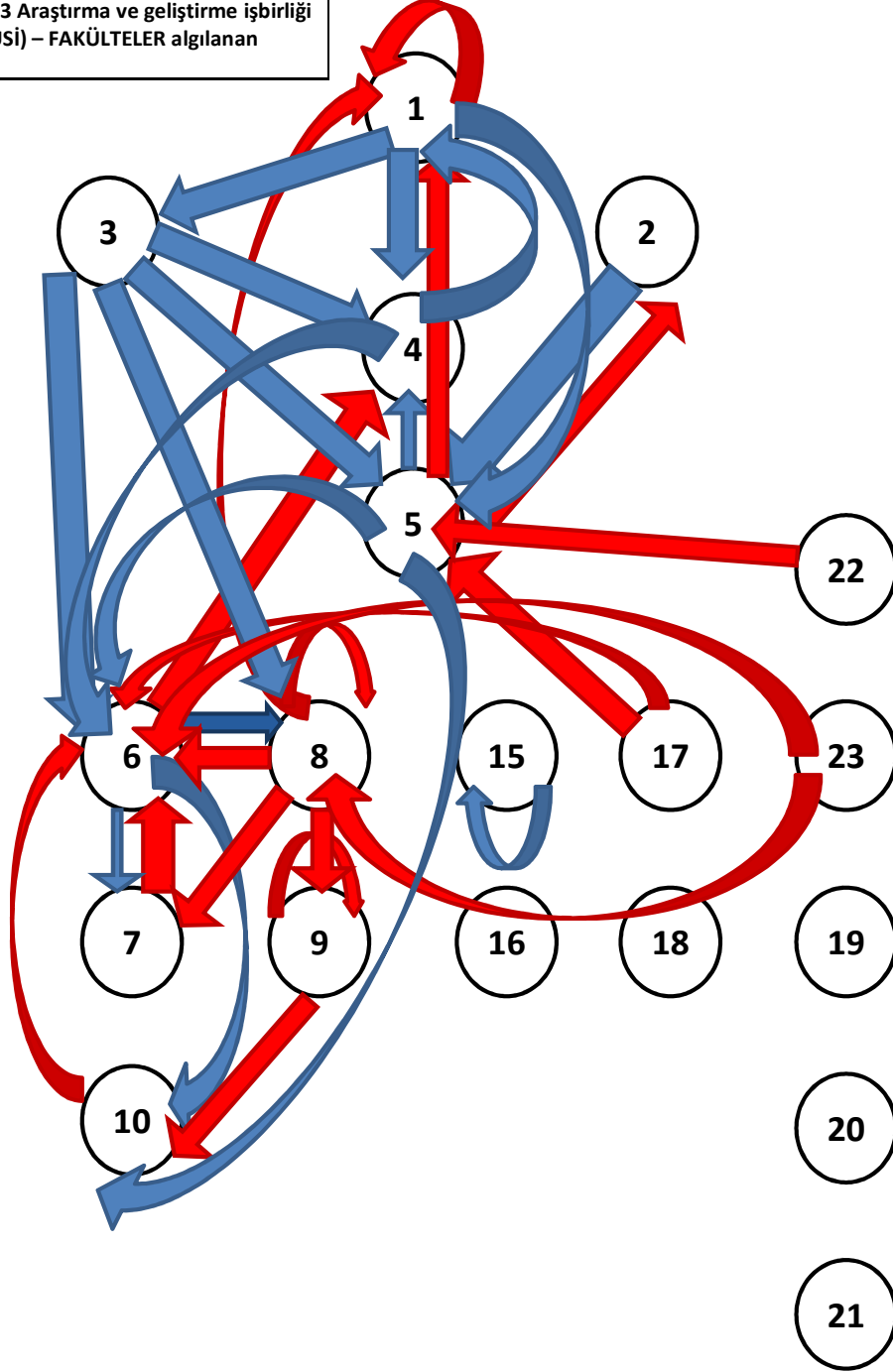


### **2.3 Araştırma ve geliştirme işbirliği süreci**

Araştırma ve geliştirme işbirliği süreci niveriste Sanayi işbirliğini (Si) kapsamaktadır. Rektörlük (4), Rektör Yardımcılığı (5) ve Provost/Rektör Yardımcılığı (P), Koordinatrlklar (22) ve Fakültelerin (6) etkin olarak görev üstlendiği bir süreçtir. Bu sürecin halihazırdaki işleyişine ilişin alęı Şekil 84, 85 ve 86'da görülmektedir. Mütevelli Heyet kademesinden (1, 2, 3), Rektörlük, Rektör Yardımcılığı, Dekanlıklara talimat gittiği görülmektedir. Rektör Yardımcılığı; Mütevelli Heyet kademesine, Koordinatörlük; Rektör Yardımcılığına, Merkez Müdürlüğü (17) ise Dekanlık ve Enstitü Müdürlüğüne (8) rapor iletmektedir.

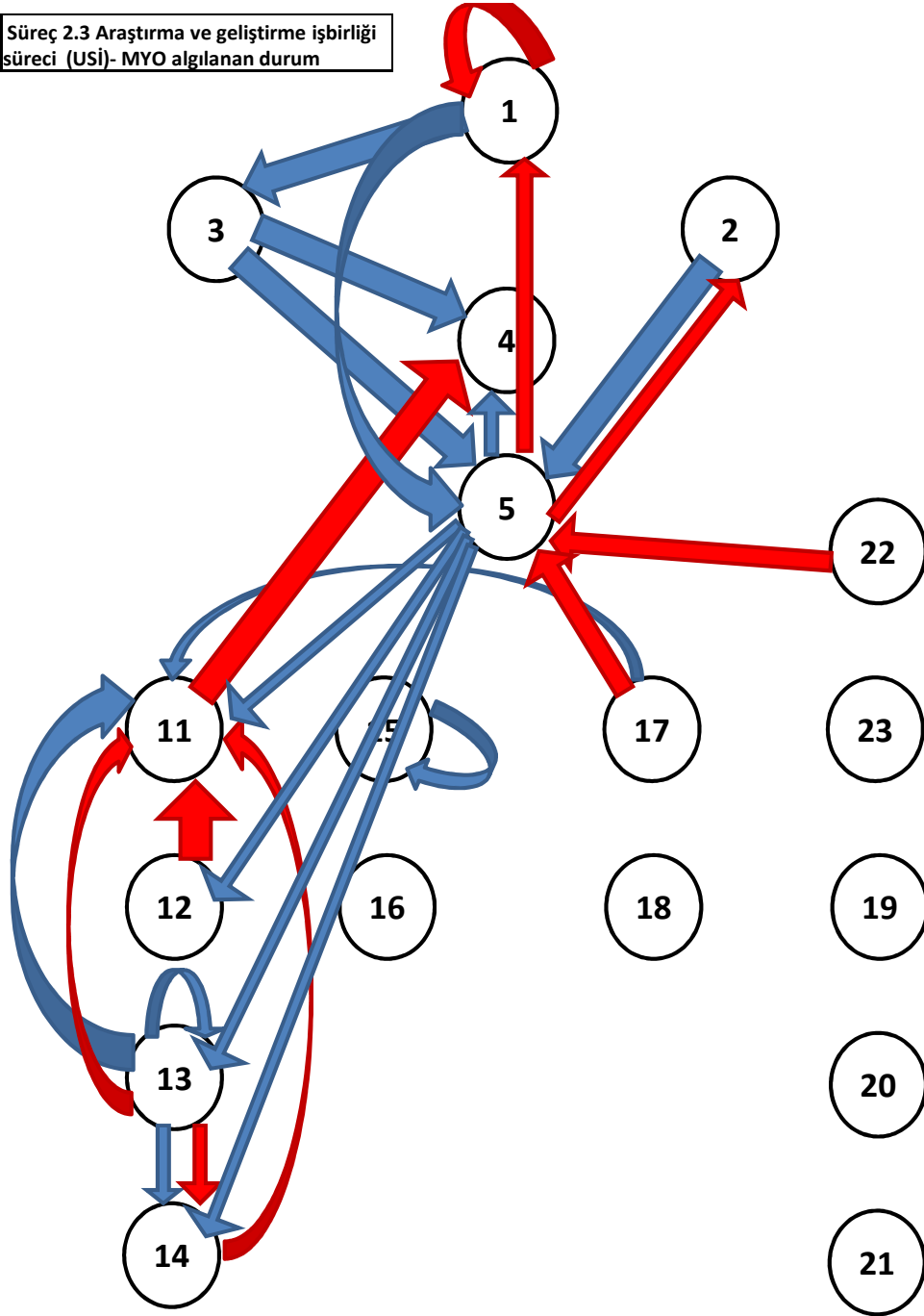
Önerilen yeni organizasyon bağlamında, süreçte hem Provost/Rektör Yardımcılığı hem de Rektör ve Rektör Yardımcılığı pozisyonlarının etkin olmaları beklenmektedir (Şekil 87). Koordinatör ve Dekanlıkların da etkin görev yapacağı bu süreçte, talimat Mütevelli Heyet kademesinden gelebilir, Provost/Rektör Yardımcılığı süreci başlatabilir, Dekanlıklar talepte bulunabilir, bunun için Koordinatrlklardan gelen talepleri de değerlendirebilirler. Dekanlıklar ayrıca Merkez Müdürlükleri ile koordineli bir biçimde çalışacaklar ve Provost/Rektör Yardımcılığına rapor edeceklerdir.

Süreç 2.3 Araştırma ve geliştirme işbirliği süreci (USİ) – FAKÜLTELER algılanan durum



Şekil 84 Araştırma ve geliştirme işbirliği sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

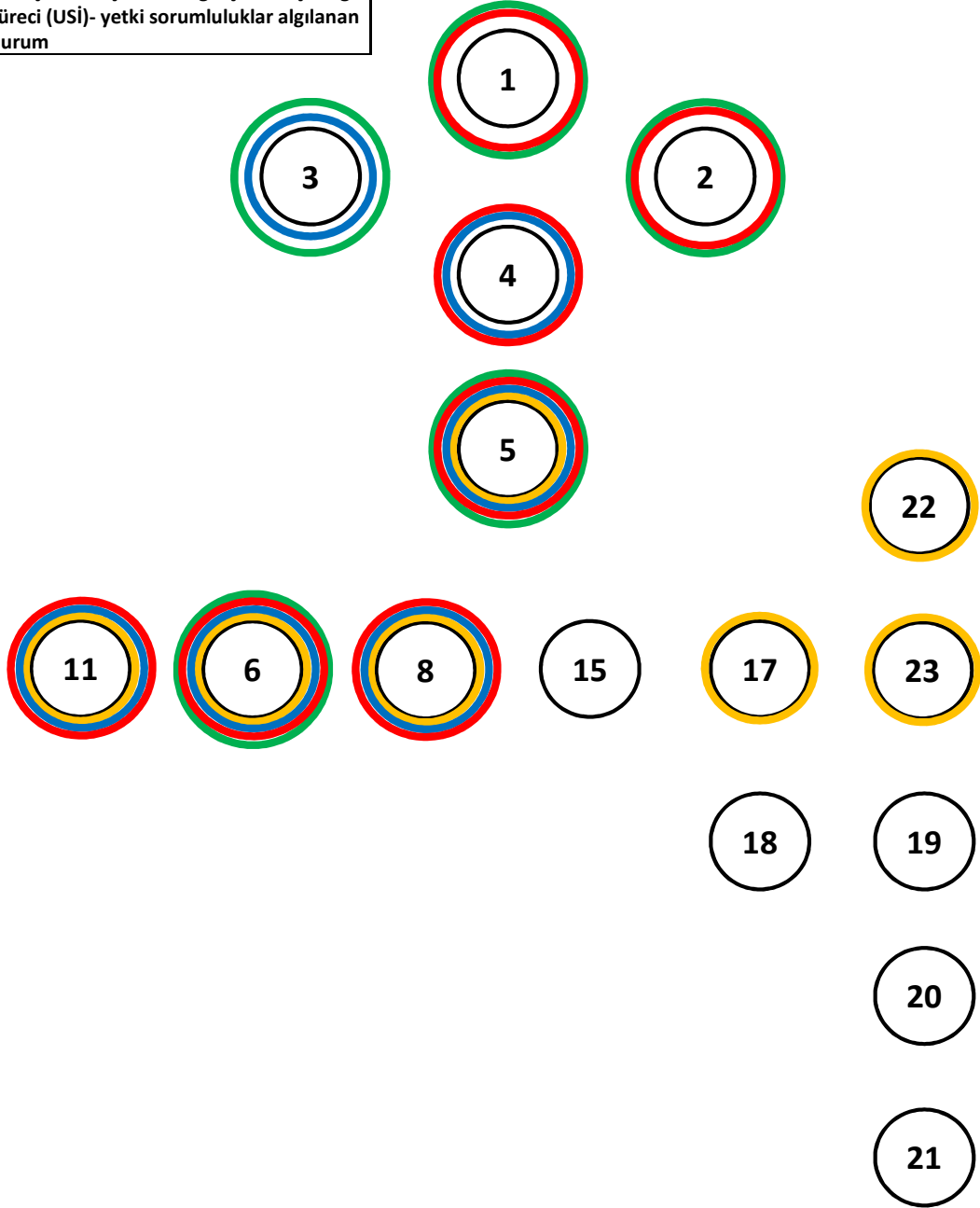
Süreç 2.3 Araştırma ve geliştirme işbirliği süreci (USİ)- MYO algılanan durum



Şekil 85 Araştırma ve geliştirme işbirliği sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita



Süreç 2.3 Araştırma ve geliştirme işbirliği süreci (USI)- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 86 Araştırma ve geliştirme işbirliği sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



### **3. Uygulama Ve Hizmet Süreci**

Üçüncü ana süreç olan uygulama ve hizmet sürecinin altında beş alt süreç vardır. Bunlar:

- 3.1. İşbirliği süreci
- 3.2. Topluma destek ve hizmet üretimi süreci
- 3.3. Mezunlar süreci
- 3.4. Kariyer süreci
- 3.5. Uluslararası hizmetler süreci

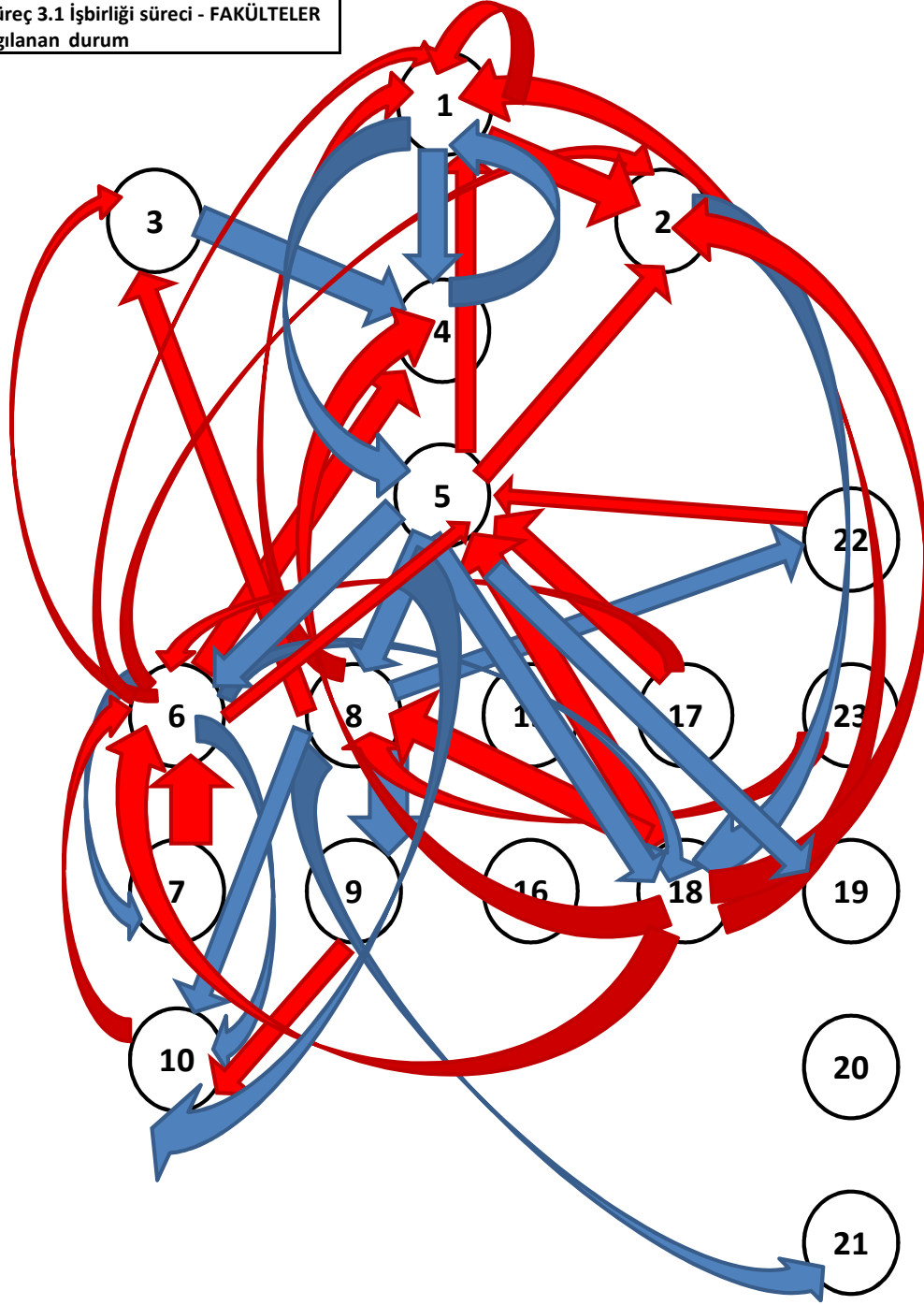
dir.

#### **3.1 İşbirliği süreci**

İşbirliği sürecinin halihazırdaki işleyişine ilişkin algıyı gösteren haritalar Şekil 88, 89, 90'da verilmiştir. Şekillerden de anlaşılacağı gibi bu süreç de bir hayli karışık algılanmaktadır. Talimat rapor döngülerinin tamamlanmadığı bu süreçte, Rektör Yardımcılığı (5) etkin bir konumdadır. Dekanlıkların (6) da süreçte aktif görev yaptığı gözlenmektedir.

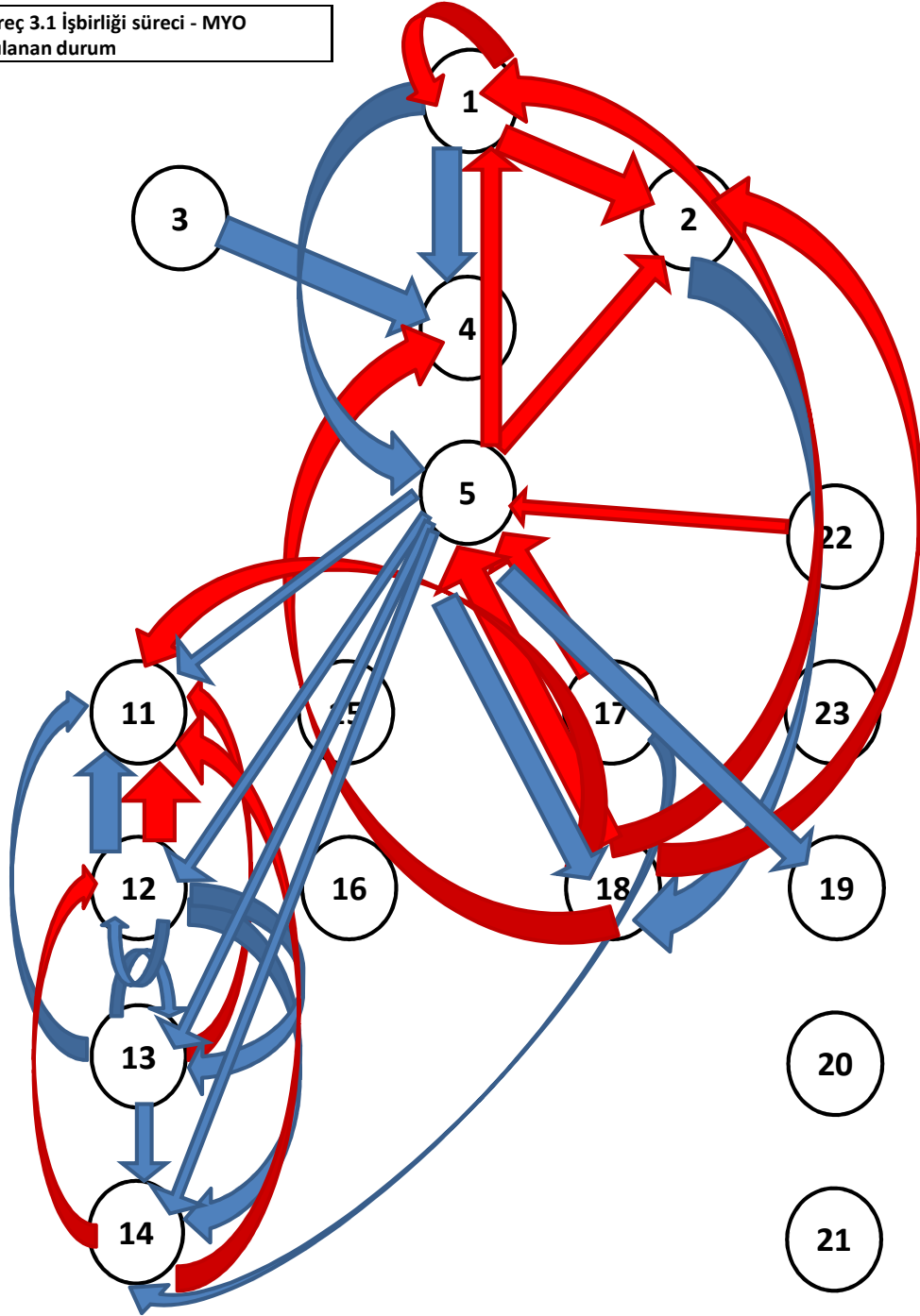
Bu süreç için önerilen yapı Şekil 91'de görülmektedir. Bu süreçte Mütevelli Heyet kademesinden (1, 2, 3) talimat Rektörlüğe (4) iletilmektedir. Mütevelli Heyet kademesi Koordinatörlerle (22) ve Planlama Müdürlüğü (18) ile görüş alışverişinde bulunmaktadır. Rektör Yardımcılığı (5); Dekanlık, MYO Müdürlüğü (11) ve Enstitü Müdürlüklerine (8) talimat vermekte, rapor almaktadır. Dekanlık, MYO Müdürlüğü ve Enstitü Müdürlükleri, bağlı buldukları Provost/Rektör (P) Yardımcılığına rapor etmektedir. İşbirliği sürecinde süreç, Rektör ve Rektör Yardımcılığı kademesinden de başlatılabilir.

Süreç 3.1 İşbirliği süreci - FAKÜLTELER  
algılanan durum



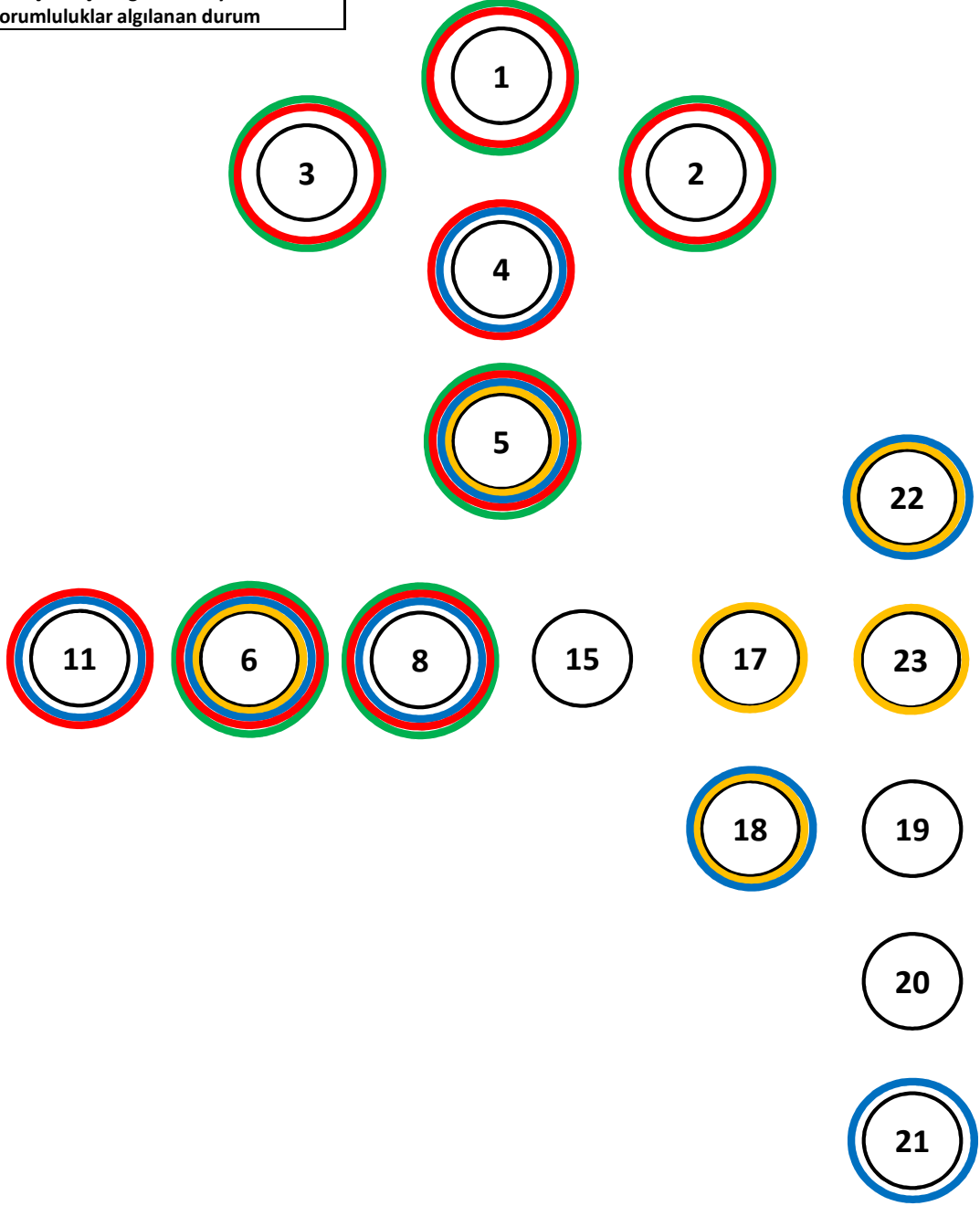
Şekil 88 İşbirliği sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 3.1 İşbirliği süreci - MYO  
algılanan durum

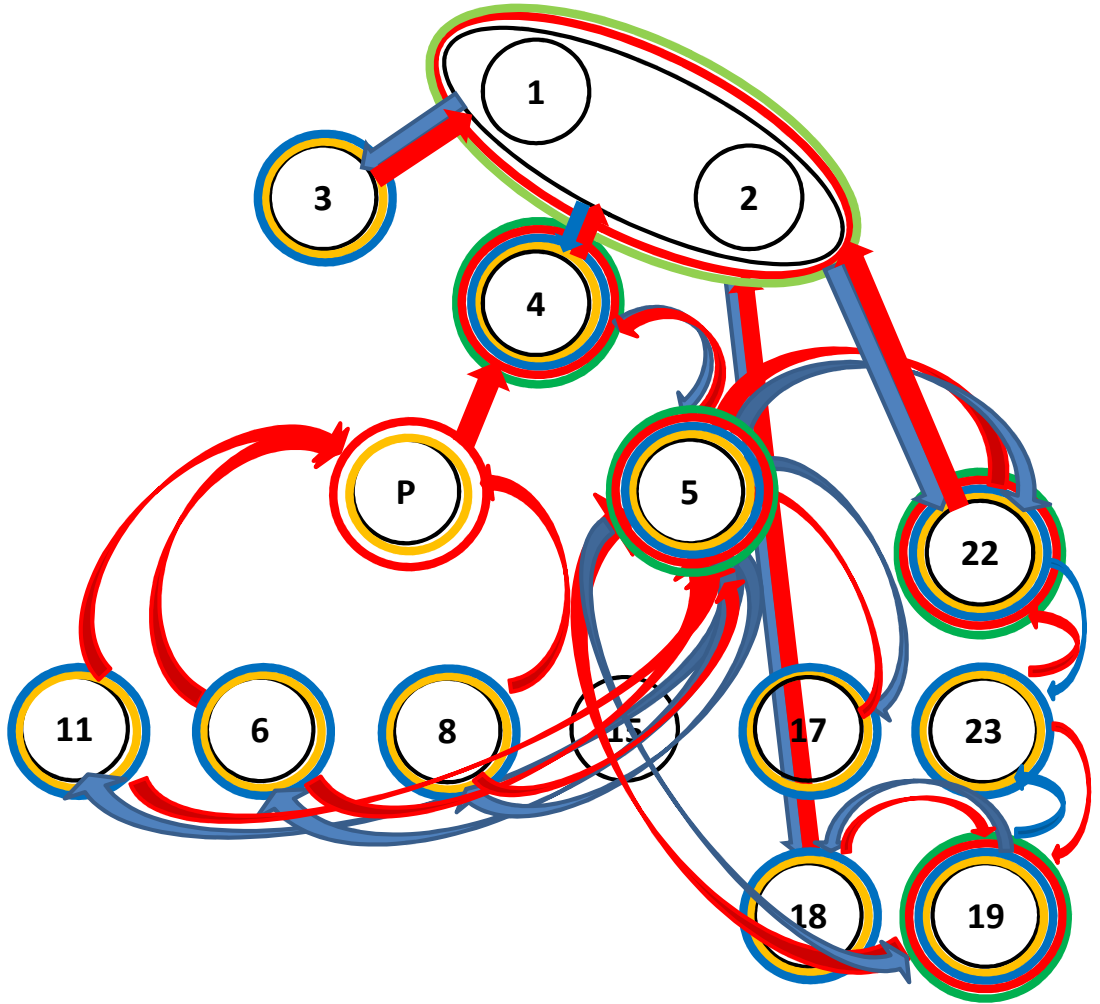


Şekil 89 İşbirliği sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 3.1 İşbirliği süreci - yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 90 İşbirliği sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



Şekil 91 İşbirliği sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

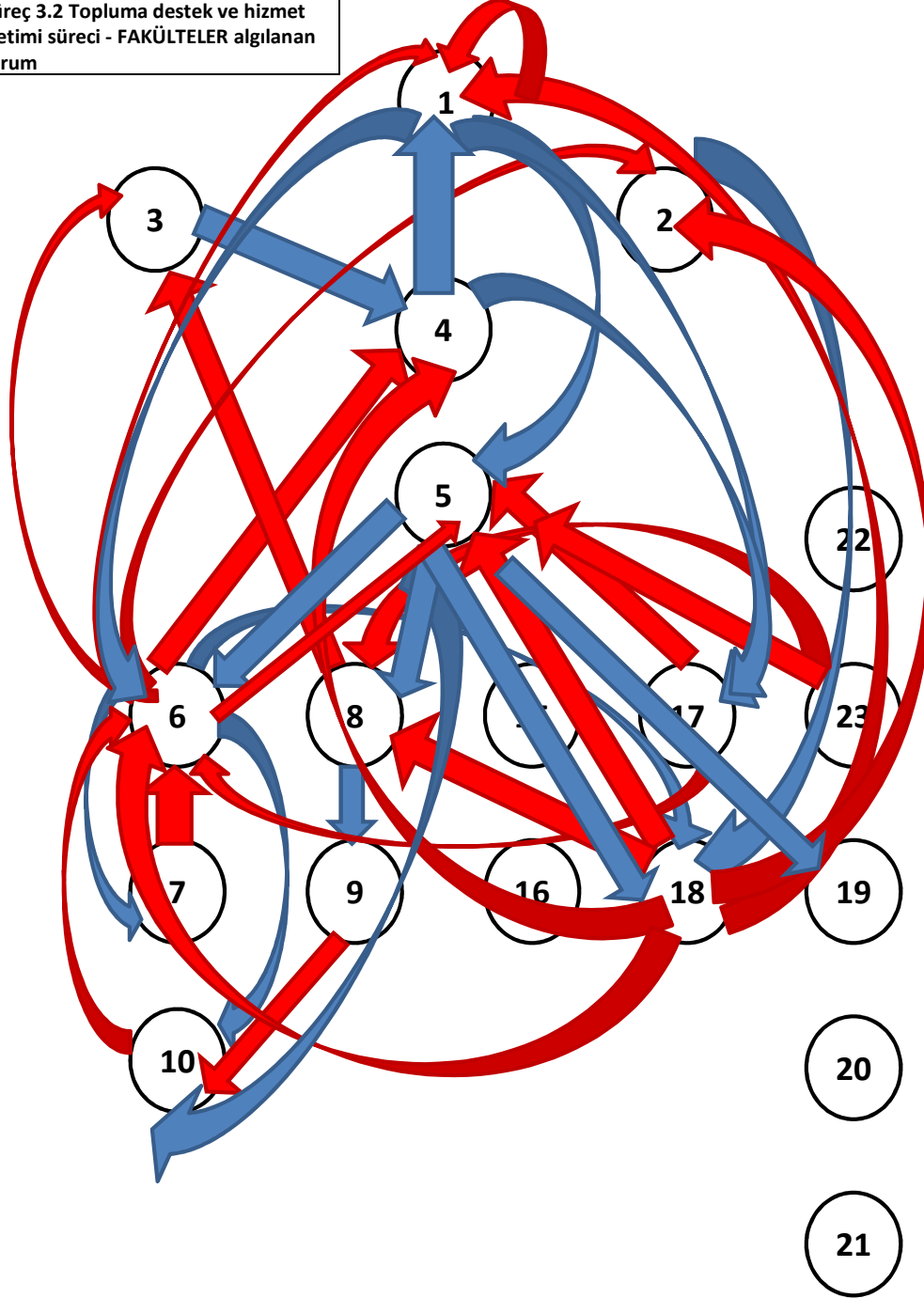
### 3.2 Topluma destek ve hizmet üretimi süreci

Topluma destek ve hizmet sürecinin algılanışına yönelik haritalar Şekil 92, 93, 94’de verilmiştir. Haritalar takip edildiğinde pek çok birimden raporlama yapılıyor olmasına karşılık, rapor döngülerinin açık kaldığı görülmektedir. Bu süreçte etkin bir görev yürütüyor olması beklenen Genel Sekreterliğin (19) sürece pek fazla katılmadığı görülmektedir.

Önerilen yapıda (Şekil 95) süreç Mütevelli Heyet kademesinden (1, 2, 3) başlar. Mütevelli Heyet kademesi Koordinatörlüklerle (22) ve Planlama Müdürlüğü (18) ile görüş alışverişinde bulunur. Süreçle ilgili talimatı Rektörlüğe (4) iletir. Rektörlüğün Rektör Yardımcılığına (5) ilettiği talimatlar için Rektör Yardımcılığı, Planlama Müdürlüğü ve Koordinatörlerle temas eder, Genel Sekreterlik, Dekanlıklar (6), MYO Müdürlüğü (11) ve Enstitü Müdürlüklerine (8) talimat verir. Dekanlıklar, MYO Müdürlüğü ve Enstitü Müdürlükleri, Rektör Yardımcılığı ve Provost/Rektör Yardımcılığına (P) rapor ederler. Bu süreç doğrudan Rektörlük veya Rektör Yardımcılığı tarafından da başlatılabilir, Rektörlük tarafından Mütevelli Heyet kademesine rapor edilir.

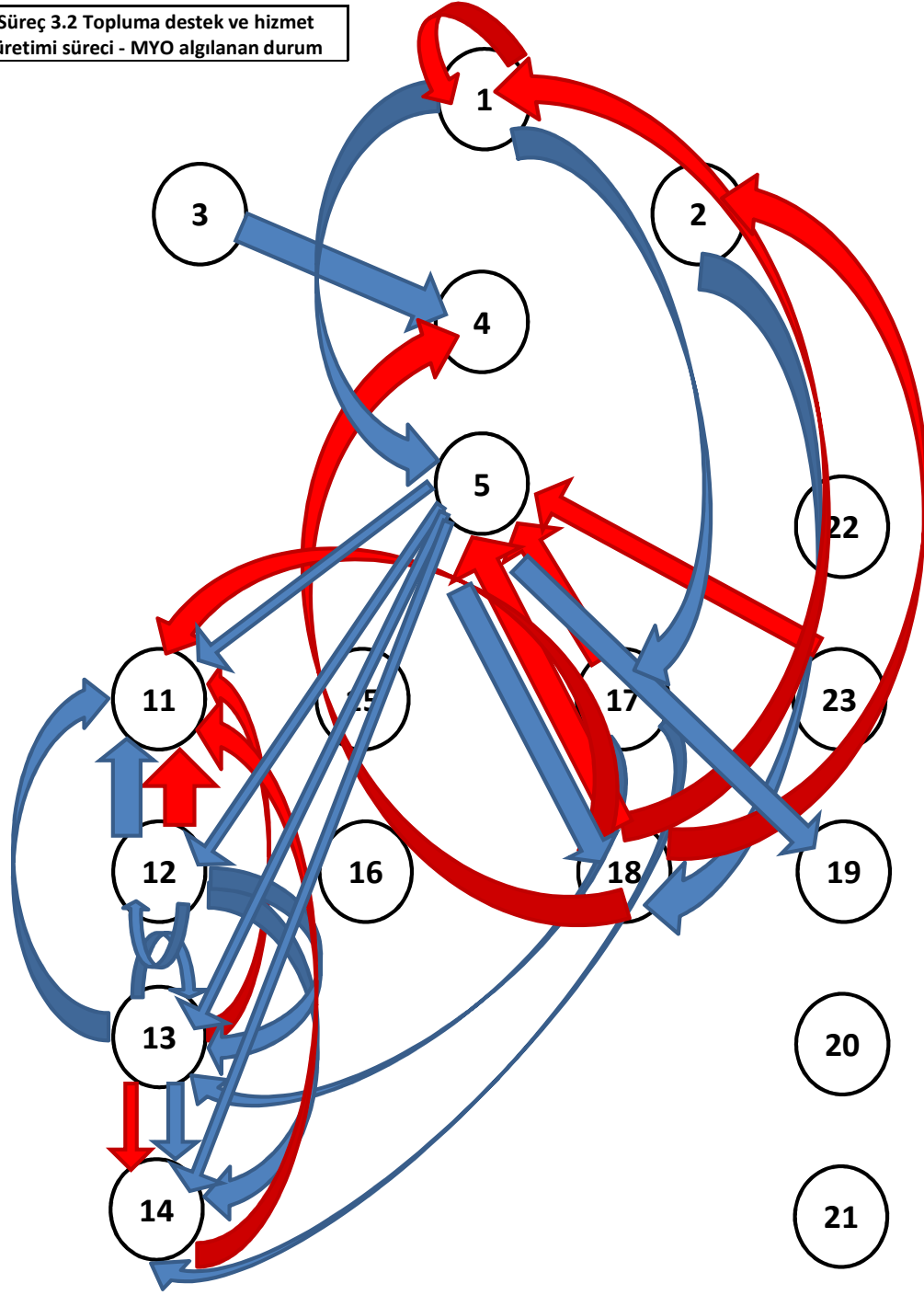


Süreç 3.2 Topluma destek ve hizmet üretimi süreci - FAKÜLTELER algılanan durum



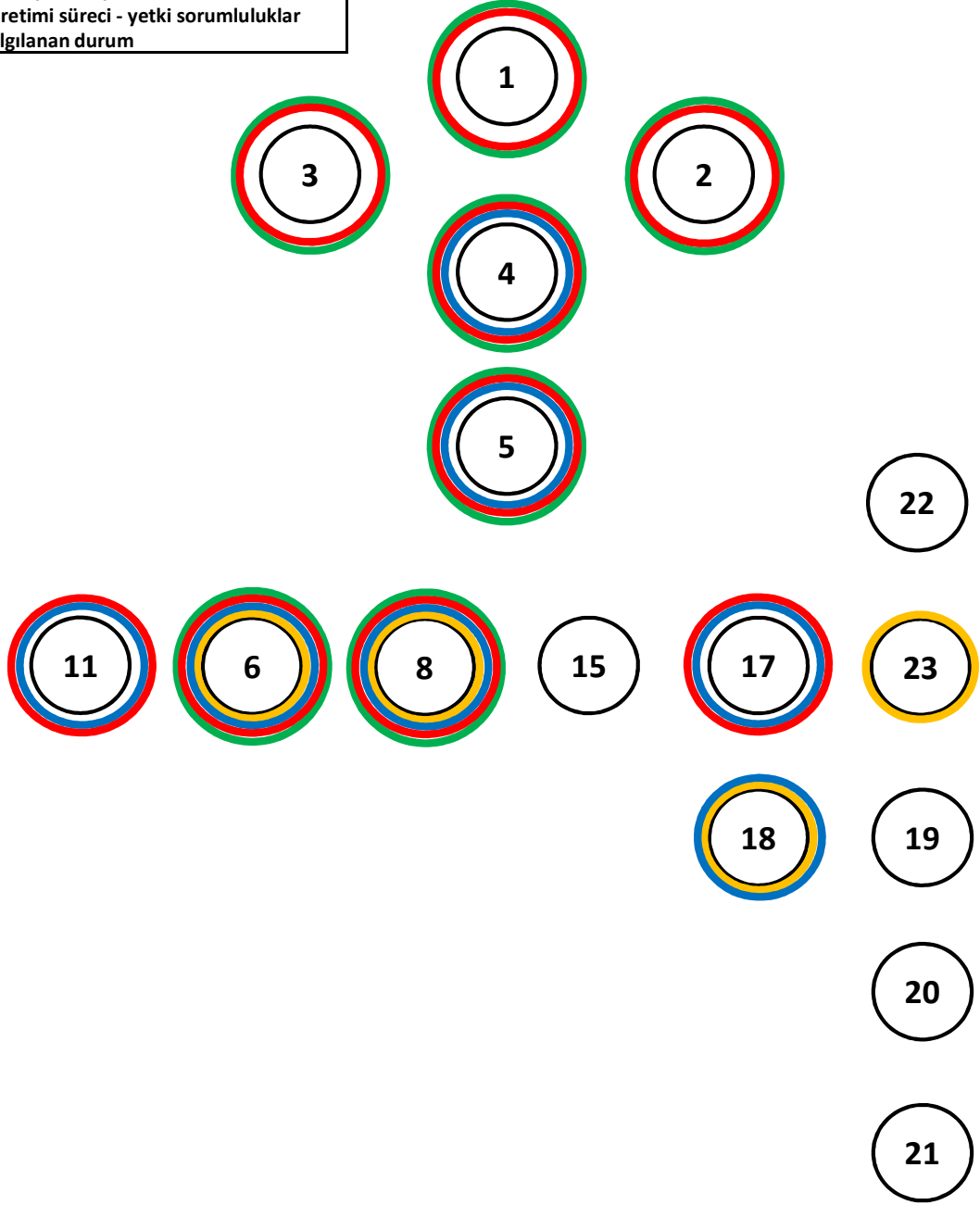
Şekil 92 Topluma destek ve hizmet sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 3.2 Topluma destek ve hizmet üretimi süreci - MYO algılanan durum



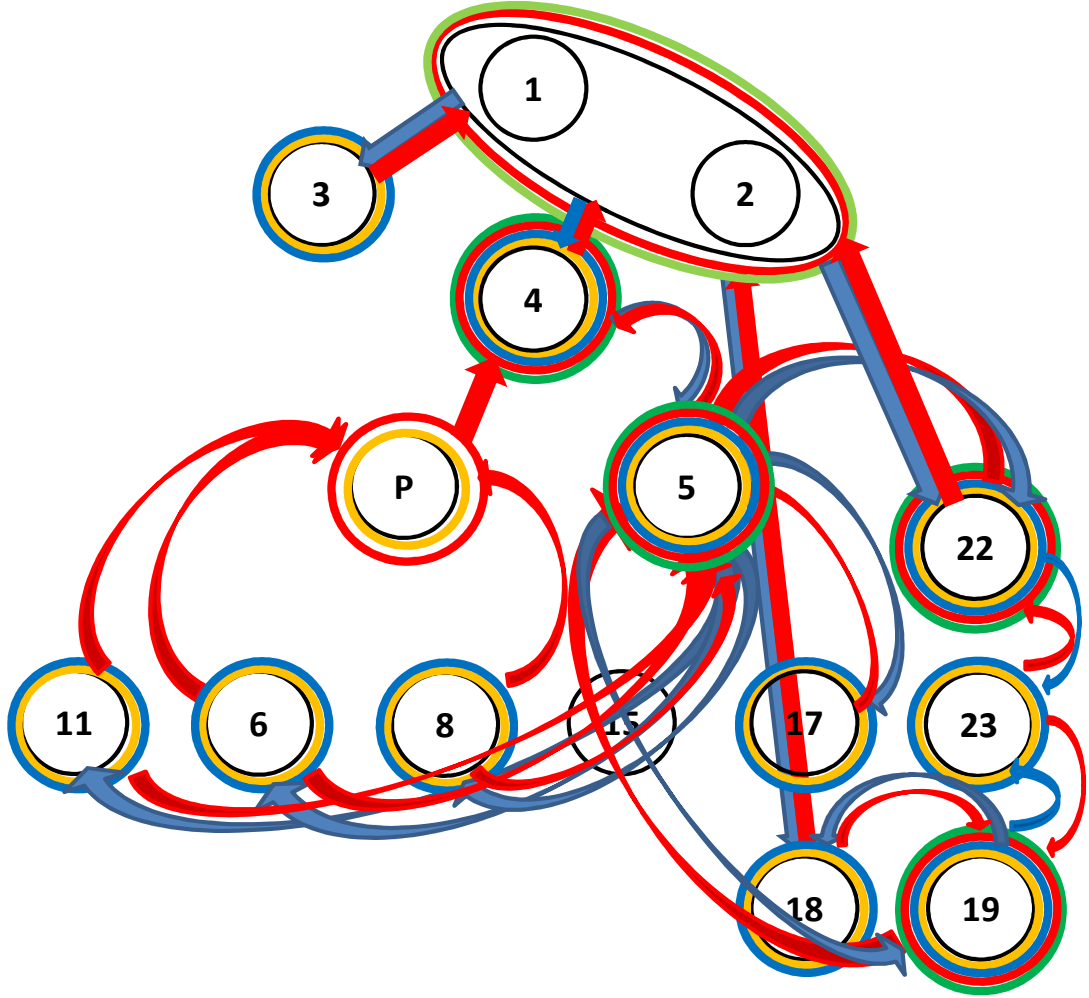
Şekil 93 Topluma destek ve hizmet sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 3.2 Topluma destek ve hizmet üretimi süreci - yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 94 Topluma destek ve hizmet sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 3.2 Topluma destek ve hizmet üretimi süreci - öneri



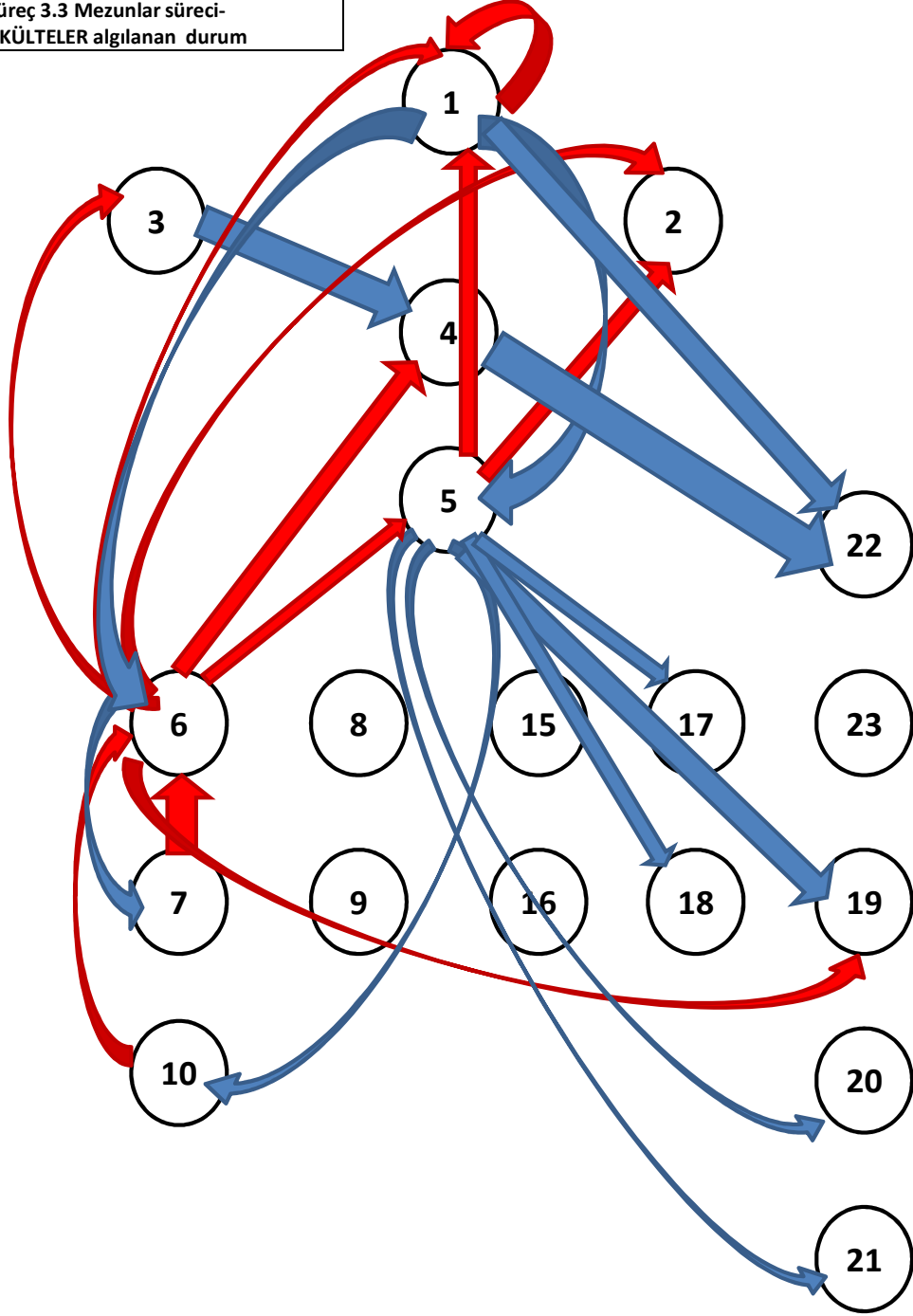
Şekil 95 Topluma destek ve hizmet sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

### 3.3 Mezunlar süreci

Mezunlar süreci temelde Rektörlük (4), Rektör Yardımcılığı (5) ve Genel Sekreterliği (19) yakından ilgilendiren bir süreçtir. Ayrıca koordinatörlüklerin (22) de süreçte yer almaları gerekmektedir. Buna karşılık, halihazırdaki işleyişi gösteren Şekil 96, 97 ve 98 incelendiğinde görüleceği üzere, süreçte Rektörlük ve Rektör Yardımcılığı ile Dekanlıklar (6) ve MYO Müdürlüğü (11) birlikte çalışmaktadır. Bu sürecin Mütevelli Heyet kademesi açısından da önemli bir süreç olduğu açıktır.

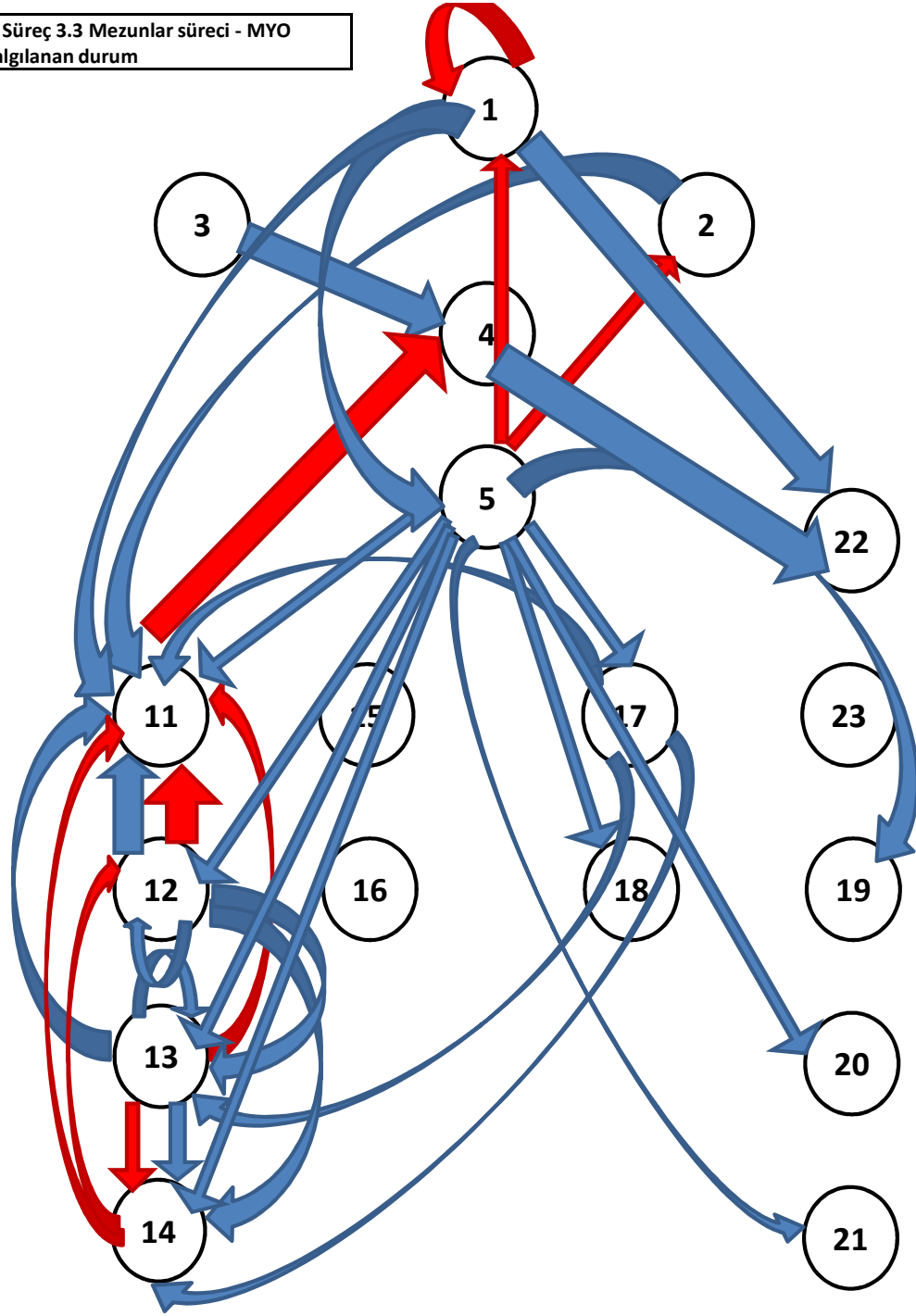
Sürecin işleyişi ile ilgili öneri akış Şekil 99'da verilmiştir. Buna göre, Mütevelli Heyet kademesi (1, 2, 3) Rektörlük ve Rektör Yardımcılığından çeşitli kademelere talimat gitmektedir. Mütevelli Heyet kademesi bu süreçle ilgili Planlama Müdürlüğünden (18) bilgi veya görüş ister. Planlama Müdürlüğü Mütevelli Heyet kademesinden gelen istek doğrultusunda raporunu iletir. Mütevelli Heyet kademesi aldığı bu rapora göre Rektöre talimat verir. Rektör Yardımcısı rektöre Rapor eder, Mütevelli Heyet Kademesi Rektör tarafından rapor edilir. Süreçte Rektör Yardımcılığı Koordinatörlükler (22) ve Genel Sekreterliğe (19) talimat vermekte, Planlama Müdürlüğünden de görüş almaktadır.

Süreç 3.3 Mezunlar süreci-  
FAKÜLTELER algılanan durum



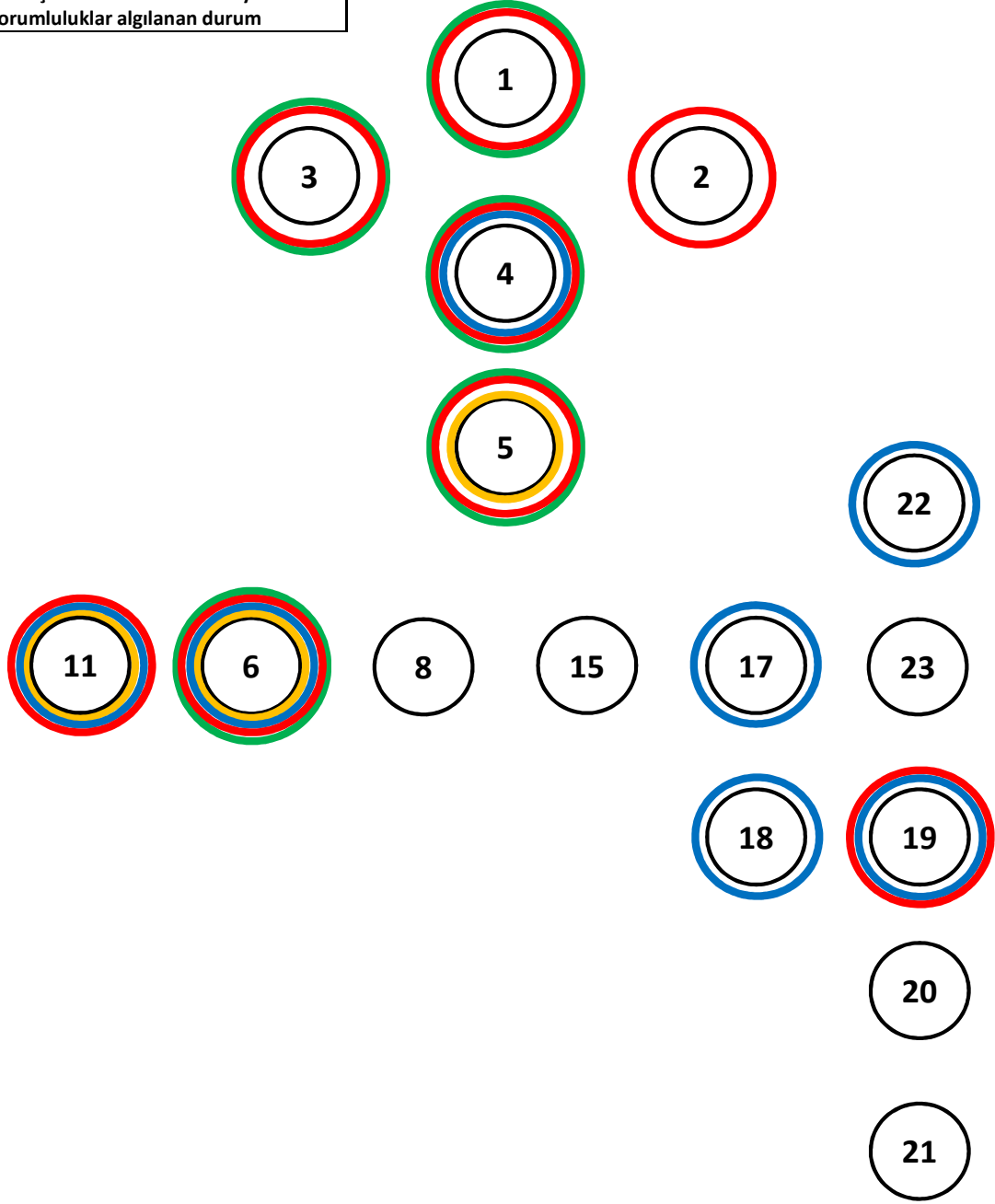
Şekil 96 Mezunlar sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 3.3 Mezunlar süreci - MYO  
algılanan durum



Şekil 97 Mezunlar sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

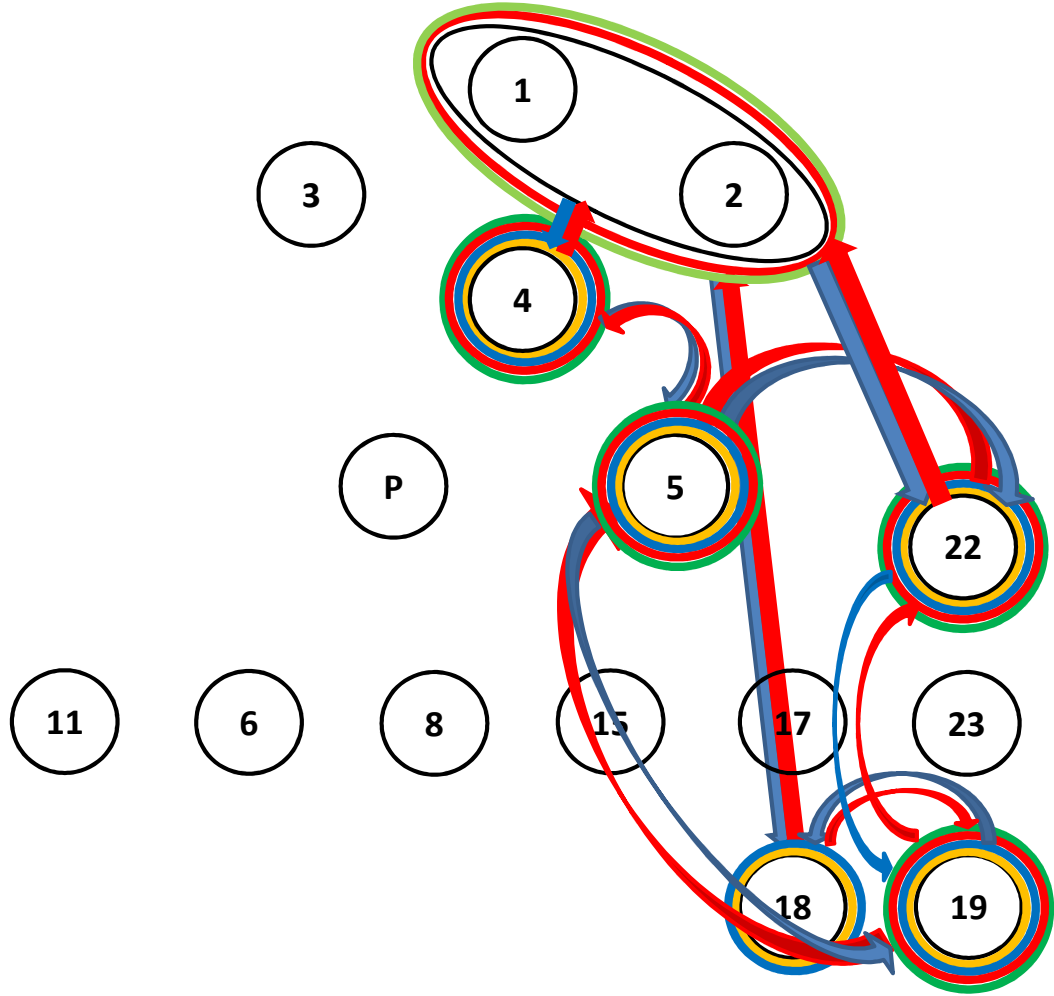
Süreç 3.3 Mezunlar süreci - yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 98 Mezunlar sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



Süreç 3.3 Mezunlar süreci - öneri



Şekil 99 Mezunlar sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

### 3.4 Kariyer süreci

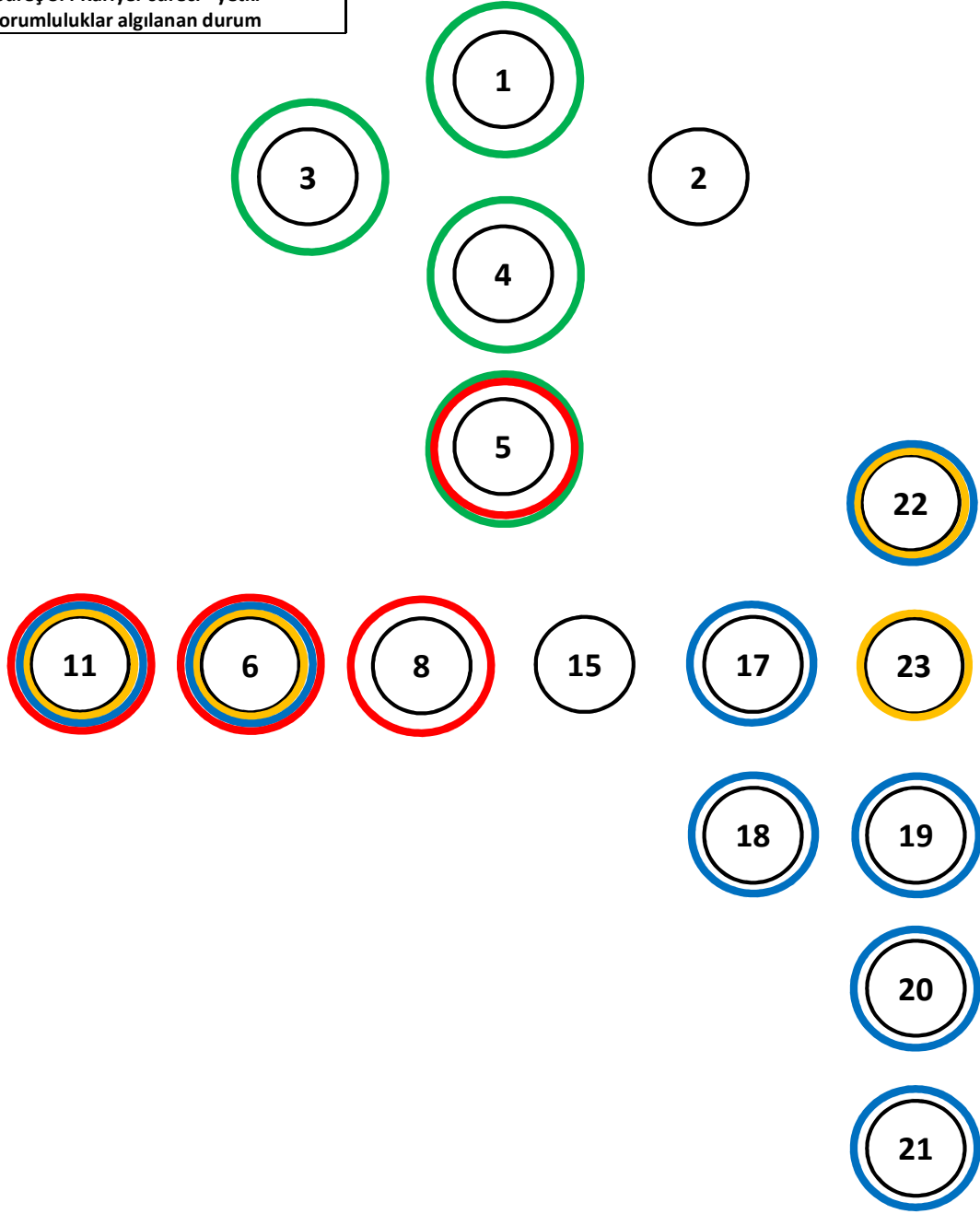
Kariyer süreci İAÜ için diğer üniversitelerden biraz daha farklı önemde bir süreçtir çünkü MYO mezunlarının işe yerleşmesi konusunda bir fark yaratmış bir üniversitedir. Bu sürecin Fakülte mezunlarına da yaygınlaştırılması isteği vardır. Bu bağlamda, halihazırdaki işleyişi gösteren Şekil 100, 101 ve 102 incelendiğinde MYO Müdürlüğü (11) ve Dekanlıkların (6) süreçte yer aldıkları görülmektedir. Mütevelli heyet kademesinden (1, 2, 3) giden talimatların raporlanmasında eksiklik göze çarpmaktadır. Süreç Rektör Yardımcılığı (5) kademesinden kontrol edilmektedir. Genel Sekreterlik (19) ve altındaki birimlerin faaliyetlerinin ise talimat alma düzeyinde kaldığı görülmektedir.

Önerilen süreç işleyişinde (Şekil 103); Mütevelli Heyet Kademesi Rektörlüğe talimat vermekte, rapor almaktadır. Bu süreçte Rektör Yardımcılığı ve Genel Sekreterlik etkin rol almakta, Dekanlıklar, MYO ve Enstitü Müdürlükleri (8), Rektör Yardımcılığından aldıkları talimat uyarınca görev yapmakta ve Rektör Yardımcılığı ile birlikte Provost/Rektör Yardımcılığına (P) rapor etmektedir. Rektör Yardımcılığı Koordinatörlüklerden (22) talepte bulunmakta, Koordinatörlükler de Genel Sekreterlikle koordinasyon içinde ve Mütevelli Heyet Kademesi ile temas ederek sürece katkıda bulunmaktadır.

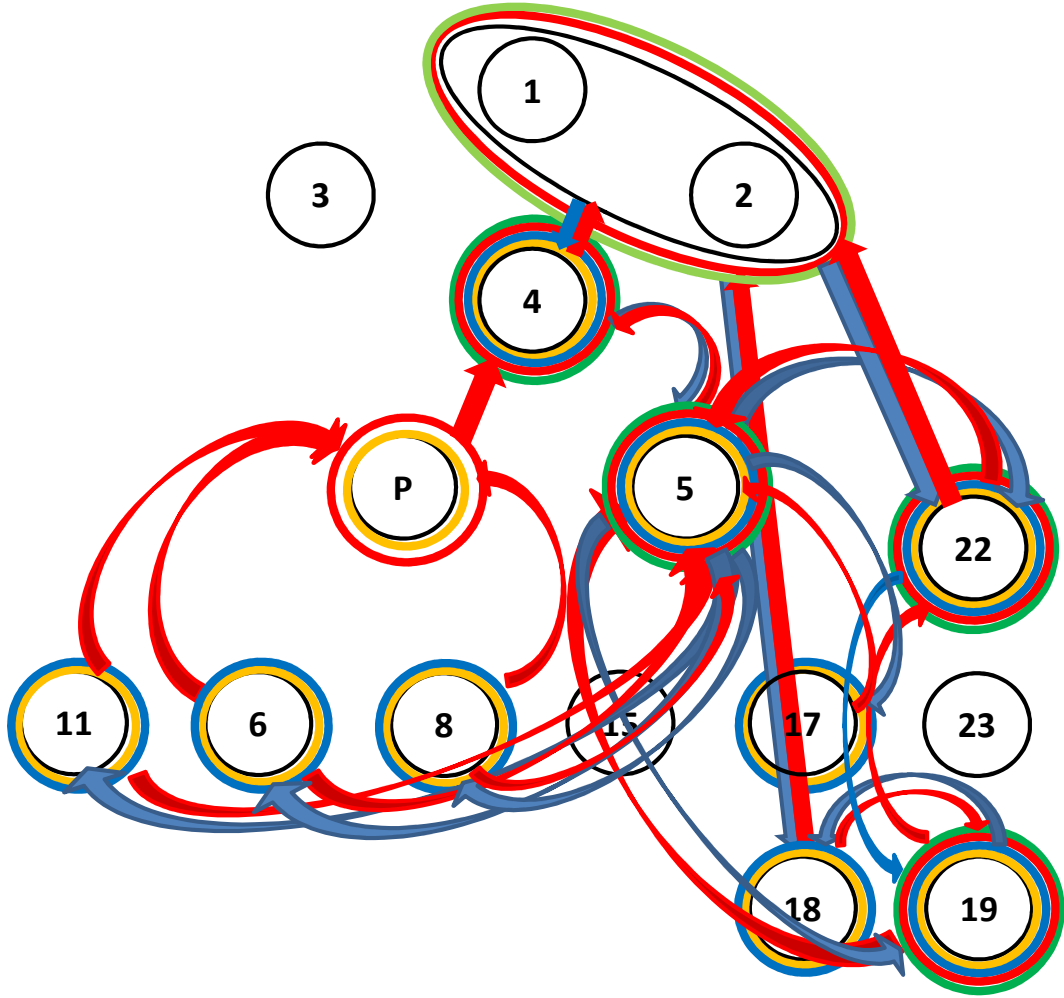




Süreç 3.4 Kariyer süreci - yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 102 Kariyer sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



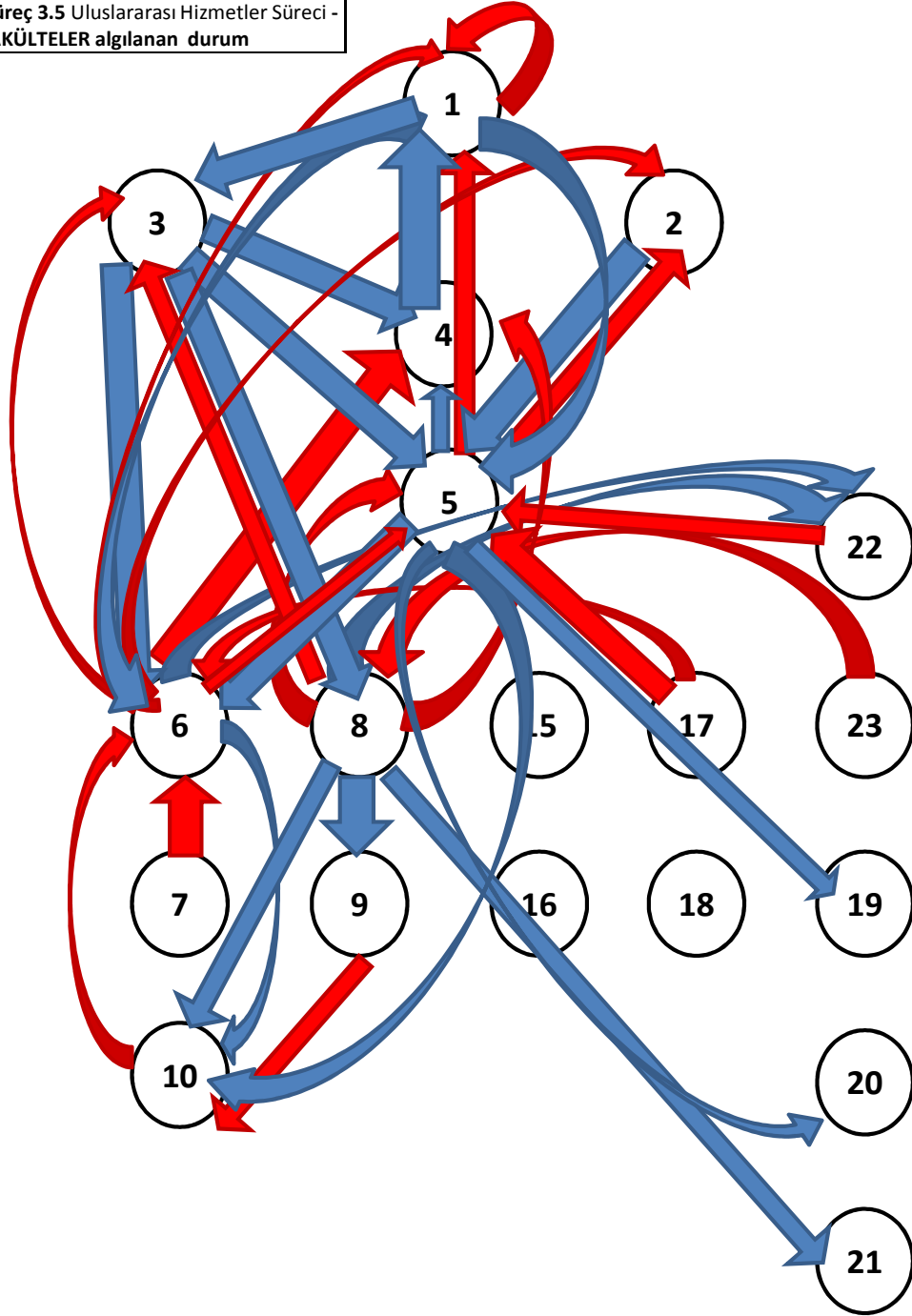
Şekil 103 Kariyer sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

### 3.5 Uluslararası hizmetler süreci

Uluslararası hizmetler süreci halihazırda Fakültelerin ve Enstitü Müdürlerinin görelî daha fazla etkinlik gösterdikleri bir alan olarak tesbit edilmiştir (Şekil 104, 105, 106).

Önerilen işleyişte (Şekil 107) ise Mütevelli Heyet Kademesinden (1, 2, 3) gelen istek veya Mütevelli Heyet Kademesine Rektörlük (4) tarafından önerilen, süreçle ilgili işler için Rektör Yardımcılığı (5), Dekanlık (6), MYO Müdürlüğü (11), Enstitü Müdürlüklerine (8) talimat vermektedir. Süreç; Dekanlık, MYO Müdürlüğü veya Enstitü Müdürlüğü seviyesinde, alt birimlerine iletilmeden halledilmektedir. Dekanlık, MYO Müdürlüğü veya Enstitü Müdürlüğü Rektör Yardımcılığı (5) ve Provost/Rektör Yardımcılığına (P) rapor etmektedir. Genel Sekreterlik (19) Müşavirlikler (23), Koordinatörlükler (22) de süreçte görev yapmaktadır. Genel Sekreterlik Rektör Yardımcılığına rapor etmekte, Koordinatörler, Müşavirler ve Planlama Müdürlüğü (18) de Mütevelli Heyet kademesinin kendilerine danıştığı konularda rapor iletmektedir.

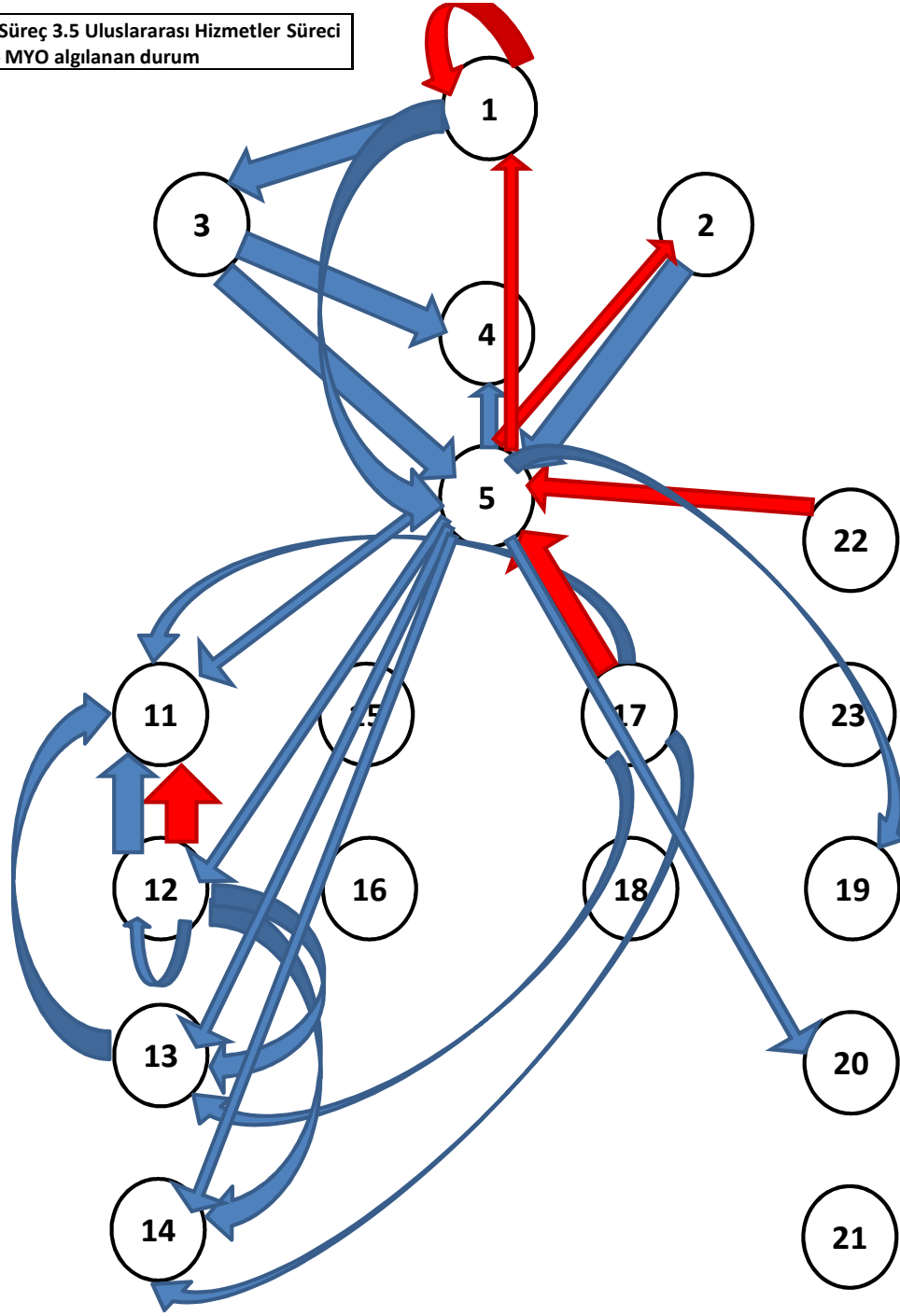
Süreç 3.5 Uluslararası Hizmetler Süreci -  
FAKÜLTELER algılanan durum



Şekil 104 Uluslararası hizmetler sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

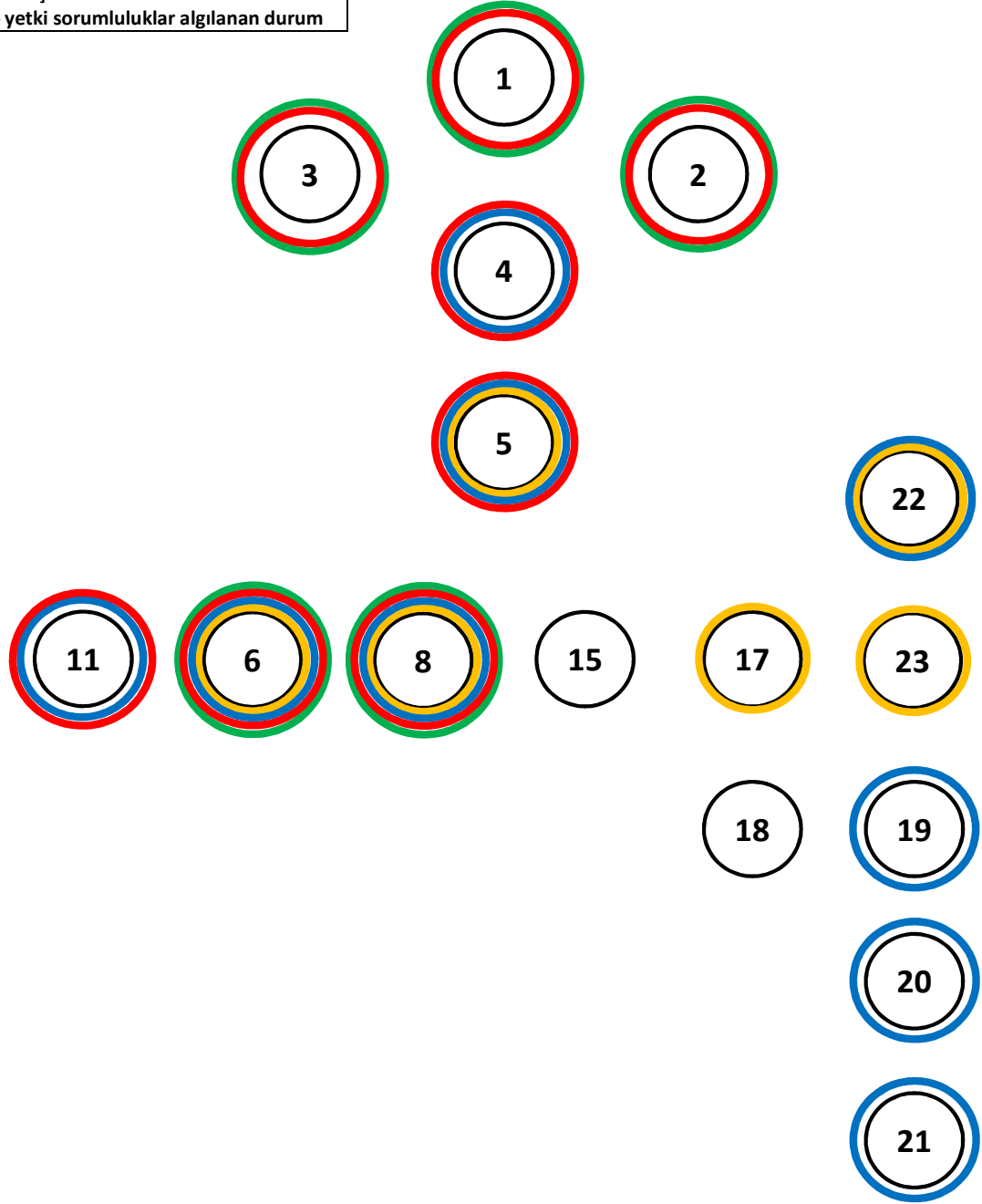


Süreç 3.5 Uluslararası Hizmetler Süreci  
- MYO algılanan durum

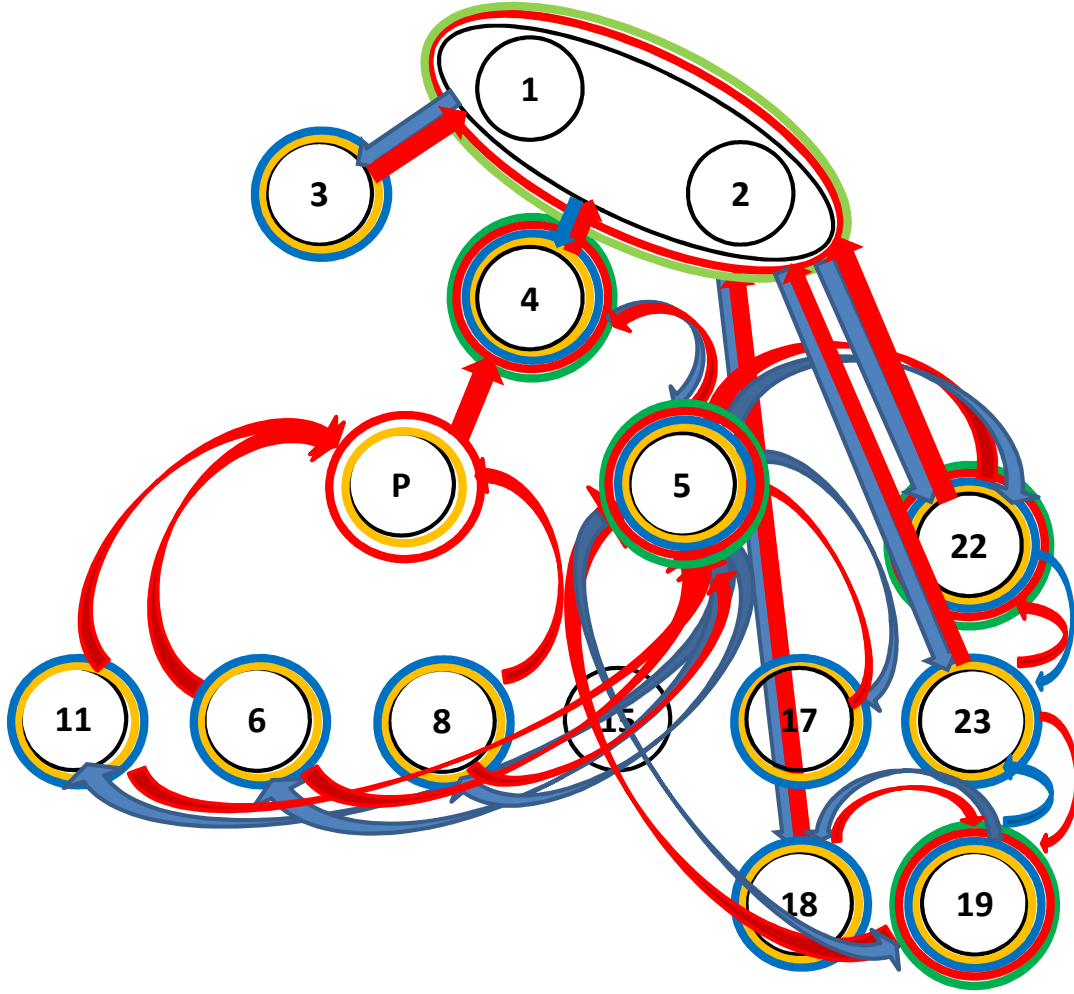


Şekil 105 Uluslararası hizmetler sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 3.5 Uluslararası Hizmetler Süreci  
- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 106 Uluslararası hizmetler sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



Şekil 107 Uluslararası hizmetler sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

#### **4. İdari ve Destek Süreci**

İdari ve Destek süreci, herhangi bir organizasyonun başarılı bir performans göstermesi için olmazsa olmaz süreçtir. İdari Mali işler ve destek hizmetleri kapsayan bu sürecin altında 16 alt süreç tanımlanmıştır. Bunlar:

- 4.1. İç Denetim Süreci
- 4.2. Hukuki İşlemler Süreci
- 4.3. Basın ve Halkla İlişkiler Süreci
- 4.4. Bütçe, Muhasebe, İç Kontrol ve Kalite Geliştirme Süreci
- 4.5. Personel İşlemleri (İnsan Kaynakları) Süreci
- 4.6. Öğrenci İşleri Süreci
- 4.7. İdari ve Mali İşler Süreci
- 4.8. Bilgi İşlem Destek Süreci
- 4.9. Kütüphane ve Dokümantasyon Süreci
- 4.10. Sağlık, Kültür, Barınma, Spor ve İşletmeler Süreci
- 4.11. Yapı İşleri ve Teknik Bakım-Onarım Süreci
- 4.12. Döner Sermaye İşletmesi Süreci
- 4.13. Basım İşleri Süreci
- 4.14. Destek (Temizlik, Ulaşım, Güvenlik) Hizmetler Süreci
- 4.15. Satın Alma Süreci
- 4.16. Eğitim Öğretim Birimleri İdari Hizmetler Süreci

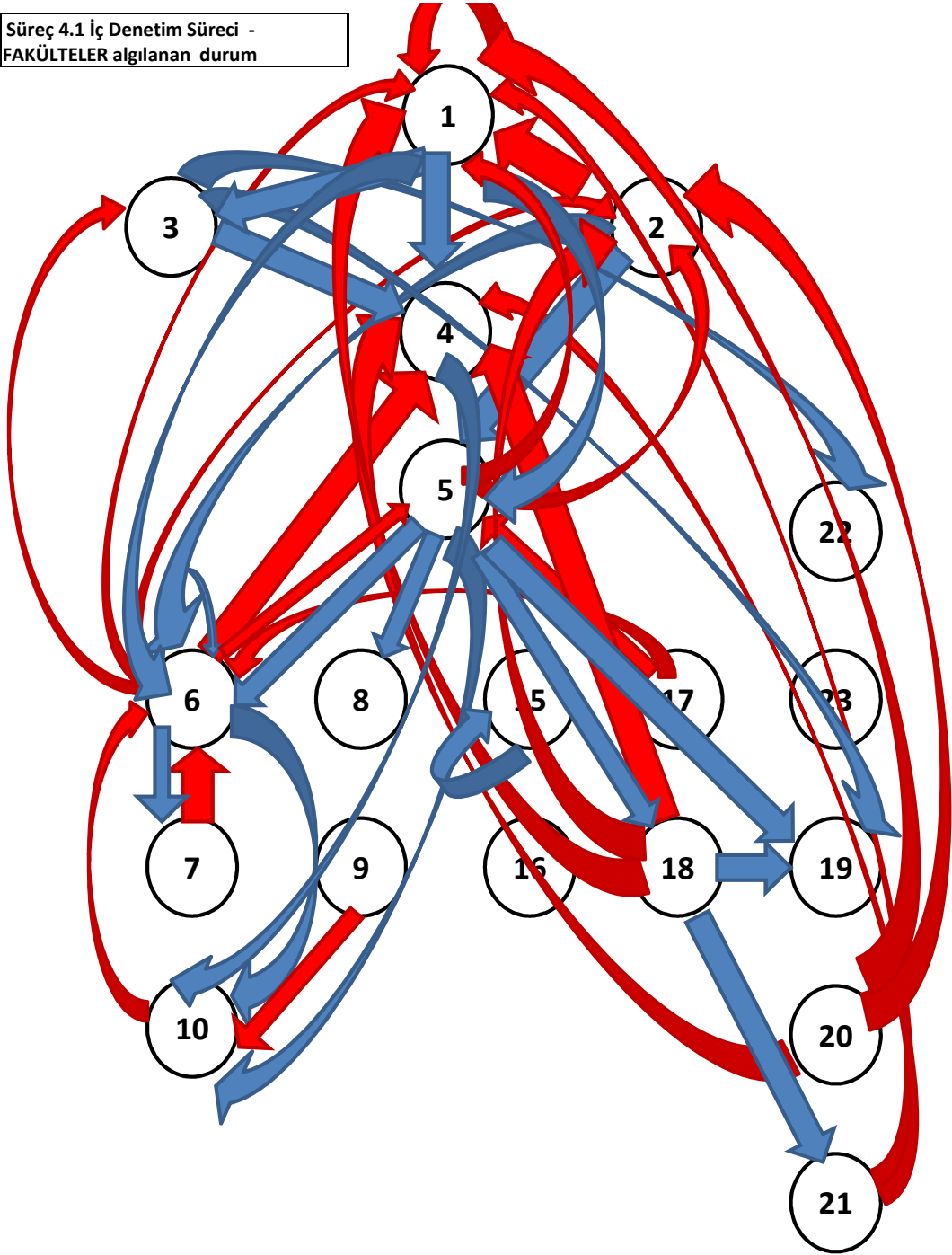
dir.

##### **4.1 İç denetim süreci**

İç denetim süreci tüm birimlerle ilişkili bir süreçtir. Halihazırdaki işleyiş algısı karmaşıktır. Bir çok birime talimat gitmekte, birçok birim de raporlamaktadır. Ancak algıya ilişkin şekiller (Şekil 108, 109, 110) incelendiğinde görüleceği gibi; talimat rapor döngüleri tamamlanmamakta, kendilerine talimat iletilenlerden geribildirim gelmemektedir.

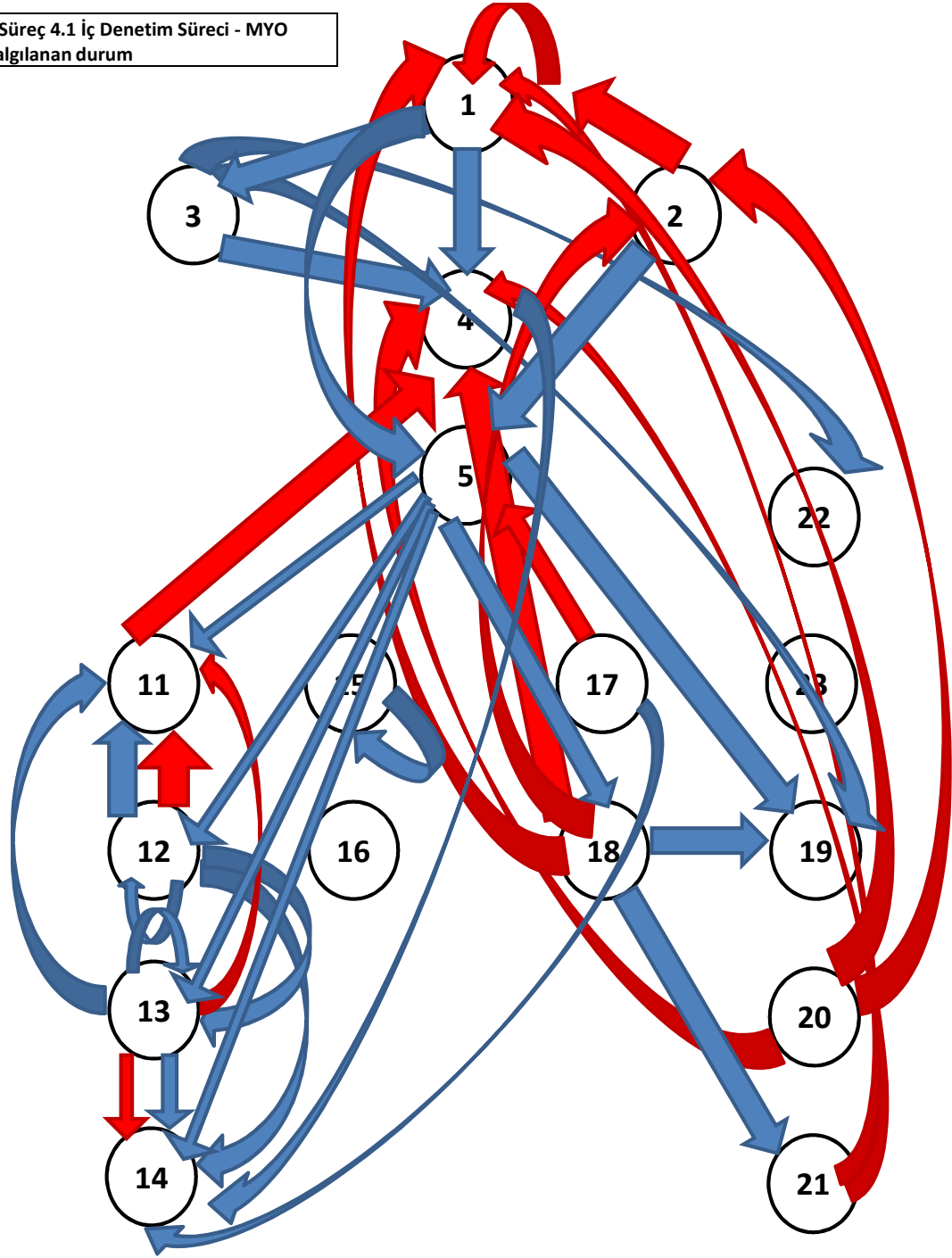
Bu sürecin işleyişine ilişkin öneri Şekil 111’de verilmiştir. Bu süreçte Mütevelli Heyet kademesi (1, 2, 3) talimat verip rapor almaktadır. Süreçte hem Rektör (4) hem de Rektör Yardımcılığı (5) ve Provost(/Rektör Yardımcılığı (P) etkindir. Mütevelli Heyet kademesi Koordinatörlükler (22), Müşavirlikler (23) ve Planlama Müdürlüğünden (18) bilgi istemekte, rapor almaktadır. Rektör yardımcılığı ve Provost/Rektör Yardımcılığı kendilerine bağlı birimlerinden talepte bulunmakta, ve rapor almaktadır. Şekilden görüldüğü gibi, Dekanlıklar (6) ve MYO Müdürlüğü (11) bu süreçle ilgili konularda hiyerarşik yapıya uygun olarak kendi alt birimleri ile koordineli bir çalışma yürütmektedir.

Süreç 4.1 İç Denetim Süreci -  
FAKÜLTELER algılanan durum



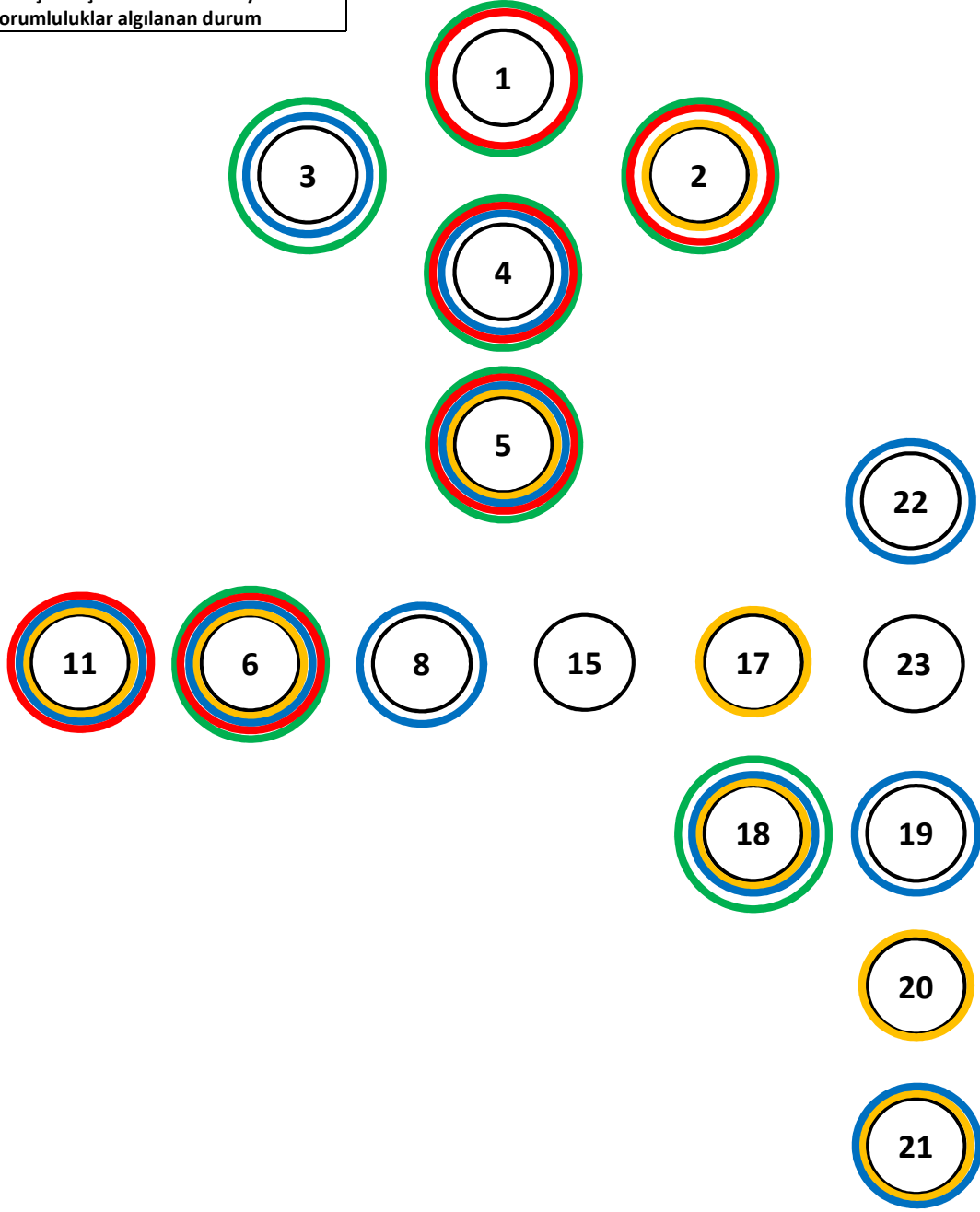
Şekil 108 İç denetim sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.1 İç Denetim Süreci - MYO  
algılanan durum

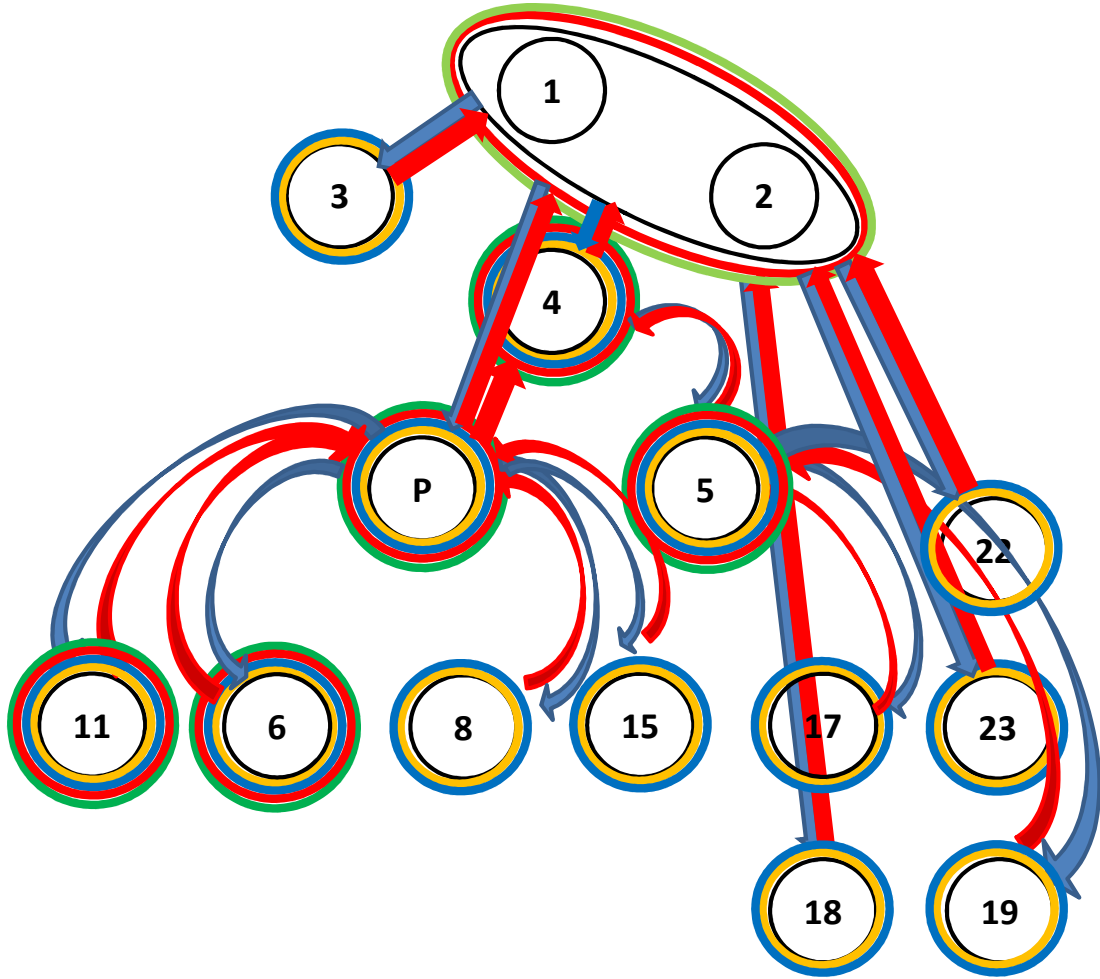


Şekil 109 İç denetim sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.1 İç Denetim Süreci- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 110 İç denetim sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



Şekil 111 İç denetim sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

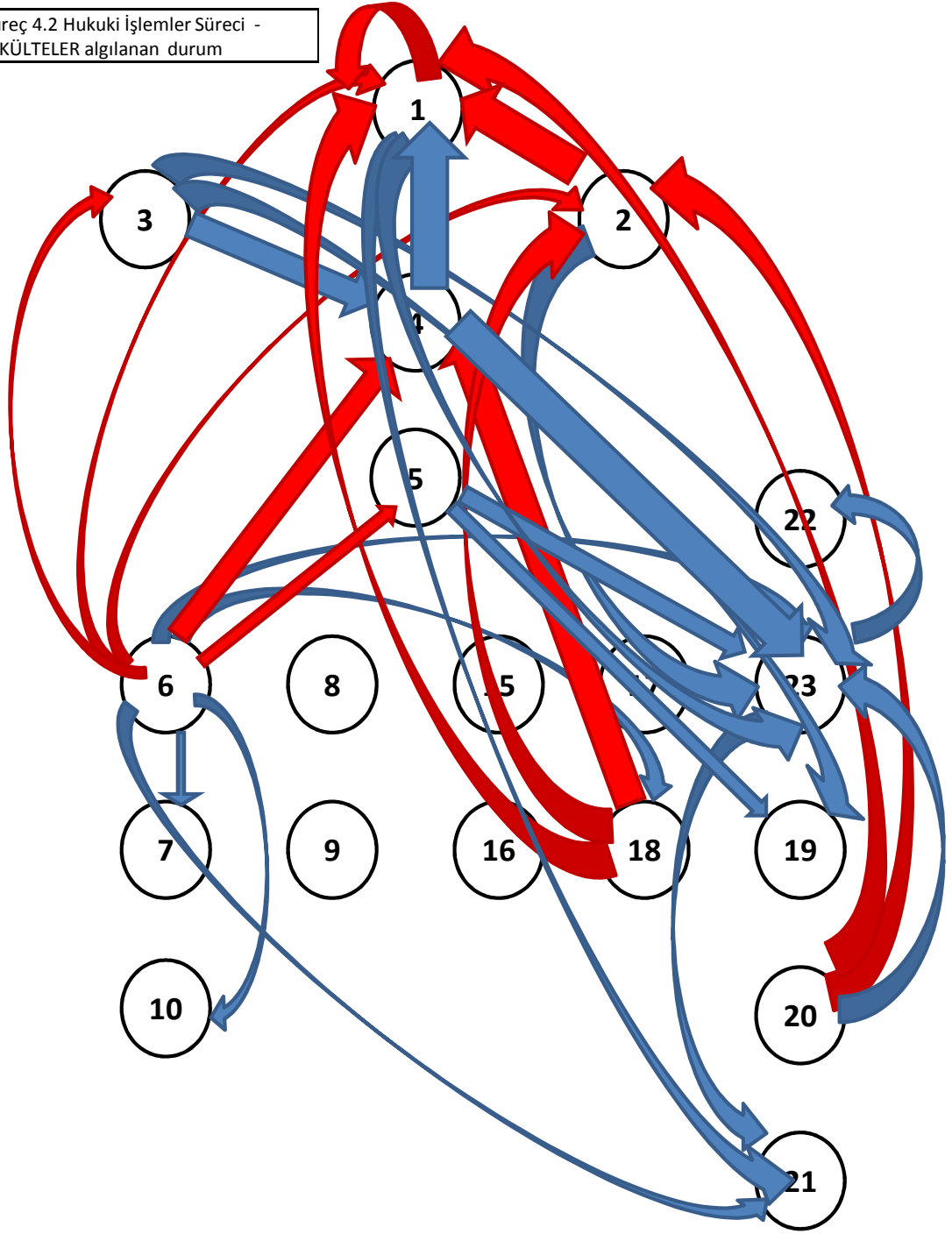


#### 4.2. Hukuki işlemler süreci

Hukuki işlemler sürecinin algılanışına dair haritalar Şekil 112, 113 ve 114'de verilmiştir. İlginç bir biçimde 23 No ile gösterilen Müşavirlik makamından yoğun bir biçimde talepte bulunduğu beyan edilmiştir. Ancak bu makamdaki geribildirim iletilmediğine dair bir bilgi verilmemiştir (Şekil 2.96). Burada Genel Sekreterlik (19) altında bulunan Daire Başkanlığına da (21) birden fazla birimden zayıf da olsa talep gitmektedir. Planlama Müdürlüğü (18) de bu süreçte kendisine talimat gelmeksizin veya talep olmaksızın raporlamaktadır. Genel Sekreterlik (19) de Mütevelli Heyet Kademesine (1, 2, 3) raporlamaktadır.

Bu sürecin işleyişine ilişkin öneride (Şekil 115) Mütevelli Heyet kademesi (1, 2, 3) Planlama Müdürlüğü (18) ve Müşavirlikle (23) temas etmektedir. Aldığı bilgilerle Rektör (4) ve Provost/Rektör Yardımcısına (P) talimat iletir. Provost/Rektör Yardımcısı ve diğer Rektör Yardımcıları gerekli gördükleri durumlarda Müşavirliğe danışır ve aldığı geribildirimle bir süreç başlatabilir. Provost/Rektör Yardımcısı durumu mütevelli Heyet kademesi ve Rektöre rapor eder. Eğer Koordinatörlüğün (22) de ilgili olduğu bir konu ise Müşavirlik Koordinatörlükle temas eder. Rektör Yardımcılığı eğer gerekiyorsa YDYO'na (15) talimat iletir.

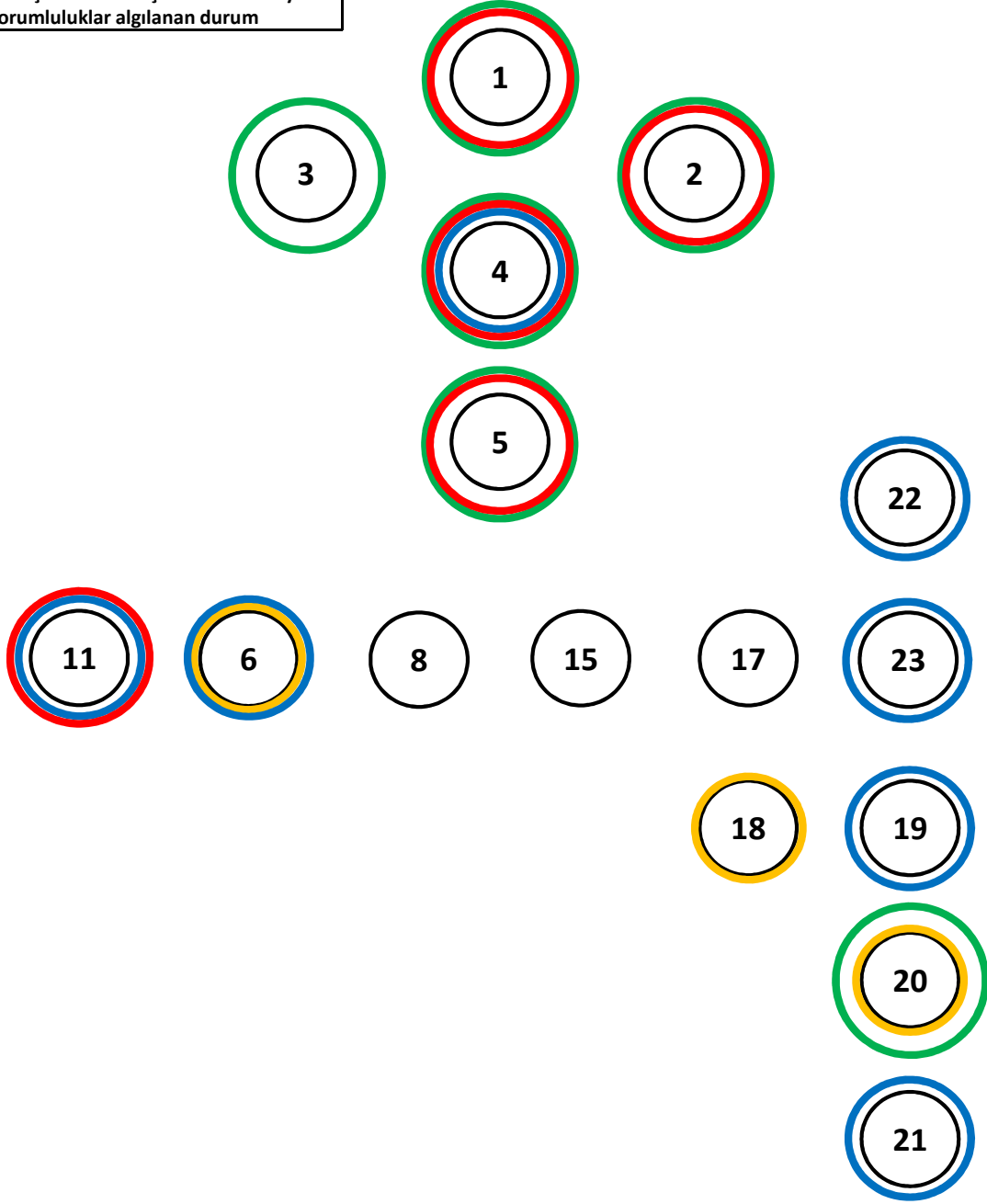
Süreç 4.2 Hukuki İşlemler Süreci -  
FAKÜLTELER algılanan durum



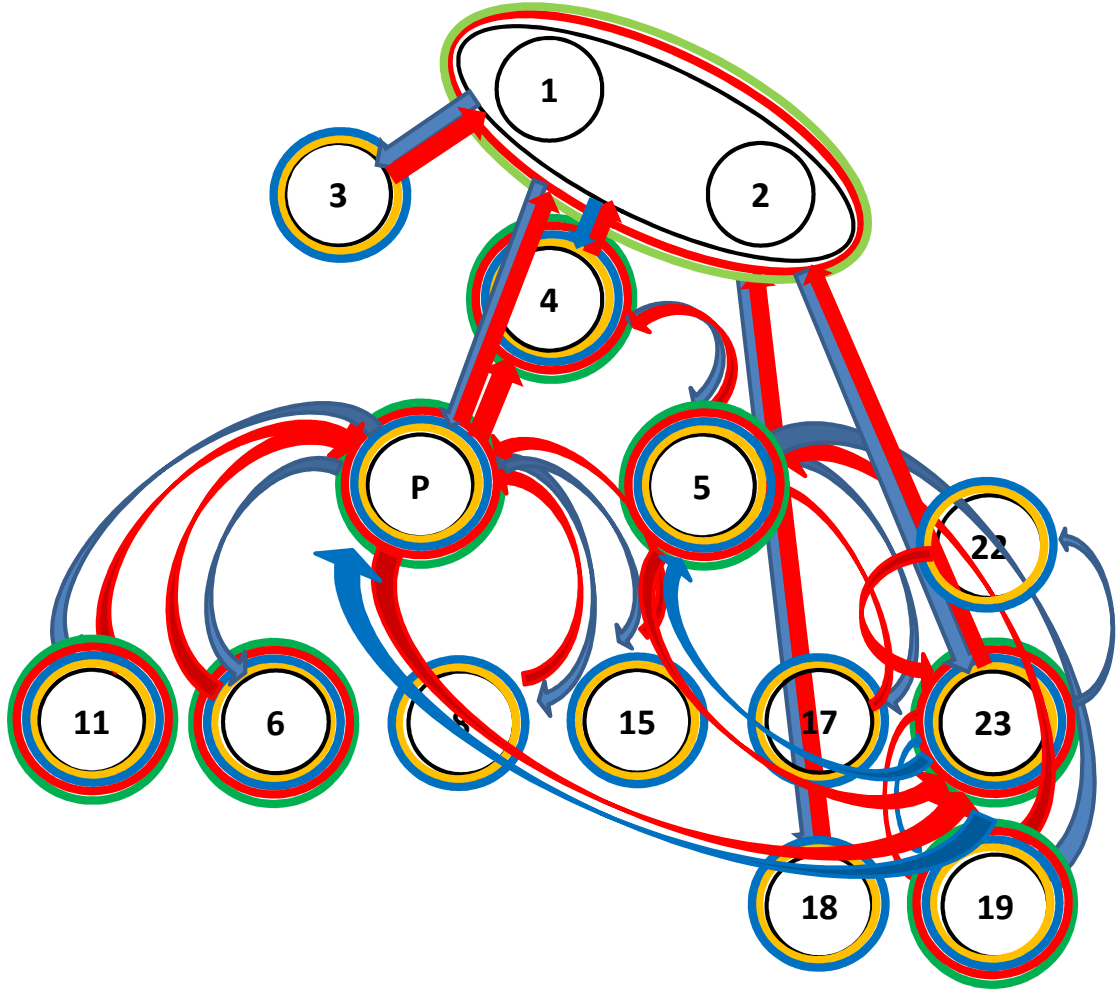
Şekil 112 Hukuki işlemler sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita



Süreç 4.2 Hukuki İşlemler Süreci- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 114 Hukuki işlemler sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



Şekil 115 Hukuki işlemler sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

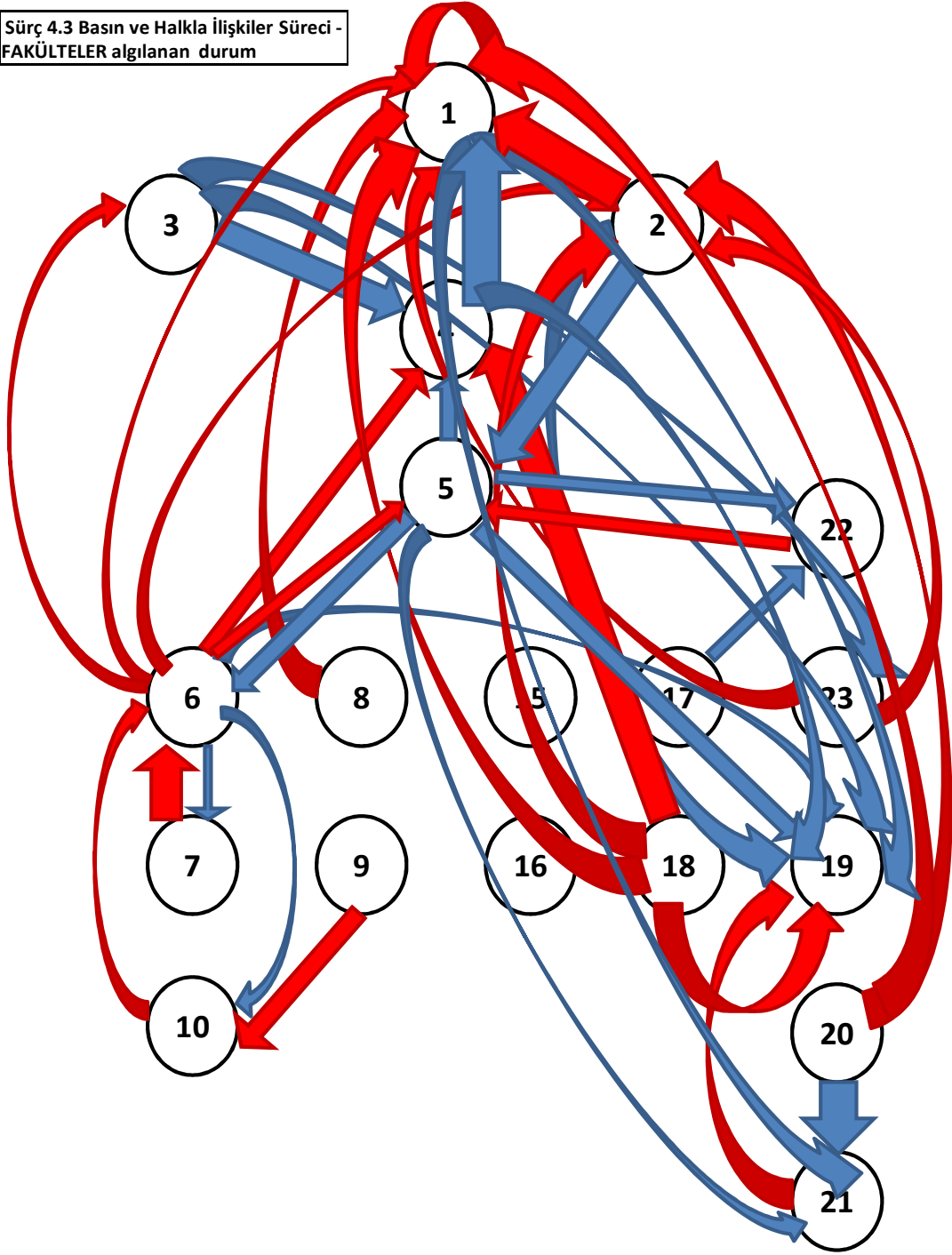
### 4.3. Basın ve Halkla İlişkiler Süreci

Basın ve halkla ilişkiler süreci için algıyı gösteren haritalar Şekil 116, 117 ve 118’de görülmektedir. Önerilen işleyiş ise Şekil 119’da verilmiştir. Algılanan yapıyı gösteren şekillerden de anlaşılacağı gibi, bu süreçte de çok çeşitli birimlere talimatlar/talepler gitmekte, bir çok birim tarafından da rapor üretilmektedir. Bununla birlikte, döngüler tamamlanmamaktadır. Mütevelli Heyet kademesinde bulunanların (1, 2, 3) bazılarında talimat gitmekte, bazılarında rapor gelmektedir. Dekanlık (6) ve altındaki birimler (7, 10) ile Genel Sekreterlik (19) ve altındaki birimlerin (20, 21) i bu süreçte görev yaptığı gözlenmektedir.

Buna karşılık önerilen yapıda, Dekanlık ve Genel Sekreterliğin etkinliği fazla değildir. Bu süreçte Mütevelli Heyet kademesi (1, 2, 3) talimat verir, rapor alır, Koordinatörlük (22) ile temas eder. Rektör (4), ve Provost/Rektör Yardımcılığı (P) ilgili birimlere talimat iletir ve Mütevelli Heyet kademesine rapor eder. Rektör Yardımcılığı (5) Rektörlükten aldığı talimatla, Koordinatörlük, Genel Sekreterlik ve Merkez Müdürlükleri (17) ile çalışır, Rektörlüğe raporlar.

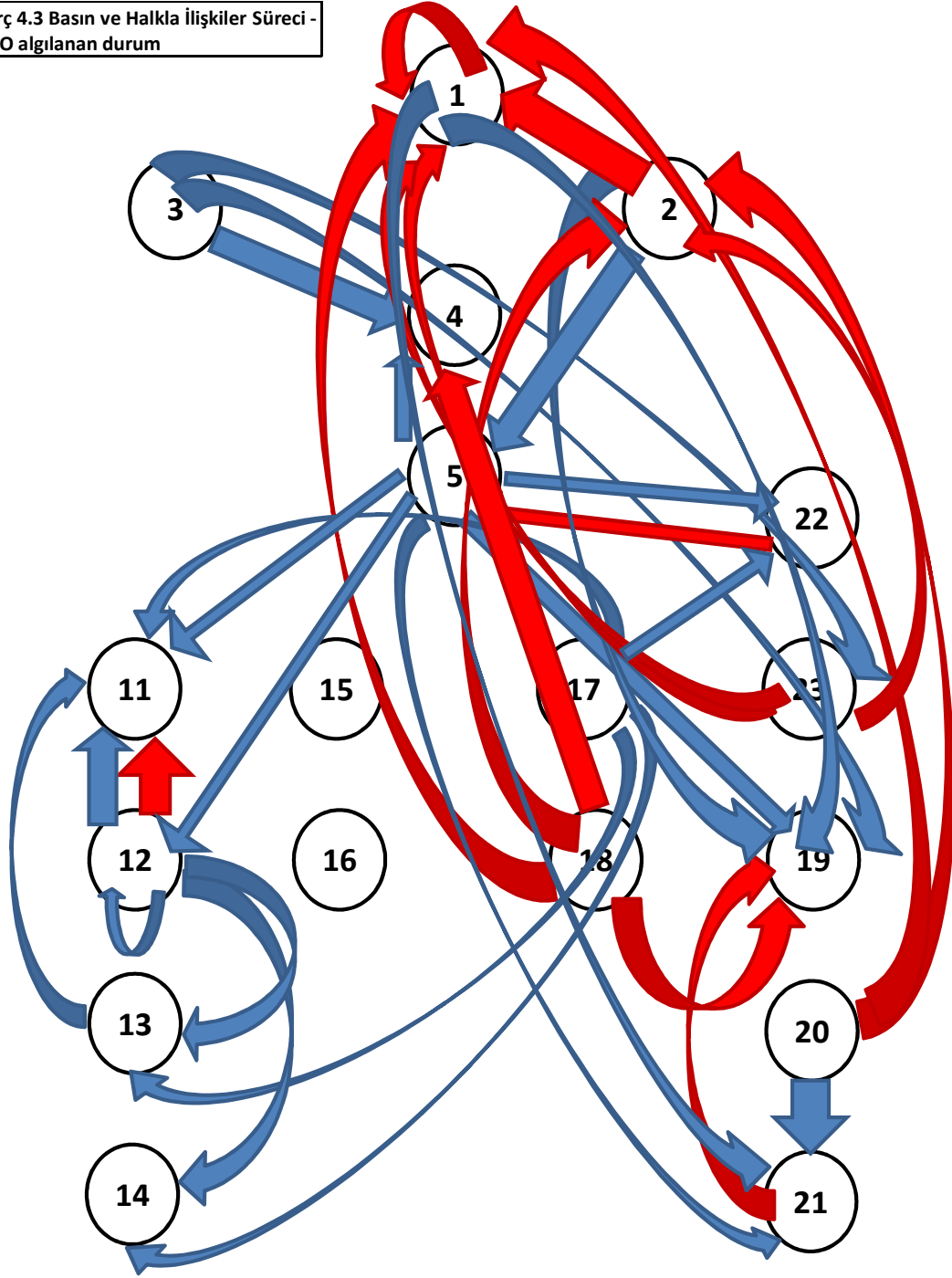
Bu yapıda, Dekanlık, MYO Müdürü (11), Enstitü Müdürleri (8), YDYO Müdürü (15) ve Genel Sekreterin (19) faaliyetlerinin, tıpkı Merkez Müdürü (17) , Planlama Müdürü (18) ve Koordinatörler benzeri sadece kendi makamlarının faaliyetleri ile sınırlıdır. Altlarındaki birimler bu faaliyette görev almamaktadırlar. Bu nedenle, şekilde belirtilen makamların sadece talimat alma ve rapor verme görevleri görülmektedir.

Sürç 4.3 Basın ve Halkla İlişkiler Süreci -  
FAKÜLTELER algılanan durum



Şekil 116 Basın ve halkla ilişkiler sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

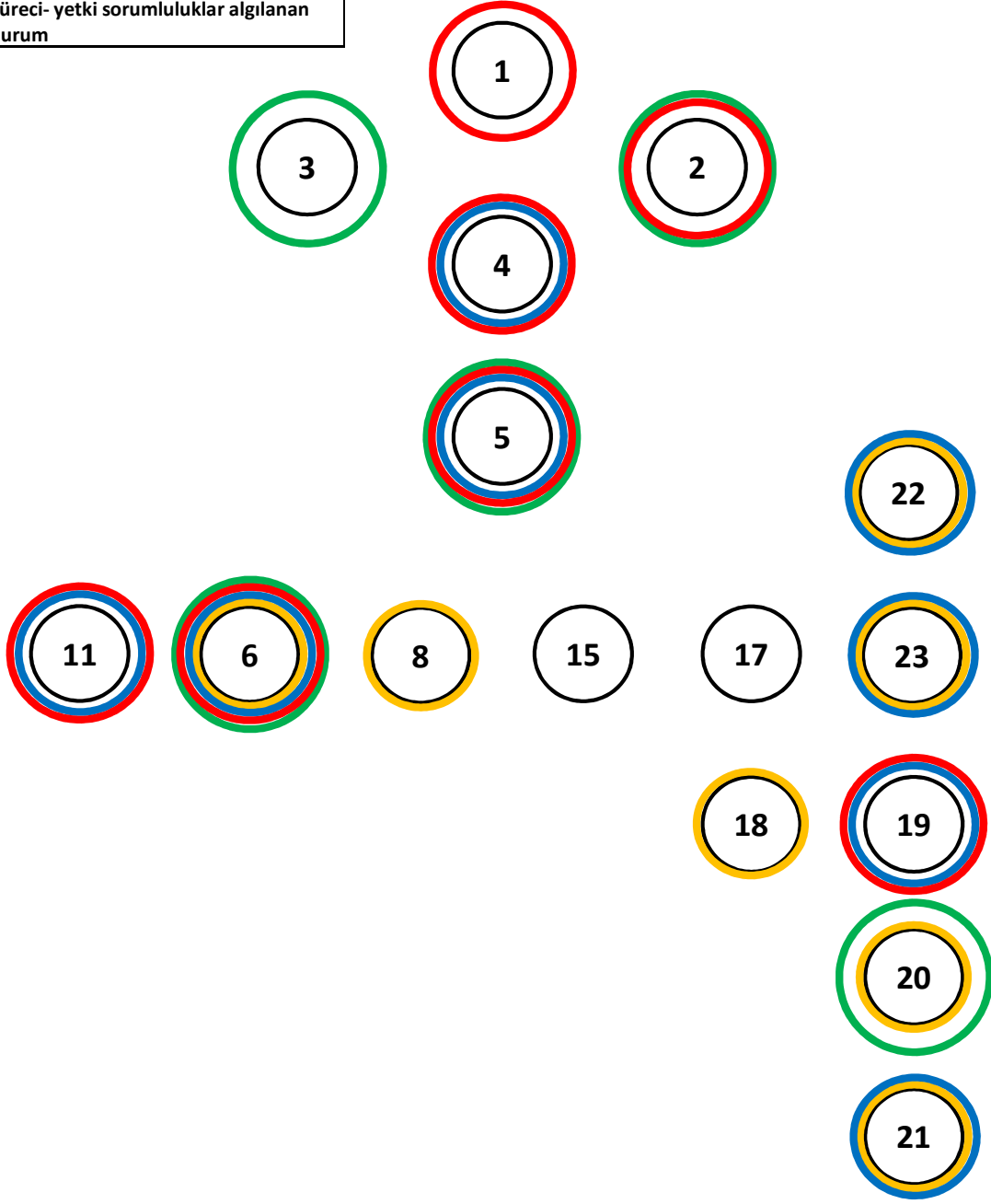
Sürç 4.3 Basın ve Halkla İlişkiler Süreci -  
MYO algılanan durum



Şekil 117 Basın ve halkla ilişkiler sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

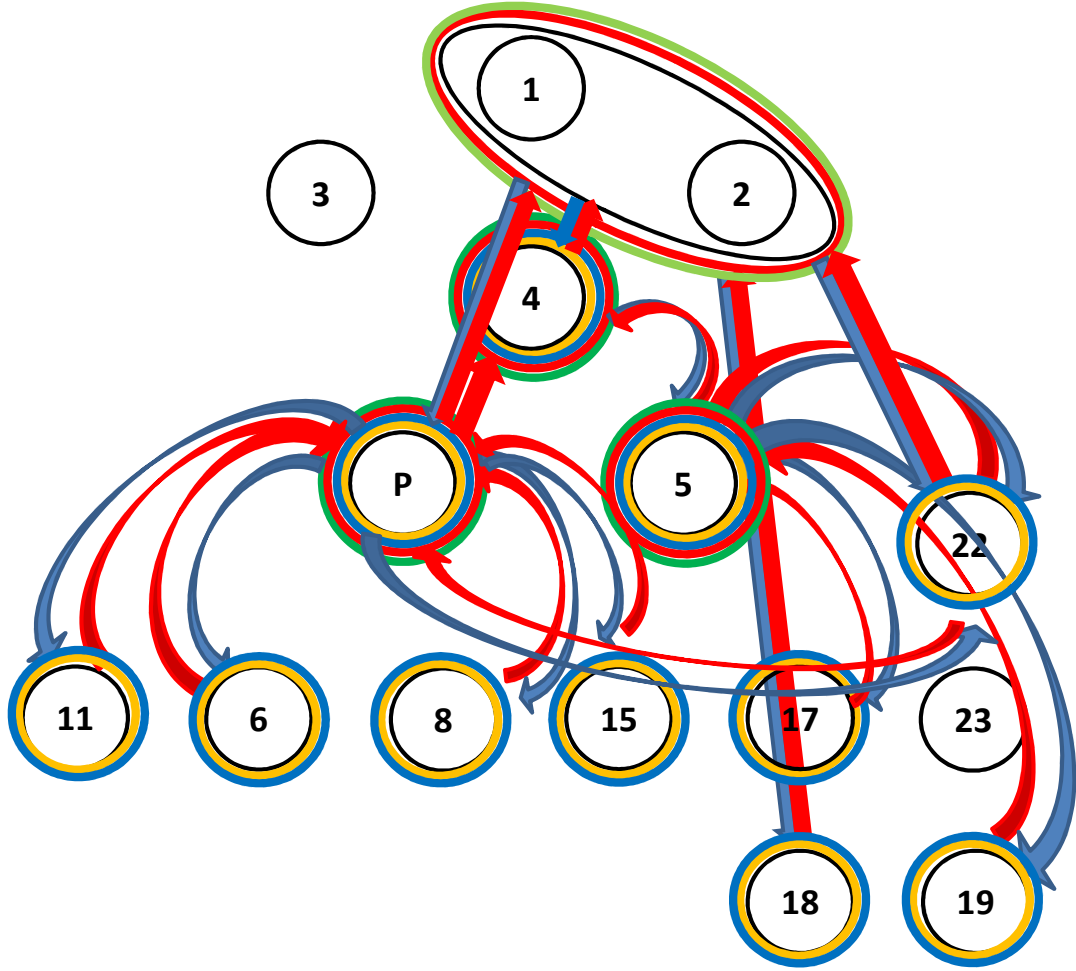


Süreç 4.3 Basın ve Halkla İlişkiler  
Süreci- yetki sorumluluklar algılanan  
durum



Şekil 118 Basın ve halkla ilişkiler sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita

Sürç 4.3 Basın ve Halkla İlişkiler Süreci - öneri



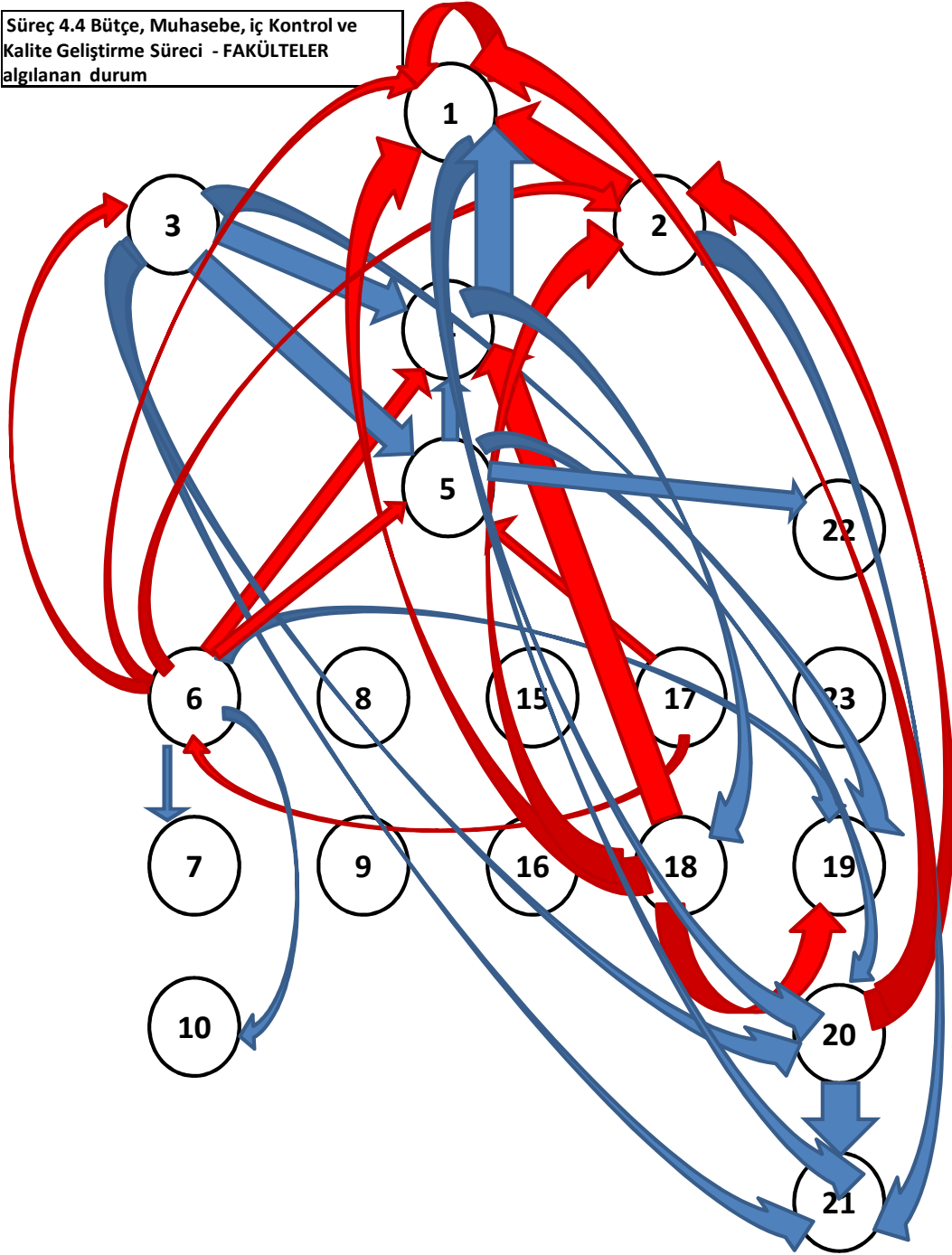
Şekil 119 Basın ve halkla ilişkiler sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

#### **4.4. Bütçe, Muhasebe, İç Kontrol ve Kalite Geliştirme Süreci**

Bütçe, muhasebe, iç kontrol ve kalite geliştirme sürecinin halihazırdaki işleyişine ilişki algıyı gösteren haritalar Şekil 120, 121, ve 122'de görülmektedir. Bu süreç de talimat ve raporların yoğun olduğu süreçlerden birisidir; öyle de olmalıdır. Ancak, talimat rapor döngülerinin tamamlanmadığı şekiller incelendiğinde görülecektir. Süreçte, beklendiği gibi hem Rektör (4) hem Rektör Yardımcılığı (5) hem de Genel Sekreterlik (19) etkindir. Bununla birlikte raporlamada aksama olduğu ortadadır.

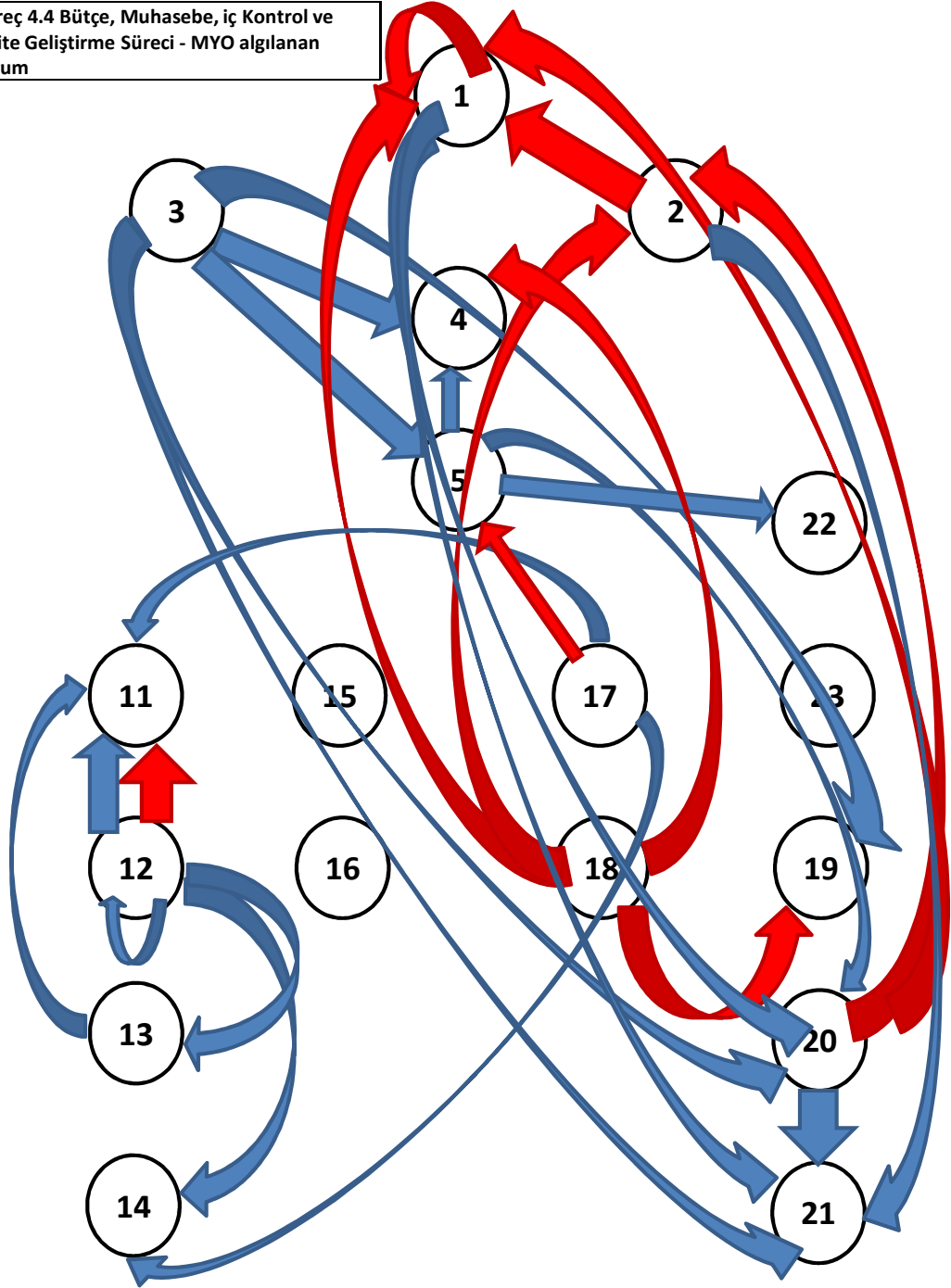
Önerilen işleyişte (Şekil 123), Provost/Rektör Yardımcısı (P) da Rektör Yardımcılığı gibi etkin rol üstlenmektedir. Bu süreçte Mütevelli Heyet Danışmanlarının faaliyetine gerek görülmemektedir. Ancak, özellikle bütçe ve muhasebenin de bu sürecin konusunu oluşturması nedeniyle, Danışmanlar dışında, Mütevelli Heyet kademesinin bu süreçle yakından ilgilenmesi doğaldır. Talimat verip, rapor alırlar. Rapor, Rektör ve Provost/Rektör Yardımcısı tarafından iletilmektedir. Mütevelli Heyet kademesi Planlama Müdürlüğü ve Genel Sekreterlik ile temas halindedir. Rektörün talimatları Rektör Yardımcılığı aracılığıyla diğer kademelere iletilmektedir. Bir önceki süreçte olduğu gibi, bu süreçte de Dekanlık, MYO Müdürü (11), Enstitü Müdürleri (8), YDYO Müdürü (15) ve Genel Sekreterin (19) faaliyetlerinin, tıpkı Merkez Müdürü (17) , Planlama Müdürü (18) ve Koordinatörler benzeri sadece kendi makamlarının faaliyetleri ile sınırlıdır. Altlarındaki birimler bu faaliyette görev almamaktadırlar. Bu nedenle, şekilde, belirtilen makamların sadece talimat alma ve rapor verme görevleri görülmektedir.

Süreç 4.4 Bütçe, Muhasebe, iç Kontrol ve Kalite Geliştirme Süreci - FAKÜLTELER  
algılanan durum



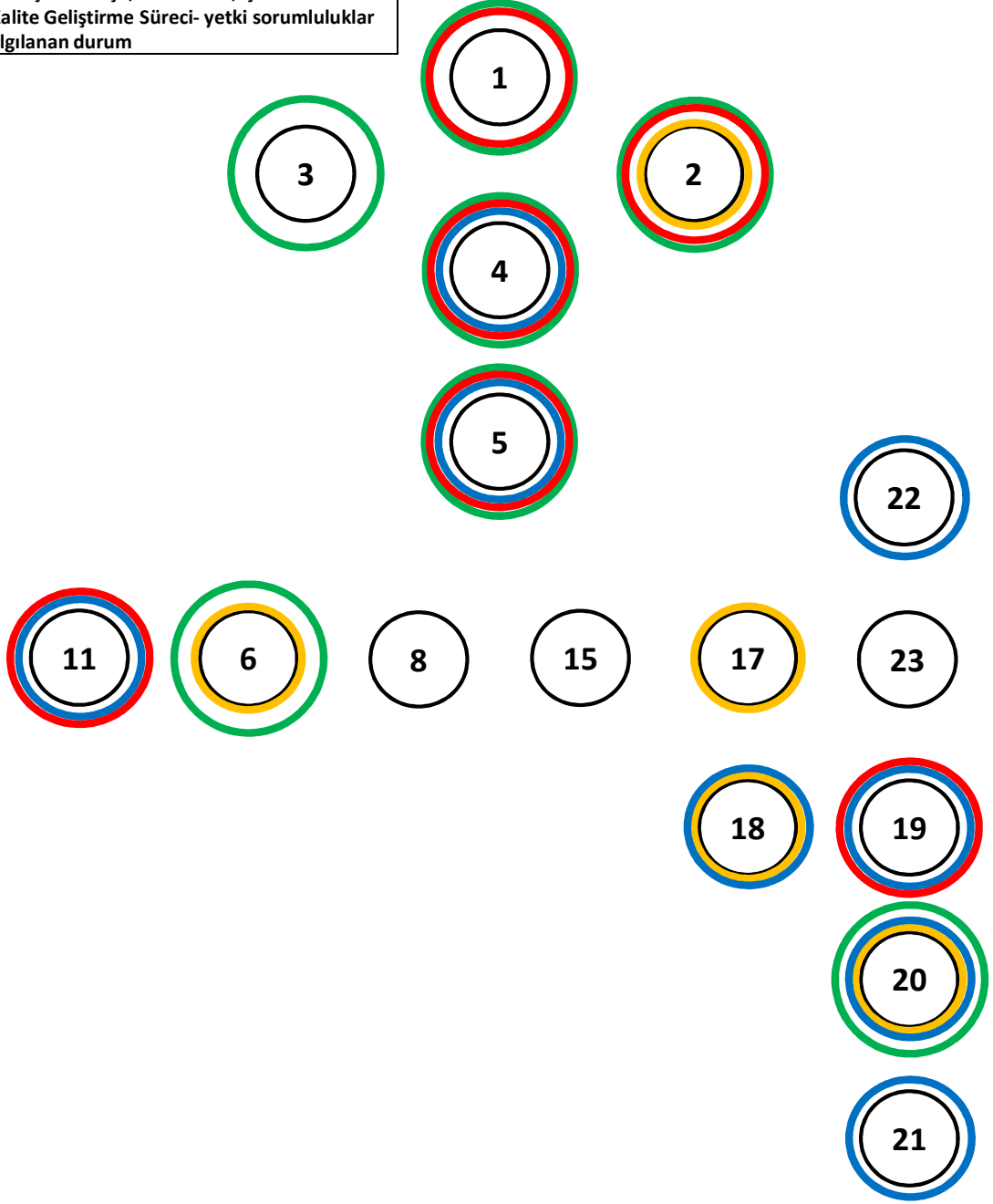
Şekil 120 Bütçe, muhasebe, iç kontrol ve kalite geliştirme sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.4 Bütçe, Muhasebe, iç Kontrol ve Kalite Geliştirme Süreci - MYO algılanan durum

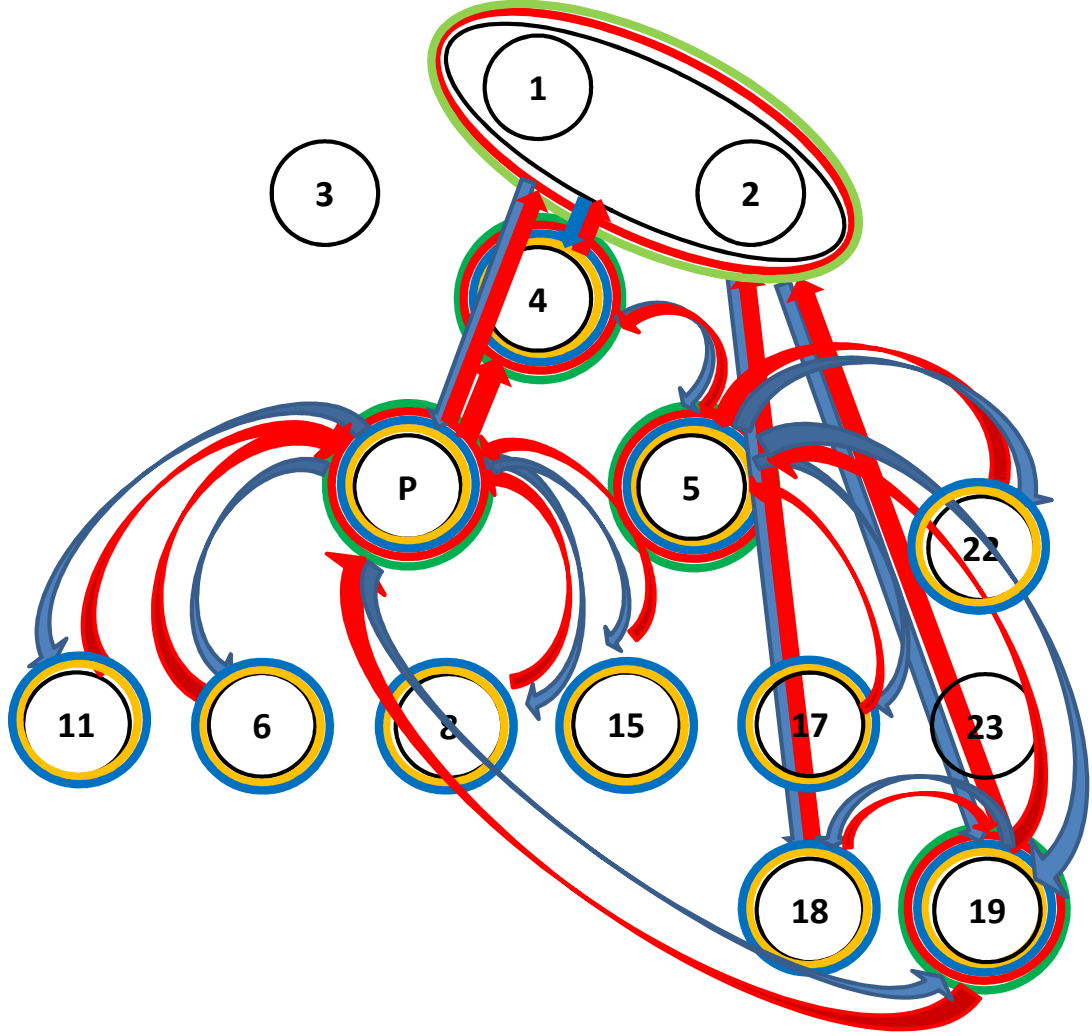


Şekil 121 Bütçe, muhasebe, iç kontrol ve kalite geliştirme sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.4 Bütçe, Muhasebe, iç Kontrol ve Kalite Geliştirme Süreci- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 122 Bütçe, muhasebe, iç kontrol ve kalite geliştirme sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



Şekil 123 Bütçe, muhasebe, iç kontrol ve kalite geliştirme sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

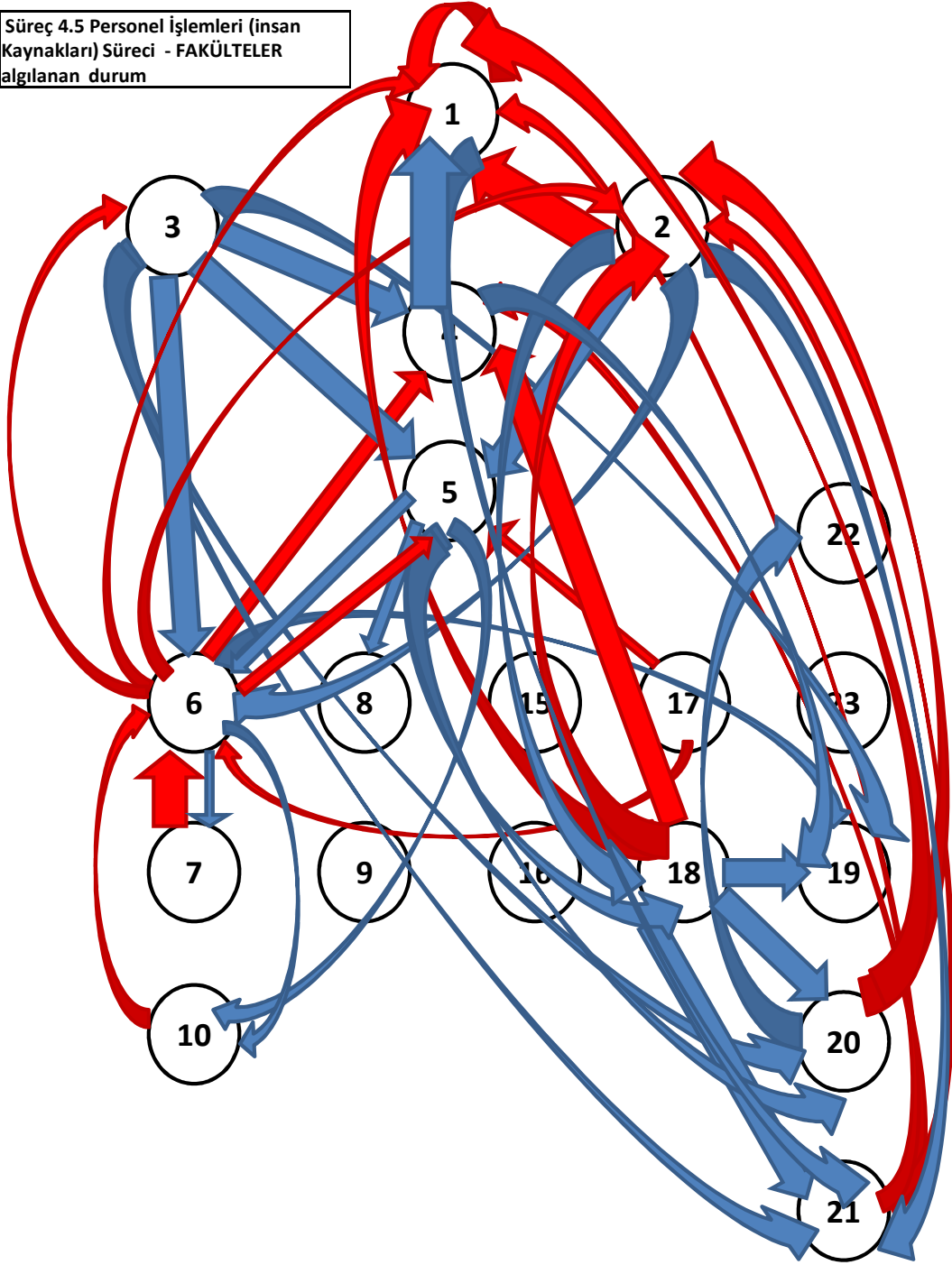
#### **4.5. Personel İşlemleri (İnsan Kaynakları) Süreci**

Personel işlemleri (İnsan Kaynakları) sürecine ait haritalar Şekil 124, 125, 126 ve 127’de görülmektedir. Halihazırdaki algıyı gösteren ilk üç şekil incelendiğinde de anlaşılacağı gibi, süreçte çok sayıda talimat/talep akışına karşın, az sayıda rapor üretilmekte, döngüler tamamlanmamaktadır. Bu süreçte, Dekanlıklar (6), MYO Müdürlüğü (11) bünyelerinde çok sayıda birim ve çalışan bulunduğundan, Genel Sekreterlik (19) ise bünyesinde Daire Başkanlıkları bulunduğundan etkin olması gereken makamlardır.

Sürecin önerilen işleyişinde (Şekil 127), Provost/Rektör Yardımcılığı (P) akademik birimlerle ilgili olduğundan, Rektör (4) ise tüm Üniversiteden sorumlu olduğundan bu süreçte yukarıda bahsedilen makamlarla etkin bir iletişim yürütmek zorundadırlar. Keza Rektör Yardımcılığı da (5) Rektörlükle çalışmaktadır. Mütevelli Heyet ise Yönetmelikle tanımlı olduğu üzere, tüm atamaları onaylamak ve sözleşmeleri yapmakla yükümlü olduğundan, Mütevelli Heyet Danışmanları hariç bu süreçte etkin bir rol üstlenmektedir. Mütevelli Heyet Danışmanlarının Kurumsal işleyişe uygun olması için bu süreçte görev üstlenmeleri beklenmemektedir. Enstitü Müdürlükleri (8), YDYO Müdürlüğü (15) Planlama Müdürlüğü (18), Merkez Müdürlüğü (17), Müşavirlik (23) ve Koordinatörlük (22) bu konuda bilgi alışverişinde bulunulan makamlardır.

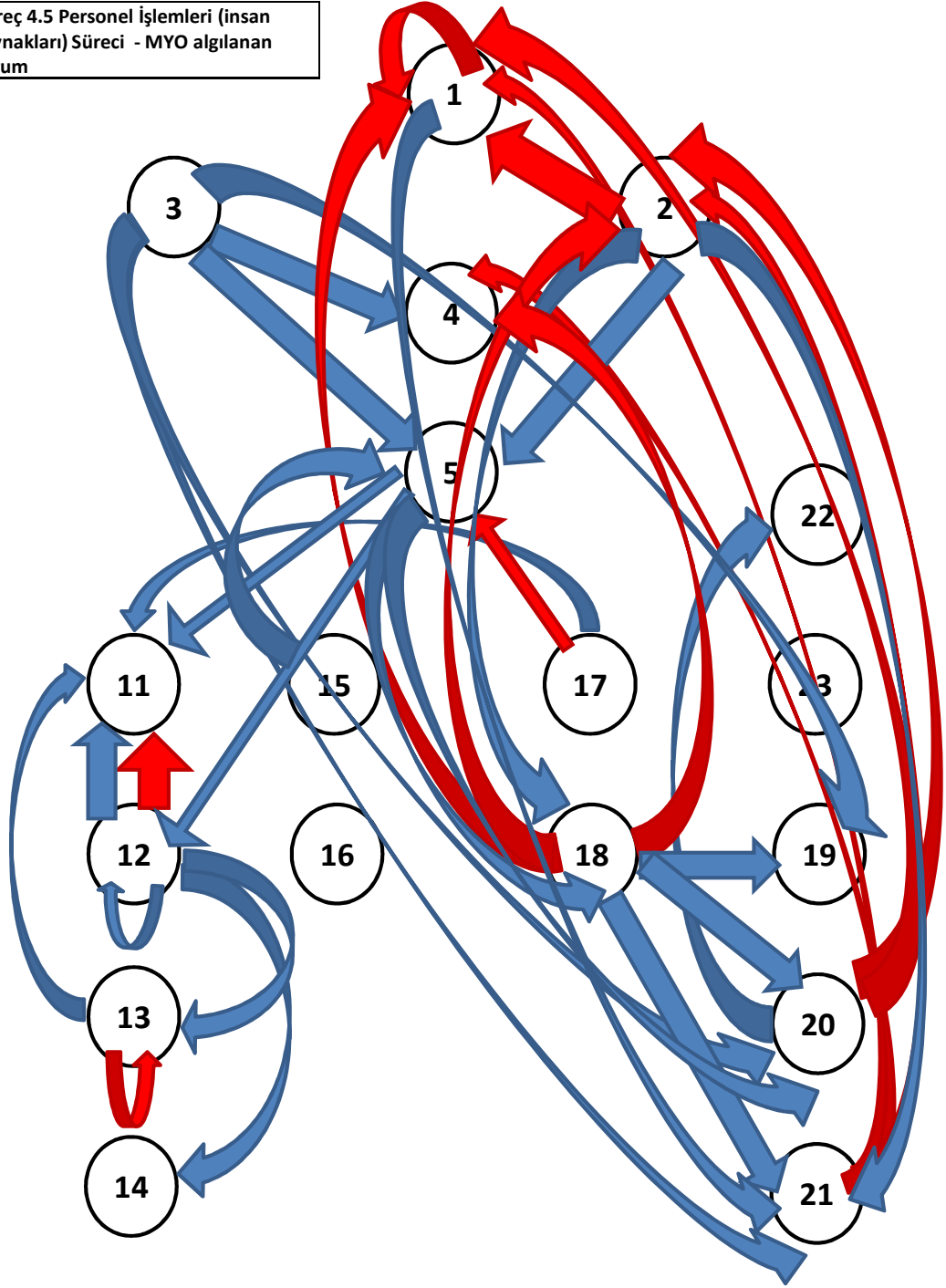


Süreç 4.5 Personel İşlemleri (İnsan Kaynakları) Süreci - FAKÜLTELER  
algılanan durum



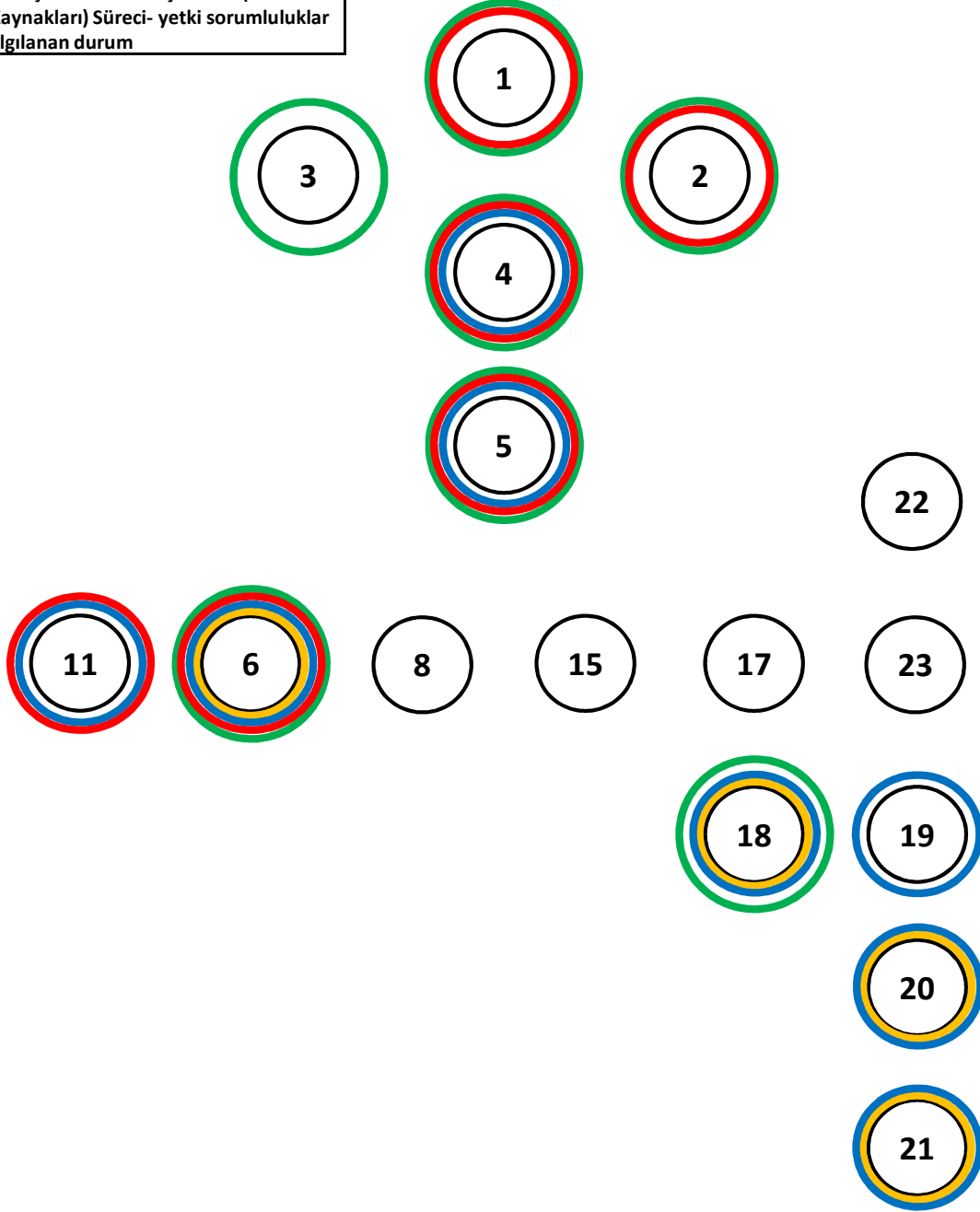
Şekil 124 Personel işlemleri (İnsan Kaynakları) sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.5 Personel İşlemleri (İnsan Kaynakları) Süreci - MYO algılanan durum



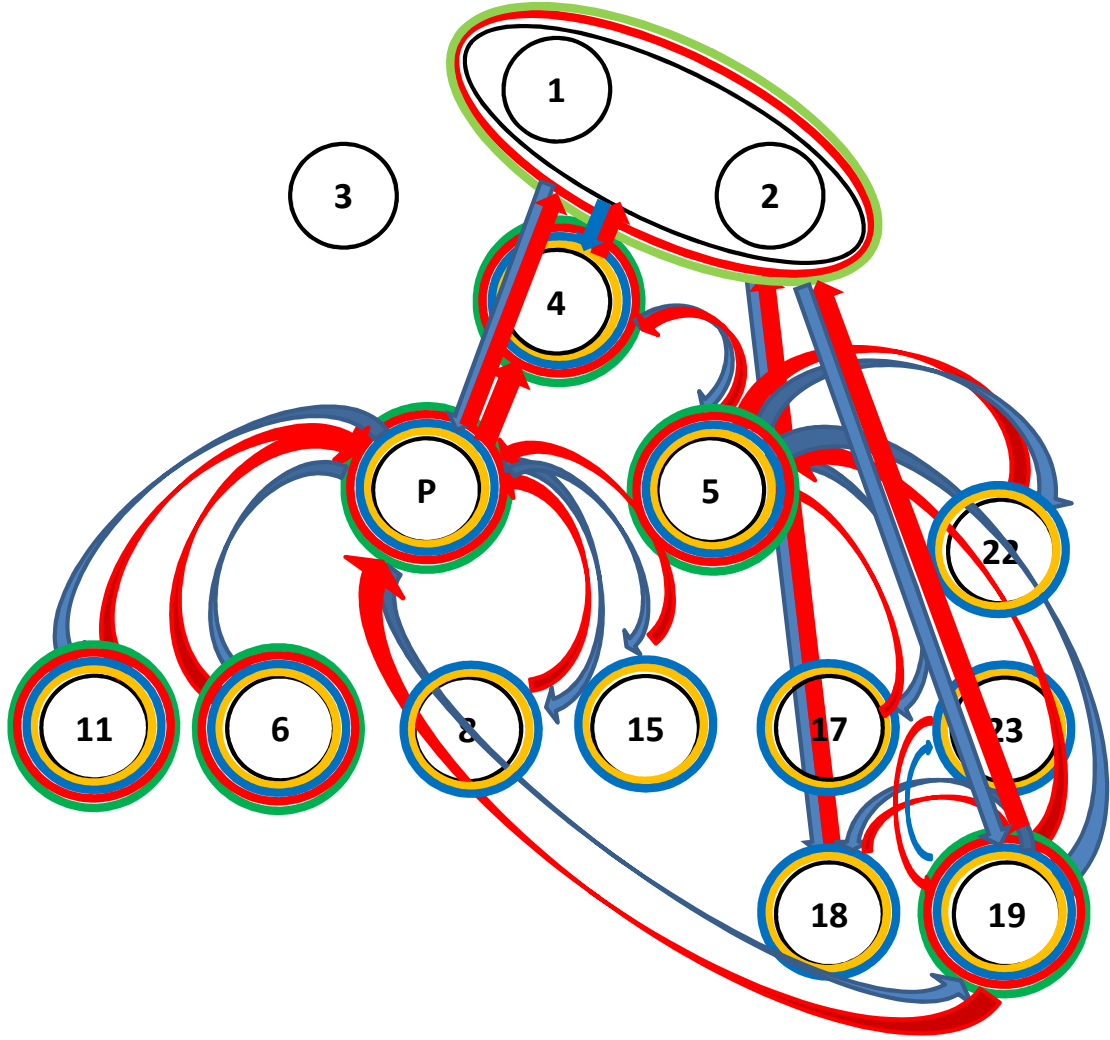
Şekil 125 Personel işlemleri (İnsan Kaynakları) sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.5 Personel İşlemleri (insan Kaynakları) Süreci- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 126 Personel işlemleri (İnsan Kaynakları) sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.5 Personel İşlemleri (insan Kaynakları) Süreci - öneri



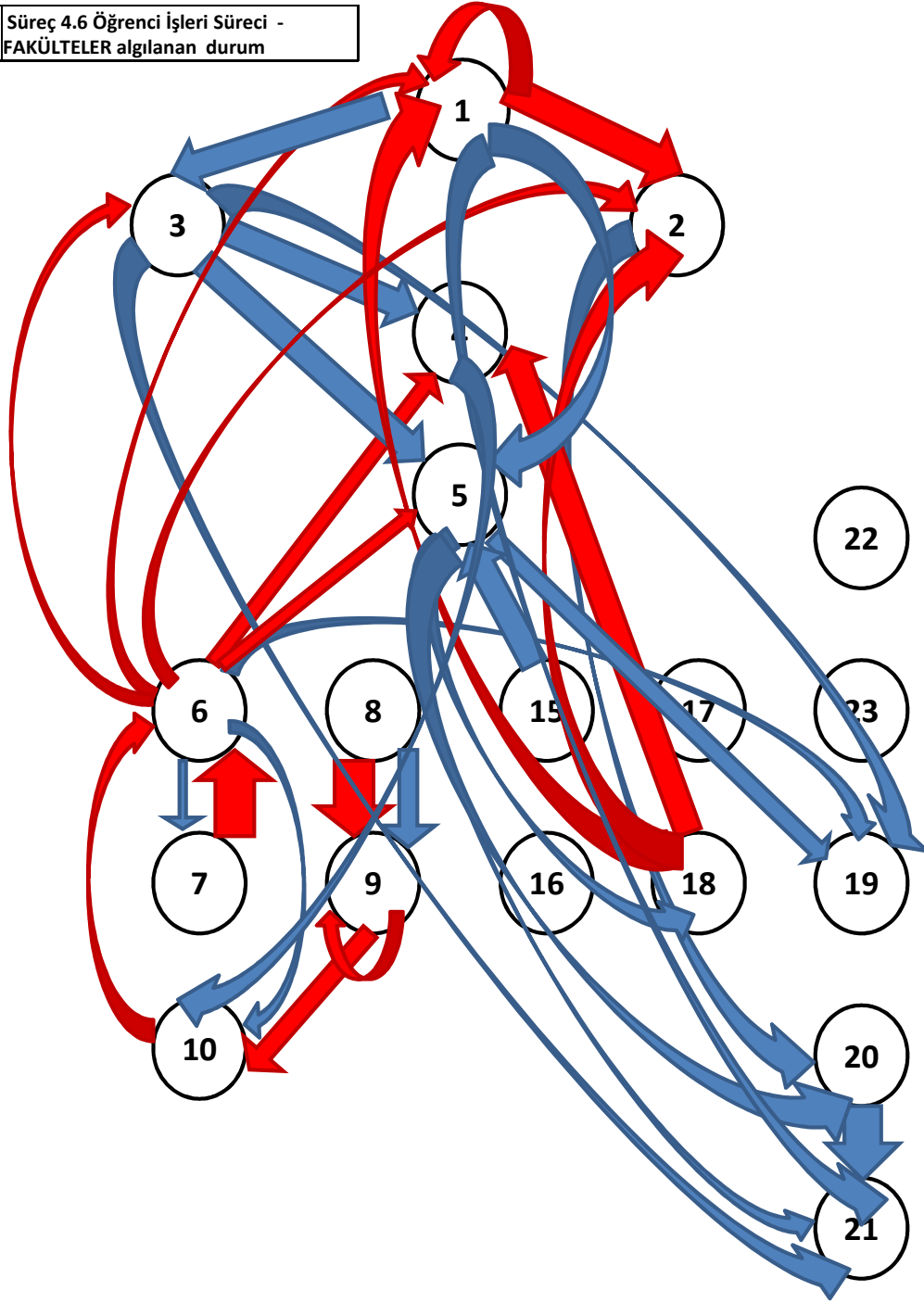
Şekil 127 Personel işlemleri (İnsan Kaynakları) sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

#### 4.6. Öğrenci İşleri Süreci

Öğrenci işleri sürecinin halihazırdaki işleyişine ilişkin haritalar Şekil 128, 129 ve 130'da görülmektedir. Diğer süreçlere benzer şekilde karmaşık bir yapı ve çok sayıda talimata oranla az sayıda raporun üretildiği ve talimat-rapor döngülerinin tamamlanmadığı görülmektedir. Bu süreçte, etkinliği yüksek olması gereken Genel Sekreterlik birimlerinin (19, 20, 21) talimat aldıkları, sınırlı da olsa talimat verdikleri buna karşılık hiç raporlamadıkları açıkça görülmektedir. Buna karşılık hiç talimat almayan Planlama Müdürlüğünden (18) rapor çıkmaktadır. MYO Müdürlüğünde (11) de raporlama kısmının aksadığı görülmektedir. Dekanlıklardan (6) Mütevelli Heyet kademesine (1, 2, 3) doğrudan raporlama yapıldığı görülmektedir. En çok talimat verdiği görülen Rektör Danışmanlığı (3) çok zayıf bir biçimde rapor almaktadır. Rektör ve Rektör Yardımcılığının raporlamaları eksiktir. Enstitü Müdürlükleri (8) bu süreçte hiçbir faaliyette bulunmuyor görülmektedir. YDYO Müdürlüğü (15) ise sadece talimat/talep iletmektedir. Oysa talimat alıyor ve rapor iletiyor olmalıdır. Yukarıda özetlendiği gibi, bu süreçte Üniversitenin tüm akademik birimlerinin ve bünyesindeki birimler nedeniyle Genel Sekreterliğin etkin bir biçimde görev yapması gereklidir.

Önerilen süreç işleyişi Şekil 131'de görülmektedir. Provost/Rektör Yardımcılığı (P) etkindir. Mütevelli Heyet Kademesi, Mütevelli Heyet Danışmanları hariç ,süreçte talimat vermekte ve rapor almaktadır. Hem Provost/Rektör Yardımcısı hem de Rektör Mütevelli Heyet kademesine rapor etmekte, Provost/Rektör Yardımcısı Rektöre de rapor etmektedir. Dekanlıklar ve MYO Müdürlüğü bünyelerindeki birimlerle birlikte etkindir, Enstitü Müdürleri ve YDYO Müdürlüğü talimat alıp rapor etmektedir. Planlama Müdürlüğü ve Müşavirlik (23) ile hem Mütevelli Heyet kademesi hem Provost/Rektör Yardımcısı hem de Genel Sekreterlik görüş alışverişinde bulunmaktadır.

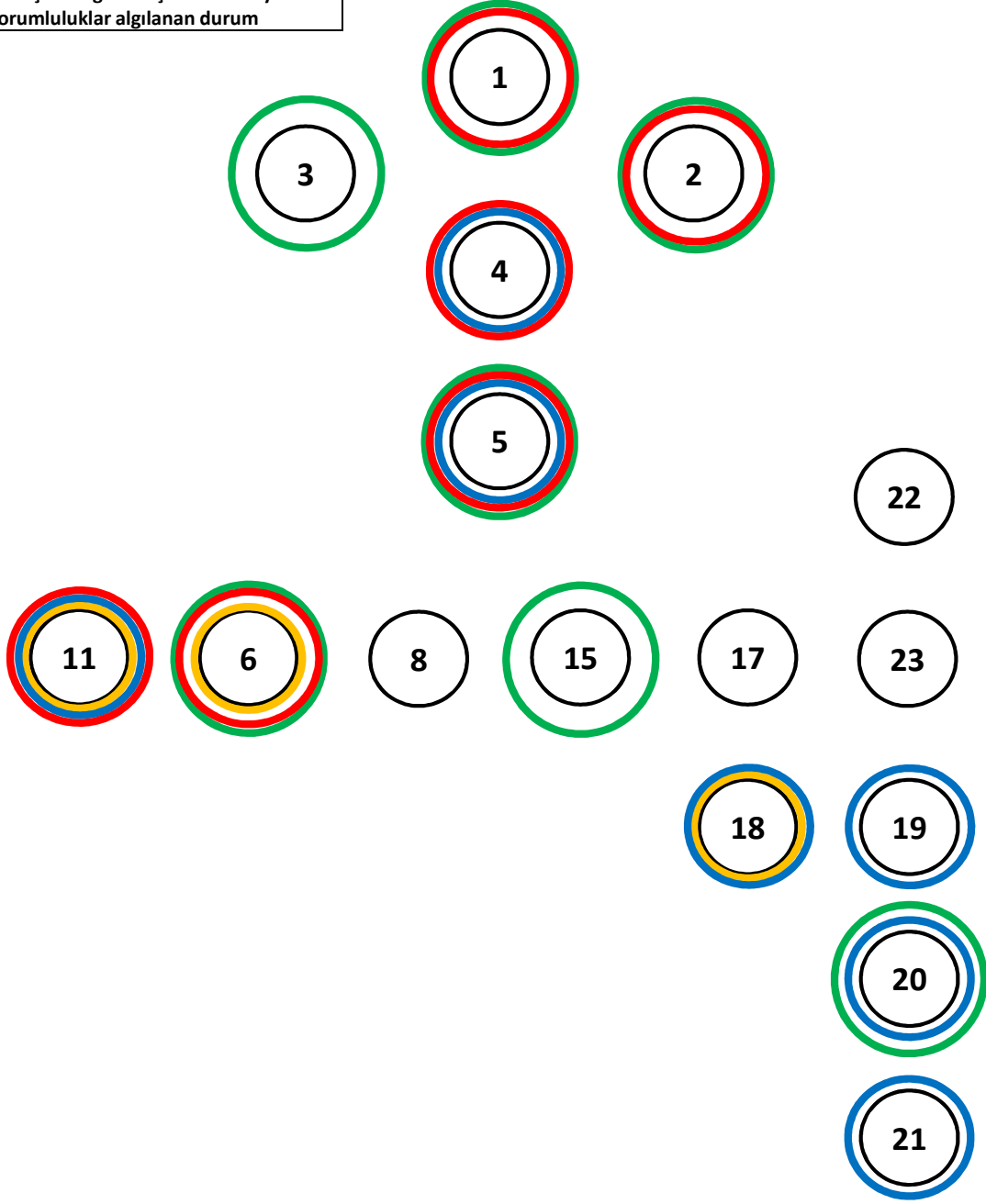
Süreç 4.6 Öğrenci İşleri Süreci -  
FAKÜLTELER algılanan durum



Şekil 128 Öğrenci işleri sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

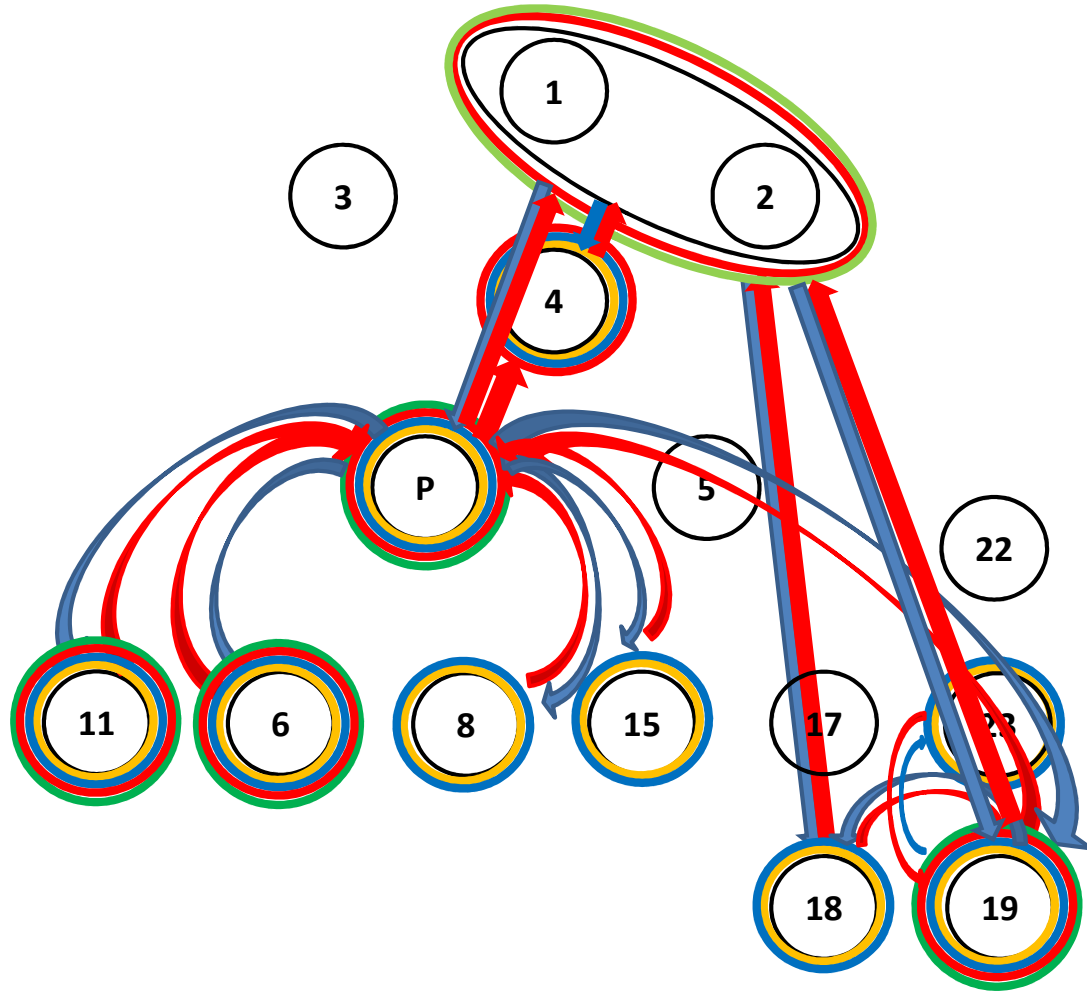


Süreç 4.6 Öğrenci İşleri Süreci- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 130 Öğrenci işleri sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita





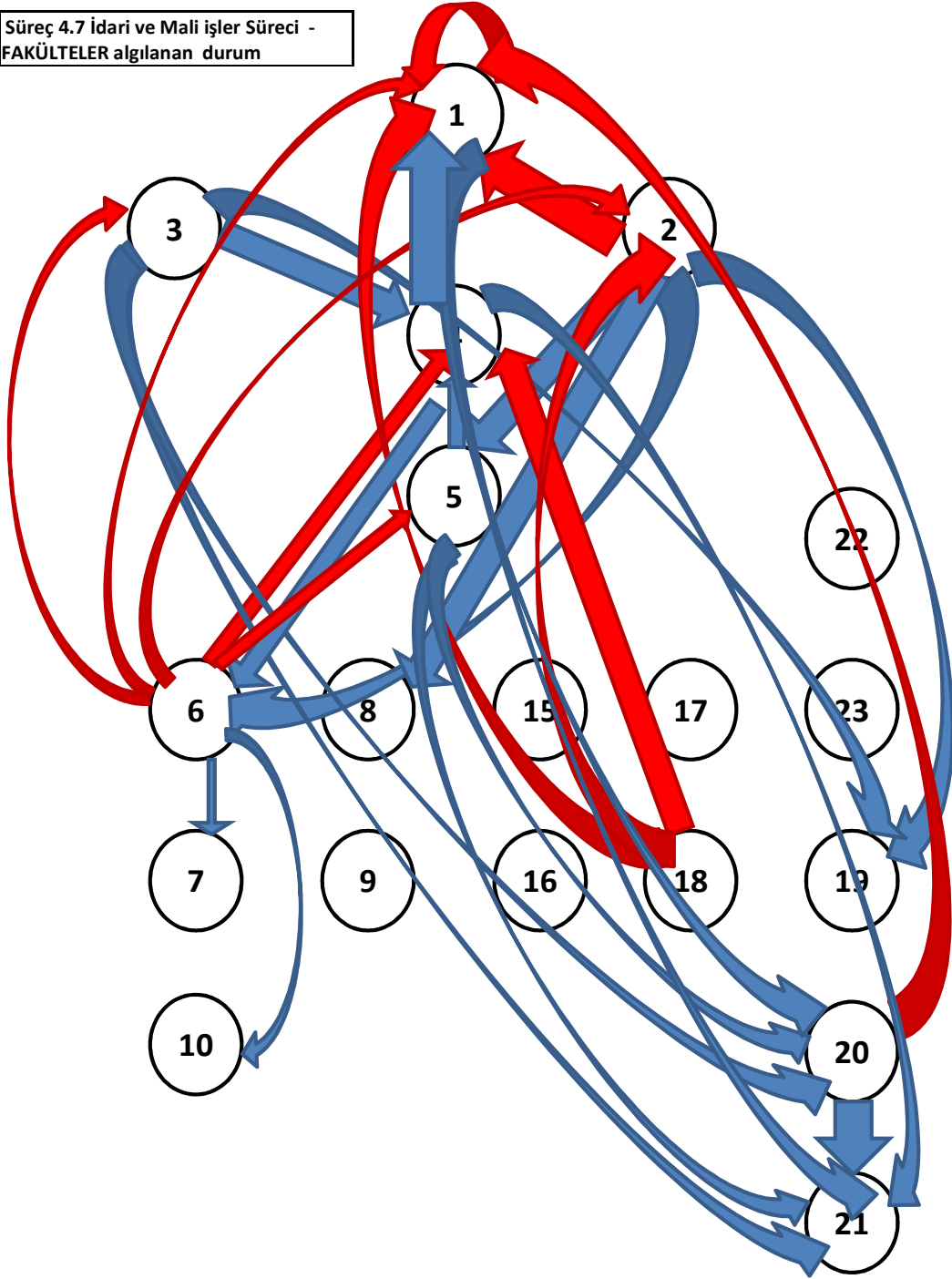
Şekil 131 Öğrenci işleri sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

#### 4.7. İdari ve Mali İşler Süreci

İdari ve mali işler sürecinin algılanışına ilişkin haritalar Şekil 132, 133 ve 134'de görülmektedir. Doğal olarak bağlı birimleri (20, 21) nedeniyle her ne kadar hiyerarşiye uygun değilse de, Genel Sekreterliğe (19) yoğun bir talimat akışı vardır. Süreçte Hem Genel Sekreterliğin hem Rektörlüğün (4) hem de Rektör Yardımcılığının (5) yapması gereken raporlamanın eksik kaldığı görülmektedir. Yine Planlama Müdürlüğü (18) talimat almaksızın yoğun raporlama yapmaktadır.

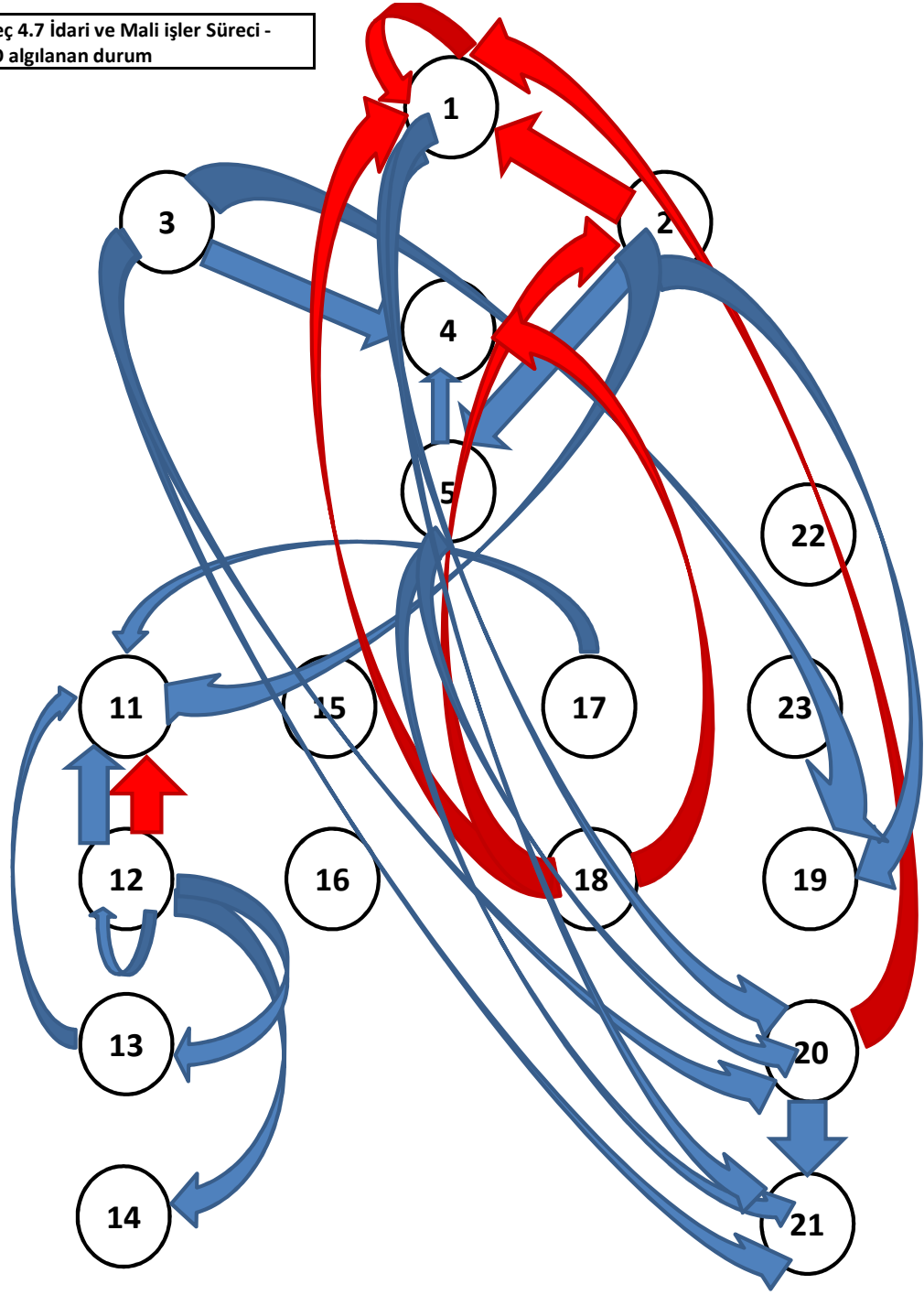
Bu süreç için önerilen işleyiş Şekil 135'de görülmektedir. Önerilen işleyişte, Provost/Rektör Yardımcısı (P) da Rektör Yardımcılığı da gibi etkin rol üstlenmektedir. Bu süreçte de Mütevelli Heyet Danışmanlarının faaliyetine gerek görülmemektedir. Ancak, Danışmanlar dışında Mütevelli Heyet kademesinin (1, 2) idari mali işler süreciyle yakından ilgilenmesi doğaldır ve gereklidir. Mütevelli Heyet kademesi talimat verip, rapor alır. Rapor, Rektör (4) ve Provost/Rektör Yardımcısı tarafından iletilmektedir. Mütevelli Heyet kademesi, Planlama Müdürlüğü ve Genel Sekreterlik ile temas halindedir. Rektörün talimatları Rektör Yardımcılığı aracılığıyla diğer kademelere iletilmektedir. Bu süreçte Dekanlık, MYO Müdürü (11), Enstitü Müdürleri (8), YDYO Müdürü (15) ve Genel Sekreterin (19) faaliyetlerinin, tıpkı Merkez Müdürü (17) , Planlama Müdürü (18) ve Koordinatörler benzeri sadece kendi makamlarının faaliyetleri ile sınırlıdır. Altlarındaki birimler bu faaliyette görev almamaktadırlar. Bu nedenle, şekilde, belirtilen makamların sadece talimat alma ve rapor verme görevleri görülmektedir.

Süreç 4.7 İdari ve Mali İşler Süreci -  
FAKÜLTELER algılanan durum



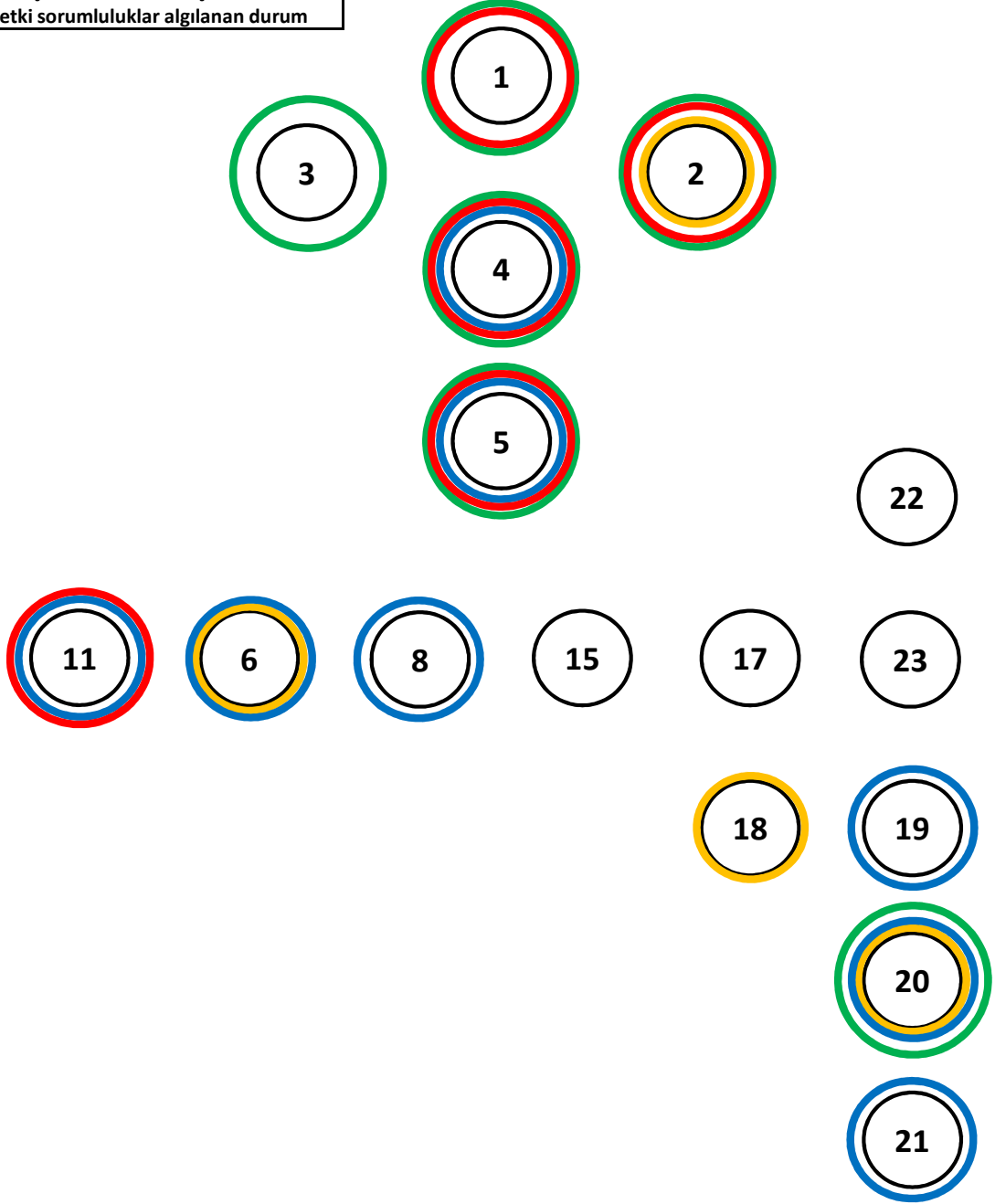
Şekil 132 İdari ve mali işler sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.7 İdari ve Mali İşler Süreci -  
MYO algılanan durum

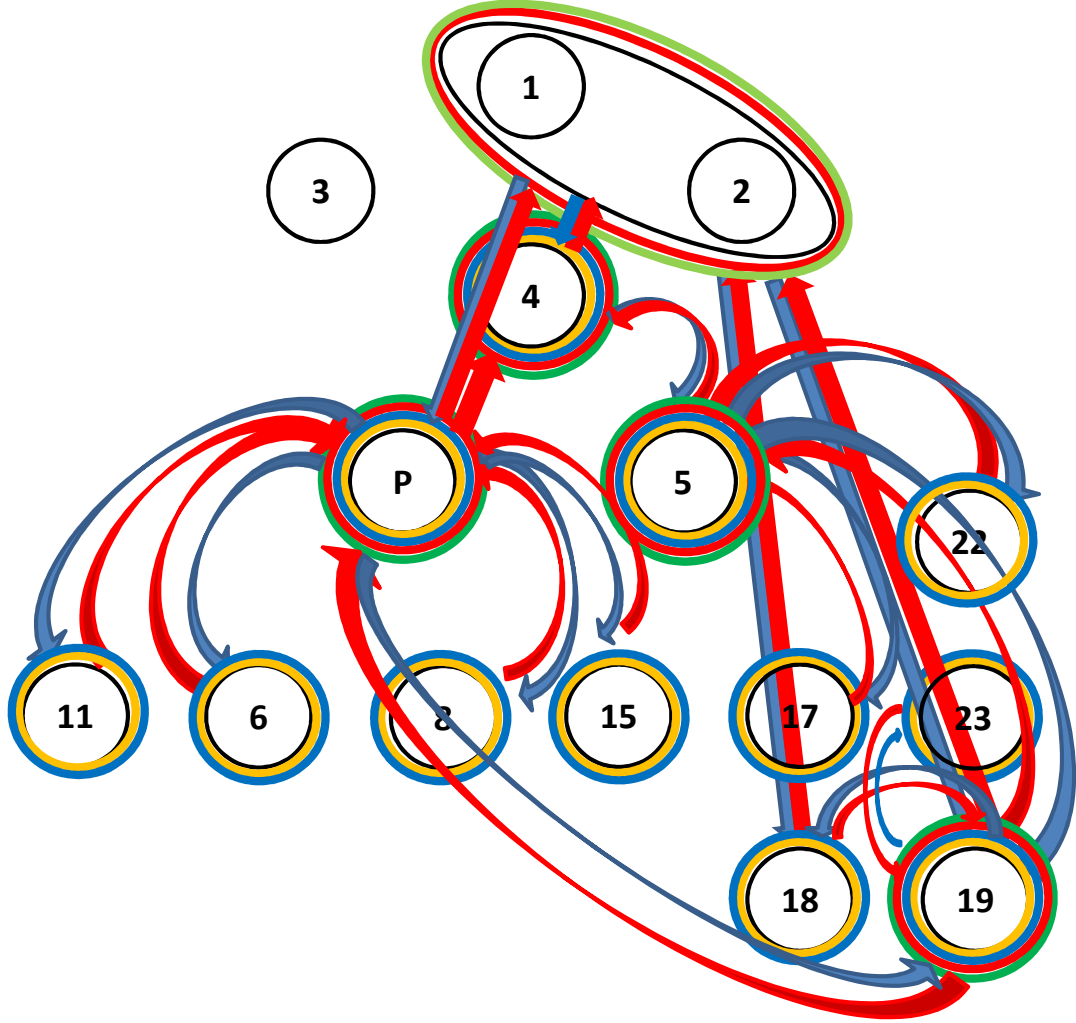


Şekil 133 İdari ve mali işler sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.7 İdari ve Mali İşler Süreci-  
yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 134 İdari ve mali işler sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



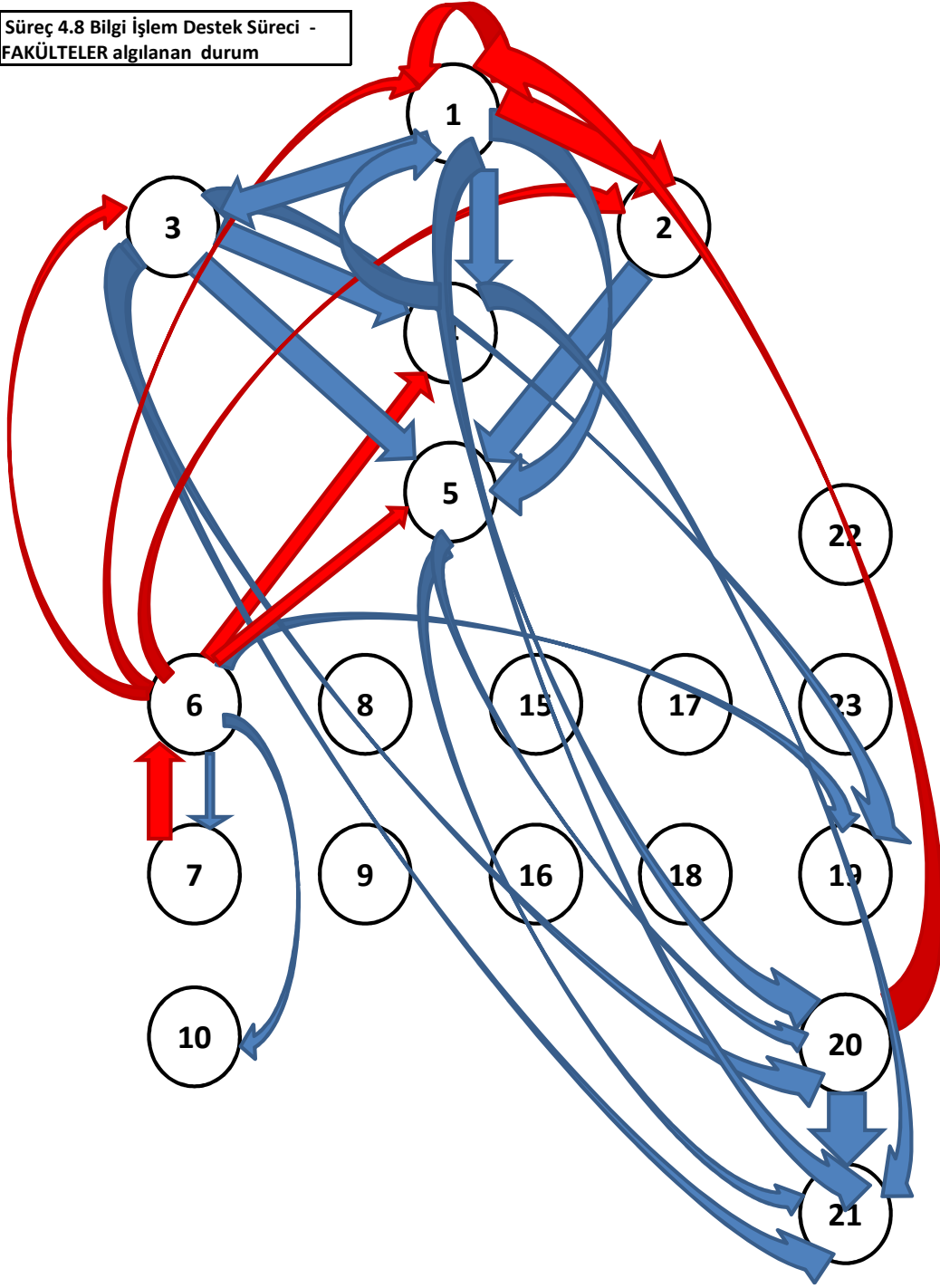
Şekil 135 İdari ve mali işler sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

#### 4.8. Bilgi İşlem Destek Süreci

Bilgi işlem destek süreci neredeyse sadece talimatlardan oluşmaktadır (Şekil 136, 137, 138). Her ne kadar akış hiyerarşiye uygun olmasa da, doğal olarak talep/talimatlar Genel Sekreterlikte (19, 20, 21) yoğunlaşmaktadır. Raporlamadaki aksamalar, Genel Sekreterlik, Rektörlük, (4), Rektör Yardımcılığı (5) ve MYO müdürlüğünde görülmektedir.

Süreç için önerilen işleyiş Şekil 139'da verilmiştir. Önerilen işleyişte, Provost/Rektör Yardımcısı (P) ve Rektör Yardımcılığı etkin rol üstlenmektedir. Bu süreçte de Mütevelli Heyet Danışmanlarının (3) faaliyetine gerek görülmemektedir. Ancak, Danışmanlar dışında Mütevelli Heyet kademesi (1, 2) süreçle ilgilidir ve hem talimat vermekte hem de rapor almaktadır. Rapor, Mütevelli Heyet kademesine Rektör (4) ve Provost/Rektör Yardımcısı tarafından iletilmektedir. Mütevelli Heyet kademesi Planlama Müdürlüğü ve Genel Sekreterlik ile temas halindedir. Rektörün talimatları Rektör Yardımcılığı aracılığıyla diğer kademelere iletilmektedir. Bu süreçte Dekanlık, MYO Müdürü (11), Enstitü Müdürleri (8), YDYO Müdürü (15) ve Genel Sekreterin (19) faaliyetlerinin, tıpkı Merkez Müdürü (17) , Planlama Müdürü (18) ve Koordinatörler benzeri sadece kendi makamlarının faaliyetleri ile sınırlıdır. Altlarındaki birimler bu faaliyette görev almamaktadırlar. Bu nedenle, şekilde, belirtilen makamların sadece talimat alma ve rapor verme görevleri gösterilmiştir.

Süreç 4.8 Bilgi İşlem Destek Süreci -  
FAKÜLTELER algılanan durum

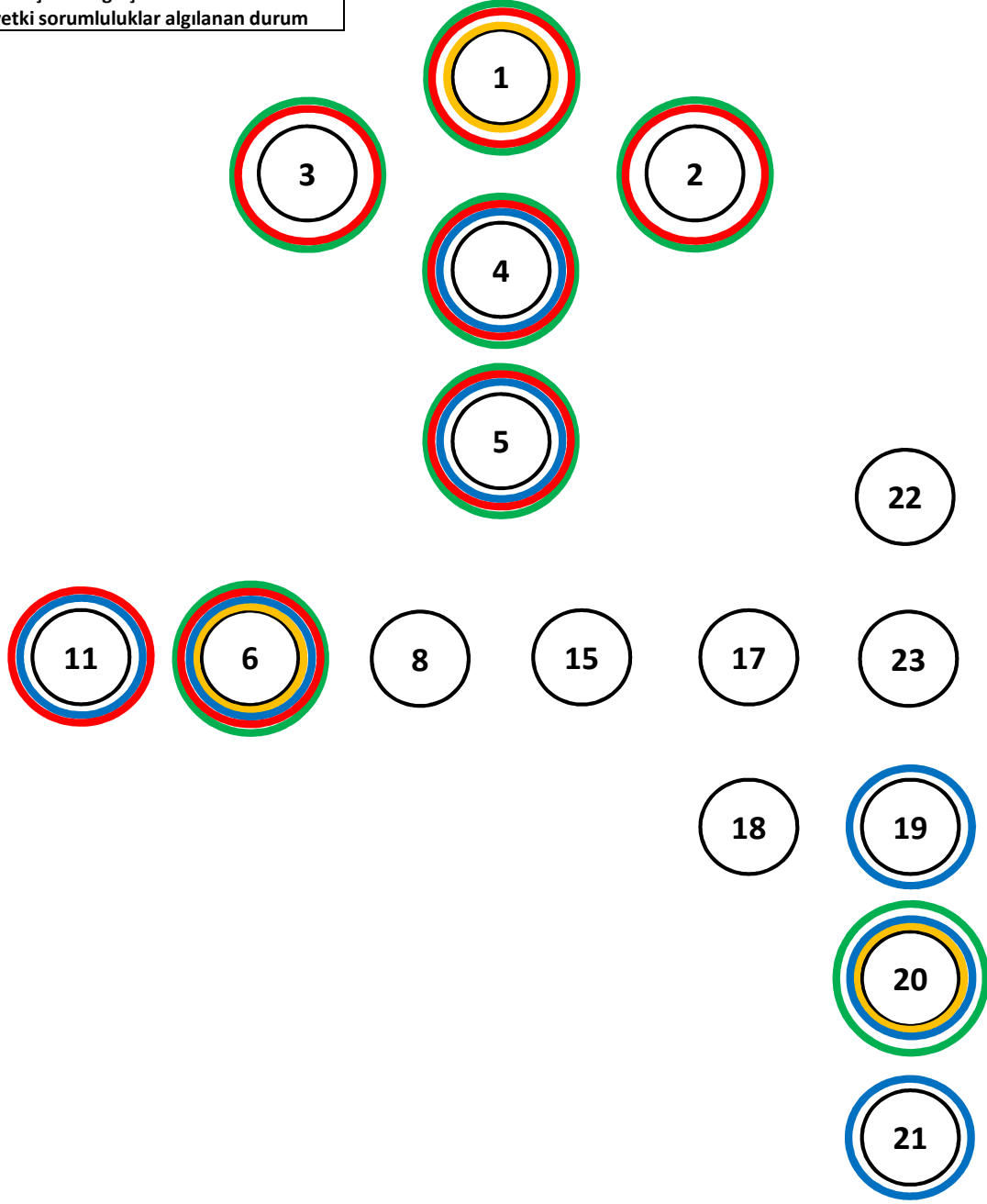


Şekil 136 Bilgi işlem destek sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

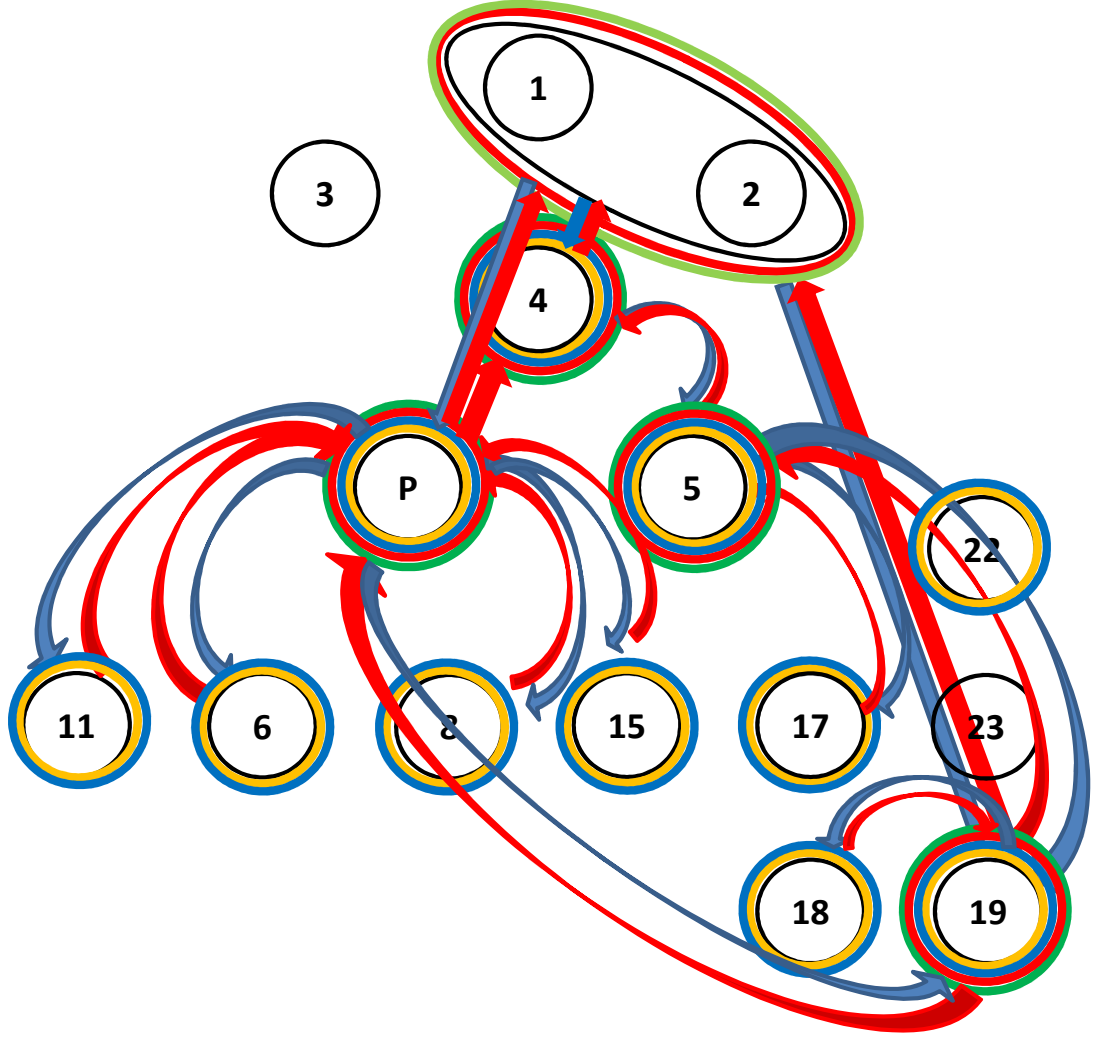




Süreç 4.8 Bilgi İşlem Destek Süreci - yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 138 Bilgi işlem destek sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



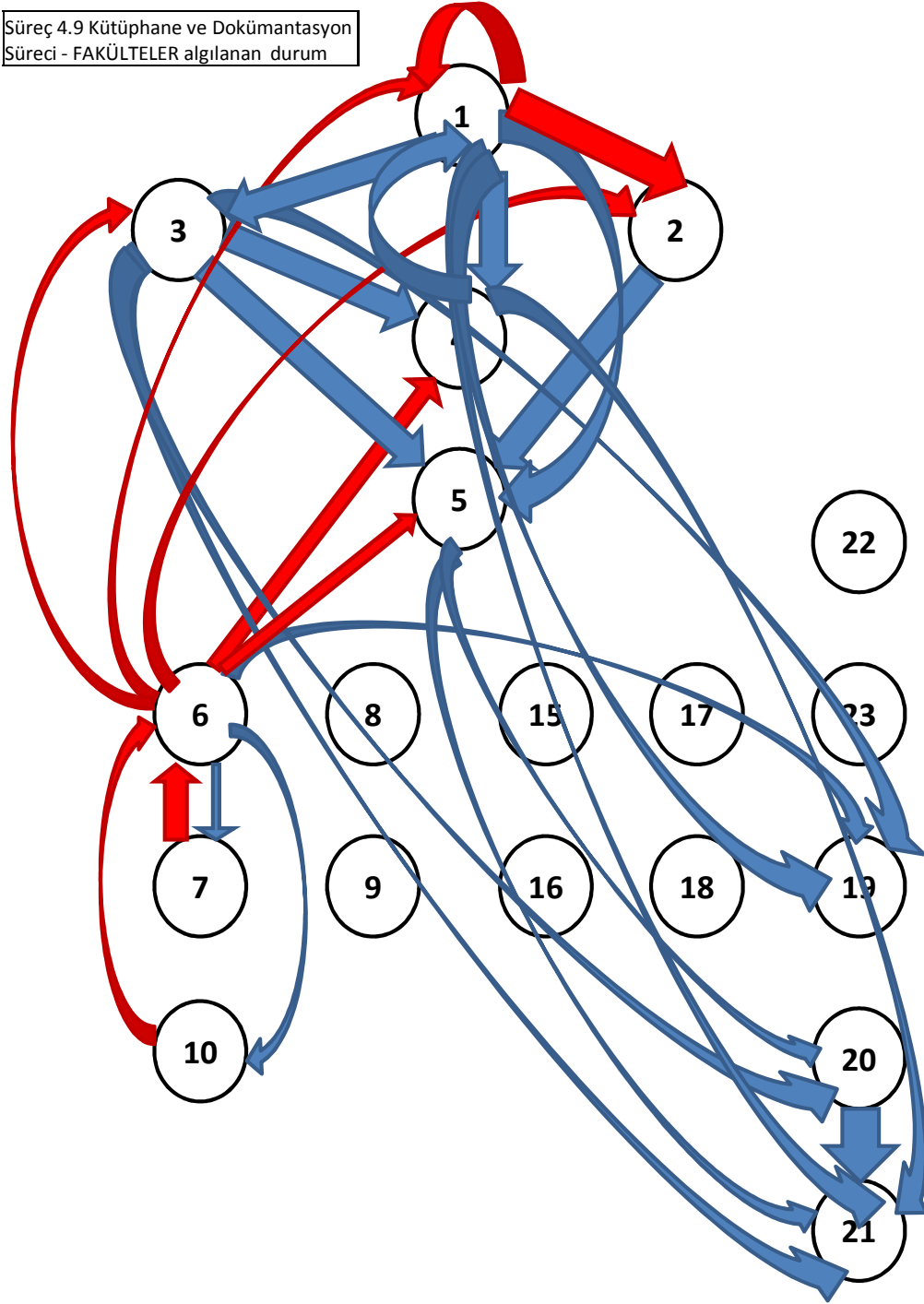
Şekil 139 Bilgi işlem destek sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

#### 4.9. Kütüphane ve Dokümantasyon Süreci

Kütüphane ve dokümantasyon süreci bilgişlem sürecine benzer şekilde neredeyse sadece talimatlardan oluşmaktadır (Şekil 140, 141, 142). Her ne kadar akış hiyerarşiyeye uygun olmasa da, doğal olarak talep/talimatlar Genel Sekreterlikte (19, 20, 21) yoğunlaşmaktadır. Raporlamadaki aksamalar, Rektörlük, (4), Rektör Yardımcılığı (5) ve MYO Müdürlüğü ve özellikle de Genel Sekreterlikte görülmektedir.

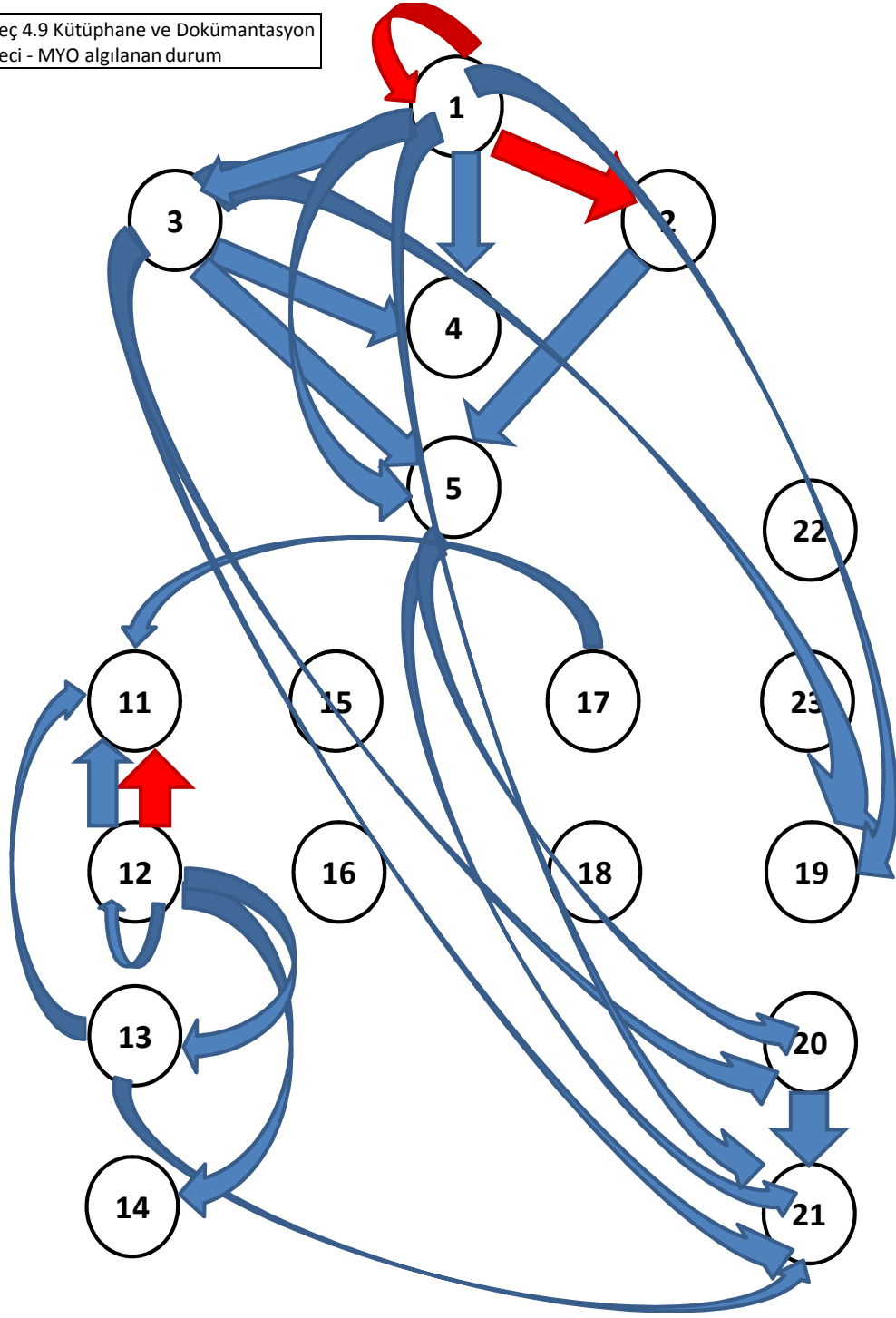
Süreç için önerilen işleyiş Şekil 143'de verilmiştir. Önerilen işleyişte, Provost/Rektör Yardımcısı (P) ve Rektör Yardımcılığı etkin rol üstlenmektedir. Bu süreçte de Mütevelli Heyet Danışmanlarının (3) faaliyetine gerek görülmemektedir. Ancak, Danışmanlar dışında Mütevelli Heyet kademesi (1, 2) süreçle ilgilidir ve hem talimat vermekte hem de rapor almaktadır. Rapor, Mütevelli Heyet kademesine Rektör (4) ve Provost/Rektör Yardımcısı tarafından iletilmektedir. Mütevelli Heyet kademesi Genel Sekreterlik ile temas halindedir. Rektörün talimatları Rektör Yardımcılığı aracılığıyla diğer kademelere iletilmektedir. Bu süreçte Dekanlık, MYO Müdürü (11), Enstitü Müdürleri (8), YDYO Müdürü (15) ve Genel Sekreterin (19) faaliyetlerinin, tıpkı Merkez Müdürü (17) , Planlama Müdürü (18) ve Koordinatörler benzeri sadece kendi makamlarının faaliyetleri ile sınırlıdır. Altlarındaki birimler bu faaliyette görev almamaktadırlar. Bu nedenle, şekilde, belirtilen makamların sadece talimat alma ve rapor verme görevleri gösterilmiştir.

Süreç 4.9 Kütüphane ve Dokümantasyon  
Süreci - FAKÜLTELER algılanan durum



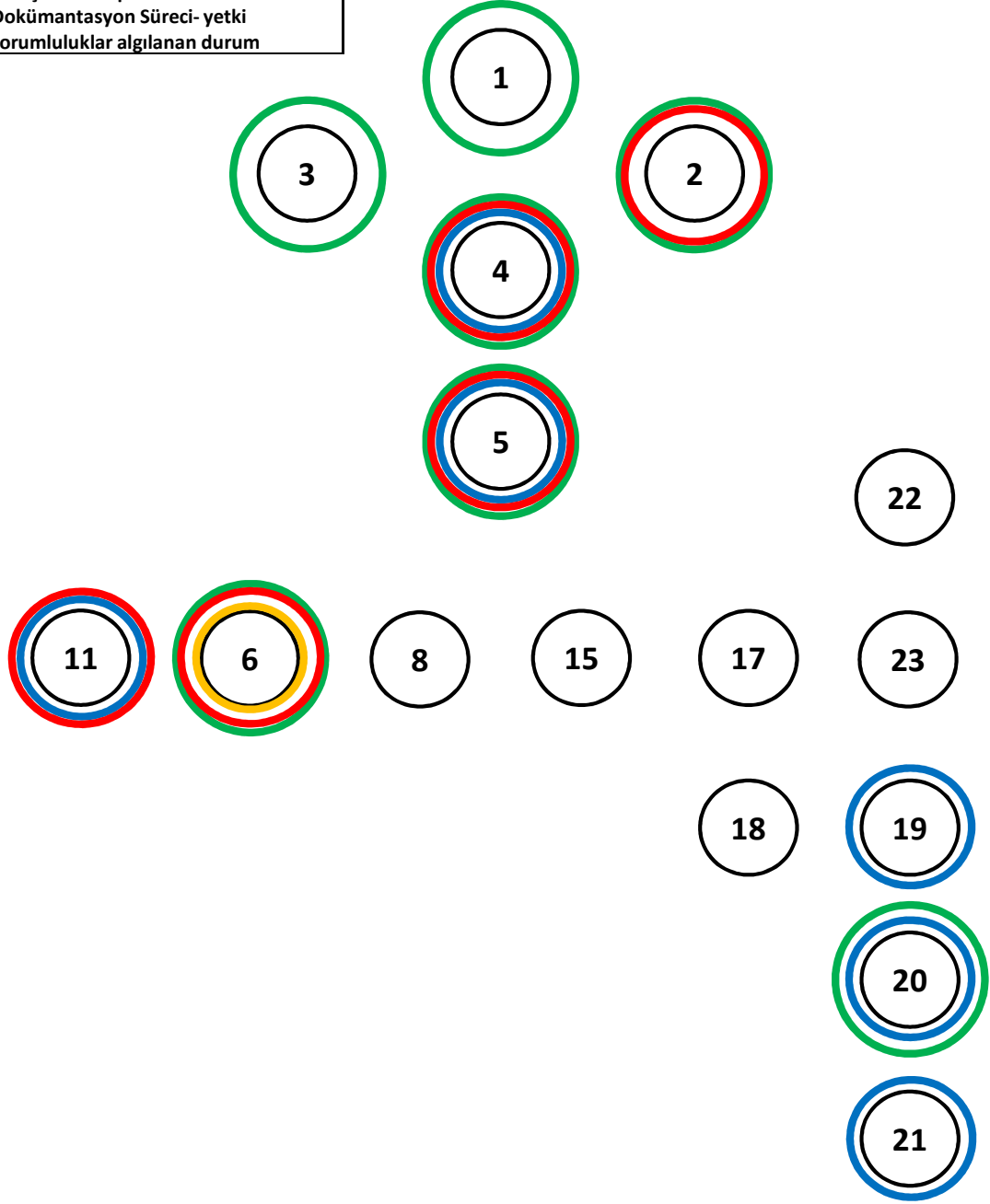
Şekil 140 Kütüphane ve dokümantasyon sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.9 Kütüphane ve Dokümantasyon Süreci - MYO algılanan durum

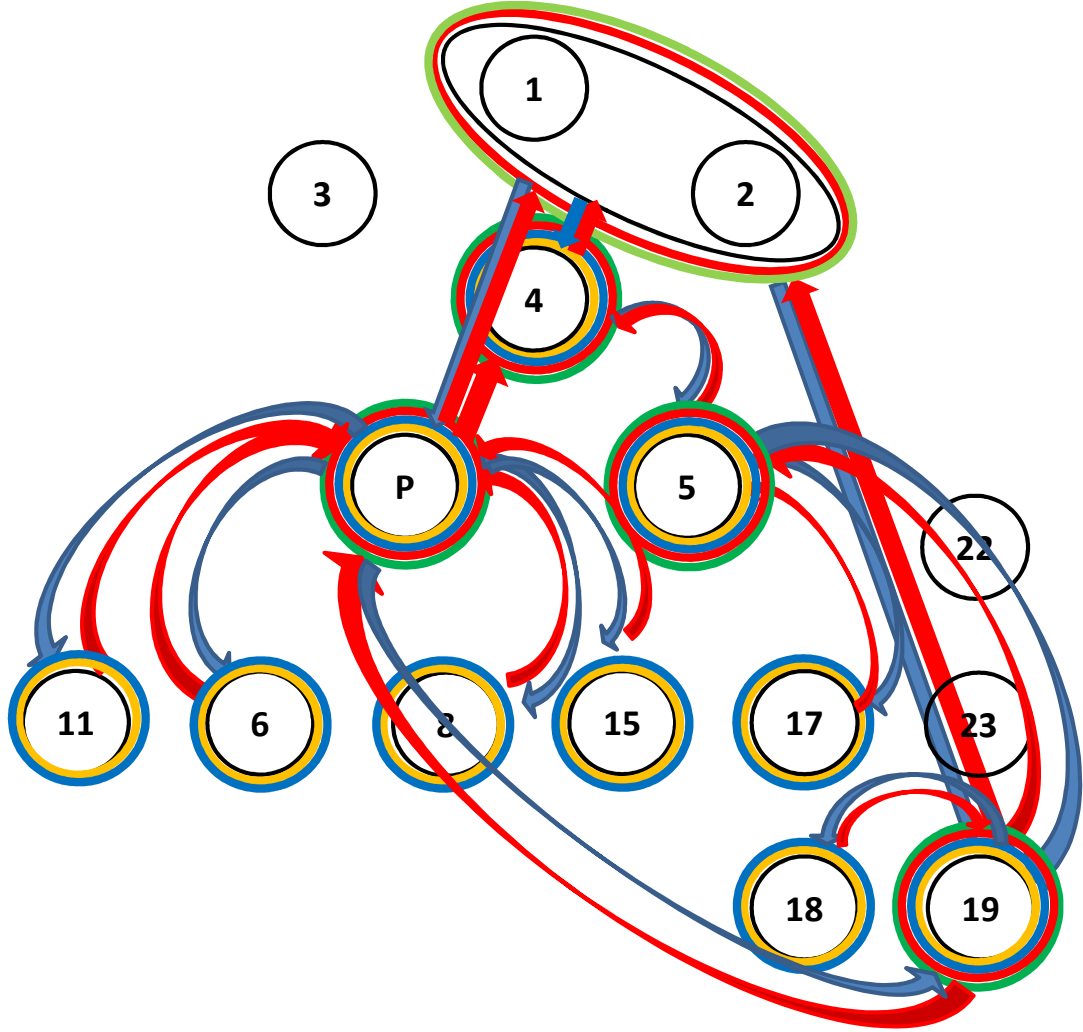


Şekil 141 Kütüphane ve dokümantasyon sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.9 Kütüphane ve  
Dokümantasyon Süreci- yetki  
sorumluluklar algılanan durum



Şekil 142 Kütüphane ve dokümantasyon sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



Şekil 143 Kütüphane ve dokümantasyon sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

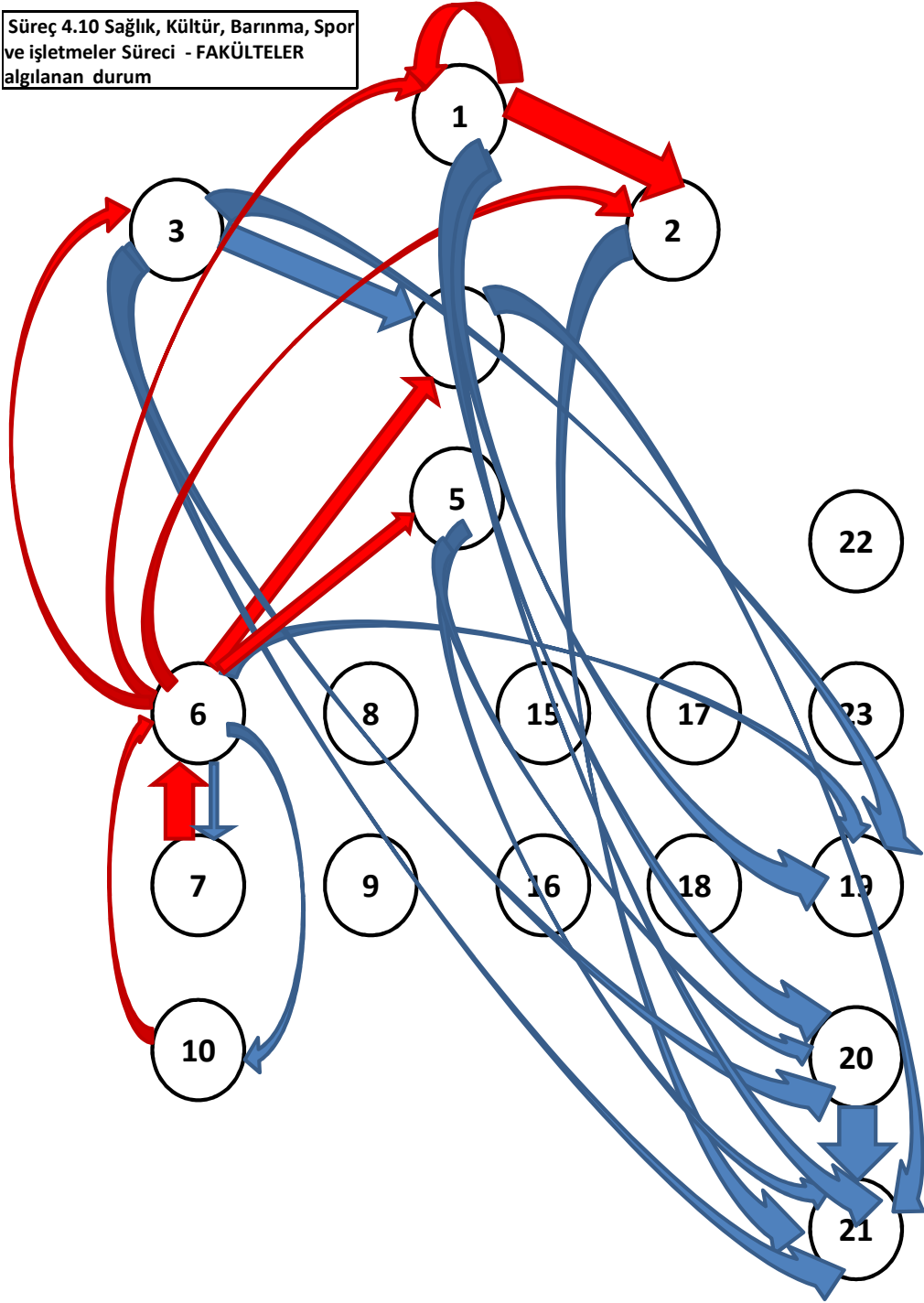


#### **4.10. Sağlık, Kültür, Barınma, Spor ve İşletmeler Süreci**

Sağlık, kültür, barınma, spor ve işletmeler süreci de neredeyse sadece talimatlardan oluşmaktadır (şekil 144, 145, 146). Her ne kadar akış hiyerarşiye uygun olmasa da, doğal olarak talep/talimatlar bu süreçte de yine Genel Sekreterlikte (19, 20, 21) yoğunlaşmaktadır. Rektörlük, (4), Rektör Yardımcılığı (5) ve MYO Müdürlüğü ve özellikle de Genel Sekreterlikte raporlamadaki aksamalar şekillerden görülmektedir.

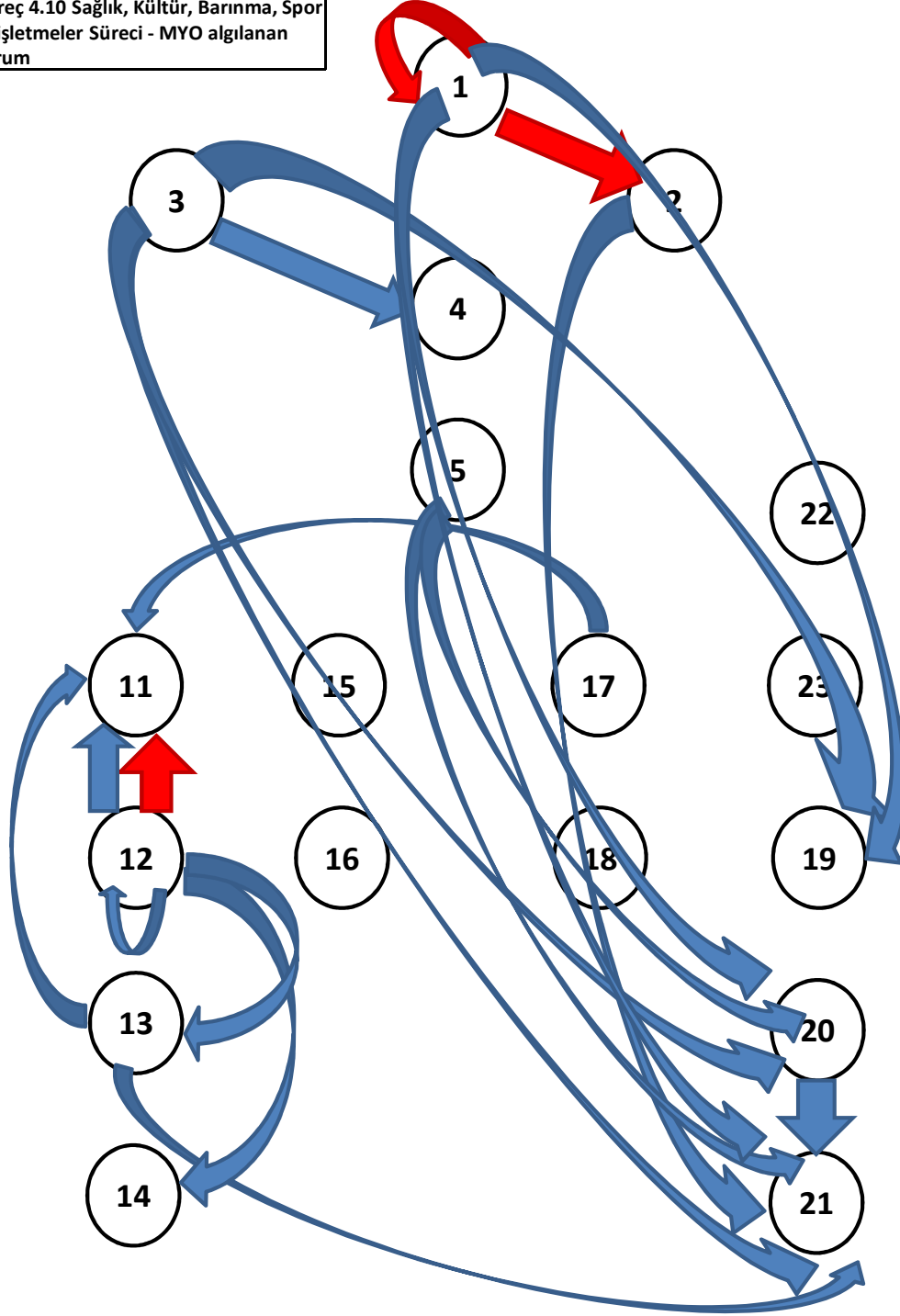
Süreç için önerilen işleyiş şekil 147’de görülmektedir. Önerilen işleyişte, Rektör (4), Rektör Yardımcısı (5) etkin görev yapmaktadır. Bu süreçte Mütevelli Heyet Danışmanları (3) hariç, Mütevelli Heyet kademesi (1, 2) süreçle ilgilidir ve hem talimat vermekte hem de rapor almaktadır. Rapor, Mütevelli Heyet kademesine Rektör (4) tarafından iletilmektedir. Mütevelli Heyet kademesi Genel Sekreterlik ve Planlama Müdürlüğü (18) ile temas halindedir. Rektörün talimatları Rektör Yardımcılığı aracılığıyla Genel Sekreterliğe iletilmektedir. Bu süreçte, bahsedilen beş kademe dışında herhangi bir makamın görev yapması öngörülmemektedir.

Süreç 4.10 Sağlık, Kültür, Barınma, Spor ve İşletmeler Süreci - FAKÜLTELER algılanan durum



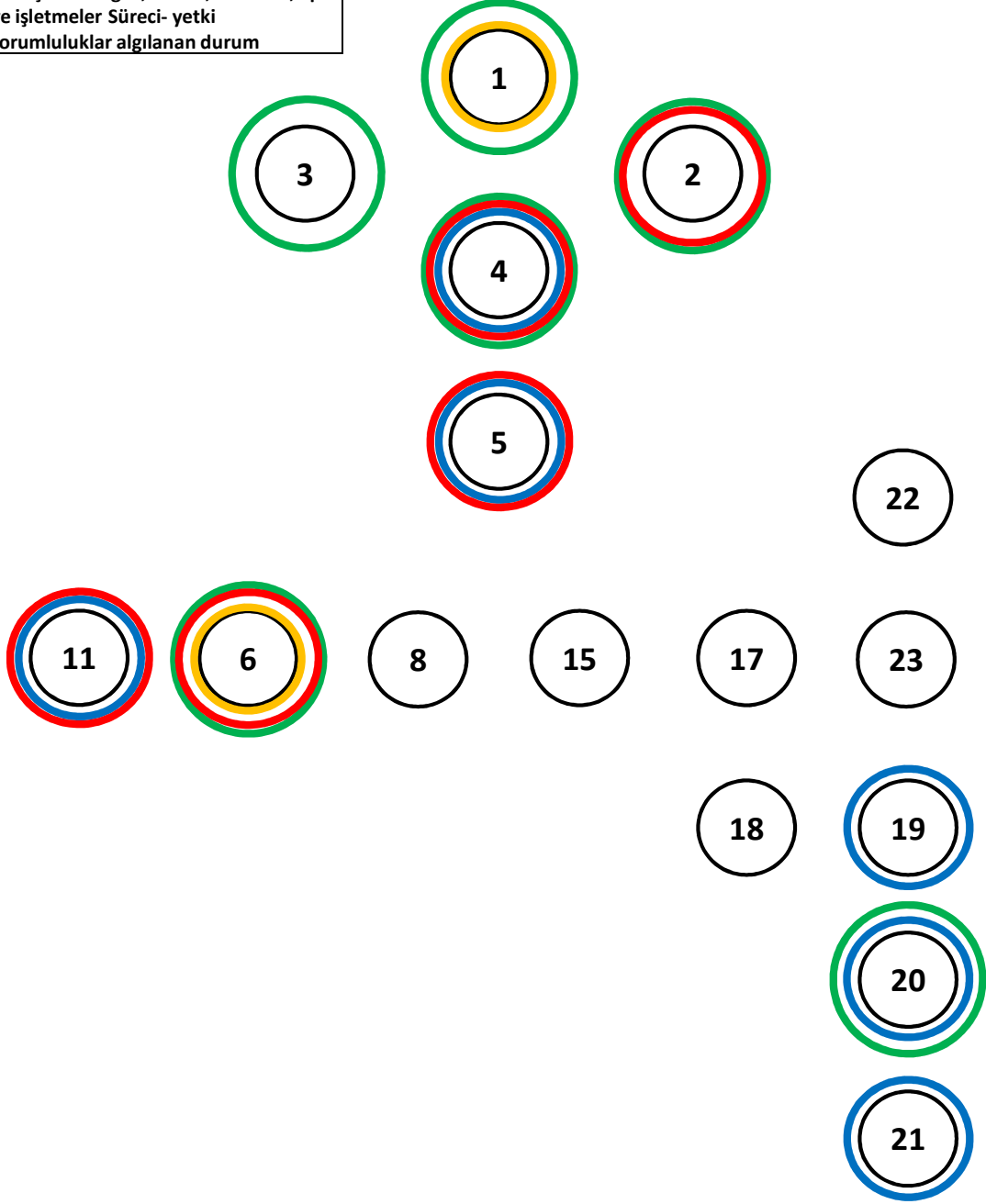
Şekil 144 Sağlık, kültür, barınma, spor ve işletmeler sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.10 Sağlık, Kültür, Barınma, Spor ve İşletmeler Süreci - MYO algılanan durum

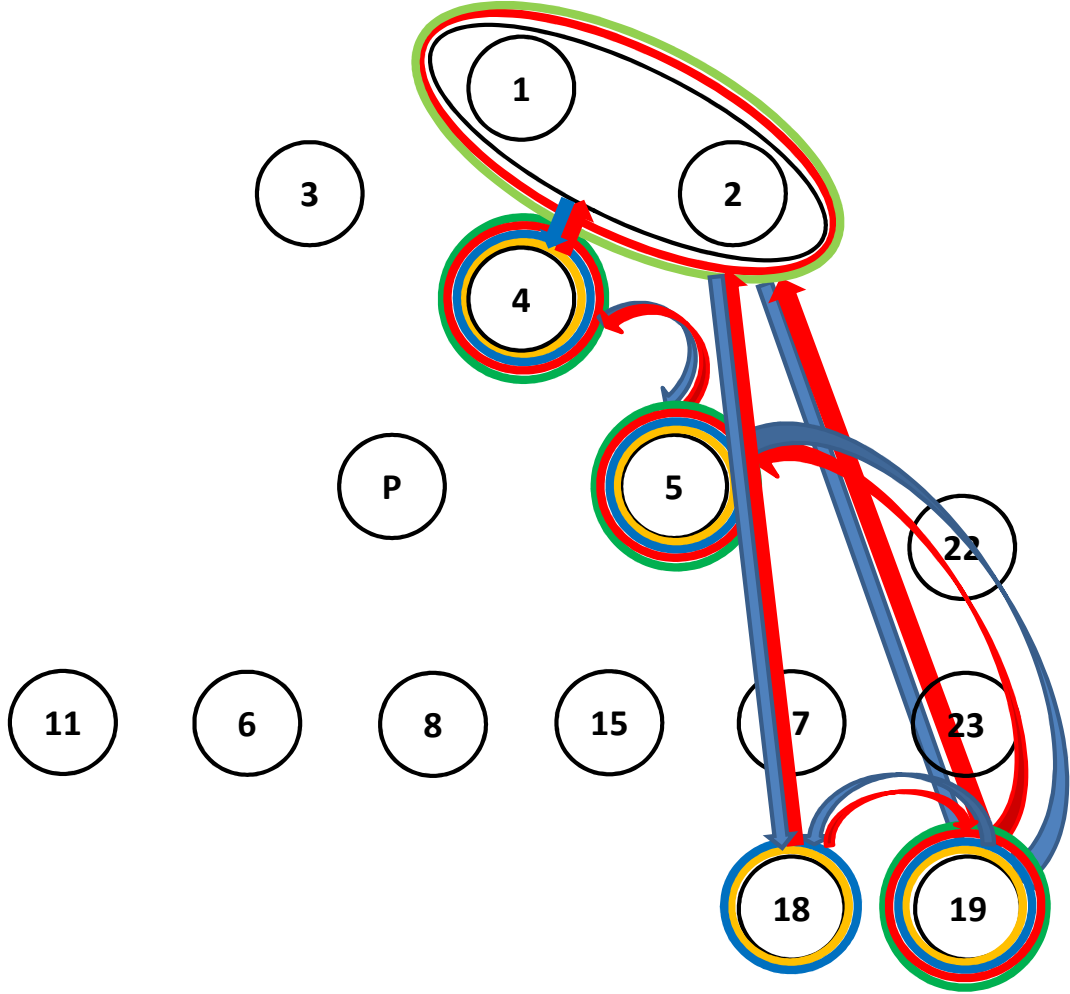


Şekil 145 Sağlık, kültür, barınma, spor ve işletmeler sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.10 Sağlık, Kültür, Barınma, Spor ve İşletmeler Süreci- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 146 Sağlık, kültür, barınma, spor ve işletmeler sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



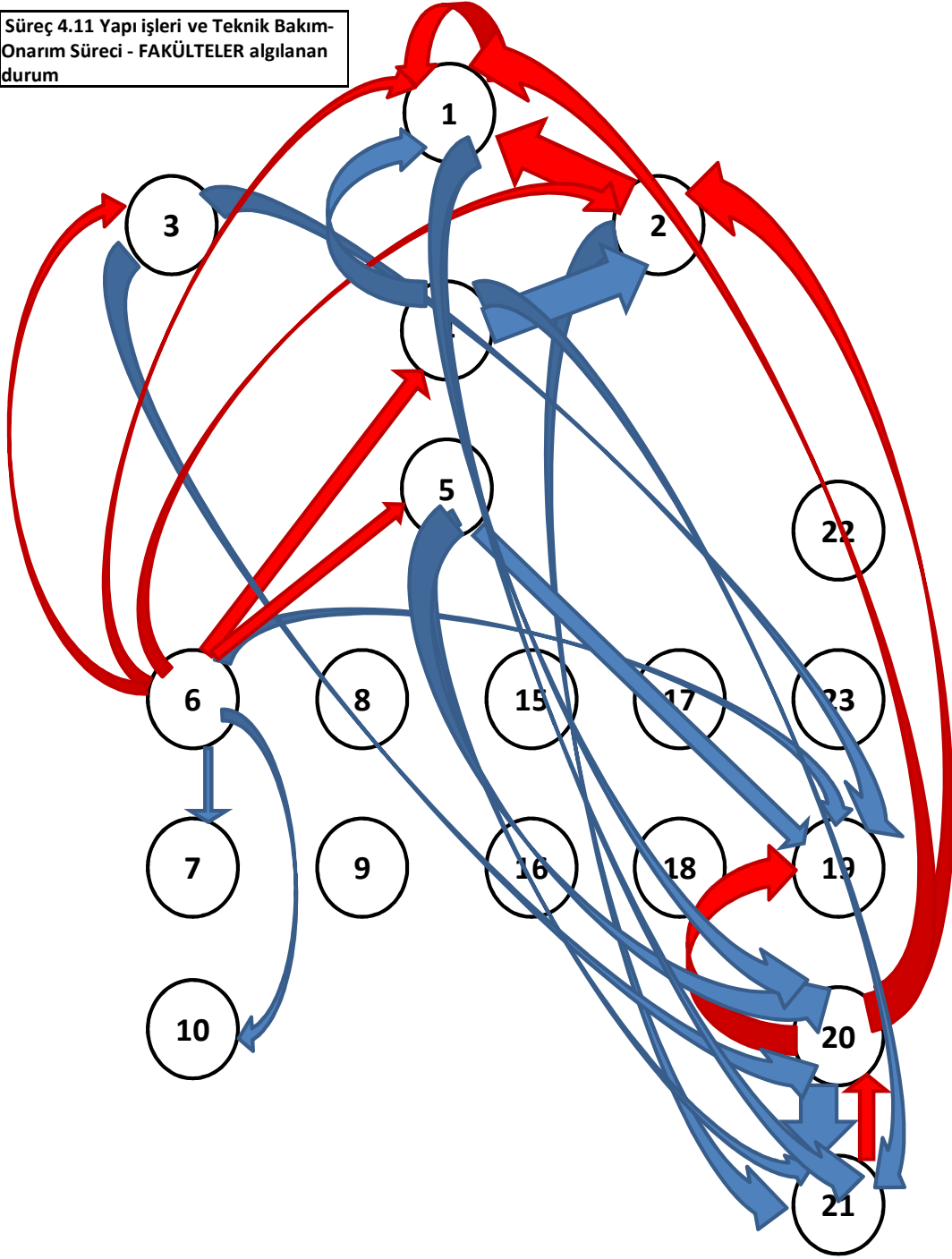
Şekil 147 Sağlık, kültür, barınma, spor ve işletmeler sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

#### 4.11. Yapı İşleri ve Teknik Bakım-Onarım Süreci

Yapı işleri ve teknik bakım-onarım sürecinin işleyişinin nasıl algılandığını gösteren haritalar Şekil 148, 149, 150'de görülmektedir. Genel Sekreterliğin (19) görevleri arasında olan işlerin yer aldığı bu süreçte talimatların ağırlıklı olarak doğrudan Genel Sekreter Yardımcılığına (20) ve Genel Sekreterlik altında görev yapmakta olan Daire Başkanlarına (21) iletildiği görülmektedir. Raporlar ise ağırlıklı olarak Genel Sekreter Yardımcılığından Mütevelli Heyet kademesine(1, 2, 3) iletilmektedir. Talimat - rapor döngüleri tamamlanmamakta, Dekanlıktan 5 ayrı kademeye rapor iletilmektedir. Bunlardan ikisi de aynı grupta yer alan Rektör ve Rektör Yardımcılığıdır. Diğer üçü de Mütevelli Heyet kademesine iletilmektedir.

Bu sürecin işleyişine ilişkin öneri Şekil 2. 151'de görülmektedir. Burada Rektör (4) ve hem akademik işler dışındaki işlerden sorumlu Rektör Yardımcılığı (5), hem de akademik birimlerin ihtiyaçları nedeniyle Provost/Rektör Yardımcılığı (P) etkin rol üstlenmektedir. Genel Sekreterlik, Planlama Müdürlüğü (18) ve Müşavirliklerle (23) temas etmektedir. Hem Rektör Yardımcılığı hem de Provost/Rektör Yardımcılığı, Rektöre rapor etmektedir.

Süreç 4.11 Yapı işleri ve Teknik Bakım-Onarım Süreci - FAKÜLTELER algılanan durum



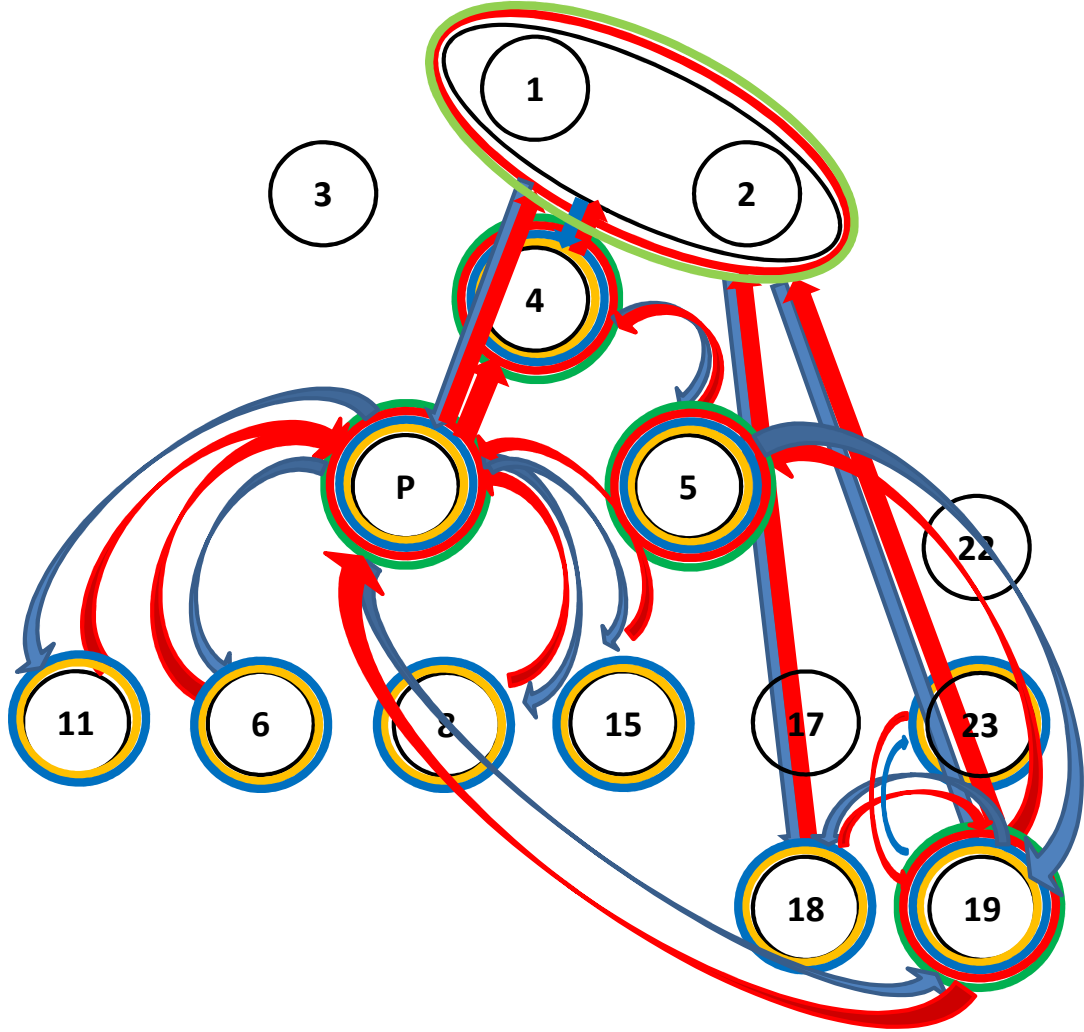
Şekil 148 Yapı işleri ve teknik bakım-onarım sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita







Süreç 4.11 Yapı İşleri ve Teknik Bakım-Onarım Süreci - öneri



Şekil 151 Yapı işleri ve teknik bakım-onarım sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

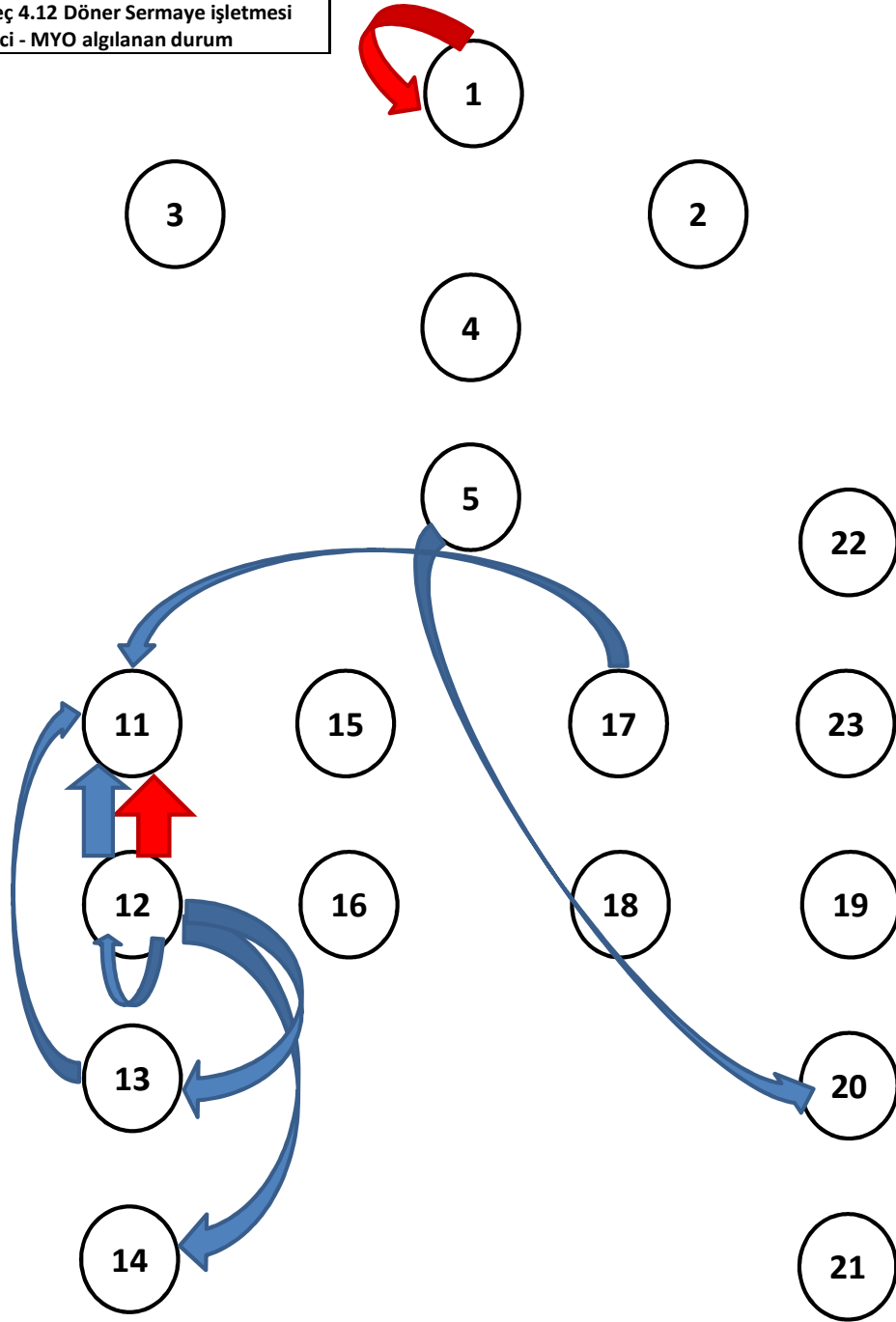
#### **4.12. Döner Sermaye İşletmesi Süreci**

Döner sermaye işletmesi sürecinin halihazırda İAÜ'nde uygulamaları yaygın olmadığından zayıf bir ağ olarak tezahür etmiştir (Şekil 152, 153). Ağın zayıflığından dolayı görev yetki sorumlulukları gösteren Şekil 154'de herhangi bir işaretleme yapılmamıştır.

Bu süreçle ilgili işleyiş önerisi 155'de görülmektedir. Bu süreçte Rektör (4), Rektör Yardımcılığı (5), Provost/Rektör Yardımcılığı (P), Dekanlıklar (6) ve Genel Sekreterliğin (19) etkin olduğu ve bunların diğer birimlerle koordinasyon içinde sürdürüldüğü bir çalışma yürütülmelidir. Mütevelli Heyet kademesi (1, 2, 3) de süreçte talimat verip rapor almakta, sürecin niteliği nedeniyle süreci yakından takip etmektedir.

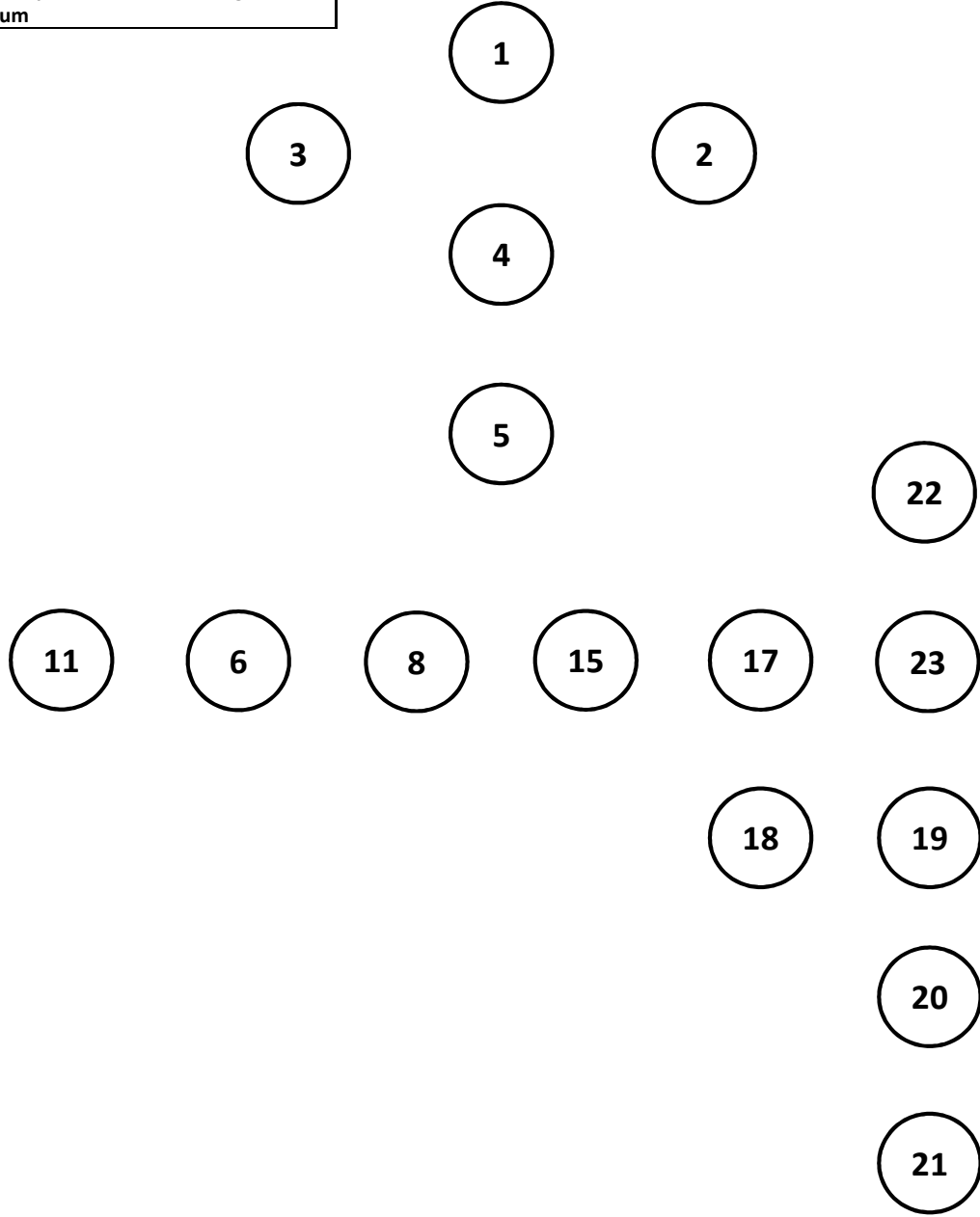


Süreç 4.12 Döner Sermaye İşletmesi  
Süreci - MYO algılanan durum

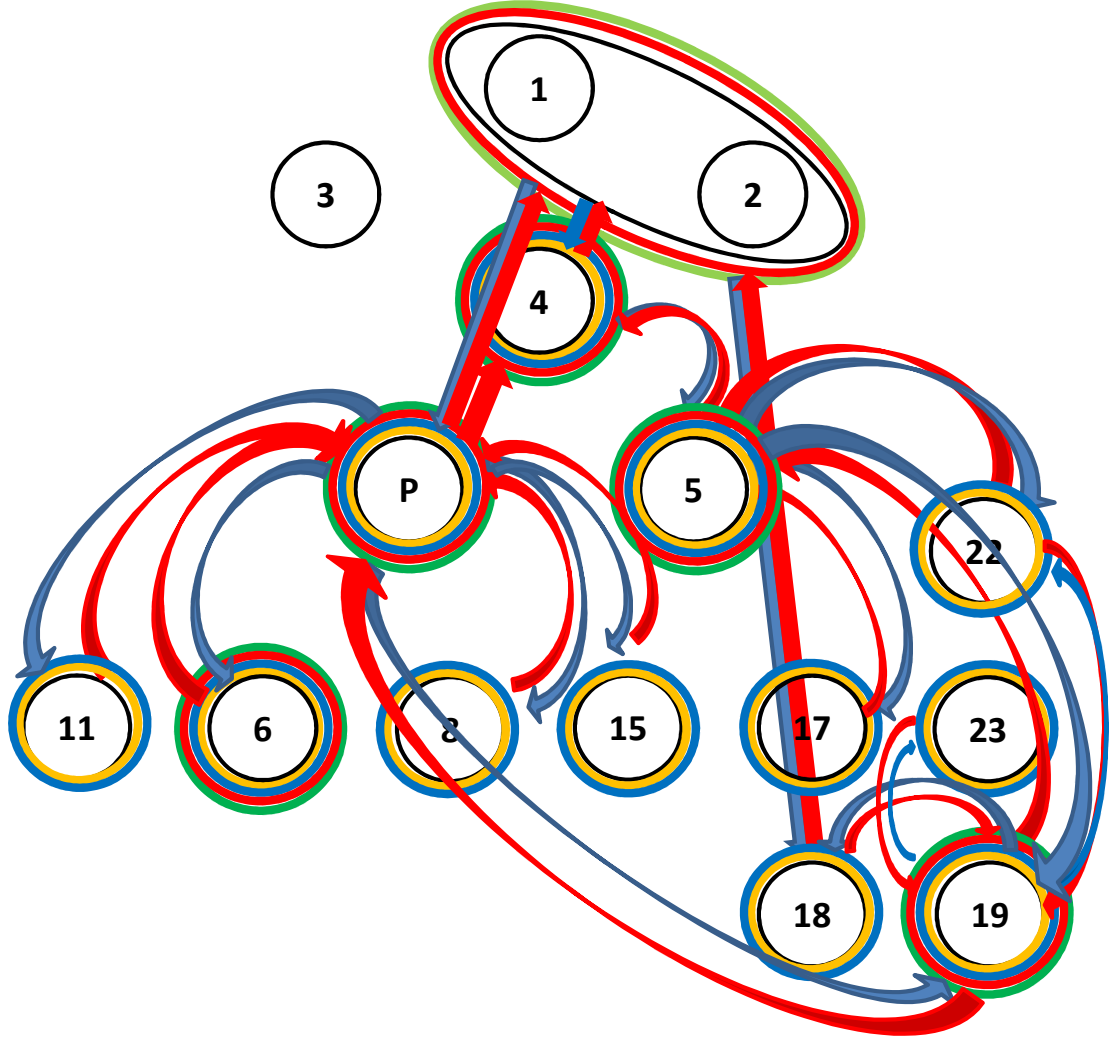


Şekil 153 Döner sermaye işletmesi sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.12 Döner Sermaye işletmesi  
Süreci- yetki sorumluluklar algılanan  
durum



Şekil 154 Döner sermaye işletmesi sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



Şekil 155 Döner sermaye işletmesi sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

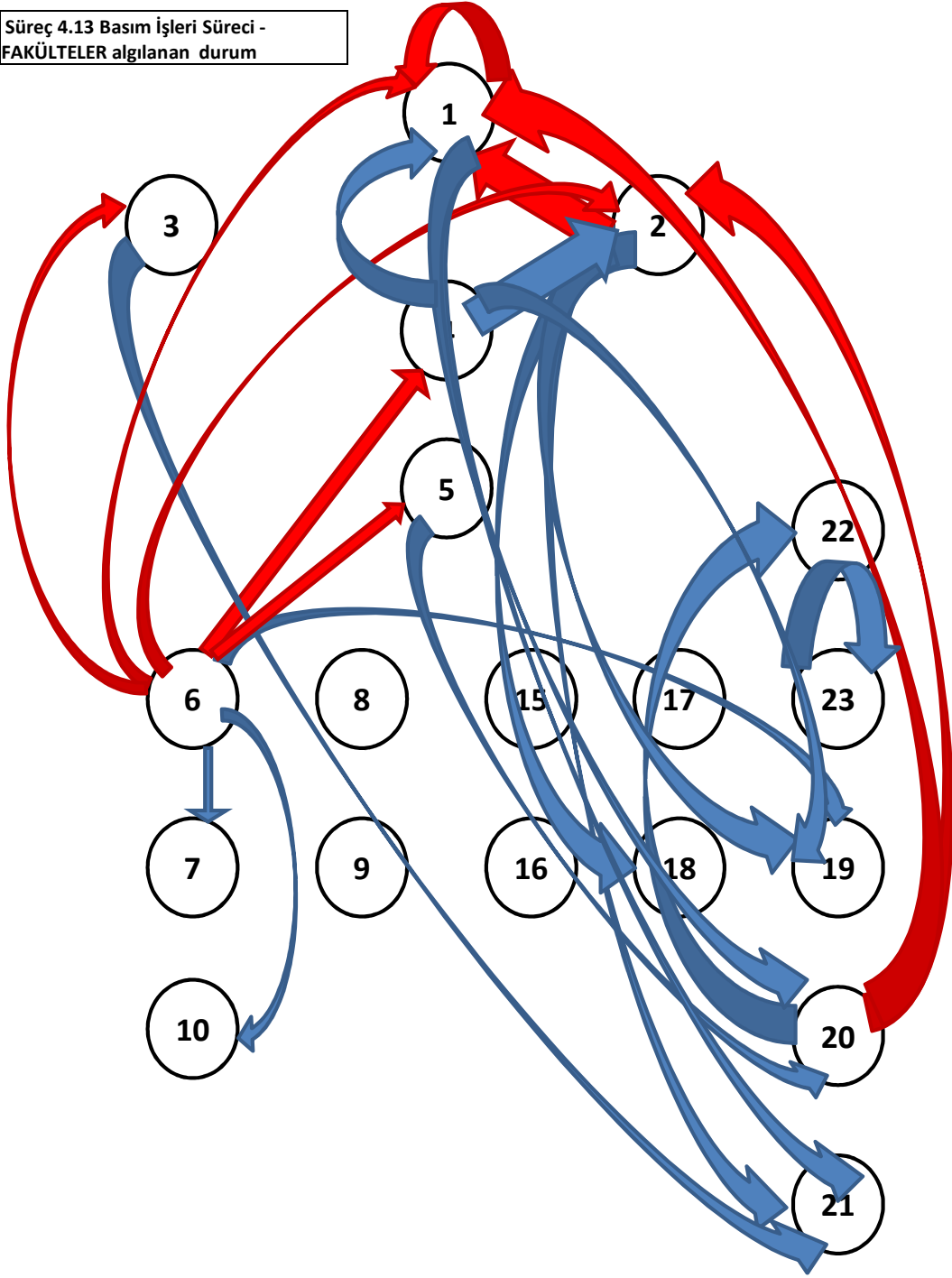
#### **4.13. Basım İşleri Süreci**

Basım işleri sürecinin işleyişini algılanışını gösteren haritalar şekil 156, 157 ve 158’de verilmiştir. Şekillerde görülen haritalardan da anlaşılacağı gibi, Mütevelli Heyet kademesi (1, 2, 3) ve Genel Sekreterliğin etkin faaliyette bulunduğu bir süreçtir.

Bu sürecin işleyişine ilişkin öneride (Şekil 159) ise Rektörlük (4), Rektör Yardımcılığı (5), Provost/Rektör Yardımcılığı (5) ve Koordinatörlük (22) kademelerinin halihazırdaki işleyişe göre daha etkin görev üstlendiği bir süreç tanımlanmaktadır.

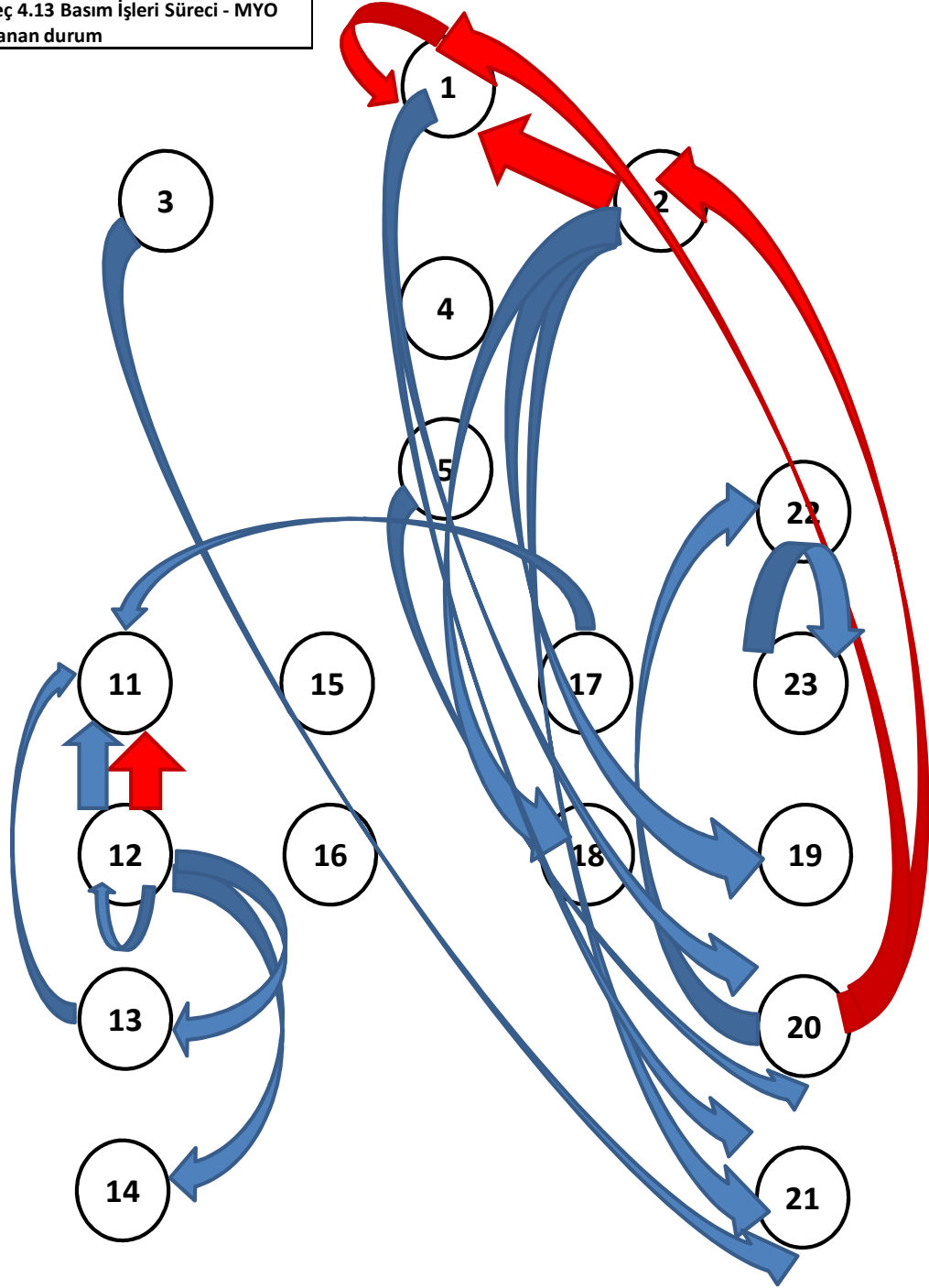


Süreç 4.13 Basım İşleri Süreci -  
FAKÜLTELER algılanan durum



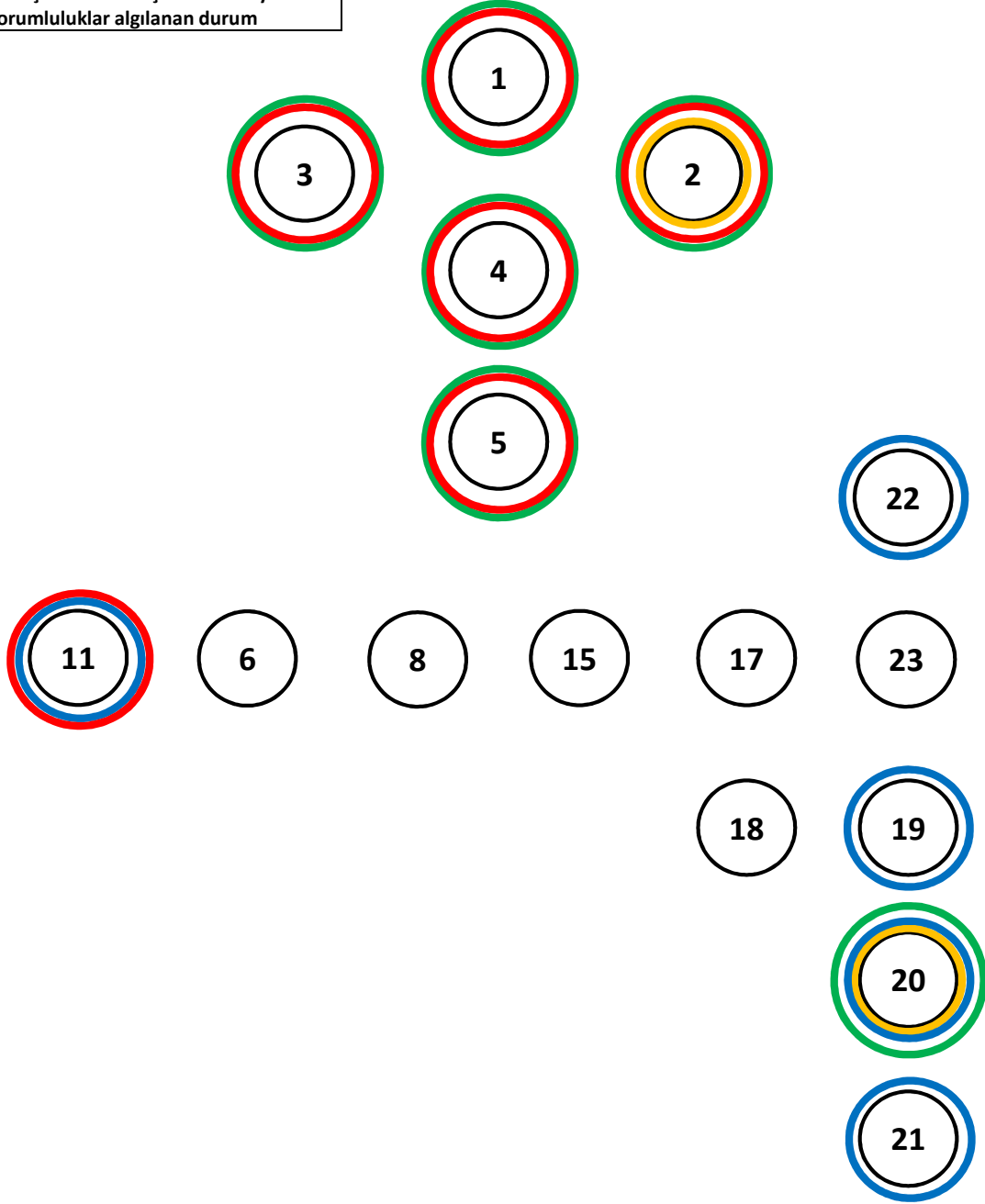
Şekil 156 Basım işleri sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.13 Basım İşleri Süreci - MYO  
algılanan durum

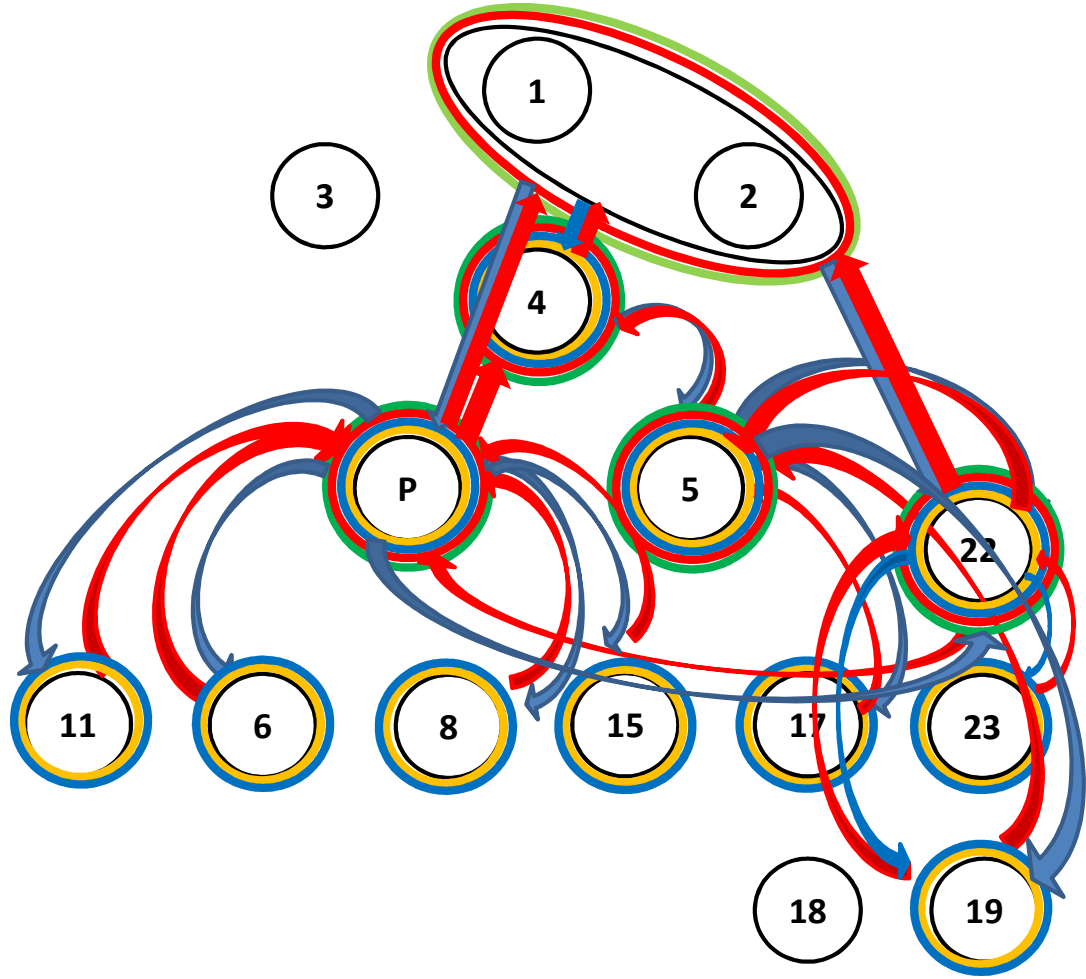


Şekil 157 Basım işleri sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.13 Basım İşleri Süreci- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 158 Basım işleri sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



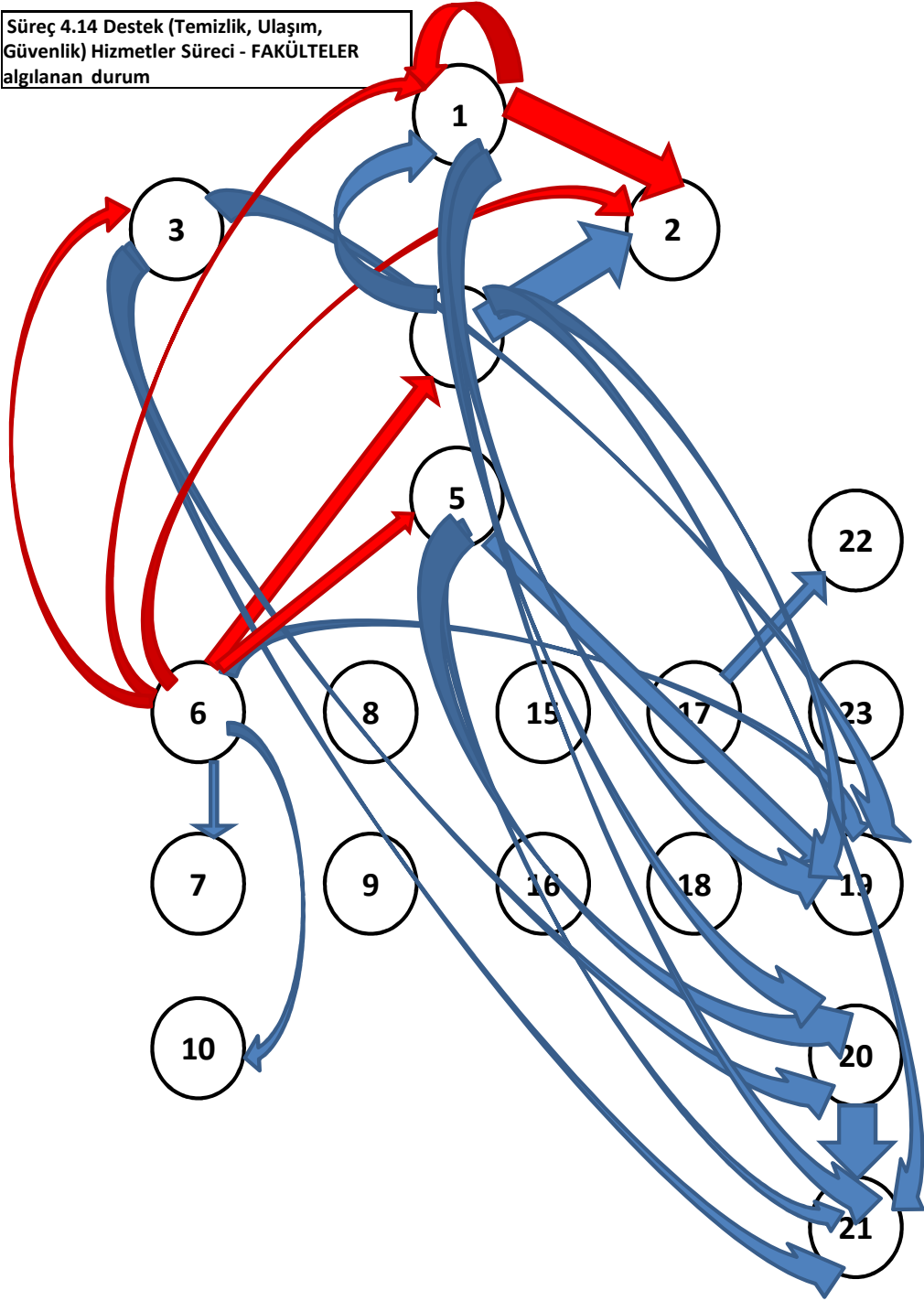
Şekil 159 Basım işleri sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

#### **4.14. Destek (Temizlik, Ulaşım, Güvenlik) Hizmetler Süreci**

Temizlik, ulaşım ve güvenlik hizmetlerini kapsayan destek hizmetler sürecinin, halihazırda, olması gerektiği gibi, Rektörlük (4) ve Genel Sekreterliğin (19) altındaki birimlerin etkin görev yaptığı bir işleyişi vardır. Ancak, daha önce de belirtildiği gibi, Genel Sekreterliğin birimlerine diğer kademelerden direkt ulaşıyor olması yanında, raporlamada aksama olması, sürecin sağlıklı işlemediğini göstermektedir (Şekil 160, 161, 162).

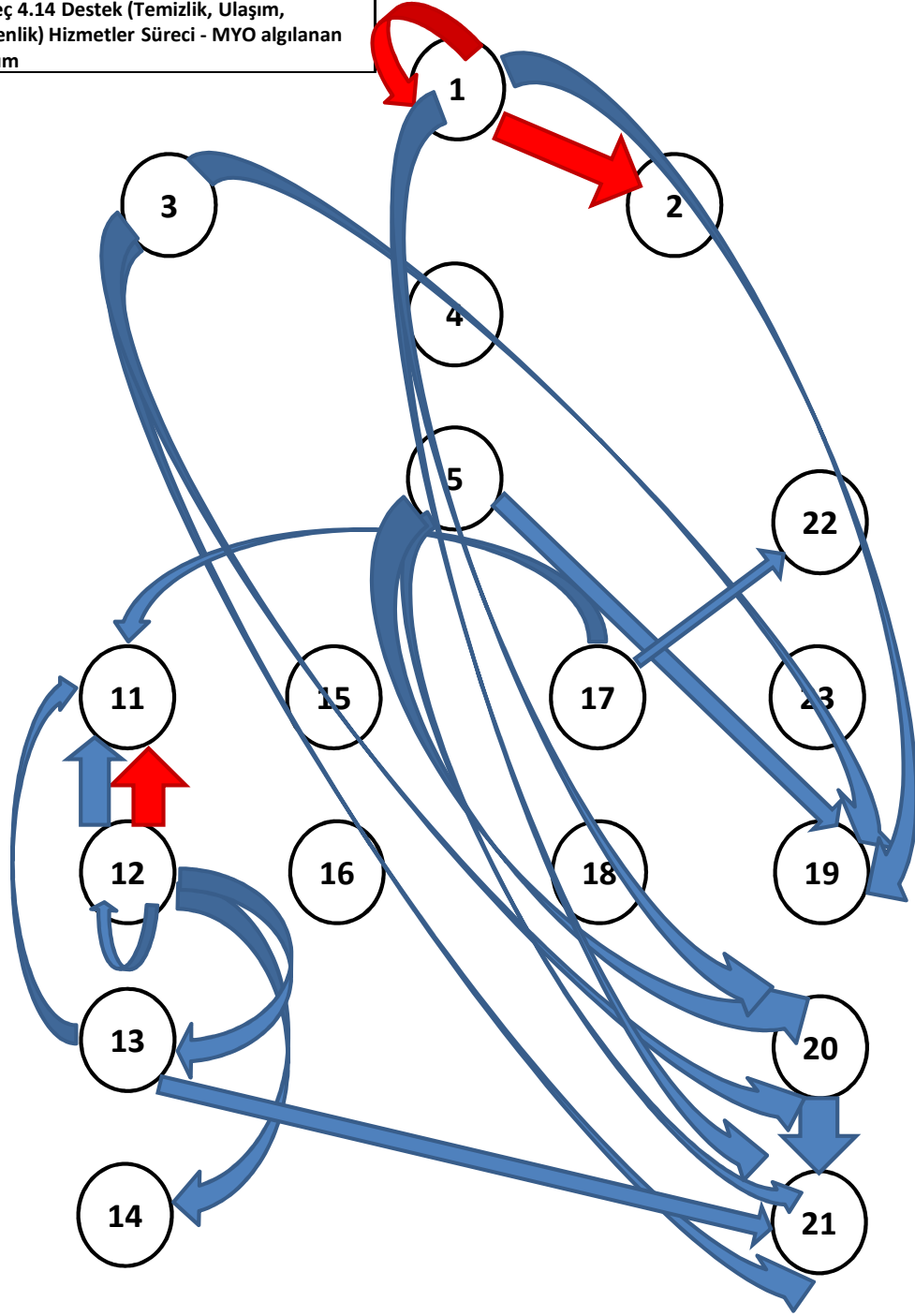
Bu süreç için işleyiş önerisini gösteren harita Şekil 163'de görülmektedir. Bu öneride Rektör (4), Rektör Yardımcılığı (5) ve Genel Sekreterliğin etkin olduğu, diğer birimlerle koordineli bir işleyiş görülmektedir.

Süreç 4.14 Destek (Temizlik, Ulaşım, Güvenlik) Hizmetler Süreci - FAKÜLTELER algılanan durum



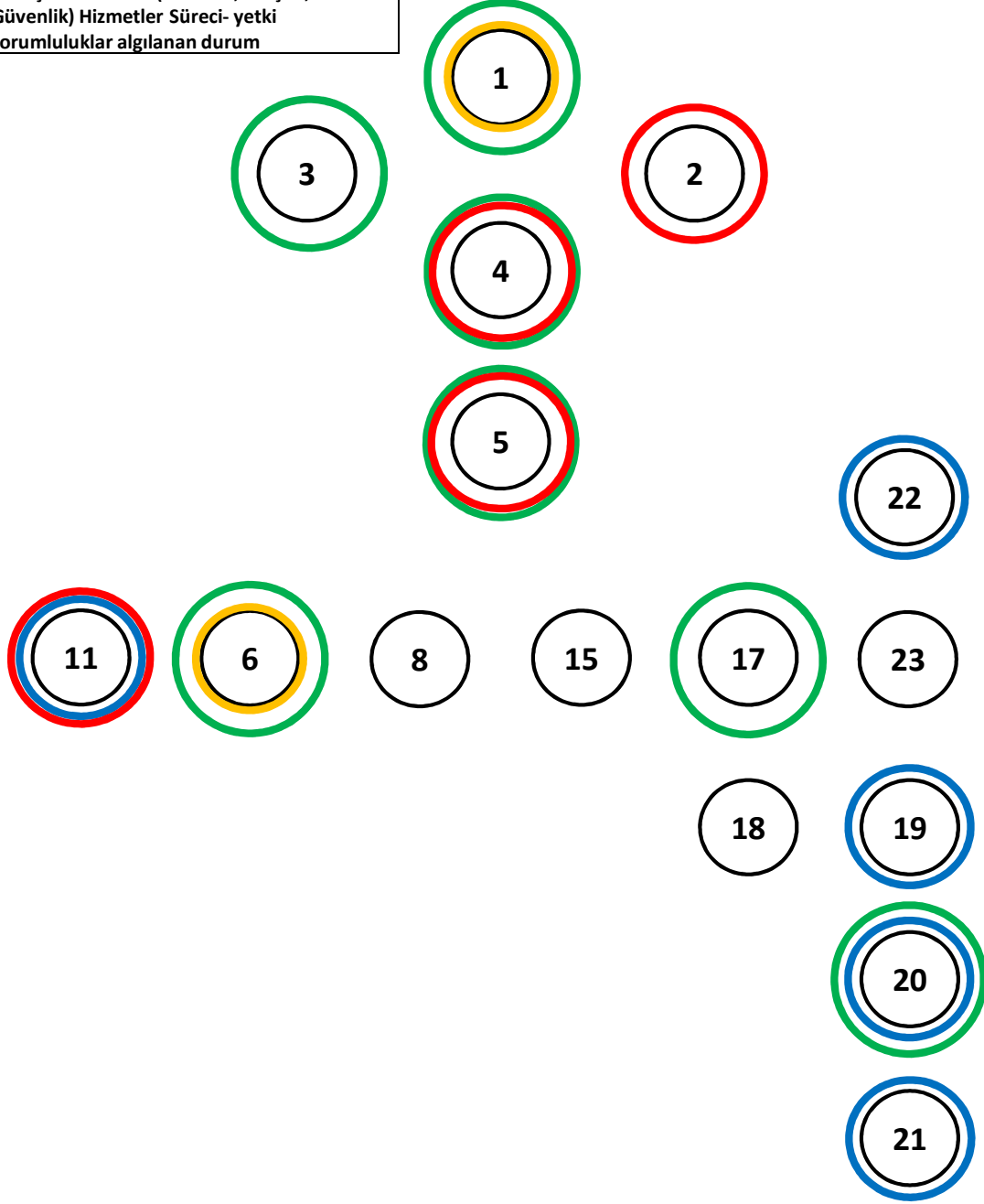
Şekil 160 Destek hizmetler sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.14 Destek (Temizlik, Ulaşım, Güvenlik) Hizmetler Süreci - MYO algılanan durum



Şekil 161 Destek hizmetler sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

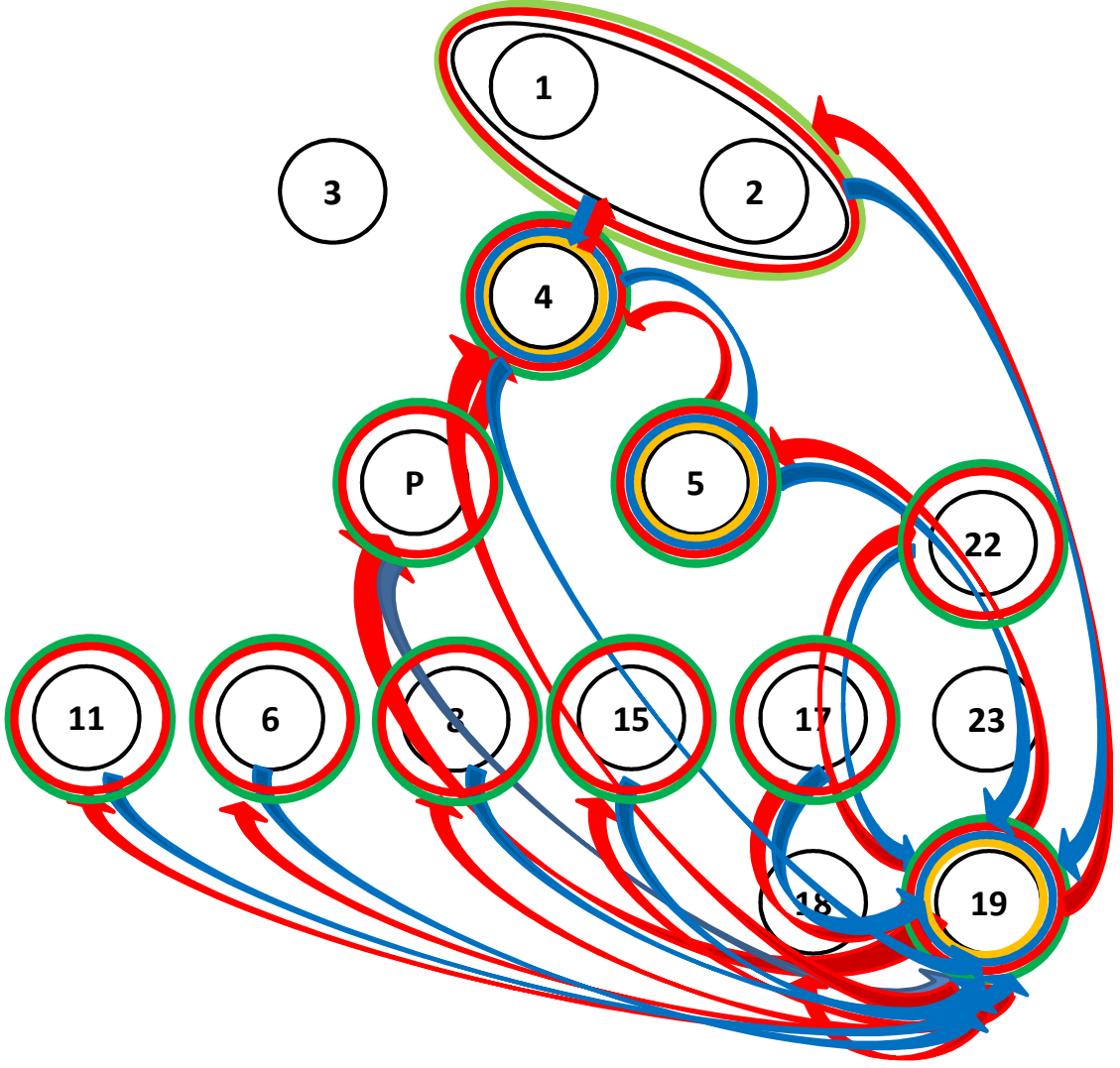
Süreç 4.14 Destek (Temizlik, Ulaşım, Güvenlik) Hizmetler Süreci- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 162 Destek hizmetler sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



Süreç 4.14 Destek (Temizlik, Ulaşım, Güvenlik) Hizmetler Süreci - öneri



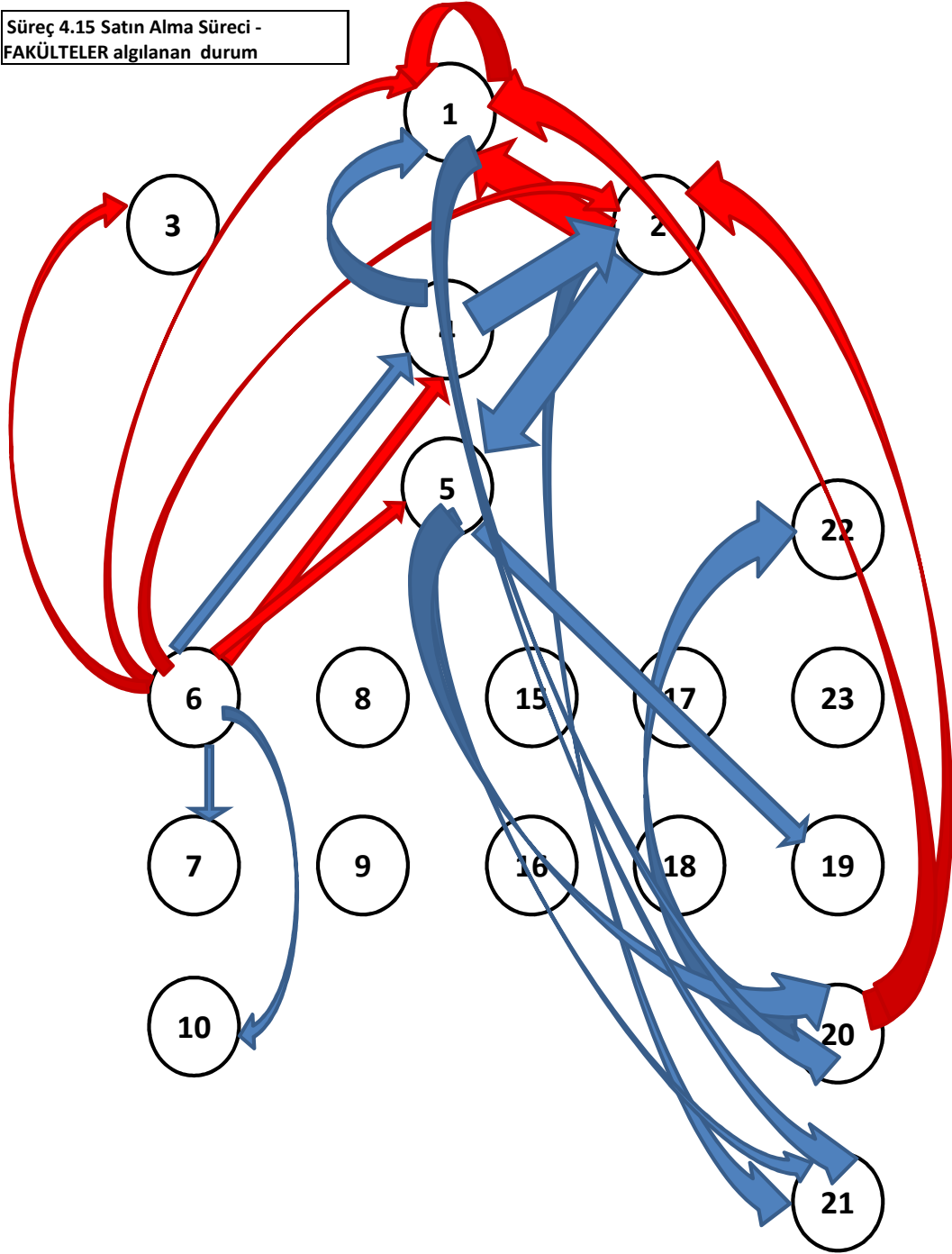
Şekil 163 Destek hizmetler sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

#### **4.15. Satın Alma Süreci**

Satın alma sürecinin halihazırdaki işleyişini gösteren haritalar Şekil 164, 165, 166'da verilmiştir. Bu süreçte, Rektör Yardımcılığı (5) ile Genel Sekreterlik (19) birimlerinin etkin görev yaptığı gözlenmektedir. Mütevelli Heyet kademesi (1, 2, 3) süreçte talimat iletmekte ve rapor almaktadır. Genel Sekreter Yardımcılığı (20) doğrudan Mütevelli Heyet kademesine rapor etmektedir. Talep ve talimat alan Daire Başkanlığı (21) herhangi bir yere rapor etmemektedir. Genel Sekreterlik talimat/talep almakta ancak talimat ve rapor iletmemektedir.

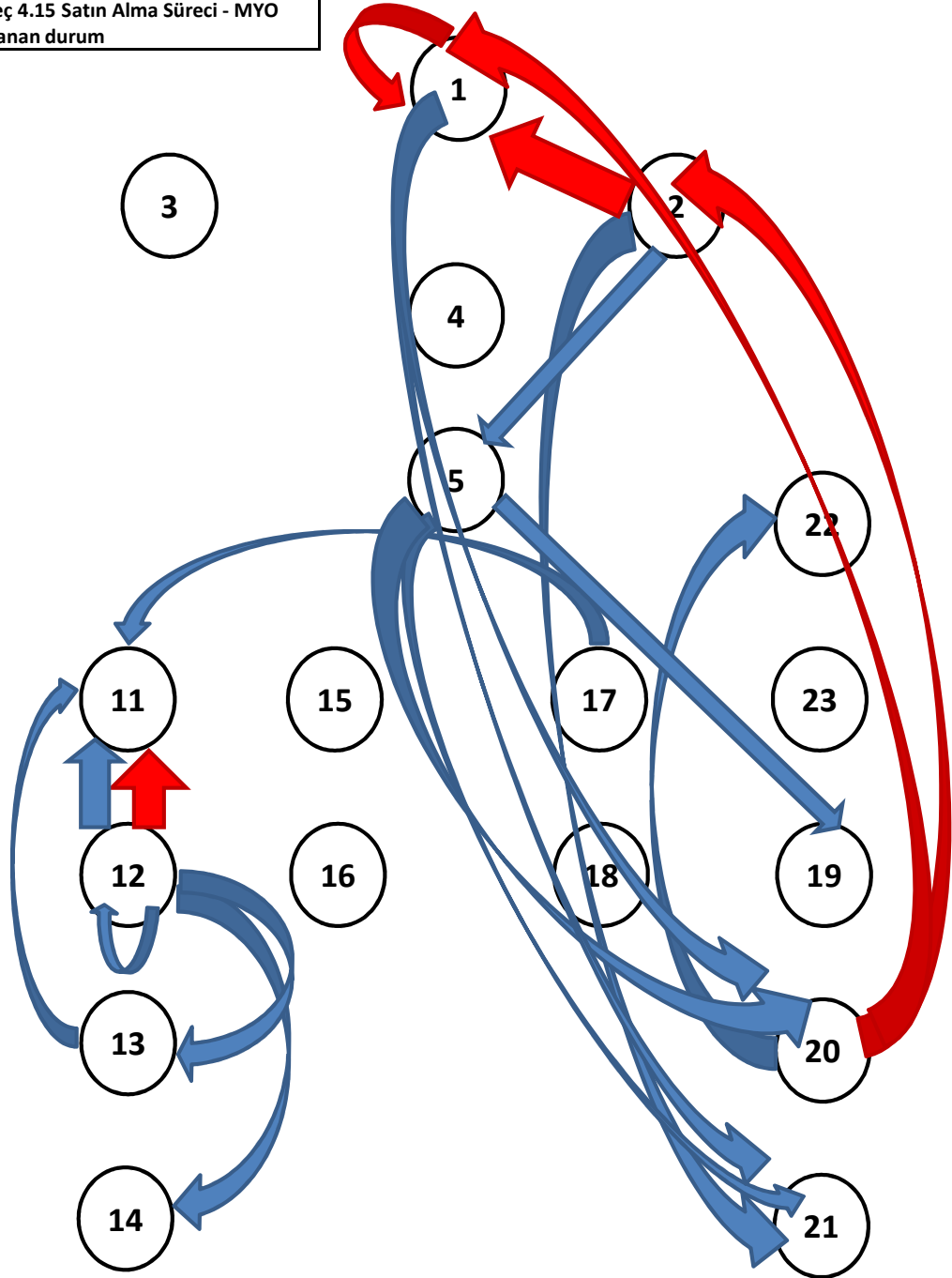
Bu süreç için önerilen işleyişte (Şekil 167); Mütevelli Heyet kademesi Rektörlük (4), Provost/Rektör Yardımcılığı (P), Genel Sekreterlik (19) ve Planlama Müdürlüğü (18) ile temas etmekte, talimatlarını Rektör ve Provost/Rektör Yardımcılığına iletmektedir. Süreç üniversitenin herhangi bir biriminden bir talep iletilmesi ile de başlayabilir ancak, mutlaka talimat/talep-rapor döngüleri tamamlanarak çalıştırılmalıdır.

Süreç 4.15 Satın Alma Süreci -  
FAKÜLTELER algılanan durum



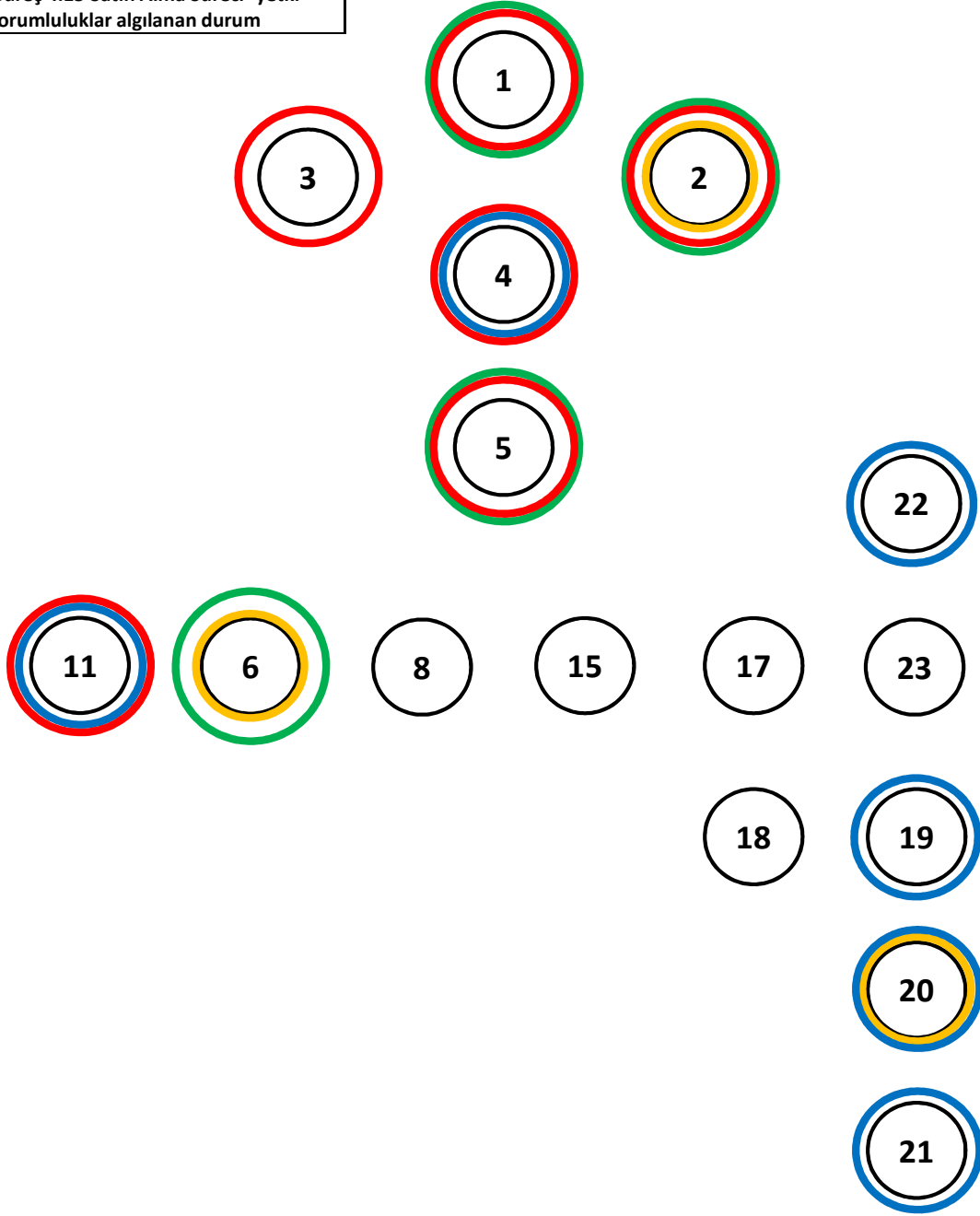
Şekil 164 Satın alma sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.15 Satın Alma Süreci - MYO  
algılanan durum

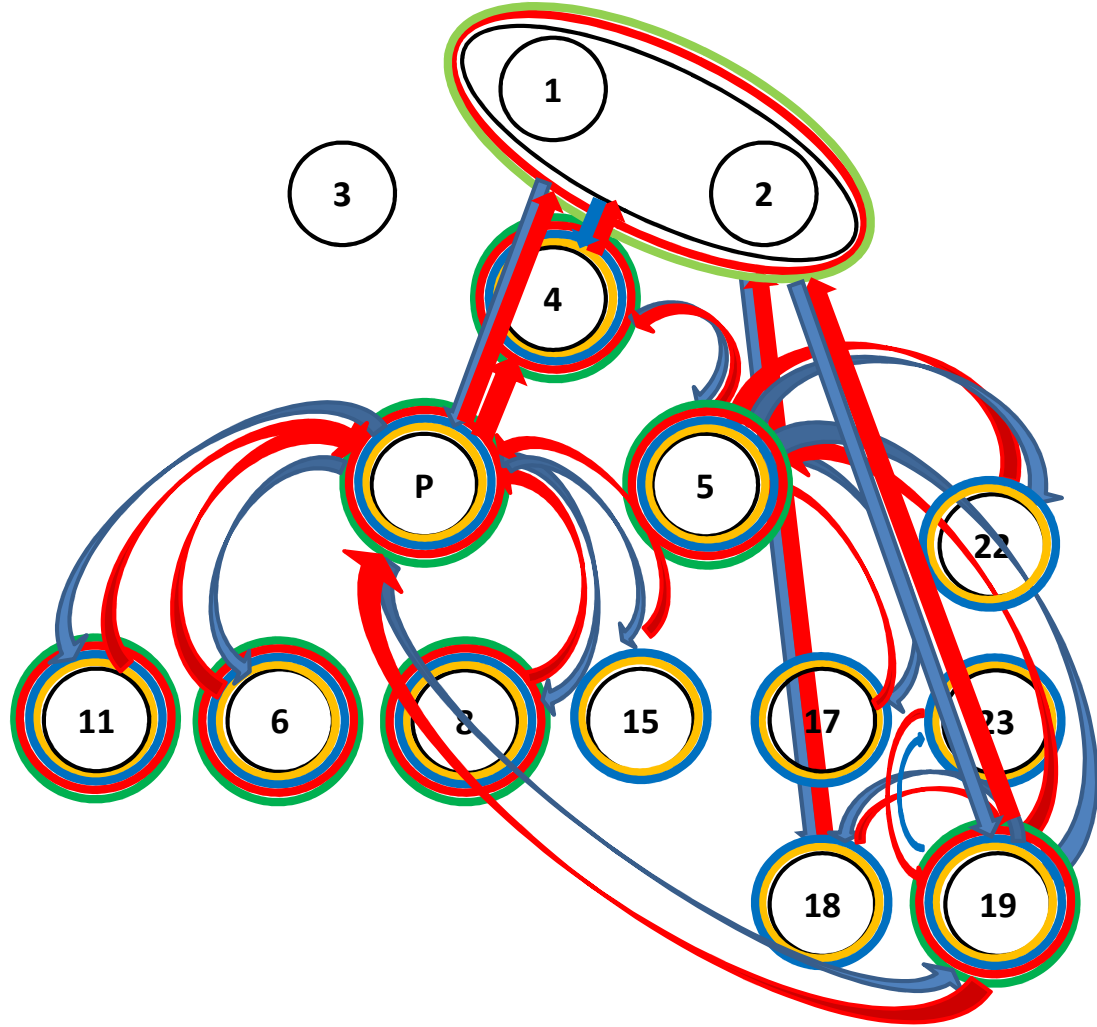


Şekil 165 Satın alma sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.15 Satın Alma Süreci- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 166 Satın alma sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



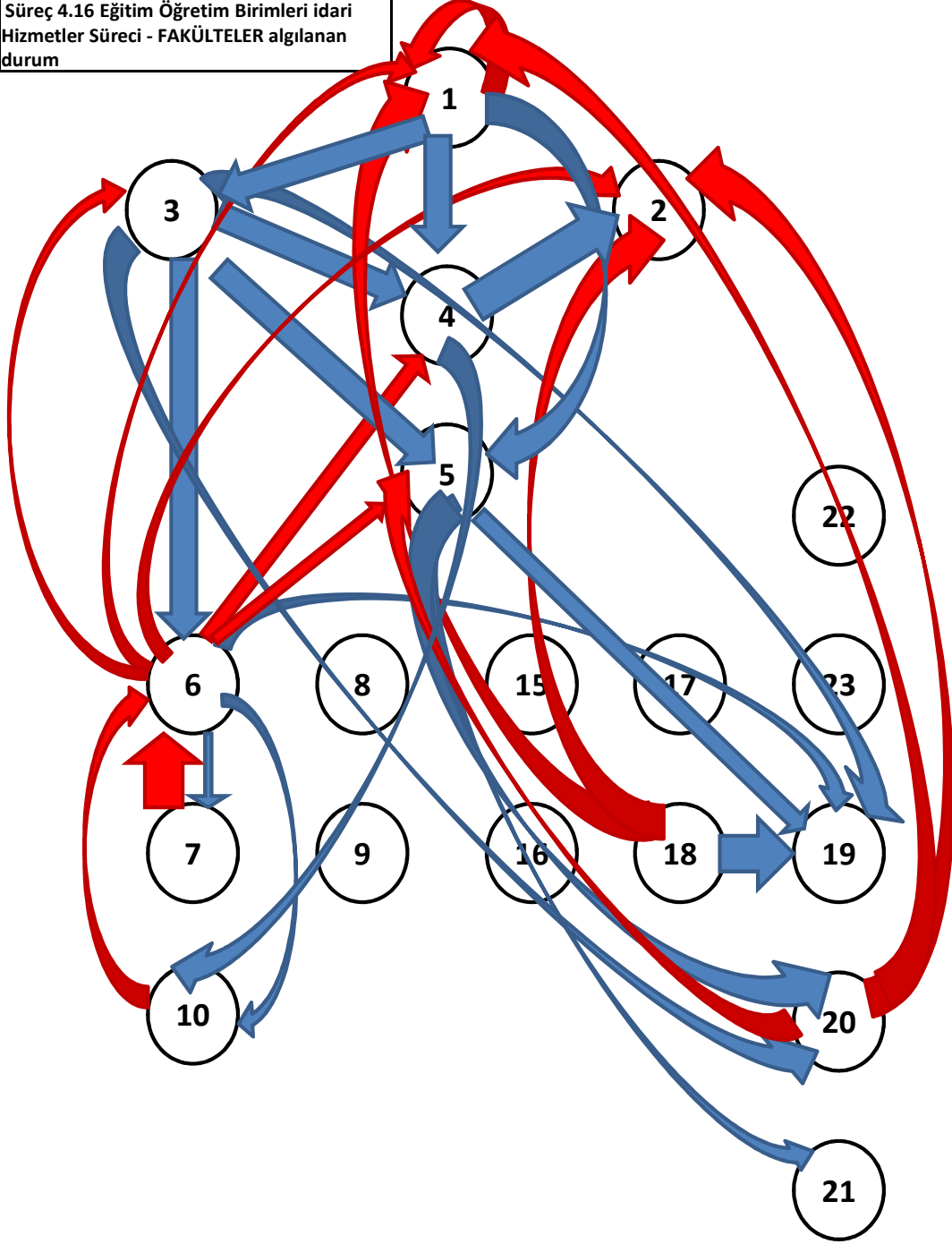
Şekil 167 Satın alma sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

#### **4.16. Eğitim Öğretim Birimleri İdari Hizmetler Süreci**

Eğitim öğretim birimleri idari hizmetler süreci, sürecin halihazırdaki işleyişini gösteren haritalardan (Şekil 168, 169, 170) görüleceği gibi, karmaşık bir talimat/talep, rapor akışına işaret etmektedir. Raporlama aksamaktadır. Eğitim öğretim birimleri idari hizmetler süreci, konuları itibarıyla başta Rektörlük (4), Rektör Yardımcısı (5) , Provost/Rektör Yardımcısı (P), Fakülteler (6), MYO (11), Enstitü Müdürlükleri (8) ve YDYO (15) olmak üzere, tüm akademik birimler ile Genel Sekreterliğin (19) içinde olması gereken bir süreçtir.

Süreç temelde Rektör, Rektör Yardımcılığı ve Provost/Rektör Yardımcılığının takibi ile gerçekleştirilmelidir (Şekil 171).

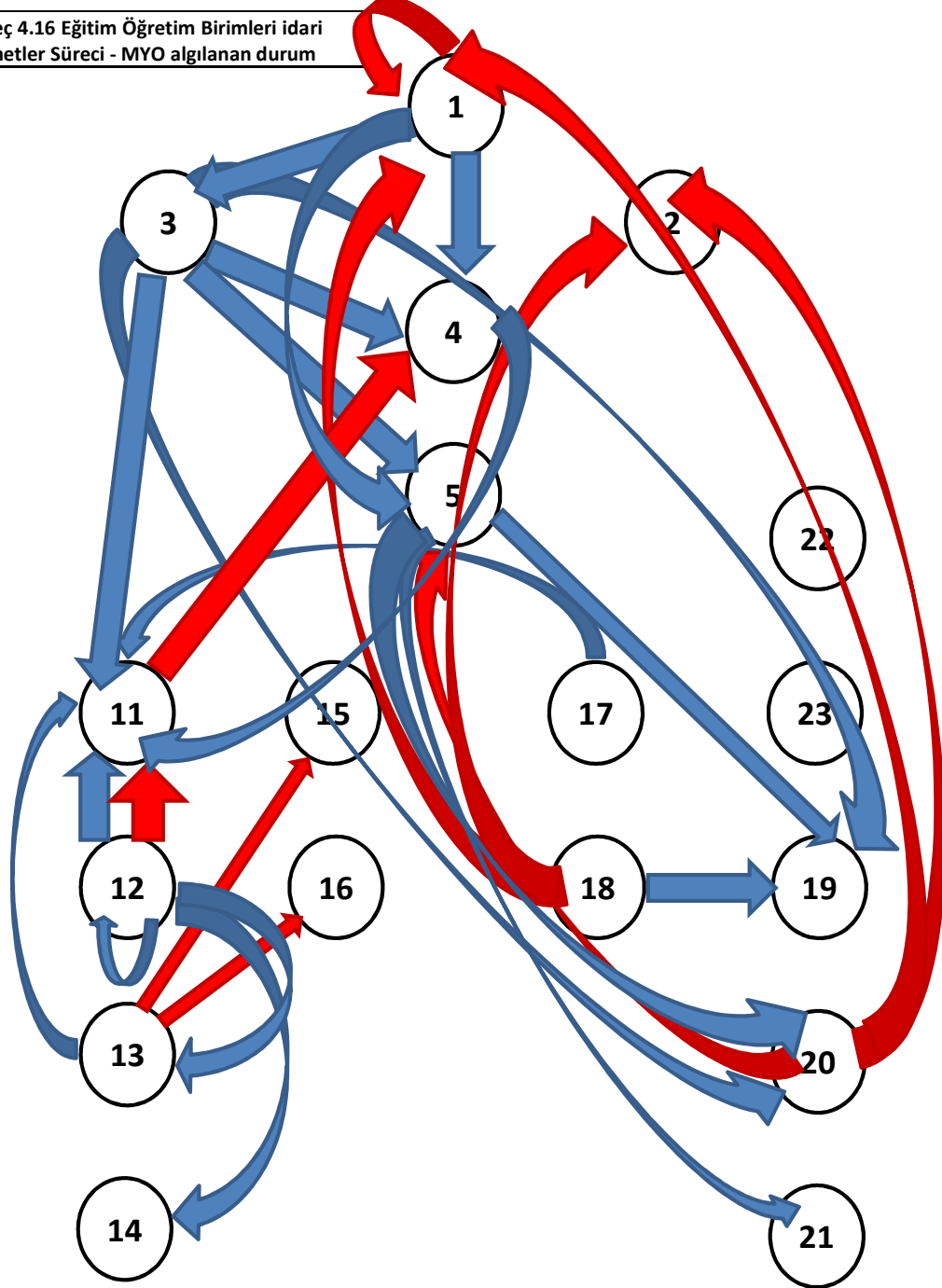
Süreç 4.16 Eğitim Öğretim Birimleri idari Hizmetler Süreci - FAKÜLTELER algılanan durum



Şekil 168 Eğitim öğretim birimleri idari hizmetler sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

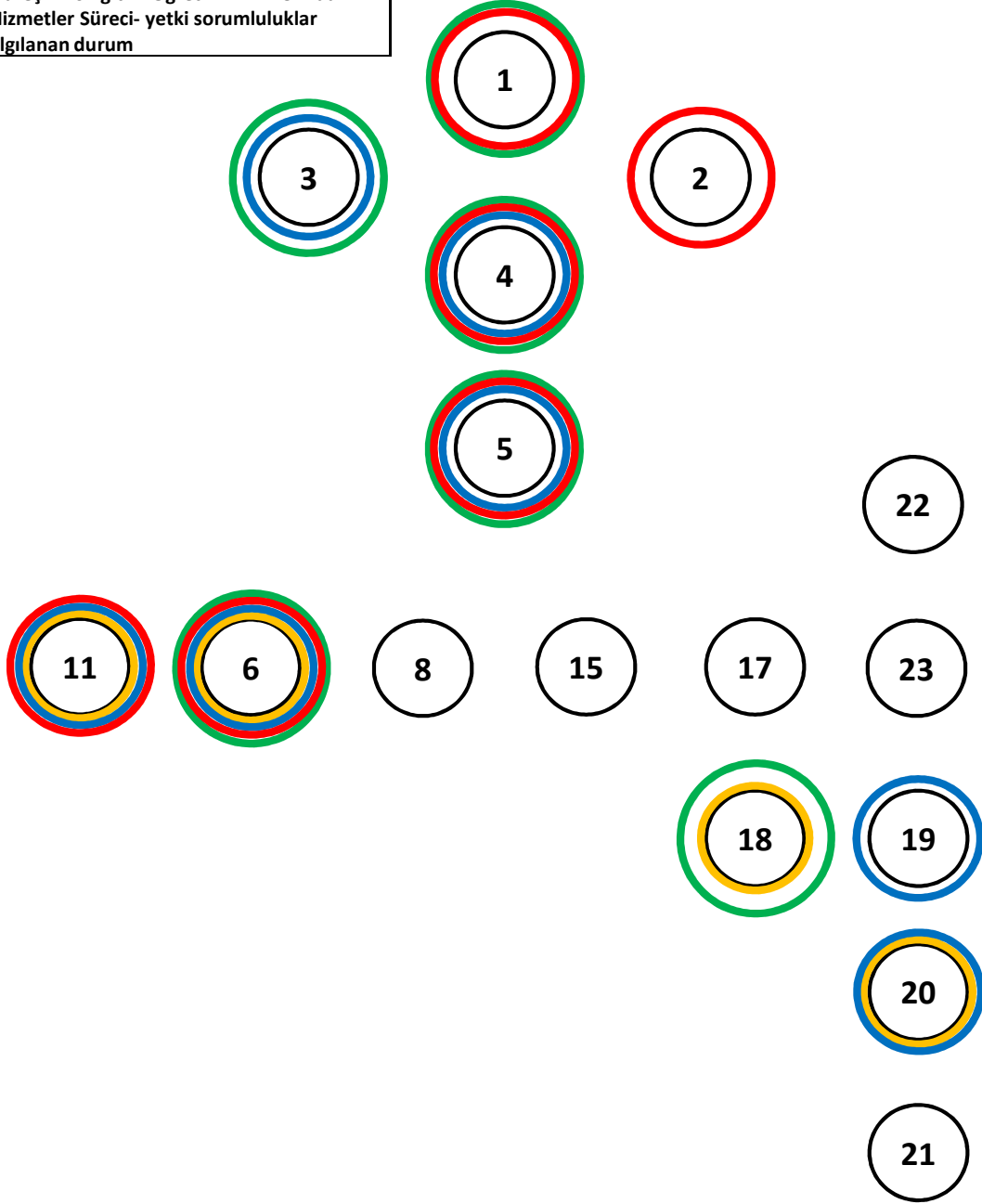


Süreç 4.16 Eğitim Öğretim Birimleri İdari Hizmetler Süreci - MYO algılanan durum



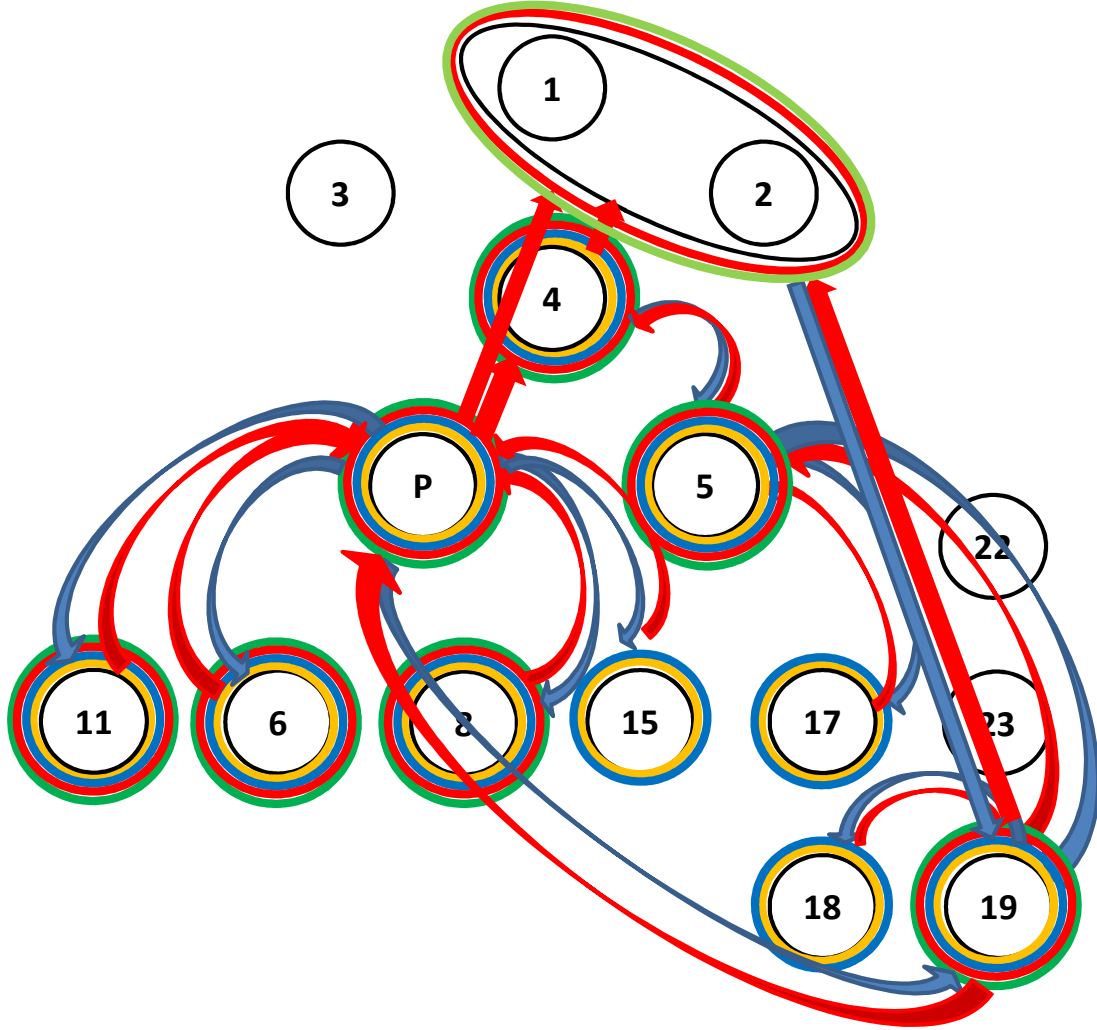
Şekil 169 Eğitim öğretim birimleri idari hizmetler sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.16 Eğitim Öğretim Birimleri idari Hizmetler Süreci- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 170 Eğitim öğretim birimleri idari hizmetler sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 4.16 Eğitim Öğretim Birimleri İdari Hizmetler Süreci - öneri



Şekil 171 Eğitim öğretim birimleri idari hizmetler sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

## 5. Yönetmel Süreçler

Beşinci ana süreç olan yönetmel süreçlerin altında sekiz alt süreç vardır. Bunlar:

- 5.1. Stratejik Planlama Süreci
- 5.2. Performans İzleme Süreci
- 5.3. Kıyaslama Süreci
- 5.4. Yönetişim Süreci
- 5.5. Değişim Yönetimi Süreci
- 5.6. Entellektüel Mülkiyetin Yönetimi Süreci
- 5.7. Özdeğerlendirme Süreci
- 5.8. İç Denetim Süreci

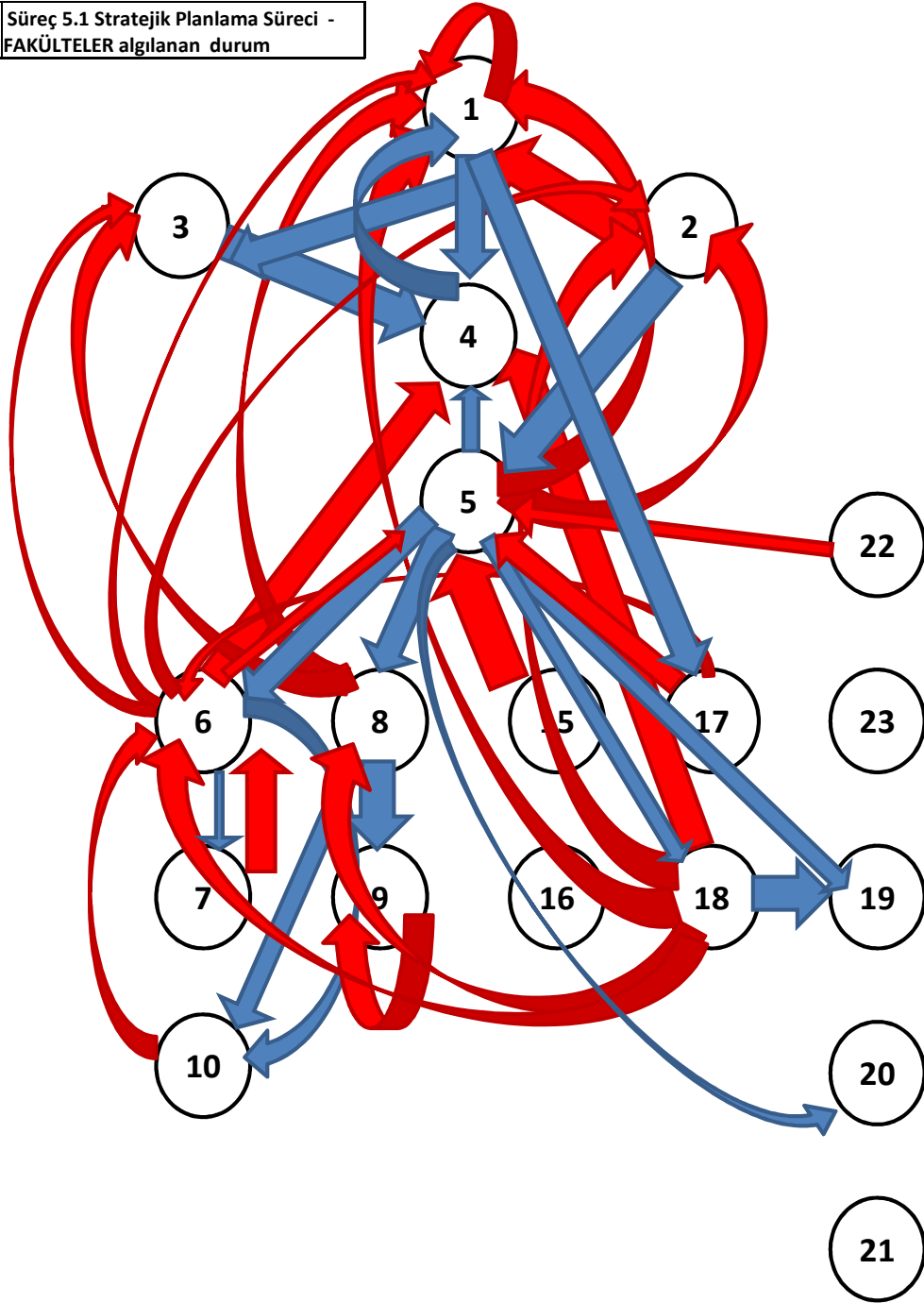
dir.

### 5.1. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama sürecinin halihazırdaki işleyişini gösteren haritalar Şekil 172, 173, 174'de verilmiştir. Şekillerden görüleceği gibi süreç ağırlıklı olarak raporlamayı ve özellikler de planlama Müdürlüğünün (18) raporlamasını içeren bir biçimde işletilmektedir. Bu şekiller; stratejik planlamanın tanımı gereği, klasik planlama anlayışından farklı olarak, ortak bir vizyonu birlikte gerçekleştirmeye ilişkin bir süreç olduğu hatırd tutularak incelendiğinde görüleceği gibi, tüm paydaşların etkin katılımını sağlayan bir süreç işleyişini sağlamadığı açıktır.

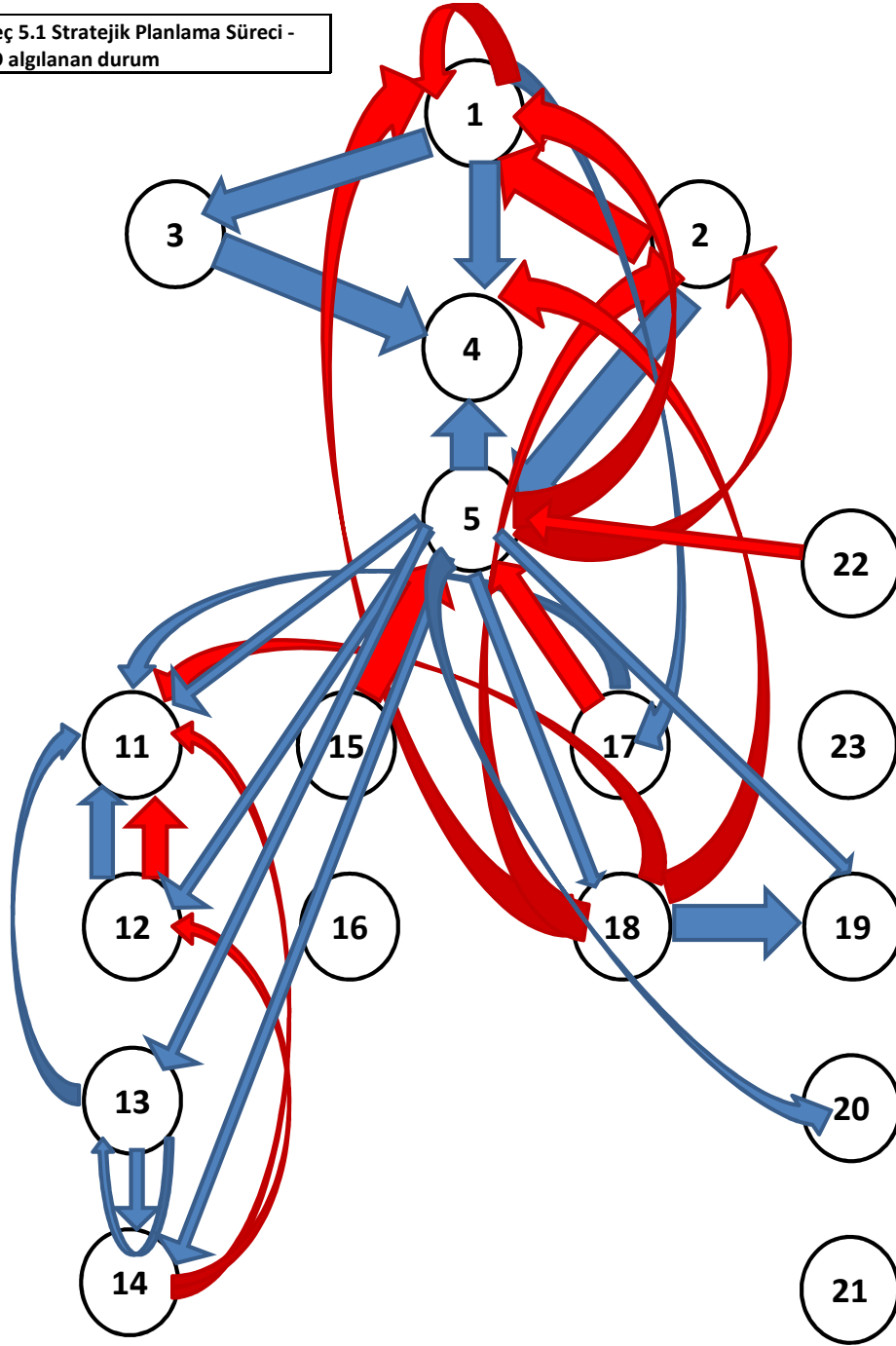
Bunu sağlamak üzere, hiyerarşik katmanlar gözönünde bulundurularak tüm birimlerin sürecin içinde yer alacağı bir süreç önerilmektedir (Şekil 175).

Süreç 5.1 Stratejik Planlama Süreci -  
FAKÜLTELER algılanan durum



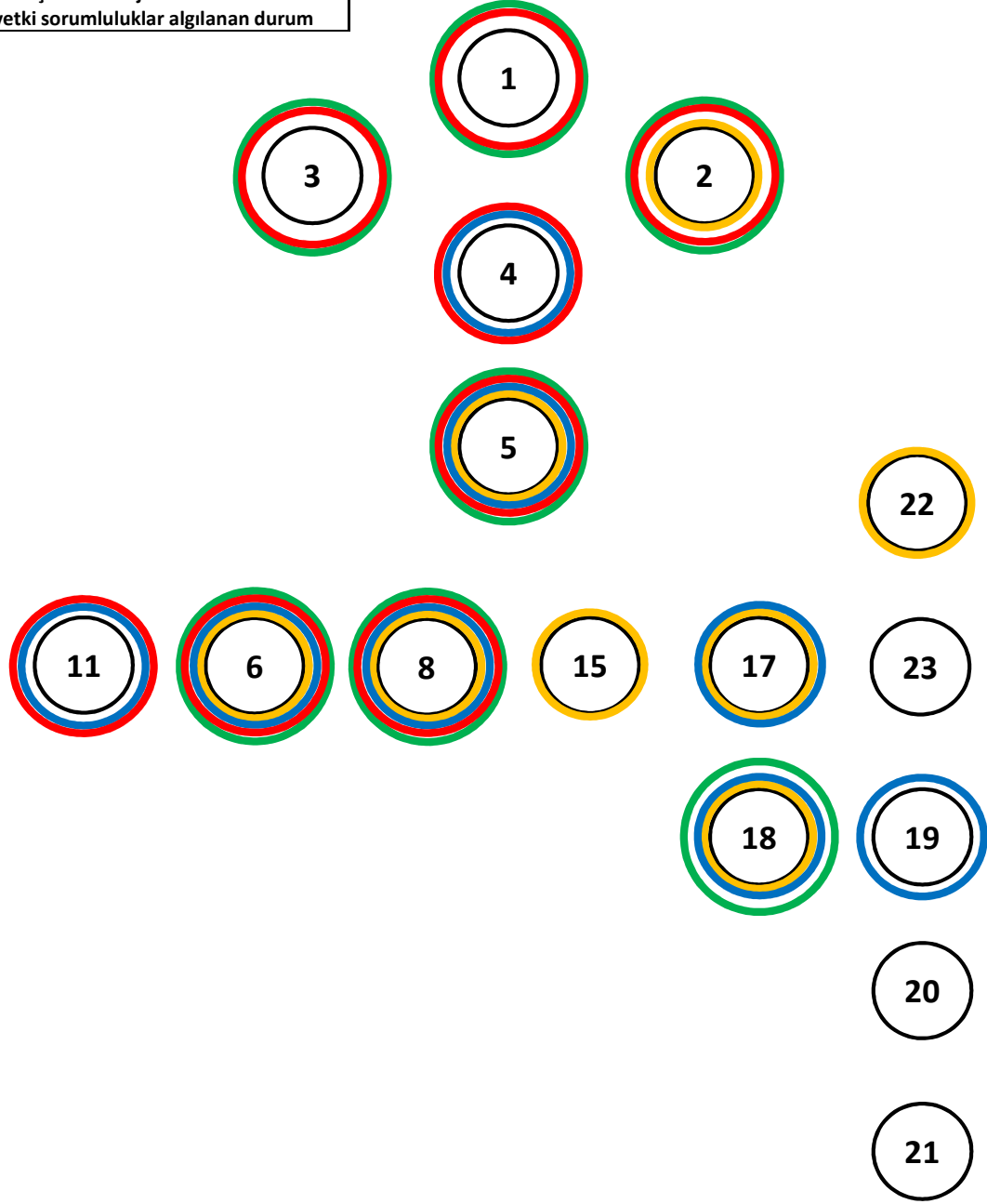
Şekil 172 Stratejik planlama sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 5.1 Stratejik Planlama Süreci -  
MYO algılanan durum

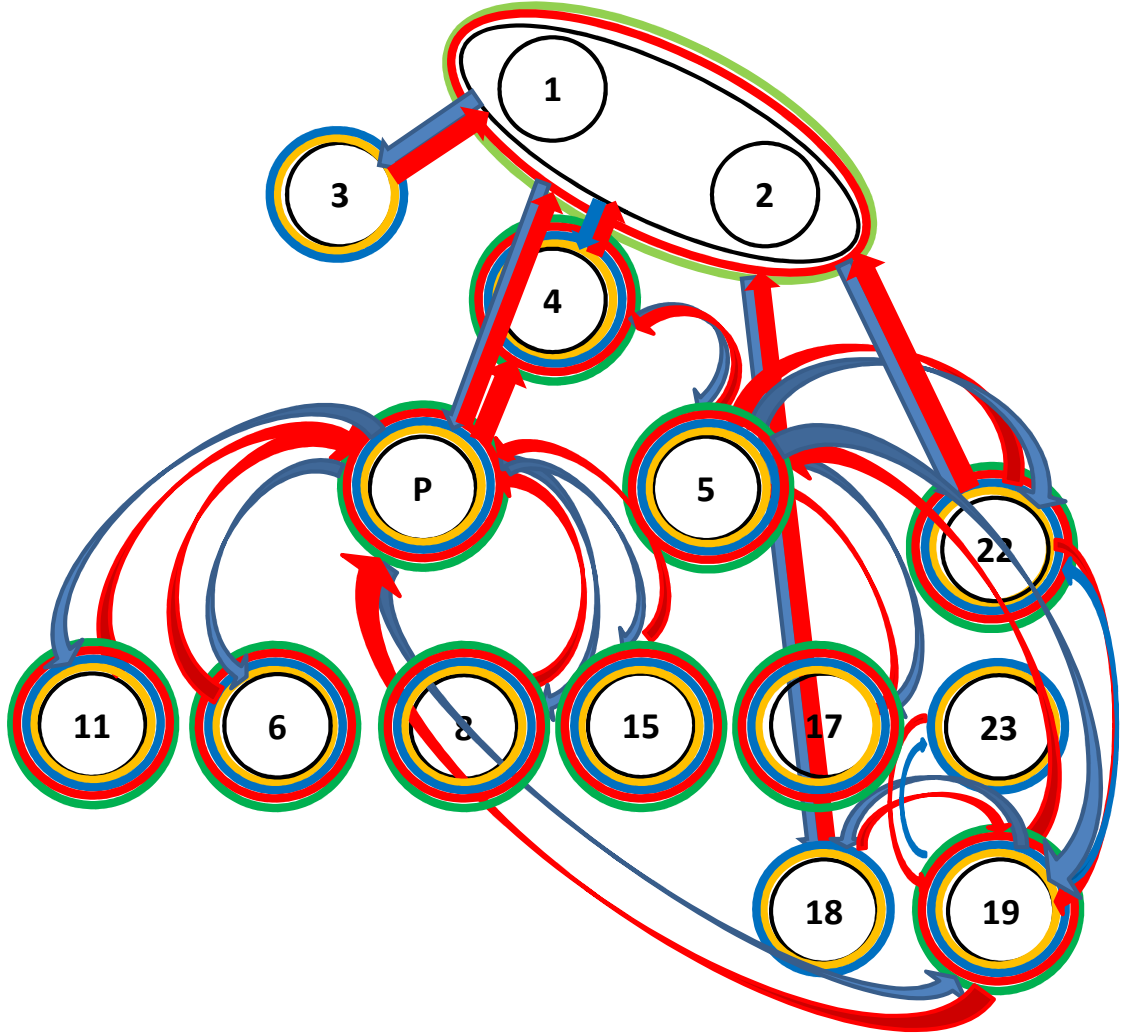


Şekil 173 Stratejik planlama sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 5.1 Stratejik Planlama Süreci - yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 174 Stratejik planlama sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



Şekil 175 Stratejik planlama sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

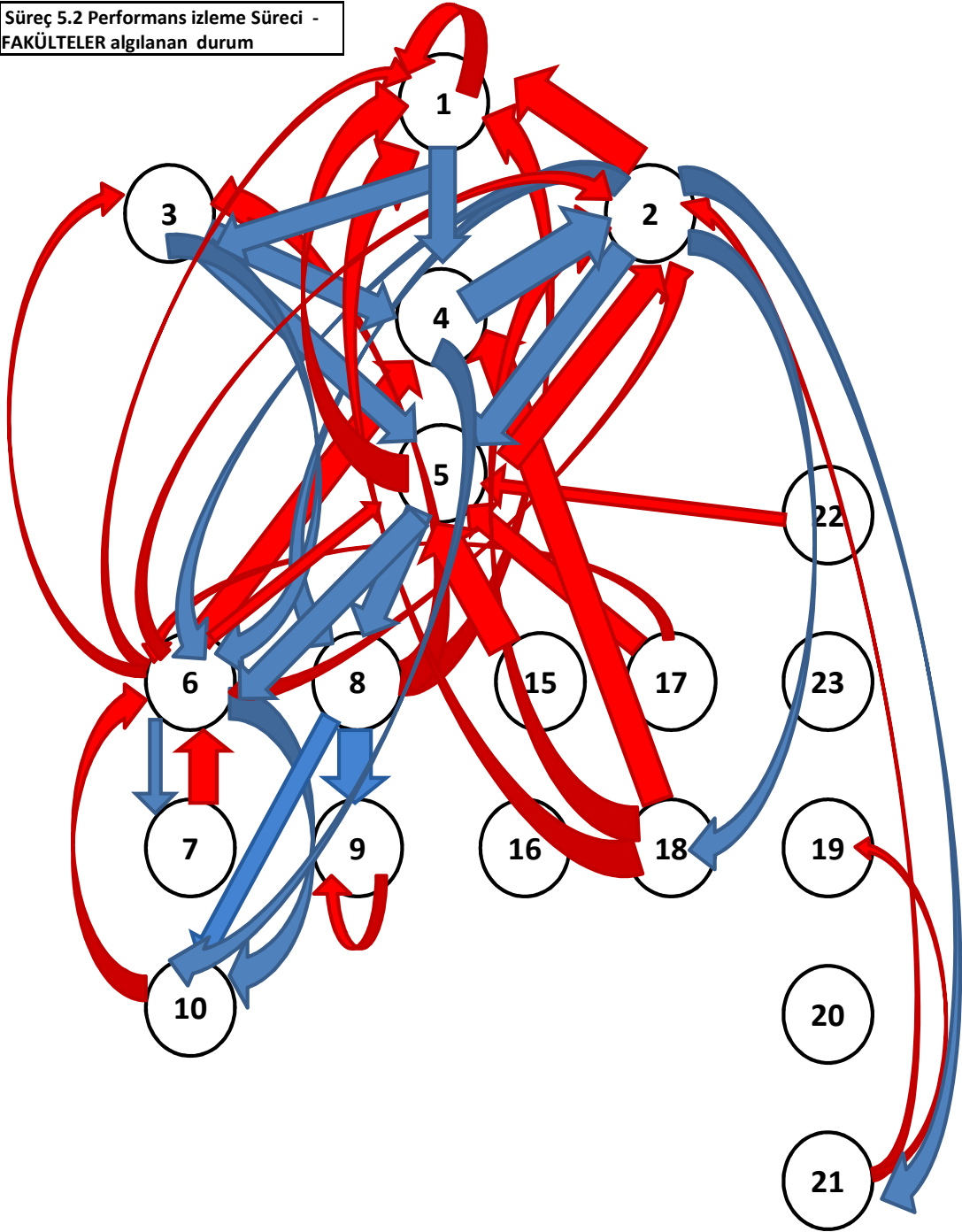


## 5.2. Performans izleme Süreci

Performans izleme sürecinde Mütevelli Heyet kademesi (1, 2, 3) dışında, Rektörlük (4), Rektör Yardımcılığı (5), Dekanlık (6), MYO Müdürlüğü (11), Enstitü Müdürlükleri (8), Planlama Müdürlüğü (18), etkin görülmektedir. Planlama Müdürlüğünün süreçte münhasıran raporlamada etkin rol aldığı görülmektedir (Şekil 176, 177, 178).

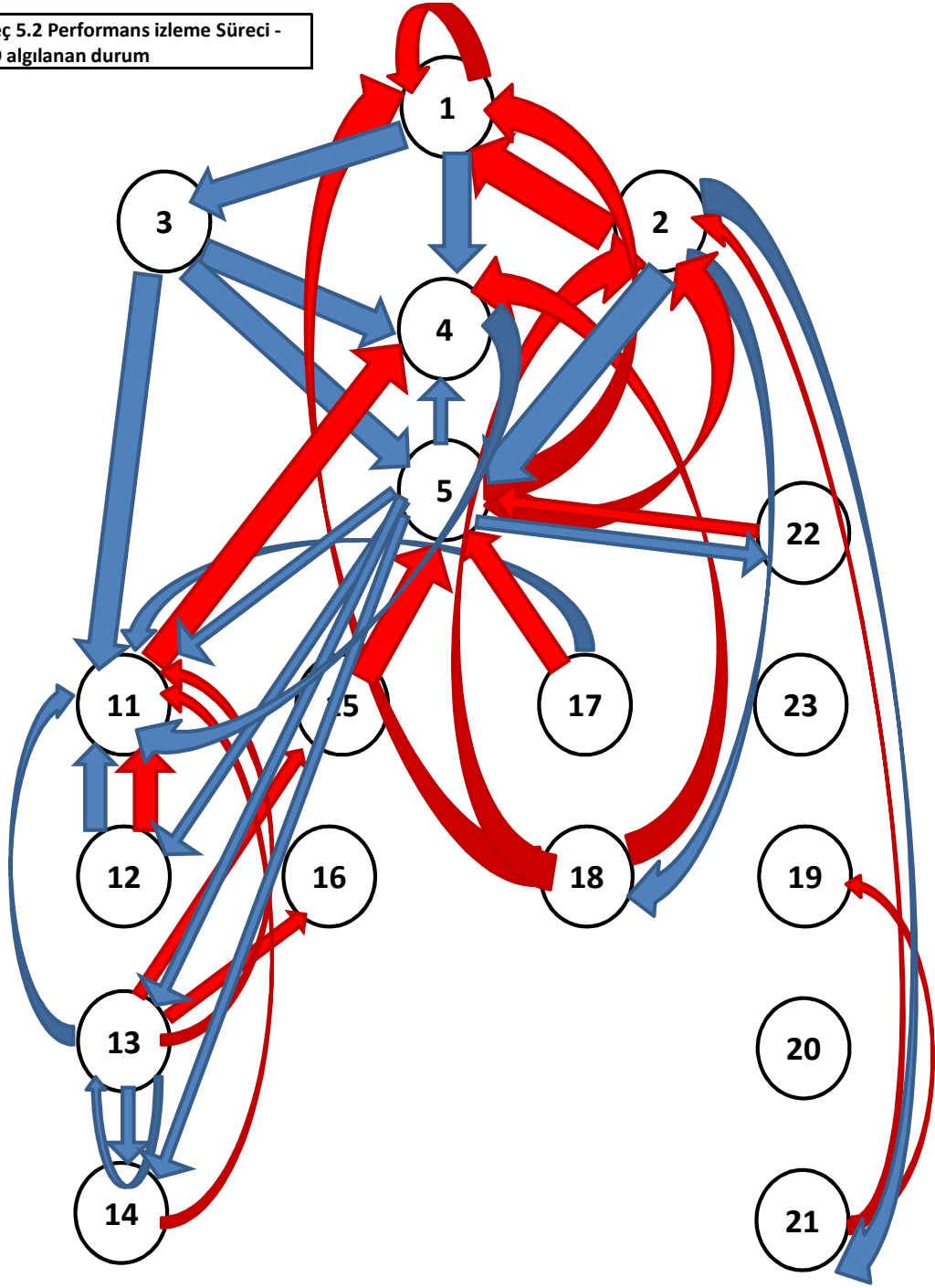
Süreç için önerilen süreç işleyiş haritası Şekil 179'da verilmiştir. Bu haritaya göre performans izleme sürecinde Rektörlük (4) ve Provost/Rektör Yardımcılığı (4) ayrı ayrı Mütevelli Heyet Kademesine rapor etmektedir. Provost/Rektör Yardımcılığı, Rektör Yardımcılığı, Dekanlık, MYO Müdürlüğü, Enstitü Müdürlükleri kendi iç dinamikleri içindeki akışla bu süreci yönetmekte ve bir üst makama rapor etmektedir. Mütevelli Heyet kademesinin, önemi nedeniyle, sürecin içinde etkin bilgilenebilmesi ve kararlarını bu çerçevede üretmesi, Planlama Müdürlüğünün de bilgilenebilmesi ve ilgili makamlarla, bu anlamda, teması olması gerekmektedir.

Süreç 5.2 Performans izleme Süreci -  
FAKÜLTELER algılanan durum



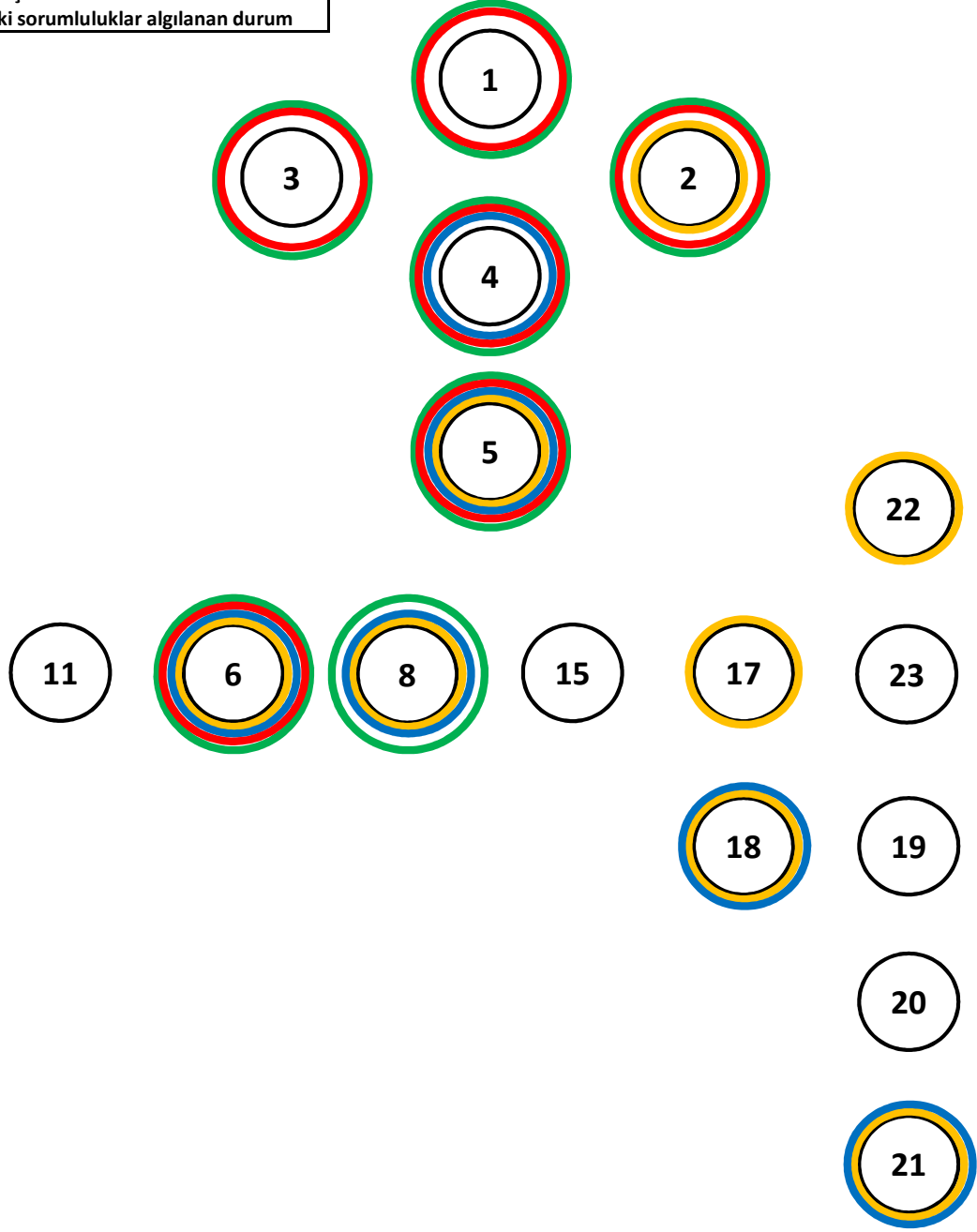
Şekil 176 Performans izleme sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 5.2 Performans izleme Süreci -  
MYO algılanan durum



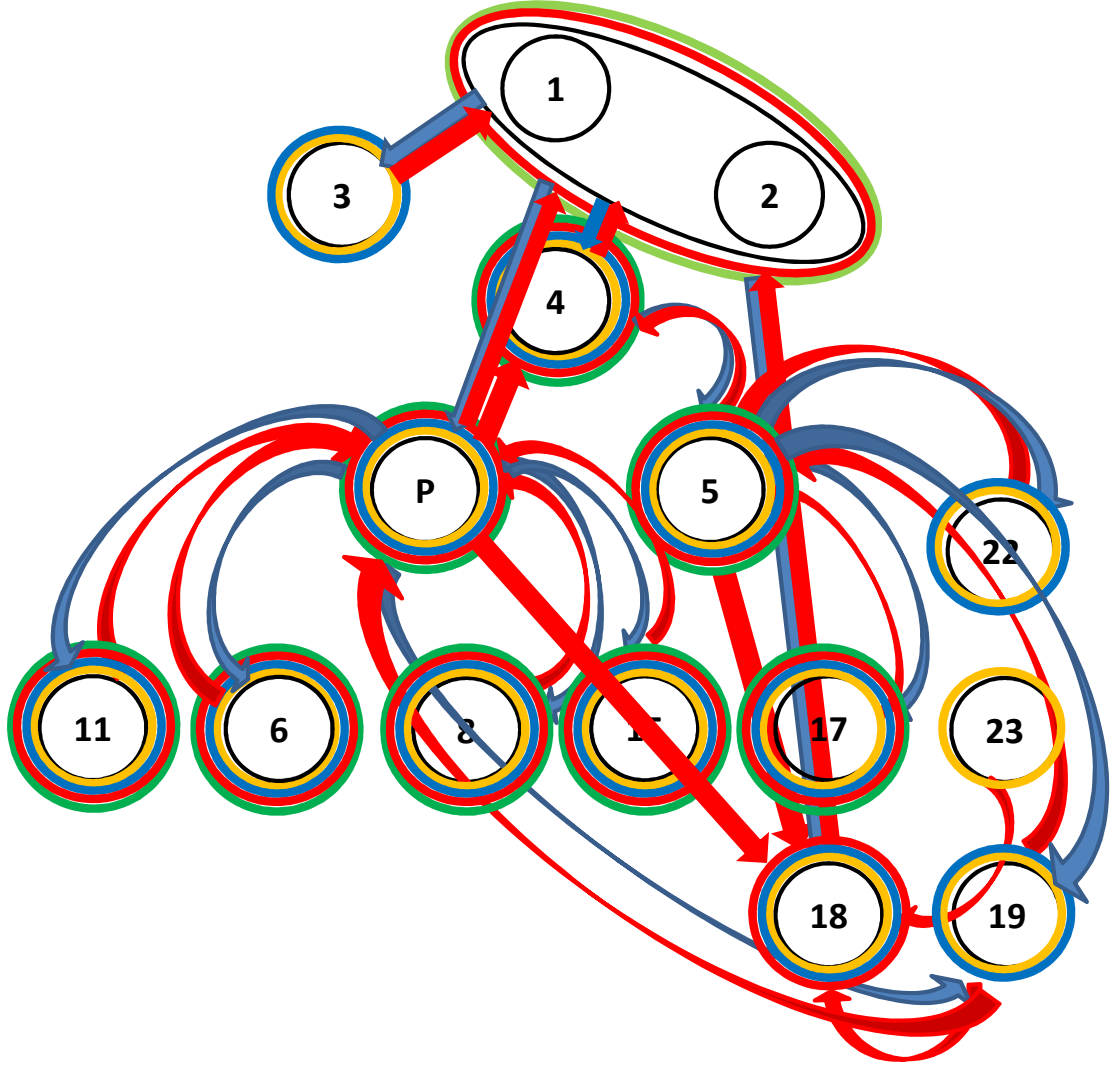
Şekil 177 Performans izleme sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 5.2 Performans izleme Süreci - yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 178 izleme sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 5.2 Performans izleme Süreci - öneri



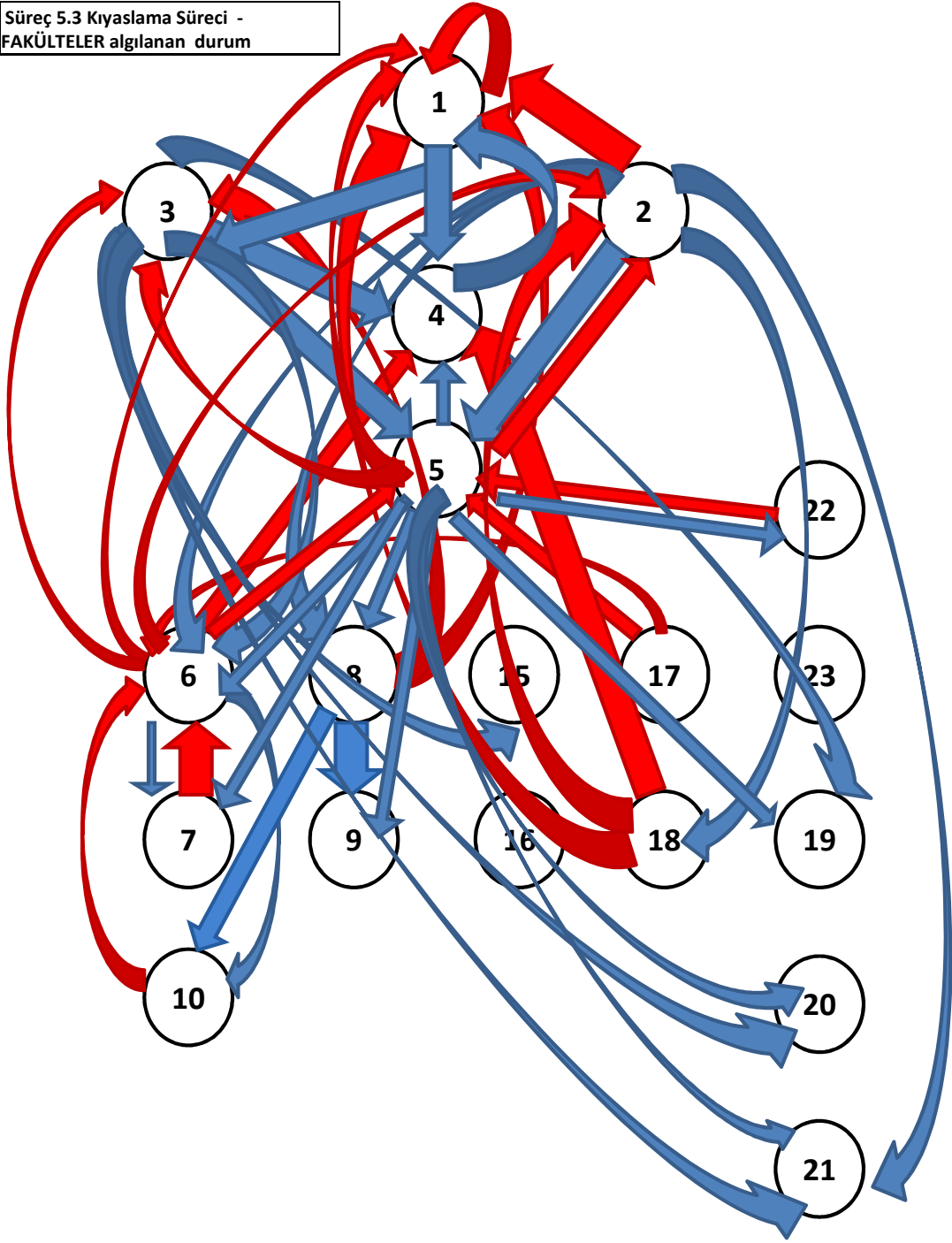
Şekil 179 Performans izleme sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

### 5.3. Kıyaslama Süreci

Kıyaslama süreci için halihazırdaki işleyişin algısı ile ilgili haritalar Şekil 180, 181, 182’de görülmektedir. Süreçte etkin olan makamlar Mütevelli heyet kademesi (1, 2, 3), Rektör Yardımcılığı (5) ve Dekanlıklar (6) dır. Bununla birlikte, raporlama döngülerinin tamamlanmamaktadır.

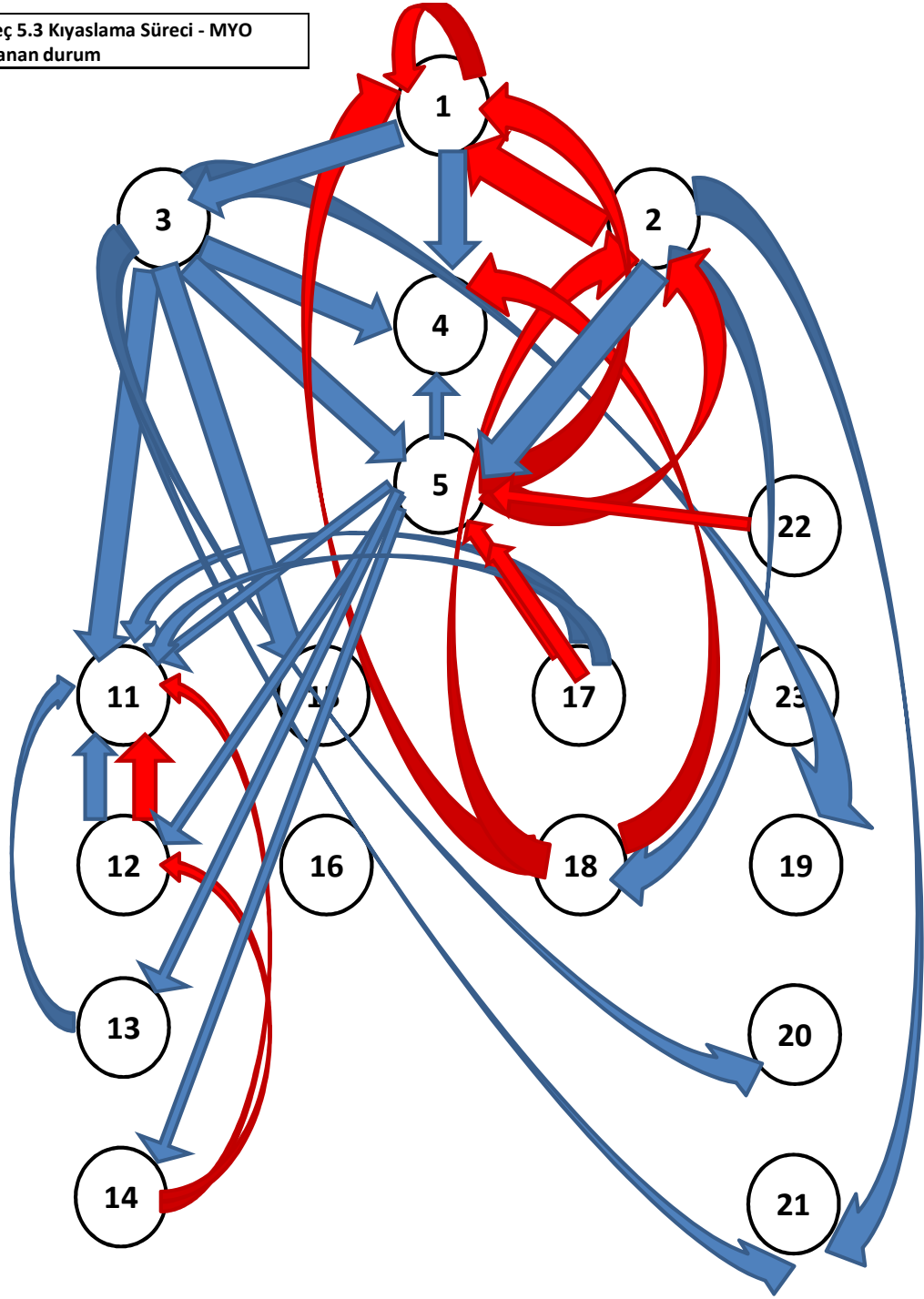
Bu makamların önerilen süreçteki (Şekil 183) işleyişinde Rektörlük (4), Provost/Rektör Yardımcılığı (P) ve Rektör Yardımcılıkları (5) en çok görev üstlenen makamlar olmaktadır. Bu birimlerin Mütevelli Heyetine (1, 2) Rapor verirken diğer birimlerden de ağırlıklı olarak rapor almaları beklenmektedir.

Süreç 5.3 Kıyaslama Süreci -  
FAKÜLTELER algılanan durum



Şekil 180 Kıyaslama sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

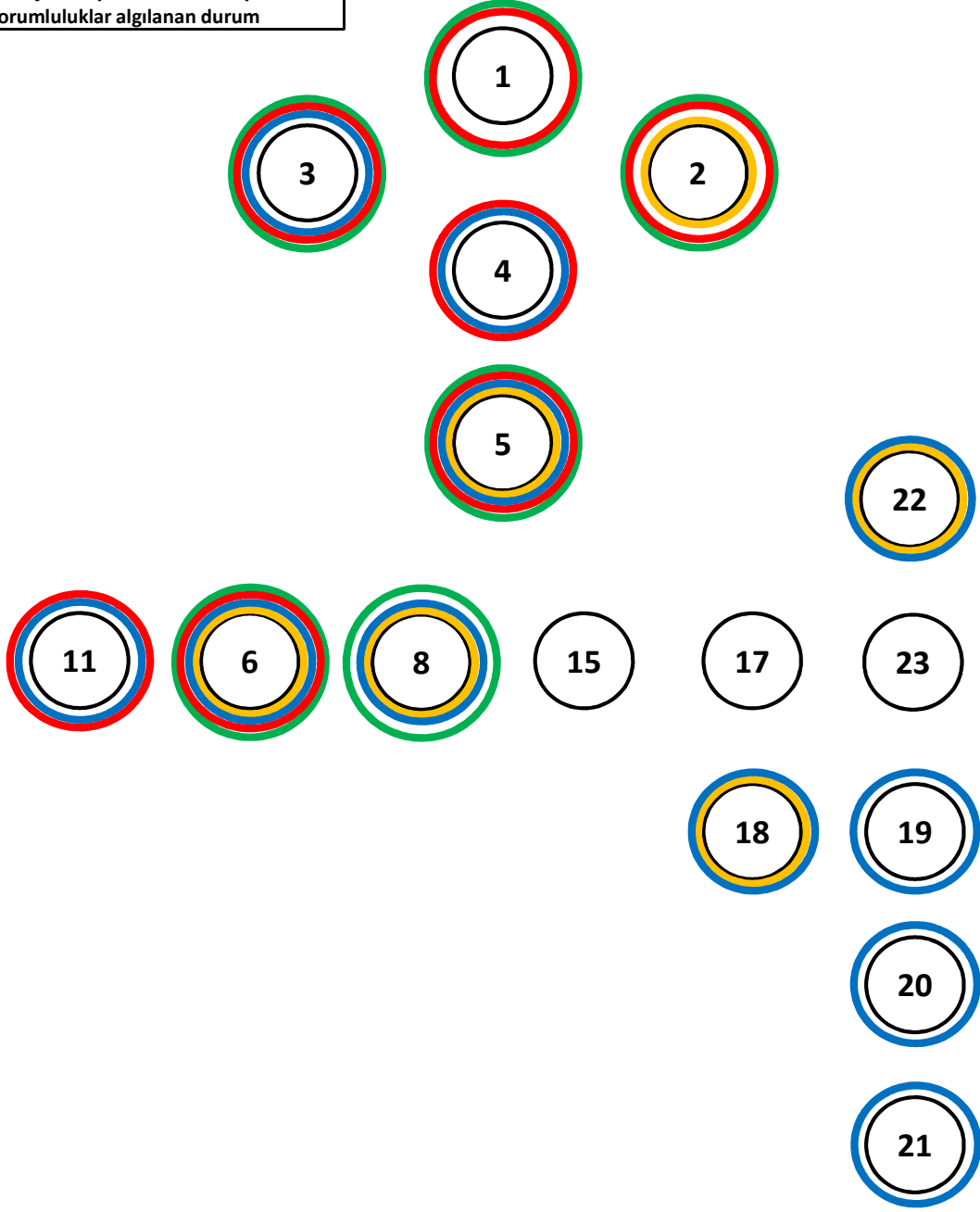
Süreç 5.3 Kıyaslama Süreci - MYO  
algılanan durum



Şekil 181 Kıyaslama sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita



Süreç 5.3 Kıyaslama Süreci - yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 182 Kıyaslama sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita

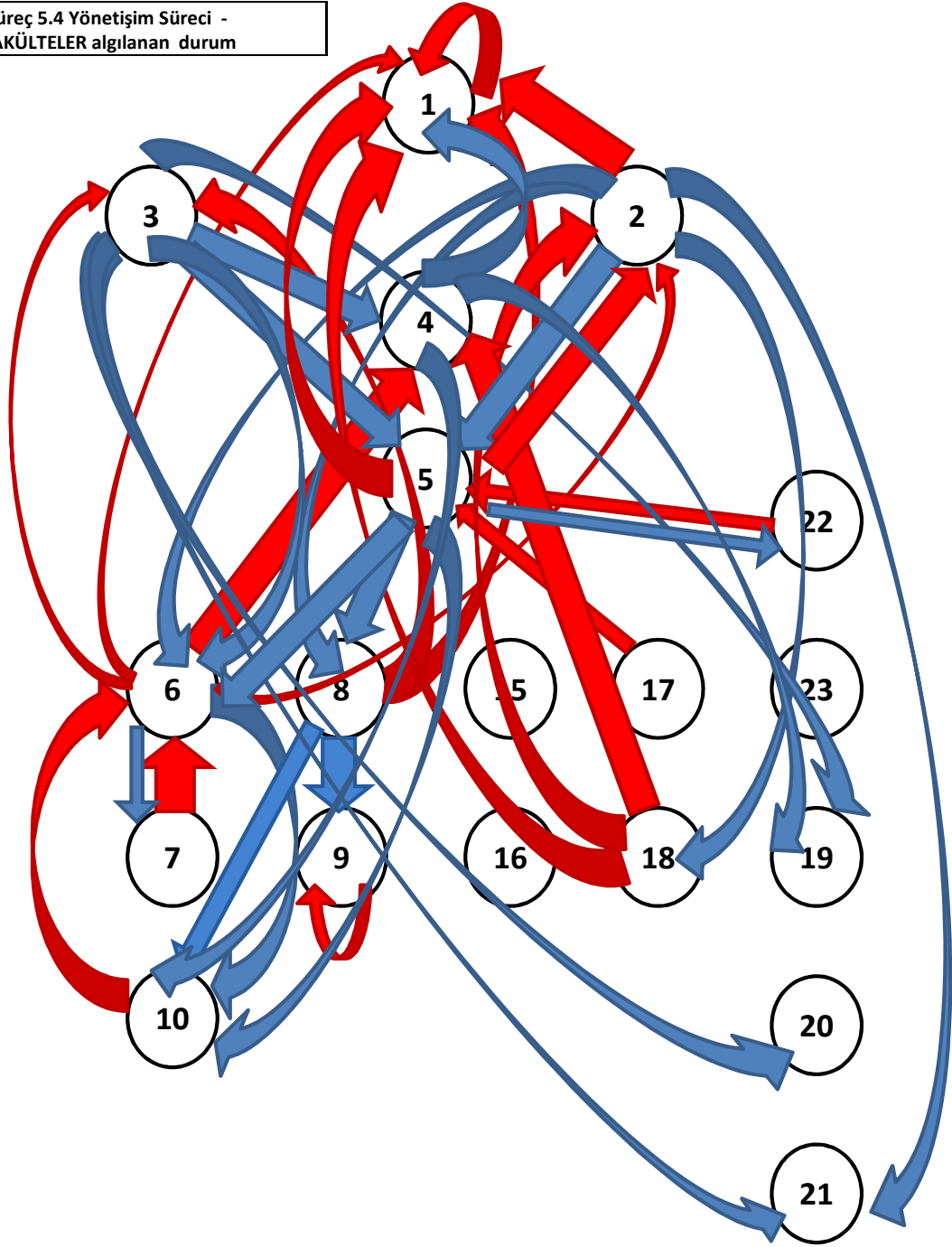


#### **5.4. Yönetişim Süreci**

Yönetişim sürecinin halihazırdaki işleyişine ilişkin algı Şekil 184, 185, 186'da görülmektedir. Yönetişim özünde uygun makamlara yetke devrinin işletildiği bir süreç olmalıdır. Halihazırdaki işleyişte yetke devrinin olduğunu söylemek olanaklı değildir.

Önerilen süreç işleyişinde (Şekil 187), her birimin kendi iç dinamiğini oluşturması gündemdedir. Bu bağlamda, dikkatle incelendiğinde tüm öneri süreçlerde yönetim damgasını izlemek mümkündür.

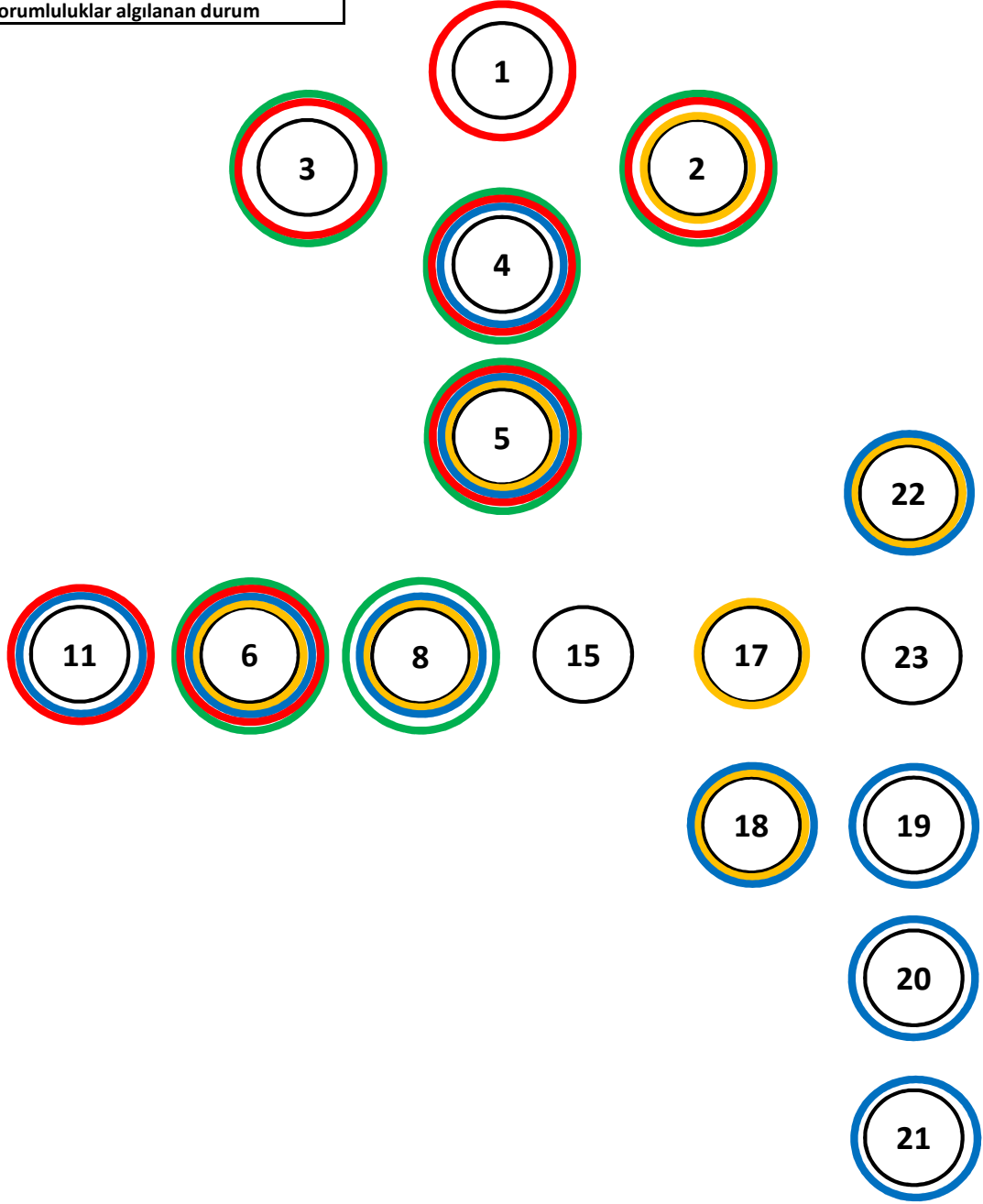
Süreç 5.4 Yönetişim Süreci -  
FAKÜLTELER algılanan durum



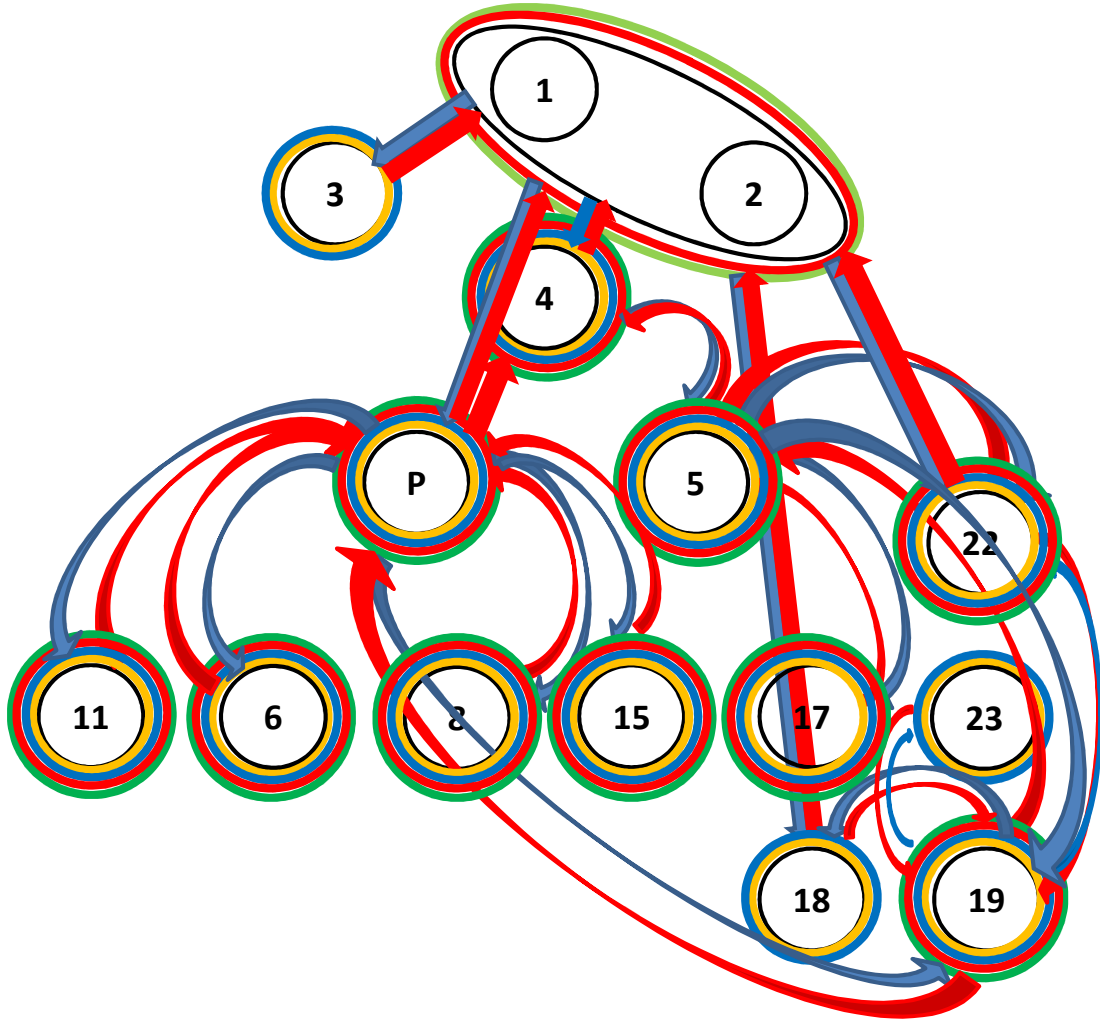
Şekil 184 Yönetişim sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita



Süreç 5.4 Yönetişim Süreci - yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 186 Yönetişim sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



Şekil 187 Yönetişim sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

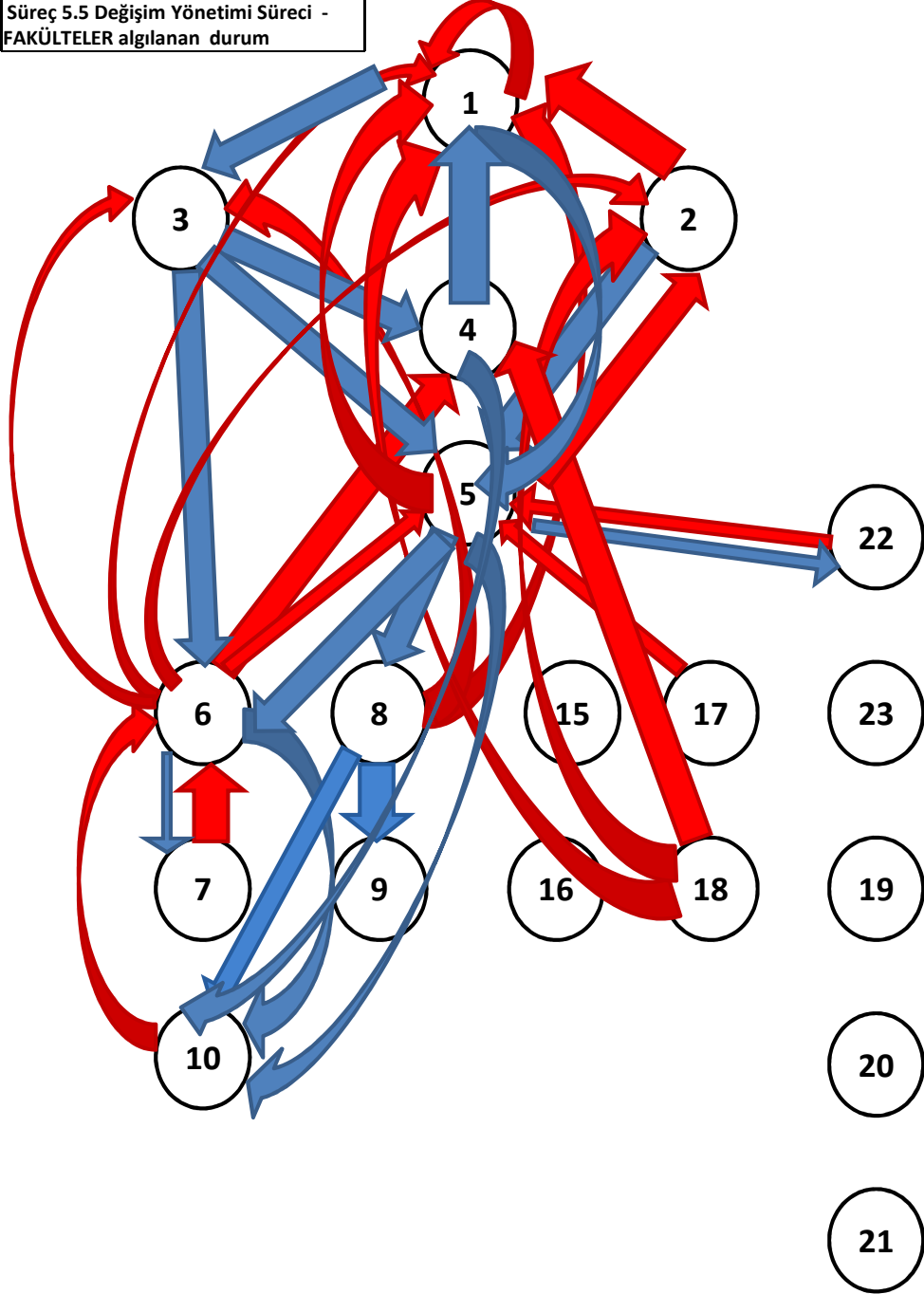
### **5.5. Değişim Yönetimi Süreci**

Rekabetçi ortamlarda değişim, iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir. Değişim yönetiminin halihazırdaki işleyişine dair algı, Şekil 188, 189, 190'daki haritalarda görölmektedir. Bu süreçte çok zayıf kalan halkalar bulunmaktadır.

Önerilen süreç (Şekil 191) değişimin yönetimle birlikte düşünülmesi gerektiğini de vurgulayan iyi bir örnek teşkil etmektedir. Tüm makam ve bağlı birimlerinin hiyerarşik akışta kendi iç dinamiklerini de gözeterek, rapor akışlarını talimat/talep döngülerine uygun olarak işlettikleri ve değişimin, öğrenen bir kurum olarak yönetildiği bir işleyiş önerilmektedir.



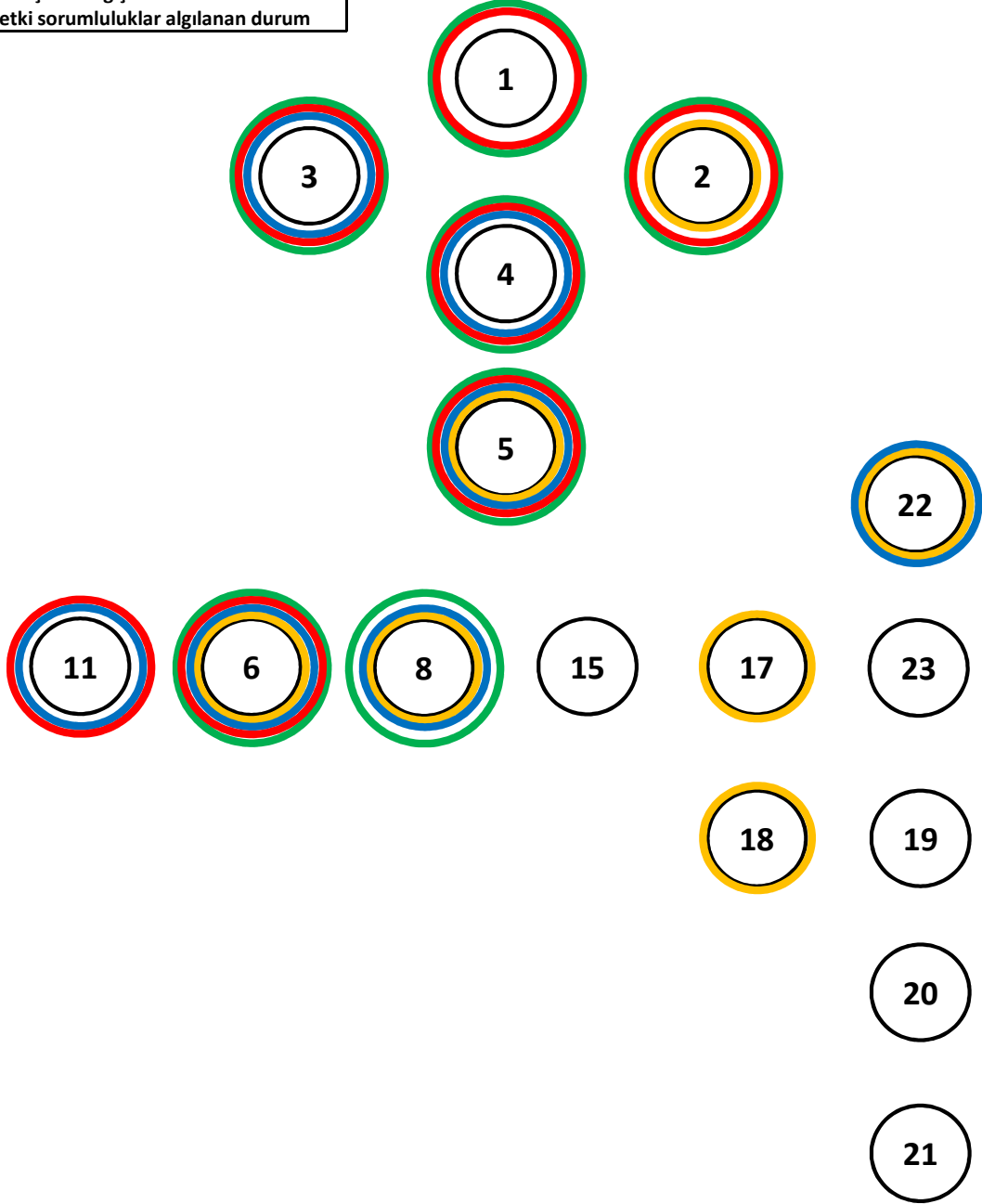
Süreç 5.5 Değişim Yönetimi Süreci -  
FAKÜLTELER algılanan durum



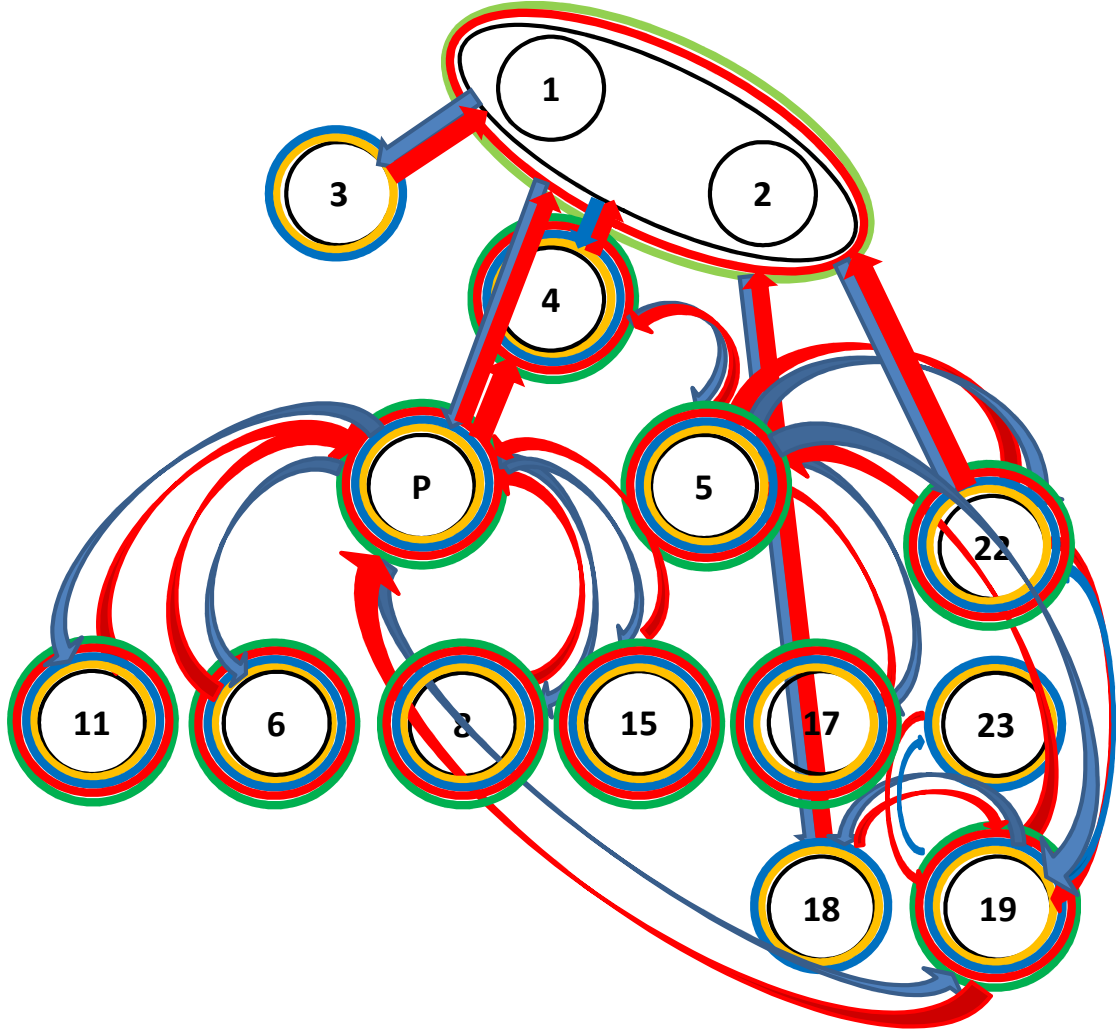
Şekil 188 Değişim yönetimi sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita



Süreç 5.5 Değişim Yönetimi Süreci -  
yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 190 Değişim yönetimi sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



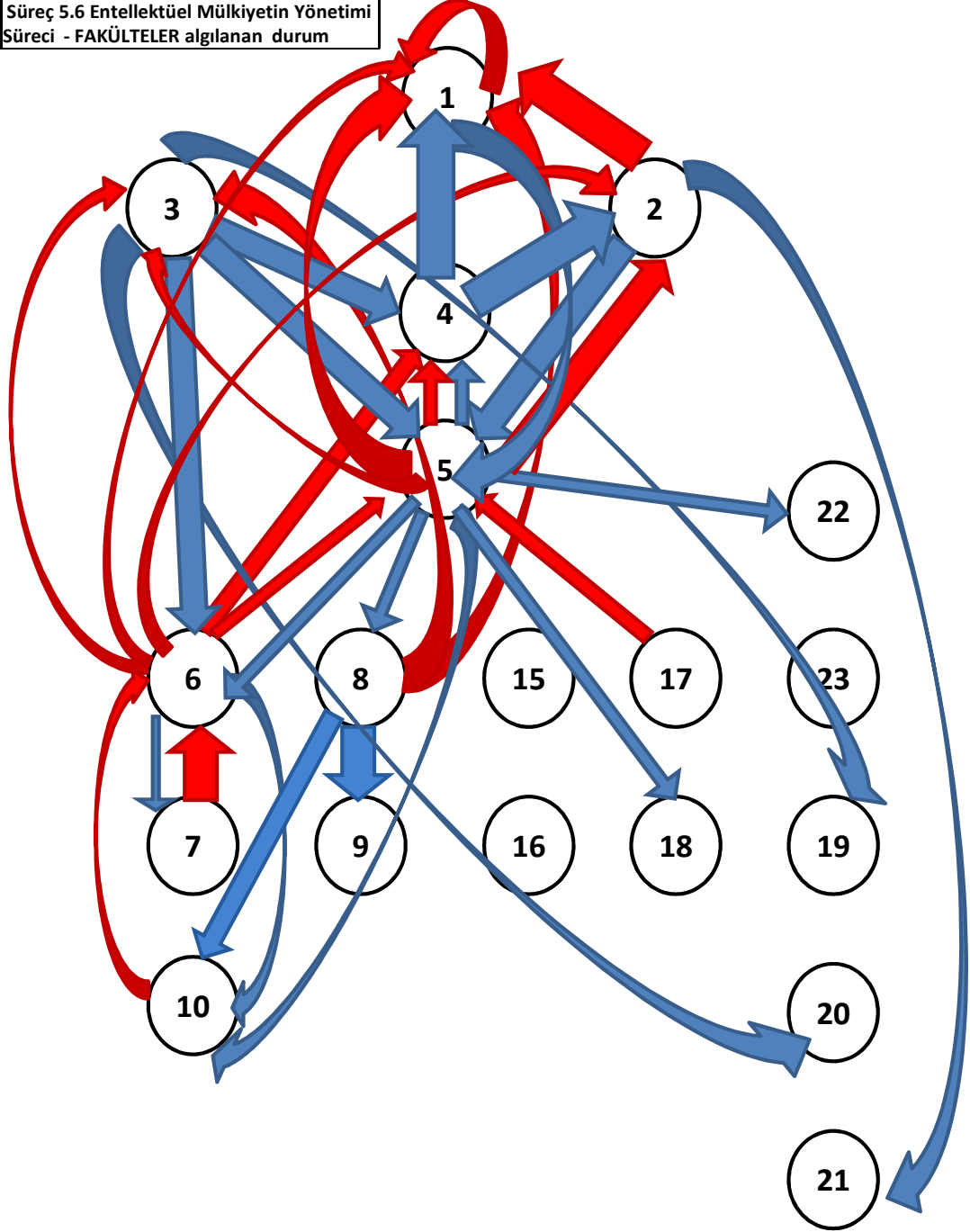
Şekil 191 Değişim yönetimi sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

## **5.6. Entellektüel Mülkiyetin Yönetimi Süreci**

Her kuruluştta çok önemli olması gereken entellektüel mülkiyetin yönetimi, bir akademik kuruluştta diğer kuruluştlara göre daha da öne çıkan bir etik değerdir. Bu sürecin halihazırdaki işleyişini gösteren haritalar Şekil 192, 193 ve 194’de görölmektedir. Süreçte Dekanlık (6) kademesi ve Rektör Yardımcılığı (5) etkin görölmektedir. Bu sürecin de iyi işlenmesi için, fikir ve fikirden doğan tüm ürünlerin mülkiyetine özen gösterilmelidir.

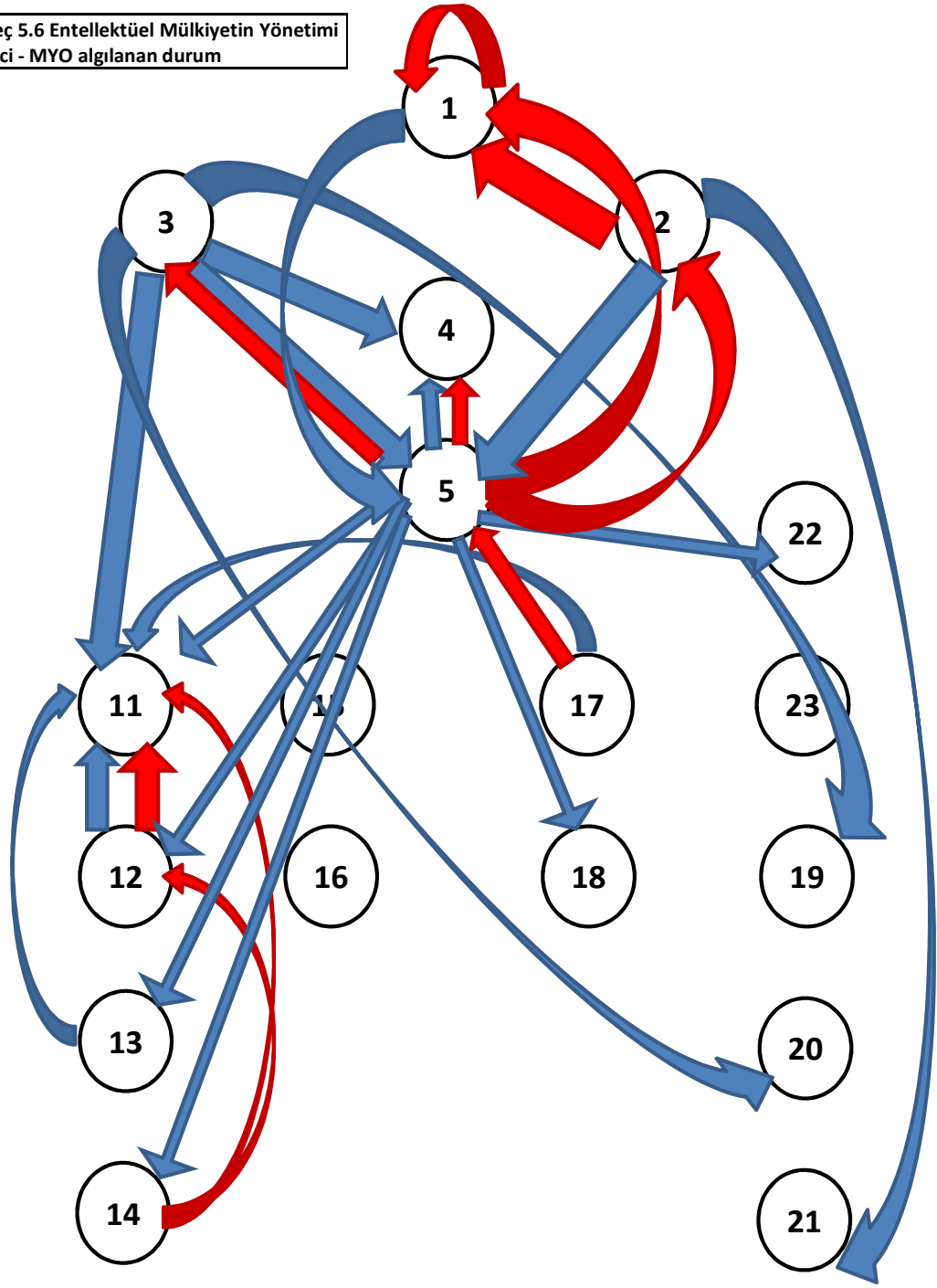
Önerilen süreçte (Şekil 195), tüm akademik birimlerde sürecin konusu olan alanda üretim yapıldığı gözönünde bulundurularak, tüm akademik birimlerin içinde etkin olduğu bir işleyiş tanımlanmaktadır.

Süreç 5.6 Entellektüel Mülkiyetin Yönetimi  
Süreci - FAKÜLTELER algılanan durum



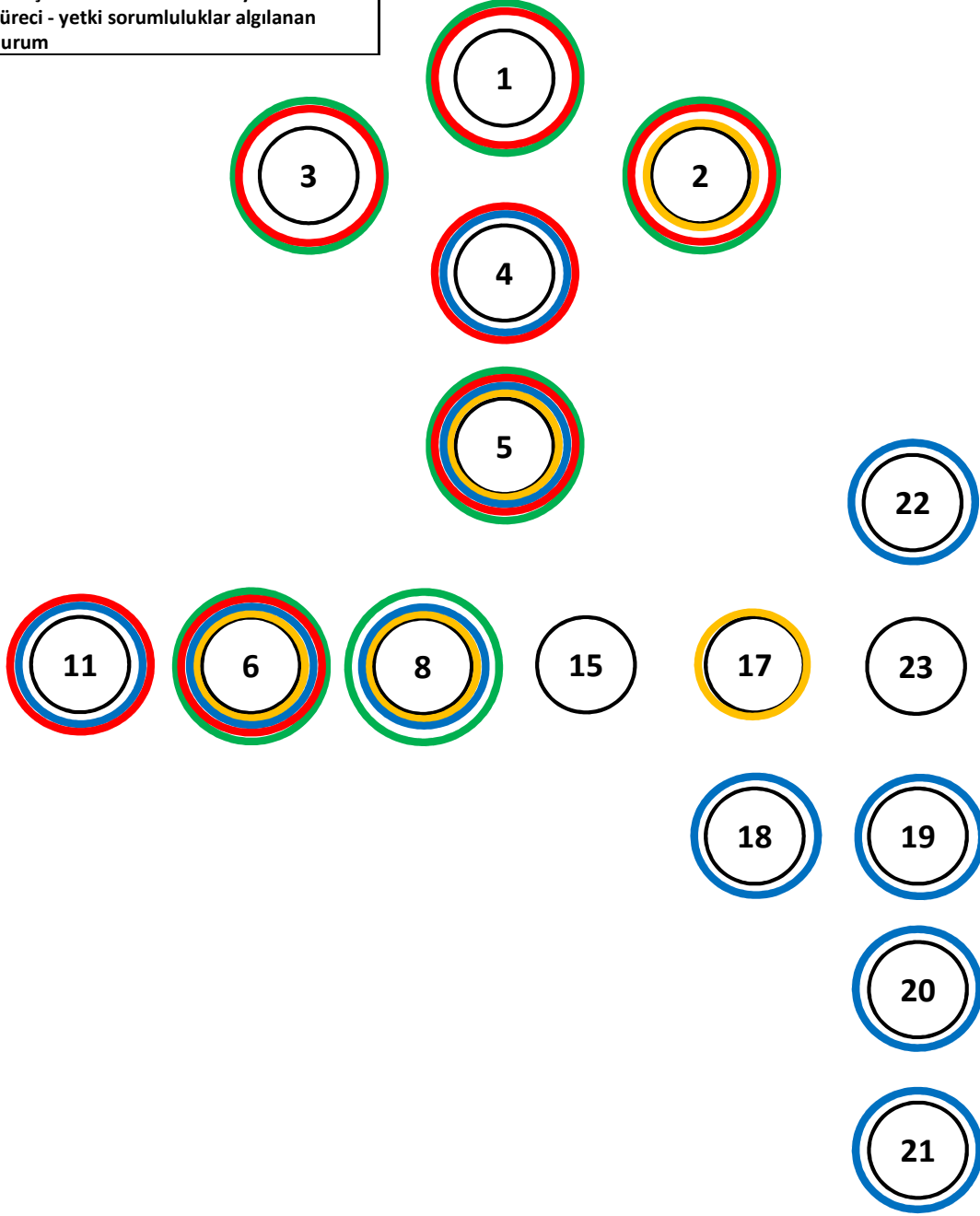
Şekil 192 Entellektüel mülkiyetin yönetimi sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 5.6 Entellektüel Mülkiyetin Yönetimi  
Süreci - MYO algılanan durum



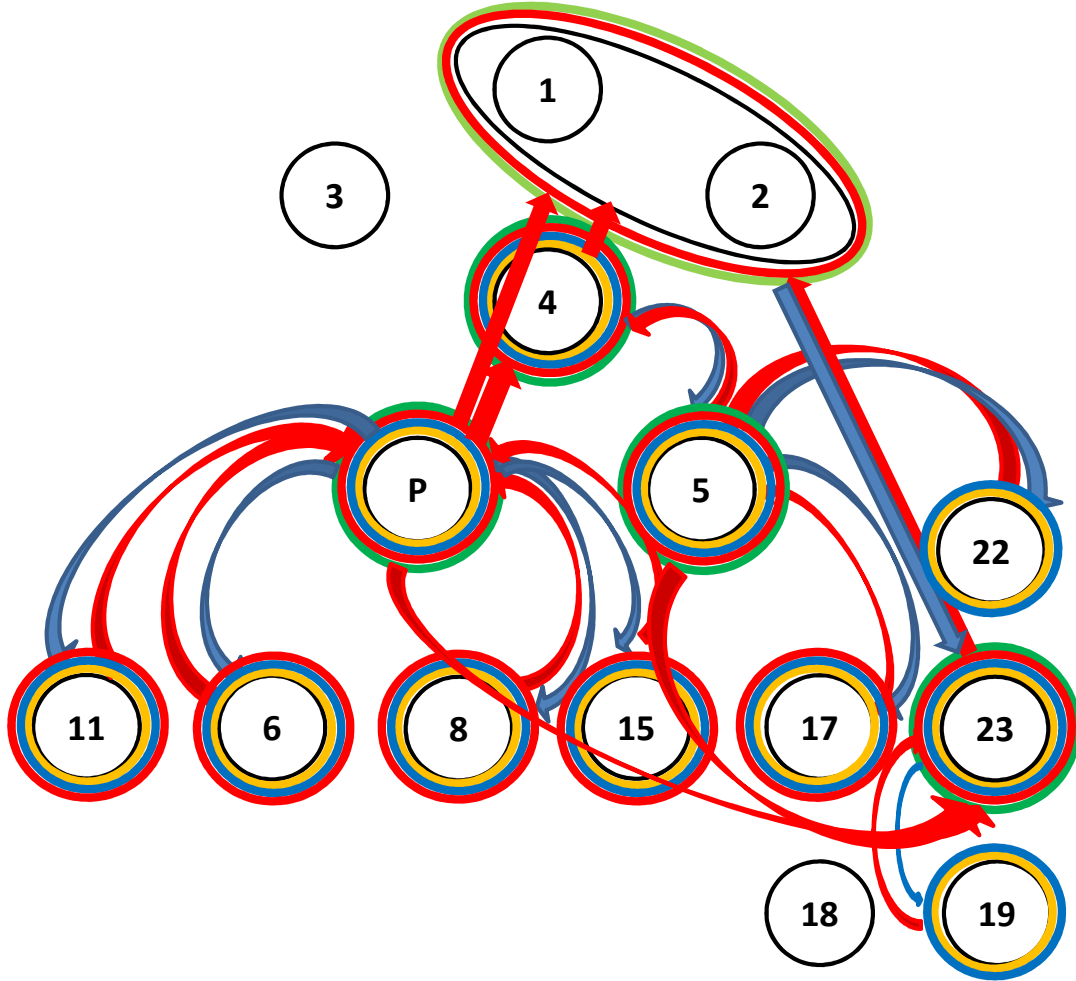
Şekil 193 Entellektüel mülkiyetin yönetimi sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 5.6 Entellektüel Mülkiyetin Yönetimi  
Süreci - yetki sorumluluklar algılanan  
durum



Şekil 194 Entellektüel mülkiyetin yönetimi sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita





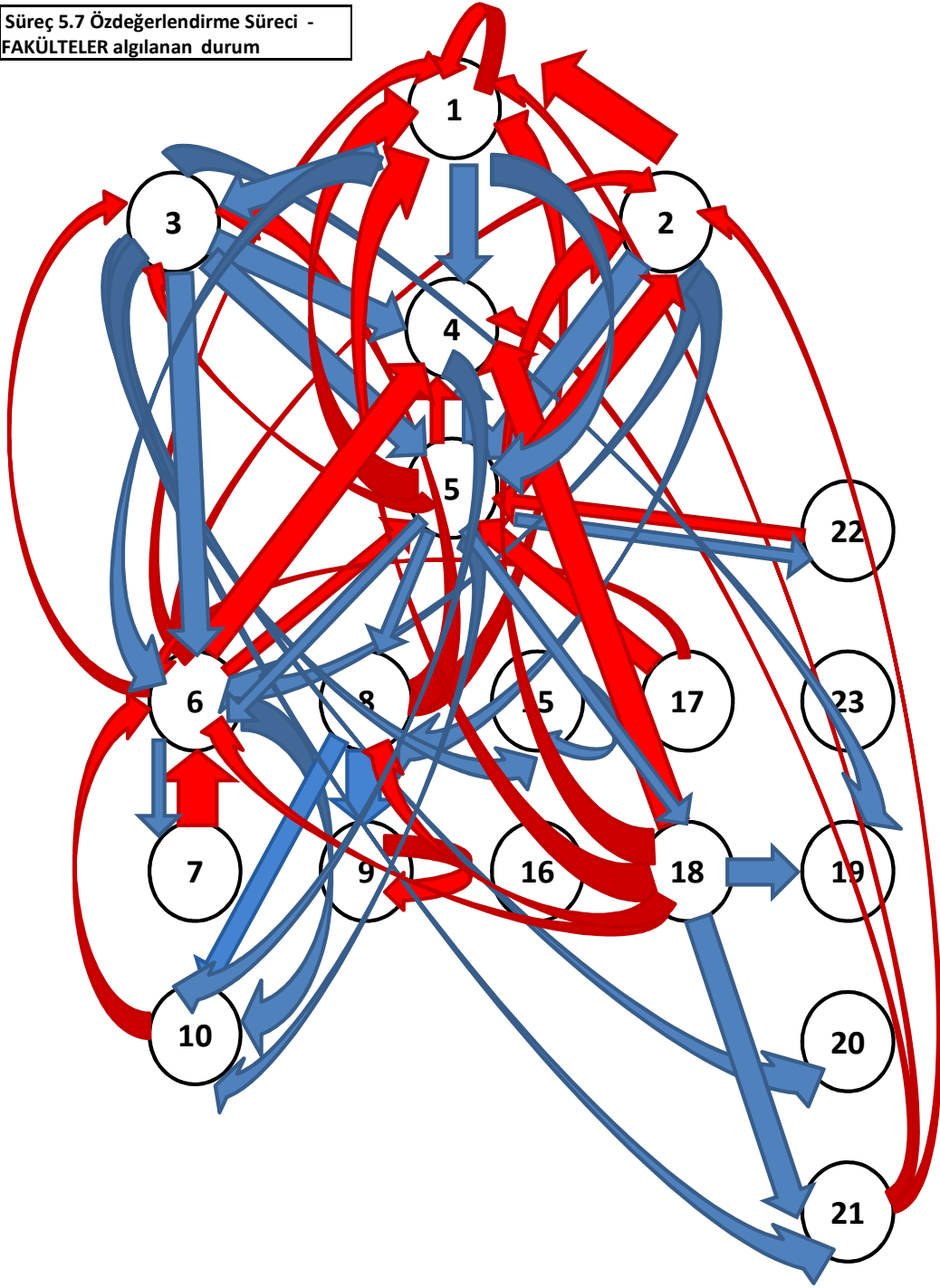
Şekil 195 Entellektüel mülkiyetin yönetimi sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

### 5.7. Özdeğerlendirme Süreci

Özdeğerlendirme sürecinin halihazırdaki işleyişinin algısını gösteren haritalar Şekil 196, 197 ve 198'de görülmektedir. Algılanış şeklinin gösterdiği gibi, yine çok karmaşık işlemekte olan bir süreçtir. Tüm iç paydaşları kapsamı nedeniyle de daha sık bir iletişim ağına işaret etmektedir. Şekillerden de takip edileceği gibi, talimat ve talepler hiyerarşik olarak ilgisinden farklı kademelere ulaşmakta, raporlamalar olması gerektiği biçimde akmamaktadır.

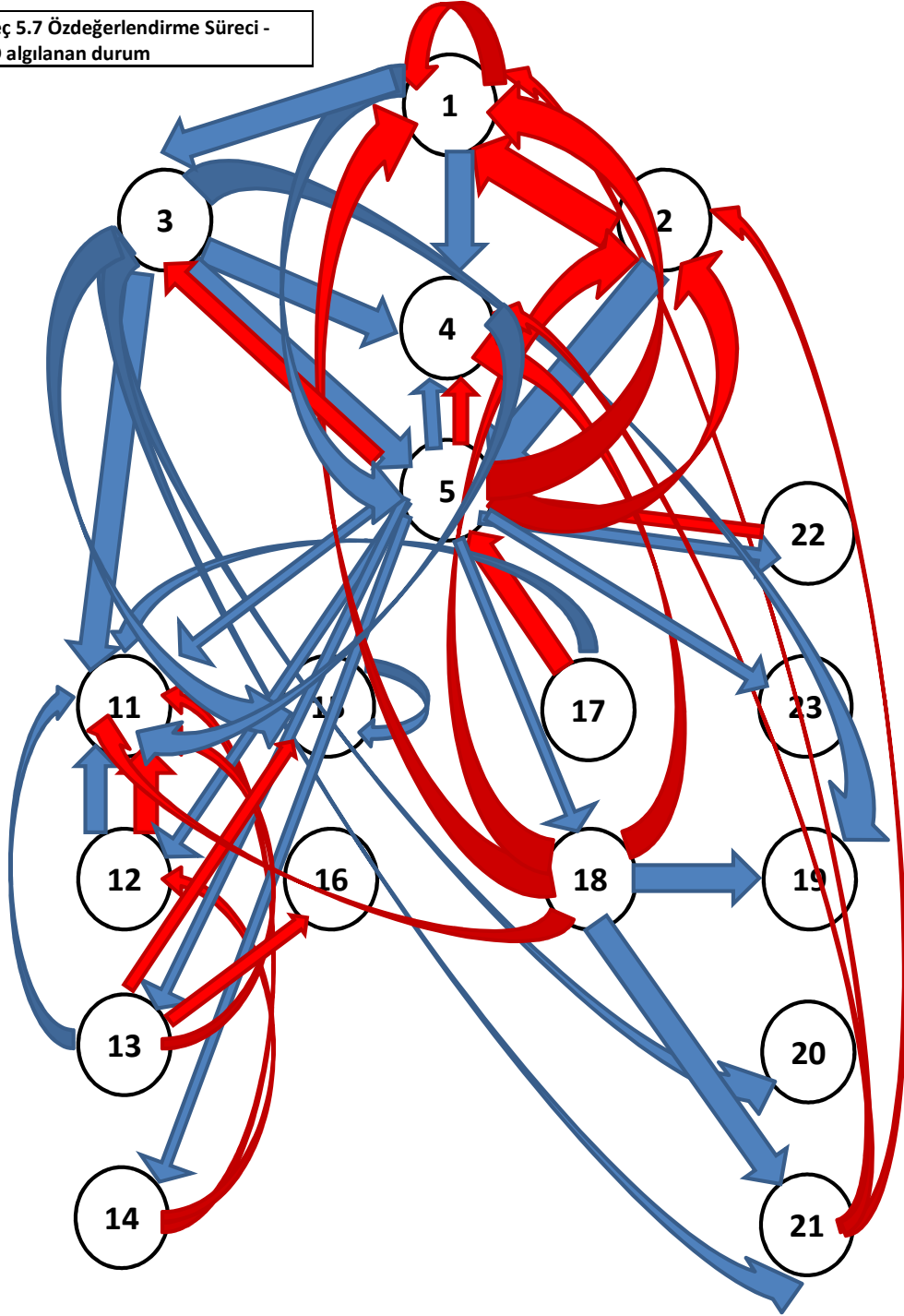
Bu süreç için önerilen işleyiş Şekil 199'da görülmektedir. Enstitü Müdürleri (8), YDYO Müdürü (15) ve Merkez Müdürleri (17) sadece raporlamalı, Mütevelli Heyet Danışmanları (3), Planlama Müdürü (18), Genel Sekreter (19) ve Koordinatörler (22) ise rapor taleplerini karşılamalıdır. Diğer kademeler de süreçte, altlarındaki birimlerden gelen raporlamaları da alıp kendi birimlerinin raporlamaları ile birlikte ilgili kademelere iletmelidir.

Süreç 5.7 Özdeğerlendirme Süreci -  
FAKÜLTELER algılanan durum



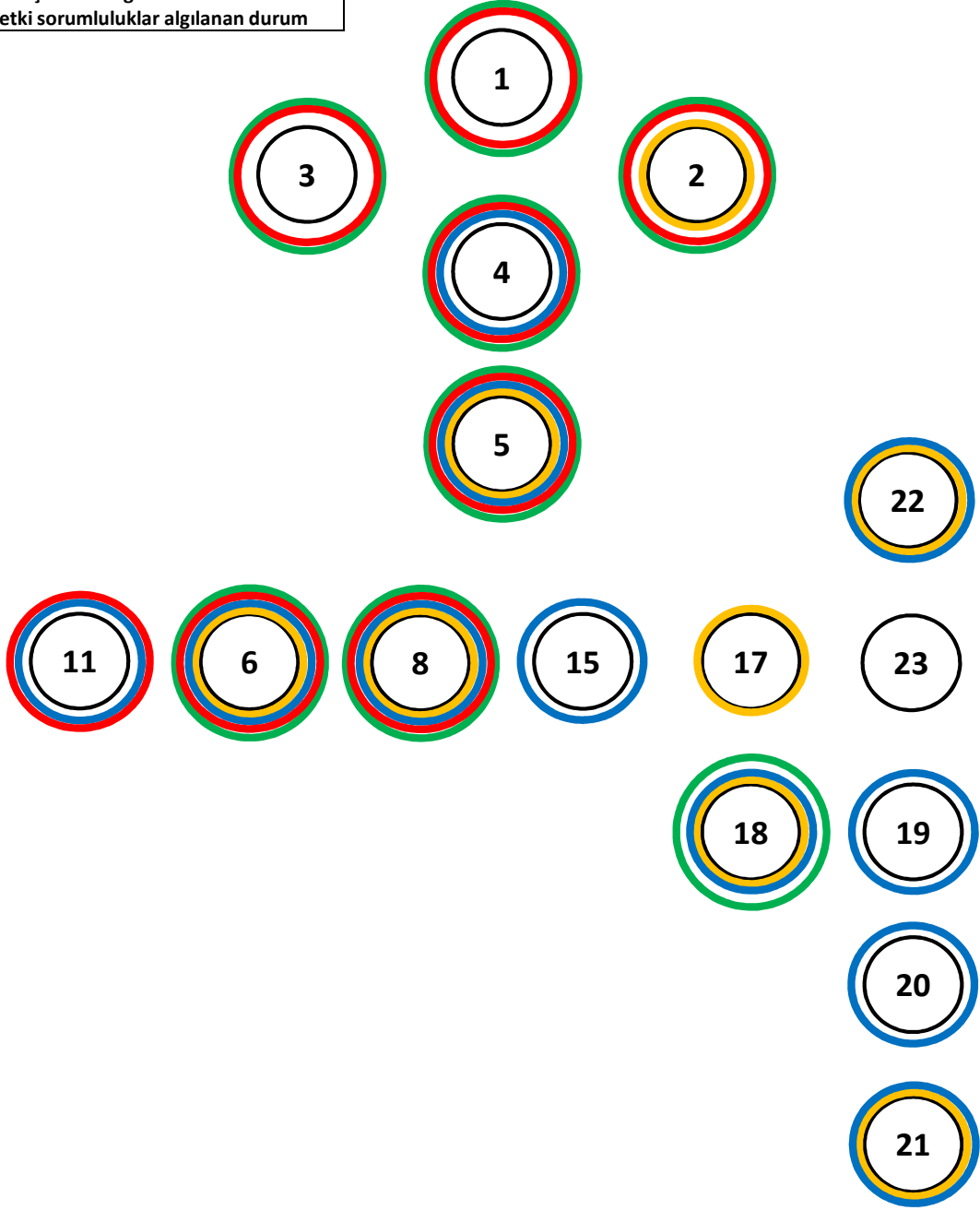
Şekil 196 Özdeğerlendirme sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 5.7 Özdeğerlendirme Süreci -  
MYO algılanan durum

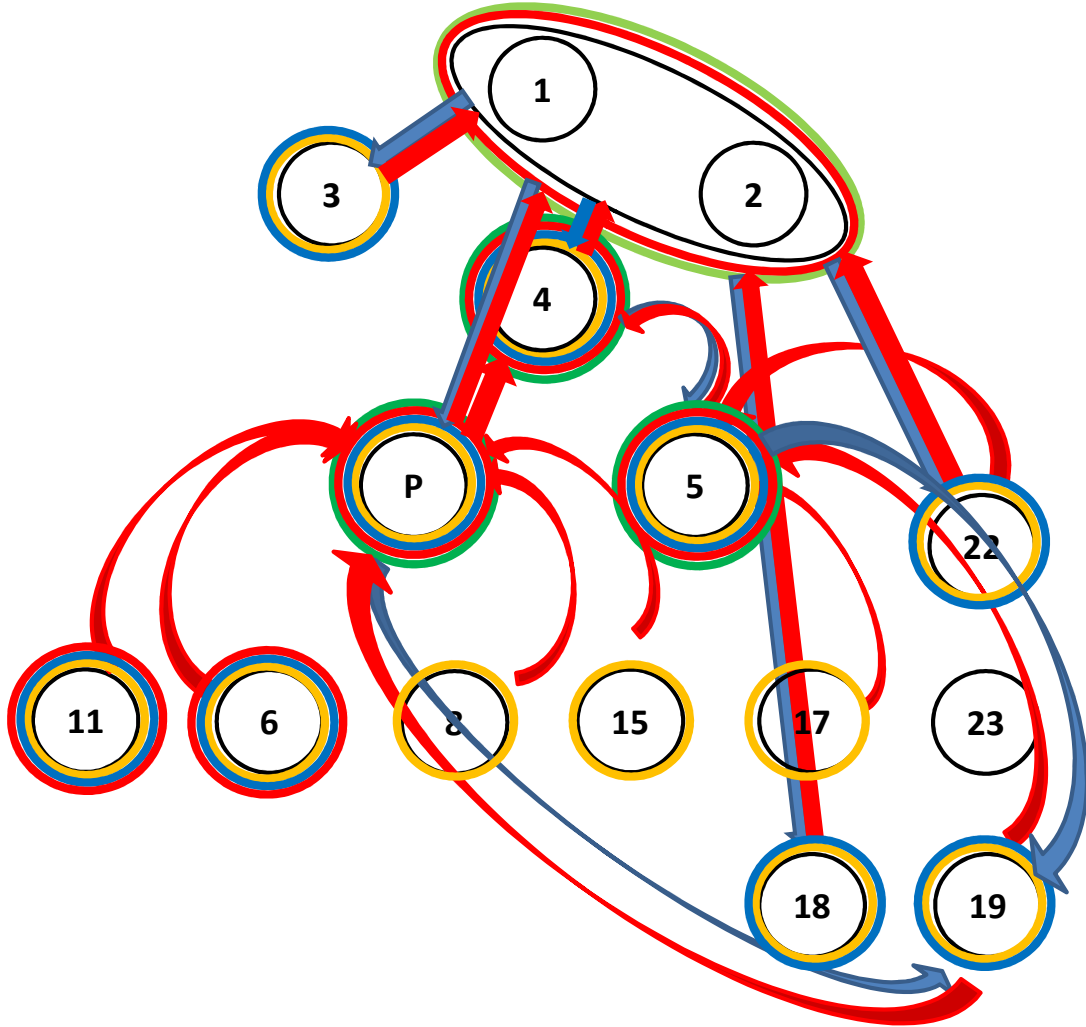


Şekil 197 Özdeğerlendirme sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 5.7 Özdeğerlendirme Süreci -  
yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 198 Özdeğerlendirme sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



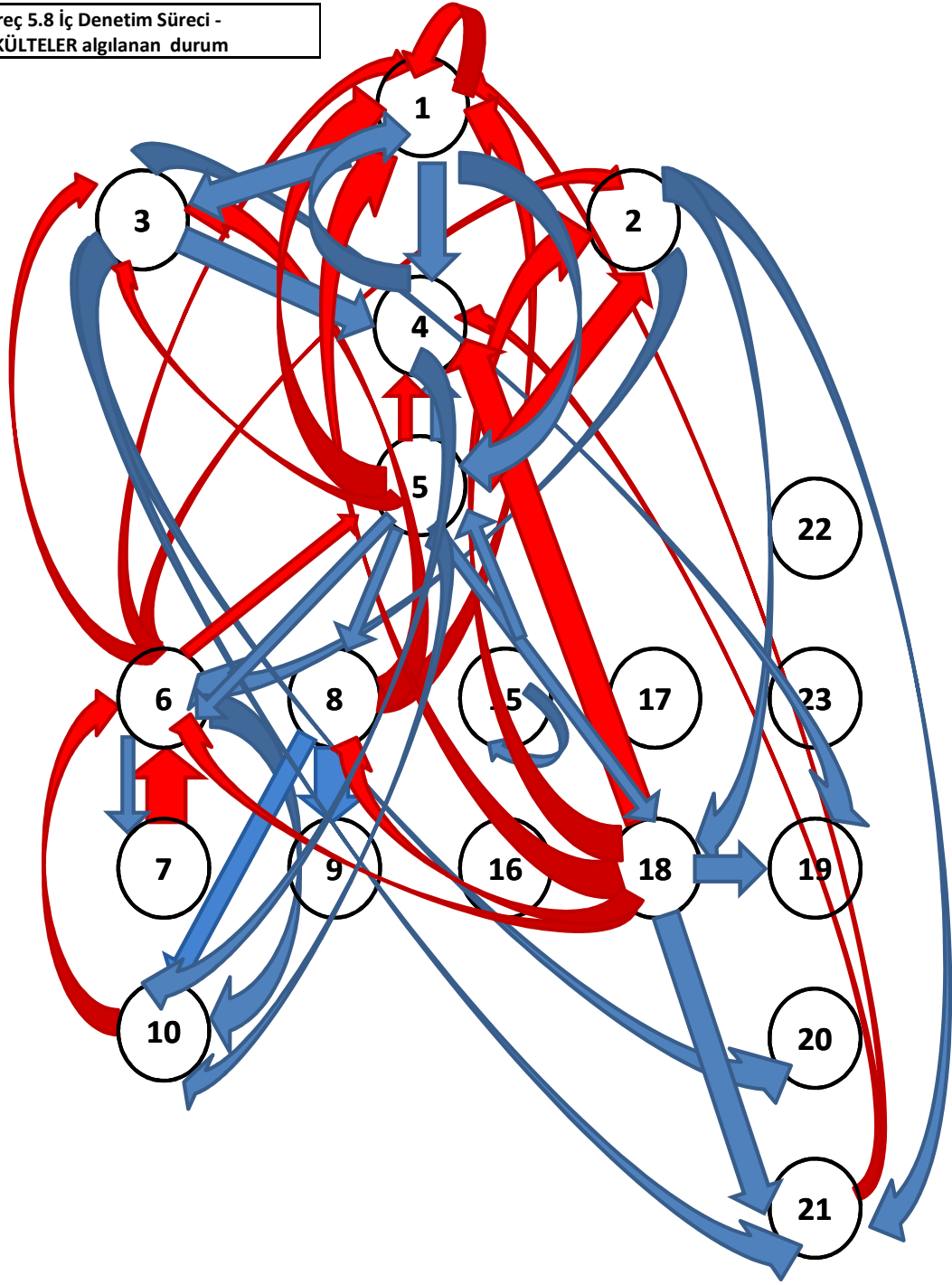
Şekil 199 Özdeğerlendirme sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

## 5.8. İç Denetim Süreci

Yönetsel süreçler altında yer alan iç denetim süreci, temelde 4. ana süreç olan idari ve destek ana süreci altında gösterilen iç denetim sürecine benzer niteliktedir ve tüm birimlerle ilişkili bir süreçtir. Halihazırdaki işleyiş algısı Şekil 200, 201 ve 202’de görülmektedir. Bir çok birime talimat gitmekte, birçok birim de raporlamaktadır.

Bu sürecin işleyişine ilişkin neri Şekil 203’de verilmiştir. Bu süreçte Müteveli Heyet kademesi (1, 2, 3) talimat verip rapor almaktadır. Süreçte hem Rektör (4) hem de Rektör Yardımcılığı (5) ve Provost/Rektör Yardımcılığı (P) etkindir. Müteveli Heyet kademesi Koordinatörlükler (22), Müşavirlikler (23) ve Planlama Müdürlüğünden (18) bilgi istemekte, rapor almaktadır. Rektör yardımcılığı ve Provost/Rektör Yardımcılığı kendilerine bağlı birimlerinden talepte bulunmakta, ve rapor almaktadır. Şekilden görüldüğü gibi, Dekanlıklar (6) ve MYO Müdürlüğü (11) bu süreçle ilgili konularda hiyerarşik yapıya uygun olarak kendi alt birimleri ile koordineli bir çalışma yürütmektedir.

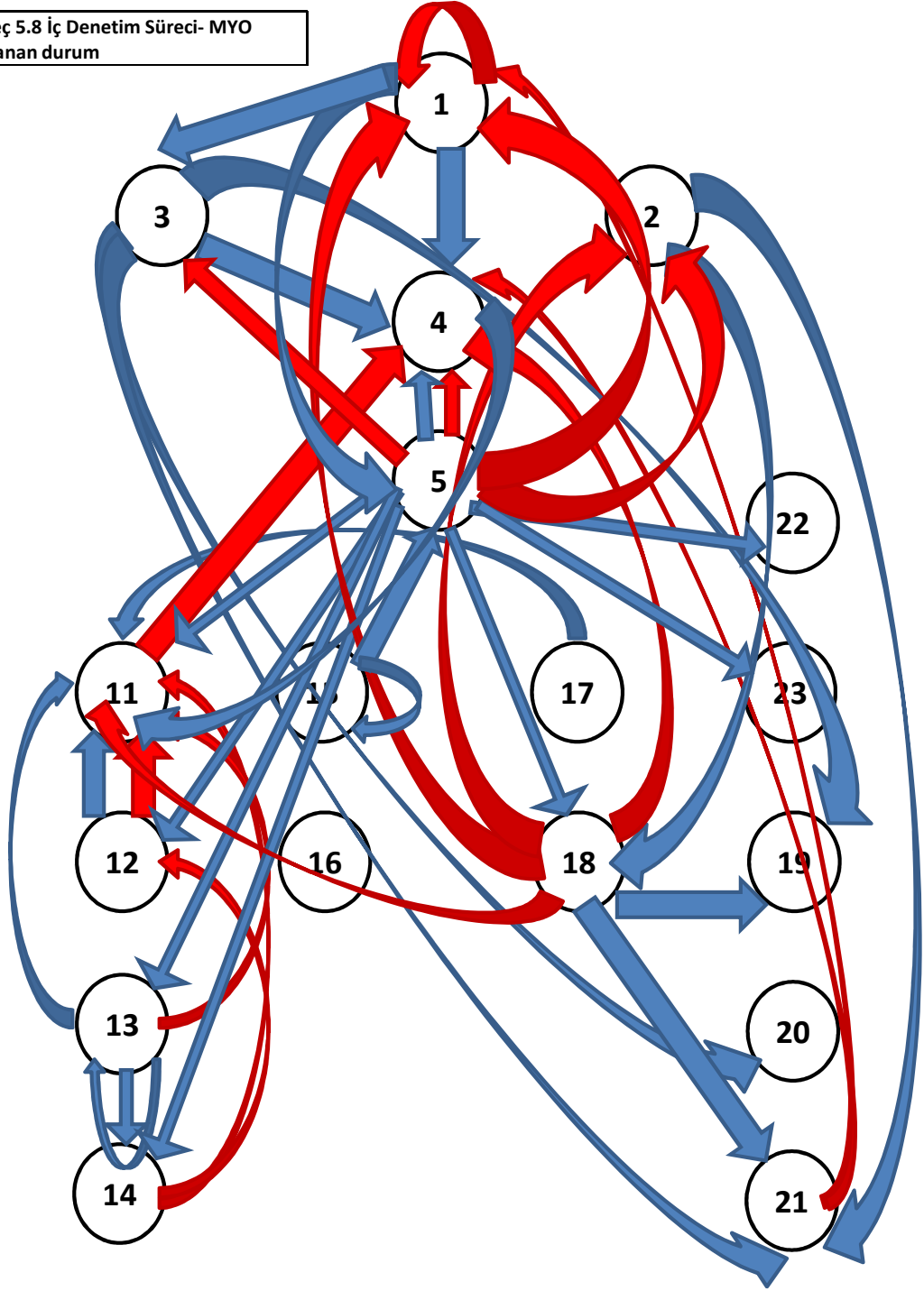
Süreç 5.8 İç Denetim Süreci -  
FAKÜLTELER algılanan durum



Şekil 200 İç denetim sürecinin halihazırda Fakültelerdeki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

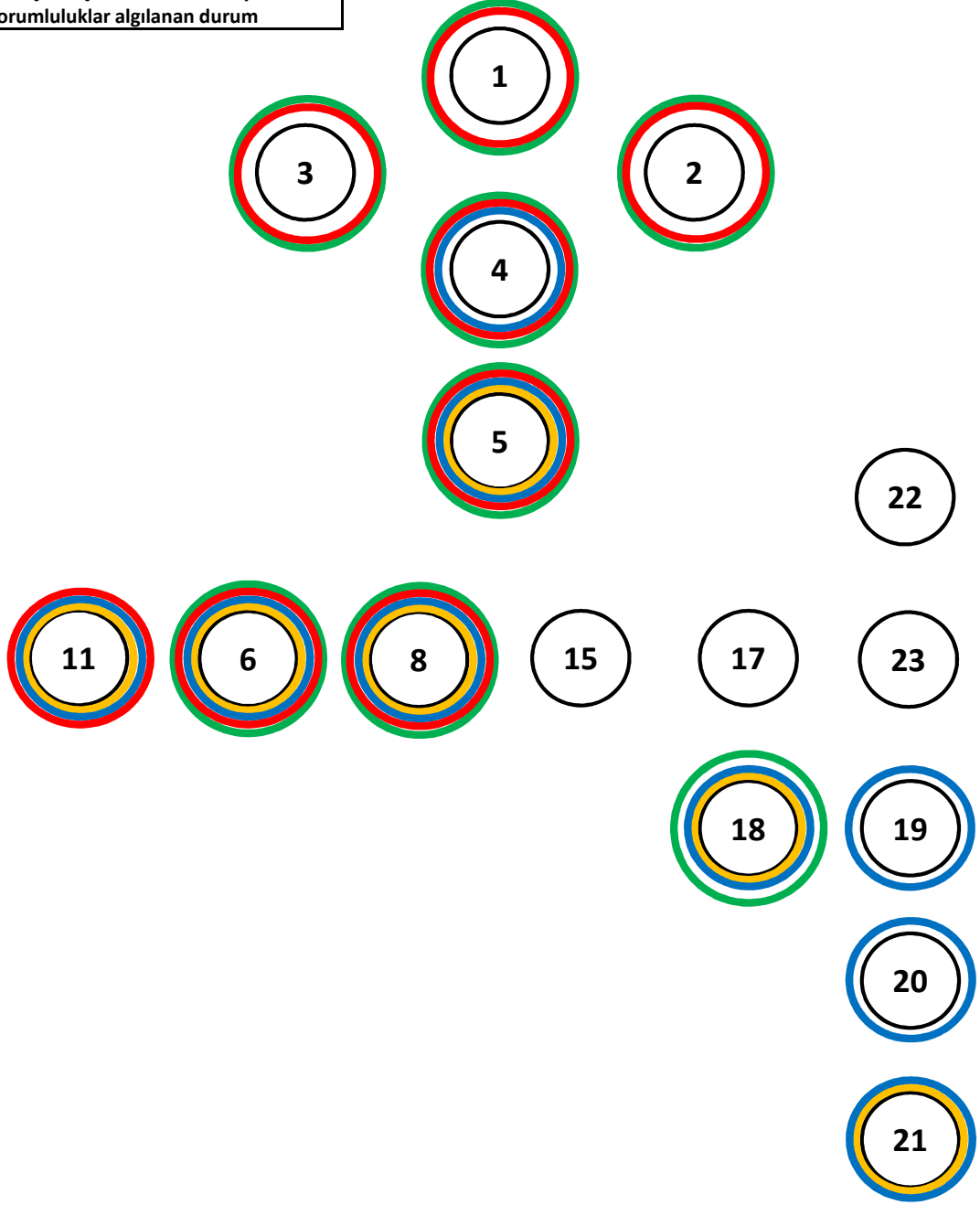


Süreç 5.8 İç Denetim Süreci- MYO  
algılanan durum

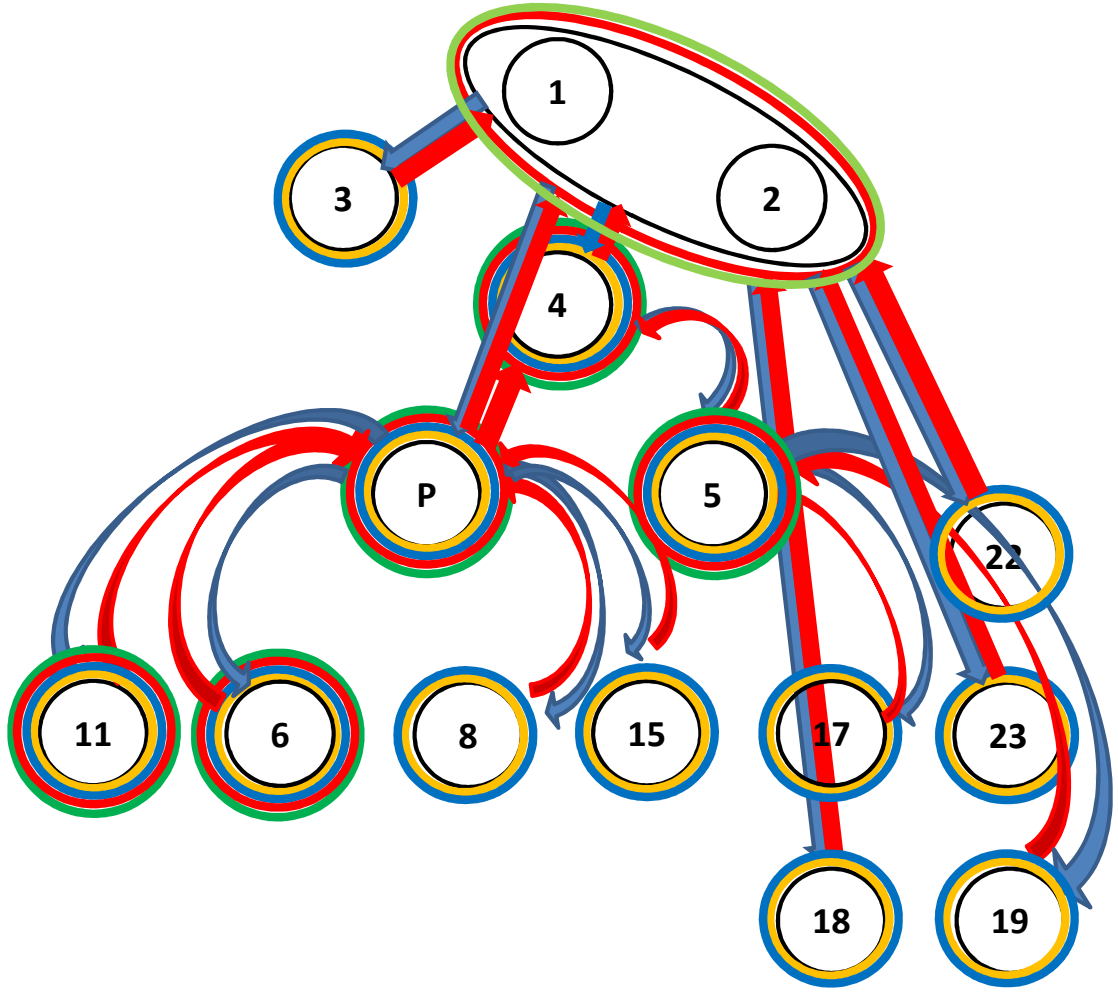


Şekil 201 İç denetim sürecinin halihazırda MYO'daki işleyişinin nasıl algılandığını gösteren harita

Süreç 5.8 İç Denetim Süreci- yetki sorumluluklar algılanan durum



Şekil 202 İç denetim sürecinde, yetki ve sorumlulukların halihazırda nasıl algılandığını gösteren harita



Şekil 203 İç denetim sürecinin işleyişi için öneriyi gösteren harita

## İKİNCİ EVRE DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

İAÜ'nin bir dünya üniversitesi olma gayesini gerçekleştirme yolunda strateji oluşturma ve yeniden yapılanma çalışmasının birinci evresinde; katılımlı süreçlerde elde edilen kalitatif bilgi analitik yöntemlerle değerlendirilerek, güncellenmiş bir Yol Haritası elde edilmiş, bu Yol Haritasında yer alan amaç/hedeflerin iş süreçleriyle ilişkileri belirlenmiştir. Çalışmanın ikinci evresinde ise, tüm süreçlerin halihazırda nasıl işlediği, süreçlerin kimler tarafından ve nasıl sahiplenildiğine ilişkin tesbitler yapılmış, yeni bir yapılanmada her bir sürecin nasıl sahiplenileceğine ilişkin öneriler oluşturulmuştur.

Rekabetçi bir ortamın varlığında, özellikle büyük hedefleri olan bir kurum/kuruluştta öğrenen bir kurum olma yanında, sınırlı kaynakların etkin kullanımı için mutlaka stratejik planlama yapılmalıdır. Bununla birlikte, bir stratejinin varlığı, kaynakların etkin kullanımı için tek başına yeterli koşul değildir. Çünkü, her kurum/kuruluşun stratejik etkinlikleri yanında, rutin işleri sürmekte, kriz yönetimi olarak ifade edilen, beklenmedik bir biçimde ortaya çıktığında derhal sonuca ulaştırılması gereken diğer işler de gündeme gelmektedir. Tüm işlerin aksamadan yürütülmesi için kaynakların iyi yönetilmesi gereklidir. O halde kaynakların etkin kullanımı için, süreçlerin en az karmaşık biçimde çalıştırılacağı, görev yetki ve sorumlulukların net bir biçimde tanımlı olduğu bir yapılanma gerçekleştirilmelidir. Böylece, iyi tanımlanmış organizasyonel yapıda, iyi tanımlanmış görev, yetki ve sorumluluklar çerçevesinde, yalın bir bilgi akışı ile tüm görevlerin aksamaksızın yerine getirilmesi olanaklı olacaktır.

Yukarıda, İstanbul Aydın Üniversitesinin gerçeği gözardı edilmeden oluşturulan bir yapılanma modeli ve bu model bağlamında yapılanmayı oluşturan birimler/makamların üstleneceği görevleri de tanımlayan uygulamada öne çıkan 43 iş sürecine ilişkin iş akış haritaları verilmiştir.

## Ek 1

Vizyon, misyon ve Amaç/hedeflerden türetilen anahtar kelime ve tamlamalar

V	M	A/H
V01 Bilgi Üretimi	MT01.01 Akademik işbirliği	A/H01.01 Aidiyet
V02 Değişim	MT01.02 İş dünyası ile işbirliği	A/H02.01 Kişisel gelişim
V03 İnsanlığa hizmet	MT01.03 Ulusal işbirliği	A/H02.02 Yaşamboyu eğitim
V04 Kendini Yenileme	MT01.04 Uluslararası işbirliği	A/H03.01 Öğrenci değişimi
V05 Sürdürülebilirlik	MT02.01 Bilgi üretimi	A/H03.02 Öğretim üyesi değişimi
	MT03.01 Bolonya süreci	A/H03.03 Değişim programı
	MT03.02 Eğitim düzeyleri	A/H04.01 Eğitim dili
	MT04.01 Disiplinlerarası araştırma	A/H04.02 Yabancı dil öğretimi
	MT04.02 Disiplinlerarası eğitim	A/H05.01 Proje
	MT04.03 Toplum hizmeti	A/H05.02 Endüstri proje
	MT05.01 Temel araştırma	A/H05.03 Endüstriye eğitim
	MT05.02 Uygulamalı araştırma	A/H05.04 Endüstri işbirliği
	MT05.03 Dünya standardı	A/H06.01 Öğretim kalitesi
	MT06.01 Karar mekanizması	A/H06.02 Ders içeriği
	MT06.02 İletişim	A/H07.01 Bilgi kaynağı
	MT06.03 Yönetişim	A/H07.02 Erişim ortamı
	MT07.01 Küresel Rekabet	A/H07.03 Araştırma
	MT07.02 Kültürel farklılık	A/H07.04 Bilgiye katkı
	MT07.03 Bireysel farklılık	A/H08.01 İnovasyon merkezi
	MT08.01 Yaşam boyu öğrenme	A/H08.02 Teknopark
	MT09.01 Cazibe merkezi	A/H09.01 Mezun
	MT09.02 Ulusal cazibe merkezi	A/H09.02 İşe yerleştirme
	MT09.03 Uluslararası cazibe merkezi	A/H09.03 Geri bildirim altyapısı
	MT11.01 Araştırma	A/H10.01 İş tatmini
	MT11.02 Teknoloji	A/H10.02 Motivasyon
	MT11.03 Teknolojik altyapı	A/H10.03 Takım çalışması
	MT11.04 Geliştirme	A/H11.01 Uluslararası yayın
	MT11.05 Süreklilik	A/H11.02 Uluslararası temsil
		A/H11.03 Altyapı
		A/H11.04 Çalışma ortamı
		A/H12.01 Akademik işbirliği
		A/H13.01 Sorgulayan
		A/H13.02 Araştıran
		A/H13.03 Gelişme odaklı
		A/H14.01 Ar-Ge
		A/H14.02 Destek fonu

## **Ek 2**

Akademik Mükemmellik Raporunda listelenen iyileştirmeye yönelik faaliyet önermelerinin kısa listeye dönüştürülmesine ilişkin veriler (katlanarak verilecektir)

### Ek 3

#### AK analizi uygulanan faaliyet önermeleri listesi

<b>F001</b>	AB projelerinin alınması konusunda proje ofisinde çalışanlarla akademisyenler arasında daha sıkı işbirliği ve eşgüdüm koşullarının oluşturulması
<b>F002</b>	ABD Üniversiteleriyle (Boston, Harvard, MIT, Columbia) ortak "Liderlik Sertifika Programı" düzenlenmesi
<b>F003</b>	Akademik danışmanlık sisteminin iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
<b>F004</b>	Akademik faaliyet düzenleyecek birimin yöneticisi tarafından UAİPK Toplantılarına faaliyet planlama ve yürütmesiyle ilgili bilgilendirmelerin yazılı olarak yapılması
<b>F005</b>	Akademik fırsat eşitliğinin üniversite politikası olarak benimsenmesi ve uygulamaya geçirilmesi için gerekli önlemlerin alınması
<b>F006</b>	Akademik personelin araştırma yapma olanaklarını geliştirici önlemler alınması.
<b>F007</b>	Akademik personelin çalışma saatlerinin yeniden düzenlenmesi
<b>F008</b>	Akademisyenlerin demokratik yollarla seçilmiş bir organ önünde adil bir savunma yapmadan görevinden alınamayacağını üniversite politikası olarak benimsenmesi
<b>F009</b>	Akademisyenlerin meslektaşlarıyla iletişim ve kapasitelerini geliştirme için işbirliği yapma hakkına sahip olduklarının üniversite politikası konumuna getirilmesi
<b>F010</b>	Akademisyenlerin öğretim, araştırma, yayın yapma ve tüm kişisel özgürlüklerinin (örgütlenme dahil) üniversite politikası olarak benimsenmesi ve yerine gelmesi için önlemlerin alınması
<b>F011</b>	Akademisyenlerin örgütlenme ve dayanışma haklarının gözetilmesi
<b>F012</b>	Ara sınav ve final sınavlarının ağırlıklarını saptamada ve sınav ve ödev sayılarını dengelemede öğretim üyelerinin yetki düzeylerinin artırılması
<b>F013</b>	Araştırma, eğitim, yönetim ve hizmet işlevlerinden oluşan akademik özgürlük ölçütlerinin çağdaş koşullara uygun olarak geliştirilmesi
<b>F014</b>	Araştırma Danışmanlığı / Yazma Merkezi'nin iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
<b>F015</b>	Araştırma özgürlüğüne içerik ve anlam kazandırılması
<b>F016</b>	Avrasya Üniversiteler Birliği benzeri yapılanmaların bir birim altında ve eşgüdüm içinde etkin görev yapmalarının sağlanması
<b>F017</b>	Bilginin edinilmesinde ve kullanılmasında dünyadaki tüm akademik çevrelerin eşit konuma sahip olmalarını sağlamak için çaba gösterilmesinin ve bu amaçla bölgesel, politik ya da benzeri diğer engelleri aşan uluslararası bir akademik işbirliğinin teşvik edileceğinin üniversite politikası olarak benimsenmesi
<b>F018</b>	Bilimsel Araştırma Kurulunun çalışır hale gelmesi
<b>F019</b>	Bilimsel araştırma projeleri ve dış finansmanlı projelerin, buluş, açıklama, değerlendirme ve patent başvuruları ile ürün bazındaki çıktılarının ticarileştirilmesi sürecindeki Fikri Haklar Mülkiyeti süreçlerinin izlenmesi ve patent başvurularına dönüşmesinin sağlanması
<b>F020</b>	Bilimsel araştırma ve projelerin nitelik ve niceliğinin geliştirilmesi, pazarlama stratejisinin belirlenmesi
<b>F021</b>	Bilimsel araştırmalara insan ve finans kaynak sağlanması için önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması
<b>F022</b>	Bilimsel etkinlik alanlarının belirlenmesinde öğretim üyeleri arasında etkileşimi yaratacak bir mekanizma oluşturulması
<b>F023</b>	Bilimsel toplantılara katılma ve bildiri sunma olanaklarının güçlendirilmesi için alınacak önlemleri saptanması ve uygulanması
<b>F024</b>	Bologna sürecine uyum çalışmalarının sonuçlandırılması
<b>F025</b>	Bölümlü üniversiteden programlı üniversiteye geçiş için gerekli hazırlıkların yapılması.
<b>F026</b>	Çekirdek kadro yöneticisinin, akademik ve idari birimlerden destek almasına imkân verecek idari yetkiye kavuşturulması; akademik ve idari birimlerin de bu sorumluluğu üstlenmelerinin sağlanması ve bütçelendirilmesi

<b>F027</b>	Demokratik öz yönetim sistemine geçilmesi için gerekli önlemlerin alınması (akademik ve idari işlerin yürütülmesinde yer alma hakkı ve olanağı, yönetim organlarının özgürce seçilmesi, akademik kesimlerinin temsili gibi).
<b>F028</b>	Ders seçme özgürlüğünün daha kolay kullanılabilir konuma getirilmesi
<b>F029</b>	Ders yükünün gözden geçirilerek azaltılması
<b>F030</b>	Devlet bütçesinden vakıf üniversitelerine ayrılan payın yükseltilmesi için gerekli girişimlerin yapılması
<b>F031</b>	Düzenlenecek olan bilimsel etkinliklere katılımcı olarak İstanbul Aydın Üniversitesi ilgili bölüm öğrenci ve akademisyenlerinin katılımının zorunlu tutulması
<b>F032</b>	EURAS üyesi üniversitelerle ilişki içinde bulunan üniversitelere "2+2" veya "3+1" formatlı lisans eğitim programları teklif edilmesi
<b>F033</b>	Gelişmiş bir kariyer bilgi bankası ve meslekler sözlüğünün öğrencinin hizmetine sokulması
<b>F034</b>	Gözetmen Ağabeylik ( <i>Tutorship</i> ) kurulması için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
<b>F035</b>	Hâlihazırda kendileriyle görüşmeler yapılan yurtdışı öğrenci şirketleriyle yürütülen görüşmelerin sonuçlandırılması ve anlaşmaların imzalanması
<b>F036</b>	Hazırlık Okulu bağlamında İAÜ Eğitim Fakültesi ile işbirliği yapılması
<b>F037</b>	Hazırlık Okulu'na öğretim görevlisi alımlarında görüşlerine başvurulmak üzere bir "seçici kurul" oluşturulması
<b>F038</b>	Hazırlık Okulu'nda hizmet içi öğretici eğitimine gereken önem ve özenin gösterilmesi ve bu bağlamda anlaşmalı yurt dışı üniversitelerle işbirlikleri oluşturulması
<b>F039</b>	Hazırlık Okulu'nda ölçme ve değerlendirme sisteminin uluslararası normlara uygun olarak standartlaştırılması, başarı ölçütlerinin neleştirilmesi ve bu ölçütlere uyulması,
<b>F040</b>	Hazırlık Okulu'nun fiziksel ve teknik donanımın iyileştirilmesi ve sınıf mevcutlarının dengelenmesi
<b>F041</b>	Hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenmesi
<b>F042</b>	İAÜ Akademik Faaliyet Değerlendirme ve sonuç Raporunun hazırlanması
<b>F043</b>	İAÜ Akademik Faaliyet Stratejik Planlama Sistemi'nin hazırlanması
<b>F044</b>	İAÜ Bilimsel Araştırma Kurulunun kurulması ve aktif hale getirilmesi
<b>F045</b>	İAÜ Eczacılık Fakültesi'nin kurulması
<b>F046</b>	İAÜ liderliğinde EURAS üyelerinin katılacağı bir eğitim fuarı (Orta Asya'da veya Afrika'da) düzenlenmesi
<b>F047</b>	İAÜ Stratejik Planı'nın (2008-2012) Akademik ve Kurumsal açılardan geliştirilmesi
<b>F048</b>	İAÜ Tıp Fakültesi'nin kurulması
<b>F049</b>	İAÜ Yayın evinin kurulması
<b>F050</b>	İAÜ'de uluslararası bir "Open Day" organizasyonu için ön çalışmaların yapılması, bugünün geleneksel bir uluslararası etkinlik haline dönüştürülmesi
<b>F051</b>	İhtiyaç duyulan alanlar dâhilinde Ortadoğu ülkeleri ve BDT dahil yeni uluslararası kurum ve örgütlerin belirlenmesi ve ilişkilerin başlatılması
<b>F052</b>	İngilizce Hazırlık Programına kayıtlı öğrencilerin programın bir kurumda yurt dışına gitmesi yerine program sonunda programın bir parçası olarak İngilizcenin anadil olarak konuşulduğu ülkelerden birindeki anlaşmalı olduğumuz bir Üniversitenin yaz dil kursuna gönderilmesinin planlanması
<b>F053</b>	internet ve iletişim özgürlüğü sağlanması
<b>F054</b>	Kariyer etkinlikleri ve fuar organizasyonları (sanayi grup temsilcileri, holdingler, meslek kuruluşlarının yer aldığı, konferanslar, sergiler, yarışmalar) düzenlenmesi
<b>F055</b>	Kariyer geliştirme amaçlı seminerler, grup çalışmaları ve konferanslar yapılması
<b>F056</b>	Kariyer kütüphanesinin kurulması ve geliştirilmesi
<b>F057</b>	Kariyer Merkezleri'nin iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
<b>F058</b>	Kariyer merkezlerinin çalışma kapsamının ABMYO odaklı olmaktan çıkartılarak tüm üniversite öğrencilerini kapsamı içine almasının sağlanması



<b>F059</b>	Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında 'Massachusetts Institute of Technology' ortak proje geliştirilmesi ve işbirliği yapılması
<b>F060</b>	Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında akademik kadronun iş dünyasından kopuk yaşamlarını engellemek amaçlı akademik personele yönelik iş dünyasını tanıtıcı staj programları düzenlenmesi
<b>F061</b>	Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında birinci sınıfın tüm üniversitede ortak olmasının sağlanması ve gerekli çalışmalardan sonra öğrencinin bölümünü seçebilmesine olanak sağlanması
<b>F062</b>	Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında ders içeriklerinin sektörlerin aradığı eleman niteliklerine göre sürekli olarak yenilenebilmelerinin sağlanması
<b>F063</b>	Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında meslek testi benzeri kişilik, kariyer ve öğrenme stilleri envanteri benzeri testlerin etkin bir biçimde uygulanması
<b>F064</b>	Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında öğrencilere eğitimin sürekli olduğu ve üniversiteden aldıkları diplomanın sembolize ettiği tüm bilgi ve birikimlerin bir yıl içerisinde eskiyebileceği gerçeğinin öğretilmesi
<b>F065</b>	Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında öğrencilerin girişimcilik yönünün zenginleştirilmesi, atölye çalışmaları ve yarışma projeleri ile yükselen iş kolları konusunda öğrencilerin bilgilendirilmesi
<b>F066</b>	Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında öğrencilerin staj çalışmalarının yanı sıra yarı zamanlı çalışmaya, sivil toplum örgütlerinde ve kulüplerde aktif görev almaya sevk edilmesi
<b>F067</b>	Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında Web tabanlı veri tabanının oluşturulması ve kariyer portfolyosunun veri tabanına entegrasyonu
<b>F068</b>	Kariyer misafirliği (çözüm ortaklarının imkânları doğrultusunda uygun görülen öğrenciler firmalara götürülerek yerinde kariyer günleri düzenlenmesi) sisteminin kurulması
<b>F069</b>	Kendi içinde alt birimleri olan, ekibi asli olarak bu alanda çalışan, bu çalışmasını mükemmeliyete taşımasına ortam yaratacak olan mekân, zaman, donanım, serbesti, bilgi, tecrübe, yetki ve sorumluluğa sahip bir Uluslararası İlişkiler Müdürlüğü kurulması ve ofis gereksinimlerinin karşılanması
<b>F070</b>	Kişisel Araştırma Fonu konusunda izlenecek sosyal pazarlama stratejisinin belirlenmesi
<b>F071</b>	Kişisel Araştırma Fonu yönetmeliğinin hazırlanarak fonun etkin hale getirilmesi
<b>F072</b>	Konaklama sorununun çözümlenmesi için bir öğretmen evi ya da yurtla yabancı uyruklu öğrencilerin iâşe ve ibatesi konusunda özel anlaşma yapılması
<b>F073</b>	Kurulmuş bulunan küresel işbirlikleri ve ilişkilerin değerlendirilmesi, sınıflandırılması, elenmesi veya tazelenmesi
<b>F074</b>	Kurulmuş olan Dışçılık Fakültesi'nin çalışmalarına başlaması
<b>F075</b>	Kütüphanenin Bilgi Merkezine dönüştürülmesi
<b>F076</b>	Lima Bildirisi'nin üniversite senatosu kararıyla benimsenmesi ve uygulama alanına konulması
<b>F077</b>	Maddi desteğe ihtiyacı olan öğrencilere burs verilmesi için gerekli yapılanmanın oluşturulması
<b>F078</b>	MAGNA CHARTA UNIVERSITATUM sistemine üye olunması.
<b>F079</b>	Mesai saati eksikliği nedeniyle ücretlerden kesinti yapılmaması
<b>F080</b>	Milli Eğitim Bakanlığı'yla gerekli görüşmeler yapılarak Türkiye'de okuyarak liseyi bitirmek konumuna gelmiş yabancı uyruklu ve Türk asıllı öğrencilerin İAÜ'ne transferi konusunun ele alınması ve benzer bir önerinin TİKA'ya da götürülmesi
<b>F081</b>	Negatif performans: "Plagiarism" ya da aşırı maculiyet konusunda izlenecek politikaların saptanması
<b>F082</b>	Olabilen en fazla sayıda öğrenciye kariyer rehberliği ve koçluğu hizmetlerinin verilmesi
<b>F083</b>	Open Arab University ile birlikte öteki uzaktan eğitim üniversiteleriyle de görüşülmesi ve "distance learning" sisteminde ortak çalışmalar yapılması
<b>F084</b>	Orta Doğu, Afrika ve BDT ülkelerindeki eğitim fuarlarına katılımın sağlanması
<b>F085</b>	Öğrenci değerlendirmesinde öğretim üyesinin tam yetkili kılınması
<b>F086</b>	Öğrenciler için fakülteler ve programlar arası yatay geçiş için gerekli hazırlıkların yapılması

<b>F087</b>	Öğrencilere Ücretli Akademik Görev Yönetmelik taslağının Senato'ya gönderilmesi
<b>F088</b>	Öğrencilerin dal seçme ve edindikleri bilgilerin tanınması da dâhil olmak üzere öğretim özgürlüğüne sahip olduklarının üniversite politikası olarak benimsenmesi
<b>F089</b>	Öğrencilerin işe yerleşme oranı ve ücret düzeyleri ile ilgili performans göstergelerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi
<b>F090</b>	Öğrencilerin öğretim üyelerini değerlendirme formunun gözden geçirilmesi ve uygulama alanına konulması
<b>F091</b>	Öğrencilerin yabancı dil öğrenme güdüsünü yükseltmek amacıyla yönelik olarak, öğrendikleri yabancı dilde sosyal faaliyetler yapmalarının özendirilmesi
<b>F092</b>	Öğrencilerin yönetime katılma haklarının kabul edilmesi ve karar organlarına oy hakkı ile katılmalarının güvence altına alınması
<b>F093</b>	Öğrencilerin yurtdışı tecrübesi ve pratik kazanabilmelerini teşvik edecek şekilde, seçilmiş üniversitelerin hazırlık okullarıyla süreklilik arz eden kurumsal anlaşmalar yapılması
<b>F094</b>	Öğrencilerinin kendilerini tek tek veya toplu olarak ifade etmeleri dahil kişisel özgürlüklerinin güvence altına alınması
<b>F095</b>	Öğrencinin yabancı dil öğrenmenin yararları konusunda bilinçlendirilmesi ve bu amaçla öğrencilerin öğrenmeyi öğrenme konusunda yetiştirme amaçlı seminerlere katılımının sağlanması ve bu seminerler için eğitim fakültesi ve diğer fakülteler ile işbirliği yapılması
<b>F096</b>	Öğrencinin, seçtiği dal programında ihtiyacı olan yabancı dil yeterlilik seviyesine uygun dil öğrenimi görmesine olanak verecek ayrıştirmaların yapılması
<b>F097</b>	Öğretim dönemi sırasında "City & Guilds" testlerinin uygulanması
<b>F098</b>	Öğretim görevlileri ve öğrenciler arasında değiş-tokuşun teşvik edilmesi
<b>F099</b>	Öğretim kadrosunun niteliksel ve niceliksel yeterlilik daha üst düzeye çıkartılması için önlem alınması
<b>F100</b>	Öğretim üyeleri sistemi benimsemesi ve içselleştirmesi için bilgilendirilmesi.
<b>F101</b>	Öğretim üyelerinin görev ve ödevlerinin düzenlenmesinde araştırma ve öğretimin birbirinden ayrılmaz bir bütün teşkil ettiği ilkesine bağlı kalınmasının üniversite politikası konumuna getirilmesi ve Üniversite Senatosu'nca karar altına alınması
<b>F102</b>	Öğretim üyelerinin ve öğrencilerin yabancı dil sorununun giderilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
<b>F103</b>	Öğretim üyesi başına düşen öğrenci oranının iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
<b>F104</b>	Partner kurumlardan gelen meslektaşlarla yapılacak toplantılar için özel toplantı odası tesisi
<b>F105</b>	Performans ölçme-izleme-değerlendirme birimi kurulması, performans ölçütlerinin belirlenmesi,
<b>F106</b>	Personel kontrol sistemleri açısından en azından doçent ve profesörlerinin konumunun düzeltilmesi
<b>F107</b>	Proje geliştirme çalışmaları bağlamında araştırma ve lisansüstü eğitim politikalarını içeren bir yönetmelik hazırlanması ve uygulama alanına konulması
<b>F108</b>	Proje geliştirme çalışmaları bağlamında arşiv özelliği olan bilgilerin veri tabanında depolanması, bu bilgilerin web sayfasında yayınlanması ve ilgili kişilerin bu bilgilere ulaşmasının sağlanması
<b>F109</b>	Proje geliştirme çalışmaları bağlamında öğretim elemanlarının çalışma alanları ve ilgileri ile gerçekleştirmiş oldukları projelere ilişkin veritabanları oluşturulması
<b>F110</b>	Proje geliştirme çalışmaları bağlamında proje sözleşmelerinin ve bütçelerinin yönetimiyle ilgili proje yönetim yazılımlarının ve kılavuzlarının hazırlanması, güncellenmesi ve uygulama alanına konulması
<b>F111</b>	Proje geliştirme çalışmaları bağlamında uluslararası bilimsel dergilere üye olunması
<b>F112</b>	Proje geliştirme çalışmaları bağlamında üniversite dışı (özel sektör ve STÖ dâhil) finansman kaynaklarının sıkı bir şekilde izlenmesinin ve personele duyurulmasının güvence altına alınması için önlemler alınması

<b>F113</b>	Proje geliştirme çalışmaları bağlamında Üniversitemizin her Bölümünü temsil eden öğretim üyelerinden oluşan 'Projeler Yürütme ve Denetleme Kurulu'nun oluşturulması
<b>F114</b>	Proje geliştirme çalışmalarının akademik performans kriterlerinde değerlendirilmesi ve yayın yapanların desteklenmesi
<b>F115</b>	Proje yönetim süreçleri ile ilgili her türlü uygulama ilkesi, yöntemi, süreçlerin tasarımı ve bunların uygulanması ile ilgili yönergeleri ve iş akışlarının hazırlanması ve uygulama alanına konulması
<b>F116</b>	Projeler için yabancı dil bilen sekreter tahsisi
<b>F117</b>	Projelere özgü tanıtım etkinliklerinin, kurumsal kimlik çerçevesinde, yine bu birim tarafından yönlendirilmesi
<b>F118</b>	Psikolojik rehberlik sisteminin iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
<b>F119</b>	Seminer tarzında olan bilimsel etkinliklerde katılım sertifikası verilmesi
<b>F120</b>	Senato'da onaylanan akademik faaliyetlerin yer alacağı İAÜ Yıllık Akademik Faaliyet Takvimi'nin Kasım ayında ilan edilmesi
<b>F121</b>	Senato'nun Öğrencilere Ücretli Akademik Görev Yönetmelik taslağını karara bağlaması
<b>F122</b>	Suudi Arabistan ve Körfez ülkelerinin ziyaret edilmesi, bu ülkelerin Milli Eğitim Bakanlıkları ile görüşmeler yapılması
<b>F123</b>	Türkçe hazırlık eğitimi alacak yabancı uyruklu öğrenciler için müfredatın ve sınıfların oluşturulması
<b>F124</b>	Uluslar arası veri tabanlarına üye olunması
<b>F125</b>	Uluslararası Akademik İlişkiler Koordinatörlüğünün kurul olarak yapılandırılması
<b>F126</b>	Uzaktan eğitim çalışmaları için eşzamansız eğitim içeriklerinin temini
<b>F127</b>	Uzaktan eğitim çalışmaları için ortak ders verecek öğretim elemanlarının belirlenmesi ve eğitimi
<b>F128</b>	Uzaktan eğitim derslerinde yer alacak ortak derslerin program ve içeriklerinin belirlenmesi, güncelleştirmelerin yapılması
<b>F129</b>	Uzaktan eğitimle ilgili altyapının hazırlanması
<b>F130</b>	Üniversite kapsamında Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu ya da Kurulu oluşturulması ve bütçe olanağına kavuşturulması
<b>F131</b>	Üniversite otomasyonu, kâğıtsız üniversite ve intranet kurulması bağlamında veri tabanlarının oluşturulması
<b>F132</b>	Üniversite otomasyonu, kâğıtsız üniversite ve intranet kurulması, sistemle bütünleştirilmesi
<b>F133</b>	Üniversite personelinin bilimsel araştırmaların ağırlıkta olduğu projelere yönlendirilmesi ve böylelikle Üniversite'nin bilimsel altyapısının geliştirilmesinin ve yayın sayısının artırılmasının güvence altına alınması
<b>F134</b>	Üniversite sanayi işbirliği bağlamında "Teknoloji Merkezi" kurma çalışmalarına devam edilmesi
<b>F135</b>	Üniversite sanayi işbirliği bağlamında öğrencilerin yerinde uygulama ve yaz stajı kapsamında firmalara yönlendirilerek sektör hakkında deneyim kazanmalarının sağlanması
<b>F136</b>	Üniversite sanayi işbirliği bağlamında Üniversitemiz mezunlarının işe yerleştirilebilmesi için firmalara özgeçmişlerinin gönderilmesi
<b>F137</b>	Üniversite sanayi işbirliği bağlamında ve sektörlerin ihtiyaçları doğrultusunda ders içeriklerinin gözden geçirilmesi
<b>F138</b>	Üniversite sanayi işbirliği bağlamında yakın çevredeki büyük ölçekli firmaların ihtiyaçlarının saptanması
<b>F139</b>	Üniversite sanayi işbirliği için kariyer fuarı organize edilmesi, konferanslar düzenlenmesi, öğrencilerin firmalarla buluşturulması
<b>F140</b>	Üniversitenin Stratejik Planı ve faaliyeti düzenleyen birimin yıllık hedefleri ile koordineli olarak önerilen akademik faaliyetlerin Uluslararası Akademik İlişkiler ve Projeler Kurulu (UAI PK) Toplantısı'nda görüşülüp karara bağlanarak Üniversite Senatosu'na sunulması

<b>F141</b>	Yabancı dil öğretmenlerine deneyimlerini paylaşımları için ortam sağlanması
<b>F142</b>	Yabancı öğrencilerin Üniversiteye girmeleri için gerekli altyapı ve tanıtım çalışmalarının yapılması
<b>F143</b>	Yabancı uyruklu öğrenciler için “Kayıt, Takip ve Yardım Birimi”nin oluşturulması
<b>F144</b>	Yabancı ülkelerde tanıtım için basılı materyal hazırlanması ve hedef kitleye uygun saygın dergilere reklam verilmesi
<b>F145</b>	Yabancı üniversitelerle ortak proje, enformasyon ve dokümantasyon değişimi yapılması
<b>F146</b>	Yaz Okulu uygulamasının yaygınlaştırılması
<b>F147</b>	Yerleşke dışı kurumlarda araştırma ilkelerinin belirlenmesi
<b>F148</b>	Yıllık izinlerin kullanılmasında yasal zorunluluklara uyulması
<b>F149</b>	Yurtiçi ve yurtdışı ziyaret ve toplantılara katılımların kolaylaştırılması ve teşviki

#### Ek 4

Anahtar kelime ve anahtar kelime çiftlerini hiç içermeyen faaliyet önermeleri listesi

F002	ABD Üniversiteleriyle (Boston, Harvard, MIT, Columbia) ortak "Liderlik Sertifika Programı" düzenlenmesi
F003	Akademik danışmanlık sisteminin iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
F008	Akademisyenlerin demokratik yollarla seçilmiş bir organ önünde adil bir savunma yapmadan görevinden alınamayacağını üniversite politikası olarak benimsenmesi
F012	Ara sınav ve final sınavlarının ağırlıklarını saptamada ve sınav ve ödev sayılarını dengelemede öğretim üyelerinin yetki düzeylerinin artırılması
F016	Avrasya Üniversiteler Birliği benzeri yapılanmaların bir birim altında ve eşgüdüm içinde etkin görev yapmalarının sağlanması
F022	Bilimsel etkinlik alanlarının belirlenmesinde öğretim üyeleri arasında etkileşimi yaratacak bir mekanizma oluşturulması
F023	Bilimsel toplantılara katılma ve bildiri sunma olanaklarının güçlendirilmesi için alınacak önlemleri saptanması ve uygulanması
F025	Bölümlü üniversiteden programlı üniversiteye geçiş için gerekli hazırlıkların yapılması.
F028	Ders seçme özgürlüğünün daha kolay kullanılabilir konuma getirilmesi
F029	Ders yükünün gözden geçirilerek azaltılması
F030	Devlet bütçesinden vakıf üniversitelerine ayrılan payın yükseltilmesi için gerekli girişimlerin yapılması
F034	Gözetmen Ağabeylik (Tutorship) kurulması için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
F035	Hâlihazırda kendileriyle görüşmeler yapılan yurtdışı öğrenci şirketleriyle yürütülen görüşmelerin sonuçlandırılması ve anlaşmaların imzalanması
F037	Hazırlık Okulu'na öğretim görevlisi alımlarında görüşlerine başvurulmak üzere bir "seçici kurul" oluşturulması
F040	Hazırlık Okulu'nun fiziksel ve teknik donanımın iyileştirilmesi ve sınıf mevcutlarının dengelenmesi
F042	İAÜ Akademik Faaliyet Değerlendirme ve sonuç Raporunun hazırlanması
F043	İAÜ Akademik Faaliyet Stratejik Planlama Sistemi'nin hazırlanması
F044	İAÜ Bilimsel Araştırma Kurulunun kurulması ve aktif hale getirilmesi
F045	İAÜ Eczacılık Fakültesi'nin kurulması
F046	İAÜ liderliğinde EURAS üyelerinin katılacağı bir eğitim fuarı (Orta Asya'da veya Afrika'da) düzenlenmesi
F048	İAÜ Tıp Fakültesi'nin kurulması
F049	İAÜ Yayın evinin kurulması
F051	İhtiyaç duyulan alanlar dâhilinde Ortadoğu ülkeleri ve BDT dahil yeni uluslararası kurum ve örgütlerin belirlenmesi ve ilişkilerin başlatılması
F053	İnternet ve iletişim özgürlüğü sağlanması
F056	Kariyer kütüphanesinin kurulması ve geliştirilmesi
F057	Kariyer Merkezleri'nin iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
F068	Kariyer misafirligi (çözüm ortaklarının imkânları doğrultusunda uygun görülen öğrenciler firmalara götürülerek yerinde kariyer günleri düzenlenmesi) sisteminin kurulması
F072	Konaklama sorununun çözülmesi için bir öğretmen evi ya da yurtla yabancı uyruklu öğrencilerin iâşe ve ibatesi konusunda özel anlaşma yapılması
F074	Kurulmuş olan Dişçilik Fakültesi'nin çalışmalarına başlaması
F077	Maddi desteğe ihtiyacı olan öğrencilere burs verilmesi için gerekli yapılanmanın oluşturulması

<b>F078</b>	MAGNA CHARTA UNIVERSITATUM sistemine üye olunması.
<b>F079</b>	Mesai saati eksikliği nedeniyle ücretlerden kesinti yapılmaması
<b>F081</b>	Negatif performans: "Plagiarism" ya da aşırı macilik konusunda izlenecek politikaların saptanması
<b>F084</b>	Orta Doğu, Afrika ve BDT ülkelerindeki eğitim fuarlarına katılımın sağlanması
<b>F097</b>	Öğretim dönemi sırasında "City & Guilds" testlerinin uygulanması
<b>F099</b>	Öğretim kadrosunun niteliksel ve niceliksel yeterlilik daha üst düzeye çıkartılması için önlem alınması
<b>F104</b>	Partner kurumlardan gelen meslektaşlarla yapılacak toplantılar için özel toplantı odası tesisi
<b>F105</b>	Performans ölçme-izleme-değerlendirme birimi kurulması, performans ölçütlerinin belirlenmesi,
<b>F106</b>	Personel kontrol sistemleri açısından en azından doçent ve profesörlerinin konumunun düzeltilmesi
<b>F117</b>	Projelere özgü tanıtım etkinliklerinin, kurumsal kimlik çerçevesinde, yine bu birim tarafından yönlendirilmesi
<b>F118</b>	Psikolojik rehberlik sisteminin iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
<b>F119</b>	Seminer tarzında olan bilimsel etkinliklerde katılım sertifikası verilmesi
<b>F120</b>	Senato'da onaylanan akademik faaliyetlerin yer alacağı İAÜ Yıllık Akademik Faaliyet Takvimi'nin Kasım ayında ilan edilmesi
<b>F122</b>	Suudi Arabistan ve Körfez ülkelerinin ziyaret edilmesi, bu ülkelerin Milli Eğitim Bakanlıkları ile görüşmeler yapılması
<b>F124</b>	Uluslararası veri tabanlarına üye olunması
<b>F131</b>	Üniversite otomasyonu, kâğıtsız üniversite ve intranet kurulması bağlamında veri tabanlarının oluşturulması
<b>F132</b>	Üniversite otomasyonu, kâğıtsız üniversite ve intranet kurulması, sistemle bütünleştirilmesi
<b>F143</b>	Yabancı uyruklu öğrenciler için "Kayıt, Takip ve Yardım Birimi"nin oluşturulması
<b>F144</b>	Yabancı ülkelerde tanıtım için basılı materyal hazırlanması ve hedef kitleye uygun saygın dergilere reklam verilmesi
<b>F146</b>	Yaz Okulu uygulamasının yaygınlaştırılması
<b>F147</b>	Yerleşke dışı kurumlarda araştırma ilkelerinin belirlenmesi
<b>F148</b>	Yıllık izinlerin kullanılmasında yasal zorunluluklara uyulması
<b>F149</b>	Yurtiçi ve yurtdışı ziyaret ve toplantılara katılımların kolaylaştırılması ve teşviki

## Ek 5

### AK analizi uygulanan bildirimler listesi

<b>BİL01</b>	Akademik insan gücü yetiştirme eylem planı
<b>BİL02</b>	Akademik özgürlüğü tam olarak yansıtmak
<b>BİL03</b>	Akademik personelin kalitesi yükseltilmeli
<b>BİL04</b>	Anadolu Bil Meslek Yüksek Okulu ile fakültelerin yönetiminde eğitsel özelliklerini dikkate alan bir yaklaşım
<b>BİL05</b>	Araştırma fonu oluşturulması
<b>BİL06</b>	Bilgi toplumunun gereklerine uygun şekilde örgütlenmiş
<b>BİL07</b>	Bilgi ve veri otomasyonunun tam olarak sağlanması ve kâğıtsız üniversiteye geçişin sağlanması
<b>BİL08</b>	Binalar/bloklar arasında alt ve üst geçitler yapılması
<b>BİL09</b>	Bir Dünya üniversitesi
<b>BİL10</b>	Bir ihtisas üniversitesi olmaya çalışılması
<b>BİL11</b>	Bologna Süreci'nin uygulanması
<b>BİL12</b>	Ders içerikleri, derslerde kullanılan araç gereçler ve değerlendirme yöntemleri gözden geçirmeli ve güncelleştirilmeli
<b>BİL13</b>	Doktora sahibi olmanın da ötesinde ek yeterlilikler aranması
<b>BİL14</b>	Dünyanın en iyi üniversitesi ile kıyaslanarak yeni bir kurum yaratılmaya çalışılması
<b>BİL15</b>	Eczacılık Fakültesi açılması
<b>BİL16</b>	Fakülte bazlı yerine program bazlı üniversite ihdas edilmeli
<b>BİL17</b>	Fiziksel engelli öğrencilerle dost bir yerleşke yaratılması
<b>BİL18</b>	İAÜ doktorasını yurt dışında yapmış genç akademisyenler için bir çekim noktası konumuna getirilmesi
<b>BİL19</b>	İAÜ yerleşkesinin İstanbul'un daha merkezi bir bölgesine taşınması
<b>BİL20</b>	İAÜ'deki eğitimin uluslararası standartlara uygun olduğu akredite edilmeli
<b>BİL21</b>	İyi bir İngilizce ve bunun yanında yardımcı olabilecek ikinci bir dil aranması
<b>BİL22</b>	İlk 1000'den öğrencilerin İAÜ'ni tercih edebilecekleri bir ortamın yaratılması
<b>BİL23</b>	Kadro devrinin nedenlerinin belirlenerek kadrolarda devamlılığın sağlanması için önlem alınması
<b>BİL24</b>	Kaliteli öğrenciyi İAÜ'ne çekebilecek akademik bir kadronun oluşturulması için bir eylem planı
<b>BİL25</b>	Kararların merkezilik niteliğinin azalması
<b>BİL26</b>	Kariyer merkezlerinin olması gereken düzeye getirilmesi
<b>BİL27</b>	Kitle ulaşım durakları ile ana yerleşke arasında düzenli ring seferlerinin kurulması
<b>BİL28</b>	Konusunda isim yapmış bilim adamlarını yarı zamanlı olarak üniversiteye çekmek
<b>BİL29</b>	Kütüphanenin geliştirilmesi
<b>BİL30</b>	Lisansüstü çalışmalara ağırlık ve öncelik verilmesi
<b>BİL31</b>	Okurken maddi durumu bozulan öğrencilere yardım edici sistemlerin oluşturulması
<b>BİL32</b>	Öğrenci için çekim alanı olmuş
<b>BİL33</b>	Öğretim kadrosunun nitelikleri ve nicelikleri açısından geliştirilmesi
<b>BİL34</b>	Öğretim üyesi kadrosunun gençleştirilmesi
<b>BİL35</b>	Program Müdürlüğü ve Planlama Müdürlüğü gibi birimlerin yalnızca eşgüdümü ve veri otomasyonunu sağlaması
<b>BİL36</b>	Proje tabanlı bir üniversite olmak
<b>BİL37</b>	Proje tabanlı olabilmek için iyi ve gelişmiş laboratuara sahip olmak
<b>BİL38</b>	Projelerden elde edilen gelire üniversiteye kaynak yaratmak
<b>BİL39</b>	Provostluk ofisinin kurulması
<b>BİL40</b>	Rektörlük Makamı'na bağlı yönetsel birimlerin yeniden örgütlenmesi
<b>BİL41</b>	Seçilmiş alanlara daha çok yatırım yapılması

<b>BİL42</b>	SP hazırlanması ve SP ile bütçe arasında daha organik bağlar kurulması
<b>BİL43</b>	Tıp Fakültesi açılması
<b>BİL44</b>	Ülkenin önemli ancak ihmal edilmiş konularında yoğunlaşmış
<b>BİL45</b>	Üniversite için bir telefon santralinin kurulması
<b>BİL46</b>	Vakıf üniversiteleri alanında ilk 10'a girmiş
<b>BİL47</b>	Yabancı öğrenci sayısının artırılması ve bu amaçla gerekli altyapının oluşturulması
<b>BİL48</b>	Yetki-sorumluluk dengesinin kurulması
<b>BİL49</b>	Yurt dışındaki Türk akademisyenleri ülkeye dönüşleri için cesaretlendirmek
<b>BİL50</b>	Yurt kurulması



## Ek 6

Faaliyet ve bildirimlerden AK analiz sonucunda anahtar kelimelerle ilişkilendirilmeyenlerin listesi

<b>F042</b>	İAÜ Akademik Faaliyet Değerlendirme ve sonuç Raporunun hazırlanması
<b>F106</b>	Personel kontrol sistemleri açısından en azından doçent ve profesörlerinin konumunun düzeltilmesi
<b>F003</b>	Akademik danışmanlık sisteminin iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
<b>F008</b>	Akademisyenlerin demokratik yollarla seçilmiş bir organ önünde adil bir savunma yapmadan görevinden alınamayacağını üniversite politikası olarak benimsenmesi
<b>F025</b>	Bölümlü üniversiteden programlı üniversiteye geçiş için gerekli hazırlıkların yapılması.
<b>F028</b>	Ders seçme özgürlüğünün daha kolay kullanılabilir konuma getirilmesi
<b>F043</b>	İAÜ Akademik Faaliyet Stratejik Planlama Sistemi'nin hazırlanması
<b>F051</b>	İhtiyaç duyulan alanlar dâhilinde Ortadoğu ülkeleri ve BDT dahil yeni uluslararası kurum ve örgütlerin belirlenmesi ve ilişkilerin başlatılması
<b>F056</b>	Kariyer kütüphanesinin kurulması ve geliştirilmesi
<b>F057</b>	Kariyer Merkezleri'nin iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
<b>F068</b>	Kariyer misafirliği (çözüm ortaklarının imkânları doğrultusunda uygun görülen öğrenciler firmalara götürülerek yerinde kariyer günleri düzenlenmesi) sisteminin kurulması
<b>F072</b>	Konaklama sorununun çözülmesi için bir öğretmen evi ya da yurtla yabancı uyruklu öğrencilerin işe ve ibatesi konusunda özel anlaşma yapılması
<b>F074</b>	Kurulmuş olan Dişçilik Fakültesi'nin çalışmalarına başlaması
<b>F099</b>	Öğretim kadrosunun niteliksel ve niceliksel yeterlilik daha üst düzeye çıkartılması için önlem alınması
<b>F117</b>	Projelere özgü tanıtım etkinliklerinin, kurumsal kimlik çerçevesinde, yine bu birim tarafından yönlendirilmesi
<b>F143</b>	Yabancı uyruklu öğrenciler için "Kayıt, Takip ve Yardım Birimi"nin oluşturulması
<b>F146</b>	Yaz Okulu uygulamasının yaygınlaştırılması
<b>F016</b>	Avrasya Üniversiteler Birliği benzeri yapılanmaların bir birim altında ve eşgüdüm içinde etkin görev yapmalarının sağlanması
<b>F023</b>	Bilimsel toplantılara katılma ve bildiri sunma olanaklarının güçlendirilmesi için alınacak önlemleri saptanması ve uygulanması
<b>F030</b>	Devlet bütçesinden vakıf üniversitelerine ayrılan payın yükseltilmesi için gerekli girişimlerin yapılması
<b>F034</b>	Gözetmen Ağabeylik (Tutorship) kurulması için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
<b>F040</b>	Hazırlık Okulu'nun fiziksel ve teknik donanımın iyileştirilmesi ve sınıf mevcutlarının dengelenmesi
<b>F045</b>	İAÜ Eczacılık Fakültesi'nin kurulması
<b>F048</b>	İAÜ Tıp Fakültesi'nin kurulması
<b>F078</b>	MAGNA CHARTA UNIVERSITATUM sistemine üye olunması.
<b>F105</b>	Performans ölçme-izleme-değerlendirme birimi kurulması, performans ölçütlerinin belirlenmesi
<b>F118</b>	Psikolojik rehberlik sisteminin iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
<b>F131</b>	Üniversite otomasyonu, kâğıtsız üniversite ve intranet kurulması bağlamında veri tabanlarının oluşturulması
<b>F132</b>	Üniversite otomasyonu, kâğıtsız üniversite ve intranet kurulması, sistemle bütünleştirilmesi
<b>BİL04</b>	Anadolu Bil Meslek Yüksek Okulu ile fakültelerin yönetiminde eğitsel özelliklerini dikkate alan bir yaklaşım
<b>BİL15</b>	Eczacılık Fakültesi açılması
<b>BİL23</b>	Kadro devrinin nedenlerinin belirlenerek kadrolarda devamlılığın sağlanması için önlem alınması
<b>BİL28</b>	Konusunda isim yapmış bilim adamlarını yarı zamanlı olarak üniversiteye çekmek

<b>BİL39</b>	Provostluk ofisinin kurulması
<b>BİL40</b>	Rektörlük Makamı'na bağlı yönetsel birimlerin yeniden örgütlenmesi
<b>BİL41</b>	Seçilmiş alanlara daha çok yatırım yapılması
<b>BİL42</b>	SP hazırlanması ve SP ile bütçe arasında daha organik bağlar kurulması
<b>BİL43</b>	Tıp Fakültesi açılması
<b>BİL44</b>	Ülkenin önemli ancak ihmal edilmiş konularında yoğunlaşmış
<b>BİL46</b>	Vakıf üniversiteleri alanında ilk 10'a girmiş
<b>BİL48</b>	Yetki-sorumluluk dengesinin kurulması
<b>BİL50</b>	Yurt kurulması

## Ek 7

### Abant Yol Haritası Tartışma Platformu Çözüm Önerileri Kategorileri (ÇÖK) listesi

ÇÖK01	Eğitimin finansmanı ve sürekliliği
ÇÖK02	Öğretim elemanlarının atama, yükseltme ve işten çıkarma kurallarının belirlenmesi
ÇÖK03	Akademik personelin kişisel gelişimine yönelik program ve etkinliklerin düzenlenmesi
ÇÖK04	Araştırma görevlisi eksiğinin alternatif yollarla giderilmesi
ÇÖK05	İmaj geliştirme faaliyetinin alternatif yollarla gerçekleştirilmesi
ÇÖK06	Kurumsallaşma
ÇÖK07	Ders yükünün yeniden düzenlenmesi
ÇÖK08	Eğitim kalitesinin artırılması
ÇÖK09	Bilgisayar kullanımı konusundaki gereksinim ve önerilerin anket yolu ile saptayarak gerekli önlemlerin alınması,
ÇÖK10	Etkin ve yetkin akademik ve idari personel
ÇÖK11	Kongre, konferans ve seminer gibi etkinliklerine katılım için maddi destek verilmesi, TÜBİTAK tarafından tanımlanan Uluslararası Bilimsel dergilerde yayın yapan personel için ödüllendirme sisteminin kurulması,
ÇÖK12	Kurumsal iletişimin gelişmesine yönelik önlemlerin alınması, özellikle personel eğilimlerinin saptanmasına yönelik bir mekanizmanın kurulması,
ÇÖK13	Meslek eğitimi ile ilgili ulusal ve uluslararası örgütlenmelerde öncü rol oynamak
ÇÖK14	Öğrencilerin kendi aralarında ve öğretim üyesi-öğretim üyesi kaynaşmasına yönelik ders dışı etkinliklerin zenginleştirilmesi
ÇÖK15	Rehberlik düzeyinde danışmanlık sistemi
ÇÖK16	Sanayi işbirliği ofisi kurup çözüm ortağı olacak firmaları üniversite ile işbirliğine teşvik edecek çözüm modelleri ve projelerin geliştirilmesini sağlamak
ÇÖK17	Teknoloji ve bilişimin etkin kullanımı
ÇÖK18	Teknopark ve inovasyon merkezini harekete geçirmek
ÇÖK19	Uluslararasılaşma (evrenselleşme)
ÇÖK20	Uydu kampüslerin oluşturulması
ÇÖK21	Üniversiteye girecek öğrenciler için bölüm seçimini ikinci seneden itibaren beklemek, bu sayede öğrenci profilindeki farklılaşmayı yönetebilmek
ÇÖK22	Üst sınıflardaki başarılı öğrencilerin alt sınıflardaki öğrencilere rehberlik ve destek sağlaması,
ÇÖK23	Yabancı öğrenciler için tanıtımı güçlendirmek, bu süreçte mezunların kuracağı ağırları desteklemek
ÇÖK24	Yaşamboyu programlarının diplomaya yönelik değerlendirilmesi
ÇÖK25	Yayın ve araştırma ve mentörlük'ün geliştirilmesi
ÇÖK26	Yetki, sorumluluğun optimum dağılımının sağlanması, ve katılımçılık
ÇÖK27	Yurtdışındaki üniversiteler, programlar ve fonlar ile işbirliğini uzun soluklu somut projeler ile pekiştirmek, bu amaçla bir birim kurmak

## Ek 8

25 Mayıs 2011 Çarşamba katılımlı toplantı katılımcı listesi:

Dr. Mustafa AYDIN	Mütevelli Heyet Başkanı
Prof. Dr. İsmail Hakkı AYDIN	Mütevelli Heyet Başkan Danışmanı
Prof. Dr. Mehmet Salih ÇELİKKALE	Rektör
Prof. Dr. Mustafa ÇIKRIKÇI	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Nurbay GÜLTEKİN	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Hasan SAYGIN	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Yahya Kemal YOĞURTÇU	Fen Edebiyat Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Veysel ULUSOY	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Hikmet SAVCI	Eğitim Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Yadigar İZMİRLİ	Hukuk Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Osman Nuri UÇAN	Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dekan Yrd.
Doç. Dr. Akın MARŞAP	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yrd.
Prof. Dr. Firuz Demir Yaşamış	İletişim Fakültesi
Doç. Dr. Melis OKTUĞ ZENGİN	İletişim Fakültesi
Prof. Dr. Gülümser ÜNKAYA	Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Haydar ÖZPINAR	Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Candan VARLIK	ABMYO Müdürü
Yrd. Doç. Dr. Güven ÖZDEMİR	ABMYO Müdür Yrd.
Prof. Dr. Ali GÜNEŞ	ABMYO BİLGİSAYAR Programları Bölüm Başkanı
Prof. Dr. Şerife CENGİZ	ABMYO İletişim ve Güzel Sanatlar Programları Bölüm Başkanı
Prof. Dr. Cevat KART	ABMYO İktisadi Ve İdari Programları Bölüm Başkanı
Yrd. Doç. Dr. FİLİZ AKSU	ABMYO Sağlık Programları Bölüm Başkanı
Yrd. Doç. Dr. Ahmet ONUR	ABMYO Teknik Programları Bölüm Başkanı

## Ek 9

### A/H etkinlik ilişkisi listesi\*

A/H02	<b>ÇÖK 09</b>	Bilgisayar kullanımı konusundaki gereksinim ve önerilerin anket yolu ile saptayarak gerekli önlemlerin alınması,
	<b>ÇÖK 11</b>	Kongre, konferans ve seminer gibi etkinliklerine katılım için maddi destek verilmesi, TÜBİTAK tarafından tanımlanan Uluslararası Bilimsel dergilerde yayın yapan personel için ödüllendirme sisteminin kurulması,
	<b>ÇÖK 12</b>	Kurumsal iletişimin gelişmesine yönelik önlemlerin alınması, özellikle personel eğilimlerinin saptanmasına yönelik bir mekanizmanın kurulması,
	<b>ÇÖK 18</b>	Teknopark ve inovasyon merkezini harekete geçirmek
	<b>ÇÖK 23</b>	Yabancı öğrenciler için tanıtımı güçlendirmek, bu süreçte mezunların kuracağı ağları desteklemek
	<b>ÇÖK 27</b>	Yurtdışındaki üniversiteler, programlar ve fonlar ile işbirliğini uzun soluklu somut projeler ile pekiştirmek, bu amaçla bir birim kurmak
	<b>F 013</b>	Araştırma, eğitim, yönetim ve hizmet işlevlerinden oluşan akademik özgürlük ölçütlerinin çağdaş koşullara uygun olarak geliştirilmesi
	<b>F 033</b>	Gelişmiş bir kariyer bilgi bankası ve meslekler sözlüğünün öğrencinin hizmetine sokulması
	<b>F 047</b>	İAÜ Stratejik Planı'nın (2008-2012) Akademik ve Kurumsal açılardan geliştirilmesi
	<b>F 060</b>	Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında akademik kadronun iş dünyasından kopuk yaşamalarını engellemek amaçlı akademik personele yönelik iş dünyasını tanıtıcı staj programları düzenlenmesi
	<b>F 063</b>	Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında meslek testi benzeri kişilik, kariyer ve öğrenme stilleri envanteri benzeri testlerin etkin bir biçimde uygulanması
	<b>F 064</b>	Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında öğrencilere eğitimin sürekli olduğu ve üniversiteden aldıkları diplomanın sembolize ettiği tüm bilgi ve birikimlerin bir yıl içerisinde eskiyebileceği gerçeğinin öğretilmesi
	<b>F 067</b>	Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında Web tabanlı veri tabanının oluşturulması ve kariyer portfolyosunun veri tabanına entegrasyonu
	<b>F 094</b>	Öğrencilerinin kendilerini tek tek veya toplu olarak ifade etmeleri dahil kişisel özgürlüklerinin güvence altına alınması

- Raporla belirtildiği gibi, A/H01 hiyerarşik olarak en üstte olduğundan etkililer ilişkilendirmesi yapılmamış ve listede yer almamıştır

A/H03	<b>ÇÖK 19</b>	Uluslararasılaşma (evrenselleşme)
	<b>ÇÖK 23</b>	Yabancı öğrenciler için tanıtımı güçlendirmek, bu süreçte mezunların kuracağı ağırları desteklemek
	<b>ÇÖK 27</b>	Yurtdışındaki üniversiteler, programlar ve fonlar ile işbirliğini uzun soluklu somut projeler ile pekiştirmek, bu amaçla bir birim kurmak
	<b>F 031</b>	Düzenlenecek olan bilimsel etkinliklere katılımcı olarak İstanbul Aydın Üniversitesi ilgili bölüm öğrenci ve akademisyenlerinin katılımının zorunlu tutulması
	<b>F 052</b>	İngilizce Hazırlık Programına kayıtlı öğrencilerin programın bir kurumda yurt dışına gitmesi yerine program sonunda programın bir parçası olarak İngilizcenin anadil olarak konuşulduğu ülkelerden birindeki anlaşmalı olduğumuz bir Üniversitenin yaz dil kursuna gönderilmesinin planlanması
	<b>F 082</b>	Olabilen en fazla sayıda öğrenciye kariyer rehberliği ve koçluğu hizmetlerinin verilmesi
	<b>F 085</b>	Öğrenci değerlendirmesinde öğretim üyesinin tam yetkili kılınması
	<b>F 086</b>	Öğrenciler için fakülteler ve programlar arası yatay geçiş için gerekli hazırlıkların yapılması
	<b>F 087</b>	Öğrencilere Ücretli Akademik Görev Yönetmelik taslağının Senato'ya gönderilmesi
	<b>F 088</b>	Öğrencilerin dal seçme ve edindikleri bilgilerin tanınması da dâhil olmak üzere öğretim özgürlüğüne sahip olduklarının üniversite politikası olarak benimsenmesi
	<b>F 089</b>	Öğrencilerin işe yerleşme oranı ve ücret düzeyleri ile ilgili performans göstergelerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi
	<b>F 090</b>	Öğrencilerin öğretim üyelerini değerlendirme formunun gözden geçirilmesi ve uygulama alanına konulması
	<b>F 091</b>	Öğrencilerin yabancı dil öğrenme güdüsünü yükseltmek amacıyla yönelik olarak, öğrendikleri yabancı dilde sosyal faaliyetler yapmalarının özendirilmesi
	<b>F 092</b>	Öğrencilerin yönetime katılma haklarının kabul edilmesi ve karar organlarına oy hakkı ile katılmalarının güvence altına alınması
	<b>F 093</b>	Öğrencilerin yurtdışı tecrübesi ve pratik kazanabilmelerini teşvik edecek şekilde, seçilmiş üniversitelerin hazırlık okullarıyla süreklilik arz eden kurumsal anlaşmalar yapılması
	<b>F098</b>	Öğretim görevlileri ve öğrenciler arasında değiş-tokuşun teşvik edilmesi
	<b>F 102</b>	Öğretim üyelerinin ve öğrencilerin yabancı dil sorununun giderilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
	<b>F 103</b>	Öğretim üyesi başına düşen öğrenci oranının iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
	<b>F 121</b>	Senato'nun Öğrencilere Ücretli Akademik Görev Yönetmelik taslağını karara bağlaması
	<b>FA01</b>	Avrasya Üniversiteler Birliği benzeri yapılanmaların bir birim altında ve eşgüdüm içinde etkin görev yapmalarının sağlanması
	<b>FA02</b>	Hâlihazırda kendileriyle görüşmeler yapılan yurtdışı öğrenci şirketleriyle yürütülen görüşmelerin sonuçlandırılması ve anlaşmaların imzalanması
	<b>FA03</b>	İAÜ liderliğinde EURAS üyelerinin katılacağı bir eğitim fuarı (Orta Asya'da veya Afrika'da) düzenlenmesi
	<b>FA04</b>	Orta Doğu, Afrika ve BDT ülkelerindeki eğitim fuarlarına katılımın sağlanması
	<b>FA05</b>	Yabancı uyruklu öğrenciler için "Kayıt, Takip ve Yardım Birimi"nin oluşturulması
	<b>BİL16</b>	Fakülte bazlı yerine program bazlı üniversite ihdas edilmeli
	<b>BİL17</b>	Fiziksel engelli öğrencilerle dost bir yerleşke yaratılması
	<b>BİL24</b>	Kaliteli öğrenciyi İAÜ'ye çekebilecek akademik bir kadronun oluşturulması için bir eylem planı
	<b>BİL31</b>	Okurken maddi durumu bozulan öğrencilere yardım edici sistemlerin oluşturulması
<b>BİL35</b>	Program Müdürlüğü ve Planlama Müdürlüğü gibi birimlerin yalnızca eşgüdümü ve veri otomasyonunu sağlaması	
<b>BİL47</b>	Yabancı öğrenci sayısının artırılması ve bu amaçla gerekli altyapının oluşturulması	

<b>A/H04</b>	<b>ÇÖK10</b>	Etkin ve yetkin akademik ve idari personel
	<b>ÇÖK11</b>	Kongre, konferans ve seminer gibi etkinliklerine katılım için maddi destek verilmesi, TÜBİTAK tarafından tanımlanan Uluslararası Bilimsel dergilerde yayın yapan personel için ödüllendirme sisteminin kurulması,
	<b>ÇÖK19</b>	Uluslararasılaşma (evrenselleşme)
	<b>ÇÖK23</b>	Yabancı öğrenciler için tanıtımı güçlendirmek, bu süreçte mezunların kuracağı ağırları desteklemek
	<b>ÇÖK25</b>	Yayın ve araştırma ve mentörlük'ün geliştirilmesi
	<b>F096</b>	Öğrencinin, seçtiği dal programında ihtiyacı olan yabancı dil yeterlilik seviyesine uygun dil öğrenimi görmesine olanak verecek ayrıştırmaların yapılması
	<b>FA06</b>	Hazırlık Okulu'na öğretim görevlisi alımlarında görüşlerine başvurulmak üzere bir "seçici kurul" oluşturulması
	<b>FA07</b>	Hazırlık Okulu'nun fiziksel ve teknik donanımın iyileştirilmesi ve sınıf mevcutlarının dengelenmesi
	<b>BİL21</b>	İyi bir İngilizce ve bunun yanında yardımcı olabilecek ikinci bir dil aranması

A/H05	<b>ÇÖK02</b>	Öğretim elemanlarının atama, yükseltme ve işten çıkarma kurallarının belirlenmesi
	<b>ÇÖK03</b>	Akademik personelin kişisel gelişimine yönelik program ve etkinliklerin düzenlenmesi
	<b>ÇÖK04</b>	Araştırma görevlisi eksikliğinin alternatif yollarla giderilmesi
	<b>ÇÖK07</b>	Ders yükünün yeniden düzenlenmesi
	<b>ÇÖK09</b>	Bilgisayar kullanımı konusundaki gereksinim ve önerilerin anket yolu ile saptayarak gerekli önlemlerin alınması,
	<b>ÇÖK11</b>	Kongre, konferans ve seminer gibi etkinliklerine katılım için maddi destek verilmesi, TÜBİTAK tarafından tanımlanan Uluslararası Bilimsel dergilerde yayın yapan personel için ödüllendirme sisteminin kurulması,
	<b>ÇÖK12</b>	Kurumsal iletişimin gelişmesine yönelik önlemlerin alınması, özellikle personel eğilimlerinin saptanmasına yönelik bir mekanizmanın kurulması,
	<b>ÇÖK23</b>	Yabancı öğrenciler için tanıtımı güçlendirmek, bu süreçte mezunların kuracağı ağları desteklemek
	<b>ÇÖK27</b>	Yurtdışındaki üniversiteler, programlar ve fonlar ile işbirliğini uzun soluklu somut projeler ile pekiştirmek, bu amaçla bir birim kurmak
	<b>F001</b>	AB projelerinin alınması konusunda proje ofisinde çalışanlarla akademisyenler arasında daha sıkı işbirliği ve eşgüdüm koşullarının oluşturulması
	<b>F032</b>	EURAS üyesi üniversitelerle ilişki içinde bulunan üniversitelere "2+2" veya "3+1" formatlı lisans eğitim programları teklif edilmesi
	<b>F036</b>	Hazırlık Okulu bağlamında İAÜ Eğitim Fakültesi ile işbirliği yapılması
	<b>F038</b>	Hazırlık Okulu'nda hizmet içi öğretici eğitimine gereken önem ve özenin gösterilmesi ve bu bağlamda anlaşmalı yurt dışı üniversitelerle işbirlikleri oluşturulması
	<b>F041</b>	Hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenmesi
	<b>F059</b>	Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında 'Massachusetts Institute of Technology' ortak proje geliştirilmesi ve işbirliği yapılması
	<b>F073</b>	Kurulmuş bulunan küresel işbirlikleri ve ilişkilerin değerlendirilmesi, sınıflandırılması, elenmesi veya tazelenmesi
	<b>F080</b>	Milli Eğitim Bakanlığı'yla gerekli görüşmeler yapılarak Türkiye'de okuyarak liseyi bitirmek konumuna gelmiş yabancı uyruklu ve Türk asıllı öğrencilerin İAÜ'ne transferi konusunun ele alınması ve benzer bir önerinin TİKA'ya da götürülmesi
	<b>F095</b>	Öğrencinin yabancı dil öğrenmenin yararları konusunda bilinçlendirilmesi ve bu amaçla öğrencilerin öğrenmeyi öğrenme konusunda yetiştirme amaçlı seminerlere katılımının sağlanması ve bu seminerler için eğitim fakültesi ve diğer fakülteler ile işbirliği yapılması
	<b>F115</b>	Proje yönetim süreçleri ile ilgili her türlü uygulama ilkesi, yöntemi, süreçlerin tasarımı ve bunların uygulanması ile ilgili yönergeleri ve iş akışlarının hazırlanması ve uygulama alanına konulması
	<b>F116</b>	Projeler için yabancı dil bilen sekreter tahsisi
	<b>F123</b>	Türkçe hazırlık eğitimi alacak yabancı uyruklu öğrenciler için müfredatın ve sınıfların oluşturulması
	<b>F128</b>	Uzaktan eğitim derslerinde yer alacak ortak derslerin program ve içeriklerinin belirlenmesi, güncelleştirmelerin yapılması
	<b>F134</b>	Üniversite sanayi işbirliği bağlamında "Teknoloji Merkezi" kurma çalışmalarına devam edilmesi
	<b>F135</b>	Üniversite sanayi işbirliği bağlamında öğrencilerin yerinde uygulama ve yaz stajı kapsamında firmalara yönlendirilerek sektör hakkında deneyim kazanmalarının sağlanması
	<b>F136</b>	Üniversite sanayi işbirliği bağlamında Üniversitemiz mezunlarının işe yerleştirilebilmesi için firmalara özgeçmişlerinin gönderilmesi
	<b>F137</b>	Üniversite sanayi işbirliği bağlamında ve sektörlerin ihtiyaçları doğrultusunda ders içeriklerinin gözden geçirilmesi
	<b>F138</b>	Üniversite sanayi işbirliği bağlamında yakın çevredeki büyük ölçekli firmaların ihtiyaçlarının saptanması
	<b>F139</b>	Üniversite sanayi işbirliği için kariyer fuarı organize edilmesi, konferanslar düzenlenmesi, öğrencilerin firmalarla buluşturulması
	<b>F145</b>	Yabancı üniversitelerle ortak proje, enformasyon ve dokümantasyon değişimi yapılması
	<b>BİL36</b>	Proje tabanlı bir üniversite olmak
	<b>BİL37</b>	Proje tabanlı olabilmek için iyi ve gelişmiş laboratuara sahip olmak



<b>A/H06</b>	<b>ÇÖK02</b>	Öğretim elemanlarının atama, yükseltme ve işten çıkarma kurallarının belirlenmesi
	<b>ÇÖK03</b>	Akademik personelin kişisel gelişimine yönelik program ve etkinliklerin düzenlenmesi
	<b>ÇÖK04</b>	Araştırma görevlisi eksliğinin alternatif yollarla giderilmesi
	<b>ÇÖK07</b>	Ders yükünün yeniden düzenlenmesi
	<b>ÇÖK09</b>	Bilgisayar kullanımı konusundaki gereksinim ve önerilerin anket yolu ile saptayarak gerekli önlemlerin alınması,
	<b>ÇÖK11</b>	Kongre, konferans ve seminer gibi etkinliklerine katılım için maddi destek verilmesi, TÜBİTAK tarafından tanımlanan Uluslararası Bilimsel dergilerde yayın yapan personel için ödüllendirme sisteminin kurulması,
	<b>ÇÖK12</b>	Kurumsal iletişimin gelişmesine yönelik önlemlerin alınması, özellikle personel eğilimlerinin saptanmasına yönelik bir mekanizmanın kurulması,
	<b>ÇÖK17</b>	Teknoloji ve bilişimin etkin kullanımı
	<b>F062</b>	Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında ders içeriklerinin sektörlerin aradığı eleman niteliklerine göre sürekli olarak yenilenebilmelerinin sağlanması
	<b>BİL12</b>	Ders içerikleri, derslerde kullanılan araç gereçler ve değerlendirme yöntemleri gözden geçirmeli ve güncelleştirilmeli

<b>A/H07</b>	<b>ÇÖK02</b>	Öğretim elemanlarının atama, yükseltme ve işten çıkarma kurallarının belirlenmesi
	<b>ÇÖK03</b>	Akademik personelin kişisel gelişimine yönelik program ve etkinliklerin düzenlenmesi
	<b>ÇÖK04</b>	Araştırma görevlisi eksliğinin alternatif yollarla giderilmesi
	<b>ÇÖK07</b>	Ders yükünün yeniden düzenlenmesi
	<b>ÇÖK09</b>	Bilgisayar kullanımı konusundaki gereksinim ve önerilerin anket yolu ile saptayarak gerekli önlemlerin alınması,
	<b>ÇÖK11</b>	Kongre, konferans ve seminer gibi etkinliklerine katılım için maddi destek verilmesi, Tubitak tarafından tanımlanan Uluslararası Bilimsel dergilerde yayın yapan personel için ödüllendirme sisteminin kurulması,
	<b>ÇÖK12</b>	Kurumsal iletişimin gelişmesine yönelik önlemlerin alınması, özellikle personel eğilimlerinin saptanmasına yönelik bir mekanizmanın kurulması,
	<b>ÇÖK17</b>	Teknoloji ve bilişimin etkin kullanımı
	<b>ÇÖK27</b>	Yurtdışındaki üniversiteler, programlar ve fonlar ile işbirliğini uzun soluklu somut projeler ile pekiştirmek, bu amaçla bir birim kurmak
	<b>F021</b>	Bilimsel araştırmalara insan ve finans kaynak sağlanması için önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması
	<b>F075</b>	Kütüphanenin Bilgi Merkezine dönüştürülmesi
	<b>F100</b>	Öğretim üyeleri sistemi benimsemesi ve içselleştirmesi için bilgilendirilmesi.
	<b>FA08</b>	Bilimsel toplantılara katılma ve bildiri sunma olanaklarının güçlendirilmesi için alınacak önlemleri saptanması ve uygulanması
	<b>FA09</b>	Uluslar arası veri tabanlarına üye olunması
	<b>BİL07</b>	Bilgi ve veri otomasyonunun tam olarak sağlanması ve kâğıtsız üniversiteye geçişin sağlanması
	<b>BİL27</b>	Kitle ulaşım durakları ile ana yerleşke arasında düzenli ring seferlerinin kurulması
	<b>BİL38</b>	Projelerden elde edilen gelire üniversiteye kaynak yaratmak

<b>A/H08</b>	<b>ÇÖK09</b>	Bilgisayar kullanımı konusundaki gereksinim ve önerilerin anket yolu ile saptayarak gerekli önlemlerin alınması,
	<b>ÇÖK11</b>	Kongre, konferans ve seminer gibi etkinliklerine katılım için maddi destek verilmesi, TÜBİTAK tarafından tanımlanan Uluslararası Bilimsel dergilerde yayın yapan personel için ödüllendirme sisteminin kurulması,
	<b>BİL25</b>	Kararların merkezilik niteliğinin azalması
	<b>BİL26</b>	Kariyer merkezlerinin olması gereken düzeye getirilmesi

<b>A/H09</b>	<b>ÇÖK03</b>	Akademik personelin kişisel gelişimine yönelik program ve etkinliklerin düzenlenmesi
	<b>ÇÖK05</b>	İmaj geliştirme faaliyetinin alternatif yollarla gerçekleştirilmesi
	<b>ÇÖK06</b>	Kurumsallaşma
	<b>ÇÖK09</b>	Bilgisayar kullanımı konusundaki gereksinim ve önerilerin anket yolu ile saptayarak gerekli önlemlerin alınması,
	<b>ÇÖK11</b>	Kongre, konferans ve seminer gibi etkinliklerine katılım için maddi destek verilmesi, Tubitak tarafından tanımlanan Uluslararası Bilimsel dergilerde yayın yapan personel için ödüllendirme sisteminin kurulması,
	<b>ÇÖK12</b>	Kurumsal iletişimin gelişmesine yönelik önlemlerin alınması, özellikle personel eğilimlerinin saptanmasına yönelik bir mekanizmanın kurulması,
	<b>ÇÖK22</b>	Üst sınıflardaki başarılı öğrencilerin alt sınıflardaki öğrencilere rehberlik ve destek sağlaması,
	<b>FA10</b>	Kariyer kütüphanesinin kurulması ve geliştirilmesi
	<b>FA11</b>	Kariyer Merkezleri'nin iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması

<b>A/H10</b>	<b>ÇÖK03</b>	Akademik personelin kişisel gelişimine yönelik program ve etkinliklerin düzenlenmesi
	<b>ÇÖK09</b>	Bilgisayar kullanımı konusundaki gereksinim ve önerilerin anket yolu ile saptayarak gerekli önlemlerin alınması,
	<b>ÇÖK11</b>	Kongre, konferans ve seminer gibi etkinliklerine katılım için maddi destek verilmesi, TÜBİTAK tarafından tanımlanan Uluslararası Bilimsel dergilerde yayın yapan personel için ödüllendirme sisteminin kurulması,
	<b>ÇÖK12</b>	Kurumsal iletişimin gelişmesine yönelik önlemlerin alınması, özellikle personel eğilimlerinin saptanmasına yönelik bir mekanizmanın kurulması,
	<b>FA12</b>	Ara sınav ve final sınavlarının ağırlıklarını saptamada ve sınav ve ödev sayılarını dengelemede öğretim üyelerinin yetki düzeylerinin artırılması
	<b>FA13</b>	Ders yükünün gözden geçirilerek azaltılması
	<b>FA14</b>	Kadro devrinin nedenlerinin belirlenerek kadrolarda devamlılığın sağlanması için önlem alınması
	<b>FA15</b>	Mesai saati eksikliği nedeniyle ücretlerden kesinti yapılmaması
	<b>FA16</b>	Performans ölçme-izleme-değerlendirme birimi kurulması, performans ölçütlerinin belirlenmesi,

A/H11	<b>ÇÖK02</b>	Öğretim elemanlarının atama, yükseltme ve işten çıkarma kurallarının belirlenmesi
	<b>ÇÖK03</b>	Akademik personelin kişisel gelişimine yönelik program ve etkinliklerin düzenlenmesi
	<b>ÇÖK04</b>	Araştırma görevlisi eksikliğinin alternatif yollarla giderilmesi
	<b>ÇÖK07</b>	Ders yükünün yeniden düzenlenmesi
	<b>ÇÖK09</b>	Bilgisayar kullanımı konusundaki gereksinim ve önerilerin anket yolu ile saptayarak gerekli önlemlerin alınması,
	<b>ÇÖK10</b>	Etkin ve yetkin akademik ve idari personel
	<b>ÇÖK11</b>	Kongre, konferans ve seminer gibi etkinliklerine katılım için maddi destek verilmesi, TÜBİTAK tarafından tanımlanan Uluslararası Bilimsel dergilerde yayın yapan personel için ödüllendirme sisteminin kurulması,
	<b>ÇÖK12</b>	Kurumsal iletişimin gelişmesine yönelik önlemlerin alınması, özellikle personel eğilimlerinin saptanmasına yönelik bir mekanizmanın kurulması,
	<b>F006</b>	Akademik personelin araştırma yapma olanaklarını geliştirici önlemler alınması.
	<b>F007</b>	Akademik personelin çalışma saatlerinin yeniden düzenlenmesi
	<b>F010</b>	Akademisyenlerin öğretim, araştırma, yayın yapma ve tüm kişisel özgürlüklerinin (örgütlenme dahil) üniversite politikası olarak benimsenmesi ve yerine gelmesi için önlemlerin alınması
	<b>F014</b>	Araştırma Danışmanlığı / Yazma Merkezi'nin iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
	<b>F015</b>	Araştırma özgürlüğüne içerik ve anlam kazandırılması
	<b>F018</b>	Bilimsel Araştırma Kurulunun çalışır hale gelmesi
	<b>F019</b>	Bilimsel araştırma projeleri ve dış finansmanlı projelerin, buluş, açıklama, değerlendirme ve patent başvuruları ile ürün bazındaki çıktılarının ticarileştirilmesi sürecindeki Fikri Haklar Mülkiyeti süreçlerinin izlenmesi ve patent başvurularına dönüşmesinin sağlanması
	<b>F020</b>	Bilimsel araştırma ve projelerin nitelik ve niceliğinin geliştirilmesi, pazarlama stratejisinin belirlenmesi
	<b>F024</b>	Bologna sürecine uyum çalışmalarının sonuçlandırılması
	<b>F027</b>	Demokratik öz yönetim sistemine geçilmesi için gerekli önlemlerin alınması (akademik ve idari işlerin yürütülmesinde yer alma hakkı ve olanağı, yönetim organlarının özgürce seçilmesi, akademik kesimlerinin temsili gibi).
	<b>F039</b>	Hazırlık Okulu'nda ölçme ve değerlendirme sisteminin uluslararası normlara uygun olarak standartlaştırılması, başarı ölçütlerinin neleştirilmesi ve bu ölçütlere uyulması,
	<b>F050</b>	İAÜ'de uluslararası bir "Open Day" organizasyonu için ön çalışmaların yapılması, bugünün geleneksel bir uluslararası etkinlik haline dönüştürülmesi
	<b>F054</b>	Kariyer etkinlikleri ve fuar organizasyonları (sanayi grup temsilcileri, holdingler, meslek kuruluşlarının yer aldığı, konferanslar, sergiler, yarışmalar) düzenlenmesi
	<b>F055</b>	Kariyer geliştirme amaçlı seminerler, grup çalışmaları ve konferanslar yapılması
	<b>F058</b>	Kariyer merkezlerinin çalışma kapsamının ABMYO odaklı olmaktan çıkartılarak tüm üniversite öğrencilerini kapsamı içine almasının sağlanması
	<b>F061</b>	Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında birinci sınıfın tüm üniversitede ortak olmasının sağlanması ve gerekli çalışmalardan sonra öğrencinin bölümünü seçebilmesine olanak sağlanması
	<b>F065</b>	Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında öğrencilerin girişimcilik yönünün zenginleştirilmesi, atölye çalışmaları ve yarışma projeleri ile yükselen iş kolları konusunda öğrencilerin bilgilendirilmesi
	<b>F066</b>	Kariyer merkezlerinin geliştirilmesi bağlamında öğrencilerin staj çalışmalarının yanı sıra yarı zamanlı çalışmaya, sivil toplum örgütlerinde ve kulüplerde aktif görev almaya sevk edilmesi
<b>F069</b>	Kendi içinde alt birimleri olan, ekibi asli olarak bu alanda çalışan, bu çalışmasını mükemmeliyete taşımasına ortam yaratacak olan mekân, zaman, donanım, serbesti, bilgi, tecrübe, yetki ve sorumluluğa sahip bir Uluslararası İlişkiler Müdürlüğü kurulması ve ofis gereksinimlerinin karşılanması	

<b>F070</b>	Kişisel Araştırma Fonu konusunda izlenecek sosyal pazarlama stratejisinin belirlenmesi
<b>F071</b>	Kişisel Araştırma Fonu yönetmeliğinin hazırlanarak fonun etkin hale getirilmesi
<b>F083</b>	Open Arab University ile birlikte öteki uzaktan eğitim üniversiteleriyle de görüşülmesi ve "distance learning" sisteminde ortak çalışmalar yapılması
<b>F101</b>	Öğretim üyelerinin görev ve ödevlerinin düzenlenmesinde araştırma ve öğretimin birbirinden ayrılmaz bir bütün teşkil ettiği ilkesine bağlı kalınmasının üniversite politikası konumuna getirilmesi ve Üniversite Senatosu'nca karar altına alınması
<b>F107</b>	Proje geliştirme çalışmaları bağlamında araştırma ve lisansüstü eğitim politikalarını içeren bir yönetmelik hazırlanması ve uygulama alanına konulması
<b>F108</b>	Proje geliştirme çalışmaları bağlamında arşiv özelliği olan bilgilerin veri tabanında depolanması, bu bilgilerin web sayfasında yayınlanması ve ilgili kişilerin bu bilgilere ulaşmasının sağlanması
<b>F109</b>	Proje geliştirme çalışmaları bağlamında öğretim elemanlarının çalışma alanları ve ilgileri ile gerçekleştirmiş oldukları projelere ilişkin veritabanları oluşturulması
<b>F110</b>	Proje geliştirme çalışmaları bağlamında proje sözleşmelerinin ve bütçelerinin yönetimiyle ilgili proje yönetim yazılımlarının ve kılavuzlarının hazırlanması, güncellenmesi ve uygulama alanına konulması
<b>F111</b>	Proje geliştirme çalışmaları bağlamında uluslararası bilimsel dergilere üye olunması
<b>F112</b>	Proje geliştirme çalışmaları bağlamında üniversite dışı (özel sektör ve STÖ dâhil) finansman kaynaklarının sıkı bir şekilde izlenmesinin ve personele duyurulmasının güvence altına alınması için önlemler alınması
<b>F113</b>	Proje geliştirme çalışmaları bağlamında Üniversitemizin her Bölümünü temsil eden öğretim üyelerinden oluşan 'Projeler Yürütme ve Denetleme Kurulu'nun oluşturulması
<b>F114</b>	Proje geliştirme çalışmalarının akademik performans kriterlerinde değerlendirilmesi ve yayın yapanların desteklenmesi
<b>F125</b>	Uluslararası Akademik İlişkiler Koordinatörlüğünün kurul olarak yapılandırılması
<b>F126</b>	Uzaktan eğitim çalışmaları için eşzamsız eğitim içeriklerinin temini
<b>F127</b>	Uzaktan eğitim çalışmaları için ortak ders verecek öğretim elemanlarının belirlenmesi ve eğitimi
<b>F129</b>	Uzaktan eğitimle ilgili altyapının hazırlanması
<b>F130</b>	Üniversite kapsamında Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu ya da Kurulu oluşturulması ve bütçe olanağına kavuşturulması
<b>F133</b>	Üniversite personelinin bilimsel araştırmaların ağırlıkta olduğu projelere yönlendirilmesi ve böylelikle Üniversite'nin bilimsel altyapısının geliştirilmesinin ve yayın sayısının artırılmasının güvence altına alınması
<b>F140</b>	Üniversitenin Stratejik Planı ve faaliyeti düzenleyen birimin yıllık hedefleri ile koordineli olarak önerilen akademik faaliyetlerin Uluslararası Akademik İlişkiler ve Projeler Kurulu (UAIİK) Toplantısı'nda görüşülüp karara bağlanarak Üniversite Senatosu'na sunulması
<b>F141</b>	Yabancı dil öğretmenlerine deneyimlerini paylaşımları için ortam sağlanması
<b>F142</b>	Yabancı öğrencilerin Üniversiteye girmeleri için gerekli altyapı ve tanıtım çalışmalarının yapılması
<b>FA17</b>	Bilimsel etkinlik alanlarının belirlenmesinde öğretim üyeleri arasında etkileşimi yaratacak bir mekanizma oluşturulması
<b>FA18</b>	Negatif performans: "Plagiarism" ya da aşırı macilik konusunda izlenecek politikaların saptanması
<b>FA19</b>	Yerleşke dışı kurumlarda araştırma ilkelerinin belirlenmesi
<b>FA20</b>	Yurtiçi ve yurtdışı ziyaret ve toplantılara katılımların kolaylaştırılması ve teşviki
<b>BİL05</b>	Araştırma fonu oluşturulması
<b>BİL14</b>	Dünyanın en iyi üniversitesi ile kıyaslanarak yeni bir kurum yaratılmaya çalışılması
<b>BİL20</b>	İAÜ'deki eğitimin uluslararası standartlara uygun olduğu akredite edilmeli
<b>BİL30</b>	Lisansüstü çalışmalara ağırlık ve öncelik verilmesi
<b>BİL47</b>	Yabancı öğrenci sayısının artırılması ve bu amaçla gerekli altyapının oluşturulması

A/H12	<b>ÇÖK02</b>	Öğretim elemanlarının atama, yükseltme ve işten çıkarma kurallarının belirlenmesi
	<b>ÇÖK03</b>	Akademik personelin kişisel gelişimine yönelik program ve etkinliklerin düzenlenmesi
	<b>ÇÖK04</b>	Araştırma görevlisi eksiğinin alternatif yollarla giderilmesi
	<b>ÇÖK07</b>	Ders yükünün yeniden düzenlenmesi
	<b>ÇÖK09</b>	Bilgisayar kullanımı konusundaki gereksinim ve önerilerin anket yolu ile saptayarak gerekli önlemlerin alınması,
	<b>ÇÖK10</b>	Etkin ve yetkin akademik ve idari personel
	<b>ÇÖK11</b>	Kongre, konferans ve seminer gibi etkinliklerine katılım için maddi destek verilmesi, TÜBİTAK tarafından tanımlanan Uluslararası Bilimsel dergilerde yayın yapan personel için ödüllendirme sisteminin kurulması,
	<b>ÇÖK12</b>	Kurumsal iletişimin gelişmesine yönelik önlemlerin alınması, özellikle personel eğilimlerinin saptanmasına yönelik bir mekanizmanın kurulması,
	<b>ÇÖK27</b>	Yurtdışındaki üniversiteler, programlar ve fonlar ile işbirliğini uzun soluklu somut projeler ile pekiştirmek, bu amaçla bir birim kurmak
	<b>F004</b>	Akademik faaliyet düzenleyecek birimin yöneticisi tarafından UAİPK Toplantılarına faaliyet planlama ve yürütmesiyle ilgili bilgilendirmelerin yazılı olarak yapılması
	<b>F005</b>	Akademik fırsat eşitliğinin üniversite politikası olarak benimsenmesi ve uygulamaya geçirilmesi için gerekli önlemlerin alınması
	<b>F009</b>	Akademisyenlerin meslektaşlarıyla iletişim ve kapasitelerini geliştirme için işbirliği yapma hakkına sahip olduklarının üniversite politikası konumuna getirilmesi
	<b>F011</b>	Akademisyenlerin örgütlenme ve dayanışma haklarının gözetilmesi
	<b>F017</b>	Bilginin edinilmesinde ve kullanılmasında dünyadaki tüm akademik çevrelerin eşit konuma sahip olmalarını sağlamak için çaba gösterilmesinin ve bu amaçla bölgesel, politik ya da benzeri diğer engelleri aşan uluslararası bir akademik işbirliğinin teşvik edileceğinin üniversite politikası olarak benimsenmesi
	<b>F026</b>	Çekirdek kadro yöneticisinin, akademik ve idari birimlerden destek almasına imkân verecek idari yetkiye kavuşturulması; akademik ve idari birimlerin de bu sorumluluğu üstlenmelerinin sağlanması ve bütçelendirilmesi
	<b>FA21</b>	ABD Üniversiteleriyle (Boston, Harvard, MIT, Columbia) ortak "Liderlik Sertifika Programı" düzenlenmesi
	<b>FA22</b>	İhtiyaç duyulan alanlar dâhilinde Ortadoğu ülkeleri ve BDT dahil yeni uluslararası kurum ve örgütlerin belirlenmesi ve ilişkilerin başlatılması
	<b>FA23</b>	Konusunda isim yapmış bilim adamlarını yarı zamanlı olarak üniversiteye çekmek
	<b>FA24</b>	Suudi Arabistan ve Körfez ülkelerinin ziyaret edilmesi, bu ülkelerin Milli Eğitim Bakanlıkları ile görüşmeler yapılması
	<b>BİL01</b>	Akademik insan gücü yetiştirme eylem planı
<b>BİL18</b>	İAÜ doktorasını yurt dışında yapmış genç akademisyenler için bir çekim noktası konumuna getirilmesi	

<b>A/H13</b>	<b>ÇÖK02</b>	Öğretim elemanlarının atama, yükseltme ve işten çıkarma kurallarının belirlenmesi
	<b>ÇÖK03</b>	Akademik personelin kişisel gelişimine yönelik program ve etkinliklerin düzenlenmesi
	<b>ÇÖK04</b>	Araştırma görevlisi eksiğinin alternatif yollarla giderilmesi
	<b>ÇÖK07</b>	Ders yükünün yeniden düzenlenmesi
	<b>ÇÖK09</b>	Bilgisayar kullanımı konusundaki gereksinim ve önerilerin anket yolu ile saptayarak gerekli önlemlerin alınması,
	<b>ÇÖK10</b>	Etkin ve yetkin akademik ve idari personel
	<b>ÇÖK11</b>	Kongre, konferans ve seminer gibi etkinliklerine katılım için maddi destek verilmesi, TÜBİTAK tarafından tanımlanan Uluslararası Bilimsel dergilerde yayın yapan personel için ödüllendirme sisteminin kurulması,
	<b>ÇÖK12</b>	Kurumsal iletişimin gelişmesine yönelik önlemlerin alınması, özellikle personel eğilimlerinin saptanmasına yönelik bir mekanizmanın kurulması,
	<b>ÇÖK25</b>	Yayın ve araştırma ve mentörlük'ün geliştirilmesi
	<b>ÇÖK27</b>	Yurtdışındaki üniversiteler, programlar ve fonlar ile işbirliğini uzun soluklu somut projeler ile pekiştirmek, bu amaçla bir birim kurmak

<b>A/H14</b>	<b>ÇÖK03</b>	Akademik personelin kişisel gelişimine yönelik program ve etkinliklerin düzenlenmesi
	<b>ÇÖK09</b>	Bilgisayar kullanımı konusundaki gereksinim ve önerilerin anket yolu ile saptayarak gerekli önlemlerin alınması,
	<b>ÇÖK11</b>	Kongre, konferans ve seminer gibi etkinliklerine katılım için maddi destek verilmesi, Tubitak tarafından tanımlanan Uluslararası Bilimsel dergilerde yayın yapan personel için ödüllendirme sisteminin kurulması,
	<b>ÇÖK12</b>	Kurumsal iletişimin gelişmesine yönelik önlemlerin alınması, özellikle personel eğilimlerinin saptanmasına yönelik bir mekanizmanın kurulması,
	<b>ÇÖK27</b>	Yurtdışındaki üniversiteler, programlar ve fonlar ile işbirliğini uzun soluklu somut projeler ile pekiştirmek, bu amaçla bir birim kurmak
	<b>BİL29</b>	Kütüphanenin geliştirilmesi

<b>A/H15</b>	<b>FA25</b>	Akademik danışmanlık sisteminin iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
	<b>FA26</b>	Gözetmen Ağabeylik ( <i>Tutorship</i> ) kurulması için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
	<b>FA27</b>	Konaklama sorununun çözümlenmesi için bir öğretmen evi ya da yurtla yabancı uyruklu öğrencilerin iâşe ve ibatesi konusunda özel anlaşma yapılması
	<b>FA28</b>	Maddi desteğe ihtiyacı olan öğrencilere burs verilmesi için gerekli yapılanmanın oluşturulması
	<b>FA29</b>	Psikolojik rehberlik sisteminin iyileştirilmesi için alınacak önlemlerin saptanması ve uygulanması
	<b>FA30</b>	Yurt kurulması
	<b>BİL17</b>	Fiziksel engelli öğrencilerle dost bir yerleşke yaratılması



















## REFERANSLAR

Durman, M., (2009) Yükseköğretimde Kalite  
(<http://kalite.istanbul.edu.tr/dokuman/sunumlar/yusekogretimde-kalite.pdf>) erişim: Haziran 2011

Ger, M., Onurlu, S., (2011) İstanbul Aydın Üniversitesi Yol Haritası Tartışma Platformu Sonuçları

Petrash G., (2000) 'Startegy: Compelling Word, Complex Concept' *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*, Morey, D., Thuraisingham, S., Maybury, M., and Thuraisingham, B., (Eds.). MIT Press, Cambridge, MA, USA, s.13-18.

Yaşamış, F.D. (2010) İstanbul Aydın Üniversitesi 2015: Stratejiler Ve Yol Haritası

YÖK VAKIF YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETMELİĞİ  
(<http://www.yok.gov.tr/content/view/490/183/lang,tr/>) erişim: Haziran 2011

YÖDEK Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi  
(Sürüm: 2007/1.1)  
(<http://www.yodek.org.tr/yodek/files/7aa12f8d2582deb44d4249c7aa4a2020.pdf>) erişim:  
Haziran 2011

Petrash, A., Bontis, N., Hardie T., (2007) Organizational Size and Knowledge Flow: A Proposed Theoretical Link, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8 No. 4, s. 610-627.