

## **Kurumsal Akreditasyon Raporu**

### **İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ**

#### **Değerlendirme Takımı**

PROF. DR. AYSEGUL TAYLAN OZKAN (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. AYNUR AYŞE KARADUMAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. HİCRAN YILDIZ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. EROL ARCAKLIOĞLU (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DOÇ. DR. ÜMMÜHAN AVCI (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

KALİTE KOORDİNATÖRÜ ŞAFAK GÜR (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

KALİTE KOORDİNATÖRÜ CANAN CENGİZ (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

BERKAY TARIM (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

# ÖZET

## 1. Özet

İstanbul Arel Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Raporu (KAR), Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından görevlendirilmiş İstanbul Arel Üniversitesi Değerlendirme Takımınca kurumsal kalite olgunluk düzeyinin tespit edilmesine yönelik olarak hazırlanmıştır. Üniversite, 2022 yılı Kurumsal Akreditasyon Programı Kılavuz Sürüm 3.0'da yer alan Dereceli Değerlendirme Anahtarındaki 4 ana başlık, 14 ölçüt ve 46 alt ölçüt çerçevesinde değerlendirilmiştir.

İstanbul Arel Üniversitesi'ne 8 kişilik değerlendirme takımımızla 21 Ekim 2022 tarihinde çevrim içi ön ziyaret, 20-23 Kasım 2022 tarihleri arasında yerinde Kemal Gözükara ile Cevizlibağ Yerleşkeleri saha ziyaretleri gerçekleştirilmiştir. Bu ziyaretler sırasında üniversite Mütevelli Heyeti Başkanı, üniversite üst yönetimi, Senato ve Yönetim Kurulu, Kalite Komisyonu üyeleri, akademik ve idari birim yöneticileri, akademik ve idari personeli, öğrencileri ve dış paydaşları ile toplantılar yapılmıştır.

Kurumsal Akreditasyon Programı sürecinde, Üniversitenin Kurum İç Değerlendirme Raporları, Kurumsal Geri Bildirim Raporu, Kurumsal İzleme Raporu, Kurum Gösterge Raporları, 2017-2023 Stratejik Planı, resmi web sayfası ve resmi sosyal medya hesapları yanı sıra kurumdan talep edilen ek bilgi ve belgeler de titizlikle incelenmiştir. Değerlendirilen dokümanlardaki hususlar, akademik, idari personel ve öğrencilerle yapılan görüşme, toplantı, ortak mekanların ziyaretinde yapılan gözlem ve incelemelerle açıklığa kavuşturulmuştur. Mütevelli Heyet Başkanı, Rektör, Rektör Yardımcıları, Kalite Komisyonu Üyeleri, Senato ve Yönetim Kurulu Üyeleri, akademik, idari ve araştırma birimlerinin yöneticileri, dış paydaşları, çalışanları ve öğrencilerle yapılan görüşmelerden edinilen geri bildirimler bu raporda yansıtılmıştır.

18 Mayıs 2007 tarihinde kurulan İstanbul Arel Üniversitesi 7 fakülte, 1 meslek yüksek okulu, 1 lisansüstü eğitim enstitüsü ve 13 uygulama araştırma merkezine sahiptir. Üniversitenin üst yönetiminin liderliğinde kalite güvence sisteminin oluşturulması ve kalite kültürünün yaygınlaştırılması yönünde attığı adımlar son derece değerlidir.

Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) kapsamında gerek ziyaretler süresince yapılan toplantı ve incelemelerde gerek ek bilgi ve belgelerin temini konusunda Değerlendirme Takımımıza destek olan, nazik yaklaşımlarıyla içten paylaşımlarda bulunan ve samimi misafirperverlik gösteren başta Mütevelli Heyet Başkanı Özgür GÖZÜKARA, Rektör Prof. Dr. Ercan GEGEZ ve rektör yardımcıları Prof. Dr. Ergül BERBER ile Prof. Dr. Ayşe YİĞİT ŞAKAR olmak üzere, Üniversite Senatosu ve Yönetim Kuruluna, Kalite Komisyonu üyelerine, akademik ve idari birim yöneticilerine, personeline, öğrencilere ve dış paydaşlara çok teşekkür ediyoruz. 2022 yılı KAP Değerlendirme sonuçlarının; İstanbul Arel Üniversitesi'nin eğitim ve araştırma çalışmalarındaki gelişimine, vizyonuna ve kalite çalışmalarına katkı vermesini umuyor, tüm Üniversite yöneticilerine, akademik, idari personeline ve öğrencilerine çalışmalarında başarılar diliyoruz.

## KURUM HAKKINDA BİLGİLER

İstanbul Arel Üniversitesi, Kemal Gözükara Eğitim ve Kültür Vakfı'nın aldığı karar ile 09.05.2007 tarih ve 2809/5656 Ek.76 Sayılı Kanun ile 18 Mayıs 2007 tarih ve 26526 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak kurulmuştur. Başlangıçta 4'ü lisans ve 15'i ön lisans olmak üzere 19 bölüm/programda, toplam 681 öğrenci ile eğitim öğretime başlanmıştır. 2022 yılında Üniversitede eğitim ve öğretim hizmeti Kemal Gözükara, Sefaköy ve Cevizlibağ yerleşkelerinde konuşlanmış Fen-Edebiyat Fakültesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İletişim Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Tıp Fakültesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Meslek Yüksekokulu, Yabancı Diller Yüksekokulu ile sunulmaktadır.

İstanbul Arel Üniversitesi'nin misyonu "Eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet etkinliklerini uluslararası kalite standartları doğrultusunda yürütmek; Atatürk ilkeleri ve Cumhuriyet değerlerine duyarlı, dünya insanı olma bilincine sahip, hukukun üstünlüğüne, etik ilkelere, insan haklarına ve farklılıklara saygılı, eleştirel ve yaratıcı düşünebilen, özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek"; vizyonu ise "Sürekli değişen toplumsal, kültürel, ekonomik ve teknolojik gereksinimleri tespit ve tahlil edebilecek, bu gereksinimlerin karşılanmasına yönelik yenilikçi bilimsel araştırma ve mesleki faaliyetleri yürütebilecek bireyler yetiştiren, uluslararası tanınırlığa sahip, çağdaş bir eğitim ve araştırma üniversitesi olmak" ifadeleriyle tanımlanmıştır. Kurumun temel değerleri "Bilimsel ve akademik özerklik; Cumhuriyetin temel ilkelerine bağlılık; Öğrenci odaklılık; Eleştirel düşünce; Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik; İnsana ve doğaya saygı, çevre bilinci ve toplumsal sorumluluk; Etik değerlere bağlılık; Çok seslilik ve katılımcılık; Disiplinlerarasılık"tır.

Üniversitenin 2017-2023 Stratejik Planında "Eğitim-Öğretim, Bilimsel Araştırma ve Teknoloji Üretimini Güçlendirme", "Topluma Hizmet ve Halkla İlişkiler", "Uluslararasılaşma", "Kampüs Yaşamı," "Çalışan ve Öğrenci Memnuniyeti", "Kurum Kültürü ve Öğrencilere Kazandırılacak Değerler" "İnsan Kaynakları Politikası" olmak üzere yedi alanda 10 amaç, 26 hedef belirlenmiştir. Bu hedefler 110 performans göstergesi ile izlenmektedir.

Bir vakıf üniversitesi olan İstanbul Arel Üniversitesi, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile 28/3/1983 tarihli ve 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanununa uygun bir yönetim yapısında tasarlanmış olup Mütevelli Heyeti, Üniversitenin en yüksek karar organıdır. Kurumun yönetimi, işleyişi, denetimi ve görevlerine ilişkin esaslar 31 Ağustos 2020 tarih ve 31230 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan İstanbul Arel Üniversitesi Ana Yönetmeliğinde tanımlanmıştır.

Kurumda 4.4.2012 tarihinden itibaren kurulmuş olan işlerliğe sahip bir Kalite Komisyonu bulunmakta olup, çalışmaları temel olarak üç ana başlık altında toplanmıştır:

- Eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri ile idari hizmetlerin değerlendirilmesi, izlenmesi ve kalitesini geliştirmek,
- Akreditasyon ve kalite düzeyinin onaylanması için yapılacak her türlü çalışmayı yürütmek,
- İç ve dış kalite güvence sisteminin oluşturulması ve işletilmesi ile kurumsal ve program iç ve dış değerlendirme süreçlerini yürütmek.

Süreçler eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, uluslararasılaşma, toplumsal katkı ve yönetim olmak üzere beş ana başlıkta izlenmektedir.

## **A. LİDERLİK, YÖNETİM VE KALİTE**

### **1. Liderlik ve Kalite**

Kurum, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında tüm vakıf üniversiteleri için belirlenen yönetim yapısına uygun olarak yapılandırılmıştır. Mevzuata uygun şekilde tasarlanan yönetim ve işleyiş yapısına sahip olan kurumun organizasyon şeması da oluşturulmuştur. Üniversitenin yönetimi, işleyişi, denetimi ve görevlerine ilişkin esaslar 31 Ağustos 2020 tarih ve 31230 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan İstanbul Arel Üniversitesi Ana Yönetmeliğinde yeniden tanımlanmıştır. Kurum organizasyon yapısı ve yönetimi, üniversitenin misyon-vizyonu doğrultusunda belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmayı garanti altına alacak şekilde oluşturulmuştur.

Kurumun ana süreçleri (Stratejik Yönetim Süreci, Eğitim-Öğretim Süreci, Araştırma ve Geliştirme Süreci, Toplumsal Katkı Süreci, İdari Yönetim Süreci) tanımlanmış ve iş akışları ile süreçlerin daha etkin işletilmesi, yönetime iç paydaşların katılımının sağlanması amacıyla kurul ve komisyonlar oluşturulmuştur. Kurumun işleyişine ilişkin tüm mevzuat internet sayfasında yayımlanmıştır.

İdari faaliyetlerin etkin şekilde yürütülmesi ve süreçlerin takibini iç kontrol mekanizması ile izlenerek güncellenmektedir. Ayrıca, kurum kalite süreçlerini planlamak, izlemek ve iyileştirmek için, Rektörlüğün liderliğinde her idari birim ve akademik birimi temsilen bir üyenin bulunduğu Kalite Komisyonu 2022 yılında güncellenmiştir. Kalite süreçlerinin yaygınlaştırılması ve kalite süreçlerine katılımın arttırılmasını sağlamak için kalite koordinatörlüğü, kalite çalışma grupları ve birim kalite komisyonları oluşturulmuş yanı sıra akademik/idari/öğrenci kalite temsilcileri belirlenmiştir. Kurum genelinde kurul ve komisyonlarda alınan kararlar kayıt altına alınmaktadır. Kurum genelinde proaktif yaklaşımların etkin ve yaygın şekilde kullanıldığı görülmekle birlikte, sadece idari süreçlere yönelik yapısal ve sistematik bir risk yönetimi yaklaşımı bulunmaktadır.

Kurumda Mütevelli Heyet Başkanı, Rektör, Rektör Yardımcıları ve süreç liderlerinin yükseköğretim ekosistemindeki değişim, belirsizlik ve karmaşıklığı dikkate alan bir kalite güvencesi sistemi ve kültürü oluşturma konusundaki sahipliği ve motivasyonu yüksektir. Kurumda pandemi döneminde hayata geçirilen uygulamalar (Yeni Koronavirüs Salgını Danışma Komisyonu, Salgın Kurulu vb.) ile kampüs binalarından birinde gerçekleşen göçük sonrası eğitim öğretim sürecinin aksamasını önlemeye yönelik çalışmalar (Öğrencilerin farklı kampüslere yönlendirilmesi, online eğitimler vb.), Üniversitede proaktif yaklaşımların etkin şekilde gerçekleştirildiğini göstermektedir. Söz konusu yaklaşımlar, Üniversite üst yönetiminin kurumu çevik bir liderlik yaklaşımıyla yönettiğini kanıtlamaktadır. Kurumda mütevelli heyet ve rektörlük dahil tüm birimlerde liderlik anlayışı ve koordinasyon kültürü yerleşmiştir. Mütevelli heyet, rektörlük, iç ve dış paydaşlar, akademik ve idari birimler ile yönetim arasında etkin bir iletişim ağı olduğu gözlenmiştir. Liderler kurumun stratejilerine yönelik faaliyetleri, ilişkileri ve zamanı etkin ve dengeli bir biçimde yönetmektedir. Mütevelli heyet başkanı ve Rektör başta olmak üzere, tüm liderlerin sadece çalışanlarla değil, dış paydaşlarla da kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmaya yönelik yön birliği ve motivasyon sağladığı görülmektedir. Kurum liderleri, tüm çalışanları dış paydaşlarla işbirliği yapma konusunda da teşvik etmekte ve desteklemektedir. Üniversitedeki yöneticilerin liderlik özelliklerinin ve yetkinliklerinin değerlendirilmesi amacıyla "Liderlik Becerileri Anketi" uygulanmaktadır. Bu anket sonuçları göz önünde bulundurularak dekanlar, bölüm başkanları ve idari birim yöneticilerine yönelik "İletişim Becerileri, Liderlik-İletişim-Motivasyon" gibi konularda eğitimler verilmiştir. Üst yönetimin teşvikiyle kalite kültürünün kurum geneline yayılımının sağlanması ve içselleştirilmesi amacıyla periyodik anketler uygulanmakta (Kurum Kalite Kültürü Anketi, Akademik ve idari personel ile öğrencilere uygulanan Yönetişim Hizmetleri Memnuniyet Anketi, vb.), toplantılar ve eğitimler (YÖKAK temsilcilerinin davet edilmesi, vb.) düzenlenmektedir.

İstanbul Arel Üniversitesi değişim yönetimine yönelik üç bileşenli bir model uygulamaktadır: İçeriye Bakmak, İleriye Bakmak, Dışarıya Bakmak. Kurum geleceğe uyum için, misyon ve vizyonu doğrultusunda dönüşümü ve değişimi sağlamak amacıyla kıyaslamalardan yararlanmaktadır. Ayrıca, iç ve dış paydaşlar ile kurduğu açık iletişim kanalları ve toplantılar aracılığıyla bilimsel ve teknolojik gelişmeleri (yenilik yönetimi) izlemektedir. İç ve dış paydaşlardan gelen yenileşim önerileri kurum üst yönetimine sunulmaktadır. Kurumda gerçekleştirilmesi düşünülen değişiklik önceliği, önemi, olumlu ve olumsuz etkileri açısından ilgili kurullarda analiz edilmekte, uygulanması yönünde fikir birliğine varılan değişiklikler hayata geçirilmektedir. Yapılmasına onay verilen değişikliklerin kurum süreçlerini etkilemeden entegre olabilmesi amacıyla, e-mail, EBYS, toplantı gibi kurum içi iletişim araçlarıyla yayılımı sağlanmaktadır. Bununla birlikte, değişikliklerin hayata geçirilmesi için çalışanların eğitilmesi gerektiren durumlarda da hizmet içi eğitim, eğiticinin eğitimi gibi programlar uygulanmaktaysa da bu eğitimlere katılımın sınırlı kaldığı izlenmiştir.

Bilimsel, sosyal, kültürel ve teknolojik yenilikler doğrultusunda iç ve dış paydaşlardan gelen önerilerle Kurumun geleceğe hazırlanması amacıyla çok sayıda Ar-ge merkezi ve laboratuvarların kurulduğu görülmektedir. Ayrıca, iç ve dış paydaş görüşleri alınarak küresel eğilimler ve ulusal hedefler doğrultusunda eğitim öğretim müfredatını güncellemektedir. Yine, kurumu ve öğrencileri geleceğe hazırlamak için güncel bilgilerin ve teknolojik gelişmelerin öğrencilere aktarmak amacıyla sektör uzmanları tarafından yürütülen derslerin (marka dersler, vb) müfredata eklendiği görülmektedir.

Kurumda iç kalite güvence mekanizmaları kurulmuş olup, kurum genelinde benimsenmesini ve yayılımını sağlamak için eğitimler, toplantılar, denetimler vb. faaliyetler yürütülmektedir. Kurumda iç kalite güvencesi çalışmaları, Kalite güvencesi kapsamında kurumdaki tüm süreçler (Stratejik Yönetim Süreci, Eğitim-Öğretim Süreci, Araştırma ve Geliştirme Süreci, Toplumsal Katkı Süreci, İdari Yönetim Süreci) tanımlanmıştır. Tanımlanan süreçlerinin esas alındığı kurum kalite güvencesi politikaları, 2020 yılında hazırlanan Kalite El Kitabı, Kalite Güvencesi Rehberi ve 2017-2023 Stratejik Planı doğrultusunda yürütülmektedir. İç Kalite Güvencesi kapsamında çeşitli geri bildirim yöntemleri (Anketler, Rektör Öğrenci Danışmanlığı, Tersine Mentörlük, Mezun İzlemeleri, Öğrenci Danışmanlığı, Geri Bildirim Toplantıları, Raporlar, Stratejik Plan ve Politika Performans Göstergeleri izlemeleri vb.) kullanılmaktadır. Kurumda kalite kültürünün gelişimini ölçmek ve izlemek için uygulanan anketlerin sonuçları doğrultusunda yapılan iyileştirmeler olduğu görülmektedir. İç Kalite Güvencesi kapsamındaki süreçlerin yönetimi için çeşitli Bilgi Yönetim Sistemlerinden (ARELİM, EBYS, vb.) yararlanılmaktadır. Tüm süreçler için iş akış şemaları oluşturulmuştur. KAP değerlendirme sürecinde de web sayfasındaki güncellemelerin devam ettiği izlenmiştir.

Stratejik planda yer alan stratejik amaç ve hedeflere ilişkin yıllık performans hedefleri tanımlanmakta; ilgili idari ve akademik birimlerle paylaşılmaktadır. Tüm birimlerin yıllık faaliyet raporunda hedeflere ulaşımı konusunda geri bildirimde bulunması istendiği bildirilmesine karşın web sayfasında paylaşılmamaktadır. Birimler tarafından 2018 yılındaki KGBR'ye ilişkin iyileştirme raporu hazırlanmıştır. 2021 yılında gerçekleştirilen Kurumsal İzleme Programı sonrasında da idari birim yöneticileri ile toplanılarak hazırlanan rapor KAP sürecinin başlamasını müteakiben değerlendirilmiştir. Ayrıca, Kurumsal Risk ve Güvence Ofisi tarafından planlanan takvim çerçevesinde idari birimlere yönelik iç denetim faaliyetleri yürütülmektedir. Kurum kalite yönetimi süreçlerine paydaşların katılımının desteklenmesi amacıyla akademik birim kalite komisyonları ve akademik birim danışma kurullarının toplantı kararlarından da yararlanılmaktadır.

Paydaşların doğru ve zamanında bilgilendirilmesi prensibine dayalı olarak Üniversite tarafından “Eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve topluma hizmet faaliyetlerini kamuoyu ile paylaşarak ilgili tüm raporları zamanında ve doğru olarak yayımlamak” politikası oluşturulmuştur. Bu politikanın gerçekleştirilmesi amacıyla kurum web sayfası, Arel News, Arel TV, Arel Radyo, Arel Repost gibi kurum sosyal medya kanallarının aktif olarak kullanıldığı anlaşılmıştır. Üniversitenin akademik, idari, bölüm ve birimlerine ait web sitelerinin içeriklerinin güncellenmesi, teknik destek, geliştirme taleplerinin alınması, ilgili web sitelerinin düzenlenmesi amacıyla 2021 yılında Web Siteleri İçerik Sorumluluğu Prosedürü oluşturulmuştur. Genel Sekreterliğe bağlı çalışan İletişim Ofisi bu faaliyetlerin operasyonel süreçlerinden sorumludur. Ayrıca, kamuoyunu bilgilendirme çalışmaları kapsamında hesap verilebilirlik politikasına ait politika performans göstergeleri oluşturulmuştur ve izlenmektedir yanı sıra 2020 yılında kullanıcı dostu tasarıma uygun hale getirilmiş ve tüm elektronik cihazlardan (mobil, tablet, pc vb) ulaşılabilirliği sağlanmıştır. Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verilebilirlik amacıyla kullanılan iletişim kanallarının etkinliği, akademik personel ve öğrenci memnuniyet anketlerinde yer alan sorular ile değerlendirilmektedir. Kurum web sayfasının kamuoyunu bilgilendirme ve şeffaflık açısından etkin şekilde kullanımı hedeflenmekle birlikte, alt yapısının henüz tamamlanmadığı görülmektedir.

Öğrencilerin sosyal medya kullanımının güçlü olması ve bu konuda gönüllü olmaları; dış paydaşlarla kurulan güçlü ilişkilerin kamuoyu bilgilendirmesine hizmet etmesi; bir kısmı uluslararası olan yayınlar aracılığıyla kamuoyu oluşturulması güçlü yan olarak değerlendirilmiştir. Öte yandan web sayfasının son dönemdeki güncellenme çabası da olumlu bulunmuştur.

## **Yönetim modeli ve idari yapı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun yönetim ve organizasyonel yapılanmasına ilişkin uygulamaları izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

## **Liderlik**

**Olgunluk Düzeyi:** Liderlik uygulamaları ve bu uygulamaların kalite güvencesi sistemi ve kültürünün gelişimine katkısı izlenmekte ve bağlı iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir.

### **Kurumsal dönüşüm kapasitesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda değişim yönetimi yaklaşımı kurumun geneline yayılmış ve bütüncül olarak yürütülmektedir.

### **İç kalite güvencesi mekanizmaları**

**Olgunluk Düzeyi:** İç kalite güvencesi sistemi mekanizmaları izlenmekte ve ilgili paydaşlarla birlikte iyileştirilmektedir.

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

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

## **2. Misyon ve Stratejik Amaçlar**

İstanbul Arel Üniversitesinin misyon ve vizyon ifadesi tanımlanmış ve web sayfasında kamuoyu ile paylaşılmıştır. Gelecek hedefleri açısından yol gösteren kurum misyon ve vizyonu kurum çalışanları açısından bilinmekte ve paylaşılmaktadır. Üniversitenin misyon ve vizyonunun bilinirliği yıllık olarak uygulanan "Kurum Kalite Kültürü" anketi ile izlenmekte ve değerlendirilmektedir (Bilinirlik oranı %72,42).

Kurum kalite güvence sistemi politikası paydaşların katılımı ile oluşturulmuştur. Senato onayı sonrası, EBYS üzerinden kurum çalışanları ile paylaşılmış, üniversite web sayfası ve kalite komisyonu web sayfası aracılığı ile kamuoyu ile paylaşılmıştır. Kurum kalite güvence sistemi politikası, "Tüm akademik ve idari birimlerde kalite güvence sisteminin benimsenmesini sağlamak" ve "Eğitim-öğretim, Ar-Ge, topluma hizmet faaliyetlerinde kaynakların verimli kullanılması, izlenmesi, sürekli iyileştirme faaliyetleri ve paydaş katılımı ile kalite güvence sistemini oluşturmak" üzere iki bileşenden oluşmaktadır.

İstanbul Arel Üniversitesi Kalite El Kitabı 2020 yılında hazırlanmış; kalite güvencesi sisteminin yapısı ve işleyişi için "Kalite Güvencesi Rehberi" de oluşturulmuştur. Ayrıca, paydaşların katılımı ile hazırlanan "eğitim-öğretim", "araştırma-geliştirme", "toplumsal katkı", "yönetim sistemi", "hesap verebilirlik", "uluslararasılaşma" politika belgeleri, senato tarafından onaylandıktan sonra EBYS aracılığı ile kurum geneline dağıtılmış ve kurumsal web sayfasından kamuoyu ile paylaşılmıştır. Kurum politikaları bütüncül şekilde hazırlanmış olup, eğitim-öğretim politikası uzaktan eğitimi de kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Politikaları izlemek amacıyla oluşturulan performans göstergeleri yıllık olarak izlenmektedir.

İstanbul Arel Üniversitesi 2017-2023 Stratejik planını, akademik ve idari iç paydaşların geniş katılımıyla oluşturulan iki kurul ve 12 ayrı çalışma grubunun birlikte çalışmasıyla bölgesel/ulusal kalkınma hedefleri ve uluslararası eğitim standartları ("10. Kalkınma Planı", "2014-2023 Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi", "Ulusal Bilim Teknoloji ve Yenilik Stratejisi", "Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi", "Türkiye Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği (KÜSİ) Stratejisi ve Eylem Planı", "Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015) gibi) göz önüne alınarak hazırlamıştır. 'Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları' ile uyumun değerlendirildiği ifade edilmiştir. Kurum tarafından 2017-2023 Stratejik planında, stratejik plan amaç, hedef ve performans göstergeleri tanımlanmıştır (10 stratejik amaç, yedi alan, 26 hedef). Kurum stratejik planı, paydaşların desteği ve katılımı ile uygulanmakta; performans göstergelerini içeren kurum performans raporları yıllık olarak hazırlanmakta ve izlenmektedir.

Kurumda performans yönetim sistemi, tüm süreçleri kapsayacak şekilde bütünsel bir yaklaşımla ele alınmakta; stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla çeşitli mekanizmalar (iç ve dış paydaşlardan çeşitli araçlarla geri bildirim alma, dış paydaşlarla kurulan iş birlikleri, vb.) kullanılmaktadır. 2017-2023 Stratejik Planı doğrultusunda belirlenmiş olan stratejik amaç ve hedeflere ulaşma durumunu izlemek amacıyla, tüm stratejik amaç ve hedefleri kapsayacak şekilde 50 anahtar performans göstergesi ve 110 performans göstergesi belirlenmiş olup her yıl periyodik olarak ölçülmekte ve izlenmektedir.

### **Misyon, vizyon ve politikalar**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde misyon, vizyon ve politikalarla uyumlu uygulamalar bulunmaktadır.

### **Stratejik amaç ve hedefler**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun bütünsel, tüm birimleri tarafından benimsenmiş ve paydaşlarınca bilinen stratejik planı ve bu planıyla uyumlu uygulamaları vardır.

### **Performans yönetimi**

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

## **3. Yönetim Sistemleri**

İstanbul Arel Üniversitesi faaliyet ve süreçlerine ilişkin ihtiyaçları karşılayacak şekilde çeşitli bilgi yönetim sistemleri kullanmaktadır. Kalite yönetim sistemini de destekleyen bu sistemler arasında kısmi bir entegrasyon olduğu ve bu konudaki çalışmaların devam ettiği gözlenmiştir. Kurum tarafından da sistemin kapsayıcılığıyla ilgili çalışmaların sürdürüldüğü belirtilmiştir. Personel ve öğrenciler tarafından "ARELim" olarak adlandırılan kurumsal bir portal kullanılmaktadır. Hali hazırda ProLiz Öğrenci Bilgi Sistemi ile ARELim, YORDAM ile ARELim gibi programlar arasında kısmi entegrasyon sağlanmıştır.

Kurumun ISO 27001: 2013 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemine sahip olması ve yıllardır sürdürülebilirliği kurumun güçlü yanlarından. Bilgi yönetimi ve güvenliğine yönelik çok sayıda iş akışı oluşturulmuş ve kurumun web sayfasında da yayımlanmıştır. Üniversite tarafından sosyal medya iletişim kanallarının verimli bir şekilde kullanılmasına rağmen kurumun ve birimlerin web sayfalarının güncellemelerinin tamamlanmamış olduğu görülmüş, KAP sürecinde gerçekleştirilen iyileştirme çalışmaları olumlu olarak değerlendirilmiştir.

İstanbul Arel Üniversitesinde 2022 yılı itibariyle 244 öğretim üyesi, 153 öğretim görevlisi, 87 araştırma görevlisi ve 278 idari personel görev yapmaktadır. Kurumun İnsan Kaynakları Ofisi görevlendirilen akademik, idari, teknik ve destek personelin istihdamı, personel seçimi, emeklilik ya da işten ayrılma süreci vb. özlük işlemlerini yürütmektedir. Kurumda önceki yıllara oranla insan kaynakları yönetimi uygulamalarının izlendiği ve ilgili iç paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirildiği gözlenmiştir. İşe Alım Politikası oluşturulmuştur. Kuruma yeni başlayan personele yönelik oryantasyon süreci yürütülmektedir. Mesleki gelişim için kariyer planlama ve hizmetiçi eğitim gibi faaliyetlerin varlığı izlenmiştir. Diğer taraftan iç paydaşların gelişimini sağlamak amacıyla yapılan eğitimlere katılımın sınırlı olduğu görülmektedir. Kurumda akademik personele yönelik teşvik ve ödüllendirme sistemleri kurulmuş olmakla birlikte, idari personele yönelik ödül ve teşvik sistemi yapılandırılmasına ilişkin çalışmaların devam ettiği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda doğum günü kutlamaları, 10. Yıl plaketleri, ücretsiz öğle yemeği ve ücretsiz servis hizmetinin verilmesi gibi motivasyon kaynaklarının kullanıldığı görülmüştür. Akademik ve idari personele memnuniyet anketleri uygulanmakta, raporlanmakta, analiz edilmekte ve gerekli önlemlerin alınması yönünde

çalışmalar planlanmaktadır.

Kurumda Mali İşler Ofisi, Bütçe Müdürlüğü, Varlık Yönetim Birimi ve Satın Alma Ofisi gibi farklı birimler bulunmaktadır. Kurum tarafından “Bütçe Uygulama Usul ve Esasları Yönergesi” yayımlanmış olup, ödenek tahsis edilen birimlerin bütçeleri bu yönergeye uygun olarak planlanmaktadır. Kurumda bütçenin kullanımına ilişkin iş akış süreçleri tanımlı olup, bütçenin kullanımı bu doğrultuda gerçekleştirilmektedir. Bütçe Talep İş Akışı oluşturulmuştur. Arel-POTKAM gibi uygulama ve araştırma merkezlerinin gelir getirici faaliyetleri ve sürekliliği olumlu olarak değerlendirilmiştir.

İstanbul Arel Üniversitesi temel, yönetsel ve destek olmak üzere üç ana fonksiyon altında beş ana süreç (Stratejik Yönetim Süreci, Uzaktan eğitim de dahil Eğitim-Öğretim Süreci, Araştırma ve Geliştirme Süreci, Toplumsal Katkı Süreci ile İdari Yönetim Süreci) belirlemiş ve Süreç Yönetim Prosedüründe tanımlayarak web sitesinde ilan etmiştir. Kurumda Süreç Yönetimi Çalışma Grubu kurulmuş olup süreçler ile ilgili iş akışları oluşturulmuş ve yayınlanmıştır. Süreçlerin izlenmesi Süreç Yönetimi prosedüründe tarif edilmiştir. Anketler, raporlar gibi sistematik uygulamalara ek olarak süreçlerin performans göstergelerinin tanımlandığı iyileştirme çalışmaları planlanmaktadır. İç Kalite Güvencesi kapsamında süreçlerin yönetimi için Bilgi Yönetim sistemleri kullanılmaktadır. Bilgi Yönetim sistemleri arasında entegrasyon çalışmaları yürütülmekle birlikte süreç henüz tamamlanmamıştır. Kurumdaki tüm süreçlerin planlandığı ve izlendiği görülmekle birlikte, bu süreçlerin iyileştirilmesine ilişkin çalışmaların kısmen yapılması geliştirilmeye açık yan olarak belirlenmiştir.

### **Bilgi yönetim sistemi**

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

### **İnsan kaynakları yönetimi**

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

### **Finansal yönetim**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda finansal kaynakların yönetim süreçleri izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

### **Süreç yönetimi**

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

## **4. Paydaş Katılımı**

İstanbul Arel Üniversitesinde iç ve dış paydaşların karar alma, yönetişim ve iyileştirme süreçlerine katılım mekanizmaları tanımlanmıştır. İç kalite güvencesi sistemini geliştirmek için özellikle öğrenci ve dış paydaş katılımı ile etkinliği oldukça iyi kurgulanmıştır. Kurum işleyiş ve kararlarına dış paydaş katılımının sağlanması için çeşitli işbirlikleri gerçekleştirilmekte olup eğitim öğretim, araştırma geliştirme ve topluma katkı faaliyetlerinde bu paydaş katılımının etkileri izlenmektedir (Marka dersler, Arel-POTKAM, Arel-MED-I, dış paydaşlarca kurulan laboratuvar alt yapısı, staj ve klinik uygulama alanları, kariyer destekleri, vb). Mütevelli heyet ve üniversite yönetim kadrosu arasında kurumun stratejik amaç ve hedeflerini destekleyici sürekli ve etkin bir iletişim ve bilgi paylaşımı ile kararlara katılımı söz konusudur.

Üniversitenin öğrenci odaklı olduğu, her süreçte öğrenci görüşlerinin aldığı ve öğrenci geri



bildirimlerine oldukça önem verdiği görülmüştür. Öğrenciyi her sürece dahil ederek ve geri bildirim mekanizmalarını (anketler, tersine mentörlük, öğrencilerden oluşan rektör danışmanları vb.) çalıştırarak, dönüşler alınmakta ve sonuçları paydaşlar ile paylaşılmaktadır. Farklı türde ve sayıda anketler uygulanmakla birlikte, katılımın bazı anketlerde sınırlı olduğu görülmüştür. Kurumun rektörü, rektör yardımcıları, dekanları, dekan yardımcıları, bölüm başkanları ve diğer öğretim elemanları öğrencilerle birebir iletişim kurmaktadır. Yapılan öğrenci görüşmelerinde iletişim konusunda hiçbir sorun yaşanmadığı kanaati oluşmuştur. Kurumda Öğrenci Dekanlığı altında Öğrenci Danışmanlığı birimi kurulmuş olup ayrıca tersine mentörlük sistemi, rektör -öğrenci danışmanlığı, bölüm başkanlığı-öğrenci danışmanlığı iyi uygulamalarıyla sürdürülmektedir. Uluslararası öğrencilere yönelik hazırlanan “Arel Buddy” mobil uygulamasının tüm öğrencileri kapsayacak şekilde iyileştirilmesi olumlu olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun mezun ilişkileri yönetiminde sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamaları bulunmaktadır. Mezunların işe yerleştirilmesi, eğitime devam etmesi, gelir düzeyleri, işveren/mezun memnuniyeti gibi bilgiler toplanmakta, değerlendirilmekte, kurumun gelişme stratejilerinde kullanılmaktadır. Mezun ilişkileri yönetiminin kurumun en güçlü yönlerinden biri olduğu görülmüştür.

### **İç ve dış paydaş katılımı**

**Olgunluk Düzeyi:** İçselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar bulunmaktadır.

### **Öğrenci geri bildirimleri**

**Olgunluk Düzeyi:** İçselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar bulunmaktadır.

### **Mezun ilişkileri yönetimi**

**Olgunluk Düzeyi:** İçselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar bulunmaktadır.

## **5. Uluslararasılaşma**

İstanbul Arel Üniversitesinin uluslararasılaşma ile ilgili politikalar belirlediği, Uluslararasılaşma Çalışma Grubu oluşturduğu ve Uluslararası Tanıtım ve Öğrenci Temin Müdürlüğü kurduğu görülmektedir.

Uluslararasılaşma PUKÖ döngüsü yeni oluşturulmuş ve performans göstergeleri belirlenmiştir. Erasmus+’a yönelik Staj Hareketliliği, Öğrenim Hareketliliği, Giden Personel Hareketliliği, Gelen Personel Hareketliliği, Proje Başvurusu ve Takip Sürecine yönelik iş akışları oluşturulmuştur. Ayrıca Uluslararası Öğrenci Başvuru ve Kabulü ile Uluslararası Öğrenci Kayıt Kontrolüne yönelik iş akışları mevcuttur. Kurum tarafından 300 uluslararası iş birliği yapılmıştır. Uluslararası öğrenci sayısı 39 kat artarak 1550’ye ulaşmıştır. 2021 yılı içerisinde 19 öğrenci ve 7 personel hareketliliğine katılmıştır. Aynı zamanda 6 öğrenci ve 5 personel ERASMUS öğrenci/personel hareketliliği kapsamında kuruma gelmiştir.

Üniversitenin Uluslararası Tanıtım ve Öğrenci Temin Müdürlüğü’nün mevcut İngilizce web sayfasına ek olarak Farsça, Arapça dillerinde de oluşturulması için çalışmalar devam etmektedir. Kurumun uluslararasılaşma faaliyetleri Erasmus ve uluslararası öğrenci temin müdürlüğü tarafından yürütülmekle beraber, gençarel ve esnarel öğrenci kulüpleri de uluslararasılaşma faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır. Uluslararasılaşma iş akışları da oluşturulmuş ve web sayfasında yayımlanmıştır.

Kurum ECHE belgesi sahibi olup, ERASMUS Plus Öğrenci ve Personel hareketliliğini Türkiye Ulusal Ajansı tarafından yürütülen tanımlı süreçleri uygulayarak yürütmektedir. Kurumda KIDR'de belirtildiği üzere sağlanan hibeler usullere uygun şekilde harcanmaktadır. Kurum ayrıca uluslararası öğrenci temini hususunda İstanbul Maden ve Metaller İhracatçılar Birliği üyeliği nedeniyle Ticaret Bakanlığı tarafından destekler de almakta ve süreci şeffaf bir biçimde yürütmektedir.

Birimin fiziki ve insan gücü de geliştirilmiştir. Kaynak sayısının ve çeşitliliğinin artırılması amacıyla 300 uluslararası iş birliği çalışması da yürütülmektedir. Uluslararası öğrencilerin desteklenmesi amacıyla Öğrenci Misafir Evleri - Villalar gibi konaklama imkanları sağlanmaktadır.

Üniversitenin uluslararasılaşma PUKÖ döngüsünde; planlarının kontrolü, üst yönetim tarafından faaliyet raporları, politika performans göstergelerinin izlenmesi, stratejik plan performans göstergeleri üzerinden yapıldığı belirtilmektedir. Saha ziyareti esnasında üst yönetimin sürekli olarak izlediği ve raporladığı performans verileri, uluslararasılaşma amaç ve hedeflerinin geliştirilmesi amacıyla kullanılmakta ve gerekli güncellemeler yapılarak paydaşlarla paylaşılmaktadır. Uluslararasılaşma performans göstergelerinin izlendiği ve hedeflerin gerçekleştirilme oranının %83'e ulaştığı raporlanmıştır.

### **Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi**

**Olgunluk Düzeyi:** Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetsel ve organizasyonel yapılanması izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

### **Uluslararasılaşma kaynakları**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda uluslararasılaşma kaynaklarının dağılımı izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

### **Uluslararasılaşma performansı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda uluslararasılaşma faaliyetleri izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

## **B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM**

### **1. Program Tasarımı, Değerlendirmesi ve Güncellenmesi**

İstanbul Arel Üniversitesinin 2017-2023 Stratejik Planında Stratejik Amaç 1'de Üniversitenin tüm eğitim kademelerindeki eğitim ve öğretim kalitesini artırmak amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik yedi hedef belirlenmiş olup, her bir hedef için faaliyetler, performans göstergeleri ve sorumlu birimler tanımlanmıştır. Kurumda program tasarımları Bologna, Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi standartları bağlamında fakülte ve yüksekokulların ihtiyaçları doğrultusunda oluşturularak ve tanımlı süreçler yoluyla oluşturulduğu KIDR'de ifade edilmektedir. Program tasarımına ilişkin süreçler belirlenmiş, tanımlanarak ilan edilmiştir. Saha ziyaretlerinde farklı fakülteler ile yapılan görüşmeler ve sunulan kanıtlar incelendiğinde bu süreçlerin tüm birimlerde izlendiği gözlenmiştir. Bologna Eşgüdüm Komisyonunun koordinatörlüğünde, Üniversite genelinde tüm programlar amaç ve çıktıları ile ilgili gerekli güncellemeleri yaptığı, bu güncellemelerle ilgili program temsilcilerine yönelik toplantı ve çalıştaylar düzenlendiği belirlenmiştir. Kurumda fakültelerden bölümlere kadar her birimde dönem sonlarında kurullarda değerlendirme yapıldığı, paydaş görüşlerinin alındığı ve öneriler doğrultusunda önlem alındığı kanıtlarıyla görülmüştür. Kurum bu geri bildirimler doğrultusunda seçmeli dersler havuzunda da güncellemelerini gerçekleştirmiştir.

Üniversitede programların ders dağılımına ilişkin ilke, kural ve yöntemler tanımlıdır. Öğretim programı (müfredat) yapısı zorunlu-seçmeli ders, alan/alan dışı ders dengesini gözetmekte, kültürel derinlik ve farklı disiplinleri tanıma imkânı vermektedir. Ders dağılım dengesine ilişkin yapılan

çalışmalar tanımlı süreçler ile yönetilmektedir.

Ders öğrenme kazanımlarının (karma ve uzaktan eğitim de dahil) gerçekleşme düzeyi öğretim elemanlarının her dönem sonunda hazırladıkları ders dönem sonu raporu ile izlenmekte olduğu ve fakültelerde sistematik şekilde kullanıldığı görülmüştür. Öğretim Elemanı Ders Sonu Raporu'nda dersin AKTS değeri ile ilgili öğrencilerden alınan görüşlerin raporlandığı ve raporlara dayanarak iyileştirmeler yapıldığı hem KİDR'deki kanıtlarda hem de saha ziyaretlerinde görülmüştür. Tüm bu uygulamaların tanımlı süreçler ile sürdürüldüğü ve belgelendirildiği tespit edilmiştir.

Ders öğrenme çıktıları ile program yeterliliklerinin ilişkilendirilerek ölçme ve değerlendirmelerin yapılması, uzaktan eğitimde sınav güvenliği uygulamalarının bir sistematik ile tüm fakültelerde izleniyor olması memnuniyet vericidir. Çevrimiçi yapılan sınavlarda güvenliği sağlamak amacıyla rastgele toplu soru ile sınav hazırlama ve soru bankası oluşturma yönteminin uygulandığı belirlenmiştir. Uzaktan eğitimde aktif öğrenmeyi teşvik etmek için kılavuzlar oluşturularak yayınlanmıştır. Rektörlük tarafından oluşturulan “Rektör Öğrenci Danışmanları” sistemi ile öğrenci geri bildirimleri sürekli olarak alınarak iyileştirmeler yapılmıştır. Bu kapsamda uzaktan eğitim ile ilgili öğrenciler tarafından organize edilen “uzakları yakınlaştırmak” etkinliği sonucunda elde edilen geri bildirimlere dayanarak 2021-2022 eğitim öğretim yılında ders süreleri 40 dakika/kredi olarak iyileştirilmiştir. Yapılan iyileştirmeler ilan edilmektedir.

Öğrencilerin “rektör danışmanlığı” yapması ve tersine mentörlük uygulamalarının kurum genelinde yaygın olarak kullanılması güçlü yan ve örnek uygulama olarak değerlendirilmiştir.

Kurumda yürütülen eğitim programlarında temel bilim ve temel alan dersleri, mesleki alan ve seçimli uzmanlık alan dersleri olmak üzere 4 temel grup derse müfredatlarda yer verilmektedir. Avrupa Yükseköğretim Alanı Yeterlilikler Çerçevesi (QF-EHEA) ve Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesindeki (TYYÇ) düzenlemelerle uyumlu olarak ön lisans programlarında 120 AKTS, Lisansta 240, Tezsiz Yüksek Lisansta 90, Tezli Yüksek Lisansa 120 ve doktora programlarında 180 AKTS uygulanmaktadır. Seçmeli derslerin zenginleştirilmesi konusunda güncellemeler yapıldığı belirlenmiştir. Arel Üniversitesi Bologna Süreci'ne uyumlu olarak oluşturduğu akademik programları ve bununla ilgili yaptığı çalışmalarıyla 2013 yılında Avrupa Komisyonu tarafından verilen diplomalarının şeffaflığı ve süreçlerindeki mükemmelliğini ifade eden DİPLOMA ETİKETİ (DS) ödülünü almış olması güçlü yan olarak değerlendirilmiştir.

Program tasarım ve onay süreçlerinin sistematik olarak izleniyor olması program çıktılarının, Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesinde (TYYÇ) ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora seviyelerinde tanımlanmış olan kazanımları (bilgi, beceri ve yetkinlikler) ile uyumunun gözetilmesi güçlü yan olarak belirlenmiştir. Ders bilgi paketlerinde hem program derslerinin hem program dışından alınan derslerin program çıktısı ile uyumunu, katkısını gösteren matrisler oluşturulmuş ve yayınlanmıştır.

Saha ziyareti esnasında fakülte ve bölümlerinin arasında eğitim işbirliğinin güçlü olduğu ve öğrencilere multidisipliner çalışma ortamının sağlandığı tespit edilmiştir.

Kurumun program tasarım süreçlerinde paydaşların katılımını teşvik ettiği, paydaş görüşlerinin anketler ve odak grup toplantılarıyla alındığı ve iyileştirmeler yapıldığına ilişkin kanıtlar görülmüş ve saha görüşmelerinde de tüm paydaşlar tarafından ifade edilmiştir.

Programların izlenmesi güncellenmesinde üniversite genelinde paydaş görüşlerinin alınarak iyileştirmelere yansıtıldığı görülmekle birlikte PUKÖ çevrimlerinin Sağlık Bilimleri Fakültesi gibi bazı fakültelerde henüz yeni uygulanmaya başladığı belirlenmiştir. Buna karşın akreditasyona hazırlık yapmakta olan bölümler olduğu, akreditasyon derneklerinden eğitimler alarak iyileştirmeler yaptıkları belirlenmiştir. Yönetimin program akreditasyonları konusundaki destekleri ve teşviki güçlü yandır.

Tüm fakültelerde akademik birim danışma kurullarının oluşturulduğu ve paydaş katılımına önem verildiği saha ziyaretinde görüşmeler ve kanıtlarda gözlenmiştir. Bu durum güçlü yan olarak değerlendirilmiştir.

2017-2023 stratejik planda “Öğretim programlarının sürekli iyileştirilmesini sağlayacak mekanizmalar geliştirmek, programların ve ulusal/uluslararası akreditasyonun sağlanması hususunda çalışmalar yürütülmesi amaçlanmış olup bu kapsamda Kalite Komisyonuna bağlı olarak Akreditasyon Çalışma Grubu oluşturularak akreditasyon kuruluşlarından eğitim alınmış olduğu ve program güncellemeleri konusunda akreditasyon kuruluşlarının ölçütlerinin uygulanmaya çalışıldığı saha ziyaretinde özellikle hazırlık yapan birimlerde gözlenmiştir. Program güncellemelerine ilişkin tüm çalışmalara uzaktan eğitim de dahil edilmiştir.

Eğitim öğretimde kalite güvencesi çalışmaları yıllık olarak planlanmakta ve web sayfasından tüm paydaşlara duyurulmaktadır. Eğitim öğretimde kalite güvencesi çalışmaları, Öğretim Elemanı Ders Dönem Sonu Raporları ve Program Öz Değerlendirme Raporlarının yanı sıra yıllık olarak uygulanan Öğrenci Program Memnuniyet Anketi, Ders Öğretim Elemanı Değerlendirme Anketi, Mezun Yeterlilik Anketi, Mezun İzleme Sistemi Anketi, AKTS iş yükü anketi, Ders Ölçme Değerlendirme Yöntemi Anketi gibi araçlarla izlenmektedir. Yıllık izlemeler üç akademik yıl sonunda bölüm kurullarında değerlendirilerek gerekli düzenlemelerin yapılması sağlanmaktadır.

Programların genelinde program çıktılarının izlenmesine ve güncellenmesine ilişkin mekanizmalar işletilmekte, izlenmekte ve paydaş görüşleri de alınarak güncellenmektedir. Ders bilgi paketlerinin amaca uygunluğu ve işlerliğinin izlenmekte olduğu, programlarda her dönem değerlendirme toplantılarının yapıldığı ve elde edilen geri bildirimlere dayalı iyileştirmelerin gerçekleştirildiği hem kanıtlarda hem de sahada yapılan görüşmelerde belirlenmiştir. Bu çalışmalar kapsamında seçmeli dersler havuzu zenginleştirilmiştir. Ders öğrenme kazanımlarının gerçekleşme düzeyi öğretim elemanlarının her dönem sonunda hazırladıkları ders dönem sonu raporu ile izlenmeye devam etmekte olup öğretim üyelerinin sürece hakim oldukları izlenmiştir.

Kurum, eğitim ve öğretim süreçlerini bütüncül olarak yönetmek için organizasyonel yapılanma (üniversite eğitim ve öğretim komisyonu, öğrenme ve öğretme merkezi, vb.), bilgi yönetim sistemi ve uzman insan kaynağına sahiptir. Eğitim ve öğretim süreçleri üst yönetimin koordinasyonunda yürütülmekte olup; bu süreçlere ilişkin görev ve sorumluluklar tanımlanmıştır. Öğrenci Bilgi Yönetim Sisteminin dinamik şekilde kullanıldığı ve süreçlerin tanımlanarak izlendiği ve iyileştirildiği KİDR ve saha ziyaretinde belirlenmiştir.

### **Programların tasarımı ve onayı**

**Olgunluk Düzeyi:** Programların tasarım ve onay süreçleri sistematik olarak izlenmekte ve ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

### **Programın ders dağılım dengesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Programlarda ders dağılım dengesi izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

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

**Olgunluk Düzeyi:** İçselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar bulunmaktadır.

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

**Olgunluk Düzeyi:** Programlarda öğrenci iş yükü izlenmekte ve buna göre ders tasarımı güncellenmektedir.

## **Programların izlenmesi ve güncellenmesi**

**Olgunluk Düzeyi:** İçselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar bulunmaktadır.

## **Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda eğitim ve öğretim yönetim sistemine ilişkin uygulamalar izlenmekte ve izlem sonuçlarına göre iyileştirme yapılmaktadır.

## **2. Programların Yürütülmesi (Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme)**

İstanbul Arel Üniversitesi öğrenci merkezli öğretim anlayışının yönetim kademelerinden başlayarak her kademede benimsenmiş olduğu görülmüştür. Öğrenci merkezli öğrenme amacıyla üniversitenin farklı fakülte ve birimlerinde iyi uygulama örnekleri gözlenmiştir. Örneğin; Arel TV, Arel Radyo, Kareli'den oluşan Arel MED-I Arel Sinema Televizyon Bölümünde «Kadrajın İçinden Programı», «Meriç Büldür ile Bire Bir Spor Programı» «Kafa Açan Konular» programları öğrenciler tarafından yapılmıştır. İİBF Uluslararası İlişkiler Bölümü öğrencilerinin “IR Monthly” bültenini aylık olarak yayınlaması, ulusal iş birlikleri, yarışmalar, projeler ve araştırmalara katılım sağlayan öğrencilerin ortaya koydukları performans takdirle karşılanmıştır. Öğrencilere uygulama yapma fırsatı oluşturmak, mesleki yetkinlik ve araştırma yetkinliği kazandırmak amacıyla eğitim programlarının müfredatlarında bitirme tezleri, bitirme projesi, uygulamalı dersler, iş yerinde uygulama, staj, animasyon teknikleri gibi derslerin yer aldığı tespit edilmiştir.

Kurumda Teknoloji Merkezi kapsamında Almanya merkezli bir endüstriyel kontrol ve otomasyon şirketi olan FESTO ile iş birliği oluşturulmuştur. Bu işbirliği kapsamında Üniversite-Sanayi İşbirliği ile Sektör kampüse getirilerek Öğrencilerin uygulamaya yönelik yetkinliklerinin geliştirilmesi, Öğrencilere staj imkanı, derslerin uygulamalı kısımlarında FESTO tarafından eğitim verilmesi ve öğrencilerin sanayinin ihtiyacına yönelik uygulamaları yapmaları konusunda anlaşma yapılmıştır. Ayrıca İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümüne Veriye Dayalı Pazarlama ve CRM Uygulamaları -Hopi dersi Boyner ile ortak yürütülmüştür. Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümünün Proje Yönetimi dersinde Gitti Gidiyor markasının 4 yöneticisi proje yürütülmesi ile ilgili bilgilendirme sonrası öğrenciler kendi projelerini geliştirmişlerdir 2021 yılında yapılan 304 öğrencinin katılım gösterdiği öğrenci memnuniyet anketinin “Derslere öğrencilerin aktif katılımını sağlayan yöntem ve teknikler kullanılmaktadır.” sorusuna öğrenciler %71,83 memnuniyet, “Derslerde değerlendirme yalnız sınavlarla değil ödev ve proje gibi başka çalışmalarla da yapılmaktadır” sorusunda %77,14 memnuniyet göstermişlerdir.

Mimarlık Fakültesi'nde uygulanmaya başlayan ve birçok fakültede de uygulanan “Marka Ders”ler aracılığı ile öğrencilerin alan liderleri ile tanıştırılması takdirle karşılanmış ve örnek uygulama olarak değerlendirilmiştir. Kurumda dış paydaşlar ile kurulan güçlü iletişim ve işbirliğinin öğrenci merkezli eğitim başta olmak üzere, araştırma, kariyer fırsatları konusunda yarattığı olanaklar açısından değerli bulunarak güçlü yan olarak görülmüştür. Üst yönetimin öğrenci merkezli yaklaşımı önemsiyor olması ve öğrenci merkezli uygulamaların izlenmesi ve paydaşların katılımıyla iyileştirilmesi de güçlü yan olarak belirlenmiştir.

Öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirme, yetkinlik ve performans temelinde yürütülmekte ve öğrencilerin kendini ifade etme olanakları mümkün olduğunca çeşitlendirilmektedir. Ölçme ve değerlendirmenin sürekliliği çoklu sınav olanakları ve bazıları süreç odaklı (formatif) ödev, proje, portfolyo gibi yöntemlerle sağlanmaktadır. Ders kazanımlarına ve eğitim türlerine (örgün, uzaktan, karma) uygun sınav yöntemleri planlamakta ve uygulanmaktadır. Sınav uygulama ve güvenliği (örgün/çevrimiçi sınavlar, dezavantajlı gruplara yönelik sınavlar) mekanizmaları bulunmaktadır. Ölçme değerlendirme yöntemleri anketler yoluyla alınan iç paydaş (öğrenci, öğretim elemanı) üzerinden değerlendirilmektedir. Alınan geri bildirimler üzerinden değerlendirmeler yapılmaktadır.

Kurumda Öğrenci Dekanlığı yapılanmasının bulunması ve süreçlerin aktif olarak bu yapılanma üzerinden değerlendirilmesi güçlü yan olarak değerlendirilmiştir. Özel gereksinim olan gruplar için ölçme değerlendirmeye ilişkin süreçlerde gerekli düzenlemelerin yapıldığı saha ziyaretinde gözlenmiştir.

Öğrenci kabulü ve önceki öğrenmelerin tanınmasına ilişkin uygulamalar tanımlı süreçler ile yürütülmektedir. Üniversiteye kabul edilmeden önce, yabancı dil, bilgisayar kullanımı gibi alanlara ilişkin belli bir düzeyde bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip olan öğrencilere yönelik muafiyet sınavları uygulanmaktadır. Yurtiçi, yurt dışı yatay geçiş, DGS ile gelen öğrencilere yönelik önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin ilke ve kurallar Muafiyet ve İntibak İşlemleri Yönergesi ile tanımlanmıştır. ERASMUS+ kapsamında öğrenim hareketliliğine katılan öğrenciler için hareketlilikte kredi kaybı olmayacak şekilde kredi tanımlamalarının yapılmış olduğu görülmüştür. Yeterliliklerin onayı, mezuniyet koşulları, mezuniyet karar süreçleri tanımlıdır.

Yeterliliklerin onayı, mezuniyet koşulları, mezuniyet karar süreçleri açık, anlaşılır, kapsamlı ve tutarlı şekilde tanımlanmış ve kamuoyu ile paylaşılmıştır. Sertifikalandırma ve diploma işlemleri bu tanımlı sürece uygun olarak yürütülmekte, izlenmekte ve gerekli önlemlerin alındığı tespit edilmiştir. Çift anadal yan dal YÖS tanımlı süreçleri ile yürütülmektedir.

### **Öğretim yöntem ve teknikleri**

**Olgunluk Düzeyi:** İçselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar bulunmaktadır.

### **Ölçme ve değerlendirme**

**Olgunluk Düzeyi:** Öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirme uygulamaları izlenmekte ve ilgili iç paydaşların katılımıyla iyileştirilmektedir.

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

**Olgunluk Düzeyi:** Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin süreçler izlenmekte, iyileştirilmekte ve güncellemeler ilan edilmektedir.

### **Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma**

**Olgunluk Düzeyi:** Uygulamalar izlenmekte ve tanımlı süreçler iyileştirilmektedir.

## **3. Öğrenme Kaynakları ve Akademik Destek Hizmetleri**

İstanbul Arel Üniversitesi Büyükçekmece Tepekent Yerleşkesi'nde yer alan Kemal Gözükara Yerleşkesi, Sefaköy Yerleşkesi ve Cevizlibağ Yerleşkesi olmak üzere üç yerleşkede 246.371,7 m<sup>2</sup>'lik açık, 85.758 m<sup>2</sup>'lik bir kapalı alana sahiptir. Eğitim ve araştırma alanları ise 21.601 m<sup>2</sup>'dir. Tepekent ve Cevizlibağ Yerleşkeleri'nde yer alan derslik, laboratuvar, atölye, stüdyo ve benzeri eğitim ve araştırma alanları oldukça donanımlıdır. Saha ziyareti öncesinde çökme yaşanması nedeniyle Sefaköy Yerleşkesi ziyaret edilememiştir.

Her üç yerleşkede de farklı kapasitelerdeki kütüphaneler yer almakta olup 2021 yılı itibariyle kaynak sayısı 453.493'e ulaşmıştır. İnteraktif kütüphanecilik hizmeti yoluyla 7/24 erişim mümkündür. Sınav zamanlarında fiziki olarak da 24 saat hizmet verilmektedir. Görme ve işitme engelliler için uygun kaynaklar bulunmaktadır. Bu hizmetlere yönelik memnuniyetin %70'lere ulaştığı izlenmiştir. "Özel Yaklaşım Gerektiren Öğrenciler İçin Akademik Destek Kılavuzu" hazırlanmış ve web sayfasında yayınlanmıştır. Erişilebilir Çalışma ve Keşif Grubu kurulması, Erişilebilir Arel Birimi web sayfası içeriğinin yeniden düzenlenmesi ve "Erişilebilir Üniversite Çalıştayı" yapılması iyi uygulama örneklerindedir. Ancak bu uygulamalardan yararlanan öğrencilerden alınan geri bildirim ve geri

bildirime dayalı iyileştirmeler konusu gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Üniversite genelinde bilgi işlem alt yapısı yeterlidir. Uzaktan eğitim amacıyla birbirine yedek olacak şekilde çeşitli Öğretim Yönetim Sistemleri kullanılmakta olup, geri bildirimler doğrultusunda kılavuzları güncellenmiş ve kapasiteleri ihtiyaca göre arttırılmıştır. Bu uzaktan erişim kanallarından öğrencilerin değerlendirilmesi, ödevlerinin yüklenmesi gibi süreçler ile danışmanlık hizmetlerinin yürütülmesinden de faydalanılmaktadır. Danışmanlık hizmetleri için tanımlı süreçler bulunmasının yanı sıra öğrenci geri bildirimlerini toplamak amacıyla akademik danışmanlık değerlendirme anketi de uygulanmaktadır. Öğrenci Dekanlığı'nın altında yapılandırılan Öğrenci Danışmanlık Hizmetleri Müdürlüğü aracılığıyla sistematik izlemler yapılmakta ve iyileştirmelere yansıtılmaktadır.

Arel PDR ile öğrencilere aktif bir psikolojik danışmanlık hizmeti sunulmaktadır. Saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde Arel PDR'nin kadrosunun güçlü olduğu ve aktif bir çalışma yürüttüğü ve bu çalışmalardan memnuniyetin yüksek olduğu görülmüş ve takdirle karşılanmıştır. Arel KAM ise hem öğrencilerin hem de mezunların kariyer gelişimi için önemli faaliyetler yürütmektedir. Öğrenme ortam ve kaynakları önceden belirlenmiş politikalar, iç mevzuat ve anketler aracılığıyla izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Öğrencilerin sosyo-kültürel gelişimi için önemli olan kulüp faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla bir alan ayrılmış olup 81 öğrenci kulübü bulunmaktadır. Üniversitede sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesi Öğrenci Dekanlığı ve Öğrenci Dekanlığına bağlı bir birim olan Girişimcilik ve Liderlik Ofisi gözetiminde yapılmaktadır. İzleme ve iyileştirme çalışmaları kapsamında fırsat eşitliğinin yaratılması, daha fazla öğrenciye ulaşabilmek, etkinliklerin talep edilmesinde süreçlerin daha hızlı yönetilebilmesi ve istatistiki verilerin kayıt altına alınarak daha hızlı bir şekilde raporlanabilmesi amacıyla sosyal-kültürel ve sportif faaliyetleri ile ilgili süreçler dijitalleştirilerek ARELİM uygulamasına taşınmıştır. Öğrenci kulüplerinin desteklenmesi ve bu kulüplerde gerçekleştirilen faaliyetler iyi uygulama örneği olarak değerlendirilmiştir.

Genel olarak öğrencilerin alt yapı konusundaki memnuniyeti oldukça yüksektir. Ancak Tepekent dışındaki yerleşkelerde bulunan öğrenciler tarafından ana kampüste açılan seçmeli derslere ve kulüp çalışmalarına ulaşım sorunu yaşanabildiği ve bu nedenle Tepekent'teki derslerden ve de sosyo-kültürel faaliyetlerden imtina edilebildiği ifade edilmektedir.

Kemal Gözükara Yerleşkesi'nde içerisinde yarı olimpik yüzme havuzu, kapalı spor salonu ve fitness salonu bulunan bir spor kompleksi yer almaktadır. Aynı yerleşkede 283 kız 68 erkek öğrenciyi barındırabilecek öğrenci evleri mevcuttur. Sefaköy ve Cevizlibağ yerleşkelerinde de kapalı/açık otopark, konferans salonu, restoran ve kafeterya ve dinlenme alanları bulunmaktadır. Sefaköy Yerleşkesi'ndeki spor salonu eksikliği kiralama yöntemi ile giderilmiştir. Üniversitede farklı tarzlara hitap edebilecek yiyecek-içecek hizmeti sunan birimler bulunmaktadır. Her üç kampüste de sağlık hizmetleri için revir oluşturulmuştur.

Nispeten uzak bir bölgede konumlanmış olan Tepekent Yerleşkesi'nden öğrencilerin merkezlere taşınabilmeleri amacıyla ücretsiz servis hizmeti konulmuştur.

Anketler yanı sıra tersine mentörlük uygulaması ile öğrencilerden doğrudan ve anlık geri bildirim alınabilmesi de mümkün kılınmıştır. Gerek üst yönetime gerekse akademisyenlere kolaylıkla erişilebildiği öğrenciler tarafından da ifade edilmiştir.

Öğrenciler için seferber edilen imkanların öğretim elemanlarının fiziki çalışma ortamlarının iyileştirilmesi için de göz önüne alınması önerilir.

### **Öğrenme ortam ve kaynakları**

**Olgunluk Düzeyi:** Öğrenme kaynaklarının geliştirilmesine ve kullanımına yönelik izleme ve iyileştirilme yapılmaktadır.

## **Akademik destek hizmetleri**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda öğrencilerin akademik gelişimi ve kariyer planlamasına ilişkin uygulamalar izlenmekte ve öğrencilerin katılımıyla iyileştirilmektedir.

## **Tesis ve altyapılar**

**Olgunluk Düzeyi:** Tesis ve altyapının kullanımı izlenmekte ve ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirilmektedir.

## **Dezavantajlı gruplar**

**Olgunluk Düzeyi:** Dezavantajlı grupların eğitim olanaklarına erişimine ilişkin uygulamalar yürütülmektedir.

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

**Olgunluk Düzeyi:** Sosyal, kültürel ve sportif faaliyet mekanizmaları izlenmekte, İhtiyaçlar/talepler doğrultusunda faaliyetler çeşitlendirilmekte ve iyileştirilmektedir.

## **4. Öğretim Kadrosu**

İstanbul Arel Üniversitesi bünyesinde işe alınma, atanma ve yükseltme süreçleri “Öğretim Üyeliğine Atama ve Yükseltme Yönergesi” ile akademisyenlerin ders görevlendirmeleri ise “Ders Yüğü Belirleme ve Ek Ders Yönergesi” ile güvence altına alınmıştır. Süreçler bir Rektör Yardımcısının başkanlığında her akademik birimden seçilen birer temsilciden oluşan Eğitim Komisyonu marifetiyle yürütülmektedir. Bu komisyonun kimlerden oluştuğu, çalışma usulleri gibi bilgiler ve dokümanlar web sayfasında yayınlanmaktadır. Derslerde görevlendirilen öğretim elemanlarının uzmanlığının ders bilim alanı ile uyumunu izlemek amacıyla her dönem başında bölümlerde hazırlanan “Ders Öğretim Elemanı Görevlendirilmesi” tablosu ile eğitim komisyonunda değerlendirilmektedir. Ders Yüğü Belirlenmesi ve Ek Ders Ödeme Yönergesine göre akademik birimler tarafından hazırlanan tablolar Eğitim Komisyonuna sunulmaktadır. Akademik Performans Ölçme Yönergesi’nde yer alan kriterler yoluyla akademisyenlerin katkıları izlenmektedir.

Üniversite’nin bazı programlarda alandan öğretim elemanı temininde sıkıntı yaşandığı tespit edilmiştir. Bu sorun dışarıdan görevlendirme yoluyla telafi edilmeye çalışılmakta ve herhangi bir aksama gözlenmemiştir.

Akademisyenlerin eğitim yetkinliklerinin geliştirilmesi amacıyla daha çok uzaktan eğitime yönelik eğitimler pandemi döneminde yoğun bir biçimde düzenlenmiştir. Buna karşın genel olarak bakıldığında eğitimcilerin eğitimi seminerlerinde sistematik süreçlerin izlenmesi, gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Öğretim üyelerinin akademik teşvikleri tanımlı süreçlerle yürütülmektedir. Bu yönergeler hazırlanırken öğretim üyelerinin görüşlerinin alındığı saha ziyaretlerinde de belirlenmiştir. Böylece teşvik yönergesinin kapsamının eğitim, akademik çalışmalar, idari görevler ve sektöre yönelik hizmetlerin dikkate alınacak şekilde genişletilmiş olması memnuniyet vericidir.

Ancak eğitime yönelik öğretim üyelerinin performanslarının değerlendirilmesinde sistematik mekanizmaların kurulmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Akademik çalışma (proje, ileri eğitim, araştırma vb) yapan öğretim elemanlarının ders yüklerinde kolaylık sağlanması ise Üniversitenin Ar-Ge’ye verdiği destek açısından iyi uygulama örneği olarak değerlendirilmiştir.

Üniversitenin fakülte ve bölümlerinin arasında eğitim işbirliğinin güçlü olması ve öğrencilere multidisipliner çalışma ortamının sağlanması; yönetimin akreditasyonu desteklemesi ve bazı



programlarda akreditasyon başvurularının başlamış olması olumlu gelişmelerdir.

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

**Olgunluk Düzeyi:** Atama, yükseltme ve görevlendirme uygulamalarının sonuçları izlenmekte ve izlem sonuçları değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

### **Öğretim yetkinlikleri ve gelişimi**

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

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

**Olgunluk Düzeyi:** Teşvik ve ödüllendirme mekanizmalarının; yetkinlik temelli, adil ve şeffaf biçimde oluşturulmasına yönelik planlar bulunmaktadır.

## **C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME**

### **1. Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları**

KİDR’de ve yerinde ziyaret sırasındaki görüşme/sunumlarda araştırma geliştirme süreçlerinin Rektör Yardımcısı ile Araştırma ve Geliştirmeden sorumlu Koordinatör sorumluluğunda Teknoloji Transfer Ofisi (ArelTTO) koordinasyonunda yürütüldüğü ifade edilmekte, ilgili süreçler için Teknoloji Transfer Ofisi Yönergesi, Bilimsel Araştırma Projeleri Uygulama Yönergesi, Fikri Sınai Mülkiyet Hakları (FSMH) Yönergesi ve Bilimsel ve Sanatsal Etkinliklerin Teşvik ve Destek Yönergesi’ne atıf yapılmaktadır.

Yerinde ziyaret sırasındaki görüşmelerde KİDR’de bu başlıkta bahsi geçen konularla ilgili genel olarak olumlu gözlem/tespit imkanı olmuştur.

Bu başlık altında yapılanlar oldukça önemli olmakla birlikte araştırma süreçlerini üst seviyede yönlendiren organizasyonel bir yapının tam olarak kurulmadığı; TTO, BAP, araştırma merkezleri vb yapıların araştırma süreçleri için yatay olarak eş seviyede yapılar olduğu, TTO yönergesinin de üst çatı olarak üniversitenin araştırma süreçlerinin takip edilmesine imkan vermediği değerlendirilmiştir.

Ayrıca kurumsal tercihlerin hangi yönde olduğunun ana hatlarıyla belirlendiği, arge açısından üniversitenin genel olarak hedefler belirlediği, öncelikli (ihtisaslaşma) araştırma alanlarının tam olarak tespit edilmediği anlaşılmaktadır.

Üniversite’de araştırma amaçlı çok sayıda araştırma merkezi ve laboratuvarın bulunması güçlü yön olarak değerlendirilmiş, fakat bunların hangi amaçlara binaen, hangi öncelikler dikkate alınarak kurulduğu tam anlaşılamamıştır. Dış kaynakların kullanımını desteklemek üzere oluşturulmuş belirgin bir yöntemin olmadığı izlenmiştir.

Genel olarak araştırma süreçlerinin yönetiminin etkinliği ve izlenmesi, dış kaynakların kullanımı ve dağılımı, iç kaynakların kullanımında birimler arası dengenin gözetilmesi, araştırma-geliştirme kaynaklarının araştırma stratejisi doğrultusunda yönetilmesi konularında yeterli kanıt sunulmadığı değerlendirilmektedir. Bu başlık için ayrıca iyileştirme açısından ana hatlarıyla bir çalışma yapıldığı, yeterli kanıt sunulmadığı gözlenmiştir.

2018 yılındaki kurumsal geri bildirim raporunda ve 2021 yılındaki kurumsal izleme raporunda araştırma ve geliştirme başlığı ile ilgili gelişmeye açık yönler açısından kapsamlı bir değerlendirme yapıp yapılmadığı da tam olarak tespit edilememiştir.

Üniversite’de arge çalışmaları araştırma laboratuvarlarında ve 10. Kalkınma planında yer alan öncelikli alanlara uygun olarak kurulan uygulama araştırma merkezlerinde yürütülmektedir. ArelPOTKAM’da fonksiyonel polimerler ve kompozit malzemeler alanında çalışmalar yapılmakta, uygulama araştırma merkezlerinde yer alan teçhizat web sitesinde paylaşılmaktadır. Araştırma altyapısını güçlendirmek için TTO aracılığıyla dış kaynaklı fonlardan faydalanmak için gayret sarfedilmekte ve bu amaçla öğretim elemanı ve öğrencilere yönelik tanıtım/egitim faaliyetleri yapılmaktadır.

Kurum içi kaynaklarla araştırma faaliyetleri desteklenmektedir. Bu amaçla BAP yönergesi yeniden düzenlenmiş ve tüm etkinlikleri desteklemeye yönelik teşvik yönergesi hazırlanmıştır. Teşvik yönergesi kapsamında bilimsel yayın, atıf, patent vb çalışmalar ödüllendirilmektedir. Ödül mekanizması güçlü yön olarak değerlendirilmiştir.

Bu başlıkla ilgili izlemenin ArelTTO tarafından hazırlanan yıllık faaliyet raporu ve memnuniyet anketleri ile yapıldığı, memnuniyet seviyesinin %65’ler mertebesinde olduğu, dış destekli projelerden (TÜBİTAK, ISTKA, KOSGEB, AB vb) yararlanmak için ArelTTO’nun öğretim elemanları ve öğrencilere yönelik eğitimler düzenlediği, yakın tarihlerde dış destekli 9 adet ve iç destekli (BAP desteği ile) 6 proje yürütüldüğü, sektörel işbirlikleri ile öğretim elemanlarının kontratlı arge danışmanlığı yaptığı, TÜBİTAK TEYDEB Üniversite Sanayi İş Birliği Projeleri kapsamında 2 proje başvurusu yapıldığı, 5 adet buluş için Türk Patent Kurumu’na başvuru yapıldığı ifade edilmektedir.

İç kaynak olarak BAP bütçesi kullanılmaktadır fakat BAP destek türlerinin çok sınırlı olduğu, oranlarının düşük olduğu ve üniversite genelinde dengeli dağılımın olmadığı anlaşılmaktadır. Araştırma kaynaklarına başvuru konusunda tüm bölümlerin teşvik edilerek dengeli katılımın sağlanması, iç ve dış kaynakların çeşitliliğinin artırılması uygun olacaktır.

Kurumun finansal ihtiyaçların bir kısmının (laboratuvar vb.) dış paydaşlardan alınan desteklerle karşılanması olumlu olarak değerlendirilmiştir. Üniversite’de öğretim elemanlarının ve öğrencilerin teşvik edilmesine yönelik yapılan çalışmalar oldukça önemlidir ve güçlü yön olarak değerlendirilmiştir.

AREL POTKAM, AREL MED-I, USAM gibi araştırma merkezlerinin örnek alınacak düzeyde hizmet, araştırma ve uygulama olanaklarını geliştirmiş olması, ulusal düzeyde üretime katkı sağlaması ve uluslararası üretim potansiyelinin yüksek olması Üniversite’nin güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir.

Üniversite’de 24 tezsiz, 26 tezli yüksek lisans programı olmasına karşın sadece 7 doktora programı bulunmaktadır. 2020 yılı sonu itibariyle 23 adet doktora tezi tamamlanmıştır. Doktora eğitimlerini bitirenlere kurumda çalışma imkanı sunulmaktadır. Çeşitli doktora programlarından mezun 10 kişi hali hazırda öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Araştırma ve geliştirmede önemli olan doktora programlarının niceliğinin ve çeşitliliğinin artırılması ve doktora sonrası çalışmalar için imkanların güçlendirilmesi önerilmektedir. Bu anlamda akademik kadronun da güçlendirilmesi gerekmektedir. Lisansüstü çalışmalardan üretilen yayın sayılarının artırılması ve izlenmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

### **Araştırma süreçlerinin yönetimi**

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

### **İç ve dış kaynaklar**

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

## **Doktora programları ve doktora sonrası imkanlar**

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

## **2. Araştırma Yetkinliği, İş birlikleri ve Destekler**

İstanbul Arel Üniversitesinde ArelTTO ile öğretim elemanlarının araştırma geliştirme alanındaki yetkinliklerinin geliştirilmesi için çalışma (proje yazma, patent eğitimi vb) yapılmakta, bilimsel etkinlikleri ödüllendirilmektedir. Öğretim elemanlarının doktora derecesinin alındığı kurumlar içerisinde İstanbul Üniversitesi, Marmara Üniversitesi ve İTÜ'nün yüksek oranda yer tutması önemli bulunmuştur. Doktora dereceli öğretim elemanlarının fen/mühendislik bilimleri, sağlık bilimleri ve sosyal bilimlerde dengeli bir dağılımı vardır. İç ve dış destekli projelerle ilgili öğretim elemanlarına sürekli olarak duyuru/bilgilendirme yapılmaktadır.

Öğretim elemanlarının geri bildirimleri sistematik olarak her yıl uygulanan akademik personel memnuniyet anketiyle alınmaktadır, geçen yıla ait memnuniyet oranının %60 civarında olduğu ifade edilmiştir.

Öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarının araştırma hedefleri ile örtüşüp örtüşmediği konusunda yeterli kanıt sunulmamıştır. Ayrıca izleme ve iyileştirme açısından ana hatlarıyla bir çalışma yapıldığı, yeterli kanıt sunulmadığı gözlenmiştir.

Üniversitede öğretim elemanları farklı kurumlarla bir araya gelerek işbirlikleri oluşturmakta ve ortak projeler yapmaktadır. ArelTTO aracılığıyla sadece ulusal değil uluslararası ortaklıklar için de girişimlerde bulunmaktadır. Üniversite-sanayi işbirliği kapsamında ara yüz kuruluşlarından olan Üniversite Sanayi İşbirliği Merkezleri Platformu'na 2017 yılında üye olunmuştur. Ulusal ve uluslararası fonlardan hibe alınarak araştırma ağlarında ve konsorsiyum halinde yürütülen projelerde yer alınmış, bu işbirliklerinin bir neticesi olarak 2020-2022 yıllarında 60 tanesi SCI kapsamındaki dergilerde (farklı Q kategorilerinde) olmak üzere 280 civarında bilimsel yayın üretilmiştir.

Yerinde ziyaret sırasındaki görüşmelerde KİDR'de bu başlıkta bahsi geçen konularla ilgili genel olarak olumlu gözlem/tespit imkanı olmuştur. Özellikle öğretim elemanlarının yetkinliklerinin geliştirilmesi için yapılan çalışmalar ve teşvik yönergesi, ulusal ve uluslararası işbirlikleri ile yürütülen çalışmaların başlatılmış olması, kurumlararası işbirlikleri ile ortak araştırma faaliyetlerinin yürütülmesi güçlü yön olarak değerlendirilmiştir.

### **Araştırma yetkinlikleri ve gelişimi**

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

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

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ve ortak araştırma faaliyetleri yürütülmektedir.

## **3. Araştırma Performansı**

İstanbul Arel Üniversite'sinde araştırma performansını izlemek ve değerlendirmek için stratejik plan anahtar performans ve politika performans göstergeleri, URAP sıralamasındaki durum, akademik birim faaliyet raporları, program öz değerlendirme raporları ve uygulama ve araştırma merkezleri faaliyet raporları dikkate alınmakta, sonuçlar farklı dokümanlarla yayınlanmaktadır. Bununla birlikte üniversitenin odak alanları netleşmediği için değerlendirmenin hangi şekilde yapıldığı tam

anlaşılammıştır ve bu husus gelişmeye açık bir yan olarak değerlendirilmiştir.

Öğretim elemanlarının uluslararası görünürlüğünün artırılması için uluslararası araştırma ağlarına kaydolmaları teşvik edilmiş, öğretim elemanlarının akademik çalışmalarının daha geniş bir kesime ulaştırılması için Arel Akademik Arşiv Sistemi oluşturulmuştur. Atıf ve görünürlük izlenmekte ve rapor haline getirilmektedir. Öğretim elemanlarının araştırma performansının sistematik ve kalıcı olarak değerlendirilmesinin bir yönerge ile güvence altına alındığı ve dijital çalışmalarla takip edildiği ifade edilmektedir. Teşvik Yönergesinin iyileştirilmesinde öğretim elemanlarının görüşlerine başvurulması olumlu olarak değerlendirilmiştir. Kurumun genelinde araştırma performansını izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan mekanizmalar bulunmaktadır.

Üniversitede öncelikli çalışma konuları net olarak belirlenmediği için hangi alanlarda uzmanlaşmak istendiği kayıt altına alınmamış, performansın izlenmesi de bu anlamda kısmen yeterli bulunmuştur.

### **Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi**

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

### **Öğretim elemanı/araştırmacı performansının değerlendirilmesi**

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

## **D. TOPLUMSAL KATKI**

### **1. Toplumsal Katkı Süreçlerinin Yönetimi ve Toplumsal Katkı Kaynakları**

İstanbul Arel Üniversitesinin toplumsal katkı politikası ve politika göstergeleri tanımlanmıştır. Üniversitenin Toplumsal Katkı Politikası; "Topluma hizmet sunma konularında destekleyici olmak, toplumun ve bölgenin ekonomik ve sosyal gelişimine katkı sağlayan proje, araştırma ve diğer akademik faaliyetleri desteklemek, sosyal sorumluluk ve topluma hizmet uygulamaları kapsamında iş birliği ve proje sayılarının artmasını desteklemek" olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda stratejik planı çerçevesinde birim faaliyet planları oluşturulmuştur. Ayrıca üniversitede toplumsal katkı bağlamında yapılacak işleri planlamak, izlemek, değerlendirmek ve iyileştirmek üzere "Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü" kurularak toplumsal katkı faaliyet ve işlevleri konusunda önemli bir irade sergilendiği güçlü yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurum genelinde toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi doğrultusunda yapılan uygulamalar olduğu değerlendirilmektedir. İlçe Milli eğitim Müdürlüğü ile ortaklaşa yapılan çalışmalar, ArelPOTKAM Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Uluslararası Stratejik Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü tarafından verilen eğitimler bunlara örnek verilebilir. Kurumda özellikle öğrenci topluluklarının sosyal sorumluluk projeleri yürütmek ve etkinlikler düzenlemek gibi toplumsal katkıya yönelik faaliyetlerinin olması güçlü yön olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca toplumsal katkı etkinliklerine özellikle Güzel Sanatlar Fakültesi ve İletişim Fakültesi'nin doğası gereği katkılarının yüksek olması kurum için güçlü yön olarak değerlendirilmiştir. Kurumda düzenli yayınlanmakta olan süreli yayınlarının çeşitliliği; kongre, sempozyum ve ücretsiz eğitim gibi faaliyetleri ve özellikle Arel-USAM'ın bu konudaki katkıları yine güçlü yön olarak değerlendirilmiştir.

Üniversite kurumsal sürdürülebilirlik açısından, iç ve dış paydaşlar ile toplumsal katkı sürecini yürütmektedir. Saha ziyareti sırasında gerçekleştirilen dış paydaş toplantısında da görülen yüksek katılım, ilgi, dış paydaşlarla yapılan kapsayıcı iş birliklerinin toplumsal katkıya katma değeri yüksek bulunarak takdirle karşılanmıştır.

Üniversitenin toplumsal katkı politikasını güçlendiren paydaşların varlığı ve üniversite üst yönetiminin bu konudaki yüksek motivasyonu oldukça önemli bulunmuştur. Bu çalışmaların artırılarak sürdürülmesi önerilmektedir. Özellikle kurumun dış paydaşlar ile olan güçlü ilişkisinin toplumsal katkı politikasını uygulama fırsatı yaratması üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmiştir.

Üniversitede gerek Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü'nün kurulmuş olması gerekse dış paydaşlarla yapılan kapsayıcı işbirliklerinin varlığı Üst Yönetimin toplumsal katkı konusundaki kararlılığını göstermektedir. Yeni kurulan Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü'nün toplumsal katkı çalışmalarında kurum hedeflerinin belirlenmesi, organizyonel yapısının işlerliğinin sağlanması ve tanımlı süreçler kapsamında izleme ve iyileştirme yapılması ihtiyacı gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmiştir.

Üniversitenin Toplumsal Katkı faaliyetlerinin yürütülmesinde, kurumda insan kaynakları ile fiziki, teknik ve mali kaynaklar bütünleşik olarak kullanılmaktadır. Toplumsal katkı kapsamında kurum bünyesinde kurulmuş olan merkezler (Yapay Zeka Çalışmaları Araştırma ve Uygulama Merkezi gibi), tanımlanmış merkez yöneticileri olması, stratejik plan doğrultusunda yıllık fonksiyon hedefleri verilmesi ve bu hedefler doğrultusunda bütçe çalışmalarının yapılması bunlara örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca her birime verilen fonksiyon hedefleri yıllık faaliyet raporları ile izlenmektedir. Üniversitenin toplumsal katkı alanındaki projelerinin hayata geçirilmesi yönünde yapıcı bir paydaş katılımı ve desteği bulunmaktadır. Üniversitenin AR-GE çalışmaları kapsamında üretilen projelerden elde edilen kaynaklarla Toplumsal Katkı Faaliyetlerine destek verilmesi övgüye değer bulunmuştur. Bu bağlamlarda toplumsal katkı çalışmalarına yeterli kaynak ayrılması üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmiştir.

### **Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihler yönünde uygulanmaktadır.

### **Kaynaklar**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda toplumsal katkı kaynaklarının yeterliliği ve çeşitliliği izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

## **2. Toplumsal Katkı Performansı**

İstanbul Arel Üniversite'sinde toplumsal katkı performansı toplumsal katkı yapan birimlerin ve akademik birimlerin yıllık faaliyet raporları, stratejik planın izlenmesi ve toplumsal katkı politika performans göstergelerinin yıllık izlenmesi ile yapılmaktadır. Yapılan izlemeler yönetim tarafından değerlendirilmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır. Ayrıca kurumda yürütülen toplumsal katkı niteliğindeki faaliyetler ile ilgili katılımcılardan memnuniyet anketleri yoluyla sunulan hizmetlerin/faaliyetlerin iyileştirilmesine yönelik geri bildirim alınmaktadır.

Üniversitede toplumsal katkı performansına yönelik izleme faaliyetlerinin yapıldığı görülmektedir. Ancak bunun sistematik bir işleyiş ve bir mekanizma temelinde yapılması önerilmektedir. Bu bağlamda toplumsal katkı hedeflerinin sosyo-ekonomik ve kültürel dokuya katkısını izleme mekanizmalarının yapılandırılması ve sonuçların sistematik bir şekilde yayınlanması ihtiyacı üniversitenin gelişmeye açık yanı olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun toplumsal katkı faaliyetlerinin yıllar içindeki eğilimini ve geliştirme çerçevesini özetleyen raporlama sistemine ihtiyaç vardır. Yapılan izlemeler sonucunda gelişme ve iyileşmeleri takip etmek amacıyla toplumsal katkı çalışmalarına ilişkin envanterin geliştirilmesi önerilmektedir.

Kurumda toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürüldüğü UYGAR Merkezlerinin bazılarında PUKÖ çevrimlerinin özellikle iyileştirme boyutunda tamamlanması gerektiği gelişmeye açık yan olarak

değerlendirilmiştir. Kurumda yürütülen toplumsal katkı niteliğindeki faaliyetler ile ilgili katılımcılardan memnuniyet anketleri yoluyla alınan geri bildirimler sonucunda yapılan iyileştirme kanıtlarına ihtiyaç bulunmaktadır.

### **Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi**

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

## **E. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

### **2. Liderlik, Yönetim ve Kalite**

#### **Güçlü Yönler**

- Kurumun yönetim ve organizasyonel yapılanmasının güçlü olması
- Kurumda rektörün ve süreç liderlerinin yükseköğretim ekosistemindeki değişim, belirsizlik ve karmaşıklıkla dikkate alan bir kalite güvencesi sistemi ve kültürü oluşturma konusunda sahipliği ve motivasyonu yüksek olması
- Misyon ve vizyonları doğrultusunda kurumu dönüştürmek üzere kıyaslama ve yenilik yaklaşımlarının kullanılması
- İç kalite güvence mekanizmalarının kurulması, işletilmesi ve kurum genelinde benimsenmesi
- Kurumda tanımlı kalite yönetimi ve periyodik olarak gerçekleştirilen süreçlerin varlığı (kalite ile ilgili mevzuat, akademik birim kalite komisyonları, akademik birim danışma kurulları vb.),
- Misyon, vizyon ve politikalar doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamaların izlenmesi
- Stratejik planın tüm paydaşların görüşlerinin dikkate alınarak hazırlanmış ve izleniyor olması
- Kurumun ISO27001:2013 bilgi güvenliği yönetim sistemi sertifikası olması
- Kurumda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının izlenmesi ve ilgili iç paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmesi
- Çalışan memnuniyetinin üst seviyede olması
- İç ve dış paydaş katılımında içselleştirilmiş ve örnek gösterilebilir uygulama örneklerinin bulunması
- Mezun ilişkileri yönetiminde sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamaların bulunması

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

**Kurum, kurumsal dönüşümünü sağlayacak yönetim modeline sahip olmalı, liderlik yaklaşımları uygulamalı, iç kalite güvence mekanizmalarını oluşturmalı ve kalite güvence kültürünü içselleştirmelidir.**

- Kurumun güncel organizasyon şemasının web sayfasında yayımlanarak tüm paydaşlara paylaşılması

- Tüm ana süreçleri kapsayacak yapısal ve sistematik bir risk yönetimi yaklaşımının oluşturulması
- Kalite kültürünün kurum geneline yayılımının sağlanması ve içselleştirilmesi için yapılan toplantı ve eğitimlerin sistematik hale getirilmesi, izlenmesi, kurumdaki etkilerinin değerlendirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması
- Kurumdaki kalite kültürünü gelişimini ölçmek ve izlemek için anketler uygulandığı görülmekle birlikte, anketlere katılımın artırılması
- Birim öz değerlendirme raporlarının yayınlanması
- Görev tanımlarının ve iş akış şemalarının iç paydaşlarla paylaşılması ve görünür kılınması
- Değişim yönetimi için uygulanan modelin kurum geneline yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesinin sağlanması
- Kurum bünyesinde faaliyet gösteren Ar-ge merkezleri ve laboratuvarların etkinliğinin ve verimliliğinin izlenmesine yönelik sistematik bir yaklaşım oluşturulması
- Değişikliklerin hayata geçirilmesi için çalışan eğitiminin gerekli olduğu durumlarda, ilgili çalışanların eğitime katılımının garanti altına alınmasını sağlayacak önlemlerin alınması
- İç kalite güvence sisteminin kurum genelinde benimsenmesini ve yayılımını sağlamak amacıyla kullanılan araçların etkinliğinin değerlendirilmesi
- Performans hedeflerinin belirlenmesine ilişkin prosedürün tanımlanması
- Stratejik plan anahtar göstergeleriyle kurumun tanımlı süreçleri arasındaki ilişkinin kurulması ve süreçlere etkisinin izlenmesi
- Sosyal medya iletişim kanallarının verimli bir şekilde kullanılmasına rağmen kurumun ve birimlerin web sayfalarının güncellemelerinin tamamlanması
- Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik amacıyla kullanılan kanalların etkinliği konusunda dış paydaşlardan da alınan geri bildirimlerin belgelendirilerek sistematize edilmesi
- Kurumun bölgesindeki dış paydaşları, ilişkili olduğu yerel yönetimler, diğer üniversiteler, kamu kurumu kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, sanayi ve yerel halk ile ilişkilerin değerlendirilmesine ilişkin yaklaşımların oluşturulması

**Kurum; vizyon, misyon ve amacını gerçekleştirmek üzere politikaları doğrultusunda oluşturduğu stratejik amaçlarını ve hedeflerini planlayarak uygulamalı, performans yönetimi kapsamında sonuçlarını izleyerek değerlendirmeli ve kamuoyuyla paylaşmalıdır.**

- Kurum misyon ve vizyonunun değişime uyum sağlamak adına sistematik olarak değerlendirilmesi ve güncellenmesi
- Kurum misyon ve vizyonun revizyonu sırasında paydaşların da görüşlerinin alınması
- Kalite el kitabı revizyonun yapılması
- Kurum genelinde ve dokümanlarda temel kalite kavramları için aynı terminolojinin kullanılması
- İzlenen kurum politika gösterge sonuçları doğrultusunda kurumdaki etkilerinin

değerlendirilmesi ve iyileştirmelerin yapılması/önlemlerin alınması

- Yeni hazırlanacak stratejik planda kalite süreçleriyle uyumun sağlanması
- Stratejik plan hazırlama sürecinde ulusal ve uluslararası kalkınma hedef ve stratejilerine uygunluğun net olarak ortaya konulması
- Yeni hazırlanacak stratejik plandaki hedefler için ölçülebilir performans göstergeleri konulması
- Yeni hazırlanacak stratejik plan izlemlerinde iyileştirmelerin takibinin yapılması için mekanizmaların kurulması ve yaygınlaştırılması

**Kurum, stratejik hedeflerine ulaşmayı nitelik ve nicelik olarak güvence altına almak amacıyla mali, beşerî ve bilgi kaynakları ile süreçlerini yönetmek üzere bir sisteme sahip olmalıdır.**

- Bilgi Yönetim Sistemi entegrasyonunun tamamlanması
- İdari personele yönelik, idari personel görev yetki ve sorumlulukları özelinde performansa dayalı ödüllendirme ve teşvik sisteminin oluşturulması
- Sürekli iyileştirme uygulamalarının tüm süreçlere yaygınlaştırılması ve kayıt altına alınması
- Sık kullanılan ve iş akışı uzun olan süreçlerin sistematik takibinin sağlanabilmesi için belge yönetim sistemine taşıma işlemlerinin tamamlanması

**Kurum, iç ve dış paydaşlarının stratejik kararlara ve süreçlere katılımını sağlamak üzere geri bildirimlerini almak, yanıtlamak ve kararlarında kullanmak için gerekli sistemleri oluşturmalı ve yönetmelidir.**

- Kurumun süreçlerine iç ve dış paydaş katılımı konusunda göstermiş olduğu performans takdirle karşılanmış olup bu performansın sürdürülebilirliği için önlemler alınması

**Kurum, uluslararasılaşma stratejisi ve hedefleri doğrultusunda süreçlerini yönetmeli, organizasyonel yapılanmasını oluşturmalı ve sonuçlarını periyodik olarak izleyerek değerlendirmelidir.**

- Üniversite genelinde uluslararası hareketlilik programlarındaki kapsayıcılığın artırılması
- Web sayfasının farklı dillerde oluşturulmasına yönelik çalışmaların tamamlanması
- Kurumun uluslararasılaşma politikası bulunmasına ve izlenmesine rağmen iyileştirme çalışmalarının daha görünür kılınması

### 3. Eğitim ve Öğretim

#### Güçlü Yönler

- Programların program çıktılarının, Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesinde (TYYÇ) ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora seviyelerinde tanımlanmış olan kazanımları (bilgi, beceri ve yetkinlikler) ile uyumunun gözetilmesi,
- Akademik birim danışma kurullarının oluşturulması ve paydaş katılımına önem verilmesi,
- Dış paydaş katkısı ile hazırlanan “Marka Ders” uygulaması aracılığı ile alan liderlerinin öğrenciyle buluşturulması,



- Program tasarım ve onay süreçleri sistematik olarak izleniyor olması
- Ders öğrenme çıktılarına ulaşıp ulaşılmadığının sistematik olarak ölçülmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi
- Kurumda eğitim ve öğretim yönetim sistemine ilişkin uygulamalar izlenmekte ve izlem sonuçlarına göre iyileştirme yapılması
- Ders kazanımlarına ve eğitim türlerine (örgün, uzaktan) uygun sınav yöntemleri planlaması ve uygulanması
- Programlarda öğrenci iş yükünün izlenmesi ve ilgili paydaşların görüşlerinin alınarak güncellenmesi
- Kurumun fakülte ve bölümlerinin arasında eğitim işbirliğinin güçlü olması ve öğrencilere multidisipliner çalışma ortamının sağlanması
- Üst yönetimin öğrenci merkezli yaklaşımı önemsiyor olması ve öğrenci merkezli uygulamaların izlenmesi ve paydaşların katılımıyla iyileştirilmesi
- Akademik ve öğrenci danışmanlığı sistemlerinin tanımlı, sistematik şekilde izlenmesi ve iyileştirmelerin yapılması,
- Öğrenme ortam ve kaynak ihtiyacının izlenmesi, çeşitliliğin sağlanması ve kampüslerdeki olanakların fırsat eşitliği yaratması,
- Mesleki uygulama fırsatlarının güçlü olması
- Öğrencilerin “rektör danışmanlığı” yapması ve tersine mentörlük uygulamalarının kurum genelinde yaygın olarak kullanılması,
- PDR merkezinin yapısının güçlü olması, aktif ve sistematik bir çalışma sürdürmesi
- Danışmanların, öğretim üyelerinin ve üst yönetimin ulaşılabilir olması,
- Dezavantajlı grupların eğitim olanaklarına erişimine yönelik olanakların sağlanıyor olması
- Sosyal konaklama ve sportif faaliyet mekanizmalarının sistematik olarak izlenmesi
- Atama, yükseltme ve görevlendirme uygulamalarının sonuçlarının izlenmesi ve paydaş görüşleri alınarak değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi
- Kurumda öğrencilerin akademik gelişimi ve kariyer planlamasına ilişkin uygulamaların izlenmesi, dış paydaşların ve öğrencilerin katılımıyla iyileştirilmesi,
- Yönetimin akreditasyonu desteklemesi ve bazı programlarda akreditasyonuna başvuruların başlamış olması
- Teşvik mekanizmasında eğitim, akademik çalışmalar ve idari görevler, sektöre yönelik hizmetlerin dikkate alınıyor olması

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

- Kurgulanmış olan bu sistemin sürdürülmesi ve garanti altına alınması

**Kurum, hedeflediği nitelikli mezun yeterliliklerine ulaşmak amacıyla öğrenci merkezli ve yetkinlik temelli öğretim, ölçme ve değerlendirme yöntemlerini uygulamalıdır. Kurum,**

**öğrenci kabulleri, diploma, derece ve diğer yeterliliklerin tanınması ve sertifikalandırılmasına yönelik açık kriterler belirlemeli; önceden tanımlanmış ve ilan edilmiş kuralları tutarlı şekilde uygulamalıdır.**

**Kurum, hedeflediği nitelikli mezun yeterliliklerine ulaşmak ve eğitim- öğretim faaliyetlerini yürütmek için uygun altyapıya, kaynaklara ve ortamlara sahip olmalı ve öğrenme olanaklarının tüm öğrenciler için yeterli ve erişilebilir olmasını güvence altına almalıdır. Kurum öğrencilerin akademik gelişimi ve kariyer planlamasına yönelik destek hizmetleri sağlamalıdır.**

- Farklı kampüslerde açılan seçmeli derslerin ulaşım sorunları nedeniyle tercih edilememesi
- Öğrenci topluluklarının faaliyetlerinin daha çok Kemal Gözükara yerleşkesinde sürdürülmesi nedeniyle diğer kampüslerdeki öğrencilerin topluluklara katılmakta zorlanması
- Öğrenciler için seferber edilen imkanların öğretim elemanlarının fiziki çalışma ortamlarının iyileştirilmesi için de göz önüne alınması
- Dezavantajlı gruplara yönelik faaliyetlerle ilgili geri bildirim mekanizmalarının görünür kılınması

**Kurum, öğretim elemanlarının işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmesi ile ilgili tüm süreçlerde adil ve açık olmalıdır. Hedeflenen nitelikli mezun yeterliliklerine ulaşmak amacıyla, öğretim elemanlarının eğitim-öğretim yetkinliklerini sürekli geliştirmek için olanaklar sunmalıdır.**

- Programlarda görev alan eğitim-öğretim kadrosunun alana özel ve çeşitliliği sağlayacak şekilde niteliğinin ve niceliğinin artırılması
- Eğiticilerin eğitimi konusunda eğitim alan öğretim üyesi sayısının artırılması ve sürekliliğin sağlanması için iyileştirmeler yapılması
- Eğitime yönelik iyi uygulamaların teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi için mekanizmaların kurulması
- Ölçme değerlendirme de kapsayacak şekilde yetkinliklerin geliştirilmesi konusunda bir mekanizmanın kurulması
- Üniversitenin öncelikli alanlarında yapılan çalışmaların akademik teşvik sisteminde değer bulması

#### **4. Araştırma ve Geliştirme**

##### **Güçlü Yönler**

- Kurumun araştırmalar için alt yapı, işbirlikleri, araştırma merkezleri ve teşvikler gibi destek sistemlerini oluşturmuş olması
- Kurumun genelinde öğretim elemanlarının araştırma geliştirme performansını izlemek ve değerlendirmek üzere mekanizmalarının olması
- Ulusal ve uluslararası işbirlikleri ile yürütülen çalışmaların başlatılmış olması

- Arel POTKAM, Arel MED-I, USAM gibi araştırma merkezlerinin örnek alınacak düzeyde hizmet, araştırma ve uygulama olanaklarını geliştirmiş olması, ulusal düzeyde üretime katkı sağlaması ve uluslararası üretim potansiyelinin yüksek olması
- Öğrencilerin araştırma konusunda teşvik edilmesi, araştırmalara dahil edilmeleri ve disiplinler arası çalışmaların özendirilmesi

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

**Kurum, araştırma faaliyetlerini stratejik planı çerçevesinde belirlenen akademik öncelikleri ile yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleriyle uyumlu, değer üretebilen ve toplumsal faydaya dönüştürülebilen biçimde yönetmelidir. Bu faaliyetler için uygun fiziki altyapı ve mali kaynaklar oluşturmalı ve bunların etkin şekilde kullanımını sağlamalıdır.**

- Kurumun genelinde araştırma süreçlerinin üst seviyede yönetimi ve organizasyonel yapısının iyileştirilmesi (Eğitim komisyonu, Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü iyi bir örnek olabilir)
- Araştırma ve geliştirme alanında önceliklerin belirlenmesi, bu öncelikler dikkate alınarak araştırma altyapısının oluşturulması/güçlendirilmesi/iyileştirilmesi
- Araştırmalarda BAP destek türlerinin artırılması ve oranlarının güncellenmesi
- İç ve dış kaynakların çeşitliliğinin artırılması
- Araştırma kaynaklarına başvuru konusunda tüm bölümlerin teşvik edilerek dengeli katılımın sağlanması
- Dış destekli proje geliştirme konusunda adımlar atılması ve ürüne dönüşecek şekilde geliştirilmesi
- Araştırma ve geliştirmede önemli olan doktora programlarının niceliğinin ve çeşitliliğinin artırılması, doktora sonrası çalışmalar için imkanların artırılması
- Tezlerden üretilen bilimsel yayınların üniversitenin ana hedefleri ile uyumlaştırılması ve niteliğinin artırılması
- Akademik kadronun ar-ge faaliyetlerini destekleyecek ve yeni doktora programları açılmasını sağlayacak şekilde güçlendirilmesi

**Kurum, öğretim elemanları ve araştırmacıların bilimsel araştırma ve sanat yetkinliğini sürdürmek ve iyileştirmek için olanaklar (eğitim, iş birlikleri, destekler vb.) sunmalıdır.**

- Öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarıyla üniversitenin araştırma hedeflerinin örtüşmesi yönünde çalışma yapılması
- Sistematiik olarak izleme ve iyileştirme yapılması
- Üniversitenin öncelikli alanları belirlenerek ortak girişimlerin buna uygun olarak gerçekleştirilmesi

**Kurum, araştırma faaliyetlerini verilere dayalı ve periyodik olarak ölçmeli, değerlendirmeli ve sonuçlarını yayımlamalıdır. Elde edilen bulgular, kurumun araştırma ve geliştirme performansının periyodik olarak gözden geçirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi için kullanılmalıdır.**

- Üniversitenin odak alanlarının netleştirilmesi

- Kurumda araştırma performansının sistematik olarak izlenmesi ve iyileştirilmesi
- Öğretim elemanlarının araştırma performansında Üniversitenin odak alanlarının dikkate alınması

## 5. Toplumsal Katkı

### Güçlü Yönler

- Kurumda “Toplumsal Katkı koordinatörlüğü kurularak güçlü bir irade sergilenmesi
- Toplumsal katkı çalışmalarına yeterli kaynak ayrılması
- Kurumun dış paydaşlar ile olan güçlü ilişkisinin toplumsal katkı politikasını uygulama fırsatı yaratması
- Kurumda düzenli yayınlanmakta olan süreli yayınlarının çeşitliliği,
- Öğrenci topluluklarının toplumsal katkıya yönelik faaliyetlerinin olması
- Toplumsal katkı etkinliklerine Güzel sanatlar, iletişim gibi fakültelerin doğası gereği katkılarının yüksek olması

### Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

**Kurum, toplumsal katkı faaliyetlerini stratejik amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönetmelidir. Bu faaliyetler için uygun fiziki altyapı ve mali kaynak oluşturmali ve bunların etkin şekilde kullanımını sağlamalıdır.**

- Kurumun toplumsal katkı politikalarının Uygulama Araştırma Merkezleri özelinde takip edildiğine ilişkin sistematik mekanizmaların kurulması ve izlenmesi
- Kurumun ihtiyaçları doğrultusunda kaynak geliştirme konusunda oluşturduğu sistemin sürdürülebilirliğinin garanti altına alınması

**Kurum, toplumsal katkı stratejisi ve hedefleri doğrultusunda yürüttüğü faaliyetleri periyodik olarak izlemeli ve sürekli iyileştirmelidir.**

- Toplumsal katkı çalışmalarında kurumsal tercihler ve hedeflerin belirlenmesi,
- Toplumsal katkı hedeflerini izleme mekanizmalarının yapılandırılması
- Toplumsal katkı çalışmalarına ilişkin envanterin geliştirilmesi