

## **ARA DEĞERLENDİRME RAPORU**

### **İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ**

#### **Değerlendirme Takımı**

PROF. DR. EMİNE PINAR TUNCEL (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. MEHMET IŞIK (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DAİRE BAŞKANI ARZU YILMAZ (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

MEHMET SEZER ALTUN (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

## ÖZET

İstanbul Medipol Üniversitesi; Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından 2016 yılında

Kurumsal Dış Değerlendirme Programına alınmış, 2020 yılında ise Kurumsal İzleme Programına dâhil edilmiştir. Kurumsal Dış Değerlendirme ve Kurumsal İzleme Programlarının devamında 2023 yılında Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamında “Tam akreditasyon” almıştır. Tam akredite kurumlarda Kurumsal Akreditasyon Programı Ara Değerlendirmesi çevrim-içi ve bir gün olarak gerçekleştirilmektedir. Bu aşamada değerlendirici olarak YÖKAK tarafından Prof. Dr. Emine Pınar TUNCEL (Takım Başkanı), Prof. Dr. Mehmet Işık (Akademik Değerlendirici), Daire Başkanı Arzu YILMAZ (İdari Değerlendirici) ve Yüksek Lisans Öğrencisi Mehmet Sezer ALTUN (Öğrenci Değerlendirici)’den oluşan Değerlendirme Takımı görevlendirilmiştir.

Takımımız ön hazırlık aşamasında Kurumun , 2023, 2024 ve 2025 Kurumsal İç Değerlendirme

Raporlarını, 2023 Kurumsal Akreditasyon Raporunu incelemiştir. Ayrıca Kurumun stratejik planı, web sayfası, performans göstergeleri, faaliyet raporları, BİDR’leri de incelenerek Kurumun mevcut durumu anlaşılmaya çalışılmıştır. Ön hazırlığın son aşamasında Takım içinde birçok kez çevrim-içi toplantılar yapılarak çevrim-içi saha ziyaretinde sorulabilecek olası sorular hazırlanmıştır. Kurum ile çevrim-içi saha ziyareti, 09 Haziran 2026 günü gerçekleştirilmiştir. Bu ziyarette, Rektör ve üst yönetim, Mütevelli Heyet Başkanı, Kalite Komisyonu üyeleri ve Senato üyeleri ile görüşülmüştür. Ziyarette Rektör ve Kalite Koordinatörü Rektör Yardımcısı 2023 yılı KAR’daki gelişmeye açık yönler konusunda yapılan çalışmalar hakkında bir sunum yapmışlar ve toplantıların sonunda takım üyeleri ulaşamadıkları konularda sorular sormuştur. Değerlendirme sürecinin son aşamasında ise

rapor yazma süreci gerçekleştirilmiştir. Birçok kez çevrim-içi toplantılar yapılarak ziyaret

sırasında ve hazırlık aşamalarında, Kurum ile ilgili yapılan gözlemler, edinilen bilgiler, sunumlar değerlendirilmiştir. Takım üyelerinin iş birliği ile kaleme alınan Kurumsal Akreditasyon Raporu, Kurumun mevcut durumunu, KAR’da tanımlanan gelişmeye açık yönler için yapılmış iyileştirme faaliyetlerini, KAR’da güçlü yön olarak tanımlanmış alanların şu anki durumlarını olabildiğince belgelere dayalı olarak ifade edecek biçimde hazırlanmıştır. Raporun tamamlanmasından sonra raporda yer alan tüm alt ölçütler için Takım üyeleri tarafından ayrı ayrı olgunluk düzeyi belirlenmiştir.

Çevrim-içi saha ziyareti öncesinde, çevrim-içi oturumlarda Kurumla şeffaf, verimli bir iletişim sağlanmıştır. Tüm süreç boyunca nazik tavır ve paylaşımcı yaklaşımlarından dolayı başta Sayın Rektör Prof. Dr. Bahadır Kürşat GÜNTÜRK olmak üzere, Kalite Komisyonu adına sunum yapan Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Recep ÖZTÜRK’e, tüm Senato ve Kalite Komisyonu üyelerine Değerlendirme Takımı üyeleri olarak teşekkürlerimizi sunarız.

2023 KAR raporu 2024, 2025 KİDR’ler, web sayfası incelendiğinde ve çevrim-içi saha ziyaretlerindeki görüşmelerde Kurumun son 3 yılda Bütünleşik Kalite Yönetişim Sistemi’ni kalite güvence sistemi ile stratejik amaç ve hedeflerinin bütünleşmesini sağlamıştır. Kalite yönetim sistemini yeniden yapılandırarak tüm bölüm ve birimlere uzanan bir kalite güvence sistemi oluşturduğunu; birçok bilgi yönetim sistemi satın alınarak tüm süreçlerin dijital ortamda izlenmesi ve entegrasyonun sağlanmasına yönelik “dijital dönüşüm” olarak ifade edilen adımlar atıldığını gözlemledik. Program akreditasyonunun desteklendiği, birçok konuda kurumun politikalarının gözden geçirilerek güncellendiği ve bunlar doğrultusunda gelişmeler olduğunu izledik. Bazı alanlarda da iyileştirmeler yapılmış olsa da görüş ve değerlendirmelerin nerede yapıldığı, hangi komisyon/kurul/toplantıda görüşülerek iyileştirme kararlarının alındığına dair kanıtları göremedik. Bu nedenle iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi aşamalarında halen daha tanımlı gelişmelere gereksinim duyulduğu kanaati oluştu. İncelemelerimizi, toplantıdaki sunumlar ve görüşmeler sonucunda edindiğimiz bilgi ve gözlemlerimizi Raporun ilgili başlıklarında detaylı olarak tanımladık. Hazırladığımız Kurumsal Akreditasyon Raporu’nun Kuruma yol gösterici olmasını,

kalite çalışmalarına ve kalite kültürünün yaygınlaşmasına katkı sağlamasını dileriz.

## KURUM HAKKINDA BİLGİLER

İstanbul Medipol Üniversitesi, Medipolitan Eğitim ve Sağlık Vakfı (bu günkü adıyla Türkiye Eğitim, Sağlık ve Araştırma (TESA) Vakfı) tarafından 7 Temmuz 2009 tarihinde 27281 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5913 sayılı “Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile 28 Mart 1983 tarih ve 2809 sayılı “Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu”na eklenen Ek 112. madde ile kamu tüzel kişiliğine sahip bir vakıf üniversitesi olarak kurulmuştur.

2025 yılı sonu itibarıyla, bünyesinde 12 Fakülte, 5 Enstitü, 1 Yüksekokul, 3 Meslek Yüksekokulu (MYO), 1 Yabancı Diller Genel Koordinatörlüğü ve 20 Araştırma Merkezi bulunmaktadır. Bu birimlerde 61 ön lisans, 77 lisans, 89 yüksek lisans ve 46 doktora programı vardır. 1631 akademik personel ve 1805 idari personel (787’i SUAM idari personeli) görev yapmaktadır. Kurumun 12.599 ön lisans, 35.773 lisans, 51 tezsiz yüksek lisans, 859 tezli yüksek lisans ve 687 doktora olmak üzere toplam 49.969 öğrencisi vardır. Uluslararası öğrenci sayısı 15.170’dir.

Misyonu, “Nitelikli eğitim ve araştırmayla sağladığı kazanımlarla, kalıcı üstünlükler kazanmış, bilim ve teknoloji üretimine odaklı, toplumun değişen ihtiyaçlarına cevap verebilen bireyler yetiştirmek, paydaşlarla istikrarlı şekilde iş birliklerini sürdürmek, sürekli gelişmeyi sağlamak, topluma ve evrensel bilime katkıda bulunmaktır.”

Vizyonu, “Kaliteli eğitim ve öğretimi, katma değer oluşturan araştırmacı anlayışı, yenilikçilik ve girişimcilik ruhu, sürdürülebilir, sürekli gelişime açık dinamizmi ve güçlü kurumsal kültürü ile bilime ve topluma yön veren, bir araştırma üniversitesi olmaktır.”

Değerleri, “Etik Değerlere Bağlı; Mükemmeliyetçi; Çevreye Duyarlı; Kalite ve Sürdürülebilirlik Odaklı; Paydaş Odaklı; Özgürlükçü; Hoşgörülü; Katılımcı; Yenilikçi ve Girişimci; Sürekli Öğrenen ve Gelişen ve Toplumsal Sorumluluk Bilincine Sahip” olmaktır.

## A. LİDERLİK, YÖNETİŞİM VE KALİTE

### 1. Liderlik ve Kalite

#### Yönetişim modeli ve idari yapı

İstanbul Medipol Üniversitesinde yönetim modeli; stratejik yönetim, katılımcı karar alma ve kalite güvencesini bütüncül biçimde ele alan bir anlayış üzerine kurulmuştur. Bu kapsamda stratejik plan, kurumsal politikalar, süreç yönetimi, performans ve risk yönetimi ile paydaş geri bildirim mekanizmalarının entegre edildiği; PUKÖ döngüsüne dayalı Bütünleşik Kalite Yönetişim Sistemi'nin oluşturulduğu görülmektedir. Kurul ve komisyonların oluşturulması, karar süreçlerinde çok sesliliği ve paydaş katılımını desteklemektedir. Ayrıca 2025 yılında bazı yeni kurul ve komisyonların hayata geçirilmesi, yönetim yapısının ihtiyaçlara göre güncellendiğini, iyileştirildiğini göstermektedir. Üst yönetimin kalite süreçlerini doğrudan izlemesi, Kalite Koordinatörlüğünün kurulması ve düzenli değerlendirme toplantılarının yapılması; yönetim tarzının kurumun kalite odaklı kimliği ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Tıp Fakülteleri Koordinatörlüğü, Kurumsal Veri Yönetim Ofisi ve Sürdürülebilir Kalkınma ve İkiz Dönüşüm Uygulama ve Araştırma Merkezi gibi yeni yapılanmalar da yönetim modelinin kurumsallaşmasını desteklemektedir.

2025 KAR'da *"Kurumun organizasyon şemasında belirtilen kurul ve komisyonların kimlerden oluştuğu, paydaş temsiliyetinin geniş katılımı sağlanmış olduğu, internet sayfasında görülmekle beraber "Fikri ve Sinai Mülkiyet Kurulu" ile "Üniversite Sanayi İş Birliği Danışma Kurulu"na web sayfasında rastlanılamamıştır"* şeklinde belirtilen gelişmeye açık yön Kurum tarafından düzenlenerek her iki kurula da web sayfasında yer verilmiştir. Fakat ilgili web sayfalarında söz konusu kurulların çalışma esaslarının, toplantı tarih ve tutanaklarının ve yürüttükleri faaliyetlere ait bilgilerin yer alması kurumun şeffaflığı açısından önerilir.

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

#### Liderlik

İstanbul Medipol Üniversitesinde kalite güvencesi çalışmaları, üst yönetimin sahiplenmesi ve katılımcı yönetim anlayışı doğrultusunda yürütülmektedir. Akademik ve idari birimler ile yönetim arasında etkin iletişim ağı oluşturmak üzere düzenli toplantılar yapılmaktadır. Rektör, rektör yardımcıları ve genel sekreterin haftalık toplantılarla yönetsel konuları değerlendirmesi; alınan kararların Senato, Yönetim Kurulu ve idari toplantılar yoluyla birimlere aktarılması, liderlik ve koordinasyon kültürünün kurumsal düzeyde yerleştiğine işaret etmektedir. Benzer şekilde, idari süreçlere ilişkin toplantılarla işleyişte karşılaşılan sorunların ele alınması ve çözüm üretilmesi, çevik liderlik yaklaşımını desteklemektedir. Kurumda liderlik süreçlerinin izlenmesine yönelik olarak akademik ve idari personel memnuniyet anketleri uygulanmaktadır. Kalite güvencesi kültürünün yaygınlaştırılması amacıyla hazırlanan rehberler, eylem planı ve revize edilen Bütünleşik Kalite Yönetişim Sistemi Yönergesi ile kalite yönetimi kurumsal bir standart haline getirilmiştir. Ayrıca stratejik plan hedefleri doğrultusunda yapılan izleme çalışmaları ve bilgilendirme toplantıları, kalite kültürünün sürdürülebilirliğine katkı sunmaktadır.

2023 yılı KAR'da gelişmeye açık yön olarak belirtilen *"kurumda yöneticilerin liderlik yetkinliklerinin ve kalite güvencesi kültürünün içselleştirilmesinin izlenmesi ile önlem alma süreçlerine yönelik çalışmaların yapılmaması"* tespitine yönelik olarak üst yönetim yapısı yeniden düzenlenmiş; Kalite ve Akreditasyondan Sorumlu Rektör Yardımcısı ile Eğitim, Araştırma-Geliştirme ve Uluslararasılaşmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı görevlendirilmiştir. Bu düzenleme süreç liderliğinin tanımlanması açısından olumlu olarak değerlendirilmiştir. Kurumda liderlik süreçlerinin izlenmesine yönelik olarak akademik ve idari personel memnuniyet anketlerinin

uygulandığı ve sonuçların takip edildiği ifade edilmektedir. Anketlerde “birim yöneticisi” olarak geri bildirim alınmaktadır ancak sorunun hangi birim sorumlusunu işaret ettiği ve üst yönetimi nasıl tanımladığı daha açık olarak ifade edilmesi uygun olur.

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

### **Kurumsal dönüşüm kapasitesi**

İstanbul Medipol Üniversitesi, değişen yükseköğretim ekosistemine uyum sağlamak ve geleceğin ihtiyaçlarına cevap verebilen bir kurumsal yapı oluşturmak amacıyla değişim yönetimini stratejik bir yönetim aracı olarak ele almaktadır. Bu çerçevede kurum; iç ve dış paydaşlardan gelen öneri ve beklentileri dikkate alarak fiziki altyapı, insan kaynağı ve idari kaynaklarını sürekli iyileştirmeyi hedefleyen bütüncül bir yaklaşım benimsemiştir. Değişim Yönetim Politikası hazırlanmış; politika metninin iç ve dış paydaş katkılarıyla geliştirilmesine yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.

Kurumsal dönüşüm yaklaşımı yalnızca yönetsel ve teknolojik süreçlerle sınırlı tutulmamış, eğitim-öğretim faaliyetlerine de yansıtılmıştır. Küresel eğilimler, iş gücü piyasasının beklentileri, sürdürülebilir kalkınma hedefleri ve toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda yeni program açılışları ve mevcut programların güncellenmesi stratejik öncelik olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda Yapay Zekâ Mühendisliği ile Sürdürülebilir Finans ve Ticaret, Döngüsel Ekonomi, İklim Değişikliği, Enerji ve Sağlık alanlarında lisans ve lisansüstü programlar açılmış; Arka-Yüz Yazılım Geliştirme, Robotik ve Yapay Zekâ ile Siber Güvenlik gibi ön lisans programlarında eğitime başlanmıştır.

Kurumsal Veri Yönetim Ofisi tarafından geliştirilen Akademik Faaliyet Giriş Sistemi ve Performans Değerlendirme Sistemi ile bilimsel çıktıların ve akademik faaliyetlerin izlenebilir hale getirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca uluslararası sıralama sistemleri üzerinden yapılan veri analizleriyle kurumun gelişmeye açık yönleri belirlenmektedir. Paydaşlarla etkileşimi güçlendirmek amacıyla Mezun Bilgi Sistemi geliştirilmiş; mezunların kariyer desteği, iletişim ve üniversite ile bağlarını sürdürmeleri sağlanmıştır.

2023 KAR’da, İstanbul Medipol Üniversitesinde bilgi sistemlerinde yapılması gereken donanım, yazılım ve konfigürasyon değişikliklerinin güvenlik ve sistem sürekliliğini aksatmayacak biçimde yürütülmesine yönelik kuralları belirlemek üzere “Değişim Yönetimi” Politikasının oluşturulduğu, ancak söz konusu uygulamaların sonuçlarının izlenmesine ilişkin kanıtların sunulmadığı tespitine yer verilmiştir. Bu konuda ilerleme sağlanmış olmakla birlikte, politikanın uygulanma süreçlerinin nasıl izlendiği, değerlendirme sonuçlarının nasıl analiz edildiği ve elde edilen bulgular doğrultusunda gerçekleştirilen iyileştirme faaliyetlerine ilişkin izlenebilirliğin daha görünür kılınmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Aynı raporda, kurumsal dönüşüm yönetim modelinin kurum geneline yaygınlaştırılmasına ilişkin verilen geri bildirimler doğrultusunda, üniversitede bütüncül bir iyileştirme ve yaygınlaştırma süreci başlatıldığı anlaşılmaktadır. Bu kapsamda dijitalleşme, kurumsal dönüşümün stratejik bir bileşeni olarak önceliklendirilmiş; AVESİS, MEBİS, EBYS, SYS ve KBYS gibi dijital sistemler kurumsal süreçlerde kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca Logo, Çalışan Portalı ve Sektör Soft proje takip programı gibi uygulamalar devreye alınmış, satın alma süreçlerinin yalınlaştırılması amacıyla yetki devri düzenlemeleri yapılmıştır. Bununla birlikte, söz konusu farklı sistemlerin birbiriyle nasıl eşgüdüm içinde işletildiğine, süreçler arası entegrasyonun nasıl sağlandığına ve bu uygulamaların kurumsal dönüşüm üzerindeki etkilerinin nasıl izlendiğine ilişkin yeterli kanıt ulaşılamamıştır.

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

### **İç kalite güvencesi mekanizmaları**

İstanbul Medipol Üniversitesinde iç kalite güvencesi süreçleri, PUKÖ döngüsü temelinde planlanmış; süreç, sorumluluk ve yetkiler tanımlanmış, uygulamalar kurumsal düzeyde izlenmeye başlanmıştır. 2023 KAR'da doğrultusunda kalite güvencesi mekanizmalarının izlenebilirliği güçlendirilmiş, 2025 yılında "Bütünleşik Kalite Yönetişim Sistemi Yönergesi" yürürlüğe alınmış ve BKYS Rehberi ile süreç hazırlık esasları dokümanları güncellenmiştir. Kalite Komisyonu toplantıları düzenli olarak yapılmakta, alınan kararlar internet sitesinde yayımlanmakta ve komisyon, iç kalite güvencesi ile program akreditasyonu süreçlerine destek vermektedir. 2025 KIDR'de kurumsal kalite güvencesi kapsamında KBYS, SYS, memnuniyet anketleri, BİDR/KİDR süreçleri ve program akreditasyonları yoluyla çok katmanlı bir izleme ve iyileştirme yaklaşımı yürütüldüğü belirtilmişse de izleme ve iyileştirmelere ilişkin yeterli kanıt sunulmamıştır. Diğer bir ifadeyle farklı sistem ve uygulamaların nasıl bütünleşik işletildiği ve sonuçların nasıl karar alma mekanizmalarına dönüştürüldüğüne ilişkin izleme ve iyileştirme kanıtlarının somut şekilde gösterilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

KAR raporunda *"Kurumda iç kalite güvencesi mekanizması olarak akademik birimler tarafından Birim İç Değerlendirme Raporları hazırlanmaktadır. Ancak Birim İç Değerlendirme Raporları kamuoyu ile henüz paylaşılmamaktadır."* tespiti yer verilmiştir. Mevcut durumda da Birim İç Değerlendirme Raporlarının kurumsal düzeyde erişime açılmadığı, Dış Hekimliği Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi ve Uluslararası Tıp Fakültesine ait BİDR'lerin yayımlandığı görülmektedir. Bu durum, raporların şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda paydaşlarla paylaşılması önerilir.

Yine aynı KAR raporunda, kurumda iç kalite güvencesi sisteminin işletilmesine yönelik geri bildirimlerin dilekçe, CİMER, adli makamlar/avukat, anket, sosyal medya, e-posta, yüz yüze görüşmeler ve telefon gibi çeşitli kanallarla alındığı; ancak bu süreci sistematik biçimde düzenleyen "Geri Bildirim Yönetimi Prosedürü"nün 2 Kasım 2023 tarihinde oluşturulduğu görülmektedir. Buna karşılık, söz konusu prosedürün uygulama sonuçlarına, geri bildirim verilerinin nasıl raporlandığına ve bu veriler doğrultusunda yürütülen izleme-iyileştirme çalışmalarına ilişkin yeterli kanıt sunulmadığı anlaşılmaktadır. Çevrimiçi saha ziyareti sırasında geri bildirimlerin MEBİS üzerinden alındığı, MEBİS'in kayıt altına alınmış talep/çözüm istatistikleri ürettiği ifade edilmekle birlikte üniversite genelinde bütüncül ve kurumsallaşmış bir geri bildirim sisteminin varlığına ve işleyişine dair kanıtlar sınırlıdır. Bu kapsamda, geri bildirimlerin analiz edilmesi, raporlanması ve iyileştirme süreçlerine sistematik olarak yansıtılmasına yönelik mekanizmaların yeterince olgunlaşmadığı değerlendirilmiştir.

KAR raporunda *"Paydaş katılımı kapsamında kurumda iç kalite güvencesi çalışmalarına ve süreçlere paydaş katılımının sağlanmasına yönelik periyodik tanımlanmış uygulamaların sınırlı olduğu gözlenmiştir."* tespiti yer verilmiştir. Kalite Komisyonu'nun akademik, idari birim temsilcileri ile genişletilerek oluşturulması, öğrenci temsiliyetinin sağlanması; birimlerde akademik, idari ve öğrenci temsilcilerinin bulunduğu birim kalite komisyonlarının oluşturulması; Kalite Komisyonunda alınan kararların web sayfasında, gerçekleşen gelişmelerin Kalite Akreditasyon Bülteni ile yayınlanması bu süreçte paydaş katılımının sağlandığını göstermektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** İç kalite güvencesi sistemi kurumun geneline yayılmış, şeffaf ve bütüncül olarak yürütülmektedir.

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

Üniversitenin 2025 KIDR'de, kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik ilkesinin kurumsal düzeyde benimsendiği, bilgilendirmeye ilişkin hangi kanalların nasıl kullanılacağı tasarlandığı, erişilebilir şekilde ilan edildiğini ve bilgilendirme adımlarının sistematik olarak yürütüldüğü belirtilmiştir. Ancak bu konudaki izleme ve iyileştirmelerin nasıl yürütüldüğü açıklanmamıştır.

Aynı raporda kamuoyunu bilgilendirme kanallarının etkinliğini artırmaya yönelik olarak 2023 KAR'da işaret edilen GAA dikkate alınarak dijital iletişim altyapısında kapsamlı bir iyileştirme

süreci gerçekleştirildiği; kurumsal internet sitesinin, kurumsal değerler, akademik programlar ve stratejik verileri iç ve dış paydaşlara anlık, şeffaf ve hesap verebilir bir anlayışla sunan dinamik bir platforma dönüştürüldüğü bilgilerine yer verilmiştir. Web sitesi yenilenmiş olsa da yeterince güncel olmadığı ve dağınık bir görünüm arz ettiği değerlendirilmektedir.

KAR raporunda "Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik amacıyla kullanılan iletişim kanallarının etkinliği izlemek amacıyla yapılan uygulamalara rastlanılmamıştır". tespitine yer verilmiştir. Kurumda bilgilendirme faaliyetleri web sitesi ve sosyal medya kanalları üzerinden yürütülmekle birlikte, bu kanalların etkinliğini ölçmeye, değerlendirmeye ve sonuçlara dayalı iyileştirmeye yönelik sistematik bir izleme mekanizması bulunmamaktadır. Bu kapsamda, kamuoyunu bilgilendirme süreçlerinin yalnızca bilgi paylaşımı düzeyinde kaldığı; erişim, etkileşim, geri bildirim ve memnuniyet verilerinin düzenli olarak analiz edilerek kurumsal iyileştirmeye dönüştürülmediği anlaşılmaktadır.

Aynı raporda “*Kurumun kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verilebilirliği ile ilgili paydaş geri bildirimlerinin alınması doğrultusunda yapılan izleme ve iyileştirmeler ile ilgili kanıta rastlanılmamıştır.*” tespitine de yer verilmiş olmakla birlikte, mevcut dönemde bu alanda belirli ilerlemeler sağlandığı görülmektedir. Üniversitenin kurumsal iletişim politikasının bulunması ve bu politika kapsamında misyon, vizyon, değerler, politikalar, organizasyon yapısı, akademik programlar, öğrenci kabul süreçleri, burs olanakları, kalite güvence sistemi dokümanları, stratejik planlar ve faaliyet raporlarının kurumsal web sitesi üzerinden kamuoyu ile paylaşılmaya devam edilmesi, kurumsal şeffaflık ve kamuoyunu bilgilendirme bakımından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Benzer şekilde, 2025 yılı için belirlenen 200 haber hedefinin aşılmasıyla internet sitesinde 283 haber yayımlanması, 279 etkinlik ve 1.150 duyuru paylaşılması, öğrenci kulüplerinin görünürlüğünü artırmaya yönelik olarak etkinlik paylaşım sayısının 2023 yılında 3’ten 2024 yılında 22’ye, 2025 yılında ise 40’a yükselmesi ve 2025 yılında 175 haberin İngilizce olarak yayımlanması; ayrıca LinkedIn hesabının tamamen İngilizce içeriklerle yönetilmesi, üniversitenin kamuoyunu bilgilendirme yönündeki görünürlüğünü güçlendiren uygulamalar olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, teknoloji transfer ofisi faaliyetleri, SASPAM ve SURKAM kapsamında üretilen raporlar ile üniversite-sanayi iş birlikleri, girişimcilik, sağlık politikaları ve sürdürülebilir kalkınma alanlarındaki çıktılara ilişkin bilgilendirmelerin web sitesi ve sosyal medya aracılığıyla paylaşılması da kurumsal iletişim kapasitesinin genişlediğine işaret etmektedir.

Bununla birlikte, söz konusu politika ve uygulamaların ağırlıklı olarak kamuoyunu bilgilendirme boyutunda yoğunlaştığı; paydaş geri bildirimlerinin düzenli, yapılandırılmış ve analitik yöntemlerle toplanması, değerlendirilmesi ve bu geri bildirimler doğrultusunda iyileştirmelerin kurumsal karar alma süreçlerine yansıtılması yönünde daha kurumsallaşmış mekanizmalara ihtiyaç bulunduğu anlaşılmaktadır

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

## 2. Misyon ve Stratejik Amaçlar

### Misyon, vizyon ve politikalar

Üniversitenin misyon, vizyon ve kurumsal politikaları, stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde kurumun gelişim yönünü belirleyen temel referans çerçevesini oluşturmaktadır. Kurumda yerleşik bir stratejik planlama kültürü bulunmakta olup, kurumsal amaç ve hedefler stratejik plan aracılığıyla sistematik olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda, 2022–2026 Stratejik Planı ile Üniversitenin misyonu, vizyonu ve stratejik amaçları belirlenmiş; planın yıllık gerçekleştirmeleri izlenerek sonuçlar üst yönetimle paylaşılmış ve faaliyet raporları aracılığıyla kamuoyuna duyurulmuştur. Stratejik Planının 2026 yılı sonunda tamamlanacak olması nedeniyle, 2027–2031 Stratejik Planı hazırlık çalışmalarının başlatılmasına karar verilmiştir. Yeni plan hazırlık sürecinde

Üniversitenin “aday araştırma geliştirme üniversitesi” olarak ilan edilmesinin dikkate alındığı, bu doğrultuda araştırma ve geliştirme odağının güçlendirilmesi ile ulusal ve uluslararası paydaşlık ilişkilerinin daha stratejik bir yaklaşımla ele alınmasının hedeflendiği belirtilmiştir. Bu durum, kurumun stratejik yönelimlerini güncel gelişmeler doğrultusunda yeniden yapılandırma iradesini göstermektedir.

Politika geliştirme ve güncelleme süreçlerinin ilgili komisyon koordinasyonunda ve paydaş katkıları doğrultusunda yürütüldüğü anlaşılmaktadır. 2025 yılında politika belgelerinin güncellenmiş olması, kurumsal politikaların çağın gereklerine ve üniversitenin gelişim yönelimlerine uyumlu biçimde ele alındığını göstermektedir. Bununla birlikte, politika belgelerinin paydaş katılımıyla güncellendiğine ilişkin kanıtların ve bu politikaların birim düzeyindeki uygulamalara yansımalarının sistematik biçimde izlenmesine yönelik mekanizmaların daha görünür hale getirilmesi, kalite güvencesi sisteminin olgunlaşmasına katkı sağlayacaktır. Üniversitenin misyon, vizyon ve politika seti stratejik planlama ile uyumlu, güncel ve kurumsal yönelimleri destekleyici nitelikte olup, bu kapsamda yürütülen uygulamaların izlenmesi ve paydaşlarla birlikte değerlendirilerek gerekli önlemlerin alınması yönünde gelişim göstermektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Misyon, vizyon ve politikalar doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamalar izlenmekte ve paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

### **Stratejik amaç ve hedefler**

Üniversitede stratejik yönetim yaklaşımı doğrultusunda yerleşik bir stratejik planlama kültürü oluşmuş olup, stratejik amaç, hedef ve performans göstergelerinin izlenmesine yönelik kurumsal mekanizmalar işletilmektedir. Stratejik plan kapsamında belirlenen hedeflere ilişkin gerçekleştirmeler düzenli olarak takip edilmekte; elde edilen veriler karşılaştırmalı analizler halinde raporlanarak ilgili kurul ve komisyonlarda değerlendirilmektedir. 2022–2026 Stratejik Planı; 5 stratejik amaç, 21 stratejik hedef, 175 performans göstergesi ve 16 temel performans göstergesi ile kurumsal izleme ve değerlendirme için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

Bununla birlikte stratejik plan ile Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları arasındaki ilişkilendirmenin kurumsal dokümanlarda daha sistematik ve görünür biçimde gösterilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Mevcut yapıda SKA ile ilişkili faaliyetler izlenmekte olmakla birlikte, bu ilişkinin tüm stratejik amaç ve performans göstergelerine daha açık biçimde yansıtılması gelişmeye açık bir alan olarak değerlendirilmektedir. Stratejik hedeflere ulaşma düzeylerinin raporlar hazırlanarak ve yıllar arası değişimler de bulunacak şekilde izlendiği görülmüştür. Ancak bu raporların nerede görüşüldükleri ve bu rapordaki veriler baz alınarak özellikle hedef değerlere ulaşamayan başlıklarda ne gibi iyileştirmeler yapıldığına dair bir kanıt görülememiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurum uyguladığı stratejik planı izlemekte ve ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilerek gelecek planlarına yansıtılmaktadır

### **Performans yönetimi**

Üniversitede performans yönetimi, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu, bütünsel ve veri temelli bir yaklaşımla yürütülmektedir. 2023 KAR’da belirtilen “*performans göstergelerinin izlenmesi ile yapılan iyileştirmelerin araştırma geliştirme faaliyetleri ile sınırlı kaldığı gözlenmiştir. Öte yandan, kurumda performans yönetiminin tüm süreçleri kapsayacak şekilde ARGE ağırlıklı işletiliyor olduğu ve performans yönetimi esnasında bilişim sistemleriyle desteklenerek yapılan izlemelerin, henüz başlatılmış olduğu gözlenmiştir*” şeklindeki geri bildirim doğrultusunda performans yönetiminin bilişim sistemleriyle desteklenmesine yönelik önemli iyileştirmeler gerçekleştirilmiş; kurumsal verilerin analitik olarak yönetildiği yazılımlar devreye alınmış, performans ölçüm süreçleri yeni yönergelerle standardize edilmiştir. Kurumsal Veri Yönetim Ofisi tarafından geliştirilen Akademik Faaliyet Giriş Sistemi ve Performans Değerlendirme Sistemi aracılığıyla akademik çıktılar izlenebilir ve analiz edilebilir hale getirilmiş; bu veriler uluslararası

sıralama sistemleri kapsamında yapılan analizler ve benchmarking çalışmalarıyla desteklenmiştir. Akademik Performans Değerlendirme Yönergesi kapsamında oluşturulan komisyonlar aracılığıyla akademik personelin eğitim-öğretim, araştırma ve diğer akademik faaliyetleri düzenli olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

2024 yılı Stratejik Plan Değerlendirme Raporunda hedeflenen değerlere ulaşamayan performans göstergeleri için çok genel değerlendirmeler yapılmış, hedefe ulaşmak için etkin iyileştirme faaliyetlerinin planlamalarının yapılmadığı görülmüştür. Stratejik plan 2022-2025 karşılaştırmalı tablosunda örneğin “Kurumun stratejik planında yer alan eğitim ve öğretim faaliyetlerine ilişkin hedefleri gerçekleştirme yüzdesi” başlığı % olarak sırasıyla, 80, 79, 78, 78 olarak gerçekleşmiş ve kurumun bu hedefe ulaşmak için yaptığı planlamalar, iyileştirme faaliyetlerine ait kanıt görülemez. Birim Akademik Kurullarında, birim ile ilgili performans göstergelerine yönelik olarak sunumlar yapıldığı kanıtlarda görülmüştür, ancak hedefe ulaşılmayan başlıklar ile ilgili iyileştirmeye yönelik bir karar, faaliyet izlenmemiştir

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

### 3. Yönetim Sistemleri

#### Bilgi yönetim sistemi

Kurumda önemli etkinlik ve süreçlere ilişkin verilerin toplanması, analiz edilmesi, raporlanması ve stratejik yönetim süreçlerinde kullanılması amacıyla bütünleşik bir bilgi yönetim sistemi altyapısının bulunduğu KİDR raporlarında ifade edilmektedir. Akademik ve idari süreçlerde kullanılan bilgi sistemlerinin entegre bir yapıda kurgulandığı, bu yapı aracılığıyla eğitim-öğretim, araştırma ve idari alanlara ilişkin verilerin merkezi olarak yönetildiği ve karar alma mekanizmalarına veri temelli girdi sağlandığı belirtilmektedir. Bu kapsamda, Medipol Eğitim Bilgi Sistemi (MEBİS) üzerinden eğitim-öğretim, insan kaynakları, öğrenci muhasebesi ve idari işleyişe ilişkin verilerin tek platformda yönetildiği; ASOS aracılığıyla ölçme-değerlendirme süreçlerine ilişkin verilerin program, ders, kurul ve öğrenme çıktıları düzeyinde izlendiği ve analiz edildiği; GLPI tabanlı ITSM sistemi ile bilişim taleplerinin kayıt altına alınarak önceliklendirildiği ve çözüm süreçlerinin izlenebildiği; Biopro Varlık Yönetim Sistemi ile varlık yönetiminin dijital ortamda yürütülmeye başlandığı bilgi paylaşılmaktadır. Ayrıca AVESİS programı devreye alınarak akademik veri entegrasyonu da sağlanmıştır.

Kurum, akademik ve idari personel ile öğrencilere daha güvenli ve sürdürülebilir bilişim hizmetleri sunmak amacıyla Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı ‘ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Sertifikası’ nı almıştır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda entegre bilgi yönetim sistemi izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

#### İnsan kaynakları yönetimi

Kurumda insan kaynakları yönetimine ilişkin kural ve süreçlerin tanımlandığı, bu süreçlerin kurumsal düzeyde yürütüldüğü ve görünür kılınmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır. İnsan Kaynakları Politikası doğrultusunda, personelin yetkinliklerinin geliştirilmesi, kurumsal aidiyetin güçlendirilmesi, başarıların teşvik edilmesi ve liyakat temelli kariyer gelişiminin desteklenmesi temel yaklaşım olarak benimsenmiştir. 2023 KAR’da idari personelin teşvik ve ödüllendirilmesine yönelik mekanizmaların eksikliğine ilişkin belirtilen gelişmeye açık yönün dikkate alındığı; bu doğrultuda insan kaynakları uygulamalarının stratejik ve çalışan odaklı bir bakış açısıyla yeniden yapılandırıldığı görülmektedir.

Kurum tarafından 2025 yılı içerisinde çalışan motivasyonunu, gelişimini ve kurumsal bağlılığını desteklemeye yönelik çeşitli yeni uygulamalar hayata geçirilmiştir. Bu kapsamda, idari personelin eğitim süreçlerine katılımını artırmak amacıyla aylık bazda “Eğitim Şampiyonu” uygulaması

başlatılmış; en fazla eğitimi tamamlayan personel Medipol Akademi sistemi üzerinden belirlenerek kurum genelinde duyurulmuş ve sembolik ödülle teşvik edilmiştir. Medipol Akademi platformu aracılığıyla personele sunulan geniş kapsamlı eğitim içeriği, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesi açısından olumlu bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, performansa dayalı terfi sürecinin 2025 yılında ilk kez uygulamaya alınması, liyakat ve başarı odaklı insan kaynakları anlayışının güçlendiğini göstermektedir.

Bunun yanında, idari personele yönelik sosyal haklar ve destek paketlerinin devreye alınmış olması, çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik önemli bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede ilave sosyal izin hakları tanımlanmış; evlilik, doğum ve vefat gibi özel durumlarda maddi destek mekanizmaları oluşturulmuş; fiziksel ve sosyal iyi oluşu desteklemek amacıyla Multisport Kart uygulaması başlatılmıştır. Kurumsal indirim ve avantaj anlaşmalarının yapılması, doğum günü, kıdem yılı dolan ve kuruma yeni başlayan personelin tebrik edilmesi, kültür-sanat önerilerinin düzenli olarak paylaşılması ve Kurumsal Rehberlik Merkezi aracılığıyla psikolojik, iletişimsel ve mesleki destek sunulması da çalışan deneyimini bütüncül biçimde güçlendiren uygulamalar arasında yer almaktadır. Bu uygulamaların kurum portalı üzerinden duyurulması, süreçlerin şeffaf ve erişilebilir biçimde yürütüldüğünü göstermesi bakımından olumlu görülmektedir.

İnsan kaynakları süreçleri kapsamında eğitim fonksiyonunun sistematik biçimde yapılandırıldığı anlaşılmaktadır. Yeni başlayan personel için kurumsal oryantasyon programı uygulanmakta; görev, sorumluluk, kurum kültürü, mevzuat ve işleyişe ilişkin bilgilendirmelerin yanında zorunlu İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimi verilmektedir. Mevcut personel için unvan ve görev alanına göre eğitim ihtiyacının belirlenmesi, Eğitim Cetveli ve Medipol Akademi üzerinden otomatik eğitim atamaları yapılması, zorunlu ve opsiyonel eğitim ayrımının tanımlanmış olması, yetkinlik geliştirmeye yönelik planlı bir yaklaşımın benimsendiğini göstermektedir. Yıl sonu bilgi ve geri bildirim anketleri yoluyla eğitim ihtiyaç analizinin yapılması ve sonuçların eğitim planlamasına dönüştürülmesi de izleme ve iyileştirme yönü açısından güçlü bir uygulamadır.

İşe alım, norm kadro planlaması, görev değişikliği ve terfi süreçlerinin de belirli kurallar çerçevesinde yürütüldüğü görülmektedir. Personel taleplerinin norm kadro ve kurumsal ihtiyaçlarla ilişkilendirilerek yönetilmesi, onay mekanizmalarına bağlanması ve kariyer cetveli kapsamında kıdem, performans ve eğitim katılımı gibi ölçütlerin dikkate alınması, liyakat esaslı insan kaynakları yönetimi açısından olumlu değerlendirilmiştir. İşe Alım Ekibi'nin adayların ön değerlendirmesi, referans kontrolleri, kurum kültürüne uyum ve mevzuat süreçlerini yürütmesi; ayrıca işe başlama sonrası birimlerin bilgilendirilmesi ve kayıt süreçlerinin yönetilmesi, sürecin kurumsallaştığını göstermektedir.

Sonuç olarak kurumda insan kaynakları yönetimine ilişkin kuralların ve süreçlerin tanımlandığı, çalışan odaklı uygulamaların geliştirildiği ve liyakat ile yetkinlik temelli yaklaşımın güçlendirildiği görülmektedir. Kurumun çalışan memnuniyeti, eğitim, ödüllendirme, terfi ve iyi oluş alanlarında uygulamaları izlediği; iç paydaş geri bildirimleri doğrultusunda bu süreçleri değerlendirdiği ve iyileştirdiği anlaşılmaktadır.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda insan kaynakları yönetimi uygulamaları izlenmekte ve ilgili iç paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

## **Finansal yönetim**

İstanbul Medipol Üniversitesi'nde finansal yönetim süreçlerinin Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ile İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı koordinasyonunda yürütüldüğü görülmektedir. Bu çerçevede temel gelir ve gider başlıklarının hedef kartlarında tanımlanması, yıllık gerçekleştirmelerin tahmini bütçelerle karşılaştırılması ve sapma analizlerinin yapılması, finansal kaynakların izlenmesine yönelik sistematik bir yaklaşımın bulunduğunu göstermektedir.

Kurumun finansal planlama sürecinde gelir ve gider kalemlerinin vakıf yükseköğretim kurumlarının mali yapısına uygun biçimde ayrıştırıldığı, araştırma gelirleri, öğrenci gelirleri, topluma hizmet gelirleri, personel giderleri, yatırım giderleri ve diğer bütçe kalemlerinin yıllar içinde karşılaştırmalı olarak izlendiği anlaşılmaktadır. 2025 yılında araştırma gelirlerinin tahmini bütçenin üzerinde gerçekleşmesi, üniversite-sanayi iş birlikleri ile dış kaynaklı proje faaliyetlerindeki artışla ilişkilendirilmiştir. Buna karşılık öğrenci gelirleri ve topluma hizmet gelirlerinde tahminlerin altında gerçekleşme olduğu görülmektedir.

Gider kalemlerinde ise personel giderleri ve yatırım giderlerinin tahmini bütçenin üzerinde gerçekleştiği, buna karşın eğitim, araştırma, topluma hizmet ve yönetim giderlerinin tahmin edilen düzeyin altında kaldığı anlaşılmaktadır. Özellikle personel giderlerindeki artışın kadro genişlemesi ve ücret güncellemeleriyle, yatırım giderlerindeki artışın ise fiziki altyapı yatırımlarının hızlandırılmasıyla ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Bu durum, bütçe yönetiminde uygulama düzeyinde izleme ve gerekçelendirme mekanizmalarının bulunduğunu göstermektedir.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın bütçe sapmalarını periyodik olarak izlediği, belirlenen eşik değeri aşan kalemlerin Rektörlük değerlendirme toplantılarında ele alındığı görülmektedir. Bununla birlikte, özellikle gelir çeşitlendirme stratejileri, sapma nedenlerinin sistematik analizi ve alınan önlemlerin etkililiğine ilişkin kanıtlar görülememiştir. Genel olarak kurumun finansal yönetim süreçleri planlama, uygulama ve izleme boyutlarında yapılandırılmış görünmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde finansal kaynakların yönetime ilişkin uygulamalar tanımlı süreçlere uygun biçimde yürütülmektedir.

## **Süreç yönetimi**

Üniversitede akademik ve idari tüm faaliyet alanlarına ilişkin süreçlerin tanımlanması, izlenmesi ve geliştirilmesine yönelik çalışmaların kurumsal kalite güvence sistemi kapsamında sistematik bir yaklaşımla yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Kurum genelinde gerçekleştirilen etkinliklere ilişkin süreç ve alt süreçlerin, uzaktan eğitim süreçleri dâhil olmak üzere büyük ölçüde tanımlanmış olması; sorumlulukların, iş akışlarının, yönetim ve sahiplenme mekanizmalarının yazılı hale getirilerek benimsenmesi, süreç yönetimi açısından güçlü bir altyapı oluşturulmaya çalışıldığına işaret etmektedir.

Süreç yönetiminin kurumsal düzeyde desteklenmesi amacıyla Kalite Koordinatörlüğü tarafından rehber ve yönlendirici dokümanlar hazırlandığı görülmektedir. Bu kapsamda hazırlanan İstanbul Medipol Üniversitesi Bütünleşik Kalite Yönetişim Sistemi Rehberi (BKYSR) ve Süreç Hazırlık Esasları Rehberi, kalite güvence sistemi ile süreç yönetimi arasındaki ilişkiyi tanımlamakta; süreçlerin hazırlanması, uygulanması ve sürekli iyileştirilmesine ilişkin esasları ortaya koymaktadır. Rehberlerde süreç yönetiminin PUKÖ döngüsü, YÖKAK Kurumsal Akreditasyon Programı, ISO 9001, ISO 21001, EFQM ve ilgili akreditasyon standartları ile uyumlu biçimde yapılandırıldığı anlaşılmaktadır.

Kurumsal değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak iyileştirme faaliyetlerinin planlanması amacıyla hazırlanan Gelişmeye Açık Yönlere ve Öncelikli Yapılacaklar Eylem Planı da süreç yönetimi sisteminin iyileştirme boyutunu desteklemektedir. İlgili dokümanların web sayfasında kamuoyu ile paylaşılması ve kalite komisyonu toplantılarında iç paydaşlarla gündeme alınması, süreç yönetiminde şeffaflık ve paydaş katılımı açısından olumlu bir uygulama olarak değerlendirilmektedir.

Kurum genelinde süreçlerin tanımlanması, süreç kartlarının oluşturulması, hangi parametrelerin dahil edileceği ve performans göstergelerinin tanımlanması çalışmaları devam etmektedir. Bu şekilde süreç değerlendirilmesine yönelik çok kademeli bir mekanizma oluşturulmaya çalışılmaktadır. Süreç Çalışma Grubu tarafından hazırlanan süreçlerin öncelikle Kalite Akreditasyon Ofisi, ardından Kalite Koordinatör Yardımcıları ve Kalite Koordinatörü tarafından

incelenerek Rektör onayına sunulması, süreç yönetiminde sahiplik ve kontrol mekanizmasının kurulduğunu göstermektedir. Mart 2026 tarihinde süreç kartı yapısının güncellenmesi, merkezi süreç kartı formatının oluşturulması ve 11 yeni parametrenin eklenmesi yapılanmanın büyük ölçüde tamamlandığını göstermektedir.

Süreçlerin etkinliğinin izlenmesi amacıyla Süreç Veri Takip Formu geliştirilmiş; süreç performans göstergelerinin düzenli biçimde toplanması ve analiz edilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca 2025 yılı içinde gerçekleştirilen toplantılar, saha ziyaretleri ve bilgilendirme çalışmaları ile süreç yönetimi uygulamalarının birimlerde yaygınlaştırılma çalışmalarının sürdüğü anlaşılmaktadır. Süreçlerin oluşturulması ile süreç performans göstergelerinin de izlenmeye başladığı görülmektedir. Sistemde eksik süreçlerin de tamamlanması ile kurum genelinde etkin bir süreç yönetimi yürütüleceği anlaşılmaktadır. Ancak henüz gösterge izleminin yeni başladığı, örneğin işten ayrılma oranı gibi göstergelerde hedeflenen düzeyden sapma oluştuğunda bu sonuçların hangi kurul veya toplantılarda ele alındığı, sapmanın nedenlerine ilişkin hangi analizlerin yapıldığı ve buna bağlı olarak hangi düzeltici/önleyici faaliyetlerin yürürlüğe konulduğu KİDR’de yeterli kanıtla görülememiştir.

Kurumun akademik birimlere yönelik Eğitim ve Öğretim ile Araştırma ve Geliştirme gibi temel süreçleri tanımlamış olması olumlu olup, iş akış şemaları ile görev, yetki ve sorumluluklara ilişkin dokümanların kamuya açık web sitesinde yayımlanmayarak yalnızca kurum personelinin erişimine açık Kalite Bilgi Yönetim Sistemi (KBYS-QDMS) üzerinden paylaşılması, iç yönetim ve operasyonel koordinasyon açısından işlevsel olmakla birlikte, şeffaflık ve hesap verebilirlik boyutları bakımından sınırlı bir uygulama olarak değerlendirilmiştir.

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

#### 4. Paydaş Katılımı

##### İç ve dış paydaş katılımı

2023 KAP’da kurumun gelişmeye açık yönleri arasında, dış paydaşların süreçlere katılımının sınırlı kalması, paydaş görüşlerinin karar alma mekanizmalarına yansıtılmasının ve paydaş katılımına ilişkin izleme-iyileştirme döngüsünün kısmen işletilmesi ile iç paydaş memnuniyet anketlerine katılım oranlarının düşük olması hususları vurgulanmıştır. İzlenen dönemde kurumun bu alanlarda önemli bir iyileştirme çabası içinde olduğu görülmektedir. Nitekim 26.07.2021 tarihli Paydaş İlişkileri Yönetimi Prosedürü’nün 17.12.2024 tarihinde revize edilerek dış paydaş memnuniyet anketlerinin değerlendirilmesi ve takibinin sürece dâhil edilmesi, paydaş katılımının kurumsal bir çerçeveye kavuşturulması bakımından olumlu bir gelişmedir. Ayrıca öğrenci, lisansüstü öğrenci, mezun, akademik personel, idari personel ve dil okulu memnuniyet anketlerinin anket takip listesi üzerinden sistematik olarak izlendiği; anket sonuçlarına göre soru sayısının azaltılması ve birbirini tekrar eden soruların birleştirilmesi gibi revizyonların gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Bu yönüyle kurum, iç paydaş anketlerinden elde ettiği verileri doğrudan anket araçlarının iyileştirilmesinde kullanmakta; ancak anket bulgularının yalnızca ölçme aracının revizyonuna değil, aynı zamanda süreç ve hizmetlerde somut iyileştirmelere nasıl dönüştürüldüğüne ilişkin kanıtların daha görünür hale getirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Dış paydaşlar açısından ise 2023 KAR’da belirtilen sınırlı katılım sorununun giderilmesine yönelik olarak danışma kurulları, sektör temsilcileri, kamu kurumları ve iş birliği yapılan kuruluşlarla toplantılar, dış paydaş anketleri, iş birliği protokolleri ve çalıştaylar yoluyla daha yaygın bir etkileşim ağı kurulduğu görülmektedir. Bununla birlikte, dış paydaş toplantı tutanaklarında yer alan kararların hangi birimler tarafından nasıl aksiyona dönüştürüldüğü, bu kararların hangi süre içinde uygulamaya alındığı ve uygulama sonuçlarının hangi göstergelerle izlendiği mevcut kanıtlardan tam olarak anlaşılamamaktadır. Benzer şekilde, iç ve dış paydaş anketlerinden elde edilen verilerin merkezi bir Excel takip tablosunda konsolide edilmesi ve birim iç değerlendirme raporlarına yansıtılması olumlu olmakla birlikte, bu verilerin hangi önceliklendirme mantığıyla analiz edildiği,

hangi iyileştirme kararlarının alındığı ve alınan kararların eğitim-öğretim, danışmanlık, idari hizmetler, müfredat güncellemeleri ve araştırma iş birlikleri gibi alanlarda nasıl somut çıktılara dönüştüğü daha açık biçimde belgelenmelidir. 2025 yılı içinde 22 birimden toplanan 48 paydaş katılım faaliyeti, paydaş etkileşimlerinin kurumsal düzeyde görünür hale getirildiğini göstermektedir; ancak bu faaliyetlerin nicel olarak kayıt altına alınması, tek başına etki ve etkinlik düzeyini göstermemektedir. Bu nedenle kurumun, paydaş görüşlerinden doğan kararların izlenmesi, uygulamaya aktarılması ve sonuçlarının ölçülmesine yönelik kapalı döngü kalite güvencesi yaklaşımını daha sistematik kanıtlarla desteklemesi beklenmektedir.

Sonuç olarak kurumda iç ve dış paydaş katılım mekanizmalarının önceki raporda işaret edilen gelişmeye açık yönler doğrultusunda belirgin biçimde güçlendirildiği; buna karşın paydaş görüşlerinin karar alma süreçlerinden iyileştirme çıktısına dönüşme mekanizmasının, özellikle dış paydaş toplantıları ve anket sonuçları özelinde, daha açık ve izlenebilir kanıtlarla desteklenmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Tüm süreçlerdeki PUKÖ katmanlarına paydaş katılımını sağlamak üzere Kurumun geneline yayılmış mekanizmalar bulunmaktadır.

### **Öğrenci geri bildirimleri**

Kurumda öğrenci geri bildirimlerinin kurumsal düzeyde değerlendirilmekle birlikte, yetki ve sorumluluklar doğrultusunda ilgili akademik ve idari birimlerle paylaşıldığı; iyileştirme çalışmalarının merkezi bir yapıdan ziyade birim temelli ve sorumluluk esaslı olarak yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, söz konusu iyileştirmelerin kurumsal düzeyde sistematik biçimde izlenebilmesini sağlamak üzere Düzeltici Faaliyet (DF) Modülü içinde “faaliyet talebi geliş yöntemi”nin tanımlanmış olması, geri bildirimlerin iyileştirme döngüsüne aktarılması açısından olumlu bir uygulamadır. Ayrıca 2026 yılı itibarıyla bu süreçlerin dijital takip mekanizması üzerinden bütüncül biçimde izlenecek olması, geri bildirim–iyileştirme mekanizmasının kurumsallaştırılmasına yönelik önemli bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.

Öğrenci geri bildirimleri kapsamında gerçekleştirilen somut iyileştirme uygulamaları ise kurumda farklı araç ve kanallar üzerinden çeşitlilik göstermektedir. Yabancı Diller Genel Koordinatörlüğü’nde öğrencilere yönelik sistem değerlendirme ve öğretim görevlisi değerlendirme anketleri yapılmış, anket sonuçları doğrultusunda proje, sınav, öğretim üyeleri ve internet sitesi gibi başlıklarda ne tür iyileştirmeler yapılabileceği konusunda toplantılar düzenlenmiştir. İletişim Fakültesi’nde uluslararası öğrencilerin adaptasyon sürecinin uzadığı yönündeki geri bildirimler üzerine, yalnızca uluslararası öğrencilere özel oryantasyon toplantısı düzenlenmiştir. SHMYO’da ise öğrenci geri bildirimleri doğrultusunda Optisyonluk programındaki “Satış Teknikleri ve Pazarlama” dersinin içeriğine “müşteri ilişkileri yönetimi ve e-pazarlama” konuları eklenmiştir. Sağlık Bilimleri Yüksekokulu’nda ara ve genel sınav programlarının taslak halleri öğrencilere iletilmiş, toplantılar ve e-posta yazışmaları yoluyla alınan geri bildirimler doğrultusunda programlar gözden geçirilerek nihai hale getirilmiş ve ilan edilmiştir. SBYO bünyesinde yürütülen “Dilek–Öneri Kutusu” uygulaması ile anonim geri bildirimler toplanmış; Mayıs–Haziran 2025 döneminde alınan 11 geri bildirim Bölüm Kurulunda değerlendirilmiş, iletişim süreçlerinin iyileştirilmesi amacıyla tüm öğrencileri kapsayan e-posta grubu oluşturulmuş ve alınan kararlar bu kanal üzerinden öğrencilere geri bildirim olarak iletilmiştir. Sürecin aylık değerlendirme ve geri bildirim paylaşımıyla standart uygulama haline getirilmesi de kurumsal süreklilik açısından olumlu bir örnektir. Ayrıca yüz yüze öğrenci görüşmeleri de yapılmış, görüş ve öneriler tutanak altına alınmış; buna rağmen bu toplantıların hangi somut iyileştirmelere dönüştüğünün birim bazında daha açık ve izlenebilir biçimde gösterilmesi beklenmektedir.

Öğrenci karar alma süreçlerine katılım boyutunda da bazı güçlü uygulamalar görülmektedir. Kalite Akreditasyon Ofisi ve Kalite Koordinatörlüğü tarafından gerçekleştirilen toplantıda, Kalite Öğrenci Topluluğu’nda öğrenci temsiliyetinin yetersiz olduğu belirlenmiş; bu doğrultuda üniversite bünyesindeki öğrenci kulüplerinden temsilci/üye dahil edilmesine karar verilmiştir. Bu örnek,

öğrenci geri bildiriminin yalnızca hizmet ve süreç iyileştirmelerine değil, aynı zamanda katılım yapılarının yeniden tasarlanmasına da etki ettiğini göstermektedir. Bu örnekler, öğrencilerden gelen geri bildirim ve taleplerin üst karar organlarına taşınabildiğini ve öğrenci odaklı esneklik mekanizmalarının işletildiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, 2023 KAR'da işaret edilen düşük katılım, geri bildirimlerin iyileştirmeye dönüşmesinin belirsizliği ve yüz yüze görüşmelerde dile getirilen konuların somut çıktılarının görünürlüğü konularında kurumun ilerleme kaydettiği anlaşılmaktadır. Kurum, öğrenci geri bildirimlerini çok kanallı biçimde toplamaya, birim bazlı analiz etmeye, karar süreçlerine taşımaya ve çeşitli iyileştirme uygulamalarına dönüştürmeye başlamıştır. Kurumun geri bildirim mekanizmalarını çeşitlendirdiği ve uygulamaya dönük adımlar attığı görülmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Tüm programlarda öğrenci geri bildirimlerinin alınmasına ilişkin uygulamalar izlenmekte ve öğrenci katılımına dayalı biçimde iyileştirilmektedir. Geri bildirim sonuçları karar alma süreçlerine yansıtılmaktadır.

## **Mezun ilişkileri yönetimi**

Kurumda mezun ilişkilerinin güçlendirilmesi stratejik bir öncelik olarak ele alınmakta; mezunların üniversite ile bağlarının mezuniyet sonrasında da sürdürülmesi kurumsal sorumluluğun bir parçası olarak görülmektedir. Akademik birimlerde bölümlerin kendi mezunlarına ulaştığı, mezunlar ile öğrencilerini bir araya getiren mezun deneyimlerini, kariyer gelişimlerini paylaştıkları mezun buluşmaları vb faaliyetler düzenledikleri izlenmiştir. Kurum genelinde de Kariyer Merkezi koordinasyonunda mezunların kariyer gelişimlerini desteklemeye, kurumsal aidiyetlerini güçlendirmeye ve sürdürülebilir bir iletişim ağı oluşturmaya yönelik sistematik çalışmalar yürütülmektedir. 2023 KAR'da mezun izleme sisteminin uygulanmasına karşın sonuçlarının yeterince izlenemediğine ilişkin tespit dikkate alınarak mezun iletişim ve veri yönetim süreçleri dijitalleştirilmiş; mezunların istihdam ve kariyer verilerinin analitik biçimde izlenmesine imkân veren bütünlük bir yapı oluşturulmuştur.

Bu kapsamda geliştirilen Mezun Bilgi Sistemi (MBS), mezunların istihdam durumları, çalışma alanları, pozisyonları, mezuniyet sonrası işe yerleşme süreleri, eğitimlerine devam durumları ve kariyer gelişimlerine ilişkin verilerin sistematik olarak toplanmasını, güncellenmesini ve raporlanmasını sağlayacaktır. Sistem üzerinden elde edilen veriler fakültelerle paylaşılmaktadır. Ayrıca mezun memnuniyet anketleri, çağrı merkezi uygulamaları, dijital mezun kartı, mezun buluşmaları, çevrim içi görüşmeler ve kariyer etkinlikleri aracılığıyla mezun geri bildirimleri toplanmakta; bu veriler program ve birim düzeyinde iyileştirme süreçlerine yansıtılmaktadır. Bazı birimlerde mezun anket sonuçlarının analiz edilerek raporlandığı, mezunların danışma kurullarında temsil edildiği ve elde edilen geri bildirimlerin süreç iyileştirmelerinde kullanıldığı görülmektedir. Kurumun, 2025 KIDR'de, 2025 yılı sonu itibari ile toplam 68702 mezunu olduğu, Mezunlar Ofisi web sayfasında da kurumun mezunlarının %22'sinin Mezun Bilgi Sistemi'ne kayıtlı olduğu belirtilmektedir. Bu durum gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Sistemin daha sistematik, mezunların büyük bölümüne ulaşabilen ve dolayısı ile mezun görüşlerinin de daha etkin olarak kurumun gelişmesine aktarılabilceği bir niteliğe ulaşması önerilir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumdaki programların genelinde mezun izleme sistemi uygulamaları vardır.

## **5. Uluslararasılaşma**

### **Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi**

İstanbul Medipol Üniversitesi'nde, 2025 yılı itibari ile 15.170 uluslararası öğrenci bulunmakta, bu da toplam öğrenci sayısının %30'unu oluşturmaktadır. Kurumda uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının kurumsallaştığı, Uluslararasılaşma Politikası ile uyumlu

biçimde işletildiği görülmektedir. Uluslararası Ofis ve Erasmus Kurum Koordinatörlüğü ile akademik birimlerin sürece dâhil olduğu çok paydaşlı yapı, ilgili yönergeler ve Senato kararlarıyla desteklenmekte; Uluslararası Öğrenci Komisyonunun güncellenmiş yapısında öğrenci temsilcilerine de yer verilmesi katılımcılığı güçlendirmektedir. Uluslararası öğrencilerin bilgilendirilmesi, başvuru süreçlerine erişimi ve uyumlarının desteklenmesi amacıyla WhatsApp grupları, sosyal medya duyuruları ve İngilizce web platformu gibi araçların etkin biçimde kullanılması, kurumsal iletişim ve erişilebilirlik açısından güçlü yön olarak değerlendirilmektedir. Benzer şekilde, Erasmus süreçlerinin süreç kartları ve iş akışları üzerinden yönetilmesi, KA131 hareketliliklerinde şeffaflık, eşitlik ve liyakat ilkelerinin gözetilmesi, ayrıca KA130, KA131, KA171, KA220, KA3, Jean Monnet ve BIP projelerine yönelik başvuru ve ortaklık süreçlerinin sistematik yürütülmesi kurumun uluslararasılaşma kapasitesini destekleyen önemli uygulamalardır.

Kurumda, 2025 yılında mevcut 301 Erasmus anlaşmasından 18'i sonlandırılmış, 51 yeni stratejik ortaklık kurulmuştur. Bu bağlamda antlaşmaların gözden geçirildiği ve öğrenci geri bildirimlerinin iyileştirmeler için kullanıldığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, KİDR'de şeffaf başvuru kriterleri, düzenli değerlendirme toplantıları ve dijital izleme mekanizmaları uygulandığı belirtilmektedir. Bu işlemlere ait kanıtların web sayfası ve/ya KİDR'de paylaşılması sürecin izlenebilirliği açısından önerilir.

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

### **Uluslararasılaşma kaynakları**

Kurumda uluslararasılaşmaya ayrılan mali, fiziksel ve insan kaynağının belirlenmiş ve kurumsal işleyişe entegre edilmiş olduğu görülmektedir. Uluslararasılaşma süreçlerine yönelik mali raporlamaların yıl içerisinde belirli periyotlarla Mütevelli Heyet ve Rektörlük makamına sunulması, kaynak kullanımının üst yönetim düzeyinde izlenmesini mümkün kılmaktadır. Uluslararası öğrenci gelirleri ve iş birliklerinden sağlanan finansal katkıların birim bazlı takip edilmesi ile öğrenci hareketliliği hibelerinin bir önceki yıla göre %87,4 oranında artış göstermesi, uluslararasılaşma kaynaklarının kullanımında gelişim ve ölçeklenme eğilimine işaret etmektedir. Ayrıca uluslararası öğrencilere yönelik barınma desteğinin 2025–2026 akademik yılında da sürdürülmesi, kız ve erkek yurtlarında sırasıyla 400 ve 100 kişilik kontenjan ayrılması, uluslararasılaşmanın fiziksel kaynaklar boyutu ile; bunun yanında, 2547 sayılı Kanun'un 34. maddesi ve Ek 46. maddesi kapsamında yabancı uyruklu akademik personel istihdam edilmesi ile 2025 yılında 12 ülkeden 34 çok dilli personelin Uluslararası Ofis bünyesinde görev yapması, insan kaynağı açısından uluslararasılaşma kapasitesinin kurumsal olarak güçlendirildiğini ortaya koymaktadır.

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

### **Uluslararasılaşma performansı**

Üniversitenin uluslararasılaşma performansının, stratejik planda yer alan performans göstergeleri doğrultusunda sistematik olarak izlendiği ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından düzenli biçimde analiz edildiği görülmektedir. İzleme sonuçlarına göre, ön lisans ve lisans düzeyinde uluslararası öğrenci oranı için belirlenen %22 hedefinin %33 ile aşıldığı, uluslararası değişim programlarıyla yurt dışına giden öğrenci sayısında 75 hedefinin 108 ile geçildiği, yurt dışından gelen öğrenci sayısında ise 65 hedefinin 58'de kaldığı anlaşılmaktadır. Buna karşılık, uluslararası değişim programlarından yararlanan öğretim elemanı sayısında hedefe ulaşıldığı; yurt dışı araştırmacılar için misafir öğretim üyeliği sayısı, tam zamanlı uluslararası öğretim elemanı sayısı ve uluslararası uyruklu doktora sonrası araştırmacı sayısı gibi göstergelerde ise hedeflerin karşılandığı veya aşıldığı görülmektedir. Bu veriler, uluslararasılaşma hedeflerinin ölçülebilir göstergeler üzerinden takip edildiğini ve performansın kurumsal düzeyde görünür kılındığını

göstermektedir.

Uluslararasılaşma performansına katkı sunan faaliyetlerin çeşitliliği ve sürekliliği, izleme mekanizmasının yerleşik ve sürdürülebilir olduğuna işaret etmektedir. 2025 yılında 103 uluslararası eğitim danışmanlık kurumu ile iş birliği kurulması, 48 uluslararası etkinliğe katılım sağlanması, farklı ülkelerden katılımcılarla 24 toplantı gerçekleştirilmesi ve Erasmus+ kapsamında giden-gelen hareketliliklerin düzenli biçimde yürütülmesi bu çerçevede dikkate değerdir. Ayrıca KA171, KA220, KA3 ve Jean Monnet başvuruları ile ikili anlaşmaların artırılmasına yönelik girişimler, uluslararasılaşma kapasitesinin geliştirilmesine dönük planlı bir yaklaşımın varlığını göstermektedir. Paydaş geri bildirimleri doğrultusunda ikili anlaşma sayısının artırılması ve yaz dönemi staj hareketliliklerinin mümkün hale getirilmesi, iyileştirme döngüsünün işletildiğine ilişkin somut bir kanıt olarak değerlendirilmektedir.

Ancak, uluslararasılaşma faaliyetlerini yürüten birimlerin web sayfalarında faaliyetlere, faaliyet raporlarına ve iş akışlarına ilişkin bilgilerin yeterli düzeyde yer almaması, şeffaflık ve erişilebilirlik bakımından gelişmeye açık bir alan olarak değerlendirilmiştir. 2023 KAR'da ifade edildiği üzere, bu birimlerin Türkçe web sayfalarında faaliyet raporları ve iş akış şemaları gibi kurumsal işleyişe ilişkin bilgilere rastlanılmadığı; Uluslararası Öğrenci İlişkileri Birimi sayfasında ise yabancı aday öğrencilere yönelik İngilizce ve Arapça sayfaların uygulamada olduğu, buna karşılık Fransızca ve Portekizce gibi diğer dil seçeneklerinin henüz etkinleştirilmediği görülmektedir. Bu durum, uluslararasılaşma süreçlerinin dijital görünürlüğünün ve çok dilli erişilebilirliğinin güçlendirilmesine ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, kurumun uluslararasılaşma performansı ölçülebilir göstergelerle izlenmekte, faaliyet çeşitliliği ve iyileştirme örnekleri ile desteklenmektedir. Ancak uluslararasılaşma birimlerinin web görünürlüğü, faaliyet raporlarının erişilebilirliği ve iş akışı şemalarının paylaşımı gibi alanlarda gelişim ihtiyacı sürmektedir.

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

## B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

### 1. Program Tasarımı, Değerlendirmesi ve Güncellenmesi

#### Programların tasarımı ve onayı

Kurumda yeni program açma ve mevcut programları güncelleme işlemleri güncel mevzuata uygun olarak yürütülmektedir. Konu, ilgili akademik kurullarda görüşülerek değerlendirilmekte, tasarı senato tarafından onaylandıktan sonra Yükseköğretim Kurulu'na (YÖK) sunulmaktadır. Ayrıca, Kurum eğitim-öğretimle ilgili ana ve alt süreçlerini kurumsal düzeyde tanımlanmıştır. Bu ana süreç altında "Program Tasarımı, Değerlendirilmesi ve Güncellenmesi" alt süreci tanımlanmış ve süreç haritaları ve iş akış şemaları oluşturulmuştur. Bu süreçler, MEBİS'de kurum çalışanları ile paylaşılmıştır.

Ders Bilgi Paketleri hazırlanmış, MEBİS ve Program web sayfalarında Türkçe ve İngilizce olarak paylaşılmıştır. Programların amaç ve öğrenme çıktılarının, Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi (TYÇ), ulusal çekirdek programlar ve akredite programlar için geçerli akreditasyon kriterlerine uygun şekilde tanımlanmıştır. 2023 KAR'da gelişmeye açık yön olarak belirtilen AKTS dağılımlarındaki standartlıktan uzak olma durumunun Bilgi Paketleri incelendiğinde giderildiği, kurum genelinde standardize edildiği görülmüştür.

Program çıktılarının ne ölçüde gerçekleştiğinin izlenebilmesi için Mühendislik Fakültesi'nde işleyiş gözden geçirilmiş, detaylı bir çalışma yapılarak iyileştirmeler uygulamaya konmuş, bazı fakültelerde ASOS programı kapsamında, bazı fakültelerde ise manuel olarak değerlendirmeler yapıldığı izlenmiştir. Bu değerlendirmelerin tüm fakültelere yaygınlaştırılarak kurum genelinde tanımlı, standart bir izleme ve iyileştirme mekanizmasının yürütülmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

2023 yılı KAR'da güçlü yön olarak belirtilen dış paydaşların programların tasarım ve onay sürecine katılımının benzer şekilde devam ettiği, yapılan görüşmede açılması planlanan programlar için dış paydaş görüşü alınarak (örneğin, nöro bilim ve etik) program tasarımının oluşturulduğu ve geliştirildiği örnekleri ile ifade edilmiştir.

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

#### Programın ders dağılım dengesi

Kurumda ders dağılımı süreçleri, öğretim elemanlarının uzmanlık alanları ve mevcut iş yükleri dikkate alınarak yürütülmekte; derslerin zorunlu-seçmeli ve alan içi-alan dışı dengesi gözetilmektedir. 2023 KAR'da seçmeli derslerin bölüm içi ve bölüm dışı dersler olduğu ve sayısal anlamda da sınırlı olduğu saptanmıştır. Kurum tarafından bir çalışma yürütülerek yıllar içinde seçmeli ders sayısı ve çeşitliliği artırılarak iyileştirilmiştir. Seçmeli Eğitim Merkezi tarafından öğrenci geri bildirimleri göz önüne alınarak programda bir iyileştirme yapılmış ve 2023-2024 öğretim yılında, bazı dersler her iki yarıyıl da olacak şekilde, güz yarıyılı 58, bahar yarı yılı 68 ders açılmış; 2024-2025 öğretim yılında bu sayı güz yarıyılı 71, bahar yarı yılı 88 derse çıkarılmıştır. Öğretim elemanlarının ders yükü, verdiği dersler ve tez danışmanlıkları şeklinde izlenmektedir. Web sayfasında paylaşılan Ders Bilgi Paketi'nde "ders türü"nün (seçmeli/zorunlu) bulunmaması öğretim planının, ders dağılım dengesinin ve AKTS kredilerinin bir bakışta algılanmasını zorlaştırmaktadır.

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

#### Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu

Kurumda tüm programlarda ders öğrenme kazanımları, bu kazanıma hangi öğretim yöntemi ile ulaşılabileceği, hangi ölçme yöntemi kullanılarak değerlendirileceği ve dersin program kazanımlarına ulaşılmasına hangi düzeyde katkı sağlayacağı ders bilgi paketinde tanımlanmış ve paylaşılmıştır. Program dışından alınan ve alana özgü olmayan derslerin kazanımlarının da (yabancı dil, Türk Dili vb) derslerin de program kazanımlarına katkısının eklenmesi önerilir. Ders öğrenme kazanımlarına ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesi için ASOS, 2024 yılında Tıp Fakültesi'nde pilot bir çalışma olarak başlatılmış, ancak tüm programlarda uygulamaya konmamıştır. Bazı programlarda ise manuel olarak değerlendirmelerin yapıldığı belirtilmiştir. Özellikle akredite programlarda iyi örnekler olmasına rağmen kurum genelinde tanımlı bir değerlendirme tanımlanması ve uygulanması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. 2023 KAR'da ÇAP ve yan dal lisans öğrenci sayısının artırılması önerilmiştir. Bu konuda kurumda "Çift Anadal ve Yandal Programları Yönergesi" güncellenmiş, SHMYO, Hukuk Fakültesi gibi bazı programlarda ÇAP olanakları sağlanmıştır. Bu uygulamaların ÇAP ve yan dal yapan öğrenci sayılarına etkisinin ne olduğuna dair, yıllar içinde değişimin nasıl olduğu yönünde bir veri görülememiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Ders kazanımları programların genelinde program çıktılarıyla uyumlandırılmıştır ve ders bilgi paketleri ile paylaşılmaktadır.

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

#### **B.1.4. Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı**

2023 KAR'da, AKTS iş yükü dağılım tablolarının kurum genelinde yaygın olmaması gelişmeye açık yön olarak tanımlanmıştır. Kurumda, tüm derslerin AKTS kredileri öğrenci iş yüküne dayalı olarak hesaplanmış ve web sayfasında "Program Bilgileri" sekmesinde paylaşılmıştır. Derslerin büyük kısmında öğrenim yöntemleri ve ölçme değerlendirme yöntemleri AKTS iş yükü ile eşleştirilmiş olsa da bazı derslerde "performans görevi" gibi uygulamaya dayalı ölçme yöntemlerin AKTS olarak yansıtılmadığı görülmüştür. Yaz stajı gibi uygulamalar da AKTS iş yüküne dahil edilmiştir. Ayrıca, Bilgi paketinde belirtilen AKTS kredilerinin öğrenci iş yükü olarak gerçekliğinin izlenmesine yönelik üniversite genelinde öğrencilere dijital ortamda AKTS İş Yükü Anketleri uygulanmış, değerlendirilmiş, var olan AKTS ile karşılaştırılarak bazı programlarda (örneğin, Dış Hekimliği Fakültesi) güncellemelere gidilmiştir. Bu şekilde öğrenci görüşünün alındığı bir uygulama Kurumun güçlü bir yönüdür.

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

### **Programların izlenmesi ve güncellenmesi**

Kurumda dış paydaş toplantıları, ders değerlendirme anketleri ve iç paydaşların görüşleri ile eğitim programları izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Dış paydaşların görüşleri alınarak (Biyomedikal Mühendisliği, SHMYO) dersler içerikleri ve ders planlarında iyileştirmeler yapılmaktadır. Program çıktıları mezun görüşleri alınarak gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir (SHMYO). Düzenli olarak ders değerlendirme anketleri yapılarak geri bildirim alınmakta ve birim kurullarında değerlendirilmektedir.

2023 KAR'da Kurumda tüm eğitim programlarını kapsayarak yürütülen ölçme değerlendirme süreci bulunması, kurumun güçlü yan olarak belirlenmiştir. Ölçme değerlendirme yöntemleri tüm dersler için tanımlanmış ve bilgi paketinde paylaşılmıştır. Ayrıca Akademik Sınav Otomasyon Sistemi (ASOS) bazı birimlerde uygulamaya alınarak sınav analizleri yapılmaya ve raporlanmaya başlamıştır. Sistemin genişletilerek tüm üniversiteye yaygınlaşma çalışmaları sürdürülmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Program çıktıları bu mekanizmalar ile izlenmekte ve ilgili paydaşların görüşleri de alınarak güncellenmektedir.

## Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi

Kurumda eğitim ve öğretim süreçleri Rektör ve eğitim-öğretimden sorumlu Rektör Yardımcısı'ndan oluşan üst yönetimin koordinasyonunda yürütülmektedir. Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin etkin şekilde yürütülmesini desteklemek amacıyla Süreç Çalışma Grubu yeniden yapılandırılmış, Eğitim-Öğretim ana süreci ile alt alt süreçler tanımlanmıştır. Süreçlerin yönetimi için Süreç Yönetim Sistemi (SYS-Ensemble) kullanılmaya başlamıştır. Ayrıca Öğrenme ve Öğretme Değerlendirme Merkezi (İMÖDEM) kurularak sürece destek sağlanmıştır.

2023 KAR'da Üst yönetimin sürecin her noktasında bulunması ve hakim olması kurumun güçlü yönü olarak ifade edilmiştir. Yönetim değişikliği sonrasında da üst yönetimin eğitim süreçlerine hakimiyeti, desteği ve geliştirmeye yönelik çabaları güçlü olarak devam etmektedir.

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

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

### Öğretim yöntem ve teknikleri

Kurum, öğrenci merkezli öğrenme yaklaşımlarını benimsemekte ve bunları çeşitli öğretim yöntemleriyle uygulamaktadır. Uygulamalı eğitim, proje tabanlı öğrenme, grup çalışmaları, ödev, vaka çalışması gibi yöntemlerin birçok birimde kullanıldığı ders bilgi paketlerinde görülmektedir. 2023 KAR'da teorik derslerin yoğun olduğu birimlerde öğrenci merkezli öğretim yöntem ve tekniklerin uygulanmaması gelişmeye açık yön olarak tanımlanmıştır. Uygulamaya dayanan Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi, Güzel Sanatlar Tasarım ve Mimarlık gibi fakültelerde uygulamaların ve öğrenci merkezli yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Bu kapsamda Tıp Fakültesinde "Akran Eğitici Projesi" ile Dönem VI öğrencilerinin daha önceki dönem öğrencilerine mentorluk yapması ve bu şekilde eğitim ve ölçme-değerlendirme süreçlerinde aktif rol alması sağlanmıştır. Hukuk Fakültesi'nde de bir grup öğrenci ile uygulamalı tahkim eğitim programı yapılmıştır. İletişim Fakültesi, İnsan Bilimleri Fakültesi gibi teorik derslerin daha yoğun olduğu birimlerde bilgi paketleri incelendiğinde daha çok anlatım ve soru-cevap şeklinde sınıf içi tartışmaların öğrenim tekniği olarak kullanıldığı görülmüştür. Öğrenci merkezli öğrenim açısından çabanın olduğu ancak teorik derslerin yoğun olduğu birimlerde bu açığın devam ettiği gözlenmiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Programların genelinde öğrenci merkezli öğretim yöntem teknikleri tanımlı süreçler doğrultusunda uygulanmaktadır.

### Ölçme ve değerlendirme

Kurumda ölçme ve değerlendirme süreçleri, "Ölçme ve Değerlendirme Yönergesi" doğrultusunda yürütülmektedir. Dersleri ölçme-değerlendirme yöntemleri ders bilgi paketinde tanımlanmıştır. Uygulamalı eğitimlerde performans değerlendirmesinin standardizasyonu amacıyla "Mesleki Uygulamalar Ölçme ve Değerlendirme Rehberi" hazırlanmıştır. 2023 KAR'da Ölçme ve değerlendirme araçlarının ders kazanımları ve program yeterlikleri ile ilişkilendirilmemesi gelişmeye açık yön olarak tanımlanmıştır. Bu konuda kurumda Akademik Sınav Otomasyon Sistemi (ASOS) uygulamaya alınmış, öncelikle Tıp Fakültesi'nde pilot uygulama olarak başlamış daha sonra kurum içinde yaygınlaştırılmaya başlanmış, 2025 yılında ASOS kullanan birim sayısı 13, program sayısı 50'ye yükselmiştir. ASOS ile sınav sonrası detaylı raporlamalar yapılarak sınav değerlendirilebilmektedir. Bu şekilde ders kazanımları ile ölçme araçları ilişkilendirilebilmekte ve hangi oranda ders kazanımına ulaşıldığı hesaplanabilmektedir. ASOS kullanmayan bazı birimlerde (örneğin, SBF-Odiyoloji) manuel olarak ölçme araçları ile ders kazanımları eşleştirilmektedir. ASOS'un uygun olan diğer birimlere de yaygınlaştırılması önerilir.

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

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

Kurum, öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi süreçlerini şeffaf, sistematik ve mevzuata uygun biçimde yürütmektedir. Ayrıca, ulusal ve uluslararası öğrenci hareketliliğinde kredi kaybını önlemeye yönelik uygulamaları süreçlerine entegre etmiştir. Üniversiteye öğrenci kabulü, YÖK ve üniversitenin ilgili yönetmelikleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi yalnız “muafiyet” ve “intibak” ile ilişkilendirilmiştir. Kurum içi ve kurum dışından gelen talepler “Yatay Geçiş Yönergesi” kapsamında yürütülmektedir. Başvuran öğrencilerin daha önce aldıkları dersler, stajlar ve akademik kazanımlar ilgili akademik birimlerde oluşturulan komisyonlar tarafından ders içerik uyumu, kredi eşdeğerliliği ve AKTS uyumu açısından değerlendirilerek muafiyet ve intibak işlemleri yapılmaktadır. Ancak, mikro-kredilendirme sistemleri ya da serbest öğrenme (non-formal/informal yollarla edinilmiş bilgi ve beceriler) kapsamında tanıma ve kredilendirme uygulamalarına dair bir örneğe rastlanmamıştır.

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

### **Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma**

Kurum, yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma süreçlerini YÖK mevzuatına uygun olarak yürütmektedir. Mezunlarına diplomalarıyla birlikte Diploma Eki sunarak, uluslararası tanınırlık ve şeffaflık sağlamayı amaçlamaktadır. Mezuniyet, sertifikalandırma ve diploma süreçlerine yönelik ayrıntılı işlemler “Diploma, Diploma Eki ve Diğer Mezuniyet Belgeleri Yönergesi”ne uygun olarak yürütülmektedir. Mezuniyet durumundaki öğrencilerin gerekli AKTS yükünü tamamlamaları, staj ve uygulama koşullarını yerine getirmeleri ve program yeterliliklerini sağlamaları temel kriterler olarak uygulanmaktadır. Öğrencilerin durumları Öğrenci Bilgi Sisteminde kontrol edildikten sonra ilgili akademik birim kurullarınca karara bağlanmaktadır. Kurum ayrıca, öğrencilerin akademik gelişimlerini desteklemek amacıyla Çift Anadal (ÇAP) ve Yandal programları sunmaktadır. 2025 öğretim yılı içinde ÇAP ile ilgili mevzuat güncellenerek olanakların genişletilmesi yönünde çalışmalar yürütülerek sistem iyileştirilmiştir.

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

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

### **Öğrenme ortam ve kaynakları**

Kurumda eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkin şekilde yürütülmesini desteklemek amacıyla sınıf, laboratuvar, stüdyo, klinik uygulama alanları ve kütüphane gibi öğrenme ortamları ile basılı ve dijital öğrenme kaynakları öğrencilerin kullanımına sunulmaktadır. 2023 KAR’da öğrencilerin çalışma alanlarının (kütüphane ve okuma alanları gibi) öğrenci sayısı da göz önüne alınarak artırılması önerilmiştir. Kurum, 2025 yılı itibari ile 4500 oturma kapasitesi olan, 11172 m<sup>2</sup>’lik kütüphane alanına sahiptir. 100.741 basılı kitap, 1.048.575 e-kitap, 105.178 e-dergi, 42 veri tabanı üyeliğine bulunmaktadır. Kütüphane 7/24 hizmet vermektedir. 2023’ten günümüze dek eğitim ortam ve kaynaklarının her yıl büyüyerek kapsamının genişletildiği izlenmiştir. Kurumun öğrencilerin kütüphane hizmetlerinden memnuniyetini ölçtüğü web sayfasında anketler sekmesinde 2022 yılına ait “Kütüphane Hizmetleri Değerlendirme Anketi” sonucu yer almaktadır. Bu anketin yenilenmesi ve kullanıcılardan geri bildirim alınarak iyileştirmelere yansıtılması önerilir.

Ayrıca 2023 KAR’da gelişmeye açık yan olarak belirtilen laboratuvar ve klinik uygulamaların bazı

birimlerde artan öğrenci sayısını karşılayabilecek kapasitede olmayışı, bazı birimlerde (Psikoloji bölümü) fiziksel olarak karşılanırsa da genel olarak çeşitli eğitim araç ve gereçleri arttırılarak , dijital ve teknolojik alt yapı güçlendirilerek ve randevu sistemleri kullanılarak iyileştirmeler yapılmış, öğrencilerin uygulama alanlarından daha efektif olarak yararlanacak şekilde “öğrenci-kapasite” dengesi oluşturulmuştur.

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

### **Akademik destek hizmetleri**

2023 KAR’da öğrencilerin akademik sorunlarının çözümünü, kariyer planlamalarını ve bilimsel araştırmalarını destekleyen akademik danışmanlık yaklaşımının üniversitede benimsenmiş olması güçlü yön olarak belirtilmiştir. Bu işleyiş benze şekilde devam etmektedir. Kurumda akademik danışmanlık işlemleri “Ön Lisans/Lisans Öğrenci Danışmanlığı Yönergesi” kapsamında her öğrenciye bir danışman atanarak yüz yüze ve/veya çevrim içi erişimle yürütülmektedir. KAR’da Akademik danışmanlık alan öğrencilere yönelik memnuniyet anketlerinin yeterince yapılmaması da gelişmeye açık yan olarak belirtilmiştir. Kurumun 2025 KIDR’inde 2020 yılından itibaren düzenli anketlerin yapıldığı belirtilmiş ve 2025 yılında lisans öğrencilerinin akademik danışmanlıktan genel memnuniyetinin %63olarak belirtilmiştir. Web sayfasında 2020-2023 yılı anket sonuçları bulunmaktadır. KIDR ve web sayfasındaki sonuçlar ele alındığında akademik danışmanlık öğrenci memnuniyetinin lisans düzeyinde %59.4 - %63.8 bandında değiştiği, mezuniyet sonrası eğitimde ise memnuniyetin %95'e yükseldiği izlenmektedir. Lisans düzeyi akademik danışmanlığa yönelik öğrenci memnuniyeti sonuçları da ele alınarak daha fazla iyileştirme faaliyetlerine gereksinim olduğu görülmektedir.

Kurumda Kariyer Merkezi öğrencilerin kariyer planlamalarına destek olan uygulamalar ve eğitimler gerçekleştirmektedir. Özgeçmiş hazırlama, mülakat teknikleri gibi konularda hem grup eğitimleri ile hem de bireysel olarak destek sağlanmaktadır. Öğrenci memnuniyet anketi kapsamında merkezin uygulamaları değerlendirilmektedir. Anket sonuçlarının ve değerlendirmelerin web sayfası veya KIDR’de paylaşılması hizmetin değerlendirilebilmesi açısından önerilir.

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

### **Tesis ve altyapılar**

Kurumda 1800 kişilik kız ve 556 kişilik erkek yurtları; her yerleşkede yemekhane ve kantinler bulunmaktadır. Yemekhane ve servis ulaşım hizmeti özel firmalardan hizmet olarak alınmaktadır. 2023 KAR’da üniversite yerleşkelerinde güncel koşullara uygun yemekhane, teknoloji donanımlı çalışma alanları, bilişim hizmetleri ve güçlü bir uzaktan eğitim altyapısının olması ile yerleşke içerisinde sosyalleşme imkanlarının öğrencilerin ihtiyaçları gözetilerek tasarlanmış olması güçlü yönler olarak tanımlanmıştır. Var olan alt yapının geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Yerleşkelerde sunulan tesis ve alt yapılara yönelik memnuniyet öğrenci, akademik ve idari personele yapılan anketler ile ölçülmektedir. Ulaşımında yeni servis güzergahları belirlenmiş, yemekhanelerde ücretsiz kahvaltı, ek ikramlar gibi iyileştirmeler yapılmıştır. Medipol Yardım Masası (MYM) platformu tam olarak kullanıma alınmış, alt yapı ve tesislere yönelik kullanıcılardan gelen taleplerin bu platform aracılığı ile toplanması, değerlendirilmesi sağlanarak düzenlemeler yapılmaktadır.

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

### **Dezavantajlı gruplar**

Kurum, dezavantajlı öğrenci gruplarına sunulacak hizmetlerin çerçevesini tanımlayan “Engelli Öğrenci Politikası”nı belirlemiştir. Kurum genelinde Engelli Öğrenci Ofisi olması yanı sıra bazı fakültelerde de (örneğin, Sağlık Bilimleri Fakültesi) temsilci veya komisyonlar oluşturularak birim bazında destekler sağlanmaktadır. 2023 KAR’da dezavantajlı, kırılgan ve az temsil edilen grupların (engelli, yoksul, azınlık, göçmen vb.) eğitim olanaklarına erişiminin eşit düzeyde sağlanması güçlü yön olarak belirtilmiştir. Kurum bu bağlamda “akran destek öğrencisi” uygulamaları yapmakta, sınavlarda ek süre tanınması, büyütülmüş punto ile sınav materyali hazırlanması, okutman desteği sağlanması gibi uygulamalar ile öğrencilere destek vermektedir.

KAR’da, engelli öğrenciler için kütüphanenin erişilebilirliğinin yeterli olmaması ise gelişmeye açık yön olarak tanımlanmıştır. 2025 yılında, görme engelli öğrencilerin akademik kaynaklara daha kolay erişiminin sağlanması için görme engelli destek istasyonunun daha aktif kullanılmasını sağlayan bir yeniden konumlandırma yapılmıştır. 2026 yılında da bu istasyonun sayısının ikiye çıkarıldığı ve teknolojik alt yapısının daha iyi olduğu bilgisi edinilmiştir. Yapılan iyileştirmeler hakkında “Engelli Öğrenci Memnuniyet Anketi” yolu ile geri bildirim alındığı ve 2022 yılında %53.6 olan memnuniyet oranının 2025 yılı itibari ile %84.6’ya yükseldiği görülmüştür.

**Olgunluk Düzeyi:** Dezavantajlı grupların eğitim olanaklarına erişimine yönelik uygulamalar izlenmekte ve dezavantajlı grupların görüşleri de alınarak iyileştirilmektedir.

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

Kurumda sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı koordinasyonunda öğrenci toplulukları ile gerçekleştirilmektedir. 2025 yılı itibari ile öğrenci kulübü sayısı 134, öğrenci kulüpleri tarafından gerçekleştirilen faaliyet sayısı da 664’tür. 2025 yılı içinde öğrenci kulüplerinin çeşitli işlemlerini dijital ortamda gerçekleştirebileceği Elektronik Sağlık Kültür ve Spor Sistemi (E-SKS) kurulmuş, 2025 yılı itibari ile pilot çalışmaları aktif öğrenci kulüpleri öğrencileri ile gerçekleştirilmiş, eksikler belirlenmiş, belirlenen eksiklikler ilgili yazılım firmasına iletilmek sureti ile sistemin geliştirme çalışmaları sürdürülmeye devam etmektedir. 2023 KAR’da kulüp faaliyetlerinin ofis çalışmaları için tahsis edilmiş fiziki mekân ve donatılara ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. 2024 ve 2025 KIDR’de fiziksel mekan gelişimine yönelik bir veriye rastlanmamıştır. Bu nedenle bu alanın gelişmeye açık yön olarak devam ettiği kanaatine varılmıştır. KAR’da ayrıca, 2024-2025 Eğitim- Öğretim yıl için kulüp sürekliliği ve etkinlik başarılarının performansının ölçülmesinin planlandığı kurum tarafından ifade edilmiştir denilmektedir. E-SKS ile bu konuda bir ilerleme kaydedilmiş olsa da henüz tüm kulüp faaliyetlerinin değerlendirilebileceği aşamaya gelmemiştir.

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

## **4. Öğretim Kadrosu**

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

Kurumda öğretim elemanlarının atama, yükseltme ve görevlendirme süreçleri 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu, ilgili yönetmelikler ve "Medipol Üniversitesi Akademik Yükseltme ve Atama

Yönergesi” ile “Yabancı Uyruklu Öğretim Elemanı İstihdamıyla İlgili Usul ve Esaslar” çerçevesinde yürütmektedir. Akademik kadro talebi, birim düzeyinde yapılan ihtiyaç analizleri gerekçelendirilerek rektörlüğe iletilmekte ve değerlendirme sonrası ilana çıkılarak süreç yürütülmektedir. 2023 KAR’da “Kurum vizyonunun araştırma üniversitesi olmak olarak belirlenmesine rağmen kurumun politikaları ile uyumlu atama ve yükseltme yönergesinin bulunmaması” gelişmeye açık yön olarak belirtilmiştir. Bu konuda Kurum tarafından, 2024 yılında

“Akademik Yükseltme ve Atama Yönergesi” güncellendiği ve akademik personel memnuniyet anketleriyle atama-yükseltme sürecinin değerlendirildiği ifade edilmiştir. Ancak gerçekleştirilen işlemlerin kurumun politikasına hizmet edecek ve bu politikayı güçlendirecek nitelikte olmadığı izlenmiş, gelişmeye açık yön olarak devam ettiği görülmüştür. 2025 KIDR’de yabancı uyruklu öğretim elemanlarının istihdamında YÖK mevzuatına uygun hareket edildiği, ayrıca öğretim elemanı ihtiyacının karşılanamadığı durumlarda veya özel uzmanlık gerektiren derslerde, 2547 sayılı Kanun’un 31., 40/a ve 40/d maddeleri uyarınca kurum dışından ders saat ücretli öğretim elemanı görevlendirildiği ve 2024-2025 eğitim-öğretim yılı itibarıyla 543 ders saat ücretli öğretim elemanı görevlendirildiği belirtilmektedir. Ancak bu şekilde görevlendirilen öğretim elemanlarının yıl/yarıyıl sonunda performans değerlendirmelerinin yapıldığına yönelik kanıt görülememiştir.

Kurumda ders görevlendirmelerinde eğitici uzmanlık alanları ile verdikleri dersler arasında uyum gözetilmekte, görevlendirme aşamasında diploma, özgeçmiş ve ilgili akademik belgeler talep edilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun tüm alanlar için tanımlı ve paydaşlarca bilinen atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri uygulanmakta ve karar almalarda (eğitim-öğretim kadrosunun işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmeleri vb.) kullanılmaktadır

### **Öğretim yetkinlikleri ve gelişimi**

Kurumda, akademik personele yönelik kurumsal uyum sürecini desteklemek amacıyla “Dijital Oryantasyon” ve eğitici yetkinliklerinin geliştirilmesi için “Eğitici Eğitimi” programları yürütülmektedir. Akademik Oryantasyon, Enocta sistemi üzerinden online olarak yürütülmekte ve kurum tarihçesi, bilgi güvenliği, sosyal yaşam, kalite, bilgi sistemleri ve otomasyonu (EBYS) konularını kapsamaktadır. 2023 KAR’da “Öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme süreçlerine yönelik eğiticinin eğitimi seminerlerinin düzenli ve periyodik bir şekilde yapılmaması” ve “kurumun tamamına yayılan ve öğretim yetkinlikleri gelişimini takip ve analiz eden tanımlı bir mekanizma gözlemlenememiş” olması gelişmeye açık yön olarak belirtilmiştir. Bu kapsamda eğitici eğitimi programı, 2025 yılı itibarı ile online olarak tüm yıl boyunca ulaşılabilecek nitelikte ve çok sayıda eğitim konularını kapsayan bir platform şekline getirilmiştir. Ayrıca 2024 yılında Enocta sistemine geçirilerek daha kapsamlı raporlamalar yapılabilir hale dönüştürülmüştür. 2025 KIDR’de de belirtildiği şekilde ve eklenen kanıtlardan bu sisteme 2918 kişinin kaydolduğu ancak 271 kişinin hedeflenen programı “Başarılı” olarak tamamladığı görülmektedir. Kurum genelinde temel eğitici eğitimi programı olarak tanımlanmış bu sistemin etkin kullanımına yönelik değerlendirme ve iyileştirme kanıtları görülememiş, gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, programın ihtiyaç analizleri yapılarak ve katılımcı geri bildirimleri alınarak güncellenmesi ve yapılandırılması önerilir. Bunun yanı sıra, öğretim yetkinliği gelişimine yönelik faaliyetlerinin öğretim kalitesi üzerindeki etkisine ilişkin somut çıktıların da yeterince ortaya konmadığı görülmektedir. Eğitim sonrası kazanımların öğrenci geri bildirimleri ya da akademik başarı göstergeleriyle ilişkilendirilmediği, öğretim elemanlarının bireysel gelişim planlarının kurumsal izleme sistemlerine entegre edilmediği söylenebilir. Bu durum, sürekli iyileştirme süreçlerinin daha yapılandırılmış biçimde işletilmesine ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Öğretim elemanlarının mesleki gelişimine kurumda düzenlenen ulusal ve uluslararası akademik etkinlikler de destek olmaktadır. 2025 yılında kurumda 5’i uluslararası olmak üzere 37 bilimsel toplantı gerçekleştirilmiştir.

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

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

2023 KAR’da “Üniversitedeki öğretim elemanlarının öğrenme ve öğretme ortamlarındaki performansları için takdir ve ödüllendirmelerine yönelik izleme ve iyileştirme çalışmalarının

olmayışı” gelişmeye açık yön olarak belirtilmiştir. Kurumda” Akademik Performans Değerlendirme Yönergesi” 2026 yılı başında güncellenmiş, araştırma yanı sıra eğitim ve hizmet faaliyetlerinin de teşvik edilerek ödüllendirileceği planlamaların 2026 yılı içinde gerçekleştirileceği KİDR’de ifade edilmiştir. 2026 yılı içinde yönerge kapsamında eğitim faaliyetlerine yönelik izleme yapıldığı belirtilse de eğitim-öğretim performansının takdir-tanıma ve ödüllendirilmesine yönelik kurum geneline yaygınlaşmış bir uygulama görülememiştir. Bu konudaki gelişmeye açık yön benzer şekilde devam etmektedir.

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

## C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

### 1. Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları

#### Araştırma süreçlerinin yönetimi

İstanbul Medipol Üniversitesi'nin araştırma süreçlerini 2022–2026 Stratejik Planı, araştırma-geliştirme politikası ve kurumsal araştırma yönetim yapısı doğrultusunda yürüttüğü anlaşılmıştır. Kurumun araştırma-geliştirme yaklaşımında yenilikçilik, girişimcilik, teknoloji transferi, uygulamalı bilimlere katkı, toplumsal fayda ve endüstri ile iş birliği boyutlarının öne çıktığı görülmektedir. Kurumun 2025 yılında Yükseköğretim Kurulu tarafından araştırma üniversitesi adayı olarak izleme sürecine dahil edilmesi, Ar-Ge süreçlerinin kurumsal öncelik düzeyini artıran ve araştırma yönetim yapısının daha sistematik, veri temelli ve performans odaklı işletilmesini gerektiren önemli bir gelişmedir. 2025 KİDR'de sunulan bilgiler ve çevrim içi saha ziyaretinde yapılan açıklamalar doğrultusunda, kurumun araştırma politikası, teşvik mekanizmaları, süreç haritası, performans izleme sistemi ve araştırma kaynaklarını araştırma üniversitesi göstergeleriyle uyumlu hale getirmeye yönelik çalışmalar yürüttüğü görülmüştür.

Kurumda araştırma faaliyetleri, araştırma ve geliştirmeden sorumlu Rektör Yardımcısı koordinasyonunda; Teknoloji Transfer Ofisi, Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu, Sağlık Bilim ve Teknolojileri Araştırma Enstitüsü, TEKMER, Uygulama ve Araştırma Merkezleri ve akademik birimler aracılığıyla yürütülmektedir. 2025 KİDR'de, Medipol Bilimsel Araştırma Merkezi'nin kurulması, üniversite-sanayi-kamu iş birlikleri kapsamında kümelenme faaliyetlerinin yürütülmesi, TTO paydaş ilişkilerinin izlenmesi ve iş birliği süreçlerine ilişkin sözleşme/protokol dokümanlarının KBYS'de yayımlanması gibi gelişmelere yer verilmiştir. Bu gelişmeler, araştırma süreçlerinin dış paydaş ilişkileri, iş birliği ve ticarileşme boyutlarıyla desteklendiğini göstermektedir.

Kurumda Ar-Ge organizasyon yapısının tanımlandığı, araştırma süreçlerinde görev alan birim ve yapıların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirildiği görülmektedir. 2025 yılı içerisinde farklı araştırma ve uygulama birimlerine ilişkin dokümanların yayımlanması ve revize edilmesi, araştırma süreçlerinin dokümantasyon ve kalite güvence sistemiyle ilişkilendirilmesi bakımından olumlu bir gelişmedir. Bununla birlikte, bu doküman güncellemelerinin süreç performansı, karar alma ve iyileştirme çıktılarıyla ilişkisinin daha görünür biçimde izlenmesi önerilir.

2025 KİDR'de, araştırma politikalarının güncel araştırma ekosistemi, stratejik plan hedefleri ve araştırma üniversitesi adaylığı süreci doğrultusunda gözden geçirilmeye başlandığı ve Eğitim, Araştırma ve Diğer Kurumsal Politikalar Komisyonunun bu süreçte rol aldığı ifade edilmiştir. Bu çalışmalar sonucu, ilgili birimlerin katılımıyla toplantılar yapıldığı ve politika metninin geliştirilmesine yönelik görüşlerin değerlendirildiği politikaların güncellendiği görülmüştür.

Araştırma süreçlerinin yönetimi açısından önemli gelişmelerden biri, araştırma süreç haritasının güncellenmesidir. Ayrıca birim bazlı süreç başlıklarının belirlendiği, süreç taslaklarının ilgili araştırma birimlerinin görüşleri doğrultusunda geliştirildiği izlenmiştir. Bununla birlikte, süreç kartları ve performans göstergelerinin tüm araştırma birimlerinde standart biçimde işletilmesi ve izleme sonuçlarının karar alma ve iyileştirme süreçlerine yansıtılması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

2023 KAR'da gelişmeye açık alan olarak belirtilen Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin kurumsallaşması konusunda ilerleme sağlandığı görülmektedir. KİDR'de sunulan bilgiler ve çevrim içi saha ziyaretinde yapılan açıklamalar doğrultusunda, UAM'lara ilişkin misyon-vizyon, yönetim kurulu ve danışma kurulu bilgilerinin web ortamında görünür hale getirildiği; merkezlerin UAM Koordinatörlüğü çatısı altında daha bütüncül bir yapıya kavuşturulduğu anlaşılmıştır.

Toplantı kararlarının web sayfasında yayımlanması, merkez faaliyetlerinin izlenmesi ve toplantı/karar takip mekanizmalarının güçlendirilmesi, kurumsallaşma ve şeffaflık açısından olumlu değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, planlı bütçe uygulamasının ve paydaş danışma kurullarından alınan geri bildirimlerin faaliyet planlarına, karar kayıtlarına ve iyileştirme uygulamalarına etkisinin uygulama sonuçları üzerinden daha açık gösterilmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Son üç akademik yıla ilişkin UAM faaliyet verileri, merkezler arasında aktiflik düzeyi bakımından farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Sürekli Eğitim, Uzaktan Eğitim, Sürdürülebilir Kalkınma ve Sağlık Sistemleri gibi bazı merkezlerde düzenli faaliyet yürütüldüğü; buna karşılık bazı merkezlerde faaliyet sayılarının sınırlı kaldığı veya bazı yıllarda faaliyet bulunmadığı görülmüştür. Bu nedenle aktifliği düşük merkezler için hedef, faaliyet planı, izleme göstergesi ve iyileştirme aksiyonlarının daha sistematik biçimde izlenmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Merkezlere özgü planlı bütçe yönetimi konusunda “Merkezler Özel Bütçe Taslağı’nın hazırlandığı ve merkez özelinde bütçe takibi için altyapı oluşturulmaya başlandığı kurum tarafından sunulan kanıt dosyasında görülmüştür. Ancak uygulamanın kısmi ilerleme düzeyinde olduğu dikkate alındığında, performansa dayalı bütçe tahsisi modelinin uygulama sonuçlarıyla birlikte izlenmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurumda araştırma faaliyetlerinin izlenmesi ve veri temelli yönetilmesi amacıyla AVESİS yanında kullanılan Akademik Performans Sistemi’nin geliştirilerek kullanıma alınması, yayın, proje, patent ve diğer akademik çıktıların kurumsal düzeyde izlenmesi bakımından olumlu değerlendirilmiştir. Sistemin araştırma yönetimine etkisinin birim bazlı performans analizleri, hedef gerçekleştirmeleri ve iyileştirme kararları üzerinden daha görünür hale getirilmesi önerilir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda araştırma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliği ile ilişkili sonuçlar izlenmekte ve önlemler alınmaktadır.

## **İç ve dış kaynaklar**

İstanbul Medipol Üniversitesi’nin araştırma-geliştirme faaliyetleri için fiziki, teknik ve mali kaynak oluşturma konusundaki kurumsal sahiplenmesini sürdürdüğü görülmüştür. 2023 KAR’da güçlü yön olarak belirtilen TTO, BAP ve SABİTA merkezli araştırma kaynakları yapısının 2025 yılında da devam ettiği; araştırma kaynaklarının stratejik plan hedefleri, araştırma kapasitesinin artırılması, dış kaynaklı projelerin yaygınlaştırılması, uluslararasılaşma ve çok disiplinli araştırmaların teşviki doğrultusunda planlandığı anlaşılmaktadır. Kurumun YÖK tarafından aday araştırma üniversitesi olarak gösterilmesi, araştırma kaynaklarının daha stratejik ve performans odaklı yönetilmesi bakımından önemli bir gelişmedir.

Kurumda araştırma-geliştirme bütçesinin lisansüstü burslar, BAP destekleri, yayın teşvikleri, kütüphane ve veri tabanı giderleri, fikri mülkiyet giderleri, araştırmacı hareketlilik destekleri ve Ar-Ge amaçlı akademik personel giderleri gibi kalemler üzerinden izlendiği görülmektedir. BAP destekleri, desteklenen proje sayıları, bilimsel etkinlik katılım destekleri, dış kaynaklı proje bütçeleri, yayın teşvikleri ve fikri mülkiyet giderleri gibi göstergelerin yıllık bazda takip edilmesi, araştırma kaynaklarının izlenmesine yönelik kurumsal bir mekanizmanın bulunduğunu göstermektedir. 2025 KİDR’de kurum bünyesinde Uygulama ve Araştırma Merkezleri, laboratuvarlar ve SABİTA’nın araştırma altyapısına katkı sunduğu, TTO bünyesindeki prototipleme laboratuvarlarının ise akademisyenler, girişimciler ve dış paydaşlar için destekleyici bir kaynak oluşturduğu belirtilmiştir. TTO laboratuvarlarının girişimciler, akademisyenler ve öğrencilerden gelen tasarım ve üretim taleplerini karşılaması, araştırma altyapısının aktif kullanımına ilişkin olumlu bir örnek olarak değerlendirilmiştir.

BAP desteklerinin artırılması, kurumun araştırma kaynaklarını güçlendirme yaklaşımını sürdürdüğünü göstermektedir. 2025 yılında BAP destek bütçesi 2024 yılına göre %16,84 oranında

artmış, bilimsel etkinlik katılım desteği ise 2025 yılında %461,45 oranında arttığı izlenmiştir. BAP bursiyer desteğinin artırılması, ek bütçe desteklerinin sürdürülmesi, TÜBİTAK/TÜSEB tarafından desteklenmeyen ancak BAP'a yönlendirilen projeler için kaynak sağlanması ve yüksek performanslı araştırmacılara BAP Sanal Kotası tanımlanması olumlu iyileştirmeler olarak değerlendirilmiştir. Bu uygulamalar, araştırma kaynaklarına ilişkin izleme sonuçlarının destek mekanizmalarına ve kaynak tahsisine yansıtıldığını göstermesi bakımından önemlidir.

Araştırma altyapısının web sayfası, cihaz bilgileri, laboratuvar olanakları ve 360° sanal tur uygulamalarıyla görünür hale getirilmesine yönelik çalışmalar, KAR'da belirtilen araştırma kaynaklarının görünürlüğünün artırılması önerisine karşılık gelen bir gelişmedir. Bu kapsamda araştırma altyapısının görünürlüğünün artırılması, TTO laboratuvarlarının aktif kullanımı ve BAP desteklerinde yapılan iyileştirmeler, kurumun araştırma kaynaklarını izleme ve iyileştirme döngüsü içinde ele aldığını göstermektedir. Bununla birlikte, web sayfası güncelleme çalışmalarının tamamlanma düzeyi, laboratuvar ve cihaz altyapısının kullanım verileri ve kaynak tahsisi ile araştırma çıktıları arasında ilişki kurulmaya başlandığı görülmekle birlikte, bu ilişkinin tüm altyapı ve merkezler düzeyinde daha sistematik raporlanması önerilir.

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

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

2025 KİDR'de kurumun araştırma üniversitesi adaylığı doğrultusunda doktora programlarını araştırma kapasitesinin geliştirilmesi açısından öncelikli gördüğü ifade edilmiştir. Kurumda 46 doktora programının devam ettiği, bu programlarda 688 doktora öğrencisinin öğrenim gördüğü belirtilmiştir. 2023 KAR'da 815 olarak belirtilen doktora öğrenci sayısının 2025'te 688 olarak raporlanması bu değişimin nedenlerinin ve program bazlı dağılımının izlenmesi önerilir.

Doktora tezlerinin BAP tarafından desteklenmesi yönündeki uygulamanın sürdüğü ve önemli ölçüde geliştirildiği görülmüştür. 2025 yılında, BAP kapsamında doktora tezlerine sağlanan proje desteği ve mali kaynağın bir önceki yıla göre artırılması, doktora düzeyindeki araştırma kapasitesini destekleyen olumlu bir uygulama olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca 2025 yılında iki dönem halinde sağlanan lisansüstü teşvik bursları kapsamında doktora öğrencilerinin de desteklenmesi, araştırmacı insan kaynağının geliştirilmesi açısından olumlu bulunmuştur.

Doktora öğrencilerinin ulusal araştırma fonlarına yönlendirilmesi ve TÜBİTAK 1002 başvurularının BAP yönergesiyle teşvik edilmesi, doktora düzeyinde araştırma kültürünü destekleyen, iyileştirmeye yönelik bir mekanizma olarak izlenmiştir. Bu kapsamda öğrencilerin proje yazma, bağımsız araştırma yürütme ve fon yönetimi deneyimi kazanmalarının desteklendiği görülmüştür. Ayrıca doktora sonrası araştırma olanaklarının TÜBİTAK 2219, MSCA çağrıları, laboratuvar projeleri ve kurum içi akademik istihdam imkânlarıyla desteklenmesi, araştırmacı insan kaynağının sürdürülebilirliği açısından olumlu değerlendirilmiştir. Doktora mezunlarının kurum bünyesinde akademik kadrolara dahil edilmesine ilişkin örnekler(Eczacılık Fakültesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü örneği), doktora sonrası kariyer gelişiminin desteklendiğini göstermektedir.

KİDR'de, doktora programları kapsamında yayın, proje, patent ve benzeri akademik faaliyetlerin gerçekleştirildiği ve bu çıktıların enstitüler tarafından izlendiği belirtilmiştir. Özellikle Sağlık Bilimleri Enstitüsünde yayın, atıf, patent, proje, bilimsel etkinlik katılımı, teşvik ve burs verilerinin takip edildiği; Fen Bilimleri Enstitüsünde ise tezlerden üretilen yayınlar ile makale/patent/faydalı model şartına bağlı çıktıların izlendiği anlaşılmaktadır. Bu durum, doktora programlarının araştırma çıktılarının değerlendirilmesine yönelik bir izleme yaklaşımının bulunduğunu göstermektedir.

Fen Bilimleri Enstitüsünde doktora tez savunması öncesinde makale kabulü, patent veya faydalı model onayı şartının uygulanması, doktora çalışmalarının bilimsel çıktı üretme kapasitesini

artırmaya yönelik güçlü bir mekanizma olarak görülmüştür. KİDR’de, bu uygulamaya ilişkin çıktıların enstitü yönetimleri tarafından takip edildiği belirtilmiş; FBE tez-yayın verileri de bu izleme yaklaşımını destekleyen kanıt olarak sunulmuştur..Bununla birlikte bu izlemenin program bazlı yayın, atıf, patent, proje ve mezun istihdamı göstergeleriyle daha sistematik biçimde raporlanması önerilir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda doktora programları ve doktora sonrası imkanlarının çıktıları düzenli olarak izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

## 2. Araştırma Yetkinliği, İş birlikleri ve Destekler

### Araştırma yetkinlikleri ve gelişimi

2025 KİDR’de kurumun araştırma yetkinliklerini geliştirmeye yönelik faaliyetlerini sürdürdüğü ve bu faaliyetleri araştırma üniversitesi adaylığı vizyonu ile ilişkilendirmeye çalıştığı görülmüştür. Akademik yükseltme ve atama süreçlerinin araştırma performansı ve akademik yetkinlik esas alınarak yürütülmesi olumlu olmakla birlikte, araştırma üniversitesi hedefiyle uyumlu güncellenmiş kriterlerin henüz tamamlanmadığı anlaşılmıştır. Bu sürecin tamamlanarak uygulama sonuçlarının izlenmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

SABİTA ve MEDİTAM tarafından gerçekleştirilen sempozyum, eğitim, çalıştay, sertifikalı eğitim ve misafir araştırmacı kabulü gibi faaliyetler, araştırma ortamının disiplinler arası etkileşim ve dış paydaş katılımı bakımından desteklendiğini göstermektedir. TTO koordinasyonunda yürütülen eğitimlerin proje destekleri, fikri mülkiyet, girişimcilik, klinik araştırmalar, üniversite-sanayi iş birliği ve ulusal/uluslararası fon programları gibi başlıklarda yapılandırılması, araştırmacıların dış fonlara erişim ve proje geliştirme kapasitesini artırmaya yönelik olumlu bir uygulama olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun 2025 yılında araştırmacılara ve öğrencilere yönelik desteklerini fakülte ziyaretleri, proje fikir toplantıları, mentorluk, ideathon, hackathon, hızlandırma programları ve TÜBİTAK 2209-A/B başvuruları gibi faaliyetlerle çeşitlendirdiği izlenmiştir. Bu çalışmaların ulusal ve uluslararası proje başvurularına, Horizon projelerine yönelime, lisans düzeyinde araştırma kültürünün yaygınlaştırılmasına ve öğrenci-akademisyen-sektör etkileşimine katkı sağladığı değerlendirilmiştir. 2023 KAR’da önerilen eğitim faaliyetlerinin sonuçlarının izlenmesi konusunda ise TTO eğitimleri sonrası memnuniyet geri bildirimlerinin alınması ve faaliyetlerin patent başvuruları ile ödül çıktılarıyla ilişkilendirilmesi bu konuda yapılmış iyileştirmeler olarak değerlendirilmiştir. Ancak, kurumda eğitim ve mentorluk faaliyetlerinin etki analizinin daha sistematik yapılması; bu faaliyetlerin proje kabul oranı, dış fon başarısı, yayın, patent, girişim ve birim bazlı yayılım göstergeleriyle ilişkilendirilmesi önerilir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar izlenmekte ve izlem sonuçları öğretim elemanları ile birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

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

2025 KİDR’de sunulan bilgiler, kurumun 2023 KAR raporunda belirtilen ulusal ve uluslararası araştırma iş birliklerini geliştirmeye devam ettiğini göstermektedir. TTO’nun sanayi paydaşlarıyla iş birlikleri, danışmanlık/proje ortaklıkları, analiz hizmetleri ve yeni paydaş temasları yürütmesi; üniversite-sanayi ve üniversite-kamu iş birliği kapsamında Ar-Ge, yenilik projeleri ve akademik danışmanlık faaliyetlerinin sürdürülmesi olumlu değerlendirilmiştir. Klinik araştırmalar alanındaki yeni sözleşmeler ve uluslararası iş birlikleri de sağlık alanındaki güçlü yapının devam ettiğini göstermektedir. Ayrıca Erasmus+, MSCA, COST, EMBO, NATO ve British Council TNE gibi programlar kapsamındaki proje başvuruları ve kabul edilen projeler ile Secure ISAC ve “6G ve

Ötesi Haberleşme Teknolojileri Kümesi” gibi örneklerin, kurumun çok paydaşlı ve uluslararası araştırma ağlarındaki konumunu güçlendirdiği izlenmiştir.

Kurumun üniversiteler, teknoparklar, sanayi kuruluşları ve farklı sürdürülebilirlik paydaşlarıyla iş birliği toplantıları gerçekleştirdiği; farklı akademik birimlerden örneklerin sunulmasıyla araştırma iş birliklerinin kurum geneline yaygınlaştırılması yönünde ilerleme sağlandığı görülmüştür. Bununla birlikte, bu iş birliklerini bütünsel biçimde yönlendiren yazılı bir strateji veya eylem planının açık biçimde sunulmadığı; mevcut kanıtların daha çok faaliyet, toplantı, başvuru, protokol, danışmanlık ve proje örneklerine dayandığı izlenmiştir. İş birliklerinin stratejik öncelikler, hedef sektörler/ülkeler, sorumlu birimler, kaynak planlaması, yıllık performans hedefleri ve izleme göstergeleriyle nasıl ilişkilendirildiğinin gösterilmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Ayrıca kurumun araştırma ağlarına katılımı, çok paydaşlı projeleri ve kümelenme faaliyetleri ortak araştırma faaliyetleri bakımından olumlu örnekler olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, ulusal ve uluslararası ortak lisansüstü programlar, ortak araştırma birimleri ve bu yapılardan üretilen ortak yayın, ortak proje, ortak patent, araştırmacı hareketliliği ve dış fon çıktılarının bütüncül biçimde izlendiğine ilişkin kanıtların daha görünür hale getirilmesi önerilir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda ulusal ve uluslararası düzeyde kurum içi ve kurumlar arası ortak programlar ve ortak araştırma faaliyetleri izlenmekte ve ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

### 3. Araştırma Performansı

#### Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

2025 KİDR’de araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi alanında daha sistematik ve çok boyutlu bir yapının oluşturulduğu görülmüştür. Stratejik Plan 2022–2026 kapsamında araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yönelik performans göstergelerinin tanımlandığı; araştırma performansının yayın, proje, iş birliği, fon kaynakları, fikri mülkiyet, sıralama sonuçları ve çıktı odaklı göstergeler üzerinden yıllık bazda izlendiği anlaşılmıştır.

Kurumun 2025 yılında Ar-Ge hedefleri gerçekleşme oranının %75 olduğu; göstergelerin üstün başarı, başarılı, orta düzey başarı, durağanlık ve hedef altında gerçekleşme düzeylerine göre sınıflandırıldığı belirtilmiştir. Bu durum, araştırma performansının yalnızca başarı göstergeleri üzerinden değil, hedef altında kalan alanlarla birlikte izlendiğini göstermesi bakımından olumlu değerlendirilmiştir. KİDR’de sunulan bilgiler ve çevrim içi saha ziyaretinde yapılan açıklamalar doğrultusunda, hedef altında kalan göstergelere ilişkin bazı kök neden açıklamalarının yapılması, izleme ve iyileştirmelerin yapıldığına işaret etmektedir. Bununla birlikte, bu açıklamaların somut iyileştirme aksiyonları, sorumlu birimler, takvim ve izleme göstergeleriyle daha sistematik biçimde ilişkilendirilmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun 2025 yılı itibarıyla Akademik Performans Sistemi’ni kullanıma alması, araştırma performansının bireysel, birim ve kurum düzeyinde izlenmesine yönelik önemli bir gelişme ve iyileştirme faaliyeti olarak görülmüştür. Sistem üzerinden yayın, proje, patent, ödül, atıf ve diğer akademik faaliyetlerin izlenebilmesi; Scopus, Web of Science ve YÖKSİS gibi veri kaynaklarıyla ilişkilendirme yapılabilmesi, 2023 KAR’da yer verilen AVESİS temelli izleme yaklaşımının daha bütüncül bir akademik performans yönetimi altyapısına dönüştürüldüğünü göstermektedir. Ancak, Akademik Performans Sistemi verilerinin karar alma ve iyileştirme süreçlerine etkisinin de gösterilmesi önerilir.

Araştırma ve proje çıktıları bakımından kurumun 2025 yılında güçlü bir performans sergilediği görülmektedir. Ulusal ve uluslararası yayınlar, atıflar ve yapay zekâ/dijitalleşme alanındaki yayın sayıları araştırma üretkenliğini desteklemektedir. 2024 yılına kadar açıklanan Q değerlerinde Q1

yayın sayısındaki artış ve Q4 yayın sayısındaki azalma, yayın niteliğinin izlenmesi açısından olumlu bir gösterge olarak değerlendirilmiştir.

Fikri ve sınai mülkiyet performansının kurumun güçlü yönlerinden biri olarak devam ettiği görülmüştür. Patent başvurusu ve tescil sayıları, PatentEffect 2024 raporundaki sonuçlar ve YÖK Üniversite İzleme ve Değerlendirme Genel Raporu'nda olumlu sonuçlanan patent sayısında tüm üniversiteler arasında üst sırada yer alınması, kurumun fikri mülkiyet alanındaki güçlü performansını desteklemektedir. Patent başvurusu ve tescil performansının lisanslama ve ticarileşme süreçleriyle ilişkilendirilmeye başlandığı; 2025 yılında patent ticarileştirme sözleşmelerinin imzalandığı çevrim içi saha ziyaretinde ifade edilmiştir.

Kurumun THE, URAP, Scimago, RUR, Webometrics, QS ve THE Impact gibi ulusal ve uluslararası sıralama sistemleri üzerinden konumunu izlediği görülmüştür. Times Higher Education ile yapılan iş birliği toplantısı aracılığıyla uluslararası sıralamalarda gelişime açık alanların belirlenmeye yönelik çalışmalar yapılması iyileştirme faaliyeti olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'nde yaşanan gerilemeye ilişkin nedenlerin ve iyileştirme aksiyonlarının da daha açık biçimde ortaya konması önerilir

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda araştırma performansı izlenmekte ve ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

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

2025 KİDR'de, öğretim elemanı ve araştırmacı performansının değerlendirilmesinin daha kurumsal ve sistematik bir yapıya kavuşturulduğu görülmüştür. Akademik Performans Değerlendirme Yönergesi ile öğretim elemanlarının yıllık akademik faaliyetlerinin değerlendirilmesine ilişkin usul ve esasların tanımlandığı; Kurum Akademik Performans Değerlendirme Komisyonu ve birim akademik performans değerlendirme komisyonları aracılığıyla sürecin yürütüldüğü belirtilmiştir. Bu yapı, performans değerlendirme sürecinin yalnızca teşvik ve ödüllendirme boyutuyla sınırlı kalmayıp kurumsal mevzuat ve komisyon yapısıyla desteklendiğini göstermektedir.

Kurumda 2026 yılı içinde öğretim elemanlarının performanslarının Akademik Performans Sistemi üzerinden izlenmeye başlanması önemli bir gelişme olarak değerlendirilmiştir. Sistem aracılığıyla araştırma, eğitim-öğretim ve kurumsal hizmet faaliyetlerine ilişkin performansın puanlandığı, yöneticiler tarafından değerlendirildiği ve bireysel performans göstergelerinin izlenebildiği belirtilmiştir. Bu uygulamanın bireysel ve kurumsal performansın bütüncül biçimde değerlendirilmesine katkı sağlayacağı görülmüştür.

Akademik faaliyetlerin teşvik edilmesine yönelik Bilimsel Faaliyetleri Teşvik Yönergesi ve Akademik Teşvik Sistemi Kılavuzu'nun 2025 yılında güncellenmesi, kurumun araştırma üniversitesi adaylığı hedefiyle uyumlu bir iyileştirme olarak izlenmiştir. Teşvik sisteminin Scopus veri tabanı, Q1-Q2 nitelikli yayınlar, dünya üniversite sıralamaları ve araştırma üniversitesi göstergeleriyle uyumlu olacak şekilde yapılandırılması; uluslararası ve indeksli yayınların, Scopus/WoS endeksli konferans katılımlarının ve patent/tasarım lisanslama faaliyetlerinin desteklenmesi, araştırma niteliği ve ticarileşme kapasitesini artırmaya yönelik olumlu adımlar olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca yüksek etkili araştırmacılara BAP Sanal Kotası tanımlanması, performans değerlendirme ve teşvik mekanizmalarının nitelikli çıktı üretimiyle ilişkilendirildiğini göstermektedir.

Akademik personelin performans değerlendirme ölçütlerine ilişkin memnuniyetinin artış göstermesi, değerlendirme sisteminin akademik personel tarafından genel olarak kabul gördüğüne işaret etmektedir. Akademik Performans Sistemi'nin yeni uygulanmaya başlamış olması nedeniyle henüz sistemin öğretim elemanlarının gelişim planlarına, mentorluk süreçlerine, araştırma hedeflerine, ödüllendirme mekanizmalarına ve birim bazlı iyileştirme kararlarına nasıl yansıdığı

izlenememiştir.

**Olgunluk Düzeyi:** Öğretim elemanlarının araştırmageliştirme performansı izlenmekte ve öğretim elemanları ile birlikte değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

## D. TOPLUMSAL KATKI

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

#### Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi

Kurumda toplumsal katkı faaliyetleri, 2022-2026 Stratejik Planı doğrultusunda yürütülmekte olup toplumsal gelişime katkı sağlamak üniversitenin temel stratejik amaçlarından biri olarak tanımlanmıştır. Bu doğrultuda toplumsal katkı faaliyetlerinin planlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik süreçler oluşturulmuş; 2023 yılında kurulan Toplumsal Katkı Komisyonu aracılığıyla faaliyetlerin koordinasyonu ve yönetimi kurumsal bir yapıya kavuşturulmuştur. Toplumsal Katkı Politikası doğrultusunda yürütülen çalışmaların Kalite Akreditasyon Ofisi, Sürekli Eğitim Merkezi, Sürdürülebilir Kalkınma ve İkiz Dönüşüm Merkezi, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, BAP Koordinatörlüğü ve çeşitli uygulama ve araştırma merkezleri tarafından desteklendiği görülmüştür.

2023 KAP'ta toplumsal katkı süreçlerinin yürütülmesine yönelik politika ve organizasyonel yapıların oluşturulduğu, ancak toplumsal katkı yaklaşımının kurum geneline yayılması ve süreçlerin sistematik biçimde yerleşmesine yönelik çalışmaların başlangıç aşamasında olduğu ifade edilmiştir. Ara değerlendirme kapsamında incelenen kanıtlar ve gerçekleştirilen görüşmelerde, bu doğrultuda önemli iyileştirmelerin hayata geçirildiği görülmüştür. Toplumsal Katkı Komisyonu bünyesinde karar takip mekanizmasının oluşturulduğu, çalışma gruplarının kurulduğu, komisyonun temsil gücünü artırmak amacıyla yeni üyelerin görevlendirildiği ve iç-dış paydaş katılımının artırıldığı izlenmiştir.

Toplumsal katkı faaliyetlerinin yönetiminde izleme ve değerlendirme anlayışının güçlendirildiği görülmektedir. Komisyon tarafından alınan kararların gerçekleşme düzeylerinin takip edildiği, 2024 yılında alınan kararların %93,18'inin, 2025 yılında ise %93,5'inin hayata geçirildiği belirlenmiştir. Ayrıca toplumsal katkı faaliyetlerinin görünürlüğünü artırmaya yönelik çalışmalar yürütüldüğü, öğrenci katılımının teşvik edildiği, paydaş analizlerinin gerçekleştirildiği ve toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin kurumsal envanter oluşturulmasına yönelik uygulamaların başlatıldığı anlaşılmaktadır.

Kurumun toplumsal katkı süreçlerini stratejik plan hedefleri, performans göstergeleri ve komisyon çalışmaları ile ilişkilendirerek yönettiği görülmektedir. Toplumsal katkı faaliyetlerinin etki odaklı yönetimine yönelik uygulamaların kurum genelinde güçlendirilmesi önerilir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliği ile ilişkili sonuçlar izlenmekte ve önlemler alınmaktadır.

#### Kaynaklar

Kurumda toplumsal katkı faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine yönelik mali, fiziki, teknik ve insan kaynaklarının çeşitli mekanizmalar aracılığıyla desteklendiği görülmüştür. Toplumsal katkı faaliyetlerinin yürütülmesinde akademik ve idari insan kaynağının yanı sıra uygulama ve araştırma merkezleri, Teknoloji Transfer Ofisi, TEKMER, Sürekli Eğitim Merkezi ve öğrenci topluluklarının aktif rol aldığı anlaşılmaktadır.

2023 KAR'da toplumsal katkı faaliyetleri için ihtiyaç duyulması halinde kaynak sağlandığı belirtilmekle birlikte, toplumsal katkıya özgü ayrılmış bir bütçenin bulunmadığı ifade edilmiştir. Ara değerlendirme sürecinde incelenen kanıtlarda bu konuda iyileştirme gerçekleştirildiği görülmüştür. Toplumsal Katkı Komisyonu projeleri için özel bütçe tanımlandığı, 2025 yılı için proje başına 50.000 TL destek sağlandığı, 2026 yılında ise bu desteğin 60.000 TL'ye yükseltildiği belirlenmiştir.

Ayrıca toplumsal katkı projelerine ayrılan bütçenin kullanım düzeyinin izlendiği görülmektedir. 2024 yılında desteklenen proje sayısının 19 olduğu ve bütçe kullanım oranının %53,52 düzeyinde gerçekleştiği, 2025 yılında ise desteklenen proje sayısının 26'ya yükseldiği ve bütçe kullanım oranının %88,7'ye ulaştığı anlaşılmaktadır. Bu durum toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik kaynak kullanımının hem arttığını hem de daha etkin yönetildiğini göstermektedir.

Toplumsal katkı faaliyetlerinde yalnızca kurumsal kaynakların değil, dış paydaşlar tarafından sağlanan desteklerin de kullanıldığı görülmüştür. Üniversite-sanayi iş birlikleri, sponsorluk anlaşmaları, TEKNOFEST paydaşlığı, TTO ve TEKMER faaliyetleri ile çeşitli uygulama ve araştırma merkezlerinin yürüttüğü çalışmaların toplumsal katkı faaliyetlerine kaynak çeşitliliği sağladığı anlaşılmaktadır.

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

## 2. Toplumsal Katkı Performansı

### Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Kurumda toplumsal katkı performansının 2022-2026 Stratejik Planı kapsamında belirlenen performans göstergeleri aracılığıyla izlendiği görülmektedir. Toplumsal katkı faaliyetlerinin Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ilişkilendirildiği, yıllık faaliyet raporları ve komisyon çalışmaları aracılığıyla değerlendirmelerin gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

2023 KAR'da toplumsal katkı faaliyetlerinin gerçekleştirildiği, ancak faaliyetlerin tüm birimlerde sistematik olarak izlenmesi ve çıktı-etki düzeyinde değerlendirilmesine yönelik uygulamaların yeterince gelişmediği belirtilmiştir. Ayrıca faaliyetlere ilişkin girdi ve çıktı değerlendirmelerini içeren kanıtların sınırlı olduğu ve sonuçların sistematik biçimde izlenmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Bu doğrultuda kurum tarafından önemli iyileştirmeler gerçekleştirildiği görülmüştür. Toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin merkezi bir envanter oluşturulmuş, akademik birimlerden standart veri setleri toplanmış ve faaliyetlerin kurumsal düzeyde yürütülmesine yönelik uygulamalar hayata geçirilmiştir. Ara değerlendirme döneminde 20 akademik birimden elde edilen veriler doğrultusunda 250'nin üzerinde toplumsal katkı faaliyetinin kayıt altına alındığı, faaliyetlerin tematik dağılımlarının, sürdürülebilir kalkınma amaçları ile ilişkilerinin ve çıktı düzeylerinin analiz edildiği görülmüştür.

Kurumda toplumsal katkı faaliyetlerinin yalnızca sayı bazlı değil, sonuç ve etki boyutlarıyla da izlenmesine yönelik uygulamaların geliştirildiği anlaşılmaktadır. MEDKOM tarafından yürütülen hizmetlerde memnuniyet verilerinin değerlendirilmesi, lisansüstü tezlerin sürdürülebilir kalkınma amaçları ile eşleştirilmesi, toplumsal katkı ödülleri uygulamasının başlatılması, çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde somut çıktıların izlenmesi ve Genetik Hastalıklar Değerlendirme Merkezi tarafından yürütülen test ve danışmanlık hizmetlerinin kayıt altına alınması bu kapsamda önemli uygulamalar olarak değerlendirilmektedir.

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda toplumsal katkı performansı izlenmekte ve ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

## E. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İstanbul Medipol Üniversitesi, 2016 yılında YÖKAK Kurumsal Dış Değerlendirme, 2020 yılında Kurumsal İzleme, 2023 yılında da Kurumsal Akreditasyon Programı'na dahil olmuştur. 2023 yılında "Tam Akreditasyon" ile sertifikalandırılmıştır. Kurumsal Akreditasyon Programı Ara Değerlendirme kapsamında yapılan değerlendirme sürecinde Takımımız 2023, 2024, ve 2025 Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarını, 2023 Kurumsal Akreditasyon Raporu, 2022-2026 Stratejik Planı, YÖKAK Kurum Gösterge Raporlarını, Kurum web sitesini incelemiştir.

Kurumun son 3 yılda 2023 KAR raporunu da göz önünde bulundurarak geliştirmeye açık yanlarına ilişkin raporlara yansıyan önerileri de dikkate alan birçok çözüm oluşturduğu ve uygulamaya koyduğu gözlenmiştir.

Liderlik, yönetim ve kalite ana başlığında; Kalite Koordinatörlüğü'nü ayrı bir birim olarak tanımlamış, Kalite Komisyonu'nu temsiliyeti arttıracak şekilde yeniden yapılandırmış, birim kalite komisyonlarını da oluşturarak koordineli olarak çalışmalarını sağlamıştır. Stratejik Amaçlar ve Kalite Yönetim Sistemini bütünleştiren Bütünleşik Kalite Yönetişim Sistemi'ni yapılandırmış ve tüm Kuruma yaygınlaştırma çalışmalarını yürütmüştür. Satın alınan ve yenilenen bilgi yönetim sistemleri ile süreçleri dijital ortama taşımak ve tüm süreçler için sürekli veri akışını sağlayacak entegrasyonu sağlamayı hedeflemiştir. Ana süreç ve alt süreçleri tanımlamak için kapsamlı bir çalışma yürütmüş, Süreç Çalışma Kurulu desteği ile tamamlanma aşamasında büyük bir yol almıştır. Ancak süreçlerin performans göstergeleri tanımlanarak izlenmesi ve iyileştirilmesi basamaklarında henüz eksiklikler olduğu görülmüştür. Mezunlar ile ilişkilerde de Mezun İzleme Sistemi kurulmuş, ancak henüz mezunlara ulaşmada yetersizlikler olduğu izlenmiştir. Uluslararasılaşma, Kurumun güçlü yönlerindendir. 2025 yılı itibari ile tüm öğrencilerin %30'unun uluslararası öğrencilerdir. Gerek üniversitede eğitim gören öğrencilere sağlanan desteklerin, gerekse de öğrenci mobilitesinin güçlenerek arttığı görülmüştür.

Eğitim ve öğretim ana başlığında; Kurumun eğitim süreçlerine öncelik verdiği anlaşılmaktadır. Öğrenci ve akademik personel geri bildirimleri ile programların güncellendiği ve öğrenci merkezli eğitim yöntemleri ile eğitim kalitesinin arttırılmaya çalışıldığı görülmektedir. Eğitim süreçlerine yönelik yeni satın alınan yazılımlar ile izleme ve değerlendirmenin daha etkin olarak yapılabileceği öngörülmektedir. Gerek program gerekse de ders çıktılarına ulaşım, ölçme-değerlendirme ile ilgili konularda bazı birimlerde güzel örnekler olmasına rağmen kurum geneline yayılmış sistematik uygulamalara ihtiyaç olduğu, mikro-kredilendirme ve serbest öğrenme ile edinilen bilgi, beceri ve yetkinliklerin tanınmasına yönelik stratejiler geliştirmeye ihtiyaç duyduğu izlenmiştir.

Araştırma ve geliştirme ana başlığında; Kurumun disiplinler arası ve kurumlar arası araştırma iş birliklerini desteklediği, ulusal bazda kamu ve özel sektörle iş birliği protokolleri ile çok sayıda proje yürüttüğü, akademisyenlerin araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik eğitim ve BAP desteği sağladığı görülmüştür. TTO, BAP ve SABİTA gibi güçlü araştırma merkezleri aracılı araştırma kaynaklarının artarak sürdüğü görülmüştür. Çok sayıda uluslararası iş birlikleri ve uluslararası proje başvuru ve kabulü vardır. Ayrıca, Kurum 2025 yılında YÖK tarafından aday araştırma üniversitesi olarak gösterilmiştir.

Toplumsal katkı ana başlığında; Kurumun bulunduğu şehre ve bölgeye insan gücü gelişimi, bilimsel katkı, kültürel miras açısından katma değer sağlayan çok sayıda faaliyeti olduğu gözlenmiştir.

Kurumsal Akreditasyon Raporu, Değerlendirme Takımının ortak görüşleri ile hazırlanmıştır. Değerlendirmeler ile öneriler raporun ilgili bölümlerinde ayrıntılı olarak yansıtılmaya çalışılmış, güçlü yönleri ile geliştirmeye açık yönleri 4 ana başlık altında aşağıda ayrıca listelenmiştir

### 2. Liderlik, Yönetişim ve Kalite

## **Güçlü Yönler**

- PUKÖ döngüsüne dayalı Bütünleşik Kalite Yönetişim Sistemi'nin oluşturulmuş ve kurumsal süreçlere entegre edilmiş olması,
- Üst yönetimin kalite süreçlerini doğrudan izlemesi, Kalite Koordinatörlüğünün kurulması ve düzenli değerlendirme toplantılarının yürütülmesi,
- Kurul ve komisyonların geniş paydaş temsiliyetiyle yapılandırılması ve 2025 yılında yeni kurul/komisyonların oluşturulması,
- Üst yönetimin kalite güvencesi çalışmalarını sahiplenmesi ve katılımcı yönetim anlayışını sürdürmesi,
- Değişim Yönetimi Politikası'nın oluşturulmuş olması,
- Yeni program açılışları ve mevcut programların güncellenmesinde küresel eğilimler, sürdürülebilirlik ve iş gücü piyasası ihtiyaçlarının dikkate alınması,
- Bütünleşik Kalite Yönetişim Sistemi Yönergesi'nin yürürlüğe alınması,
- Süreçlerin, sorumlulukların ve yetkilerin tanımlanmış olması, süreç kartları, Süreç Veri Takip Formu ve BKYS rehberi gibi araçlarla izleme altyapısının oluşturulması.
- Üniversitede stratejik yönetim yaklaşımı doğrultusunda yerleşik bir stratejik planlama kültürü olması
- Performans yönetiminin bilişim sistemleriyle desteklenmesine yönelik gelişmelerin olması
- Medipol Akademi platformu aracılığıyla personele sunulan geniş kapsamlı eğitim içeriği
- Süreç ve alt süreçlerin, uzaktan eğitim süreçleri dâhil olmak üzere büyük ölçüde tanımlanmış olması; sorumlulukların, iş akışlarının, yönetim ve sahiplenme mekanizmalarının yazılı hale getirilerek benimsenmesi, süreç yönetimi açısından güçlü bir altyapı oluşturulması
- Uluslararası öğrenci sayısının yüksek olması

## **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**

- Bazı kurul ve komisyonların web sayfalarında çalışma esasları, toplantı tarihleri, kararları ve izleme sonuçlarına ilişkin yeterli bilgi ve belge bulunmaması
- Öğrenci taleplerinin hangi mekanizmalarla değerlendirildiği, izlendiği ve iyileştirmeye dönüştürüldüğüne ilişkin sistematik kanıtların sınırlı olması
- Liderlik anketlerinden elde edilen verilerin analizine, iyileştirme kararlarına ve kapanan döngülere ilişkin somut kanıtların sınırlı olması
- Değişim Yönetimi Politikasının uygulanma sonuçlarının izlenmesine ilişkin kanıtların sınırlı olması
- Birim İç Değerlendirme Raporlarının kurumsal düzeyde kamuoyu ile sistematik biçimde paylaşılmaması
- Geri bildirim yönetimi prosedürünün uygulama sonuçlarının ve iyileştirme etkisinin yeterince görünür olmaması
- Stratejik performans göstergelerinin izleminde hedefe ulaşılmadığı durumlarda yapılan planlamalar, iyileştirme faaliyetlerinin kanıtlarının görülememesi
- Bilgi yönetim sistemlerinin entegrasyonun kurumsal düzeyde tamamlanmaması
- Süreç performans göstergeleri ile henüz süreç izlem ve iyileştirmelerinin tamamlanmamış olması
- Paydaş görüşlerinden doğan kararların izlenmesi, uygulamaya aktarılması ve sonuçlarının ölçülmesine yönelik sistematik kanıtların görülememesi
- Mezun Bilgi Sistemi'ne kayıtlı mezun sayısının düşük olması
- Uluslararasılaşma birimlerinin web görünürlüğü, faaliyet raporlarının erişilebilirliği ve iş akışı şemalarının paylaşımının yetersiz olması

## **3. Eğitim ve Öğretim**

### **Güçlü Yönler**

- Dış paydaşların programların tasarım ve onayı sürecine katılımı
- AKTS kredilerinin öğrenci iş yükü olarak gerçekliğinin izlenmesine yönelik üniversite genelinde öğrencilere AKTS İş Yüğü Anketleri ile öğrenci görüşü alınması
- Üst yönetimin eğitim süreçlerine hakimiyeti, desteğı ve geliştirmeye yönelik çabaları
- Öğrencilerin akademik sorunlarının çözümünü, kariyer planlamalarını ve bilimsel araştırmalarını destekleyen akademik danışmanlık yaklaşımının üniversitede benimsenmiş olması

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

- Program çıktılarının ne ölçüde gerçekleştiğinin izlenebilmesinin tüm fakültelere yaygınlaştırılarak kurum genelinde tanımlı, standart bir izleme ve iyileştirme mekanizmasının yürütülmemesi
- Ders öğrenme kazanımlarına ulaşılmasının kurum genelinde tanımlı bir değerlendirme ve uygulamasının bulunmaması
- ÇAP ve yan dal yapan öğrenci sayılarının arttırılması ve yapılan düzenlemelerin etkisinin değerlendirilmemesi
- Teorik derslerin yoğun olduğu birimlerde öğrenci merkezli öğretim yöntem ve tekniklerin Kurum geneline yaygın olarak uygulanmaması
- Ölçme ve değerlendirme araçlarının ders kazanımları ve program yeterlikleri ile ilişkilendirilmesinin Kurum geneline yaygınlaşmaması
- Mikro-kredilendirme sistemleri ya da serbest öğrenme (non-formal/informal yollarla edinilmiş bilgi ve beceriler) kapsamında tanıma ve kredilendirme uygulamalarının bulunmaması
- Kulüp faaliyetlerinin ofis çalışmaları için tahsis edilmiş fiziki mekâna ihtiyaç olması
- Kurum genelinde temel eğitici eğitimi programı olarak tanımlanmış sistemin etkin kullanımına yönelik değerlendirme ve iyileştirme kanıtlarının görülebilmesi
- Üniversitedeki öğretim elemanlarının öğrenme ve öğretme ortamlarındaki performansları için takdir ve ödüllendirmelerine yönelik izleme ve iyileştirme çalışmalarının yeni başlamış olması

## **4. Araştırma ve Geliştirme**

### **Güçlü Yönler**

- Araştırma süreçlerinin stratejik plan, Ar-Ge politikası ve kurumsal araştırma yönetim yapısı doğrultusunda yürütülmesi
- Araştırma süreç haritasının güncellenmesi ve Uygulama/Araştırma Merkezlerinin UAM Koordinatörlüğü çatısı altında daha bütüncül bir yapıya kavuşturulması
- Araştırma üniversitesi adaylığı süreciyle uyumlu olarak Ar-Ge süreçlerinin veri temelli ve performans odaklı geliştirilmesi
- TTO, BAP, SABİTA, TEKMER, Uygulama ve Araştırma Merkezleri ve akademik birimler aracılığıyla güçlü araştırma yönetim yapısının sürdürülmesi ve araştırma kaynaklarının stratejik hedeflerle ilişkilendirilmesi
- BAP destek bütçesi, bilimsel etkinlik katılım desteğı, doktora tezi destekleri ve bursiyer desteklerinin artırılması
- Doktora tezlerinin BAP destekleri ve lisansüstü teşvik burslarıyla desteklenmesi
- Doktora öğrencilerinin TÜBİTAK 1002 gibi ulusal araştırma fonlarına yönlendirilmesi ve doktora sonrası araştırma imkânlarının desteklenmesi
- SABİTA, MEDİTAM ve TTO aracılığıyla araştırmacılara yönelik eğitim, çalıştay, sempozyum, mentorluk ve proje geliştirme desteklerinin sürdürülmesi
- Araştırmacı ve öğrencilere yönelik proje fikir toplantıları, ideathon, hackathon, hızlandırma programları ve TÜBİTAK 2209-A/B başvuruları ile araştırma kültürünün desteklenmesi
- TTO aracılığıyla sanayi, kamu, klinik araştırma ve uluslararası araştırma iş birliklerinin geliştirilmesi
- Secure ISAC, uluslararası fon programları ve “6G ve Ötesi Haberleşme Teknolojileri Kümesi”

gibi çok paydaşlı araştırma ağlarında yer alınması

- Araştırma performansının yayın, proje, dış fon, fikri mülkiyet, sıralama sonuçları ve stratejik hedef göstergeleri üzerinden çok boyutlu izlenmesi
- Akademik Performans Sistemi'nin kullanıma alınarak yayın, proje, patent, ödül, atıf ve akademik faaliyetlerin bireysel, birim ve kurum düzeyinde izlenebilmesi
- Öğretim elemanı ve araştırmacı performansının Akademik Performans Değerlendirme Yönergesi, komisyon yapısı ve Akademik Performans Sistemi aracılığıyla sistematik biçimde değerlendirilmesi
- Bilimsel Faaliyetleri Teşvik Yönergesi ve Akademik Teşvik Sistemi Kılavuzu'nun Scopus, Q1-Q2 yayınlar, araştırma üniversitesi göstergeleri ve ticarileşme hedefleriyle uyumlu biçimde güncellenmesi

## **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**

- Süreç kartları ve performans göstergelerinin tüm araştırma birimlerinde fiilen işletilmesi ve izleme sonuçlarının karar alma süreçlerine yansıtılmaması
- UAM paydaş danışma kurulu geri bildirimlerinin faaliyet planlarına, karar kayıtlarına ve iyileştirme uygulamalarına nasıl yansıtıldığının daha açık gösterilmesi
- Merkezlere ayrılan kaynakların performans göstergeleri, bütçe kullanımı ve araştırma çıktılarıyla birlikte izlenmemesi
- Aktifliği düşük merkezler için hedef, faaliyet planı, izleme göstergesi ve iyileştirme aksiyonlarının daha sistematik biçimde izlenmesi ihtiyacı
- Araştırma altyapısı, laboratuvar ve cihaz kullanım verilerinin araştırma çıktılarıyla ilişkilendirilerek izlenmemesi.
- Kaynak tahsisinin performans göstergeleri, bütçe kullanımı ve araştırma çıktılarıyla birlikte daha sistematik değerlendirilmemesi
- Doktora öğrenci sayısındaki değişimin nedenlerinin ve program bazlı dağılımının analiz edilmesi ve çıktıların yayın, atıf, patent, proje ve mezun istihdamı göstergeleriyle daha sistematik raporlanması
- Araştırma üniversitesi hedefiyle uyumlu akademik yükseltme ve atama kriterlerinin tamamlanarak uygulama sonuçlarının izlenmesi
- Eğitim ve mentorluk faaliyetlerinin proje kabul oranı, dış fon başarısı, yayın, patent, girişim ve birim bazlı yayılım göstergeleriyle ilişkilendirilmemesi
- Ulusal ve uluslararası araştırma iş birliklerini yönlendiren kurum düzeyinde yazılı strateji veya yıllık eylem planının açık biçimde sunulmaması
- Ortak lisansüstü programlar, ortak araştırma birimleri, ortak yayın, ortak patent, araştırmacı hareketliliği ve dış fon çıktıların bütüncül biçimde izlenmemesi
- Hedef altında kalan göstergelere ilişkin kök neden açıklamalarının somut aksiyon planı, sorumlu birim, takvim ve izleme göstergeleriyle ilişkilendirilmemesi
- Patent başvurusu ve tescil performansının lisanslama, ticarileşme, sanayi ortaklı patent ve ekonomik/toplumsal etki göstergeleriyle daha güçlü ilişkilendirilmemesi
- Akademik Performans Sistemi sonuçlarının öğretim elemanlarının gelişim planları, mentorluk süreçleri, araştırma hedefleri ve birim bazlı iyileştirme kararlarıyla ilişkilendirilmemesi
- Performans değerlendirme sonuçlarının bireysel gelişim, ödüllendirme, araştırma hedefleri ve kurumsal iyileştirme süreçlerine etkisinin sistematik olarak izlenmemesi

## **5. Toplumsal Katkı**

### **Güçlü Yönler**

- Toplumsal katkı faaliyetlerinin yürütülmesinde akademik ve idari insan kaynağının yanı sıra uygulama ve araştırma merkezleri, Teknoloji Transfer Ofisi, TEKMER, Sürekli Eğitim Merkezi ve öğrenci topluluklarının aktif rol alması
- Toplumsal katkı faaliyetinin kayıt altına alınması, tematik dağılımlarının, sürdürülebilir

kalkınma amaçları ile ilişkilerinin ve çıktı düzeylerinin analiz edilmesi

### **Geliştirmeye Açık Yonler ve Oneriler**

- Toplumsal katkı faaliyetlerinin etki odaklı yönetimine yönelik uygulamaların kurum genelinde güçlendirilmesi