



**TED ÜNİVERSİTESİ**  
**KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU**  
**(Nihai Rapor)**

**DEĞERLENDİRME TAKIMI**

**Prof. Dr. Tuncay Döğeroğlu (Takım Başkanı)**

**Prof. Dr. Sibel Aksu Yıldırım**

**Prof. Dr. Ömer İrfan Küfrevioğlu**

**Prof. Dr. Aslıhan Nasır**

**Prof. Dr. Tuğba Yanpar Yelken**

**Prof. Dr. Mehmet Çelik (Yedek Üye)**

**Aralık 2016**

**Ankara**

## İÇİNDEKİLER

### ÖNSÖZ

<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>4</b>
1.1.Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci.....	4
1.2. Kuruma İlişkin Bilgiler.....	6
1.3. Değerlendirme Süreci.....	7
<b>2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ.....</b>	<b>9</b>
<b>3. YÖNETİM SİSTEMİ ve KURUMSAL KARAR ALMA SÜRECİ.....</b>	<b>12</b>
<b>4. EĞİTİM-ÖĞRETİM.....</b>	<b>16</b>
<b>5. ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME.....</b>	<b>19</b>
<b>6. TOPLUMSAL KATKI.....</b>	<b>22</b>
<b>7. SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>23</b>

## ÖNSÖZ

Kurumsal Dış Değerlendirme süreci kapsamında, TED Üniversitesinde 9-12 Ekim 2016 tarihleri arasında gerçekleştirdiğimiz saha ziyareti sırasında, değerlendirme takımı üyeleri olarak bizlere göstermiş oldukları ilgi, nazik tavır ve paylaşımcı yaklaşımlarından dolayı başta değerli Rektör Prof. Dr. Murat Tarımcılar ve Kalite Komisyonu Başkanı Prof. Dr. Jülide Yıldırım olmak üzere, Kalite Komisyonu Üyelerine TED Üniversitesi'nin tüm akademik ve idari personeli ile öğrencilerine ve paydaşlarına teşekkür ederiz.

TED Üniversitesindeki yeni öğrenme-öğretme tekniklerinin kullanımını gerektiren araştırma temelli yaklaşımları ön plana çıkartan öğrenci merkezli, bütüncü eğitim anlayışının oluşturulması, kalite güvence sisteminin kurulması, kurumda kalite kültürünün yaygınlaşması ve içselleştirilmesine verdiği değerli katkılardan dolayı başta önceki rektör ve Mütevelli Heyeti üyesi Prof. Dr. Öktem Vardar olmak üzere emeği geçen tüm TED çalışanları ve öğrencilerine teşekkürlerimizi sunarız.

TED Üniversitesi

Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı

## 1. GİRİŞ

2015 yılına ait Kurum İç Değerlendirme Raporu'nu 2016 Haziran sonu itibariyle Yükseköğretim Kalite Kurulu'na sunan ve ilk yıl Kurumsal Dış Değerlendirme sürecine girme talebini beyan eden otuz Yükseköğretim Kurumundan birisi olan TED Üniversitesi'nin bu talebi, olumlu olarak değerlendirilmiş ve Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından 2016 yılı Kurumsal Dış Değerlendirme Programına alınmıştır.

TED Üniversitesi Kurumsal Dış Değerlendirmesi, Yükseköğretim Kalite Kurulu Üyelerinden oluşan Değerlendirme Takımı tarafından gerçekleştirilmiş ülkemizdeki ilk pilot uygulamadır. Değerlendirme süreci kapsamında önce Kurumun İç Değerlendirme Raporu (KİDR) değerlendirilmiş, takibinde ise TED Üniversitesi'ne 9-12 Ekim 2016 tarihleri arasında bir saha ziyareti gerçekleştirilmiştir. Bu ziyaret sırasında üniversite üst yönetimiyle, Kalite Komisyonu üyeleriyle, birim yöneticileri, akademik ve idari personel, öğrenciler ve dış paydaşlarla toplantılar yapılmış, üniversite yerleşkesinde bazı birimler ziyaret edilmiş, öğrenci ve çalışanlara sunulan olanaklar yerinde görülerek değerlendirilmiştir.

Bu rapor, TED Üniversitesinin iç değerlendirme raporu ve saha ziyaretine ilişkin değerlendirme sonuçlarını kapsayacak şekilde Üniversitenin kendini geliştirme ve sürekli iyileşme yolculuğuna katkı sağlaması amacıyla hazırlanmıştır.

### 1.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci

23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği'nin 10. Maddesi uyarınca, ülkemizdeki yükseköğretim kurumları, iç değerlendirme çalışmalarını her yıl Ocak-Mart aylarında tamamlamak ve hazırladıkları İç Değerlendirme Raporunu Nisan ayı sonuna kadar Yükseköğretim Kalite Kuruluna göndermekle yükümlüdür. Yine aynı Yönetmeliğin 12. Maddesi uyarınca yükseköğretim kurumlarının beş yılda en az bir defa Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yürütülecek dış değerlendirme sürecinden geçmeleri gerekmektedir.

Kurumsal dış değerlendirme süreci, kurumun kendi iç değerlendirme sürecinden de yararlanmak suretiyle Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından oluşturulan bir değerlendirme takımı aracılığıyla değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu süreç, program değerlendirmesi ve akreditasyonundan farklı

olarak kurumun genel değerlendirmesi üzerine odaklıdır. Bu sürecin temel özellikleri aşağıda verilmektedir:

- Uluslararası kabul görmüş bir bakış açısıyla ulusal bir değerlendirme sürecidir.
- Kurumun kendisini tanımladığı misyon/vizyon ve stratejik hedeflerine uyumunu ölçmeye çalışan, “Sürekli iyileşme” yaklaşımını benimseyen bir değerlendirme sürecidir.
- Kurumun iç değerlendirme (Özdeğerlendirme) aşamasına güçlü vurgu ile yapılan bir değerlendirmedir.
- Kurumun iç ve dış paydaşlarının görüşleri alınarak akran değerlendirme süreci ile değerlendirilmesini kapsar.

Kurumsal dış değerlendirme süreci ve hazırlanan geri bildirim raporu, fakülte/bölüm/birim bazında olmayıp, yükseköğretim kurumunun bir bütün olarak değerlendirilmesini kapsamaktadır. Uluslararası anlamda akran değerlendirmesi yaklaşımıyla ve tüm paydaşların görüşleri alınarak hazırlanan kurumsal dış değerlendirme geri bildirim raporunun amacı, değerlendirmeden geçen kurumun tüm alanlardaki iç kalite güvence kültürünün sürekli gelişimini sağlamaktır. Dış değerlendirme süreci kapsamında, kurum ile ilgili olarak aşağıda yer alan sorulara cevap aranmaktadır:

- Kurum ne yapmaya çalışıyor?
- Kurum yapmak istediklerini nasıl gerçekleştiriyor?
- Kurum yapmak istediklerini gerçekleştirdiğinden nasıl emin oluyor?
- Kurum süreçlerini nasıl iyileştirmeyi planlıyor?

Dış değerlendirme süreci;

a) KİDR üzerinden ön değerlendirme,

b) Kurum ziyareti ve

c) Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) ile sonuçlanan ziyaret sonrası etkinlikler

olmak üzere üç temel evreden oluşur.

Sürecin başarısı, bu üç evrenin kapsamlı ve planlı şekilde kesintisiz olarak bütünsel bir yapıda yürütülmesine ve zamanında tamamlanmasına bağlıdır. Değerlendirme sürecinin iyileştirilmesi ise değerlendirme amaçlarının doğru şekilde anlaşılmasına, süreç sonuçlarının değerlendirilmesine ve tüm katılımcıların doğru ve eksiksiz geri bildirim sunmalarına bağlıdır.

## **1.2. Kuruma İlişkin Bilgiler**

TED Üniversitesi (TEDÜ), 2009 yılında Türk Eğitim Derneği Yükseköğretim Vakfı (TEDYÜV) tarafından 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun vakıf yükseköğretim kurumlarına ilişkin hükümlerine tabi olmak üzere, kamu tüzel kişiliğine sahip vakıf üniversitesi statüsünde Ankara'da kurulmuştur.

Kuruluş kanununda Üniversitenin, Rektörlüğe bağlı olarak Eğitim, Mühendislik ve Mimarlık, İktisadi ve İdari Bilimler, Sanat ve Tasarım Fakülteleri ile Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler ve Eğitim Bilimleri Enstitülerinden oluşmasına ve eğitim dilinin İngilizce olmasına karar verilmiştir. 2015 yılı sonu itibarıyla TEDÜ'de eğitim-öğretim sunan dört fakülte (Eğitim Fakültesi; İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi; Mimarlık Fakültesi; Mühendislik Fakültesi), üç enstitü (Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü) ile Temel Bilimler Birimi ve İngilizce Dil Okulu bulunmaktadır.

Rektörün atanmasıyla beraber çekirdek akademik ve idari kadroların oluşumu 2011 yılında, programların açılma süreci ise 2012 yılı başlarında tamamlanmıştır. İlk öğrenciler Eylül 2012'de Üniversiteye yerleştirilmiş, ilk mezunlarını ise Haziran 2016'da vermiştir. TED Üniversitesi'nde Ekim 2016 tarihi itibarıyla, toplam 2029 öğrenci eğitim görmekte olup, bunun 1968'i lisans, 61'i ise yüksek lisans öğrencisidir. Toplam öğretim elemanı sayısı 175 olup, bunun 70'i öğretim üyesidir. İdari personel sayısı ise Ekim 2016 tarihi itibarıyla 67'dir. Üniversitenin halen 4 fakülte altında toplam 14 bölümü ve 4 yüksek lisans programı bulunmaktadır. Üniversitenin büyüme planı çerçevesinde, önümüzdeki 10 yıl içinde 25 lisans, 10 yüksek lisans ve 3-4 doktora programına sahip olmayı; toplam öğrenci sayısını ise 4500 civarında tutmayı hedeflediği, bu bağlamda öğretim üyesi sayısını 200, toplam öğretim elemanı sayısını 400 civarına getirmeyi hedeflediği, idari personel sayısını ise yine benzer oranda arttırmayı beklediği şeklindeki hedefleri bulunmaktadır.

TED Üniversitesi, kent merkezinde bulunan 24.522 m<sup>2</sup>'lik yerleşke alanı içinde 34.892 m<sup>2</sup> kapalı alana sahiptir. Bu kapalı alan içinde 87 dersliği ile 22 laboratuvar ve atölyesi bulunmaktadır. Ayrıca, akademik ve idari personel tarafından kullanılan 182 ofis ile, kütüphane, toplantı, çalışma ve sohbet odası olarak kullanılan 29 farklı mekanı ve 392 kişilik bir konferans salonu bulunmaktadır. “Şehir Üniversitesi” olarak tanımlanan TEDÜ yerleşkesinde, eğitim ve öğretim altyapısının yanısıra spor tesisleri, yüzme havuzu, sosyal alanlar, halka açık kütüphane, öğrenci dayanışma merkezi, bilgi merkezi ve uygulamaları, öğretme ve öğrenme merkezi (CTL), sürekli eğitim merkezi, sağlık merkezi ile yenilikçi bir yapılanma olarak sosyal inovasyon merkezi gibi pek çok birimin bulunduğu ve bu birimlerde öğrencilere ve çalışanlara hizmet sunulduğu tespit edilmiş; alt ve üst yapısı ve sahip olduğu insan kaynakları ve öğrencileriyle sıcak bir kampüs ikliminin yaratılmış olduğu görülmüştür.

TED Üniversitesi, 2013-2017 dönemine ait stratejik planında, şeffaf ve hesap verebilir yönetim anlayışı, öğrenci merkezli eğitim yaklaşımı, kurumsal anlamda önceliklendirilmiş niş alanlarda yeni lisansüstü programlar açılması, araştırmada öncelikli alanların belirlenmesi ve finansal anlamda kendine yeter hale gelme, topluma hizmeti, eğitim ve araştırma etkinliklerinin devamı olarak kurumsal kimliğe taşıma ve kalite kültürünü yaygınlaştırma hedeflerini öne çıkarmaktadır. Bu hedeflerin bir kısmına ulaşıldığı bir kısma ilişkin çalışmaların ise halen devam ettiği anlaşılmaktadır. Yeni yönetimle birlikte 2017-2022 dönemine ait yeni stratejik planın hazırlanmasına ilişkin çalışmalara başlandığı ifade edilmiştir.

Öğrenci merkezli yaklaşımı, Bologna süreci prensiplerine bağlılığı, diploma programı yerine fakülteye öğrenci kabulü, ortak çekirdek dersler, müfredatta ekdal-anadal yapısı, programlardaki kredi sayısının düşük tutulması, alınan krediye göre eğitim ücreti uygulaması, yabancı dilde eğitim, sınıf içi aktif etkileşimli yöntemlerle öğrenme, uygulamalı eğitim, kalite güvencesi ve güvene dayalı hayat biçimi kurumun eğitim alanında kendini farklı gördüğü başlıca özellikler olarak öne çıkartılmıştır.

### **1.3. Değerlendirme Süreci**

TED Üniversitesi, Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun ilk kez bu yıl uyguladığı kurumsal dış değerlendirme sürecinden geçme konusunda gönüllü olmuş ve buna ilişkin niyet beyanını iletmiştir. Bu bağlamda, 2015 yılına ait KİDR'sini 2016 Haziran ayı sonunda Yükseköğretim Kalite Kurulu'na göndermiş ve dış

değerlendirmeden geçme talebi uygun görülmüştür. Bu talebe istinaden, Yükseköğretim Kalite Kurulu üyelerinden oluşan 5 kişilik Değerlendirme Takımı (Takımda yedek üye olarak bulunan 6. Üye ise saha ziyaretinin bazı aşamalarına katılmıştır) ile TED Üniversitesi'ne 9-12 Ekim 2016 tarihleri arasında bir saha ziyareti gerçekleştirmiş; bu ziyaret sırasında üniversite üst yönetimi, Kalite Komisyonu üyeleri, birim yönetimleri, akademik ve idari personel, öğrenciler ve dış paydaşlarla toplantılar yapılmış, üniversite yerleşkelerinde çeşitli birimler ziyaret edilmiştir.

Ziyareti gerçekleştiren Takım, aşağıda adı geçen Yükseköğretim Kalite Kurulu üyelerinden oluşmaktadır ve bu rapor içinde Değerlendirme Takımı olarak ifade edilecektir:

Prof. Dr. Tuncay Döğeroğlu (Takım Başkanı)

Prof. Dr. Sibel Aksu Yıldırım,

Prof. Dr. Ömer İrfan Küfrelioğlu,

Prof. Dr. Aslıhan Nasır

Prof. Dr. Tuğba Yanpar Yelken

Prof. Dr. Mehmet Çelik (Yedek Üye)

Kurumun iç değerlendirme raporunun TED Üniversitesi Kalite Komisyonu tarafından hazırlandığı görülmüş ve bu raporda kuruma ilişkin olarak sunulması istenen tüm konularda kapsamlı bilgilere yer verildiği tespit edilmiştir.

TED Üniversitesindeki kurumsal dış değerlendirme süreci, *Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri* temel alınarak kurum tarafından hazırlanan, kurum hakkındaki bilgilerin, kurumun kalite güvence sisteminin, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme faaliyetleri ve toplumsal katkıları ile yönetim sisteminin özetlendiği raporun (KİDR) incelenmesiyle başlamıştır. Takibinde, 9-12 Ekim 2016 tarihleri arasında saha ziyareti gerçekleştirilerek raporda belirtilen hususların ne kadarının hayata geçirilmiş olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Saha ziyaretini takiben Değerlendirme Takımı tarafından Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) hazırlanmıştır.



## 2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

TED Üniversitesi'nin kalite güvencesine ilişkin stratejisi "*amaca uygunluk*" ve "*uluslararası standartlara uyum*" bileşenlerini içermektedir. Kurum, "TED Üniversitesi Kalite Süreçleri Standartları ve Yapılanması" belgesi ile TEDÜ iç kalite geliştirme ve güvence mekanizmalarını ve sürecin nasıl işletileceğine ilişkin hususları tanımlamıştır. Kalite süreçlerine ilişkin dokümantasyon ve ilgili materyaller kurum web sayfasında TED Kalite Güvence Sistemi başlığı altında (<http://www.tedu.edu.tr/tr/main/tedu-kalite-guvence-sistemi>) yer almaktadır.

Kurumun, henüz yeni kurulmuş genç bir üniversite olarak, daha kuruluş aşamasındayken kalite güvencesi yaklaşımını benimsemiş olması ve üst yönetim değişikliğine rağmen önceki yönetimin ortaya koyduğu kalite güvencesine dayalı yönetim anlayışının sürdürülmesi konusundaki kararlılığı takdirle karşılanmıştır.

Kurumun *Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği* kapsamında tanımlanan Kalite Komisyonu yapılanmasını tamamladığı görülmüştür. Ancak, şeffaflık ilkesi gereği, Komisyonun yürüttüğü çalışmalarla ilgili kurum içi ve kurum dışı paydaşlarını etkin şekilde bilgilendirebilmesi için, Kurumun "Kalite Komisyonu web sayfasını" yapılandırması ve Komisyonun faaliyetlerini bu sayfa aracılığı ile paylaşması, ayrıca, farkındalığı ve yayılımı arttırmak üzere bu kapsamda bilgilendirme toplantıları yapmasına ihtiyaç duyulduğu anlaşılmıştır. Bu husus, Kurumun 30 gün yanıtında konuyla ilgili çalışmaların devam ettiği ve yakın zamanda bir idari personelin istihdam edileceğine ilişkin bilgilendirmeyle birlikte açıklığa kavuşturulmuştur.

Her dönem sonunda öğretim üyelerinin verdiği derslere yönelik olarak hazırladığı ders değerlendirme ve akademik faaliyet raporu (AFR), bölüm başkanlarının hazırladığı bölüm özdeğerlendirme raporu, dekanların hazırladığı fakülte özdeğerlendirme raporu ve akabinde de kurum üst yönetiminin hazırladığı üniversite özdeğerlendirme raporu özellikle eğitim-öğretim alanındaki iç kalite güvencesinin sağlanması açısından güçlü yön olarak değerlendirilmiştir. Bunu destekleyen diğer bir unsur ise ders bazında öğrenci geri bildirimlerinin alınması ve bu bildirimlerin iyileştirme süreçlerine yansıtılmasıdır. Kurumun kalite güvencesi sistemi kapsamında tanımlı olan yıllık çevrimler ve dört yıllık çevrimlerin nasıl kapatıldığı ve iyileşme sürecine nasıl yansıtıldığı iç değerlendirme raporu ve saha ziyareti sırasında net olarak anlaşılamamıştır. Bu husus, Kurumun 30 gün yanıtıyla birlikte netlik kazanmıştır. 2015-2016 akademik yılında mezun sayısı henüz çok az olduğundan yeterince veri toplamak üzere ilk büyük çevrim için 2016-

2017 öğretim yılı verileriyle genel değerlendirmesini yapmayı planladığı ifade edilmiştir. Zira kalite güvencesinde en önemli husus planlanan, ölçülen ve kontrol edilip değerlendirilen her alanda alınan geri bildirimlerin tümünün sisteme geri beslenerek gerekli iyileştirmelerin yapılması ve çevrimin kapatılmasıdır. Öte yandan, öğretim üyeleri, her ne kadar iş yükleri nedeniyle zaman yetersizliği yaşadıklarını, çalışmaların bir hayli zaman ve çaba gerektirdiğini ifade etseler de kalite güvence sisteminin sürekli iyileşmeye olan katkısına inanmaktadır.

Kurum, yakın zamanda Avrupa Üniversiteler Birliğinin Kurumsal Değerlendirme Programı (European University Association (EUA)-Institutional Evaluation Program(IEP)) kapsamında değerlendirme sürecinden geçmiş olup, EUA'nın hazırladığı değerlendirme raporunu Kurum web sayfasında şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri gereği kamuoyu ile paylaşmaktadır. TED Üniversitesi, kalite güvence sistemi çerçevesinde Yükseköğretim Kalite Kurulu'na sunulmak üzere hazırladığı kurum iç değerlendirme raporunu da paydaşları ve kamuoyu ile web sayfasından paylaşmaktadır. Bunların yanı sıra, Kurumun Yabancı Dil Okulunun The European Association for Quality Language Service (EAQUALS) değerlendirmesine başvurmuş olması da sürekli iyileşme çalışmaları kapsamında atılmış olumlu bir adım olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun eğitim-öğretim alanında ve idari hizmetlerde yenilikçi uygulamalara açık olduğu gözlenmiştir. Sosyal İnovasyon Merkezi, akran mentörlüğü, öğrenci asistanlığı ve bütünleşik ders uygulamaları gibi yenilikçi yaklaşımlar kurum içinde kabul görmektedir, ancak bu uygulamalarında da kalite güvence süreçlerini tanımlaması beklenmektedir.

Kurum, her ne kadar Kalite Güvence ve Geliştirme mekanizmalarının yeterliliğini iç paydaşların memnuniyeti ve dış değerlendiricilerin önerileri çerçevesinde irdelleyip geliştirdiğini belirtse de sürecin yayılımını ve içselleştirilmesini sağlamak üzere daha fazla çaba harcanması gerekmektedir. Örneğin, TED Üniversitesinin hem öğrencilerinin hem de öğretim üyelerinin geçmişte yaşanan EUA süreci hakkında bilgi sahibi oldukları görülmekle birlikte, Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından gerçekleştirilen Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci ve kendi kurumları tarafından hazırlanan Kurumsal İç Değerlendirme Raporu (KİDR) hakkında sınırlı düzeyde bilgi sahibi olmaları dikkat çekmiştir. Benzer şekilde, öğrenci düzeyinde kalite güvencesi ve akreditasyon kavramlarının da yeterince bilinmediği görülmüştür. Bu gözlem, üniversitede kalite kültürünü yaygınlaştırma ve bu konuda farkındalık yaratılmasına yönelik daha fazla çaba harcanmasını gerekli kılmaktadır.

Ayrıca, eğitim-öğretim alanındaki kalite güvencesi yaklaşımının benzer şekilde araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve idari-yönetmel süreçlerin tümünü içine alacak şekilde genişletilmesi ve uygulanmasına ihtiyaç olduğu da tespit edilmiştir.

Kalite güvence sistemiyle ilgili genel değerlendirmeler kapsamında;

- Kalite kültürünün öğrenciler, çalışanlar, mütevelli heyeti ve vakıf yönetimi de dâhil tüm iç ve dış paydaşları kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması,
- Yürütülen sürekli iyileştirme faaliyetlerine yönelik farkındalığın artırılması ve bu kapsamda elde edilen somut faydaların paylaşılması,
- Kalite Güvence sisteminde yer alan ölçme, izleme ve değerlendirme çalışmalarından elde edilen geribildirimlerin sürecin iyileştirilmesi için kullanılması ve tüm çevrimlerin kapatılması,
- Eğitim ve öğretim alanındaki kalite güvencesi vurgusunun araştırma, topluma hizmet ve yönetmel ve idari destek hizmet süreçlerinin tümünü içine alacak şekilde kurumda entegre kalite güvence sisteminin kurulması ve bu sistemin sürdürülebilirliğini garanti altına alabilmek üzere ölçme, izleme, geri besleme, değerlendirme ve raporlamayı yapabilecek web tabanlı bir bilgi yönetim sisteminin kurulması

önerilmektedir.

### 3. YÖNETİM SİSTEMİ ve KURUMSAL KARAR ALMA SÜRECİ

Kurumdaki yönetsel ve idari yapı, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında tanımlanmış olan Senato, Üniversite Yönetim Kurulu ve Danışma Kurulu şeklindeki karar alma mekanizmalarından oluşturulmuştur. Ayrıca, vakıf üniversitelerinde bulunan mütevelli heyeti de yönetimin en üst kademesinde yer almaktadır. Senato ve Yönetim Kurulunda akademik birim yöneticileri ve seçilmiş üyelerin yanı sıra öğrenci ve idari personel temsiliyetine de yer verilmektedir. Fakülte, enstitü, bölüm ve merkezlerdeki idari yapılanma ve yönetsel süreçler de yine ilgili Kanun kapsamında yapılandırılmıştır.

Kurumun gerek KİDR'inde, gerekse yapılan görüşmelerde yönetim sistemini şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımçılık ve tüm paydaşların demokratik temsili ilkeleri çerçevesinde yapılandığı belirtilmiştir. Kurumda yönetim odaklı bir anlayıştan farklı olarak, ortak çalışmaya ve paylaşımaya dayalı bir yapının kurulmasının hedeflendiği anlaşılmıştır. Kurumun yönetim anlayışı ve idari yapılanması, uluslararası standartlar, Bologna süreci ve Avrupa Standartları (ENQA-European Standards and Guidelines, ESG) temeline oturtulmaya çalışılmaktadır.

Kurumun yönetsel organizasyon şemasının, planlanan şekliyle henüz hayata geçirilemediği ve geliştirme aşamasında olduğu Kurum ziyareti sırasında üst yönetim tarafından da ifade edilmiştir. Kurumun yönetim ve idari yapısı ile operasyonel ve idari süreçlerinin daha net şekilde tanımlanmasına ve paylaşılmasına, çalışanların görev tanımları, iş akış şemaları, risk analizi vb. çalışmaların tamamlanmasına ihtiyaç olduğu açıktır.

Yönetsel anlamda değinilmesi gereken bir diğer konu ise, idari personelin hem kurumsal aidiyet hem de memnuniyet düzeylerinin oldukça yüksek olmasıdır. Ayrıca, üniversite yönetim kurulunda ve senatoda kendi aralarından seçtikleri idari personel temsilcisinin olması da idari personelin özveri ile çalışmasında etkili olmaktadır. Ancak bu olumlu uygulamaya rağmen, Kurumda çalışan toplam idari personel sayısının henüz yeterli düzeyde olmaması nedeniyle Uluslararası Programlar Ofisi, Öğrenci Dekanlığı, Kariyer Merkezi gibi birçok kritik destek hizmet biriminde yalnızca bir kişinin görev yapıyor olması, zorunlu hallerde farklı yetkinliklerdeki personelin birbirinin işlerini yapmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, zorunlu izin ve yıllık izin gibi durumlarda kurumun işleyişinin devamlılığını garanti altına almak için idari personel sayısının arttırılmasının gerekliliği önemli bir husus olarak değerlendirilmiştir. İdari personel için özel sağlık sigortası uygulaması ile bilgisayar kullanımı ve İngilizce eğitimi gibi hizmet-içi eğitim

uygulanması ise olumlu yönler olarak değerlendirilmiştir. Öte yandan, idari personele yönelik teşvik-takdir mekanizmasının bulunmaması iyileşmeye açık bir alan olarak görülmüştür. Kurumun 30 gün yanıtında İdari personelin değerlendirme, teşvik ve takdir konularında çalışmaların devam ettiği ve bu sene ilk defa idari personele yazılı bir geri dönüş verilerek değerlendirme yapılacağı ifade edilmiştir.

Kurumda, henüz bir şikâyet/öneri mekanizması olmamakla birlikte, tüm yöneticilerin hem akademik hem de idari personel tarafından ulaşılabilir ve çözüm odaklı bulunması olumlu bir yan olarak değerlendirilmiştir.

Kaynakların kullanımı ile ilgili olarak, farklı fakültelerde yapılan görüşmelerde öğretim üyelerinin bir kısmının fiziki ve teknik alt yapı yatırımları ile akademik personel alımı gibi konularda fakülteler arası bir denge olmadığı algısına sahip oldukları görülmüştür. Tüm bölümlerin halen aktif olan ve yeni açılması planlanan lisans ve lisansüstü programlar çerçevesinde tam zamanlı öğretim üye ihtiyaçlarının sayılarını ve alt-alanlarını belirlemeye yönelik çalışmayı tamamladıkları ifade edilmiştir. Öte yandan, istihdam politikası açısından, öğretim üyesi kadro kullanımlarının ve altyapı geliştirme çalışmalarının Kurumun Stratejik Planında yer alan öngörülere göre yapıldığı belirtilmektedir. Bu kapsamda, iç paydaş memnuniyetini sağlama açısından, eşit, adil ve dengeli bir yönetim algısının oluşturulması ve bu algının yönetilmesine ihtiyaç olduğu görülmüştür.

Kurumsal performans yönetimi ve karar alma süreçleri kapsamında bilgi yönetimine ilişkin otomasyon sisteminin oluşturulması ve etkin kullanımı gereklidir. Kurumda kullanılan SAP sisteminin entegre kampüs yönetimi kapsamında daha etkin şekilde kullanılması operasyonel süreçlerin ve idari destek hizmetlerinin bütüncül olarak yönetilmesi ve kalitelerinin güvence altına alınması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun toplumda ve paydaşlar nezdinde bilinirliğinin artırılması da yönetimin görevleri arasında yer almaktadır. Bu açıdan, TED Üniversitesi'nin toplumdaki bilinirlik ve farkındalığı konusunda hem öğretim üyeleri hem de bazı öğrencilerin vurguladığı nokta, üniversitenin TED Koleji ile çok fazla ilişkilendirilmesinin, yarattığı avantajlar kadar dezavantajlarının da olmasıdır. Bu bağlamda değinilmesi gereken bir nokta ise paydaşlarla ilişkilerdir; TED Üniversitesi'nin stratejik paydaşlarını tanımlaması ve bu paydaşlarının beklentilerini analiz etmesi, eğitim, araştırma ve topluma hizmet alanlarındaki faaliyetlerine katılım ve katkı vermelerini sağlaması önerilmektedir. Paydaşlarla yapılan toplantıdaki

katılımcıların tamamının TED çatısı altındaki paydaşlardan oluşması dikkat çekmiştir. Bir TED geleneği ve kültürü olarak görülen bu durum, Kurum tarafından fırsat olarak kabul edilse de paydaş portföyünün dar kapsamlı ve çeşitliliğinin olmaması farklı kesimlerin görüşlerini alma şansını azaltacağı için tehde dönüşme riskini de taşımaktadır. Öte yandan, bazı programlarda paydaş katılımının iyi uygulama örneklerine de rastlanmaktadır. Örneğin, öğrencilerin performans ve proje süreçlerinin değerlendirilmesinde iş dünyası, akademisyenler ve uluslararası paydaş katılımı sağlanmaktadır. Paydaş katılımının bir diğer iyi uygulaması ise bölüm ve/veya fakülte danışma kurullarının mevcut olmasıdır, ancak bu kurulların işlerliğinin artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Yönetmelikte dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise, kampüste iş sağlığı ve güvenliği ile çevre yönetimi konularıdır. Bu kapsamda yürütülmekte olan bazı çalışmalar bulunmakla beraber, bu çalışmaların kapsamının genişletilmesi, sürdürülebilir hale getirilmesi ve konuyla ilgili yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi gibi hususlar gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurum, uluslararasılaşmaya bağlılığını farklı olduğu bir yönü olarak ifade etmesi ve bu konuda pek çok güçlü yanı olmasına rağmen bu konuda henüz hedeflenen noktaya ulaşamadığını ve geç kaldığını öz eleştiri olarak sunmaktadır. Bu kapsamda kurumun öncelikle uluslararasılaşma stratejisinin belirlenmesine, sonrasında ise idari ve yönetmelik yapılanmasının tamamlanmasına ihtiyaç olduğu görülmüştür.

Yönetim sistemi ve idari faaliyetlerle ilgili genel değerlendirmeler kapsamında;

- Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği uyarınca her ne kadar Mütevelli Heyet en üst karar alma organı olsa da özellikle akademik konularda Üniversitenin Senatosu ve yönetim Kurulunun inisiyatif kullanmasına imkan sağlaması,
- Planlama aşamasında olan ve 2017-2022 yıllarını kapsayacağı belirtilen yeni stratejik planda misyon, vizyon, amaç ve hedeflere ilişkin ölçülebilir, uluslararası kabul görmüş ve karşılaştırılabilir temel performans göstergelerinin tanımlanması, somut hedefler belirlenmesi ve hedeflere ulaşma düzeylerinin periyodik olarak izlenerek sonuçlarının iç ve dış paydaşlarla paylaşılması,
- Kurumsal performans yönetimi ve karar alma süreçleri kapsamında bilgi yönetimine ilişkin otomasyon sistemini oluşturması ve bu sistemi etkin şekilde kullanması,

- Operasyonel, idari ve destek hizmet süreçlerini tanımlaması, bu süreçleri yönetmesi, süreçlerle yönetim anlayışını benimsemesi ve süreç performanslarını ölçmesi ve izlemesi,
- Şikayet ve öneri sistemini kurması ve aldığı tüm geri bildirimleri stratejik ve operasyonel iyileştirmelere yönelik olarak kullanması,
- Kurumun, stratejik paydaşlarını tanımlaması ve bu paydaşlarının beklentilerini analiz etmesi; eğitim, araştırma ve topluma hizmet alanlarındaki faaliyetlerine katılım ve katkı vermelerini sağlaması,
- Kurumun, parçası olduğu camianın geleneklerini yansıtmasının yanısıra bir Yükseköğretim Kurumu olarak kendisine özgü kurumsal kimliğini de ön planda tutması,
- Uluslararasılaşma çalışmalarından beklentilerinin ne olduğunu, mevcut uluslararası paydaşlarla ilişkilerini nasıl geliştirileceğini, yeni ortaklık arayışında izlenecek yol haritasını nasıl tanımlanacağını ve bu konuda alınan geri bildirimlerin nasıl analiz edeceğini netleştirmesi

önerilmektedir.

#### 4. EĞİTİM-ÖĞRETİM

TED Üniversitesi'nde öğrencilerin araştırma süreç ve problemlerini tanımlarını sağlayan, araştırarak öğrenmelerini teşvik eden etkileşimli öğretme-öğrenme yöntemleri ve bütüncü öğrenme prensibine dayalı öğrenci merkezli eğitim anlayışının (Liberal eğitim yaklaşımı) yerleştirilmeye çalışıldığı görülmüştür.

Programlara çok geniş bir başarı yelpazesinden öğrenci alınmasının öğrencilerin eğitim-öğretimine olumsuz yönde yansıdığı bilinmektedir. Bu olumsuzluğu telafi üzere Kurumda çok ciddi çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Ancak, az sayıda öğrenciyle başarıyla yürütülen bu çalışmaların sürdürülebilirliğini sağlamak üzere öğrenci sayısının artışı ile birlikte farklı stratejiler geliştirilmesi gerektiği de açıkça görülmektedir.

Yüzde yüz yabancı dilde eğitim, Kurumun öğretim elemanları ve öğrencileri tarafından güçlü yan olarak kabul edilmektedir. Yabancı dil becerilerinin geliştirilmesi için hazırlık okulunda tutarlı bir yaklaşım benimsenmiştir. Öte yandan, yabancı dil hazırlık okulundaki başarı düzeyinin düşük olduğu hazırlık eğitimini ilk bir yılda tamamlayan öğrenci sayısının çok az olduğu (ilk yılın sonunda hazırlık okulunda başarılı olan öğrenci yüzdesi 2012 yılı girişli öğrencilerde %39, 2013 yılı girişlilerde %59,9, 2014 yılı girişlilerde ise %52,4'tür) belirtilmektedir. Bu kapsamda başlangıç seviyesinde hazırlık sınıfını bir yılda geçen öğrencilere koşulsuz %10 başarı bursu sağlanmasının teşvik unsuru olarak kullanılmasının yanı sıra hazırlık sınıfı eğitiminin daha uzun bir süreye yayılmasına yönelik çözüm arayışı çalışmaları da devam etmektedir.

Öğrencilere hazırlık okulu senesinde danışman ataması yapılmadığı ancak birinci sınıftan itibaren her öğrenciye akademik danışman atamasına ilişkin uygulamanın bulunduğu ifade edilmiştir. Üniversite'de uygulanan eğitim modelinin gereği olarak henüz program seçimini yapmamış olduğu için bir fakülteye bağlı olmaksızın öğrenimlerine devam eden birinci sınıf öğrencilerine o yıl içinde kazandırılması hedeflenen genel yeterliliklere yönelik sorumluluğun yeni kurulan Fen Edebiyat Fakültesine yüklenmesinin planlandığı belirtilmekle birlikte dekan ataması yapılamadığından bu sürecin henüz aktif hale getirilemediği de ifade edilmektedir. Bu fakültenin aktif hale getirilmesi durumunda Birinci sınıf öğrencilerinin akademik açıdan yönlendirilmeleri ve daha etkin danışmanlık hizmeti alabilmeleri mümkün olacaktır.



Eğitim-öğretim konusunda dikkat çeken diğer hususlar, çift anadal programlarının çok aktif olmaması ve “fakülteye öğrenci alımının” bazı programlara olan ilgiyi azaltması ve kaynak israfına yol açmasıdır. Bu konuda tercih oranları yüksek olan programlara doğrudan öğrenci alınması şeklinde çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Kurumda pek çok öğretim programında zorunlu ya da seçmeli staj/iş yeri uygulaması bulunmaktadır. Genel olarak staj yönergeleri, stajdan beklenen kazanımlar, işyeri seçim kriterleri, staj sonu değerlendirmesi gibi süreçler tanımlansa da stajların program yeterliliklerini karşılayıp karşılamadığı konusunun güvence altına alınmasına, özellikle stajdaki öğrenci iş yükünün AKTS kredilerine yansıtılmasına, stajlarda tutarlı, doğru ve adil değerlendirme yaklaşımının geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca bazı programlarda stajların 1 AKTS olarak kredilendirilmesinin gerçek öğrenci iş yükünü yansıtmadığını düşündürmüştür. Benzer şekilde, öğrenciler de bazı derslerin ve özellikle staj uygulamalarının AKTS kredilerinin gerçek iş yükünü yansıtmadığını vurgulamışlardır. Bu konu, çeşitli programlar için öğretim elemanlarıyla paylaşıldığında özellikle mühendislik ve mimarlık bölümlerinde öğretim üyeleri ile tartışılmış, her bir ders için geribildirim çalışmaları bulunduğu halde kredilerin öğrenci iş yükü temelli olarak daha kapsamlı şekilde gözden geçirilmesi gerekliliğini onlar da teyit etmişlerdir. Bu kapsamda öğrencilerin ders bazında gerçek iş yüklerinin çeşitli ölçme ve değerlendirmeler yoluyla belirlenmesine yönelik bir çalışmaya ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır.

Henüz kurulum ve yapılanma aşaması devam eden bazı bölümlerde eğitim-öğretim laboratuvar altyapısının geliştirilmesine ihtiyaç olduğu saptanmıştır. Özellikle uygulamalı alanlarda öğrencilere bu altyapının sunulması eğitim-öğretim kalitesi açısından da önemli olarak değerlendirilmiştir.

TED Üniversitesi öğrencileri genel olarak aidiyet duygusu yüksek, özgüvenli, iletişim becerileri gelişmiş, idari ve eğitimsel süreçlerde katılımcı ve sosyal anlamda aktif görünmektedir. Öğrenciler, öğretim elemanları ve kurum personeli ile iletişimde kendilerini güvende hissetmektedir. TED Üniversitesi öğrencileri aldıkları öğrenci merkezli eğitimin farkında ve bu kapsamdaki geri beslemelerin her aşamasında aktif rol oynamaktadırlar. Öğrenci Konseyi çalışmalarını aktif şekilde yürütmeleri ve Üniversite Senatosu ve Yönetim Kurulunda yer almaları son derece olumlu değerlendirilmiştir. Ayrıca, Kurum öğrencilerine çok çeşitli kampüs olanakları sunmaktadır. Ancak, yemek ücretlerinin yüksek olması, çevrimiçi (online) ders kaydında yaşanan sorunlar, seçmeli ders bulmada yaşanan güçlük, kampüs içi ve

yurtlardaki internet erişimindeki sorunlar, hazırlık sınıfındaki başarı oranının düşük olması gibi bazı konular hem öğrenciler hem de kısmen öğrenci dekanlığı tarafından dile getirilmiştir.

Eğitim-öğretim başlığı altında bir diğer önemli husus ise akademik kadronun nitelik ve nicelik olarak yeterliliğidir. Kurumun KİDR'sinde belirtildiği üzere, tam zamanlı öğretim üyesi kadrosuna eğitim-öğretim yeteneği yüksek, doktora derecesine sahip olan kişiler atanmaktadır. Lisans programlarının mezun vermeye başladığı yılda her programda en az 5 tam zamanlı/kadrolu öğretim üyesine sahip olunması öngörülmektedir. Mevcut öğretim üyesi sayısının az olması nedeniyle eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerine ek olarak öğretim üyeleri tarafından yürütülen bazı idari süreçler ve komisyon görevlerinin Kurum içinde yeterince değerlendirilmediği ifade edilmiş olmakla birlikte maaştaki performansa dayalı artışta idari görevlerin dikkate alındığı, bölüm başkanlığı, dekanlık gibi bazı pozisyonlar için makam primi ödendiği ifade edilmiştir. Akademik personel ile yapılan görüşmelerde atama yükseltme kriterlerinin özellikle alt kırımlarının alana özgü detaylandırılması ve güncellenmesine ilişkin beklentiler de paylaşılmıştır.

Eğitim-öğretim konusuyla ilgili genel değerlendirmeler kapsamında TEDÜ'nün;

- Uygulamakta olduğu öğrenci merkezli eğitim modelini sürdürülebilir kılmak üzere zaman içinde artan öğrenci sayılarını dikkate alarak öğretim elemanı ve öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısını belirli bir düzeyde tutmak üzere gerekli önlemleri alması,
- Öğretim elemanlarının (saat ücretli olarak dışarıdan ders vermeye gelen öğretim elemanları da dahil olmak üzere) mesleki gelişimlerine ve pedagojik formasyonlarına yönelik destek faaliyetlerini alana özgü hale getirmesi ve bu faaliyetlerin etkinliği ve etkililiğini ölçmesi ve iyileştirmesi,
- Mezun izleme sistemini kurması ve mezunların istihdamı, eğitim amaçlarına ilişkin performans hedefleri vb. hususları izlemesi,
- Eğitim-öğretim sürecinde tanımlanan yıllık ve dört yıllık çevrimleri izlemesi, değerlendirme ve iyileştirilmesini etkin şekilde yapması ve tüm çevrimleri zamanında kapatması ve
- Program akreditasyonuna yönelik hazırlıkları başlatması ve buna ilişkin hedeflerini belirlemesi önerilmektedir.

## 5. ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME

TED Üniversitesi, araştırmanın eğitim-öğretim faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olduğunu, bilgiyi üretme ve yayma yanında bilgiyi toplama ve paylaşma misyonunun da olduğunu Kurum politikası olarak tanımlamıştır.

Kurum, araştırma faaliyetlerini odaklanarak ve öncelikler çerçevesinde daha etkin olarak yürütmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda, 2013-2017 dönemine ait stratejik planında “Kurumsal araştırma önceliklerini saptamak” şeklinde tanımladığı amacı altında öncelikli alanları, konuları belirlemek, araştırma altyapısı, işbirliği ve politikaları (matching fund ve diğerleri) kurumsal öncelikler çerçevesinde geliştirmek, destek birimleri/hizmetleri sunmak ve araştırma-eğitim-hizmet etkileşimini yaratmak şeklinde hedefler koymuştur.

TED Üniversitesi'nin öz kaynaklarıyla verdiği destekler (a)TEDÜ tarafından fon sağlanan projeler (TEDÜ Bilimsel Araştırma Projeleri), (b)Kişisel Araştırma Fonu (KAF), ve (c)Yayın Ödülü şeklindedir. Bu kapsamda akademik personelin araştırmalarını desteklemek ve teşvik etmek üzere Kurumun kendi mekanizmalarını oluşturduğunu görmek memnuniyet verici olmuştur. İç ve dış kaynaklardan yararlanma düzeyini artırmak ve projelerin, araştırmacıların üstündeki idari yükünü azaltmak üzere kurulan Proje Ofisi 2016 yılında faaliyete geçmiştir. Kurum 2012 yılından bu yana akademik personeline konferans katılım desteği de sağlamaktadır.

TED Üniversitesi üst yönetimi, mevcut araştırma altyapısının yeterli olmadığını farkında olduğunu beyan ederek öğretim üyelerine uygun araştırma koşullarını sağlamak ve onları teşvik etmek üzere altyapı ve ilgili süreçlerini geliştirmeyi hedeflediğini de beyan etmektedir. Ayrıca, Kurumun ileriye dönük olarak maliyetler karşılandıktan sonra Vakıf katkısının tamamen araştırmanın desteklenmesi ve kalite güvencesinin sağlanlaştırılmasına yönelik olarak kullanacağını ifade etmesi de olumlu bir yaklaşım olarak değerlendirilmiştir. Bunun somut bir kanıtı olarak da 2016 -2017 Akademik yılında TED Üniversitesinin öz kaynaklarından araştırmaya ayrılan fonun bir önceki yıla kıyasla %42 oranında arttırıldığı bilgisi paylaşılmıştır.

Bu kapsamda kurumun araştırma önceliklerinin (istihdam ve kaynak açısından) ve stratejisinin detaylı bir yol haritası ile oluşturulması ve araştırma altyapısının ise zaman içinde hem kurum kaynakları hem de kurum dışı kaynaklarla tamamlanması ve çeşitlendirilmesine ihtiyaç duyulduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, yapılan görüşmeler neticesinde, Kurumun benimsemiş olduğu akademik özgürlük ilkeleri çerçevesinde yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleriyle kendi araştırma stratejileri arasında bir bağ kurmasına ihtiyaç olduğu kanaati oluşmuştur.

Kurumda her fakültenin kendi belirlediği ayrıntılı performans kriterlerinin mevcut olduğu, yıllık değerlendirmeler yapılırken bu performans ölçütlerinin dikkate alındığına ilişkin bir açıklamanın yapılmış olması, araştırma performansının izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi açısından önemli bir adım olarak değerlendirilmiştir.

Öğretim üyeleri, daha önce farklı açılardan belirtildiği üzere, idari ve akademik personel sayısının az olması ve öğrenci merkezli eğitim yaklaşımı nedeniyle öğretim üyelerine düşen iş yükünün diğer öğretim yaklaşımlarına kıyasla daha fazla olması nedeniyle araştırmaya zaman ayırmakta zorlandıklarını ifade etmiştir. Üniversite üst yönetimi ise öğretim üyelerinin ders yüklerinin dönemde en fazla üç ders ile sınırlandırıldığı, sınıflardaki öğrenci sayılarının çok fazla olmamasının öğretim üyelerine araştırma zamanı tanıma açısından önemli fırsat sunduğu; ancak Üniversitenin yeni kurulmuş ve kurumsallaşma sürecinin halen devam ediyor olmasından dolayı öğretim üyelerinin eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri dışındaki kurumsal katkı kapsamındaki yükümlüklerinin normalden yüksek olduğunu ifade ederek bu durumun öğretim üyesi sayısı arttıkça zaman içinde azalacağını belirtmiştir.

Araştırma-geliştirme konusuyla ilgili genel değerlendirmeler kapsamında TEDÜ'nün

- Araştırmaya verdiği önemi, misyon ve vizyon ifadelerinde ve temel değerlerinde biraz daha görünür hale getirmesi,
- Araştırma yönetim modelini ve sürecini tanımlaması ve uygulaması,
- Araştırma önceliklerini tanımlaması ve duyurması,
- Öz kaynaklarından araştırmaya ayırdığı fonu arttırması,

- Akademik personelin araştırma faaliyetlerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacak gerekli iyileştirmeleri yapması ve
- Araştırma performansını ölçmeye yönelik kritik performans ölçütlerini belirlemesi, bunları izlemesi ve değerlendirmesi

önerilmektedir.

## 6. TOPLUMSAL KATKI

Kurum, 2013-2017 dönemine ait stratejik planında 3 no'lu stratejik amacını "Topluma hizmeti eğitim ve araştırma etkinliklerinin devamı olarak kurumsal kimliğe taşımak" olarak tanımlamış ve bu kapsamda bakanlıklar, kamu kurumları, iş dünyası ve kamuoyuna sertifika, hizmet-içi eğitim, yaşam boyu öğrenme etkinlikleri sunmayı, araştırma potansiyelini, teknolojik birikimini topluma aktarmayı hedeflediğini belirtmiştir.

Kendisini "Şehir Üniversitesi" olarak tanımlayan TEDÜ, toplumda ve paydaşlar nezdinde bilinirliğinin artırılmasına özel önem vermekte, yaptığı çalışmalar ve projeler aracılığıyla toplumla olan ilişkilerini de geliştirmeye çalışmaktadır. Kurum bünyesinde bulunan *Sosyal İnovasyon Merkezi* aracılığıyla yakın çevre ile toplumsal sorunların çözümüne yönelik bazı sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmesi, kütüphanesini halka açarak üniversite imkânlarını bölge halkına sunması ve Sürekli Eğitim Merkezi aracılığıyla yapılan etkinlikler bu kapsamdaki iyi uygulama örnekleri olarak değerlendirilmiştir.

Topluma değer katma konusuyla ilgili genel değerlendirmeler kapsamında TEDÜ'nün;

- Yeni stratejik planlama çalışmasını bu açıdan bir fırsat olarak değerlendirerek araştırma ve toplumsal katkı stratejilerini paydaşlarının katılımı ile belirlemesi, bu stratejilere hizmet edecek hedefleri ve faaliyetleri tanımlaması ve uygulaması
- Yakın çevresinden başlayarak, kentsel, bölgesel, ulusal ve küresel kalkınmayı geliştirecek kurumsal katkılarını tanımlaması
- Bu süreci misyon farklılaşmasının bir parçası olarak değerlendirmesi ve yönetmesi

önerilmektedir.

## 7. SONUÇ ve ÖNERİLER

TED Üniversitesi'nin, yeni kurulmuş genç bir üniversite olarak kuruluş aşamasından itibaren benimsediği kalite güvencesi yaklaşımını, kurumsallaşma sürecinde de kararlılıkla sürdürme gayreti memnuniyet vericidir. Üniversite yönetimi, yükseköğretim kurumlarının hacimsel olarak hızla büyüyen ortamında, eğitim-öğretim, araştırma ve yönetsel süreçlerde içselleştirilen kalite güvencesi sisteminin, kurumun ulusal ve uluslararası rekabet gücünü artıracığının farkında olduğunu hissettiren bir yönetim anlayışı sergilemektedir.

Değerlendirme Takımının, TED Üniversitesi iç değerlendirme raporu ve saha ziyaretinden edindiği izlenimlere dayalı olarak Kurumun "**Güçlü Yönleri**" ile ilgili gözlemleri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

1. Kurumun ayrıcalıklı yönü olarak gördüğü, öğrencilerin araştırma süreç ve problemlerini tanımlarını sağlayan, araştırarak öğrenmelerini teşvik eden etkileşimli öğretme-öğrenme yöntemleri ve bütüncü öğrenme prensibine dayalı öğrenci merkezli eğitim anlayışını (Liberal eğitim yaklaşımı) yerleştirmeye çalışması,
2. Eğitim ve öğretim sürecinin etkinliğini izleme ve değerlendirmeye yönelik özgün bir sisteme sahip olması,
3. Öğrenciler ve mezunların memnuniyet ve aidiyet duygularının oldukça yüksek olması,
4. Akademik ve idari personelin aidiyet duygusu ve memnuniyet seviyelerinin yüksek olması ve Kurumun misyonu, hedefleri ve değerlerini benimsemiş olması
5. Kurumun eğitim ve araştırma altyapısına ayrılan mali kaynakların yeterli ve sürdürülebilir olduğunu tüm paydaşlarının bilgisine sunmak üzere yıllık bütçe dağılımını, gelir ve gider tablosunu kamuoyuyla paylaşılması,
6. Şehirle entegre olmaya çalışan canlı bir kampüs yaşamına sahip olması.

Değerlendirme Takımı tarafından tespit edilen Kurumun "**İyileşmeye açık yönleri**" ile ilgili önerileri alt başlıklar halinde aşağıda listelenmiştir:

### Kalite güvence sistemi

- Kalite kültürünün öğrenciler, çalışanlar, mütevelli heyeti ve vakıf yönetimi de dâhil tüm iç ve dış paydaşları kapsayacak şekilde Kurumun genelinde yaygınlaştırılması,
- Yürütülen sürekli iyileştirme faaliyetlerine yönelik farkındalığın artırılması ve bu kapsamda elde edilen somut faydaların paylaşılması,
- Kalite Güvence sisteminde yer alan ölçme, izleme ve değerlendirme çalışmalarından elde edilen geribildirimlerin sürecin iyileştirilmesi için kullanılması ve ilgili tüm çevrimlerin kapatılması,
- Eğitim ve öğretim alanındaki kalite güvencesi vurgusunun araştırma, topluma hizmet ve yönetsel ve idari destek hizmet süreçlerinin tümünü içine alacak şekilde geliştirilmesi; kurumda entegre kalite güvence sisteminin kurulması ve bu sistemin sürdürülebilirliğini garanti altına alabilmek üzere ölçme, izleme, geri besleme, değerlendirme ve raporlamayı yapabilecek web tabanlı bir bilgi yönetim sisteminin oluşturulması

#### **Yönetim Sistemi ve Kurumsal Karar Alma Süreci**

- Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği uyarınca her ne kadar Mütevelli Heyet en üst karar alma organı olsa da bazı konularda Üniversitenin Senatosu ve yönetim Kurulunun inisiyatif kullanmasına imkan sağlanması,
- Planlama aşamasında olan ve 2017-2022 yıllarını kapsayacağı belirtilen yeni stratejik planda misyon, vizyon, amaç ve hedeflere ilişkin ölçülebilir uluslararası kabul görmüş karşılaştırılabilir temel performans göstergelerini tanımlanması, somut hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşma düzeylerinin periyodik olarak izlenerek sonuçlarının iç ve dış paydaşlarla paylaşılması,
- Kurumsal performans yönetimi ve karar alma süreçleri kapsamında bilgi yönetimine ilişkin otomasyon sistemini oluşturması ve bu sistemi etkin şekilde kullanması,
- Operasyonel, idari ve destek hizmet süreçlerini tanımlaması, bu süreçleri yönetmesi, süreçlerle yönetim anlayışını benimsemesi ve süreç performanslarını ölçmesi ve izlemesi,
- Şikayet ve öneri sistemini kurması ve aldığı tüm geri bildirimleri stratejik ve operasyonel iyileştirmelere yönelik olarak kullanması,
- Kurumun, stratejik paydaşlarını tanımlaması ve bu paydaşlarının beklentilerini analiz etmesi; eğitim, araştırma ve topluma hizmet alanlarındaki faaliyetlerine katılım ve katkı vermelerini sağlaması,



- Kurumun kendisini, TED camiası ve TED kültürünün bir parçası olmasının yanısıra sahip olduğu farklılıkları ile öne çıkan bir Yükseköğretim Kurumu olarak ifade etmesi ve fark yaratan yönlerini tanıtmak için daha fazla çaba göstermesi,  
Uluslararasılaşma çalışmalarından beklentilerinin ne olduğunu, mevcut uluslararası paydaşlarla ilişkilerini nasıl geliştirileceğini, yeni ortaklık arayışında izlenecek yol haritasını nasıl tanımlayacağını ve bu konuda aldığı geri bildirimleri nasıl analiz edeceğini netleştirmesi

### **Eğitim-öğretim**

- Eğitim-öğretim sürecinde tanımlanan yıllık ve dört yıllık çevrimleri izlemesi, değerlendirme ve iyileştirilmesini etkin şekilde yapması ve tüm çevrimleri zamanında kapatması
- Program akreditasyonuna yönelik hazırlıkları başlatması ve buna ilişkin hedeflerini belirlemesi
- Öğretim elemanlarının (saat ücretli olarak dışarıdan ders vermeye gelen öğretim elemanları da dahil olmak üzere) mesleki gelişimlerine ve pedagojik formasyonlarına yönelik destek faaliyetlerini alana özgü hale getirerek, bu faaliyetlerin etkinliği ve etkililiğini ölçmesi ve iyileştirmesi,
- Mezun izleme sistemini kurması ve mezunların istihdamı, eğitim amaçlarına ilişkin performans hedefleri vb. hususları izlemesi,

### **Araştırma-geliştirme**

- Araştırmaya verdiği önemi, misyon ve vizyon ifadelerinde ve temel değerlerinde daha görünür hale getirmesi,
- Araştırma yönetim modelini ve sürecini tanımlaması ve uygulaması,
- Araştırma önceliklerini tanımlaması ve duyurması,
- Öz kaynaklarından araştırmaya ayırdığı fonu arttırması,
- Akademik personelin araştırma faaliyetlerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacak gerekli iyileştirmeleri yapması ve
- Araştırma performansını ölçmeye yönelik kritik performans ölçütlerini belirlemesi, bunları izlemesi ve değerlendirmesi

### **Toplumsal Katkı**

- Yeni stratejik planlama çalışmasını bu açıdan bir fırsat olarak değerlendirerek araştırma ve toplumsal katkı stratejilerini paydaşlarının katılımı ile belirlemesi, bu stratejilere hizmet edecek hedefleri ve faaliyetleri tanımlaması ve uygulaması
- Yakın çevresinden başlayarak, kentsel, bölgesel, ulusal ve küresel kalkınmayı geliştirecek kurumsal katkıları tanımlaması
- Bu süreci misyon farklılaşmasının bir parçası olarak değerlendirmesi ve yönetmesi

Yükseköğretim Kalite Kurulu üyelerinden oluşan Değerlendirme Takımıyla TED Üniversitesine gerçekleştirilen bu Kurumsal Dış Değerlendirme kapsamında sunulan geri bildirimlerin Kurumun sürekli iyileşme çalışmalarına yol göstermesi ve katkı sağlamasını dileriz.