

YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU

DEĞERLENDİRME TAKIMI

Prof. Dr. Adnan Görür (Başkan)

Prof. Dr. Hacer Şaduman Okumuş (Üye)

Prof. Dr. Salih Çepni (Üye)

Prof. Dr. Musa Gögebakan (Üye)

Hüseyin Onan (Üye)

22-25 Ekim 2017

KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORUNUN İÇERİĞİ

ÖNSÖZ

1. Giriş

- 1.1 Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci
- 1.2 Kuruma İlişkin Bilgiler
- 1.3 Değerlendirme Süreci

2. Kalite Güvence Sistemi

3. Eğitim-Öğretim

4. Araştırma-Geliştirme/Toplumsal Katkı

5. Yönetim Sistemi

6. Sonuç, Değerlendirme ve Öneriler

ÖNSÖZ

Yükseköğretim Kurulu tarafından başlatılmış olan kurumsal dış değerlendirme sürecine katılma niyetini beyan eden ve talebi Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından olumlu bulunarak 2017 yılında gerçekleştirilecek olan değerlendirme programına alınan Yaşar Üniversitesi'nin kurumsal dış değerlendirmesi beş kişilik Değerlendirme Takımımız tarafından yürütülmüştür.

Öncelikle Üniversite'nin hazırlamış olduğu 2015 ve 2016 yıllarına ilişkin Kurum İç Değerlendirme Raporları (KİDR) incelenmiş ve 21 Eylül 2017 günü bir ön ziyaret gerçekleştirilmiştir. Bu ziyaret esnasında Üniversite Üst Yönetimi ve Kalite Komisyonu Üyeleriyle toplantılar yapılmıştır. Ayrıca Üniversite yerleşkesini ve ortak kullanıma yönelik tesis ve altyapılarını tanımak ve öğrencilerle ilgili olanakları ve sunulan hizmetleri gözlemlemek gibi faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, Üniversite Yemekhanesi, Öğrenci Kantini, Spor Salonu, Kütüphane, Laboratuvarlar, Bilgi ve Teknoloji Transfer Ofisi ile Proje Destek Ofisi ziyaret edilmiştir. Son olarak 22-25 Ekim 2017 tarihlerinde gerçekleştirilen saha ziyaretine ilişkin program Yaşar Üniversitesi Rektörüyle görüşülerek, taslak plan oluşturulmuştur.

2015 ve 2016 yıllarına ilişkin Kurum İç Değerlendirme Raporları, 2015-2020 Dönemi Stratejik Planı ve Üniversitenin web sayfası üzerinden ulaşılabilen diğer ilgili rapor, bilgi ve belgeler Değerlendirme Takımımız tarafından incelenerek planlanan takvime uygun olarak saha ziyaretine hazırlanılmıştır. Bu hazırlık sonrasında, Değerlendirme Takımımız tarafından 22-25 Ekim 2017 tarihleri arasında Yaşar Üniversitesine bir saha ziyareti gerçekleştirilmiş; bu ziyaret esnasında Üniversite Üst Yönetimi, Kalite Komisyonu Üyeleri, Stratejik Planlama ve Mükemmeliyet Ofisi (SPMO) Çalışanları, Birim Yöneticileri, Akademik ve İdari Personel, Öğrenciler ve Dış Paydaşlarla toplantılar yapılmış, öğrenciler ile serbest görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Ön ziyaretimiz ve saha ziyaretimizin verimli geçmesi için büyük çaba harcayan Sayın Rektör Prof. Dr. M. Cemali Dinçer ve Üniversite Üst Yönetimi başta olmak üzere; toplantı, görüşme ve ziyaretlerde bilgi ve görüşlerini samimiyetle paylaşan Yaşar Üniversitesi Senato Üyelerine, Kalite Komisyonu Üyelerine, SPMO Yöneticilerine, Üniversite Yöneticilerine, Üniversitenin Akademik ve İdari Personeline, Öğrencilerine ve Dış Paydaşlarına teşekkürlerimizi sunuyor, kalite yolculuğunda başarılarının artarak devamını diliyoruz.

Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı

1. GİRİŞ

Yaşar Üniversitesi 2015 ve 2016 Yıllarına ilişkin Kurum İç Değerlendirme Raporlarını (KİDR'larını) Yükseköğretim Kalite Kuruluna sunmuş ve 2016 yılına ilişkin olarak Kurumsal Dış Değerlendirme sürecine girme talebini beyan etmiştir. Yaşar Üniversitesi'nin kurumsal dış değerlendirme sürecini yürütmek üzere Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından beş kişilik değerlendirme takımımız görevlendirilmiştir. Takım üyelerimiz ilk olarak 2015 ve 2016 yıllarına ilişkin Kurum İç Değerlendirme Raporları ile Kurumun resmi web sayfası üzerinden ön inceleme yaparak, 21 Eylül 2017 tarihinde Kuruma ön ziyaret gerçekleştirmiştir. Ön ziyaret esnasında Üniversite Üst Yönetimi ve Kalite Komisyonu Üyeleriyle toplantılar yapılmıştır. Ayrıca Üniversite yerleşkesini ve ortak kullanıma yönelik tesis ve altyapılarını tanımak ve öğrencilerle ilgili olanakları ve sunulan hizmetleri gözlemlmek amacıyla kampüs alanında yerinde ziyaretler ve incelemeler gerçekleştirilmiştir. Bu faaliyetler kapsamında; üniversite yemekhanesi, öğrenci kantini, spor salonu, kütüphane, laboratuvarlar, Bilgi ve Teknoloji Transfer Ofisi ile Proje Destek Ofisi ziyaret edilmiştir. Altyapı ve diğer fiziksel kaynaklar ile Üniversite'nin öğrencilerine ve çalışanlarına sunulan olanaklar yerinde görülmüştür. Son olarak 22-25 Ekim 2017 tarihlerinde gerçekleştirilen saha ziyaretine ilişkin program Yaşar Üniversite Rektörüyle görüşülerek taslak saha ziyareti planı oluşturulmuştur.

2015 ve 2016 yıllarına ilişkin Kurum İç Değerlendirme Raporları, kurumun web sayfasında paylaşılmayan 2015-2020 Dönemi Stratejik Planı, web sayfasında kamuoyuyla paylaşılan Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS) Bilgi Paketi ve Üniversitenin web sayfası üzerinden ulaşılabilen diğer ilgili rapor, bilgi ve belgeler Değerlendirme Takımımız tarafından incelenerek planlanan takvime uygun olarak saha ziyaretine hazırlanılmıştır. Bu hazırlık sonrasında; Değerlendirme Takımımız 22-25 Ekim 2017 tarihleri arasında Yaşar Üniversitesine bir saha ziyareti gerçekleştirmiştir. Bu ziyaret esnasında; Üniversite Üst Yönetimi, Üniversite Senatosu Üyeleri, Üniversite Yönetim Kurulu Üyeleri, Kalite Komisyonu Üyeleri, Stratejik Planı İzleme Değerlendirme ve Raporlama görevini yürüten Stratejik Planlama ve Mükemmeliyet Ofisi (SPMO) Çalışanları, Akademik ve İdari Birim Yönetimleri, Akademik ve İdari Personel, Öğrenciler ve Dış Paydaşlarla toplantılar yapılmış, öğrenciler ile üniversite yemekhanesinde serbest görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Üniversite tarafından kamuya açık bir şekilde web sitesinde daha önce paylaşılmamış olan ancak talebimiz üzerine ön ziyaret esnasında takım üyelerimize elektronik ortamda verilen Stratejik Plan, yine web sitesinde daha önce paylaşılmamış olan ancak saha ziyareti esnasında talebimiz üzerine takımımıza sunulan Yıllık Faaliyet Raporları ile web sayfasında kamuya açık olarak paylaşılmış olan Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS) bilgi paketleri ve diğer bilgi, belge ve raporlar ile kurum hakkındaki haberler ve duyurular değerlendirme kapsamına alınmıştır. Takım üyelerimiz tarafından ziyaret öncesinde Dış Değerlendirme Ölçütleri üzerinden Üniversite'nin ön değerlendirmesi yapılmak suretiyle saha ziyaretine hazırlık yapılmıştır. Dış değerlendirme süreci; doküman inceleme, gözlem, görüşme, takım üyelerinin kendi arasında tartışması, yönetici/akademik ve idari personel/öğrenci/paydaş yorumları vb. elde edilen verilere dayalı olarak işletilmiştir.

Genel olarak; Yaşar Üniversitesi'nde süreçlerin kalitesini güvence altına almaya yönelik olarak liderlik, motivasyon ve ekip çalışması bakımından ciddi bir çaba gözlenmiştir. Paydaşlar ile iletişim kanalları açık, ilişkiler samimi ve bölgeyle entegrasyon çabasının olduğu kanaati oluşmuştur. Ancak, bu çabaların özellikle bazı programlarda güçlü olduğu gözlenmekle birlikte, henüz sistematik ve yaygın olmadığı, daha çok merkezi ve ihtiyaca binaen gerçekleştiği düşünülmektedir. Kalite yolculuğunda henüz sürecin başlangıcında olduğu, belirli bir mesafe kaydedilmiş ve çalışmalar yürütülmüş olmasına rağmen, kalite sürecine yönelik politikaların henüz tanımlanmadığı, bazı durumlarda kalite güvence uygulamalarının belgelenmediği, kalite sürecine ilişkin çevrimlerin tamamlanmadığı ve/veya raporlanmadığı gözlenmiştir. Öte yandan, kurumun vizyon, misyon ve hedeflerine ulaşmak için 2015 yılında var olan Stratejik Planlama ve Mükemmeliyet Ofisini (SPMO'ni) 2016 yılında yeniden yapılandığı ve 01.02.2017 tarihi itibarıyla Müdür ataması yapıldığı anlaşılmıştır. SPMO vasıtasıyla süreçlerin kalite güvencesini sağlamaya yönelik otomasyon programlarının ve diğer sistematikleştirmeye dönük çalışmaların planlandığı da gözlenmiştir. Üniversite Yönetiminin kalite çalışmalarının önemine inancının samimi ve güçlü olduğu değerlendirilmiştir. Nitekim Ön Ziyaret esnasında, kalite sürecine ilişkin çalışmaların web sayfası vasıtasıyla kamuoyuyla paylaşılmasının gerekliliği konusunda Takım Üyelerimizin izahatı üzerine, kurum tarafından web sayfasında gerekli düzenlemeler yapılarak "Kalite Yönetimi" sekmesi altında saha ziyaretinin hemen öncesinde yayınlanması sağlanmıştır.

Bununla birlikte, bu türden reaktif çalışmaların önemli olduğu kabul edilmekle birlikte bunların gelecek yıllardaki çalışmalar açısından daha değerli olduğu düşünülmektedir.

Kurum İç Değerlendirme Raporu, Stratejik Plan, Yıllık Faaliyet Raporları ve diğer plan, rapor, bilgi ve belgeler ile saha ziyareti değerlendirmeleri ışığında hazırlanmış olan işbu Kurumsal Geri Bildirim Raporu'nun ve saha ziyareti süresince paylaşılmış olan geribildirimlerin Yaşar Üniversitesi'nin kalite sürecine ve sürekli iyileştirme yolculuğuna katkı vermesi değerlendirme takımımızın içten temennisidir.

1.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci

Yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idarî hizmetlerinin iç ve dış kalite güvencesi sistemini, akreditasyon süreçlerini ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi süreçlerini ve bu kapsamda tanımlanan görev, yetki ve sorumluluklara ilişkin esasları düzenleyen *Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği* 23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmeliğin 10. Maddesi, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idarî hizmetlerin tümünü kapsayacak şekilde stratejik plan ve yıllık olarak, performans programı ve faaliyet raporu ile bütünleşik yapıda bir Kurum İç Değerlendirme Raporunun (KİDR'nun) hazırlanmasını, iç değerlendirme çalışmalarının her yıl Ocak-Mart aylarında tamamlamasını, kurumların hazırlamış oldukları KİDR'nun Nisan ayı sonuna kadar Yükseköğretim Kalite Kuruluna gönderilmesini gerekli kılmıştır. Yönetmeliğin 12. Maddesi de ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarının beş yılda en az bir defa Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından planlanıp yürütülecek olan Kurumsal Dış Değerlendirme Sürecinden geçmelerini hüküm altına almıştır. Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci, kurumun iç değerlendirme sürecinden de yararlanılarak Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından oluşturulan ve görevlendirilen bir Değerlendirme Takımı marifetiyle kurumun genel değerlendirilmesi üzerine odaklanmış bir süreçtir. Bu amaçla, Yaşar Üniversitesinin dış değerlendirmesini yapmak üzere, Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından Değerlendirme Takımımız görevlendirilmiştir. Değerlendirme Takımımız, Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri ile Kurumsal Dış Değerlendirme Kılavuzu (Sürüm 1.2) doğrultusunda dış değerlendirme sürecini gerçekleştirmiştir.

Kurumsal Dış Değerlendirme Programının temel özellikleri aşağıda verilmektedir:

- Uluslararası kabul görmüş bir bakış açısıyla ulusal değerlendirme sürecidir.
- Kurumun iç değerlendirmesini (öz değerlendirme) esas alan bir değerlendirmedir.
- Kurumun kendisini tanımladığı misyon/vizyon ve stratejik hedefleriyle uyumunu ölçmeyi hedefleyen ve “sürekli iyileşme” yaklaşımını benimseyen bir değerlendirme sürecidir.
- Kurumun iç ve dış paydaşlarının görüşlerinin de alındığı bir akran değerlendirme sürecidir.

Kurumsal Dış Değerlendirme Programında genel olarak aşağıdaki dört temel sorunun cevabını aramaya yönelik bir yaklaşım izlenir:

- Kurum ne yapmaya çalışıyor? (Kurumun vizyonu, misyonu ve hedefleri)
- Kurum misyon ve hedeflerine nasıl ulaşmaya çalışıyor?
- Kurum misyon ve hedeflerine ulaştığından nasıl emin oluyor?
- Kurum süreçlerini nasıl iyileştirmeyi planlıyor?

Takımımızca dış değerlendirme sürecinde genel olarak bu soruların cevabını bulmaya yönelik bir yaklaşım izlenmiştir. Bu anlamda, Yaşar Üniversitesi Dış Değerlendirme Süreci kapsamında aşağıdaki çalışmalar gerçekleştirilmiştir;

- 2015 ve 2016 yıllarına ilişkin Kurum İç Değerlendirme Rapor’ları (KİDR’ları) ve kurumsal web sayfası (<http://www.yasar.edu.tr>) üzerinden ön değerlendirme,
- Kurum ön ziyareti (21 Eylül 2017)
- 2015 ve 2016 yıllarına ilişkin KİDR, Kurumun Stratejik Planı (SP) (2015-2020) ve kurumsal web sayfası üzerinden yeniden ön değerlendirme,
- Kurum saha ziyareti (22-25 Ekim 2017),
- Kurumsal Geri Bildirim Raporu’nun (KGBR) hazırlanması.

Yaşar Üniversitesi Kurumsal Dış Değerlendirme sürecinde, kurumun iç ve dış paydaşlarının görüşleri de alınarak, kurumun tüm alanlardaki iç kalite güvence kültürünün sürekli gelişiminin sağlanması hedeflenmiştir. Bu anlamda hazırlanan KGBR’nda, örnekleme yoluyla ziyaret edilen fakülte/yüksekokul/meslek yüksekokulu ve birim bazında geribildirimler ve Üniversite’nin yönetsel yaklaşımı temel alınarak, bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirme yapılmıştır.

1.2. Kuruma İlişkin Bilgiler

Selçuk Yaşar Spor ve Eğitim Vakfı, İzmir'in öncü ve örnek kurumu olma misyonundan yola çıkarak 1999 yılında Yaşar Üniversitesini kurmak üzere çalışmalarına başlamıştır. Bu çalışmalar 29.03.2001 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) tarafından onaylanan 4633 sayılı kanun ile sonuçlanmış ve Yaşar Üniversitesi kurulmuştur. Yaşar Üniversitesi, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun Vakıf Yükseköğretim Kurumlarına ilişkin hükmüne tâbi olmak üzere kurulmuş, kamu tüzel kişiliğine sahip bir kuruluştur. Yaşar Üniversitesi, 2002/2003 Eğitim-Öğretim yılında Alsancak Kampüsü'nde eğitime başlamıştır. 2004/2005 Eğitim-Öğretim yılında bu kampüse ek olarak Bornova DYO Kampüsü'nü eğitime açmıştır. Daha sonra tüm fakülte, enstitü ve yüksekokullar 2008/2009 Eğitim-Öğretim yılında Bornova'da hizmete açılan Selçuk Yaşar Kampüsü'ne taşınmıştır. Yaşar Üniversitesi 2009 ve 2014 yıllarında gerçekleştirdiği arama konferansları ve stratejik planlama toplantıları sonucunda vizyon, misyon ve hedeflerini belirlemiştir. Yaşar Üniversitesi'nin vizyonu "Küresel ölçekte sürdürülebilirliği sağlayan yenilikçi bir üniversite" olmaktadır. Yaşar Üniversitesi "Bilim, sanat ve tasarım kültürünü benimseyen, yerel ve küresel anlamda toplumun gelişmesine katkıda bulunan eğitim, araştırma ve hizmet üretme" misyonunu üstlenmiştir. Yaşar Üniversitesi, "III. Nesil Üniversite olmak ile bilim, sanat ve tasarım kültürü temelinde, sürdürülebilirlik çatısı altında küreselleşme, çevre ile işbirliği, yaparak ve yaşayarak öğrenme ile Ar-Ge, girişimcilik ve inovasyonu" ana hedef olarak belirlemiştir.

2016 yılında Selçuk Yaşar Kampüsü'ne çok yakında bir mesafede bulunan yeni bir ek bina inşaatı tamamlanmış ve öğrencilere yeni derslik imkânı sağlanmıştır. Bir ana kampüs ve bir ek binada hizmet veren Yaşar Üniversitesi bünyesinde dokuz fakülte, iki enstitü, iki yüksekokul, iki meslek yüksekokulu, beş araştırma ve uygulama merkezi bulunmaktadır.

Yaşar Üniversitesi 2016-2017 Eğitim-Öğretim yılında Kanun Hükmünde Kararname (KHK) vasıtasıyla gelen 1673 öğrenciyle birlikte toplamda 10545 öğrenciye hizmet vermektedir. Üniversitede görev yapan tam zamanlı öğretim elemanı sayısı 2015 yılına ilişkin KİDR'na göre 432 iken, bu sayı 2016 yılına ilişkin KİDR'na göre 429, web sayfasındaki güncel bilgilere göre 418'dir. Üniversite genelinde öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı yaklaşık olarak 25'dir. İdari personel sayısı ise 296'dır.

Kurumdan temin edilen bilgilere göre; Yaşar Üniversitesi Stratejik Plan çalışmalarına 2014 yılının Mart ve Nisan aylarında üniversite içerisinde bir ana kurgu etrafında Fakülte, Yüksekokul ve Genel Sekreterlik bünyesindeki idari birimler ile araştırma ve uygulama merkezlerinin öngörülerinin belirlenmesi ile başlatılmıştır. Ardından 10-11 Mayıs 2014 tarihlerinde Çeşme’de “Strateji Çalıştayı – Ön Değerlendirme Toplantısı” yapılmıştır. Toplantı sonuçları 16 Mayıs 2014 tarihinde Mütevelli Heyet Başkanına sunulmuş ve Stratejik Plan çalışmaları Mayıs ve Haziran ayları içerisinde yapılandırılmıştır. Ardından “Strateji Geliştirme Arama Konferansı” çalışmaları başlatılmış ve 04-05 Temmuz 2014 tarihlerinde icra edilen konferansa Mütevelli Heyeti üyeleri, Yaşar Holding’in Üst Düzey Yöneticileri, Üniversitenin Akademik ve İdari Yönetimi ile Öğrenci Konseyi katılmışlardır. Bu çalışmalar sonrasında oluşturulmuş olan ve yürürlüğe giren Yaşar Üniversitesi 2015-2020 Stratejik Planı’nın, 2017 yılına kadar yaşanan gelişmeler ve ilerlemeler de göz önüne alınarak, güncellendiği ifade edilmektedir. Çalışma kapsamında, mevcut stratejiler için hedefler ve performans göstergelerinin belirlendiği ve plana yansıtıldığı belirtilmiştir. Bu sayede, Yaşar Üniversitesi için 2020 yılına kadar yürürlükte kalacak olan mevcut planının daha etkin bir şekilde izleme ve değerlendirmesinin yapılması hedeflenmektedir. Ancak, Stratejik Plan’ın incelenmesi esnasında; Stratejik plan geliştirme süreci ve süreçte gerçekleştirilen faaliyetlerin kanıta dayalı olarak raporlanmadığı ve hedeflerin somut ve ölçülebilir nitelikte olmadığı, bu nedenle performans göstergelerinin mevcut durumun tespitine yönelik olduğu kanaatine varılmıştır.

1.3. Değerlendirme Süreci

Yaşar Üniversitesi kurumsal dış değerlendirme süreci; Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri temel alınarak kurum tarafından hazırlanan 2015 ve 2016 yıllarına ilişkin KİDR’larının ve kurum web sayfasının ön incelemesi yapılarak başlatılmıştır. Ardından 21 Eylül 2017 tarihinde kuruma ön ziyaret gerçekleştirilmiştir. Bu ziyaret esnasında; Yaşar Üniversitesi Rektörü, Rektör Yardımcıları ve Kalite Komisyonunun katılımlarıyla gerçekleşen ön toplantı vasıtasıyla tanışma ve bilgilendirme/bilgilendirme ortamı sağlanmıştır. Ayrıca Üniversite yerleşkesinin ve ortak kullanıma yönelik tesis ve altyapıların tanınması ve öğrencilerle ilgili olanakların ve sunulan hizmetlerin gözlemlenmesi amacıyla kampüs alanında yerinde ziyaret ve inceleme faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. Bu faaliyetler kapsamında; Üniversite Yemekhanesi, Öğrenci Kantini, Spor Salonu, Kütüphane, Laboratuvarlar, Bilgi ve Teknoloji Transfer Ofisi ile Proje Destek Ofisi ziyaret

edilmiş, altyapı ve diğer fiziksel kaynaklar ile Üniversite'nin öğrencilerine ve çalışanlarına sunulan olanaklar yerinde görülmüştür. Son olarak 22-25 Ekim 2017 tarihlerinde gerçekleştirilen saha ziyaretine ilişkin taslak plan Yaşar Üniversitesi Rektörü ile birlikte oluşturulmuştur.

Ön ziyaretin ardından, 2015 ve 2016 yıllarına ilişkin KİDR'ları, 2015-2020 Dönemi Stratejik Planı ve Üniversitenin web sayfası üzerinden ulaşılabilen diğer ilgili rapor, bilgi ve belgeler değerlendirme takımımız tarafından incelenerek planlanan takvime uygun olarak saha ziyaretine hazırlanılmıştır. Değerlendirme Takımımızın 22-25 Ekim 2017 tarihleri arasında Yaşar Üniversitesine gerçekleştirdiği saha ziyareti esnasında; Üniversite Rektörü ve Rektör Yardımcıları, Mütevelli Heyet Başkanı, Üniversite Senatosu Üyeleri, Üniversite Yönetim Kurulu Üyeleri, Kalite Komisyonu Üyeleri ve Öğrenci Konseyi üyeleri ile toplantılar yapılmıştır. Ziyaretin birinci günü kapsamında; Mühendislik Fakültesi, İletişim Fakültesi ile İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi ziyaret edilerek yöneticiler, akademisyenler ve öğrencilerle görüşmeler yapılmıştır. Ziyaretin birinci gününün sonunda, dış paydaşların görüşlerini/yorumlarını almak üzere bir toplantı gerçekleştirilmiştir. İkinci gün ise; Yabancı Diller Yüksekokuluna ve Meslek Yüksekokuluna ziyaretler gerçekleştirilerek yöneticiler, akademisyenler ve öğrencilerle görüşmeler yapılmıştır. Ardından Stratejik Planı İzleme Değerlendirme ve Raporlama görevini yürüten Stratejik Planlama ve Mükemmeliyet Ofisi (SPMO) Çalışanlarının da dahil olduğu Kurum İdari Birimlerinin Yöneticileri, Kurum İdari Personeli, Araştırma ve Uygulama Merkezlerinin Yöneticileri ve Özel Yaklaşım Gerektiren Öğrencilerle toplantılar yapılmış, üniversite yemekhanesinde öğrencilerle öğle yemeği esnasında serbest görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Toplantı ve görüşmeler her bir grup ile farklı oturumlarda gerçekleştirilmiştir. Yaşar Üniversitesi dış değerlendirme süreci boyunca; doküman inceleme, gözlem, görüşme, takım üyelerinin kendi arasında tartışması, yönetici, akademik ve idari personel, öğrenci, dış paydaş yorumları vb. yöntemler kullanılmıştır. Tüm bu aşamaların sonucunda Değerlendirme Takımımız tarafından işbu Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) hazırlanmıştır.

2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

Yaşar Üniversitesi'nde stratejik planlama ve kalite yönetimi hususlarında üst yönetimin son yıllarda ciddi çabasının olduğu gözlenmekle birlikte, kalite güvencesi sisteminin, kalite güvencesi

politikalarının ve buna ilişkin stratejilerin açıkça tanımlanmamış olması kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmiştir.

Stratejik planlama sürecinde iç görüşlerinin alındığı anlaşılacakla birlikte, dış paydaş görüşlerinin ve genel olarak paydaş görüşlerinin sistematik olarak değerlendirilmesi ve tüm birimlerde aynı düzeyde içselleştirilmesi gelişmeye açık yönler olarak değerlendirilmiştir.

Yaşar Üniversitesi'nin ilan edilmiş Misyon, Vizyon ve Stratejik Hedefleri olmakla birlikte, Kalite Politikasının tanımlanmamış olması, Stratejik Hedeflerin ise somut ve ölçülebilir olmaktan ziyade genel tanımlar şeklinde oluşturulmuş olması nedeniyle Performans Göstergeleri nesnel olarak değerlendirilememektedir. Bunun sonucu olarak, Kalite Politikaları, Stratejik Plan ve Performans Göstergeleri arasında ilişki kurulamaması kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmiştir.

Genel olarak bölüm/program bazında uluslararasılaşma faaliyetlerinin sürdürülmesi, uluslararası ortak projelerin yürütülmesi ve uluslararası projelerde yabancı akademisyenlerin görev alması kurumun güçlü yanı olarak değerlendirilmiştir.

MÜDEK ve CEA akreditasyonu, TSEN ISO 9001-2008 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi ve TSEN ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi Belgesi alınmıştır. Bunun sonucu olarak belirgin bir kalite kültürünün oluşması kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun mevcut ana kampüsü ile bir ek bina arasında teknolojik ve fiziksel açıdan dengenin kurulmuş olduğu gözlenmiştir.

Akademik konularda yetkinin ağırlıklı olarak Üniversite yönetiminde, mali konulardaki yetkinin Mütevelli Heyette olduğu ve bu durumun üniversitenin bilimsel gelişmesine sağladığı katkı belirgin bir şekilde gözlenmiş olup, kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir.

Kalite Komisyonu Üyelerinin isimleri web sayfasında ilan edilmiş olmakla birlikte, komisyonun faaliyetleri ve alınan kararlar açıkça kamuoyuyla paylaşılmamış olması kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmiştir.

Ayrıca Kuruma özgü kalite odaklı alt komisyonların ve danışma gruplarının Mühendislik Fakültesinde kısmen olduğu görülmekle birlikte, üniversite genelinde yaygın olmadığı ve içselleştirilmediği, dış paydaş toplantılarına ilişkin yeterli bilgi ve belge sağlanamadığı, Kalite

Komisyonu çalışmalarının yeterince kapsayıcı ve katılımcı bir yaklaşımla yürütülemediği gözlemlendiğinden gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun iç ve dış paydaşlarını, stratejik paydaşlarını belirlediğine dair bir bulguya rastlanmamıştır. Öğrenci temsilcilerinin kurul toplantılarına katılmaları ve karar alma süreçlerinde yer almaları önemsenmekle birlikte dış paydaşlar ile sistematik bir etkileşimin olmadığı anlaşılmıştır. Bu kapsamda; yaz okulu açılmasına karar verilmeden önce öğrencilerin görüşünün alınmadığı ve bu kararın öğrenciler tarafından benimsenmediği gözlemlenmiştir. Mühendislik fakültesinde güçlü bir şekilde uygulandığı anlaşılan paydaş görüşlerinin alındığı, ancak üniversite geneli için bu durumun gözlemlenmediği için kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmiştir.

Bununla birlikte, mezunlar için bir izleme sisteminin kurulduğu gözlenmekle birlikte, İletişim Fakültesinde öğretim elemanlarının kendi çabaları ile sosyal medya üzerinden mezunlara ulaşabildikleri tespit edilmiştir. Kariyer Merkezi vasıtasıyla kariyer gelişimine yönelik faaliyetlerin gerçekleştirildiği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, mezunların istihdamına ve çalıştıkları işlerin niteliğine ilişkin istatistiksel bilgiler kısmen mevcuttur. Kurumsal bir mezun takip sisteminin kurulduğu gözlenmiştir.

Değerlendirme takımımız tarafından saha ziyareti sonundaki Çıkış Görüşmesinde iletilmiş ve Kurumsal Geri Bildirim Rapor Taslağında belirtilmiş olan tespitlere yönelik olarak, Yaşar Üniversitesi tarafından ivedilikle çeşitli iyileştirme çalışmaları başlatılmıştır. Kurumun 21 gün cevap raporunda açıklanmış olan kalite güvence sistemiyle ilgili iyileştirmelere yönelik olarak, 13.11.2017 tarihinde Kalite Komisyonu toplanmış ve

- “Kalite Güvencesi Sistemi, Kalite Politikaları ve bunlara ilişkin hedef ve stratejilerin belirlenmesi” amacıyla bir alt komisyon kurulmasına,
- Kalite Komisyonunun yılda en az 3 kez toplanmasına, bütün komisyon ve kurulların yılda iki kez Kalite Komisyonuna rapor vermesine,
- Paydaşların güncellenerek Kalite Komisyonuna sunulmasına,
- Bologna Komisyonu tarafından dersler için öğrencilere uygulanan anketlerin öğrenim çıktılarını ve akademik danışmanlık sisteminin de değerlendirmesini kapsayacak şekilde revize edilerek Kalite Komisyonuna sunulmasına,

- Yeni kayıt olan öğrencilere ve mezunlara anket hazırlanarak Kalite Komisyonuna sunulmasına,
- Her akademik yılda ders programının tanıtımına yönelik olarak her sınıf için bilgilendirme ve geri bildirim toplantısı yapılarak raporlanmasına,
- Kurul toplantılarına öğrenci temsilcilerinin katılımının sağlanmasına,
- Araştırma-uygulama merkezlerinin yılda 2 kez toplanarak faaliyet raporlarını Kalite Komisyonuna sunmalarına,
- Genel Sekreterliğe bağlı tüm idari birimlerce ISO 9001-2008 Kalite Yönetim Sistemi belgesinin ve Bilgi İşlem Müdürlüğü için ISO 27001 Bilgi Güvenliği Belgesinin alınmasına ilişkin kararlar almıştır.

İlave olarak Yaşar Üniversitesi Mevzuat Komisyonu tarafından “Yaşar Üniversitesi Danışma Kurulu Usul ve Esasları” oluşturulmuş, Rektörlük tarafından onaylanarak yürürlüğe konmuştur.

Ayrıca, Kalite Komisyonu toplantı tutanaklarının ilgili web sitesinden (<http://kalite.yasar.edu.tr>) düzenli olarak yayınlanması konusunda karar alınmıştır. Dış Değerlendirme Takımımızın önerisi dikkate alınarak tasarlanan yeni “Yaşar Üniversitesi Kalite Güvence Sistemi Organizasyonu” şeması da oluşturulmuştur.

Yukarıda belirtilen kararlar/düzenlemeler oldukça önemli olmakla birlikte, Kalite Yönetiminin bir süreç olduğu ve Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsünün tamamlanması gerektiği unutulmamalıdır.

3. EĞİTİM-ÖĞRETİM

Programların tasarımı ve onayı için süreçlerin tanımlandığı, buna yönelik kurumsal yönergelerin mevcut olduğu, program ve ders bilgi paketlerinin hazırlandığı ve web sayfasından kolayca erişilebilir olduğu, anketler ve toplantılar yardımıyla paydaş görüşlerinin alındığı, özellikle Mühendislik Fakültesinde dış danışma kurullarının oluşturulduğu, diğer fakültelerde de buna yönelik çalışmaların olduğu ancak henüz uygulanmadığı, program yeterliliklerinin Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesiyle uyumlu ve tanımlı süreçlerle belirlendiği ve öğrencilerin staj ve işyeri eğitimi gibi kurum dışı deneyim edinmelerinin staj yönergesiyle tanımlandığı ve garanti altına alındığı gözlenmiştir. Bu hususlar kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir.

Ancak, mezun ve istihdam bilgilerinin program tasarımı ve iyileştirmelerinde değerlendirilmesi gerektiği önerilmektedir.

Ancak, Mühendislik Fakültesinde ve İngilizce Hazırlık Programında program yeterliklerini izleme mekanizması mevcut olmakla birlikte, bu mekanizmanın tüm üniversitede yaygın olmadığı ve henüz içselleştirilemediği gözlenmiştir. Ayrıca, program yeterliliklerinin ölçüldüğü bir anket sisteminin mevcut olduğu belirtilmekte, ancak sonuçların görünürlüğü bulunmamaktadır. Saha ziyareti sırasında eğitim-öğretim alanıyla ilgili bir sürekli iyileştirme döngüsü şeması gözlenememiş, bu şema raporlarda ve web sitesinde görülemediği, sürekli iyileştirme döngüsünün birimlerde yaygın ve sistematik olarak kullanıldığına dair kanıtlara da rastlanmamıştır. Bu durum gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

“Ön Lisans, Lisans, Lisansüstü Eğitiminde Bölüm ve Program Açma, Müfredat Güncelleme Yönergesi” vasıtasıyla program ve müfredat güncelleme çalışmalarının güvence altına alındığı gözlemlenmiş ve bunun kurumun güçlü yönü olduğu değerlendirilmiştir.

Mühendislik Fakültesinde program gözden geçirme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ve dış danışma kurulları oluşturularak dış paydaşların görüş ve katkılarının sistematik olarak alındığı, değerlendirme sonuçlarının programın güncellenmesi ve sürekli iyileştirilmesi için kullanıldığı, program yeterliliklerine ulaşım ulaşılamadığının izlendiği ve gerekli iyileştirmeler yapılarak döngünün kapatıldığı gözlenmiştir. Ancak, bu durumun üniversite geneline yaygınlaştırılmadığı belirlenmiş olduğundan kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmiştir.

Program izleme ve değerlendirme çalışmaları kapsamında programların tercih edilme oranlarının mevcudiyeti konusunda kanıtla rastlanmayan Rekabet İlişkileri Analiz Müdürlüğü tarafından Program bazlı izlendiği ve gerekli analizlerin yapıldığı, yerel üniversiteler ve Vakıf üniversiteleriyle ayrıntılı mukayeselerin yapıldığı belirtilmiş olmakla birlikte, kamuoyuna açık olarak raporlama yapılmadığı anlaşılmıştır.

Üniversitede genel olarak programların akreditasyonu konusunda genel bir çabanın olduğu, pek çok programın akreditasyon çalışmalarını başlattığı, bunun yönetim tarafından teşvik edildiği ve desteklendiği ve bunun sonucu olarak Mühendislik Fakültesinde Elektrik-Elektronik Mühendisliği

ve Endüstri Mühendisliği programlarının MÜDEK tarafından iki yıl süreyle akredite edildiği gözlemlenmiştir.

Üniversitenin web sayfasında AKTS bilgi paketi yayımlanmış, ders bilgi paketlerinde öğrenci iş yükünün kredilendirmesi ve açılımı yapılmıştır. Derslerin iş yüklerinin hesaplama yöntemlerinin tanımlandığı ve gerçekçi iş yükünün önemli oranda anketlere dayalı olarak belirlendiği anlaşılmaktadır. Kanıtlarda küçük sıkıntılar olsa da, bu durum güçlü yön olarak belirlenmiştir. Ayrıca üniversite 2011-2014 dönemi Diploma Eki ve 2012-2015 dönemi AKTS etiketlerinin sahibidir.

Öğretmeden öğrenmeye geçiş stratejileri ve öğrenci merkezli eğitim konusunda kanıtlayıcı bilgi ve belgeye ulaşılamamıştır. Her ne kadar Hukuk Fakültesi ve İletişim Fakültesinde uygulamalı eğitim yapıldığı gözlenmiş olsa da, bunun üniversite genelinde yaygın olmadığı belirlenmiştir. Açık ve Uzaktan Öğretim Merkezi ile henüz yeni kurulmuş olan SPMO altında görev yapan Yenilikçi Öğrenme ve Öğretme Biriminin geçiş stratejileri konusunda çalışmalara başladığı ifade edilmiştir. Ayrıca üniversitede Eğitimcilerin Eğitimi Programı, Yabancı Diller Yüksekokulunda bulunmasına rağmen, üniversitenin diğer birimlerinde mevcut olmadığından gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmiştir.

Seçmeli derslerin kültürel derinlik ve farklı disiplinleri tanıma fırsatı verecek tarzda yapılandırıldığı ve derslerin bölüm yönetimleri tarafından ve danışmanlar aracılığıyla yönetildiği görülmüştür. Danışman sisteminin mevcut olduğu ancak arzu edilen düzeyde olmadığı gözlemlendiğinden, etkinleştirilecek mekanizmaların devreye sokulması önerilmektedir.

Uluslararası hareketlilik programlarında AKTS sisteminin işletildiği, ayrıca mezun öğrencilere diploma ekinin verildiği, stajların AKTS kredilerinin mevcut olduğu, programlara ilişkin stajların yönetimine yönelik staj yönergelerinin mevcut olduğu gözlenmiş ve kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir.

Yabancı Diller Yüksekokulu tarafından yürütülen İngilizce Hazırlık programında Ölçme ve Değerlendirme Birimi mevcut olmasına rağmen bu birimin üniversite geneline yaygınlaştırılmamış olduğu görülmüştür. SPMO altında görev yapan Yenilikçi Öğrenme ve Öğretme biriminin Ölçme-

Değerlendirme konusunda çalışmalara başladığı anlaşılmış olmakla birlikte, bu hususta her hangi bir raporlama gözlemlenmediğinden kurumun gelişmeye açık yönü olarak belirlenmiştir.

Bununla birlikte, doğru, adil ve tutarlı değerlendirme ile öğrencinin mezuniyet koşulları Ön Lisans ve Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği vasıtasıyla güvence altına alınmıştır. Aynı yönetmelik öğrencinin devam durumunu ve sınava girmesini engelleyen geçerli mazeretlerini düzenlemektedir. Bu durum kurumun güçlü yönü olarak görülmektedir.

Öğrenci kabullerinde açık ve tutarlı ölçütler uygulanmakta, önlisans, lisans ve lisansüstü düzeylerde yönetmelik ve yönergelerle teminat altına alınmaktadır. Özel Yetenek Sınavı ile öğrenci kabulü ve uluslararası öğrenci kabulüne ilişkin yönergeler web sayfasında kamuoyuna açık bir şekilde paylaşılmaktadır.

Öğrencilerin akademik gelişimlerine ilişkin analizlerin yapıldığı ifade edilmiş olmakla birlikte, ölçülebilir akademik gelişim yöntemlerinin uygulandığına dair kanıtlayıcı belgelere ulaşılamamıştır. Ayrıca öğretim elemanlarının mesleki gelişimlerini sürdürmelerine ve öğretim becerilerini iyileştirmelerine destek sağlamak amacıyla Eğiticilerin Eğitimi Programının olmadığı gözlenmiştir. Bu durumun kurumun gelişmeye açık yönü olduğu belirlenmiştir.

Öğretim elemanlarının işe alınma, atanma ve yükseltme süreçlerini tanımlayan, kurumun misyon ve vizyonu ile uyumlu ölçütler bulunmakta ve bu süreçler bir yönergeyle yürütülmektedir. Ders verecek olan öğretim elemanlarının akademik uzmanlık alanlarıyla ders içeriklerinin uyumuna özen gösterildiği gözlemlenmiştir.

Öğretim elemanlarının akademik gelişimleri için, BAP destekleri ile akademik etkinliklere katılımlarını destekleyici unsurlar yönergeler vasıtasıyla düzenlenmiştir. BAP destekleri için bütçeden %2 civarında pay ayrıldığı anlaşılmıştır.

Kurumda öğrencilere yönelik olarak Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık faaliyetlerini yürütmek üzere bir öğretim üyesi sorumluluğunda bir Psikolog görevlendirilmiş ve uygun mekan sağlanmıştır. Danışmanlık sisteminin kurulmuş olduğu ve Yaşar Üniversitesi Akademik Danışmanlık Yönergesi vasıtasıyla öğrencilere eğitim-öğretim süreçlerini planlayabilmelerine ve zihinsel, sosyal ve duygusal yönleriyle öğrencinin kişiliğinin bir bütün olarak gelişebilmesi için uygun ortamın hazırlanmasına yardımcı olunmasının amaçlandığı anlaşılmış olmakla birlikte, bu

hususla somut kanıtlara rastlanmamıştır. Danışmanlık sisteminin etkinliğinin artırılması önerilmektedir.

Öğrencilere sunulan kütüphane hizmetleri ve iletişim altyapısı gibi öğrenme kaynakları yeterli oranda ve güçlü bir şekilde sunulmaktadır. Düzenli olarak hazırlanan öğrenme kaynaklarının yıllık raporları yönetimin ve mütevelli heyetin bilgisine sunulmaktadır. Ayrıca kütüphane hizmetleri için bütçeden yeterli miktarda mali kaynak aktarıldığı ve rekabet edilebilir boyutta olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte Kanun Hükmünde Kararname (KHK) vasıtasıyla üniversiteye katılan öğrenciler nedeniyle fiziksel çalışma ortamının yetersiz hale geldiği ancak bu durumun geçici olduğu belirtilmekle birlikte, yeni bir çalışma ortamının oluşturulması için çalışmaların başladığı bildirilmiştir.

Özel yaklaşım gerektiren öğrencilerle gerçekleştirilen toplantıya sadece engelli öğrenciler katıldığından dolayı, uluslararası öğrencilerle görüşme imkanı olmamıştır. Engelli biriminin düzenli ve sistematik olarak toplandığı ve çözümler ürettiği anlaşılmıştır. Ancak fiziksel düzenlemelerde (kabartma yollar, asansör vb) iyileştirmeye ihtiyaç olduğu gözlemlenmiştir. Engelli öğrencilerin mevcut durumdan şikayetçi olmamalarına rağmen, takımımızca engelli öğrenciler için yeterli ve kolay ulaşılır öğrenme imkânları sağlanmadığı gözlemlenmiş ve sunulan desteklerin sayısal analizine ulaşılamamıştır. Engellilere karşı gerekli hassasiyet gösterilmekle birlikte, muhtemel sorunlara üretilen çözümlerin anlık olduğu, sorunla karşılaşıldığında hızla çözüm üretildiği, ancak daimi çözümlerin yaygın olarak sunulmadığı gözlemlenmiştir. Görme engelli bir öğrencinin kılavuzluk eden bir kişi olmadan, güzergahta kabartma yol olmaması nedeniyle, yemekhaneye ulaşması mümkün gözükmemektedir. Mühendislik Fakültesinde tekerlekli sandalye kullanan öğrencilerin öğretim elemanı ile görüşmesi için zemin kata konulan telefon kullanılarak öğretim elemanının zemin kata inmesi sağlanmaktadır. Bazı asansörlerde sesli sistem bulunmamaktadır. Aynı şekilde engelli öğrenciler kütüphanenin zemin katını kullanabilmektedir. Bu durum kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmekte ve engelsiz üniversite kavramına uygun hale getirilmesi önerilmektedir.

Öğrencilerin gelişimine yönelik sosyal, kültürel, sportif faaliyetlerin yeterli düzeyde desteklendiği, destek faaliyetlerinin yıllık analizlerinin yapılarak raporlandığı gözlemlenmekle birlikte, bu faaliyetlere ilişkin alanların/tesislerin öğrenciler tarafından kullanılma sıklığı ve performans

analizine rastlanmamıştır. Öğrencilerin kullanımına yönelik yemekhane, yurt, teknoloji donanımlı çalışma alanları vs. tesis ve altyapıların mevcut olduğu, bu alanlara tüm öğrencilerin erişiminde ve ihtiyaçlara uygunluk anlamında bir sorun gözlenmemiştir. Bununla birlikte, yemek ve kantin fiyatlarının yüksekliği yönünde şikayetlerle karşılaşmıştır.

Finansal raporlar mevcut olmakla birlikte, finansal kaynakların dağılımının şeffaf ve hesap verilebilirlik ilkesiyle gerçekleştirilmediği anlaşılmış ve bütçe dağılımının dayanaklarına erişim sağlanamamıştır. Ancak üniversite üst yönetimi, bu konuda YÖK denetiminin yapıldığını, bunun yanı sıra son 3 yıldır Yaşar Holding denetçilerine de denetimler yaptırıldığını ifade etmişlerdir. Öğrenim kaynakları ve öğrencilere sunulan hizmetler açısından yıllık bütçenin yüzdelik dağılımına ulaşılamamış ve tanımlı süreçler gözlemlenmemiştir. Bu husus, kurumun gelişmeye açık yönü olarak belirlenmiştir.

4. ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME / TOPLUMSAL KATKI

Yaşar Üniversitesinin vizyon, misyon ve ana hedefinde yenilikçi üniversite, bilim, araştırma, 3. Nesil Üniversite, Ar-Ge, girişimcilik ve inovasyon konularına vurgu yapılmıştır. Bununla birlikte, kurumun stratejik planında bu hedeflere nasıl ulaşılabileceği açıkça belirlenmemiş, hatta ana hedef kavramsal olarak belirlenirken, somut ve ölçülebilir nitelikte hedefler ortaya konmamıştır. Diğer taraftan, üniversite henüz kamuoyuna açıkça duyurulmuş ve uygulamaya konmuş Ar-Ge Politikasını, dolayısıyla öncelikli araştırma alanlarını tanımlamamıştır. Bunun sonucu olarak; Stratejik Plan, Ar-Ge Politikası ve Performans Programı arasında bir ilişki kurma imkanı da bulunmamaktadır. Üniversite web sayfasında “Ar-Ge, İnovasyon ve Girişimcilik Politikası” başlığı ile paylaşılan belgenin bir sunumdan ibaret olduğu anlaşılmakla birlikte, Ar-Ge, İnovasyon ve Girişimcilikten sorumlu Rektör Yardımcısı bu belgenin muhtemelen Kasım 2017 ayında Mütevelli Heyet onayına sunulacağını belirtmiştir. Benzer şekilde, kurumun web sayfasında “Araştırma Politikası” başlığı altında paylaşılan belgenin de “TÜBİTAK 1601-Teknoloji Transfer Ofislerine Yönelik Hazırlık, Başlangıç ve Kapasite Artırımı Sağlanması ve Uygulanması Çağrısı” başvurusu kapsamında hazırlanmış olan “Yaşar Üniversitesi Ar-Ge, İnovasyon ve Teknoloji Transferi Politikası” belgesi olduğu görülmüştür. Bu belgenin de Mütevelli Heyete sunulacağı ifade edilmiştir. Bu hususlar kurumun gelişmeye açık yönü olarak belirlenmiştir.

Diğer yandan, kurumun mevcut araştırma yapısıyla yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleriyle kendi araştırma stratejileri arasında bir bağ kurması beklenemez. Bunların sağlanabilmesi için kurumun öncelikli olarak Stratejik Planını, Kalite Politikasını, Araştırma Önceliklerini ve Araştırma Politikasını belirlemesi ve uygulamaya koyması önerilmektedir.

Yapılan araştırmaların sosyo-ekonomik kültürel dokuya katkısının nasıl teşvik edildiğine ilişkin bir bilgiye veya kanıtlayıcı belgeye rastlanmamıştır.

Kurumun, araştırma ve geliştirme faaliyetleri için fiziki ve teknik altyapı ve mali kaynak oluşturulmasına ve uygun şekilde kullanımına yönelik politikası ilgili yönergeler kapsamında Bilgi ve Teknoloji Transfer Ofisi (BTTO) ile Proje Destek Ofisi (PDO) tarafından yürütülmekte ve izlenmektedir. Bilimsel Araştırma Fonunun (BAF) bütçeden ayrılan %2'lik pay ile oluşturulduğu anlaşılmıştır.

BTTO vasıtasıyla iç ve dış paydaşlarla işbirliği sağlandığı, kariyer günleri, proje günleri vb. etkinliklerin düzenlendiği, özellikle Yaşar Holding-Yaşar Üniversitesi Buluşması etkinliği yapıldığı, bu etkinlik kapsamında proje pazarı benzeri faaliyetlerin gerçekleştirildiği gözlemlenmiştir. Ayrıca; kurumun, bünyesinde mevcut olan Uygulama ve Araştırma (UYGAR) Merkezleri aracılığıyla, kurumsal işbirlikleri kapsamında çeşitli proje, eğitim, danışmanlık vb. faaliyetlerle topluma katkı sunduğu anlaşılmaktadır. Bu faaliyetlerin kurumun olumlu çabaları olarak değerlendirilmekle birlikte, bu çalışmaların sistematik olarak yürütüldüğüne ilişkin kanıtlara ve raporlamalara rastlanmamıştır.

Tamamlanan veya devam eden araştırma faaliyetlerinin ara çıktıları veya nihai sonuçlarının MosBiT yazılımı vasıtasıyla izlendiği, TÜBİTAK Girişimcilik endeksi raporları ve YÖK denetleme raporlarıyla da gerekli izlemenin ve değerlendirmenin yapıldığı gözlemlenmiştir. BTTO vasıtasıyla araştırma çalışmaları için AB projeleri, TÜBİTAK projeleri vb. üniversite dışı fonlamaların miktarını artırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilmekte ve bu kapsamda proje yazma desteği de sağlanmaktadır. Proje gelirleri vb. AR-GE faaliyetleri kapsamında gelirler mevcut olmakla birlikte, bu kaynakların nitelik, nicelik, çeşitlilik ve yaygınlığının artırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda; nitelikli, nadir ve kapsamlı olduğu belirtilen

gözlenen Siber Güvenlik Laboratuvarının değerlendirilmesinin mümkün olabileceği ve ulusal boyutta hizmet verebileceği değerlendirilmelidir.

Stratejik Planda ana hedef olarak belirlenmiş olan Ar-Ge, İnovasyon ve Girişimcilik hedefi ile uyumlu olduğu belirtilmesine karşın somut ve ölçülebilir nitelikte stratejik hedef belirlenmemiş olduğundan; proje desteği, bağış, sponsorluk vb. dış desteklerin stratejik hedeflerle uyumlu ve yeterli olduğuna dair bir kanıt ulaşılamamıştır. Bu konu gelişmeye açık yön olarak belirlenmiştir.

Üniversitede görev alan araştırma kadrosu akademisyenlerden oluştuğundan, işe alınan/atanan araştırma personelinin gerekli yetkinliğe sahip olmasını güvence altına almak için akademik alımlara, atama ve yükseltme ölçütlerine ilişkin yönergeler mevcuttur. Araştırma kadrosunun yetkinliği yayın/atıf/proje/patent/tez vb. unsurlarla ölçülmekte ve değerlendirilmektedir. Araştırma kadrosunun yetkinliğinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için birçok yönerge vasıtasıyla pek çok destek yöntemi sunulmaktadır. Bu yönde BAP destekleri, proje yazım desteği, yurtiçi ve yurtdışı bilimsel etkinliklere katılım desteği, akademik etkinliklere katılımı teşvik, bilimsel başarı desteği ve ödüllendirme vb. yöntemlerden yararlanılmaktadır. İlave olarak, atama ve yükseltme usullerinde araştırma performansının yeri açıkça tanımlanmaktadır. Bu konular kurumun güçlü yönü olarak belirlenmiştir.

Stratejik hedeflerin somut, ölçülebilir ve gözlenebilir nitelikte belirlenmemiş olması nedeniyle, kurumun mevcut araştırma faaliyetlerinin hedeflerle uyumu konusunda yorum yapmak imkanı olmamıştır. Ancak, kurumun web sayfasında yer almamasına rağmen, saha ziyareti esnasında takımımızın talebi üzerine incelememize imkan verilen Yıllık Faaliyet Raporlarında, Ar-Ge faaliyetlerinin etkinlik düzeyi ve performansının izlendiği, ancak değerlendirilmediği ve iyileştirmeye yönelik faaliyetlerin olmadığı gözlemlenmiştir. Bunun sonucu olarak, araştırma faaliyetlerine yönelik olarak yapılan izleme, değerlendirme ve iyileştirmelerin paydaşlarla paylaşılmadığı ve web sayfasında görünür olmadığı belirlenmiştir. Bu durum kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmiştir.

Öte yandan, Yaşar Üniversitesinin 2016 yılında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (BSTB) tarafından her yıl düzenli olarak yapılan Girişimcilik Endeksinde 39. sırada yer alması önemlidir.

Diğer yandan, University Ranking by Academic Performance (URAP) tarafından yapılan Vakıf Üniversiteleri sıralamasında 2011 yılından 2016 yılına kadar bir yükselme eğilimi gösterdiği ve 2016 yılında Vakıf Üniversiteleri arasında 16. sırada yer aldığı belirlenmiştir. URAP Türkiye sıralamasında ise; 2015 yılında 72. sırada yer alırken, 2016 yılında 73. sırada yer almıştır. URAP dünya sıralamasında ise; 2015 yılında 1850. sıradayken, 2016 yılında 2080. sırada yer almıştır. Webometrics tarafından yapılan sırlamada ise; 2015 yılında 3857. sıradayken, 2016 yılında 4210. sırada yer almıştır. Bu veriler vasıtasıyla kurumun yerel/bölgesel/ulusal/küresel ekonomiye katkısını izlediği anlaşılacakla birlikte, değerlendirme ve izlemeye ilişkin süreç akış şemalarının mevcut olmadığı gözlenmiştir.

Stratejik Planda yerel/bölgesel/ulusal/küresel kalkınmaya katkı doğrudan veya dolaylı olarak tanımlanmış olmakla birlikte somut kanıtlara ulaşamamıştır. Ar-Ge, İnovasyon ve Girişimcilik hedefine ulaşmak amacıyla bir Rektör Yardımcısı görevlendirilmiş ve O'nun sorumluluğunda araştırma faaliyetlerinin ve performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi görevlerini yürütmek üzere SPMO kurulmuştur. Ancak henüz yeterli düzeyde izleme ve iyileştirme yapılmadığı, sistematik çalışmaların olmadığı gözlenmiştir. Kısacası, araştırma performansının kurumun hedeflerine ulaşmasındaki yeterliliğinin sistematik olarak gözden geçirilmesi, iyileştirme faaliyetlerinin belgelendirilmesi ve sonuçların kamuoyuyla açık ve şeffaf bir şekilde paylaşılması konuları kurumun gelişmeye açık yönü olarak belirlenmiştir.

5. YÖNETİM SİSTEMİ

Kurumun, eğitim-öğretim ve araştırma süreçlerinin yönetimi dâhil olmak üzere yönetim ve idari yapısı tanımlanmıştır. Saha ziyaretinde kanun ve yönetmelik çerçevesinde var olan idari yapı yanında, kurul ve komisyonların bulunmadığı veya görünür olmadığı anlaşılmış, kurul ve komisyonların görev tanımları, çalışmaları, çalışmaların sonuçları, toplantı tutanakları ve yapılan iyileştirmeler ile ilgili raporlara rastlanmamıştır. Ancak ziyaret sonrasında, Kalite Komisyonu tarafından kurul ve komisyon çalışmalarının ve toplantı tutanaklarının düzenli olarak web sayfasında yayınlanması hususunda karar alındığı anlaşılmıştır.

İdari ve destek birimlerindeki personelin görevleriyle ilgili görev tanımlarının yapıldığı, ancak iş akış süreçlerinin tanımlanmadığı belirlenmiştir. İç kontrol standartlarına uyum eylem planının mevcut olmadığı ve böyle bir planın uygulanmadığı gözlemlenmiştir.

Kurumun kendine has bir kaynak yönetim takibi bulunmakla birlikte, entegre bir kaynak yönetim sistemi mevcut değildir. Gerek akademik personelin gerekse idari personelin işe alım süreçlerinin adil ve liyakat temelli olarak yürütülmesi güçlü bir yön olarak değerlendirilmiştir.

Yaşar Üniversitesinde 16 adet Bilgi Yönetim Sistemine ilişkin yazılım bulunduğu, Akademik Bilgi Sistemi ve Bilgi Yönetim Sistemi yazılımlarının da hazırlanmakta olduğu gözlenmiş olmakla birlikte, bu yazılımların parçalı bir yapıda olduğu, entegre bir kalite güvencesi bilgi sisteminin bulunmadığı ve kalite süreçlerinin tanımlanmadığı belirlenmiştir. Kurumsal iç ve dış değerlendirme sürecine yönelik bilgilerin önceden planlanmadığı ve yeterli sıklıkta toplanmadığı, kalite değerlendirme sürecine ilişkin sadece Mart ve Temmuz 2017 aylarında iki toplantı yapıldığı anlaşılmıştır.

Veri güvenliği ve gizliliği ile ilgili olarak önlemler alınmış olduğu gözlemlenmiştir. İki ayrı binada veri yedekleme sağlanmakta ve yetkisiz erişimleri önlemek için Güvenlik Duvarı Sistemi bulunmaktadır.

Kurumun kendine özgü “Satın Alma ve İhale Yönetmeliği” bulunmakta olup, satın alma sürecine ilişkin bir yazılım kullanıldığı gözlemlenmiştir. Kurum dışından alınan hizmetlerin kalitesinin teknik şartname ve sözleşme süreçleriyle güvence altına alındığı anlaşılmıştır. Bununla birlikte, bu hizmetlerle ilgili olarak iç paydaşların görüşlerinin değerlendirilip iyileştirmelerin raporlandığına dair kanıtlara rastlanmamıştır. Kurum dışından alınan hizmetlerin uygunluğunun, kalitesinin ve sürekliliğinin; kurum içi paydaşların görüşlerinin değerlendirildiği (anket ve diğer) yöntemlerle güvence altına alınması gelişmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun web sayfasında faaliyet, yatırım izleme ve kurumsal mali durum ve beklentiler raporları vb. raporlamalar yer almamaktadır. Ayrıca kalite çevrimini tamamlayan çalışmalar yapıldığına dair rapor vb. kanıtlara da rastlanılmamıştır. Bu durum genel olarak Üniversite'nin önemli bir gelişmeye açık yönü olarak belirlenmiştir.

Üniversite'nin Kalite Politikası tanımlanmamış olup, hesap verebilirlik ile yöneticilik/liderlik özelliklerini ve verimliliklerini ölçme ve izlemeye imkân tanıyacak şekilde tasarlanmış bir sistem mevcut değildir. Her yıl yapıldığı belirtilen Rektör-öğrenci buluşmaları problem çözme ve sürekli iyileştirme alanlarında yönetimin etkinliğini göstermekle birlikte, hesap verebilirlik alanı gelişmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir.

6. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Yaşar Üniversitesine gerçekleştirilen ziyaretlerde; kalite güvencesi sistemi çalışmaları kapsamında yönetimin ciddi bir çaba içerisinde olduğu, yerel/bölgesel/ulusal kalkınmaya önem verdiği, ancak henüz tanımlanmamış olmasında rağmen belirli bir araştırma yöntemi izleme eğiliminde olduğu, iletişim kanallarının açık, dış paydaş ilişkilerinin kurulduğu bir vakıf üniversitesi olduğu gözlemlenmiştir. Değerlendirme takımımız tarafından saha ziyareti sonundaki Çıkış Görüşmesinde belirtilmiş olan tespitlere yönelik olarak, kurum tarafından ivedilikle çeşitli iyileştirme çalışmaları başlatılmıştır. Kalite Güvence Sistemiyle ilgili iyileştirmelere yönelik olarak alınan ve yürürlüğe konulan bu kararlar oldukça önemli olmakla birlikte, Kalite Yönetiminin bir süreç olduğu ve Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsünün tamamlanması gerektiği gerçeği de unutulmamalıdır.

Yaşar Holding desteğiyle ve öğrenci gelirleriyle sağlanan araştırma faaliyetlerinin yanında eğitim, yurt ve burs imkanları anlamında örnek faaliyetlerin de yürütüldüğü anlaşılmıştır. Süreçlerin kısmen yönetmelik ve yönergeler ile tanımlandığı, görev tanımlarının yapıldığı, ancak iş akış süreçlerinin tanımlanmadığı, stratejik plan hedeflerinin açık, somut ve ölçülebilir nitelikte olmadığı, kalite güvence süreçlerinin henüz tanımlanmadığı anlaşılmıştır. Bunun sonucu olarak; kalite güvencesi sisteminin kurulmadığı, birçok çalışmanın yapıldığı, birçok verinin mevcut olduğu, ancak bunların yeteri kadar değerlendirilmediği, sistematik bir yapının henüz kurulmadığı, genel olarak süreçlerde kalite çevrimlerinin kapatılmadığı ve belgelendirme/raporlama işlemlerinin yeterli düzeyde yapılmadığı görülmüştür.

Kalite çalışmalarının daha çok üst yönetim çabalarıyla yürütüldüğü, sistematik olmaktan ziyade hiyerarşik olduğu, fakültelerdeki akreditasyon çalışmalarına rağmen henüz arzu edilen düzeyde yaygın olmadığı anlaşılmıştır.

Kurumun mevcut durumunda, Üst Yönetimin çabasının karşılığını bulması için, üniversitenin tüm birimlerinde stratejik planlama ve kalite çalışmalarının içselleştirilmesinin ve yaygınlaştırılmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Bu anlamda; yeni bir stratejik planlama çalışmasının başlatılmasının, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı stratejilerinin, Kalite Politikalarının ve Ar-Ge Politikalarının paydaşların katılımı ile belirlenmesinin kurumun gelişimine önemli katkı sunacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda; Strateji Plan, Performans Göstergeleri ve Kalite Güvence Süreçlerinin ilişkilendirilmesi önerilmektedir.

Yaşar Üniversitesi'nin Değerlendirme Takımımız tarafından tespit edilmiş olan güçlü ve gelişmeye açık yönleri aşağıda sunulmuştur. Gelişmeye açık yönler; Kalite Güvence Sistemi, Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme ve Yönetim Sistemi başlıkları altında gruplandırılmıştır. Değerlendirme Takımımız önemle belirtmektedir ki; kurumsal dış değerlendirme süreci kalite güvencesi sisteminin sağlıklı bir şekilde işletilebilmesi bakımından kurumlara destek olacak bir araç niteliğindedir.

Bu raporun, ön ziyaret ve saha ziyareti sırasında yürütülmüş olan görüşmelerin ve tüm dış değerlendirme sürecinin, Yaşar Üniversitesi'nin kalite sürecine katkı vermesini temenni ediyoruz.

Güçlü Yönler

- Yaşar Üniversitesinde süreçlerin kalitesini güvence altına alınmasına yönelik olarak ciddi bir çabanın varlığı
- Mühendislik Fakültesinde iki bölümün MÜDEK tarafından akredite edilmiş olması ve diğer programlara yaygınlaştırma konusunda çalışmaların ve teşviğin varlığı
- Yabancı Diller Yüksekokulu Hazırlık Sınıfının CEA tarafından 5 yıllığına akredite edilmiş ve bu akreditasyonun 2016 yılında 10 yıl uzatılmış olması,
- TS-EN ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Belgesinin ve Kampus binalarının TS EN ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi Belgesine sahip olması
- Programların tasarımın ve onayı için tanımlı süreçlerin olması
- Öğretim elemanlarının işe alım, atama, yükseltme ve görevlendirme süreçlerinin liyakat bazlı olması

- Araştırma faaliyetlerinin bütçeden ayrılan %2'lik pay ile desteklenmesi ve kurum dışı fonların kullanılması yönünde araştırmacıların teşvik edilmesi
- Dış paydaşlar ile iletişim kanallarının açık olması ve projeler yürütülmesi
- Öğrencilerin ve İdari Kadronun güler yüzlü, mutlu ve pozitif olması
- Akademik konularda Mütevelli Heyet ile Rektörlük arasındaki kuvvetler ayrılığının sağlanmış olması

Gelişmeye Açık Yönler

Kalite Güvencesi Sistemi

- Stratejik Plan Hedeflerinin somut ve ölçülebilir olması ve Stratejik Planın içselleştirilmesinin sağlanması
- Performans Göstergeleri ile Kalite Güvence Süreçlerinin ilişkilendirilmesi
- Stratejik Plan, Performans Göstergeleri, Faaliyet Raporları vb. dokümanın web sayfasında yayımlanması
- Kalite Güvencesi Siteminin kurulması ve işletilmesi kapsamında Kalite Komisyonunun yetki, görev ve sorumluluklarının açıkça tanımlanması ve çalışmalarının kamuoyuyla paylaşılması
- Kalite sürecine ilişkin politikaların tanımlanması, faaliyetlerin sonuçlarının ve iyileştirmelerin belgelendirilmesi, raporlanması ve kamuoyuyla paylaşılması
- İç ve dış paydaşların açıkça tanımlanması ve stratejik paydaşların belirlenmesi
- Stratejik planlama sürecinde ve kalite çalışmaları sürecinde dış paydaşların sistematik katılımı ve görüşlerinin değerlendirilmesi
- Kurul ve Komisyonların web sayfasında görünürlüğünün geliştirilmesi; çalışma raporları, toplantı tutanakları, değerlendirmeler, iyileştirmeler, sonuçlar vb. bilgilerin kamuoyuyla paylaşılması

Eğitim-Öğretim

- Eğitimcilerin Eğitimi Programının uygulanması, sonuçlarının izlenmesi ve gerekli güncellemelerin yapılması
- Danışmanlık sisteminin üniversitenin tamamında etkinleştirilmesi
- Mühendislik Fakültesinde olduğu gibi, üniversite genelinde programların sürekli izlenmesi ve güncellenmesi
- Programlardaki iyileştirmelerin ve değişikliklerin paydaşlarla ve kamuoyuyla paylaşılması
- Öğretmeden öğrenmeye geçiş stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması
- Öğrenci merkezli eğitim konusunda öğretim üyelerinin farkındalığının artırılması
- Öğrencilerin akademik gelişimlerinin ölçülebilir yöntemlerle izlenmesi, tamamlayıcı ve yaşam temelli ölçme ve değerlendirme anlayışına geçişin sağlanması
- Engelli öğrencilerin yeterli ve ulaşılır imkanlara sahip olması için gerekli düzenlemelerin yapılması, engelsiz üniversite koşullarının sağlanması
- Eğitim-Öğretime ilişkin finansal kaynakların dağılımının şeffaf ve hesap verilebilirlik ilkesiyle gerçekleştirilmesi
- Bütçenin öğrenim kaynakları ve öğrencilere sunulan destekler bakımından dağılımının şeffaf ve tanımlı süreçlerle gerçekleştirilmesi
- Yemek ücretleri konusundaki şikayetlerin dikkate alınması,

Araştırma ve Geliştirme

- Kurumun araştırma politikasının tanımlanması
- Yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleriyle kurumun kendi araştırma stratejileri arasında bağ kurması
- Yapılan araştırmaların sosyo-ekonomik kültürel dokuya katkısı ve teşvik edilmesi, teşvik yönteminin tanımlanması

- Kurumun Ar-Ge faaliyetleri için fiziki ve teknik altyapı ve mali kaynak oluşturulmasına ve uygun şekilde kullanımına yönelik politikasının tanımlanması
- Proje desteği, bağış vb. alınan dış desteklerin kurumun stratejik hedefleriyle uyumunun ve yeterliliğinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve raporlanması
- Mevcut araştırma faaliyetlerinin belirlenen hedeflerle uyumunun tanımlanması ve kamuoyuyla paylaşılması
- Araştırma faaliyetlerinin sonuçlarının değerlendirilerek kamuoyuyla paylaşılması
- Araştırma performansının kurumun hedeflerine ulaşmasındaki yeterlilik düzeyinin gözden geçirilmesi ve iyileştirmesine yönelik sürecin tanımlanması, çevrimin kapatılması ve faaliyetlere ilişkin raporların hazırlanması

Yönetim Sistemi

- Rektör-öğrenci buluşmalarına yönelik değerlendirme, izleme ve raporlamalar
- İç kontrol standartlarına uyum eylem planı
- İdari personele ilişkin iş akış süreçlerinin tanımlanması
- Bilgi Yönetim Sisteminin kalite süreçleriyle ilişkilendirilmesi ve sistemde insan kaynakları, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin entegrasyonunun sağlanması
- Kurumsal iç ve dış değerlendirme sürecine yönelik bilgilerin önceden toplanması ve yeterli sıklıkta toplantıların yapılması
- Yönetimin hesap verebilirliğinin tanımlanması