



KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU

GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ

Değerlendirme Takımı

PROF. DR. GÜLSÜN SAĞLAMER (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. CENGİZ HAKAN AYDIN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. TÜRKMEN DİRDİYOK (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. SÜLEYMAN DOĞAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DAİRE BAŞKANI TANKUT ASLANTAŞ (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

BURAK KÜLLİ (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

1. KURUMSAL BİLGİLER

1) Kurum Hakkında Bilgiler

Galatasaray Üniversitesi, 1481 yılında Sultan II. Bayezid tarafından Galata Sarayı adı verilen bir Enderun okulunda başlatılan beş yüz yılı aşkın bir eğitim ve öğretim geleneğinin son aşamasıdır. Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Fransa Cumhuriyeti Hükümeti arasında 14 Nisan 1992 tarihinde imzalanan ve 22 Mayıs 1992 tarihli ve 21235 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Milletlerarası Anlaşma ile kurulan Galatasaray Eğitim ve Öğretim Kurumu, 6 Haziran 1994 tarihli ve 21952 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 3993 sayılı Kanunla Galatasaray Üniversitesine dönüşmüştür.

Osmanlı Devleti’nin ve Türkiye Cumhuriyeti’nin kamu yönetimine yüksek nitelikli insan yetiştiren önemli devlet okullarından biri olan Galatasaray eğitim kurumları, bünyesinde barındırdığı ilkokul, ortaokul, lise ve üniversiteyle günümüzde çağdaş toplumun gereksinimlerine uygun eğitim ve öğretim vermeyi sürdürmektedir.

25 yıldan beri faaliyet gösteren Galatasaray Üniversitesi, genç bir üniversite olmasına rağmen temel aldığı güçlü eğitim ve kültür altyapısının sağladığı avantajla bugün Türkiye’nin önde gelen üniversiteleri arasındadır. Bunun yanı sıra, Avrupa’da da çok iyi tanınan bir üniversite konumundadır. Galatasaray Üniversitesi ile Paris I Panthéon-Sorbonne Üniversitesi başkanlığında otuz Fransız Yükseköğretim kurumundan oluşan bir Konsorsiyum kurulmuş ve Bilimsel İşbirliği Anlaşması imzalanmıştır.

Galatasaray Üniversitesinde Lisans eğitimi; İletişim Fakültesi, Hukuk Fakültesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Mühendislik ve Teknoloji Fakültesi ve Fen Edebiyat Fakültesinde 12 programla, Lisansüstü eğitimini ise Fen Bilimleri Enstitüsü ve Sosyal Bilimler Enstitüsünde 28 Yüksek Lisans ve 9 Doktora programı ile yürütülmektedir. Ayrıca iki ön lisans programı Meslek Yüksek Okulunda verilmektedir. Üniversitenin Lisans programlarında 2354, Lisansüstü programlarında 2232 ve Ön lisans programlarında 148 olmak üzere toplam 4734 öğrencisi mevcuttur.

Galatasaray Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun 4684 sayılı Kanunla değişik 58. maddesine dayanılarak düzenlenen ve 10 Nisan 2002 tarihli ve 24722 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma Projeleri Hakkında Yönetmelik” uyarınca 2002 yılından bu yana faaliyet göstermektedir. Söz konusu Koordinasyon Birimi tarafından Üniversite bünyesinde; Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK Projeleri, San-Tez Projeleri ve AB Projeleri takip edilmektedir.

Galatasaray Üniversitesi bünyesinde 2017 yılı itibari ile 252 idari personel 270 akademik personel görev yapmaktadır.

2. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

1) Kalite Politikası

Yapılan doküman incelemeleri ve saha görüşmeleri sonucunda, Galatasaray Üniversitesi'nin (GSÜ) 25 yılı aşan geçmişinde Türkiye ölçeğinde toplam öğrenci ve öğretim elemanı açısından küçük ölçekte olmasının kalite kontrolüne getirdiği kolaylıkları en iyi şekilde değerlendirdiği ve böylece kendisine rekabet gücü kazandıran bir farklılaşma stratejisi benimsediği görülmüştür. Üniversitede güçlü yan olarak tanımlı ve işleyen bir kalite güvence sisteminin kurulduğu gözlenmiştir. Bu doğrultuda iyi bir takım ruhu, içselleştirilmiş etkin bir kalite kültürü üniversitede yerleşmiş bulunmaktadır.

GSÜ'nin önce 2013-2017 Stratejik Planını oluşturduğu, bu planda misyon, vizyon, stratejik hedefler ve performans göstergelerini belirlediği, bunların üst yönetim tarafından izlendiği ve sonrasında çeşitli iyileştirme çalışmalarını gerçekleştirdiği saptanmıştır. Ayrıca geliştirme çalışmalarının devamı olarak 2018-2022 Stratejik Planını olması gerektiği gibi (tüm süreçleri işleterek) hazırladığı; bu sırada vizyon, misyon, stratejik hedef ve performans göstergelerini ayrıntılı, ölçülebilir ve gerçekçi biçimde güncellediği tespit edilmiştir. 2018-2022 Stratejik Planı'nın 33-50. Sayfaları arasında bu ayrıntılı hedef ve göstergelerinin çok detaylı bir biçimde tüm paydaşlara ve topluma açık hale getirildiği gözlenmiştir.

Belgelerde belirtildiği ve saha ziyaretinde açık biçimde ifade edildiği gibi GSÜ, kuruluşundan gelen yapı temelinde misyon farklılaşması olarak uluslararası bir üniversite olmaya odaklanmış, eğitim ve araştırma alanlarında dengeli bir şekilde ilerlemeyi hedeflemiştir. Kurumda tüm iş akışları çıkarılmış, sorumlular belirlenmiş ve tüm iş akışları dijital hale getirilerek izlenmesi hedeflenmiştir. Gerçekleştirilen görüşmelerde, kalite politikasının kurumun tercihlerini yansıttığı, kurumun ortaya koyduğu amaçlar ve standartlarla paralel olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu kalite politikasının öğrenciler, öğretim elemanları ve yönetim tarafından benimsendiği belirlenmiştir. GSÜ'nin güçlü yurt dışı ilişkileri, küçük boyutlu bir üniversite olmanın sağladığı yakın iletişim olanakları, üniversite giriş sınavlarında en çok tercih edilen üniversitelerden biri olmanın yarattığı konfor bölgesinde bulunması ve kültüründen gelen değer sistemleri nedeniyle standart bir "Kalite Güvence Sistemini" benimsemesinde ve uygulamasında bazı güçlüklerle yol açabileceği gelişmeye açık alan olarak değerlendirilmiştir. PUKÖ döngülerinin üniversitenin kalite güvence sistemi içerisinde işletilmekte olduğu saptanmış olmakla birlikte, bu döngülerle ilgili dokümantasyonun oluşturulma aşamasında olduğu hususu da gelişmeye açık alan olarak değerlendirilmiştir.

GSÜ'nin kurum kültürü ile standart Kalite Güvence Sisteminin, geniş platformlarda tartışılması ve kendine özgü kalite güvence sisteminin geliştirilmesi için ulusal sistemler yanında uluslararası değerlendirme sistemlerinden de geçmesinin yararlı olacağı hususu önerilmektedir. GSÜ'nin uyguladığı kalite süreçleri, stratejik planları yanında toplamdaki başarısını uluslararası ölçütler temelinde sürekli olarak değerlendirmesi ve benzer uluslararası üniversitelerle performansını karşılaştırarak uluslararası rekabet gücünü artırması ile bütün değerlendirme sonuçlarını ulusal ve uluslararası düzeyde görünür kılmaları önerilmektedir. Ayrıca tüm PUKÖ döngülerinin ilgili dokümantasyonu tamamlanmalı ve paylaşılmalıdır.

2) Yükseköğretim Kalite Komisyonlarının Görev, Sorumluluk ve Faaliyetleri

Galatasaray Üniversitesi'nde kalite güvence sistemi ve politikalarının oluşturulması ve izlenmesine yönelik kalite komisyonu kurulmuştur. Kurumun vizyon, misyon ve kurum kültürü kapsamında komisyonun yetki, görev ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlanmıştır. Kalite komisyonunun çalışma usul ve esasları kapsamında, gerekli çalışmalar yapılmaya başlanmış; bu doğrultuda görev üstlenen Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına ilave olarak Rektörlüğe bağlı Kalite Koordinasyon Birimi kurularak yönetici atanmıştır.

Kalite güvence sisteminin oluşturulması ve lisans programlarını akredite edilmesinde üniversitenin tüm yöneticileri dahil akademisyen, idari personel ve öğrencilerde görülen yüksek düzeyde motivasyon Üniversitenin güçlü yönü olarak gözlenmiştir. Ayrıca Üniversite genelinde kalite güvence sisteminin oluşturulması yönündeki mevzuat ve idari yapılanmaların yanında; fakülte, bölüm ve program bazında da kalite güvence ve kalite politikalarının oluşturulması ve oluşturulmakta olması diğer bir güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.

Kurumda oluşturulan kalite komisyonu üyeleri fakülte dekan yardımcıları ile enstitü, yüksekokul müdür yardımcıları düzeyindedir. Komisyona öğrenci temsilcisi dâhildir. Böyle bir oluşum, Kalite Yönetiminden sorumlu birim/birimlerin Kalite Komisyonu ile birebir ilişkilendirildiğini ve temsiliyeti sağladığını göstermektedir.

Üniversite bünyesinde; Kalite Güvencesi Yönergesi, Eğitimcilerin Eğitimi Programı ve Staj Yönergesi, Burs Yönergesi, Öğrenci Danışmanlığı Yönergesi, Eğitim-Öğretim Komisyonları Yönergesi ile Eğitim-Öğretim Programları ve Eğitim Planları Tasarımı ve Onayı Yönergesi'nin oluşturulması ve geliştirilmesi yönündeki çalışmaların olduğu belirlenmiştir.

Kurum, kurumsal dış değerlendirme sürecinden ilk defa geçmektedir. Mühendislik ve Teknoloji Fakültesi'nin 2013-2014 değerlendirme döneminde, MÜDEK Mühendislik Eğitim Programları Akreditasyon Kurulu tarafından değerlendirmesi yapılan Endüstri Mühendisliği lisans programına, MÜDEK akreditasyonu ve EUR-ACE (European Accreditation of Engineering Programs) Etiketini verilmiştir. 2015 yılında ise bahse konu akreditasyon, Endüstri Mühendisliği lisans programına üç yıl için daha verilmiştir. Aynı Fakülteye bağlı Bilgisayar Mühendisliği Lisans Programı MÜDEK akreditasyonu ön çalışmalarını tamamlamış ve değerlendirmeye alınma başvurusunda bulunmuştur. Bu durum, Üniversiteye bağlı diğer akademik birimler için mevcut durumdaki lisans programlarının akreditasyonuna yönelik olarak uluslararası akreditasyon kuruluşu HCERES'e (Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur) başvuru çalışmalarını teşvik ederek hızlandırmıştır.

Kurumdaki liderler, çalışanların kurumun amaçları ve hedefleri doğrultusunda hedef birliğini idari ve akademik birimlerden düzenli olarak faaliyet raporları olarak izlemektedirler. Bunun yanı sıra, düzenli olarak geri bildirim toplantıları yapıldığı da gözlenmiştir. Bu süreçlerin daha sistematik ve PUKÖ döngüsü haline getirilmesi önerilmektedir.

Üniversitede ana ve alt süreçler tanımlanmış, iş akış şemaları düzenlenmiştir. Her bir süreç üzerinde bunlara uygun olarak riskler tanımlanmış ve bu riskleri azaltmak üzere eylem planları hazırlanmıştır. Ancak Kurumun eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı süreçlerindeki var olan PUKÖ döngülerinin dokümente edilemediği gözlenmiştir. Bu durum, Üniversite'nin gelişmeye açık alanı olarak değerlendirilmekte ve bir an önce PUKÖ çevrimlerine geçilmesi önerilmektedir.

3) Paydaş Katılımı

Galatasaray Üniversitesi'nin hem 2013-2017 hem de 2018-2022 Stratejik Plan hazırlanması çalışmalarında iç ve dış paydaş listeleri hazırlayarak paydaş analizi ve matris çalışmasıyla önceliklendirme yaptığı gözlenmiştir.

Paydaşların değerlendirilmesi ile paydaş görüş ve önerilerinin alınması hususunda her akademik yılda tüm personele öz değerlendirme anketleri uygulanmaktadır. Üniversite bünyesinde aşağıda sıralanan başlıkları kapsayan öz değerlendirme anketlerinin yapıldığı gözlenmiştir.

- Girdiler (Kaynaklar ve İlişkiler), Kurumsal Niteliklerin ve Özelliklerinin Değerlendirilmesi,
- Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Değerlendirilmesi,
- Araştırma ve Geliştirme (Bilgi Üretme) Süreçlerinin Değerlendirilmesi,
- Uygulama ve Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi,
- İdari Süreçler ve Destek Süreçlerinin Değerlendirilmesi,
- Yönetmelik Özelliklerin (Yapısal) Değerlendirilmesi,
- Yönetmelik Özelliklerin (Davranışsal) Değerlendirilmesi,
- Çıktılar/Sonuçların Değerlendirilmesi,
- Yükseköğretim Misyonunu Başarma Performansının Değerlendirilmesi.

Üniversitede kararlar ve uygulamalar konusunda iç ve dış paydaşların bilgilendirilmesinde E-BYS sistemi üzerinden resmi yazışmalar, Twitter (@Galatasaray_Uni) ve LinkedIn (Galatasaray Üniversitesi) sosyal medya araçları ve internet sitesi (<http://www.gsu.edu.tr>) kullanılmaktadır. Bunlara ek olarak Üniversitenin değişik yerlerinde LCD ekranlar ve sınıf girişlerinin dış duvarlarında yer alan tablet ekranlar ile paydaşlarını doğrudan bilgilendirdiği gözlenmiştir.

Eğitim-öğretim kadrosunun eğitsel performanslarının öğrenci anketleri ile her yarıyıl düzenli olarak izlendiği gözlenmiştir. Buna ek olarak her akademik yılda tüm personele öz değerlendirme anketleri uygulanmaktadır. Bunların yanı sıra, kalite güvence sistemi ile entegre bir şekilde iç paydaşlar için memnuniyet anketlerinin henüz geliştirilme aşamasında olduğu hususu Kurumun gelişmeye açık alanı olarak değerlendirilmekte ve bu çalışmaların bir an önce sonlandırılması ve düzenli olarak uygulanması önerilmektedir.

Galatasaray Üniversitesi kalite güvence sistemine yönelik tüm süreçlerde ve bu süreçlere ilişkin çevrimlerde (PUKÖ) dış paydaşların katılımını, Mezun Derneği dışında, henüz sağlayamamış olmasına rağmen bu konuda dış paydaşlarla düzenli toplantılar yapılarak bir araya gelmesi ve ilgili süreçlere yönelik bilgi ve görüş alışverişinde bulunulması çalışmalarının planlandığı gözlenmiştir. Bu planlamanın bir an önce uygulamaya geçirilmesi önerilmektedir.

Üniversitede dış paydaşların katkılarının mezun adayları anketi, mezunlar anketi ve işverenler anketi sonuçları ile ölçüm sistemine yansıtılmasının tüm akademik birimler tarafından yapılmasının planlandığı, ancak henüz uygulamaya geçilmemiş olması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmekte ve bu konudaki sürecin oluşturularak işletilmesi önerilmektedir.

Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi (KAGEM) aracılığıyla öğrencilerinin ve mezunlarının nitelik, tercih edirlilik ve bağlılıklarını artırarak profesyonel ve akademik kariyerlerini planlama ve geliştirmeye yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik önerileri Rektörlüğüne sunulmakta ve onaylanan önerilerin hayata geçirilmesi sağlanmaktadır. Öte yandan, mezunlarla ilişkilerin yönetilmesi amacıyla tüm mezunlara ulaşılarak bir mezun havuzu oluşturulmasına yönelik çalışmaların devam ettiği gözlenmiştir. Mezun ilişkilerine yönelik düzenli bir sürecin bir an önce oluşturularak hayata geçirilmesi önerilmektedir.

Eğitim-öğretim kadrosunun eğitsel performanslarının öğrenci anketleri ile her yarıyıl düzenli olarak izlendiği gözlenmiştir. Öğrenci temsilinin sağlanabilmesi için Kalite Komisyonunda Öğrenci Temsilcisi bulunmaktadır.

3. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

1) Programların Tasarımı ve Onayı

Galatasaray Üniversitesi uluslararası özel anlaşma ile kurulmuş bir kurum olduğu için özellikle lisans programlarının tasarımı ve onayı, YÖK tarafında konulmuş standartların dışında bu anlaşmaya da bağlıdır. Öte yandan, Üniversitenin yazılı hale getirilerek Web sayfasının Yönergeler bölümünde yer verilmiş eğitim-öğretim programları ile eğitim planlarının tasarımı ve onayına yönelik yönergesi bulunmaktadır. Böylece programların tasarımı, onayı ve kapanma süreçleri tanımlanmış ve güvence altına alınmıştır. Bu yönergeye göre program önerisi; programın adı, düzeyi/diploma derecesi, program açma talebinin gerekçesi, programa öğrenci kabulü ve programdan mezuniyet koşulları, program amaçları ve kazanımları (TYYÇ temel alan yeterlilikleri ile ulusal/uluslararası program akreditasyon sistemlerindeki yeterlilikleri gösterir biçimde hazırlanması gerekmektedir), program kazanımları ile alan yeterlilikleri ilişkisi, eğitim planı, eğitim planındaki dersler ile program kazanımları ilişkisi, programın ihtiyaç duyduğu yetkinlikte asgari eğitim-öğretim kadrosu, fiziki kaynaklar gibi veriler içermelidir. Bu bilgilerin sağlanması için 'Program Açma Önerisi Formunu', 'Açılması Önerilen Program İçin Eğitim Planı Formunu', önerilen eğitim planında yer alan her bir ders için hazırlanmış İzlençe Formları geliştirilmiştir. Öneri dosyasında, bu formlara ve YÖK tarafından ilgili program türünün açılabilmesi için ilan edilen hususları karşılayacak diğer bütün belgelerin bulunması zorunlu tutulmaktadır. Bu dosya, akademik birim tarafından hazırlandıktan sonra üst akademik birime sunulmakta, bu üst birimden gerekli onay alındıktan sonra, üst akademik birimin program açma önerisi olarak Senatoya sunulmaktadır. Öneri, Senatoda görüşülmeden önce Eğitim-Öğretim Programları Koordinasyon Komisyonuna sevk edilmekte ve Komisyon tarafından mevzuata uygun bulunan program açma önerileri, Senato tarafından karara bağlanmaktadır. Senatonun program açma kararı YÖK onayına sunulmaktadır.

Üniversitenin eğitim-öğretim programlarının tasarımına ve onayına ilişkin bu yönerge, ek olarak, programların kapatılmasına, eğitim planlarının oluşturulmasına ve güncellenmesine ilişkin süreçler ile koşulları da içermektedir. İlgili yönergenin, Kalite Komisyonunun çalışmaları sonucu henüz (2018 yılı içinde) oluşturulmuş olmasına karşın mevcut ve gelecekteki eğitim-öğretim programlarının kalitesinin artırılması konusunda yarar sağlayacağı gözlenmektedir.

Gerek ilgili yönergede açık biçimde belirtildiği gibi gerekse mezunlarla ve öğrencilerle yapılan görüşmelerde ifade edildiği üzere, Üniversite programlarının geliştirilmesi, yenilerin tasarımı ve uygulanmasında katılımcı geleneği ile iç, dış bütün paydaşlarından fikir almaktadır. Benzer biçimde, mezunları istihdam eden dış paydaşlarla (firma yetkilileri) yapılan görüşmede de

Üniversitenin kendileri ile olan yakın iletişiminden söz edilmiş ve her konuda fikirlerinin sorulduğu, bu fikirlerin uygulamalara yansıtıldığı ifade edilmiştir. Üniversitenin öğrenci ve mezun sayısının az olmasının, mezunlar, öğrenciler, dış paydaşlar, öğretim elamanları ve yöneticiler arasında informal etkileşimi kolaylaştırdığı ve bu özel yapının sonucu olarak programların tasarımında, iyileştirilmelerinde ve geliştirilmelerinde bu informal etkileşimlerin önemli yer tuttuğu gözlemlenmiştir. Bu Galatasaray Üniversitesi için oldukça önemli bir üstünlük olarak görülmelidir. Öte yanda, Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi (KAGEM) sık sık bütün paydaşların bir araya gelmesini sağlayarak fikir alışverişinde bulunulmasına imkan sağlamaktadır. Özetle, KAGEM aracılığıyla Üniversite, eğitim-öğretim süreçlerine bütün paydaşların katılımını sağlamaya çalışmaktadır.

Galatasaray Üniversitesi Web sitesinde AKTS Bilgilendirme Sistemi bölümünde her programın, program çıktıları ve TYYÇ ilişkisi, derslerin program çıktıları ile ilişkileri, ders bazında iş yükü dahil ayrıntılı AKTS bilgileri yer almaktadır. Bu bilgilere dileyen herkes erişebilmektedir. Üniversitenin bütün programları Bologna sürecine göre yapılandırılmıştır.

2) Programların Sürekli İzlenmesi ve Güncellenmesi

Galatasaray Üniversitesi'nde sürdürülen eğitim-öğretim programlarının izlenmesi ve güncellenmesi de 'Eğitim-Öğretim Programları ve Eğitim Planları Tasarımı ve Onayı Yönergesi' kapsamında güvence altına alındığı gözlemlenmiştir. Bu yönergeye göre eğitim planının güncellenmesi, program amaç ve kazanımlarındaki değişikliklere, iç ve dış paydaşların görüş ve tekliflerine, TYYÇ ve ulusal/uluslararası program akreditasyon sistemlerinin belirlediği esaslardaki değişikliklere, programa özgü koşullardaki değişikliklere, ölçme-değerlendirme sistemi sonuçlarına ve varsa akademik birim eğitim-öğretim komisyonlarının çalışma ilkelerine göre yapmaktadır ve değişikliklerin mutlaka gerekçelendirilmesi gereklidir. Mevcut programın eğitim planı, her eğitim-öğretim yılı sonunda akademik birimin eğitim-öğretim komisyonu tarafından gözden geçirilmekte, ihtiyaç halinde bir sonraki eğitim- öğretim yılında uygulanacak şekilde güncellenmekte ve gerekçeleri ile beraber taslak olarak akademik birime sunulmaktadır.

Programların eğitim planlarında güncellemeler iki grupta sınıflandırılmaktadır. İlk grupta bütün programı, birimdeki diğer programları ve üniversite genelini etkileyebilecek ders kaldırma, AKTS değiştirme gibi güncellemeler yer almaktadır. Bu gruptaki güncellemeler akademik birim tarafından üst birime ve bu üst birim komisyonunda onaylandıktan sonra, üst birim tarafından Senatoya sunulmaktadır. Senatoda görüşülmeden önce Eğitim-Öğretim Programları Koordinasyon Komisyonu tarafından incelenen öneri gerekçesi ile Senatonun kararına sunulmaktadır. İkinci grup güncellemeler ise daha çok ders bazlı, geneli çok etkilemeyecek türdedir. Öğretim etkinlikleri, haftalık program, başarı değerlendirme ölçütleri gibi konulardaki değişiklikler bu tür güncellemelerdir. Bu güncellemelerde sadece akademik birimin onayı yeterli olmaktadır.

'Eğitim-Öğretim Komisyonları Yönergesi' kapsamında kurulmaya başlanan komisyonlar da sözü edilen eğitim-öğretim programlarının izlenmesi ve güncellenmesi sürecinin sürdürülebilirliği açısından önemli görülmüştür. Bu komisyonların bir bölümü henüz tam olarak faaliyete geçmemekle birlikte ilgili Yönerge'de belirtildiği üzere programların TYYÇ ile eşgüdümünü sağlamak, programların ve derslerin etkililiğini (belirtilen çıktılara ulaştırıp ulaştıramadığı), verimliliğini (harcanan emek, maliyet ve zamana değip değmediği) ve sürdürülebilirliğini denetlemekle görevlidir. Bu durum programların tasarımı, izlenmesi, değerlendirilmesi, güncellenmesi ya da kapatılmalı açısından önemlidir.

Programların güncellenmesinde iç ve dış paydaşların katılımları önemli yer tutmaktadır. Bu gözlemlerde, yöneticilerin verdiği bilgilerin yanı sıra özellikle saha ziyareti sırasında gerçekleştirilen görüşmelerde önemli verilere ulaşılmıştır. Örneğin, İletişim Fakültesi öğrencileri ile gerçekleştirilen görüşmede öğrenciler hazırlık sonrasındaki ilk dönemlerde çok yoğun bir ders planı ile karşı karşıya kaldıklarını, bu durumu yönetimle paylaştıklarını ve sonuç olarak ders sayısında son dönemde bir azalma olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum, raporun bir sonraki maddesinde yer alan öğrenci-merkezli öğretim anlayışının benimsendiğine bir kanıt olarak sunulabileceği gibi programların güncellenmesinde bir paydaş olarak öğrencilerin görüş ve önerilerine yer verildiğinin kanıtı olarak da görülebilir.

Öte yanda, her akademik (üst) birim kapsamında oluşturulan Ölçme-Değerlendirme Komisyonları, hem program genelinde hem de dersler bazında eğitim-öğretim faaliyetlerinin program çıktılarında ya da ders öğrenme çıktılarında (kazanımlarında) ne ölçüde ulaşmada yardımcı olduğunu saptama ve gerekli güncelleme önerileri geliştirmede görevlendirilmişlerdir. Bu Komisyonlar ve faaliyetleri de oldukça yeni olmasına karşın, program ve ders güncellemelerinin güvence altına alındığının bir kanıtı olarak görülebilir. Ayrıca, her dönem sonu gerçekleştirilen anketler yoluyla öğrenciler ile öğretim elemanlarının programlara ve derslere ilişkin görüşleri, önerileri alındığı saptanmıştır.

Üniversite genelinde otomasyon sistemi içinde yer alan öğrenci anketlerinin yanı sıra bazı birimler özellikle lisans üstü öğrencilere yönelik kendilerine özgü durumları içeren ek anketler de gerçekleştirmektedirler. Bu anketlerde eğitim-öğretim faaliyetlerinin program çıktılarında ya da ders çıktılarında ne ölçüde ulaştırdığı açık biçimde sorgulanmaktadır. Öğrencilerin yanı sıra, KAGE M aracılığıyla gerçekleştirilen düzenli mezun ve dış paydaş toplantıları ile de mezunlarda aranan yeterlikler sorgulanmaktadır. Bu toplantılara öğrencilerin ve akademik birim yöneticilerinin katılımı sağlandığı ifade edilmektedir.

Ek olarak, gerçekleştirilen informal ve formal görüşmelerde mevcut Üniversite yönetiminin akreditasyonu, kalitenin artırılması için önemli bir araç olarak gördüğü, bütün programların öncelikle ulusal ve sonra uluslararası akreditasyon süreçlerinden geçmesi için gerekli iradeyi ortaya koyduğu çok açık biçimde gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, saha ziyareti sırasında İletişim Fakültesinin, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin, Mühendislik Fakültesinin akredite olmayan programlarının, Fen Edebiyat Fakültesinin bazı bölümlerinin gerekli hazırlıkları tamamlamak üzere oldukları gözlemlenmiştir. Bu hazırlıklarda, özellikle Kalite Komisyonun ve idari birimlerin, akademik birimlere yardımcı olduğu saptanmıştır.

Bütün bunlardan daha önemli olarak, daha önce belirtildiği gibi Galatasaray Üniversitesinin en önemli geribildirim kaynağı olarak, iç ve dış bütün paydaşlar ile gerek üniversite yönetimi gerekse akademik ve idari kadro arasındaki informal etkileşim gösterilebilir. Öğrenci ve mezun sayısının az olması, mezunların Üniversiteye olan bağlılığının yüksek olması, Galatasaray kültürünün ve imajının etkililiği gibi farklı nedenlerle informal etkileşimin oldukça üst düzeyde olduğu ve bütün paydaşların rahatlıkla eğitim-öğretim ile ilgili görüşlerini, önerilerini diledikleri kesimle (yönetim, öğretim elemanı, vb.) paylaşabildikleri; bu paylaşımların da güncellemelerde dikkate alındığı gözlemlenmiştir. Örneğin, şu an İstanbul'daki başka bir üniversitenin TeknoKentinde yazılım sektöründe bir startup'a sahip bir mezun, öğrencilerle yaptığı görüşmeler sonucu programlara ilişkin edindiği deneyimleri ve önerileri, bir zamanlar öğrenci olduğu bölümdeki öğretim elemanı arkadaşlarına rahatça aktarabildiğini ve onların da bir süre sonra gerekli güncellemeleri gerçekleştirdiklerini gözlemlediği için çok memnun kaldığını belirtmiştir. Özetle, Galatasaray Üniversitesi'nin eğitim-öğretim programlarındaki

güncellemeleri yapmak için yapılandırılmış süreçlerin yanı sıra çok güçlü yapılandırılmamış (informal) süreçlere de sahip olduğu da gözlemlenmiştir.

3) Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme

Sunulan kanıtlar ve özellikle saha ziyareti sırasında gerçekleştirilen görüşmelerde Galatasaray Üniversitesinin, programların yürütülmesinde “öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme” modeli benimsediği gözlemlenmiştir. Bu kanıya temel oluşturan kanıtların başında, Üniversitenin kalite çalışmaları kapsamında hazırlayarak uygulamaya koyduğu ‘Eğitim-Öğretim Komisyonları Yönergesi’ ve ‘Öğrenci Danışmanlığı Yönergesi’ gibi farklı yönergeleri gelmektedir. Ayrıca, Yandal ve Çift Anadal uygulamalarının başlatılmış olması, derslerin AKTS değerlerinin öğrenci yüklerinin gerçekten hesaplanarak yapılması, Erasmus gibi programlarla yurtdışında kazanılan kredilerin hemen hiçbir değişiklik yapılmadan kabul edilmesi, hemen her programda staj ve işyeri eğitimlerinin zorunlu olması, olmayanlarda öğrencilerin teşvik edilmesi, seçmeli derslerle zenginleşmiş eğitim programları öğrencilerin geniş perspektifte konularını yorumlamalarına, disiplinler arası etkileşimin artmasına olanak vermesi, özellikle lisansüstü tezsiz programların sektörlerin ve olası öğrencilerin ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanmış olması ile disiplinlerarası programlara ağırlık verilme yönünde bir iradenin sergileniyor olması gibi kanıtlar da Üniversitenin öğrenciyi merkeze alan bir öğrenme, öğretme ve değerlendirme politikasına sahip olduğunu kanıtlar. Her ne kadar, bu politika yazılı tek doküman halinde olmasa da yukarıda belirtilen ve belirtilmeyen birçok belgede sözü edildiği, daha önemlisi uygulamalara yansıtıldığı gözlemlenmiştir.

Öğrenci ve öğretim elemanları ile gerçekleştirilen görüşmelerde derslerin sadece didaktik aktarma yoluyla gerçekleştirilmediği, öğrencilerin mutlaka bireysel ve takım halinde projeler, ödevler, görevler yerine getirmek durumunda oldukları belirlenmiştir. Örneğin, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri ile yapılan görüşmede öğrenciler, açık biçimde öğretim elemanlarının bilgi almaları için kendilerini kütüphaneye yönlendirdiklerinden söz etmişlerdir. Bu sırada öğrenciler, kütüphanenin aradıkları bilgiye ulaşmada zengin seçenekler sunduğu da belirtmiştir. Kütüphaneye yapılan ziyaret sırasında öğrencilerin yoğun olarak kaynakları kullandıkları tespit edilmiştir. Ancak kütüphane ziyareti sırasındaki gözlemde Üniversitenin genelinde yaşanan fiziksel sınırlılığın burada da etkili olduğu, öğrencilerin birlikte ya da yalnız çalışabilecekleri bilgi kaynaklarına yakın çalışma alanlarının sınırlı olduğu saptanmıştır. Bu durum, geliştirilebilecek bir alan olarak yönetime iletilmiş ve bu raporda yer verilmiştir. Öğretim elemanlarına, aktif öğrenme-öğretme ile çağdaş ölçme-değerlendirme yaklaşımları dahil farklı konularda mesleki gelişim sunulmaya başlanması da öğrenci merkezli öğretim ve değerlendirme iradesinin hem bir sonucu hem de bir kanıtı olarak gösterilebilir. Yönetim, ‘Eğiticilerin Eğitimi’ başlığı altında tasarladıkları bu eğitimlerin henüz başlamadığını ancak tasarımının tamamlandığını ifade etmişlerdir. Gerçekleştirilen inceleme sonucunda, Üniversitede seçmeli derslerle zenginleşmiş eğitim programları öğrencilerin geniş perspektifte konularını yorumlamalarına, disiplinler arası etkileşimin artmasına olanak verdiği de saptanmıştır. Bir akademik birim içindeki programlar arasında ders seçme konusunda çok seçenek sunulurken, özellikle birbiriyle ilişkili farklı akademik birimler arasında da ders seçme, Yandal ya da Çift Anadal yapma imkanları sunulmaktadır. Yandal ve Çift Anadal konularında hazırlanan yönergeler ayrıntılı bilgi sunmaktadır. Yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmelerde özellikle lisansüstü düzeyde disiplinler arası programlara ağırlık verilmesi yönündeki irade ve kararlılık gözlemlenmiştir.

Mevcut programlar incelendiğinde de bu yönde bir irade gözlemlenmektedir. Üniversitede, staj ve işyeri eğitimine önem verildiği de gözlemlenmiştir. Programların büyük bir bölümünde staj

ve işyeri eğitimi bir zorunluluk olarak yer almaktadır. Zorunlu olmayan bölümlerde ise öğrencilerin gönüllü staj yapmaya teşvik edildiği hem öğrenciler hem de öğretim elemanları tarafından belirtilmiştir. Yöneticiler de gönüllü staj yapmak isteyen öğrencilerin SGK ödeneklerinin de Üniversite tarafından karşılandığını -ki birçok yüksek öğretim kurumu bu imkanı verememekte/vermemektedir – ifade etmişlerdir. Staj ve işyeri eğitimleri konularında özellikle KAGEM de önemli görev üstlenmiştir. Lisansüstü düzeyde tezli ve tezsiz yürütülen Yüksek Lisans programları öğrencilerin beğenisini kazanan programlardır. Özellikle uygulamaya yönelik tezsiz programlar uygulamadaki insan kaynaklarının kalitesinin artırılmasına önemli katkılar yapmaktadır. Bu başarıda, Galatasaray algısı kadar, programların sektörlerin ve olası öğrencilerin ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanmış ve sunuluyor olması da önemli bir etken olarak gözlenmiştir.

Galatasaray Üniversitesinde gerçekleştirilen öğrenci danışmanlığı, iki boyutta değerlendirilebilir. İlk boyutu, öğrencilere öğretim elemanları tarafından sunulan danışmanlıktır. Bu danışmanlık, ilgili yönerge kapsamında gerçekleştirilmektedir. Bu danışmanlığa ilişkin, her dönem öğrencilerden anketler aracılığıyla geribildirim alınmaktadır. Anketteki sorular incelendiğinde öğrencilerin birçok boyutta danışmanlarını değerlendirebilecekleri ve yöneticilere danışmanlık konusunda ne ölçüde başarılı olunduğuna dair açık bir fikir verebileceği saptanmıştır. Öte yandan, ikinci boyut danışmanlık olarak nitelendirilebileceğimiz ve yine KAGEM tarafından yönetilen ‘mentörlük uygulaması’nın çok daha etkili olduğu gözlemlenmiştir.

Bu uygulama kapsamında dileyen öğrencilere, mezunlardan mentörler atanmakta, öğrencilerin bu mentörleri ile belirli aralıklarla bir araya gelerek hem eğitimleri hem de mezuniyet sonrası iş hayatında karşılaşılabilecekleri durumlara yönelik önemli deneyimler kazanmaları sağlanmaktadır. Görüşmeler sırasında öğrenciler kadar mentörler de uygulamadan dolayı duydukları memnuniyeti belirtmişlerdir.

Bunların yanı sıra Üniversitenin, engelsiz üniversite koşulları sağlanmış bulunması da öğrenci merkezli eğitim anlayışının bir yansımasıdır. Özellikle diğer üniversitelere göre çok az sayıda engelli öğrencisi bulunmasına karşın Üniversitenin bu öğrencilerin her tür ihtiyacını karşılama yönündeki çabaları (asansörler, engelli merdiven aracı, engelli tuvaletleri, vb.) Değerlendirme Ekip üyeleri tarafından takdirle karşılanmıştır. Bu arada İİBF öğrencileri ile gerçekleştirilen görüşmeye katılan bedensel engelli bir öğrenci, üniversitenin dersler kadar ders dışı etkinliklere katılımını kolaylaştırmak için yaptıklarından dolayı duyduğu memnuniyeti dile getirmiştir.

Öğrenciler ile öğretim elemanları ve yöneticiler arasında informal etkileşimin etkililiği, öğrencilerin şikayetlerini en üstte kadar rahatlıkla iletebilmelerine yardımcı olmaktadır. Daha önce İletişim Fakültesi öğrencilerinin ilk yıl derslerinin sayısına ilişkin şikayetleri ve nasıl çözümlendiği belirtilmişti. Bu örnekten anlaşılacağı üzere öğrenciler şikayetlerini memnuniyet anketleri ve akademik alt birimlerde gerçekleştirilen düzenli öğrenci toplantılarının yanı sıra informal olarak da (yolda, restoranda öğretim elemanlarına ya da yöneticilere sözlü olarak) iletebilmektedir ve bu görüş, öneri, şikayetler dikkate alınmaktadır (Örneğin, 11 olan ilk yıl derslerinin sayısının yenilenen programda 9’a düşürülmüş olması).

Öğrencilerin en az iki veya üç dil bilmeleri dolayısıyla, Erasmus ve diğer değişim programları etkin olarak kullanılmaktadır.

Özetle, öğrenciyi merkeze alan bir öğrenme, öğretme ve değerlendirme politikasına sahip olduğu (yazılı tek doküman halinde olmasa da,) Yandal ve Anadal uygulamalarının başlatılmış olması, derslerin AKTS değerlerinin öğrenci yüklerinin hesaplanarak yapılması, Erasmus gibi programlarla yurtdışında kazanılan kredilerin hemen hiçbir değişiklik yapılmadan kabul edilmesi, hemen her programda staj ve işyeri eğitimlerinin zorunlu olması, olmayanlarda öğrencilerin teşvik edilmesi, seçmeli derslerle zenginleşmiş eğitim programlarının öğrencilerin geniş perspektifte konularını yorumlamalarına, disiplinler arası etkileşimin artmasına olanak vermesi, özellikle lisansüstü tezsiz programların sektörlerin ve öğrencilerin olası ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanmış olması ile disiplinler arası programlara ağırlık verilmesi yönünde bir iradenin sergileniyor olması gibi uygulamalarda gözlenmiştir.

4) Öğrencinin Kabulü ve Gelişimi, Tanıma ve Sertifikalandırma

Galatasaray Üniversitesi lisans programlarının Türkiye'nin en nitelikli öğrencileri tarafından tercih edildiği belirlenmiştir. Galatasaray Üniversitesi'nin öğrenci kabulünde açık ve tutarlı ölçütler uyguladığı saptanmıştır. Tezli ve tezsiz yüksek lisans programlarının öğrencilerin beğenisini kazanan programlar olduğu görülmüştür. Sektörlere yönelik tezsiz yüksek lisans programlarının iş yaşamındaki insan kaynağının kalitesinin artırılmasına önemli katkı yaptığı kanaati doğmuştur. Lisans düzeyindeki öğrencilerin, Uluslararası Anlaşma ve Yürürlükteki mevzuat çerçevesinde Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS), Galatasaray Üniversitesi Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sınavı (GSÜÖSYS), Yurt Dışından veya Yabancı Uyruklu Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sınavı (YÖSS), Yatay Geçiş ve Dikey Geçiş olmak üzere farklı şekillerde açık ve tutarlı ölçütler esas alınarak üniversiteye kabul edildiği belirlenmiştir. Galatasaray Üniversitesine girişte Öğrencilerin %50'sini Yükseköğretim Kurumları Sınavını (YKS) başaranlar, %25'ini Galatasaray Lisesi mezunları ve diğer %25'ni ise Fransızca öğrenim yapan lise mezunları oluşturmaktadır.

Lisansüstü düzeyde ise Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı (ALE S) veya Üniversite Senatosu tarafından eşdeğerliliği kabul edilen sınavlardan ilgili programın öngördüğü asgari puanı almış olmak ve belli seviyede yabancı dil yeterliliğine sahip olmak ölçütlerinin esas alındığı tespit edilmiştir.

Galatasaray Üniversitesi'nde önceki "formal" öğrenmelerin tanınması için tanımlı süreçlerin bulunması dikkate değerdir. Üniversitede önceki formal öğrenmelerin tanınması GSÜ Yatay ve Dikey Geçiş, Öğrenci Değişim Programları ve İntibak Yönergesi çerçevesinde yapılmaktadır. GSÜ küçük ölçekli bir üniversite olarak kitle eğitimine, dolayısıyla uzaktan öğretim gibi programlarına yönelmek yerine özgün programları ile yükseköğretim alanında tanınmayı hedef almış bir üniversite olarak algılanmaktadır. Bu özelliği ile uluslararası düzeyde yarışma şansını da arttırmış bulunmaktadır. Ayrıca, başarılı öğrencilerin Çift Ana Dal Programları (ÇAP), Yan Dal Programları (YAP), ortak ve eş diploma programları, öğrenci değişim programları ve öğrenci asistanlığı gibi süreçlerden yararlandırılması da olumlu bir yan olarak değerlendirilmektedir. Yükseköğretim alanındaki yeni gelişmelerle çeşitlenen öğrenme ortamları dikkate alındığında üniversitede önceki nonformal ve informal öğrenmelerin tanınması için tanımlı süreçlerin bulunmaması iyileştirilmesi gereken bir yan olarak değerlendirilebilir.

5) Eğitim-Öğretim Kadrosu

Eğitim-öğretim kadrosunun işe alınması, atanması ve yükseltilmesi ile ilgili süreç ve işlemlerde, 2547 sayılı Yükseköğretim Yasası'nda öngörülen usullerin esas alındığı ve Galatasaray Üniversitesi Atama ve Yükseltme Yönergesi'nde belirlenen ölçütler doğrultusunda atama ve yükselmelerin yapıldığı belirlenmiştir. Akademik kadronun nitelikli olduğu ve bu niteliğin korunması için gerekli önlemlerin alındığı tespit edilmiştir.

Eğitim-öğretim kadrosunun mesleki gelişiminde Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (BAP) ile Galatasaray Üniversitesi ve Paris I Panthéon-Sorbonne Üniversitesi başkanlığında oluşturulan Konsorsiyum'un kaynaklarından yararlandığı saptanmıştır. Ayrıca Galatasaray Eğitim Vakfı'nın katkısının da alındığı belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının öğretim becerilerinin çeşitli değişim programlarına katılmaları yoluyla geliştirilmeye çalışıldığı tespit edilmiştir. Üniversite, akademik kadronun seviyesini korumak ve güçlendirmek için Eğiticilerin Eğitimi Programını hazırlamayı planlamış bulunmaktadır. Bu kapsamda, akademik kadronun öğretim performansının öğrenci anketleri yoluyla her yarıyıl düzenli olarak izlendiği belirlenmiştir. Bölümlerin/ana bilim dallarının gerektiğinde mevcut öğretim programlarını TYYÇ ile uyumlu hale getirdikleri ve ders sorumlusu öğretim elemanı görevlendirmelerinde, uzmanlık/yetkinlik alanı ile ders içeriğinin örtüşmesini esas aldıkları anlaşılmıştır.

6) Öğrenme Kaynakları, Erişilebilirlik ve Destekler

Üniversitenin fiziki alt yapı kapasitesinin 22.01.2013 tarihinde yaşanan yangın nedeniyle dörtte bir oranında daraldığı gözlenmiştir. Üniversite kütüphanesinin (kitap, dergi, online veri tabanları), bilgi işlem alt yapısının ve araştırma laboratuvarlarının bu sınırlı fiziki alt yapı kapasitesinden olumsuz yönde etkilendiği belirlenmiştir. Üniversitede öğrencilere yönelik yeterli sayıda akademik, kültürel, sportif kulüp ve spor takımı olduğu; her kulüp ve spor takımına bir öğretim elemanının danışmanlık yaptığı tespit edilmiştir. Bu hizmetlerin sunulması için olanaklar ölçüsünde bütçe desteğinin sağlandığı belirlenmiştir. Yıllık bütçenin öğrenim kaynakları ve öğrencilere sunulan destekler açısından yüzde dağılımında öğrenci sayısının dikkate alındığı saptanmıştır.

Engelli öğrencilere Galatasaray Üniversitesi Engelli Öğrenci Birimi Yönergesi çerçevesinde hizmet sunulduğu; engelin doğasından kaynaklanan farklılıklara göre sınavlarla ilgili süre, mekan, materyal ve refakatçi okuyucu sağlanması hususlarında gerekli önlemlerin alındığı gözlenmiştir. Engelsiz üniversite koşullarının önemli ölçüde sağlanmış olması olumlu bir yan olarak değerlendirilebilir. Ancak fiziki alt yapı kapasitesinin sınırlılığı nedeniyle öğrencilere yönelik psikolojik danışma ve rehberlik, sağlık ve spor hizmetlerinin kısıtlı koşullarda sunulduğu gözlenmiştir. Öğrencilere kaliteli ve uygun fiyatla yemek imkanı sunulması dikkate değer bulunmuştur. Ancak barınma olanağının sunulmaması özellikle İstanbul dışından üniversiteyi tercih edecek nitelikli öğrenci akışını olumsuz yönde etkileyebilecek potansiyele sahiptir. Öğrencilerin dil yeterliliğinin artırılması için Espace Francophone biriminde yer alan uygulamalar (yazılımlar, dil geliştirme paketleri) ve multimedya (CD-DVD vb.) araçları yoluyla ders sonrası etkinliklerin teşvik edildiği ve dil öğretiminde yazılı-görsel malzemelerin, akıllı kürsü sistemlerinin kullanıldığı gözlenmiştir.

Farklı akademik birimlerde, laboratuvar uygulamaları için donanım ve yazılım desteği sunulduğu, derslerin işlenişinde akıllı tahta ve projeksiyon araçlarından yararlandığı belirlenmiştir. Üniversite genelinde verilen derslerle ilgili öğrenciler ve öğretim elemanlarının erişimine açık, "uni.gsu.edu.tr" sitesi desteği sunulduğu ve kütüphane düzeyinde e-veri

tabanlarına ve e-kitaplara erişim sağlandığı, gelen yeni talepler doğrultusunda bu aboneliklerin sayısının arttırılmaya çalışıldığı saptanmıştır.

Erasmus+ programı ve diğer değişim programı öğrencilerine yönelik olarak Uluslararası İlişkiler Ofisi'nin fakültelerin Erasmus+ programı/öğrenci değişim program koordinatörleriyle işbirliği içinde etkili bir şekilde çalıştığı gözlenmiştir.

Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin (KAGE M), öğrencilerin farklı sektör ve departmanları tanımlarını kolaylaştıracak Kariyer Günleri düzenlediği, staj yapabilecekleri kurum ve kuruluşlarla bağlantı kurmalarına yardımcı olduğu, değişim programları ve burslarla ilgili bilgilere ulaşmalarını sağladığı belirlenmiştir. Söz konusu merkezin aynı zamanda mülakat simülasyonları, özgeçmiş yazım teknikleri seminerleri ve kariyer danışmanlığı faaliyetlerini gerçekleştirmesi olumlu bir yan olarak değerlendirilmektedir.

Galatasaray Üniversitesi Girişimcilik ve Yenilikçilik Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin ise Üniversite-sanayi işbirliği temelinde üniversite öğrencilerini, öğretim elemanlarını ve mezunlarını girişimciliğe ve yenilikçiliğe teşvik etmesi başlangıç aşaması için olumlu bir adım olarak değerlendirilmektedir.

4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

1) Kurumun Araştırma Stratejisi ve Hedefleri

Yapılan ziyaretler ve incelemeler neticesinde Galatasaray Üniversitesinin 2018-2022 Stratejik Planı'nda belirlediği aşağıdaki hedeflerin kurumun araştırma stratejisi ve öncelikleriyle uyumlu olduğu görülmüştür:

- Hedef 3.1. Bilimsel araştırma çıktılarının niteliğinin artırılması,
- Hedef 3.2. Disiplinler arası çalışmaların artırılması,
- Hedef 3.3. Bilimsel araştırmaların yaygınlaştırılması,
- Hedef 4.1. Bilimsel araştırma projelerine katılımın artırılması,
- Hedef 4.2. Araştırma bütçe ve imkânlarının çeşitlendirilmesi.

Galatasaray Üniversitesi eğitim-öğretim süreçlerini araştırma-geliştirme süreçlerine entegre edebilmek amacıyla disiplinler arası çalışmaları kapsayan aşağıdaki öncelik alanlarını belirlemiştir:

- Sosyal Yenilikçilik ve Girişimcilik,
- Bilgi/Enformasyon Toplumu ve Dijital Dönüşüm,
- Toplum için Akıllı Sistemler ve Hizmetler,
- Karar Verme, Belirsizlik ve Yönetim,
- Değişen Toplumsal Yapılar ve Yönetişim,
- Sürdürülebilir Kalkınma.

Üniversite, bu öncelik alanlarında yapılacak BAP projelerine öncelik vereceğini ve ileride oluşacak araştırma kaynaklarını da bu alanlara yönlendireceğini belirtmektedir. Üniversite yönetimiyle yapılan görüşmelerde öncelik alanları belirlenirken bölgesel ve ulusal kalkınma planlarının dikkate alındığı ve ilgili raporlardan hareketle stratejik planın hazırlandığı görülmektedir.

2) Kurumun Araştırma Kaynakları

Galatasaray Üniversitesi döner sermayesi ve enstitülerinin öz gelirlerinden BAP bütçesine mevzuat çerçevesinde ve kapasite dahilinde kaynak aktarılmaktadır. İkinci öğretimde tezsiz yüksek lisans programları ücretlerinden elde edilen gelirin yüzde 30'undan ve döner sermaye gelirlerinin yüzde 5'inden az olmamak üzere belirlenen miktarlar BAP'ın özel gelirleri olarak ayrılmaktadır. KİDR raporunda belirtildiği üzere; 31.12.2017 tarihi itibarıyla BAP için gerçekleşen bütçe bileşenleri 2.111.861.10 TL. (%90.0) yüksek lisans programları geliri, 230.849.63 TL. (%9.8) döner sermaye geliri ve 50.000,00 TL. (%0.2) hazine yardımıdır. 2017 yılında yapılan hazine yardımının hem ölçek hem de rakamsal olarak cüzi kaldığı görülmektedir. Bu yönüyle bakıldığında, Üniversitenin bilimsel araştırma faaliyetlerinin tamamına yakını öz gelirlerle sürdürdüğü söylenebilir.

Üniversite dışı kaynaklarda ise Birleşmiş Milletler, Avrupa Komisyonu, Kalkınma Bakanlığı ve TÜBİTAK gibi kuruluşlar hedef alınmaktadır. Bununla birlikte, Üniversitenin kuruluş antlaşmasında öngörülen Fransız üniversiteleri ile eğitim ve araştırma işbirliği kapsamında, kurumlar arasında araştırma faaliyetleri desteklenmektedir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan Konsorsiyum, akademisyen desteği başta olmak üzere araştırma faaliyetlerine kaynak ayırmaktadır.

Araştırma faaliyetlerinde akademisyenler lisans ve lisansüstü seviyede öğrencilere aktif olarak yer vermekte, BAP projeleri dahil olmak üzere kurum içi ve kurum dışı finansman kaynaklarıyla gerçekleştirilen araştırma projelerinde bursiyer olarak yer almaktadır. Araştırma merkezlerinin, araştırma altyapıları kurmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla yürüttükleri projeler çok kısıtlıdır. Bu da araştırma çıktılarının ve neticesinde kritik kütleyle ulaşan bilginin transfer edilmesinde, elde edilen gelirin ise yeni araştırmalara kaynak olarak aktarılamamasına neden olmaktadır. Bu nedenle GSÜ'ne hitap ettiği akademik alana ait araştırma faaliyetlerini derinleştirmek ve mevcut araştırmalarını finanse etmek için araştırma merkezlerinin ulusal ve uluslararası hibe programlarında daha aktif rol almalarını sağlayacak yeni stratejileri geliştirip uygulaması önerilebilir.

2017 yılında hazırlanan KİDR'de Üniversitenin iç ve dış paydaşların önerileri doğrultusunda, çok sayıda bilimsel ve/veya endüstriyel toplantılar düzenlediği bu toplantılar yardımıyla Üniversitenin araştırma-geliştirme faaliyetlerine yön verici ve teşvik edici kararlar alındığı belirtilmektedir. Ayrıca katılım sürecinin sürekliliğini sağlamak için hem Üniversitenin bütünü için hem de akademik birimler bazında danışma kurullarının oluşturulduğu ve mevzuat geliştirme çalışmalarının devam ettiği de saha ziyaretinde görülmüştür. Bununla birlikte özellikle dış paydaşlar dikkate alındığında, işbirliği içerisinde olunan üniversiteler, bölgesel ve yerel aktörler, kamu kurumları, sivil toplum örgütleri ile yürütülecek çalışmalarla kurum dışı kaynakların stratejik hedefler doğrultusunda Üniversitenin araştırma altyapılarına aktarılması teşvik edilmelidir.

3) Kurumun Araştırma Kadrosu

Üniversitenin; araştırmacıların işe alması, atanması ve yükseltilmesi ile ilgili süreçlerde adil ve şeffaf olduğu, ilgili araştırma personelinin ilk ve tekrar atamalarında kurumun ihtiyaçları ve mevcut kadro olanakları göz önüne alınarak Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönergesi esaslarını uyguladığı görülmektedir.

Galatasaray Üniversitesi lisans programlarında öğretim dilinin Fransızca olması nedeniyle öğretim elemanları ihtiyacını önemli ölçüde mezunlarından ve Fransızcanın ana dil olarak konuşulduğu ülkelerde yükseköğretimi tamamlamış olan insan kaynağından karşılamaktadır. Fransa ve Belçika'daki Yükseköğretim Kurumları ile yapılan ortaklık anlaşması dâhilinde ve Türk yükseköğretim mevzuatı çerçevesinde, uluslararası ortak diplomalı, çift diplomalı veya eşdanişmanlı doktora programlarının uygulandığı, bu programlardan mezun olan öğrencilerin, mezuniyet sonrası faaliyetlerinin Kariyer Geliştirme Merkezi (KAGEM) tarafından takip edildiği gözlenmiştir.

Yetkin araştırma kadrosu; bölümlerden ve akademisyenlerden yıllık olarak alınan faaliyet raporları üzerinden değerlendirilmekte, bu raporlar fakülteler düzeyinde birleştirilerek, fakülte araştırma performans değerleri oluşturulmaktadır. Ölçüm değerlerinin, Üniversitenin stratejik planında belirtilen araştırma hedefleriyle uyumluluğunun değerlendirildiği ve buna uygun iyileştirici tedbirler alındığı raporlarda ve saha ziyaretinde gözlenmiştir.

Araştırma yetkinliğinin geliştirilmesi için Üniversitenin çeşitli olanaklar sunduğu görülmektedir. Üniversite kütüphanesine tahsis edilen bütçe ile elektronik süreli yayınların ve araştırma kadrolarının talepleri doğrultusunda temin edilen basılı eserlerin temininde kullanıldığı, bu sebeple üniversitenin zengin bir kütüphaneye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi gibi kurum/kuruluşlardan herhangi bir bedel ödmeden temin edilen kaynakların da, araştırmacılara sunulduğu ifade edilmektedir.

Özellikle, BAP Projeleri ile yurt içi ve yurt dışı konferanslara katılım desteklenmekte olduğu, güncel bilimsel gelişmelerin takip edilmesi sağlanarak mevcut kadronun yetkinliğinin korunması hedeflenmektedir.

Galatasaray Eğitim Vakfı'nın, Üniversite bünyesinde gerçekleştirilen ve belirli uluslararası atıf indekslerince (SCI, SCI-E, SSCI, AHCI) taranan dergilerde yayımlanan tam metin makalelere yayın teşvik desteği verildiği, bunun dışında, 2015 yılından itibaren uygulamaya giren Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği kapsamında akademisyenlerin araştırma çıktılarının ödüllendirildiği belirtilmektedir.

2017 yılında yeni açılan BAP proje sayısı 43, 2017 yılında toplam yürütülen BAP proje sayısı ise 113'tür. Ayrıca 2017 yılında Galatasaray Üniversitesi akademik personeli tarafından 39 adet uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makale ve kitap içinde bölüm, 34 adet uluslararası bildiri ve 2 adet ulusal bildiri yayını yapılmıştır.

Araştırma etkinliklerini özendirmek üzere üstün başarı ödülleri ve kariyerinin başlangıcındaki başarılı genç araştırmacıları ödüllendirmek üzere doktora tez ödüllerinin verilmesinin hedeflendiği üniversite tarafından dile getirilmiştir. Bununla birlikte, sunulan teşviklerin yeterliliğini ve etkinliğini ölçmek, değerlendirmek ve iyileştirmek için tedbirler almak üzere henüz bir mekanizma geliştirilmediği görülmektedir.

4) Kurumun Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi

Üniversitenin, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini verilere dayalı ve periyodik olarak ölçtüğü, düzenli olarak yönetime ve kamuoyuna raporlama yaptığı ve edinilen bulgular neticesinde araştırma ve geliştirme performansının periyodik olarak gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi için kurgulanmış teknoloji transfer ofisi benzeri bir mekanizması bulunmamaktadır. Üniversite yönetimiyle yapılan görüşmelerde bu ihtiyacın ortaya konulduğu ve en kısa sürede çalışmaların

bu doğrultuda yapılacağı belirtilmiştir. 7 Aralık 2017 tarih ve 30263 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Yükseköğretim Kurumları Teknoloji Transfer Ofisi Yönetmeliği” ile üniversitelerin Anonim Şirketi temelli Teknoloji Transfer Ofisi kurmalarının önü açılmıştır. Yapılan bu mevzuat değişikliğinin Üniversite tarafından takip edildiği ve yeni dönemde rektörlüğe bağlı bir araştırma merkezi şeklinde ya da anonim şirket temelli tüzel kişilikli bir teknoloji transfer ofisi kuruluşunun planlandığı belirtilmiştir. Böylece üniversitenin; araştırma çıktılarının görünür hale gelmesi, veri tutarlılığının sağlanması ve araştırma performansının iyileştirilmesine yönelik analitik çözümler geliştirilmesi sağlanabilecek, özellikle TÜBİTAK Girişimci Yenilikçi Üniversite Endeksi başta olmak üzere, URAP, QS, Webometrics, Times Higher Education gibi sıralamalarda üst sıralara çıkması sağlanabilecektir.

Girişimcilik faaliyetlerinin 2015 yılından beri faaliyet gösteren Girişimcilik ve Yenilikçilik Merkezi üzerinden yürütülmekte olduğu görülmekle birlikte, Üniversitede akademisyen, öğrenci ve mezunlarının araştırma çıktıları ve iş fikirlerini ticarileştirebileceği ön kuluçka, kuluçka merkezi ve teknopark gibi yapılanmaların henüz gerçekleşmediği gözlenmiştir. Fiziksel mekan kısıtlarının ve bu tür gelişmelerde itici güç olan mühendislik programlarının da GSÜ’de sınırlı olmasının yarattığı engellerin bertaraf edilmesini sağlayacak yeni stratejilerin geliştirilmesi önemle üzerinde durulması gereken bir konu olarak değerlendirilmiştir.

5. YÖNETİM SİSTEMİ

1) Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı

Galatasaray Üniversitesi, uluslararası anlaşmalara dayalı olarak kurulmuş bir devlet üniversitesidir. Bu anlaşmalar gereği öğrenci sayısının kontrol edilebilir boyutta olması ve öğretim elemanı sayısının diğer devlet üniversitelerine göre yurtdışından da aldığı destekler dolayısıyla daha esnek bir yapıda sergilemesi, ortaya çıkabilecek sorunların çözümüne yönelik daha hızlı aksiyon almasına olanak sağlamaktadır.

Kurumun akademik kadrosunda yurt dışında öğrenim görmüş ve en az iki yabancı dil bilen çok sayıda öğretim elemanı bulunmaktadır. Bu kişiler, kurumda farklı idari görevler üstlenerek sürekli etkileşim içinde birlikte hareket etmektedir. Kurumda, eğitim-öğretiminin etkili bir şekilde yürütülmesi, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin geliştirilmesi, çıktıların toplumsal fayda sağlayacak şekilde kullanılabilmesine yönelik güçlü bir motivasyon yarattığı gözlenmiştir.

Kurum, iş ve işlemlerin yürütülmesinde Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS), Arıza Kayıt Sistemi (AKS), Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi (KBS) üzerinde geliştirilen Taşınır Kayıt ve Yönetim Sistemi (TKYS), Saymanlık Otomasyon Sistemi (Say2000i), Öğrenci Otomasyon Sistemi (NOKTA), Elektronik Kamu Bilgi Yönetim Sistemi (KAYSİS) ve alt programları olan Devlet Teşkilatı Merkezi Kayıt Sistemi (DETSİS) ile İmza Yetkiler Modülü (İYEM) gibi farklı sistemler kullanılmaktadır. Kurumda, sistemlerin birbiriyle entegrasyonu henüz güçlü bir yapıya kavuşmamış, ancak bu yönde bir çaba olduğu gözlenmiştir.

Kurum, 2014 yılından bu yana kurum iç kontrol çalışmalarını aralıksız olarak düzenlemekte ve bunları kendi internet siteleri üzerinden kamuoyuyla paylaşmaktadır. Bunun yanında, kurumda bir İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemi oluşturularak temel yönetsel ve destek süreçleri için; ana süreç, süreç, alt süreç ve iş akış şemaları olarak dörtlü hiyerarşi meydana getirilmiştir.

Kurumun tüm bölümlerinde süreçler ve süreçlerdeki görevli personele göre görevler, kişilerin sorumlulukları ile ilişkilendirilmiştir. Bunun yanında, etkin bir iç kontrol için personelin görev, yetki ve sorumluluklarının sistematik olarak açık bir şekilde belirlenmesi çalışmaları tamamlanmıştır. Kurumun tüm birimleri ve çalışanları iç kontrol sisteminde belirtilen görev tanımları dahilinde, kurumun misyon, vizyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda görev ve sorumluluklarını yerine getirmektedir.

Kurumda geliştirilmesi gereken bir yön olarak, birbirinden bağımsız olarak geliştirilen ve daha sonra entegre edilen bilgi yönetim sistemlerinin sürdürülmesinde risk unsurunun ortaya çıkabileceği ifade edilebilir. Kurum riski minimum düzeye indirmek için Üniversite bütününde bilgi yönetim sistemlerini bütünlük (entegre) bir sisteme dönüştürmelidir.

2) Kaynakların Yönetimi

Galatasaray Üniversitesi'nde yöneticiler, akademik personel ve idari personelde yüksek düzeyde kuruma adanmışlık gözlenmiştir. Kurumda, insan kaynakları stratejik planında yer alan misyon, vizyon ve temel değerleri çerçevesinde ve bu değerlere sürekli katkı sağlayacak şekilde planlanmış; kanun, tüzük, yönetmelik ve yönergelerine uygun olarak yürütmektedir.

Kurumda personel istihdamında dört farklı yola başvurulmaktadır. Bunlar; (1) YÖK aracılığıyla kuruma alınan akademik personel, (2) KPSS ile kuruma gelen idari personel, (3) Fransa ile yapılan anlaşma doğrultusunda eğitim veren yabancı personel ve (4) sayısı çok kısıtlı olmakla birlikte saatlik ders ücreti karşılığında ders veren yarı zamanlı öğretim üyeleri olarak ifade edilebilir. Kurum içinde görevde yükselme ve unvan değişikliği ile yapılan atamalar, Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında, kurumun görevde yükselme ile ilgili kurum içi atama ve yükselme kriterleri de bulunmaktadır (Öğretim Üyelğine Yükseltme ve Atama Yönergesi; Doçentliğe Yükseltme ve Atama Yönergesi gibi).

Kurumda akademik personel sayısında araştırma görevlisi kabulünde kısıtlılık olmakla birlikte, akademik personel sayıca yeterli ve yüksek niteliktedir. Yurt içi ve yurt dışındaki önemli eğitim kurumlarından mezun olan öğretim elemanları en az iki yabancı dil bilmektedir. Akademik personelin alımında tamamen şeffaflık ve liyakate dayalı yükselme kriterlerinin esas alındığı insan kaynaklarının yönetimi sürdürülmektedir. Bununla birlikte, KPSS ile gelen idari personelin, personel devir hızı oldukça yüksektir. Gelen idari personel, İstanbul'un yaşam koşullarının maliyeti karşısında zorlanmakta ve genelde iki yıllık bir hizmet sonucunda İstanbul dışında başka bir kuruma tayin olmaktadır. Görev süresi beş yılı aşan sürede görev yapan Personelde ise personel devir oranı oldukça azdır.

Kurum tarafından idari personele sağlanan eğitim hizmetleri de bulunmaktadır. Bununla birlikte, idari personele yabancı dil (özellikle İngilizce ve Fransızca) eğitimi hizmeti sağlanmasına karşın, idari personelin kurslara katılımının yetersiz olduğu belirtilmektedir. Bu sebeple uluslararasılaşma hedefi olan bir üniversite için idari personelin yabancı dil eksikliği önemli bir sorun olarak göze çarpmaktadır. Kurumun, idari kadroda yer alan personeli yabancı dil becerilerini geliştirme konusunda teşvik etmesi ve olanakların artırılması gerekmektedir.

Kurum yönetimi, ilköğretimden üniversiteye kadar tüm kurumlar ile ilgilenmektedir. Bu kapsamda, tüm bu kurumlar için devlette tek bir bütçe ayrılmaktadır. Bu bütçe de kurum tarafından ilgili yönetmelik ve yönergeler kapsamında kurumun bünyesindeki organlara bir önceki yılın harcamaları ve gelecek yıl öngörülen harcamalar hesaplanarak dağıtılmaktadır. Bu

durum bazen GSÜ’de kaynak sınırlamalarına yol açabilmektedir.

3) Bilgi Yönetimi Sistemi

Kurumda iş planları ve iş süreçleri, kurum yönetiminin öncülüğünde Strateji Daire Başkanlığı’na tamamlanmıştır. Bu doğrultuda, kurum bünyesine alınan bilgi yönetimi yazılım programları ihtiyaca yönelik olarak geliştirilmiş ve geliştirilmeye devam etmektedir. Kurumda bu programların entegrasyonu henüz sağlanamamış olsa da, bu yönde gayretli çalışmalar devam etmektedir. Buna ek olarak, kurumda sistemlerin kesintisiz bir şekilde uygulanması için yerleşik sunuculardan sanal sunuculara geçilmiş, daha önce ortaya çıkan sistem kesintilerinin kısa sürede düzeltilebilir hale gelmesi sağlanmıştır.

Kurumda, anahtar performans göstergeleri 2013-2017 ve 2018-2022 stratejik planlarında tanımlanmış olup sorumlular da bu planlarda belirlenmiştir. Sunulan veriler belirli bir takvime göre Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı bünyesinde analiz edilmekte ve üst yönetimce kullanılmaktadır. Kurumda iş süreçleri ve riskler kesintisiz olarak Kamu İç Kontrol Otomasyon Sistemi (KİOS) ile kayıt altına alınmaktadır. Kurumun, Kalite Koordinasyon Birimi Koordinatörlüğü tarafından toplanan raporlar ve Kurum İç Değerlendirme Raporu, Kalite Komisyonuna belirli periyotlarda sunulmaktadır. Kurum içinde toplanan tüm bilgiler yüksek güvenliqli şifreleme programları ile güvence altına alınmaktadır.

Kurum, entelektüel sermayesini korumak adına da geçmişten gelen kültürünü tüm iç paydaşlarına aktarmakta ve ortak bir kurum kültürü içinde ahenkli şekilde hareket etmeyi sağlamaktadır.

4) Kurum Dışından Tedarik Edilen Hizmetlerin Kalitesi

Kurum, dışarıdan tedarik edilen hizmetler için kısıtlı devlet bütçesini, Sürekli Eğitim Merkezi (SEM) ve yabancı dil kurslarının gelirini kullanmaktadır. Bu anlamda kısıtlı imkanlara rağmen çok gelişmiş bir akademik veri tabanı bulunmaktadır. Ayrıca kurum, birçok bilgi yönetimi programını kendi bünyesi dahilinde yaptığı tasarruflu harcamalarla edinmiş bulunmaktadır.

5) Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği, Kamuoyunu Bilgilendirme

Kurum, tüm raporları ve duyuruları kendi internet sitesi üzerinden şeffaflıkla paylaşmaktadır. Bu şekilde yönetişimin hesap verilebilirliği ile ilgili önemli bir adım attığı ifade edilebilir. Bunun yanında, kurumun internet sitesi yerel dilde (Türkçe) oldukça etkin iken, uluslararasılaşma hedefi güden bir üniversite için yabancı dillerde (İngilizce ve Fransızca) içerik bakımından yeterli bulunmamıştır. Bu anlamda, web sitesinin kullanıcı dostu olacak biçimde yeniden yapılandırılmasını ve yabancı dillerdeki içeriğin yeniden düzenlenmesi önerilmektedir.

Kurum faaliyet raporlarında yer alan bilgilerin güvenilir, tam ve doğru olduğu, üst yönetimin ve harcama yetkililerinin vermiş oldukları güvence beyanları ile sağlanmaktadır. Üniversitenin Mali Hizmetler Birim Yöneticisi de bu konuyla ilgili beyanını sürekli olarak iç ve dış değerlendiriciler ile paylaşmaktadır.

İç paydaşlar ve dış paydaşlardan toplanan verilerin analizi ile kurumdaki yönetici pozisyonundaki bireylerin öncülük ettikleri akademik ve idari faaliyetlerin ölçümü yapılabilmektedir. Bu anlamda, kurumun yönetici kademelerinde çalışanların, kurumun kısıtlı

imkanları ile birçok önemli adımı gerçekleştirdiği ifade edilebilir. Ayrıca çalışanlar arasında uyumun sağlanmasında ve kurum kültürünün yeni gelen personele aktarılmasında yönetimin üzerine düşen görevi tamamıyla yerine getirdiği söylenebilir.

Tüm bu süreçler kapsamında, kurumun başarılı bir yönetim örneği gösterdiği ifade edilebilir. Kurum, yaptığı duyuruları ve sunduğu raporları internet sitesi üzerinde açık bir biçimde paylaşmaktadır. Bu anlamda tamamen şeffaf bir yapıda olduğundan bahsedilebilir. Bunun yanında, kurumun yaptığı harcamalar kamuoyu nezdinde şüpheyeye yer vermeyecek şekilde üst yönetimin beyanları ve İç Kontrol Sistemi'nin gözetiminde hesap verebilir bir şekilde gerçekleştirildiği gözlenmiştir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

1) Sonuç ve Değerlendirme

Galatasaray Üniversitesi

- Köklü geçmişi
- Yüzyıllardır geliştirip bugünlere güncel olarak ulaştırdığı özgün değer sistemi
- Kuruluş yapısından kaynaklanan güçlü yurt dışı ilişkileri
- Kaliteli öğretim kadrosu,
- ÖSYM sistemi içinde en üst dilimden aldığı başarılı öğrenci profili,
- Güçlü ve örgütlenmiş mezunları,
- Gelişmiş bir kalite kültürü ve takım ruhu,
- Yabancı dilde öğretim yapması,
- Kendini sürekli değerlendirerek denetleyen ve geliştiren yapısı ve
- Şeffaf süreçlerle üniversiteye ilişkin tüm bilgiyi paydaşlarına açan

bir Devlet Üniversitesi'dir.

2) Kalite Güvence Sistemi

Güçlü Yönler

- Galatasaray Üniversitesi 25 yılı aşan geçmişinde Türkiye ölçeğinde toplam öğrenci ve öğretim elemanı açısından küçük ölçekte olmasının kalite kontrolüne getirdiği kolaylıkları en iyi şekilde değerlendiren ve böylece kendisine rekabet gücü kazandıran bir farklılaşma stratejisi benimsemiştir.
- İyi bir takım ruhu, içselleştirilmiş etkin bir kalite kültürü üniversitede yerleşmiş bulunmaktadır.
- Kurumda tanımlı ve işleyen bir kalite güvence sistemi kurulduğu gözlenmiştir.
- Kurumda iç ve dış paydaşların karar alma ve iyileştirme süreçlerine katılımını sağlayan mekanizmalar kurulmuştur.
- Lisans programlarını akredite etmek üzere yüksek düzeyde motivasyon olduğu görülmüştür.

Geliştirmeye Açık Yönler

- Güçlü yurt dışı ilişkileri, küçük boyutlu bir üniversite olmanın sağladığı yakın iletişim olanakları, üniversite giriş sınavlarında en çok tercih edilen üniversitelerden biri olmanın yarattığı konfor bölgesinde bulunması ve kültüründen gelen değer sistemleri standart bir “Kalite Güvence Sistemini” benimsemesinde ve uygulamasında güçlüklerle yol açabilir.
- PUKÖ döngülerinin Üniversitenin kalite güvence sistemi içerisinde işletilmekte olduğu saptanmış olmakla birlikte, bu döngülerle ilgili dokümantasyonun oluşturulma aşamasında olduğu görülmüştür.

3) Eğitim ve Öğretim

Güçlü Yönler

- Üniversitenin güçlü akademik kadrosu, gelenekleri ve yurt dışı ilişkileri vardır.
- Öğrencilerin %50’si merkezi sınavlar, diğer %50’si Fransızca eğitim veren Liselerin mezunları arasından belirlenen ölçütlere göre kabul edilmektedir.
- Öğrencilerin en az iki yabancı dile hakim olmaları eğitimin kalitesini yükseltmektedir.
- Üniversitenin katılımcı geleneği tüm programları, paydaşların katılımı ile tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlamaktadır.
- Üniversitede öğretim elemanları ile öğrenciler arasında sağlıklı ve güçlü, iletişim ve işbirliği bulunmaktadır.
- Üniversitede mentorluk/ danışmanlık sistemi güçlü bir şekilde oluşturulmuştur.
- Öğrencilerin en az iki veya üç dil bilmeleri dolayısıyla, Erasmus ve diğer değişim programları etkin olarak kullanılmaktadır.
- Üniversitenin tüm programları Bologna sürecine göre yapılandırılmıştır.
- Lisansüstü düzeyde tezli ve tezsiz yürütülen Yüksek Lisans programları öğrencilerin beğenisini kazanan programlardır. Özellikle, uygulamaya yönelik tezsiz yüksek lisans programları sektörlerdeki/uygulamalardaki insan kaynağının kalitesinin arttırılmasına önemli katkılar yapmaktadır.
- Programların yürütülmesinde “öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme” modeli benimsenmiştir.
- Staj ve İşyeri eğitimine önem verilmektedir.
- Seçmeli derslerle zenginleşmiş eğitim programları öğrencilerin geniş perspektifte konularını yorumlamalarına, disiplinler arası etkileşimin artmasına olanak vermektedir.
- Engelsiz üniversite koşulları sağlanmış bulunmaktadır.

Geliştirmeye Açık Yönler

- Kütüphane, bilgi işlem alt yapısı ve araştırma laboratuvarları; kitap, dergi, online veri tabanları, ekipman ve sunulan olanaklar açısından yeterli olmakla birlikte mekan kısıtlarından etkilenildiği gözlenmiştir.

- Öğrencilere yönelik psikolojik danışma ve rehberlik, sağlık ve spor hizmetlerinin kısıtlı imkanlarla sağlandığı gözlenmiştir.
- Eğitim kadrosu olarak Fransa'dan gelmesi beklenen öğretim elemanı desteğinin son yıllarda çeşitli nedenlerle azalması önemli bir sorun olarak algılanmaktadır.
- Yurt (barınma) olanaklarının bulunmaması öğrenciler tarafından önemli bir eksiklik olarak vurgulanmıştır.

4) Araştırma ve Geliştirme

Güçlü Yönler

- Galatasaray Eğitim Vakfı, üniversite bünyesinde gerçekleştirilen ve belirli uluslararası atıf indekslerince (SCI, SCI-E, SSCI, AHCI) taranan dergilerde yayımlanan tam metin makalelere yayın teşviki verilmesi,
- Mevcut durumda Üniversitenin bilimsel araştırma projeleri (BAP) fonunun tamamına yakınının öz gelirlerle karşılanması
- Fransız Üniversiteleri ile oluşturulan Konsorsiyum kapsamında ve Fransızca dilini kullanan araştırmacılara proje yapma ve hareketlilik konularında AUF (Agence Universitaire de la Francophonie) tarafından kaynak tahsis edilmesi,
- Yurtdışı konferanslara katılımın üniversite tarafından yaygın olarak desteklenmesi
- Öncelikli araştırma alanlarının belirlenmiş olması,
- Lisansüstü öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranının %40'lara varmış olmasının Üniversitenin araştırma potansiyelini güçlendirmesi.

Geliştirmeye Açık Yönler

- GSÜ'nün yetkin akademik kadro ve kaliteli öğrenci profili ile önemli insan kaynağı potansiyeline sahip olmasına rağmen yurt içi ve yurt dışı araştırma kaynaklarından yeterli düzeyde yararlanmaması
- İş dünyası ve ar-ge/ inovasyon alanlarında endüstri ile ilişkilerinin henüz istenen düzeye ulaşmamış olması
- Üniversitenin araştırma önerilerinin projelendirilmesi, teşvik edilmesi, çıktılarının raporlanması ve ticarileşmesini sağlayan teknoloji transfer ofisi gibi bir mekanizmanın bulunmaması,
- Üniversite mensuplarının iş fikirlerini ticarileştirebileceği ön kuluçka, kuluçka ve teknopark benzeri bir mekanizmanın bulunmaması.

5) Yönetim Sistemi

Güçlü Yönler

- Üniversitenin uluslararası anlaşmayla kurulmuş olması,
- Kaynakların yönetiminde etkili ve dengeli stratejilerin uygulanması,
- Stratejik yönetim yaklaşımının benimsenmiş olması,
- İç kontrol sisteminin kurulmuş ve etkin bir biçimde işletiliyor olması,

- Tamamen şeffaf ve liyakate dayalı işe alma ve yükseltme süreçlerine göre insan kaynağı yönetim anlayışının sürdürülmesi,
- Süreçlerin işletilmesinde otomasyon sistemlerinin kullanılması yönünde istekliliğin ve uygulamaların olması,
- Üniversite genelindeki iş akış şemalarının çıkarılmış olması,
- Akademik ve İdari personelin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik çeşitli programlar uygulanması

Geliştirmeye Açık Yönler

- Birbirinden bağımsız olarak geliştirilen ve daha sonra entegre edilen bilgi yönetim sistemlerinin sürdürülmesinde karşılaşılabilecek riskler,
- Üniversitenin dijital dönüşüm strateji planının henüz oluşturulmamış olması,
- Web sitesinin kullanıcı dostu olmaması; İngilizce ve Fransızca dillerinde yeterli bilgiyi içermemesi,
- İdari kadroda bulunan personelin yabancı dil becerilerinin istenen düzeyde olmaması.