

Kurumsal Akreditasyon Raporu

KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ

Değerlendirme Takımı

PROF. DR. HÜSEYİN GÜÇLÜ YAVUZCAN (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. MEHMET EMİN ARICI (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. BELMA AKŞİT (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DR. ÖĞRETİM ÜYESİ BAHAR ÇELİK (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. AYTEKİN ÇÖKELEZ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. TAYFUR BAYAT (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

FAKÜLTE SEKRETERİ HASANASLAN TÜRK (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

DAİRE BAŞKANI DR. YUSUF GOCUK (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

NESLİHAN KINIK (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

ÖZET

1. Özet

Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından Kadir Has Üniversitesinin Kurumsal Akreditasyon Programı başvurusunu değerlendirmek üzere oluşturulan KAP Değerlendirme Takımı, YÖKAK tarafından belirtilen takvimine uygun olarak Ağustos 2022 döneminde çalışmalarına başlamıştır. Öncelikle, Kurumun 2018 Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR), 2021 Kurumsal İzleme Raporu (KİR) ile 2020 ve 2021 Kurumsal İç Değerlendirme Raporu (KIDR) ve Performans Göstergeleri üzerinde kapsamlı değerlendirmeler yürütülmüştür. Söz konusu süreç sırasında KAP Değerlendirme Takımı 4 kez çevrimiçi toplanmıştır. Kadir Has Üniversitesi Yönetimi ile temasa geçilerek, Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamında yürütülecek faaliyetler ile çevrimiçi ön ziyaret ve yüz yüze saha ziyareti programlarının detaylarına ilişkin görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

KGBR, KIR, KIDR ve performans göstergelerinin değerlendirilmesi sonucunda, ön ziyaret ve saha ziyaretine yön verebilmesi açısından KAP Değerlendirme Takımı üyelerince belirlenen ilave bilgi ve belge talepleri Üniversiteye iletilmiştir. Üniversite, KAP Değerlendirme Takımına gerekli kolaylığı sağlayarak istenilen ilave bilgi ve belgeler ile Üniversitenin bilgi yönetim sistemlerine ilişkin sistem giriş bilgilerini sunmuştur.

Üniversite ile iş birliği içerisinde hazırlanan ön ziyaret programı kapsamında 25.10.2022 tarihinde çevrimiçi ön ziyaret gerçekleştirilmiştir. Söz konusu ziyaret kapsamında, Rektör ve Üst yönetim ile toplantının ardından Üniversitenin Kalite Komisyonu ile toplantı yürütülmüş ve Rektör tarafından Üniversitede kalite süreçlerinin durumu hakkında sunum yapılmıştır. Ardından, Rektör ile Takım Başkanı arasında yapılan görüşme ile 20-24 Kasım 2022 tarihinde yapılacak saha ziyareti programının detayları değerlendirilmiştir.

20-24.11.2022 tarihinde gerçekleştirilen yüz yüze saha ziyareti kapsamında, sıfırıncı gün öğleden sonra Değerlendirme Takımı İstanbul'a ulaşmış ve kendi arasında toplantı yaparak ziyaret planı kapsamındaki çalışmaları gözden geçirilmiştir. Kurumsal Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Ölçütlerini dikkate alarak Üniversitenin değerlendirilmesine yönelik takım içi tutarlılığı sağlanmış ve takım üyelerinin ön değerlendirmeleri ele alınmıştır.

Birinci gün öğleden önce Rektör ve Üst Yönetim ile görüşülerek Üniversitenin kalite güvence sistemi ve eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetsel süreçlerle ilgili konular görüşülmüş ve KİDR'nda tam olarak açıklanamayan veya tereddüde düşülen hususlar takım başkanı tarafından gündeme getirilerek açıklığa kavuşturulması sağlanmıştır. Daha sonra mütevelli heyet başkanı ile çevrimiçi görüşme yapılarak Üniversitenin yönetsel süreçlerindeki görev paylaşımı ve kurum kalite güvencesi sistemi görüşülmüştür. Sonrasında, Kalite Komisyonu ve Senato ile görüşmeler yürütülerek Kurumsal Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Ölçütleri de dikkate alınarak Üniversite tarafından oluşturulan kalite güvence sistemi, kalite komisyonunun kalite güvence sistemi içerisindeki ve karar alma süreçlerindeki yeri ele alınmıştır. Bu kapsamda, Rektör tarafından Üniversitenin farklı süreçlerindeki PUKÖ döngülerinin nasıl tasarlandığına ilişkin bir sunum yapılmıştır. Birinci gün öğleden sonra Değerlendirme Takımı üçe ayrılarak İletişim Fakültesi, Sanat ve Tasarım Fakültesi ve Çekirdek Program Bölümü yöneticileri, akademik personeli ve öğrencileriyle ilgili YÖKAK ölçütleri çerçevesinde ayrı ayrı görüşmüştür. Sonrasında ise Üniversitenin özellikle proje tabanlı eğitim modeli kapsamında işbirliği içerisinde olduğu dış paydaş ve mezunlarıyla çevrimiçi toplantı yapılmıştır.

İkinci gün öğleden önce, Değerlendirme takımı üçe ayrılarak Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Hukuk Fakültesi ve Yabancı Diller Yüksekokulu yöneticileri, akademik personeli ve öğrencileriyle ilgili YÖKAK ölçütleri çerçevesinde ayrı ayrı görüşmüştür. Öğleden sonra ise Üniversitede bulunan İdari birimlerin yöneticileri ile bir araya gelerek kalite süreçlerinin birimlere yayılımı, birimlerin faaliyetleri, hedefleri, paydaşların süreçlere katılımı ve sürekli iyileşme

çalışmaları hakkında görüşleri alınmıştır. Sonrasında ise, idari birimlerden seçilen personellerle yönetim ile ilişkileri, kalite güvence sistemindeki rolleri, mesleki gelişimi ve motivasyonu, kurum içi iletişim gibi hususların ele alındığı toplantı yapılmıştır.

Üçüncü gün öğleden önce Değerlendirme Takımı ikiye ayrılarak, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü ve İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi yöneticileri, akademik personeli ve öğrencileriyle ilgili YÖKAK ölçütleri çerçevesinde ayrı ayrı görüşmüştür. Öğleden sonra ise Üniversitede bulunan Üniversitede bulunan araştırma birimleri (Aktif Araştırma Merkezleri, Endüstriyel İlişkiler ve Teknoloji Transfer Ofisi, Proje Yönetim Ofisi, Proje Geliştirme Ofisi, Yaratıcı Endüstriler Platformu, Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü) ile Yaşam Boyu Eğitim Akademisi ve Rezan Has Müzesi Teknokent, Teknoloji Transfer Ofisleri vb.) yöneticileriyle birimlerinin faaliyetleri ve hedefleri, söz konusu hedeflerin Üniversitenin stratejik hedefleri içindeki yeri, paydaşların süreçlere katılımı, kalite süreçleri ve sürekli iyileşme çalışmaları değerlendirilmiştir.

Dördüncü ve son gün Değerlendirme Takımı önce Rektör ile görüşerek ziyaret süreci ve hazırladığı Çıkış Bildiriminde yer alacak hususlarla ilgili gerekli paylaşımları yapmıştır. Daha sonrasında ise Rektör ve Üst Yönetimin hazır bulunduğu bir toplantıyla Takım Başkanı tarafından Çıkış Bildirimi sözlü olarak sunulmuştur.

2018 KGBR, 2021 KİR, 2021 KİDR, Üniversitenin web sayfası, Üniversiteden istenilen ilave bilgi ve belgeler ile ön ziyaret ve saha ziyaretleri sırasında yürütülen görüşmelerin değerlendirmelerini kapsayacak şekilde Kurumsal Akreditasyon Raporu hazırlanmıştır.

KURUM HAKKINDA BİLGİLER

Kuruluş çalışmalarına merhum Kadir Has'ın öncülüğünde, Kadir Has Vakfı (HASVAK) tarafından 1992'de başlanan Kadir Has Üniversitesinin resmi kuruluşu 28.05.1997 tarih ve 4263 sayılı yasayla gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, Üniversitenin Selimpaşa Kampüsü'nün inşasına 1998'de, Merkez Kampüsün önemli bir kısmını oluşturan Haliç kıyısındaki tarihi Tekel Cibali Sigara Fabrikasının restorasyonuna 1999'da başlanmıştır. 2000-2001 döneminde Bahçelievler Kampüsünü kullanıma alan Üniversite, dört yıl süren restorasyon çalışmalarının ardından 13 Şubat 2002'de, İstanbul'un kalbinde, kültür, eğitim ve bilimsel araştırmanın bulunduğu bir merkez olarak Cibali kampüsünün resmi açılışını yapmıştır. Üniversite, 2001-2002 öğretim yılından itibaren faaliyetlerini Cibali, Selimpaşa ve Bahçelievler kampüslerinde yürütmeye başlamıştır. 2007 yılı sonunda Cibali Kampüsünü büyüten D Blok yapılmış ve Üniversitenin spor salonu ve ilişkili tesisleri 2008 yılında Fatih Belediyesi iş birliğinde hizmete sunulmuştur. Cibali Kampüsü'nün adı 28 Mart 2007 tarihinde Kadir Has Kampüsü olarak değiştirilmiştir. Hali hazırda Kadir Has Kampüsü ve Selimpaşa kampüsünde faaliyet gösteren Kadir Has Üniversitesi'nin 2021 yılı sonu itibarıyla, 5 fakülte, 1 enstitü, 1 yüksekokul, 2 meslek yüksekokulu ve 9 ön lisans, 27 lisans, 38 yüksek lisans ve 14 doktora programı mevcuttur. Ayrıca, Rektörlüğe bağlı olarak kurulmuş olan ve Üniversitede uygulanmakta olan çekirdek programın koordinasyonunu sağlayan Çekirdek Program Bölümü ve Lisansüstü Eğitim Akademisine bağlı olan ve Üniversitenin sertifika programları, tezsiz yüksek lisans programları ve Üniversite dışı diğer eğitimlerinin sunulmasını organize eden Yaşam Boyu Eğitim Akademisi bulunmaktadır. Üniversite 2021 yılında 291 öğretim elemanı, 195 idari personel ve 3 ön lisans, 4334 lisans, 459 yüksek lisans, 227 doktora olmak üzere 5023 aktif kayıtlı öğrenci ile eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürmüştür. Üniversiteye bağlı olarak hizmet veren Kadir Has Meslek Yüksekokulu ve Adalet Meslek Yüksekokuluna öğrenci alınmadığı ve söz konusu Meslek Yüksekokullarının kapanma sürecinde olduğu bildirilmiştir.

Üniversiteye bağlı Fakülteler:

1. Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi
2. Sanat ve Tasarım Fakültesi
3. Hukuk Fakültesi

4. İletişim Fakültesi
5. İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi

Üniversiteye bağlı Enstitüler:

1. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Üniversiteye bağlı Yüksekokullar:

1. Yabancı Diller Yüksekokulu

Üniversiteye bağlı Meslek Yüksekokulları:

1. Kadir Has Meslek Yüksekokulu
2. Adalet Meslek Yüksekokulu

Üniversiteye bağlı Araştırma Merkezleri:

1. Enerji ve Sürdürülebilir Kalkınma Uygulama ve Araştırma Merkezi
2. Sorumluluk Hukuku Uygulama ve Araştırma Merkezi
3. Spor Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
4. Siber Güvenlik ve Kritik Altyapı Koruma Uygulama ve Araştırma Merkezi
5. Kadın ve Aile Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (değişim sürecinde olduğu için aktif değil)
6. Uluslararası İlişkiler ve Avrupa Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (aktif değil)
7. İstanbul Çalışmaları Merkezi
8. İnsan Hakları Merkezi

Üniversitede, öğrencilerimizin araştırma ve proje süreçlerine dahil edilmesi ve kendi projelerini üretebilecekleri desteklerin sektörle iş birliği içerisinde sağlanabilmesi amacıyla Yaratıcı Endüstriler Platformu (YEP) kurulmuştur. Ayrıca, Üniversitenin araştırma ve özel olarak dış kaynaklı projeler alanındaki stratejik hedeflerini desteklemek amacıyla kurulan Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü bünyesinde Proje Geliştirme Ofisi, Proje Yönetim Ofisi ve Endüstriyel İlişkiler ve Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) bulunmaktadır. Üniversitemizin topluma hizmet yaklaşımının en önemli temsilcilerinden birisi olan Rezan Has Müzesi, somut kültürel mirasın tanıtılması ve korunması yönünde bölgesel ve uluslararası alanda çalışmalarına devam etmektedir.

A. LİDERLİK, YÖNETİM VE KALİTE

1. Liderlik ve Kalite

Üniversitenin yönetim modeli ve idari yapısı, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununa ve 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanununa dayanakla düzenlenen Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliğinin hükümlerine göre teşkil etmiştir. Üniversitedeki yönetim modeli ve idari yapı, karar verme mekanizmaları, paydaşların temsil edilmesi, kontrol ve denge unsurları gibi konuların organizasyon şemasında bulunduğu görülmektedir. Mütevelli Heyet ile üst yönetimin çalışma tarzı ve sorumlulukları belirlidir. Ayrıca, üst yönetim tarzının kurum kimliği ile uyumunun yerleşmiş ve benimsenmiş olduğu anlaşılmaktadır.

Üniversitenin, web sayfasında ilan edilmiş bir organizasyon şeması bulunmaktadır. Şemada, rektör yardımcılıkları eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı süreçlerinden sorumlu olacak şekilde yapılandırılmıştır. Organizasyon şemasındaki idari yapılanmasının direktörlükler ve bunlara bağlı ofisler şeklinde oluşturulduğu, direktörlüklerin bazılarına ilişkin görev tanımlarının ilgili direktörlüğün web sayfasında ilan edildiği görülmektedir. Organizasyon şeması, belirli düzeyde bağlı olma ve rapor verme ilişkilerini göstermekle birlikte bazı birimlerin organizasyon şemasındaki

yerinin belirgin ya da anlamlı olmadığı görülmektedir. Örneğin Genel sekreterlik dahil bazı direktörlüklerin web sayfalarına ulaşamamakta, Kurumsal İletişim Direktörlüğü ve Etkinlik Ofisi gibi bazı birimlerin web sayfalarında ise sadece iletişim bilgileri yer almaktadır. Üniversitenin KİDR'inde karar verme süreçlerinde çok fazla yer verdiği Akademik Konsey oluşumuna organizasyon şemasında yer verilmemiştir. Topluma Hizmet konusundan sorumlu rektör yardımcılığına bağlı hiçbir birimin bulunmadığı görülmektedir. Kariyer Ofisinin İnsan Kaynakları Direktörlüğüne, Mezunlar Ofisinin ise KADED'e bağlı bulunmasına dayalı olarak aralarında nasıl bir raporlandırma ve iş akış sürecinin bulunduğu anlaşılamamaktadır. Senato, Akademik Konsey ve Kalite Komisyonu yapılanmalarında esasen aynı çekirdek kadronun bulunmasına rağmen bunların karar verme süreçlerinde nasıl ayırmakta olduklarına ilişkin açık yetki ve sorumluluk tanımları bulunmamaktadır. Eğitim Politikası İzleme Direktörlüğü ile Eğitim Komisyonu arasında iş akış süreçleri açısından nasıl bir ilişkinin bulunduğu açık değildir. Yaşam Boyu Eğitim Akademisi'nin yürüttüğü hizmetler dikkate alındığında Lisansüstü Eğitim Enstitüsü altında yapılanmasının gerekçesi ve söz konusu yapılanmada tüm faaliyetleri açısından Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'ne karşı sorumlulukları belirgin değildir. Üniversitenin toplumsal hizmet faaliyetlerine önemli düzeyde katkı sunan KHAS Akademileri ile Yaz ve Kış Okullarının, Üniversitenin tüm alanlarındaki tanıtımlarından sorumlu bulunan Kurumsal İletişim Direktörlüğüne bağlı olarak hizmet vermesi de iş akış süreçleri açısından bir başka organizasyonel belirsizlik olarak görülmektedir. Bazı direktörlüklerin genel sekreterlik, rektör yardımcılıkları ya da rektörlüğe bağlı olmasında hangi ilke ve esasların dikkate alındığı açık olarak anlaşılamamaktadır. Yine bazı direktörlüklerin idari personel hiyerarşisinin, Direktör, Yönetici, Yetkin Uzman, Uzman, Yardımcı Uzman şeklinde seviyelere ayrılmış olmasına rağmen idari personelin görev tanımları ve birimlerdeki iş akış süreçleri belirgin değildir. Dolayısıyla, yönetim modelinin kurumsallığının ve sürekliliğinin henüz yeterli düzeyde sağlanamamış olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, Üniversitenin **organizasyon şemasının ve bağlı olma/rapor verme ilişkilerinin; görev tanımlarının, iş akış süreçlerinin belirgin olmaması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.**

Üniversitede akademik ve idari birimler ile üst yönetim arasında etkin bir iletişim ağı bulunmaktadır. Üniversite yönetimi, kalite güvencesi sistemi ve kültürünün geliştirilmesi yönünde belirli uygulamalar planlamış ve yürütmeye başlamıştır. Bu kapsamda, 2019 yılında uygulanmaya başlanan Servis İyileştirme/Öz Değerlendirme sisteminin yanı sıra 2021 yılında Eğitim Öz Değerlendirme ve 2022 yılında da Araştırma Öz Değerlendirme ve Mali Öz Değerlendirme sistemlerini uygulamaya başlamıştır. Ayrıca, 2021 yılından itibaren akademik programların, öz değerlendirmelerini yapmalarına imkân sağlayan sistem de oluşturulmuştur. Üç yıldır uygulanmakta olan Servis İyileştirme/Öz Değerlendirme sisteminde gerekli iyileştirme faaliyetleri belirlenerek döngüler kapatılmaktadır. Eğitim, Araştırma ve Mali Özdeğerlendirme sistemlerinden elde edilen sonuçların da Üniversite yönetiminde periyodik olarak izlenmekte olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, **Üniversite üst yönetiminin, 2020-2024 Stratejik Planında ortaya koyduğu Eğitim, Araştırma, Topluma Hizmet, Kurumsal Yapı ve Mali Sürdürülebilirlik başlıkları altındaki stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere sahip olduğu motivasyon ve gösterdiği güçlü liderlik yaklaşımı, üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir.**

Mütevelli Heyetinin, amaç ve hedeflerin belirlenmesinde, yönetsel karar alma süreçlerinde ve Üniversitenin misyonu, değerleri ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi doğrultusunda üniversiteye verdiği tam destek, Üniversitenin bir diğer güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitede kalite yönetim süreçlerinin işleyişinin iyileştirilmesi ve kalite güvencesi anlayışının üniversite genelinde tüm paydaşlarca içselleştirilmesine yönelik çalışmalar devam etmektedir. Bu kapsamda, eğitim, araştırma, mali öz değerlendirme sistemleri ile program özdeğerlendirmelerine ilişkin elde edilen sonuçlar çerçevesinde iyileştirme alanlarının oluşturulması ve döngülerin kapatılması beklenmektedir. Ayrıca mühendislik alanlarında faaliyet gösteren bölümlerin yanı sıra sosyal bilimler alanında faaliyet gösteren bölümlerin de program akreditasyonuna teşvik edilmesi, üniversitede kalite kültürünün daha fazla yaygınlaşmasına ve benimsenmesine katkı sağlayacaktır. **Dolayısıyla, Üniversitede kalite güvence anlayışının tüm paydaşlarca yeterli düzeyde**

içselleştirilip Üniversite geneline yayılmaması hususu gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir. Bahsedilen süreçlerin tamamlanmasıyla birlikte bu yönde kısa vadede önemli gelişmelerin olacağı düşünülmektedir. Saha ziyareti sırasında üst yönetim ve akademik personel görüşmelerinin artırılması ve akademik personelin yönetim süreçlerine dahil edilmesi için çeşitli mekanizmaların geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu anlaşılmıştır.

2020-2024 Stratejik Planında ortaya koyulan amaç ve hedeflerden, “Araştırma” başlığı altındaki Araştırma Üniversitesi kimliği kazanma amacı başta olmak üzere eğitim-öğretim, topluma hizmet ve mali sürdürülebilirlik faaliyetlerinde, üniversitenin karakteristik bir dönüşüm süreci geliştirdiği görülmektedir. Üniversitede, Araştırma açısından ortaya koyduğu değişim planları kapsamında TÜBİTAK tarafından verilen ulusal ve uluslararası destek programı sayısı, ulusal ve uluslararası kuruluşlarca desteklenen Ar-Ge projesi sayısı, TÜBİTAK tarafından verilen ulusal ve uluslararası araştırma bursu sayısı, endüstri ile birlikte yürütülen projelerin toplam bütçesi, uluslararası fonlara dayalı proje sayısı ve yurtdışı kuruluşlarla birlikte yürütülen proje sayılarında son yılda çok önemli artışlar kaydedilmiştir. Eğitim öğretim dönüşümü kapsamında da tüm üniversitede çekirdek programa ve 14 bölümü içeren 3 fakültede proje tabanlı eğitime geçilmiştir. Proje tabanlı eğitim yaklaşımına değer yaratmak amacıyla öğrencilerin geliştirdikleri yaratıcı iş, tasarım ve sanat fikirlerini, yaratıcı üretim projelerini hayata geçirmelerine katkı sunan Yaratıcı Endüstriler Platformu da Üniversitenin yenilik yönetiminin ve kurumsal özgünlüğünün bir parçasıdır. Dolayısıyla, **Yükseköğretim ekosistemi içerisindeki değişimleri, küresel eğilimleri ve ulusal hedefleri dikkate alarak üniversitenin geleceğe hazır olmasını sağlayan çevik yönetim anlayışına sahip olması, Üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir.**

Bu kapsamda, iç ve dış paydaş beklentilerinin de tam olarak dikkate alındığı ve geleceğe uyum için amaç, misyon ve hedefler doğrultusunda kurumu dönüştürmek üzere Üniversitenin, değişim yönetim mekanizmasını sürdürülebilir kılması beklenmektedir.

Üniversitenin Nisan 2021’de güncelleyerek web sayfasında ilan ettiği “Kadir Has Üniversitesi Kalite Güvence Yönergesi” bulunmaktadır. Yönerge kapsamında Kalite Komisyonu, Rektör, Rektör Yardımcıları, Genel Sekreter, Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörü, Eğitim Politikaları ve İzleme Direktörü, Ar-Ge Kaynakları Direktörü, Yaratıcı Endüstriler Platformu Direktörü ile birlikte Fakülte, Enstitü, Yabancı Diller Yüksekokulu ve Ortak Dersler bölümünü temsilen birer üye ile en az bir lisans ve bir lisansüstü üyeden oluşmaktadır. Söz konusu yönergede akademik birimlerde Kalite Komisyonlarının oluşturulmasına yönelik herhangi bir süreç tanımlanmamıştır.

Üniversitede, kalite kültürünün tüm birimlerde yaygınlaştırılmasına ve benimsenmesine yönelik oluşturulan etkin mekanizmalara rastlanmamıştır. Ayrıca saha ziyareti sırasında bazı birimlerin üniversitenin stratejik planı hakkında bilgi sahibi olmadığı, iç ve dış paydaşların stratejik plan hazırlama sürecine yeterli düzeyde dahil edilmediği görülmüştür. Bu nedenle, tüm birimlerin ortak bir amaç ve hedef doğrultusunda hareket edebilmelerini sağlayabilmek için üniversitenin stratejik planı hakkında daha etkin düzeyde bilgilendirilmeleri ve gelecek yıllarda yapılacak stratejik plan ve revizyon çalışmalarında paydaşların sistematik şekilde sürece dahil edilmesi önerilmektedir.

Üniversitenin 2021 KİDR’nda “Kalite çalışmaları, Akademik Konsey ve Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü (KADED) tarafından üniversitenin Kalite Güvencesi Yönergesi kapsamında, Stratejik Plan ve Öz Değerlendirme Sistemleri temelinde koordine edildiği belirtilmektedir. Ayrıca “Akademik Konsey, Rektör, Rektör Yardımcıları, Dekanlar, Enstitü Müdürü ve Ortak Dersler Bölüm Başkanının katılımıyla düzenli olarak toplanır ve aynı zamanda Kalite Komisyonunun görevlerini üstlenir” ifadesine yer verilmektedir. Bu kapsamda esasen kalite güvencesi çalışmalarında Üniversitenin fiili organizasyon şemasında yer almayan Akademik Konseyin, KADED desteği ile birlikte sorumlu olduğu görülmektedir. 2021 KİDR’nda Üniversitenin Kalite Komisyonunun sorumlulukları ve kalite güvence sistemi içerisinde rolü açık şekilde tanımlanmamıştır. Saha ziyareti sırasında yapılan incelemelerde, Akademik Konseyde bulunan Üniversite üst yönetim ve akademik birim yöneticilerinin aynı zamanda Kalite

Komisyununun da üyesi oldukları, dolayısıyla Kalite Güvence Yönergesinde Kalite Komisyonunun teşkilinde belirtilen Fakülte, Enstitü, Yabancı Diller Yüksekokulu ve Ortak Dersler bölümünü temsilen birer üye seçiminin akademik birim yöneticileriyle karşılandığı ve Kalite Komisyonu işlevinin esasen Akademik Konsey tarafından yürütülmekte olduğu anlaşılmıştır. Bu çerçevede, kalite süreçleri ile ilgili akademik birim yöneticilerinin sorumlu kılınması hedeflenmiş olmakla birlikte hem süreç işleyişinin tümünde hem de sürecin değerlendirilmesinde sadece akademik birim yöneticilerinin rol almış olması, kalite güvencesi kültürünün tüm paydaşlarca yeterli düzeyde içselleştirilip Üniversite geneline yaygınlaşmasını olumsuz yönde etkilediği değerlendirilmektedir. Görev tanımı açık olarak yapılan bir kalite koordinatörlüğü ve kalite komisyonunun belirgin olmadığı, alt birimlerin kalite sorumlularının belirlenmemiş olduğu, akademik ve idari personelin kalite konusunda eğitime tabi tutulmamış olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, **Kalite çalışmalarının Üniversitede ve akademik birimlerde işlevsel bir şekilde yürütülmesini sağlayacak organizasyonel ve yaygınlaşmış bir yapının bulunmaması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.** Bu çerçevede, Üniversitede Kalite Komisyonunu merkeze alarak yeni bir sorumluluk ve yetki temelli kalite güvencesi modeli oluşturulması önerilmektedir. Kalite Komisyonu yapılanmasında var olan Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü, Eğitim Politikaları ve İzleme Direktörlüğü, Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü ve Yaratıcı Endüstriler Platformu ile birlikte akademik ve idari birimlerden seçilecek olan temsilciler ve öğrenci temsilcileriyle oluşacak yapılanmanın, PUKÖ çevrimleri itibariyle takvim yılı temelinde hangi işlem, süreç ve mekanizmaların devreye gireceğini planlaması ve iş akış şemalarını oluşturmaları beklenmektedir. Söz konusu süreçler çerçevesinde hem politika ayrıntılarını hem de kalite güvence süreçlerini tanımlayan ve sürekli güncellenen bir kalite güvencesi rehberi hazırlanmasında da fayda bulunmaktadır. Bunun ötesinde akademik birimlerde de, kalite komisyonlarının oluşturularak kalite güvencesi süreçlerinin tabana yayılmasının sağlanması gerektiği değerlendirilmektedir. Sadece KADED tarafından bu anlamda yapılan çalışmaların akademik birimlerin bizzat içerisinde olmadan istenilen/beklenen düzeyde fayda sağlayamayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla, **Üniversitede kalite güvence anlayışının tüm paydaşlarca yeterli derecede içselleştirilip kurum geneline yaygınlaştırılmaması geliştirmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.**

Üniversitede mevcut kalite güvence süreç ve mekanizmalarının temelinde yapılan uygulamaların Üniversite tarafından geliştirilen Eğitim, Araştırma, Mali ve Servis Öz Değerlendirme Sistemleriyle ve anket/odak grup çalışmalarıyla sürekli kontrol edilerek elde edilen verilerin 2 aylık akademik konsey raporları, 4 aylık mütevelli heyet raporları ve yıl sonu değerlendirme ve hedef belirleme toplantılarıyla gerekli önlemlerin alınması yer almaktadır. Ayrıca, 2021 yılı itibariyle, akademik programlar, Akademik Konseye sunulmak üzere sistem üzerinden 6 başlıkta yıllık özdeğerlendirme raporu hazırlanmaktadır. **Üniversitenin iç kaynaklarıyla geliştirdiği eğitim öz değerlendirme, araştırma öz değerlendirme, mali öz değerlendirme ve servis öz değerlendirme sistemleri aracılığı ile faaliyetlerine ilişkin verileri güncel olarak toplaması ve değerlendirmeye olanak sağlayacak şekilde izlemesi Üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir.**

Öte yandan, her ne kadar Üniversitenin öz değerlendirme süreçlerinin izlenmesi sonrası 2 aylık akademik konsey toplantıları, 4 aylık mütevelli heyet toplantıları ve yıl sonu değerlendirme ve hedef belirleme toplantılarıyla gerekli önlemlerin alındığı belirtilmiş ise de bu yönde yeterli kanıt ulaşılamamıştır. Dolayısıyla, Üniversitenin olası önlem alma ve iyileştirme süreçlerini söz konusu toplantılarla değerlendirdiği, ancak kayıt altına alarak yürütmediği anlaşılmaktadır. Bu çerçevede, **kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve yönetim süreçlerinde PUKÖ döngülerinin iyileştirme çalışmalarıyla dokümanite edilerek kapatılmaması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.** Bu çerçevede, programların 6 başlıkta hazırlamaya başladıkları ve ilk kez 2022 yılında 6 başlıkta 2021 değerlendirmelerini sistem üzerinden yaptıkları yıllık özdeğerlendirme raporlarında, durum tespitinin yanı sıra iyileştirme eylem planlarını da oluşturarak ve söz konusu iyileştirme çalışmalarını bir sonraki dönem raporlandırarak döngüleri kapatmaları beklenmektedir.

Üniversitenin 2021 KİDR'inde kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik konusunda herhangi

bir hususa değinilmemiştir. Üniversitenin web sayfası incelendiğinde güncel, ilgili ve kolayca erişilebilen bilginin yeterli düzeyde sunulmadığı anlaşılmıştır. Özellikle idari birimlerin bazılarında ve akademik programların bazılarının ders tanımlama formlarına erişimde sorunlar bulunduğu görülmektedir. YÖK 2018-2021 Üniversite İzleme Raporuna göre de Kadir Has Üniversitesinde 2021 yılında erişilebilen ders bilgi paketi oranı %57 seviyesinde belirlenmiştir. Üniversitede, kamuoyunu bilgilendirme, ilkesel olarak belirlenmiş olmasına rağmen, hangi kanalların nasıl kullanılacağına yeterli düzeyde tasarlanmadığı, erişilebilir olarak ilan edilmediği ve tüm bilgilendirme adımlarının sistematik olarak atılmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, Üniversite **web sayfasının güncel bilgilerle kullanıcı dostu bir yapıda olmaması ve yeterli düzeyde kamuoyu bilgilendirmesini sağlayamaması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.** Üniversitenin, kamuoyunu bilgilendirme ilkesi bağlamında hangi kanalların nasıl kullanılacağını tasarlaması, erişilebilir olarak ilan etmesi, tüm bilgilendirme adımlarının sistematik olarak atıldığını Kurumsal İletişim Direktörlüğü aracılığıyla kamuoyu ile paylaşması önerilmektedir. Diğer taraftan tüm web sayfasının içerik ve erişilebilirlik yönünden gözden geçirilmesi ve Üniversitenin sunduğu zengin ve özgün hizmetlere paydaşların erişiminin kolaylaştırılmasında fayda bulunmaktadır. Benzer şekilde, kurumsal özerklik ile hesap verebilirlik kavramlarının birbirini tamamladığına ilişkin bulgular; iç ve dış hesap verme yöntemlerinin kurgulandığı ve uygulanmakta olduğuna ilişkin verileri de sunması beklenmektedir. Mevcut haliyle, Üniversitede şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda kamuoyunu bilgilendirmek üzere yeterli düzeyde tanımlı süreçlerin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Yönetim modeli ve idari yapı

Olgunluk Düzeyi: Kurumun yönetim modeli ve organizasyonel yapılanması birim ve alanların genelini kapsayacak şekilde faaliyet göstermektedir.

Liderlik

Olgunluk Düzeyi: Kurumda liderlerin kalite güvencesi sisteminin yönetimi ve kültürünün içselleştirilmesi konusunda sahipliği ve motivasyonu bulunmaktadır.

Kurumsal dönüşüm kapasitesi

Olgunluk Düzeyi: Amaç, misyon ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen değişim yönetimi uygulamaları izlenmekte ve önlemler alınmaktadır.

İç kalite güvencesi mekanizmaları

Olgunluk Düzeyi: Kurumun iç kalite güvencesi süreç ve mekanizmaları tanımlanmıştır.

Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik

Olgunluk Düzeyi: Kurumda kamuoyunu bilgilendirmek ve hesap verebilirliği gerçekleştirmek üzere mekanizmalar bulunmamaktadır.

2. Misyon ve Stratejik Amaçlar

Üniversitenin, 2020-2024 Stratejik Planında belirlediği misyon ve vizyonu bulunmaktadır. Ayrıca, Üniversitenin eğitim, araştırma, topluma hizmet, kurumsal yapı ve mali sürdürülebilirlik kapsamlarında ortaya koyduğu değerleri de bulunmaktadır. Üniversitenin web sayfasında ilan ettiği kalite politikası mevcuttur. Söz konusu kalite politikası Üniversitenin kalite güvence sistemini özellikle öz değerlendirme sistemleri ve KADED aracılığıyla tarif etmekle birlikte, sürdürülebilir kalite güvencesinin yönetim şekli, yapılanması ile merkezi kurgu ve birimlere erişimi açık şekilde tanımlanmamaktadır. Esasen, Üniversitenin iç kalite güvence sistemine ilişkin belirtilen “**kalite çalışmalarının Üniversitede ve akademik birimlerde işlevsel bir şekilde yürütülmesini**

sağlayacak organizasyonel ve yaygınlaşmış bir yapının bulunmaması” ve “PUKÖ döngülerinin kapatılmaması” yönündeki gelişmeye açık yanlara ilişkin hususların Üniversitenin kalite politikasına da yansımış olduğu anlaşılmaktadır. Üniversitenin temel olarak KADED ve öz değerlendirme sistemlerini dikkate alarak kurguladığı kalite politikasını revize ederek, iç kalite güvence mekanizmaları başlığında belirtilen hususlar çerçevesinde oluşturacağı paydaş katılımlı ve kalite komisyonu merkezli yeni kalite politikasını oluşturması beklenmektedir.

Üniversitenin web sayfasının “Kalite” başlıklı adımı kalite politikasının yanı sıra, Eğitim – Öğretim Politikası, Araştırma ve Geliştirme Politikası, Topluma Hizmet Politikası, Yönetim Politikası, Uluslararasılaşma Politikası, Sürdürülebilirlik Politikası bulunmakla birlikte söz konusu politika belgelerinin paydaş katılımlarıyla belirlendiklerine ilişkin veriye ulaşılamamıştır. Bu çerçevede, **Üniversitenin kalite güvence politikası ile eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı, uluslararasılaşma ve yönetim sistemi politikalarının paydaş katkıları da alınarak açıkça tanımlanmamış olması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.**

Üniversitenin 2020-2024 Stratejik Planı yürürlüktedir ve web sayfasında kamuoyu ile paylaşılmıştır. Eğitim, Araştırma, Topluma Hizmet, Kurumsal Yapı ve Mali Sürdürülebilirlik stratejik amaçları çerçevesinde oluşturulan Stratejik Planda her bir stratejik amaç altında öngörülen faaliyetler, hedefler ve hedeflere ilişkin göstergeler tanımlanmıştır. Stratejik Planın hazırlanma sürecinde, <https://my.khas.edu.tr/> linki üzerinden Stratejik Plan Geribildirim Sistemi ara yüzü ile paydaş katılımının açıklayıcı bir kılavuz yardımıyla sağlanmış olması olumlu bir uygulama olarak değerlendirilmiştir.

Stratejik Planın sonunda ise, her bir stratejik amaçtaki göstergelere ilişkin takip tabloları sunulmuştur. Ancak, bazı stratejik amaçlarda sunulan performans göstergeleriyle takip tablolarındaki göstergelerin tamamen uyuşmadığı görülmekte ve özellikle stratejik amaçlar altında belirtilen göstergelerden bazılarının takip tablolarında bulunmadığı anlaşılmaktadır. Stratejik Planda belirtilen hedefler ve göstergeler kısa, orta ve uzun vadeli olarak önceliklendirilmemiş ve sadece 5 yıl sonunda hedeflenen performans göstergeleri ortaya konulmuştur. Halen yürürlükte olan **Stratejik Planda, yalnızca beş yıl sonunda hedeflenen göstergeler yer aldığından kısa erimli hedef göstergelerin bulunmaması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.**

Saha ziyareti sırasında yapılan görüşmelerde, Üniversite tarafından tanımlanan kurumsal (anahtar) performans göstergeleri kapsamında ilgili kurullarda yıllık hedeflerin belirlenerek ve gerçekleşmelerin takip edildiği belirtilmiştir. Ayrıca, anahtar performans göstergelerinin kısa vadeli takibine ilişkin bazı veriler sunulmuştur. Bununla birlikte anahtar performans göstergelerinin hangi esaslar çerçevesinde belirlendiği, anahtar göstergeler ve stratejik planda belirtilen tüm göstergelere ilişkin ilgili kurullarda hangi değerlendirmeler sonucunda gerekli önlemlerin alınarak PUKÖ döngülerinin kapatıldığı ve/veya hedef revizyonlarının yapıldığı yönünde somut kanıtlara ulaşılamamıştır. Bu kapsamda, Üniversitenin, periyodik toplantılarda yapılan izleme, değerlendirme ve iyileştirme çalışmalarını sistematik olarak belgelendirmesi, alınması gereken güncel tedbirlerin ve uygulamaların tabana kadar indirilmesi, Stratejik Planın yıllık olarak belirlenecek göstergeler üzerinden takip etmesi önerilmektedir.

Üniversitenin YÖKAK Performans Göstergeleri, YÖK İzleme ve Değerlendirme Göstergeleri ile Stratejik Plan Anahtar Performans Göstergeleri karşılaştırıldığında, söz konusu göstergelerin birbirileri ile uyuşmadığı, bazı göstergeler arasında yüksek oranda fark bulunduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle tüm ilgili gösterge verilerinin tekrar gözden geçirilmesi önerilmektedir.

Üniversitenin temel etkinlikleri kapsayan kurumsal (anahtar) performans göstergeleri tanımlanmış olmakla birlikte iç kalite güvencesi sistemi ile nasıl ilişkilendirildiği belirgin değildir. Kurumsal performans göstergelerinin önemli bir bölümü Üniversitenin kurduğu eğitim, araştırma, servis ve mali öz değerlendirme sistemleri üzerinden takip edilebilmektedir. Saha ziyareti sırasında, söz konusu kurumsal performans göstergelerine ilişkin yıllık hedef ve gerçekleştirmelere ilişkin veriler

sunulmuştur. Ancak, yıllık düzeyde istenilen hedeflere ulaşamadığı durumlarda alınan önlemler ve iyileştirme adımlarına ilişkin somut kanıtlara rastlanmamıştır.

Üniversitenin, Ekim 2018’de düzenlediği ve Mayıs 2020’de güncellediği kapsamlı bir “Kadir Has Üniversitesi Akademik Personel Performans Değerlendirme Yönergesi” bulunmakta olup kurumun web sayfasında ilan edilmiştir. **Üniversitenin, iç kaynakları ile geliştirilen AKA-DATA Otomasyon Sistemi üzerinden tüm akademik personelin değerlendirmeye olanak sağlayacak şekilde anlık güncel performans verilerini izleme uygulaması, üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir.**

Tüm Üniversite mensuplarının erişim sağladığı MyKHAS Otomasyon Sistemi üzerindeki Servis Öz Değerlendirme adımı, idari birimlere ve idari personele yönelik, akademik personel ve öğrencilerin de değerlendirmeye katıldıkları 360 Derece Servis İyileştirme Sistemi uygulaması bulunmaktadır. İdari personelin, kendilerinin, yöneticilerinin, birim arkadaşlarının ve birlikte çalıştıkları diğer birimlerin yetkinlik bazlı anketlerle yıllık periyotlarla izlendiği, sonuçların değerlendirilerek gerekli iyileştirme çalışmalarının belirlendiği, sonraki değerlendirme periyodu için hedeflerin oluşturulduğu ve **PUKÖ çevriminin kapatıldığı Servis Özdeğerlendirme Sistemi Üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir.** 2021 yılında uygulanmaya başlanan eğitim öz değerlendirme ve 2022 yılında uygulanmaya başlanan araştırma ve mali öz değerlendirme sistemleriyle de Üniversitenin ilgili alanlarda farklı başlıklardaki performansı anlık olarak izlenebilmektedir. Diğer taraftan, eğitim öz değerlendirme sistemi kapsamında 2021 yılından başlayarak farklı başlıklarda programların yıllık öz değerlendirme raporlarını da oluşturmaları sağlanmaktadır. Saha ziyareti sırasında söz konusu sistemlerden elde edilen verilerin üst yönetimce sıklıkla izlenmekte ve değerlendirilmekte olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, izleme sonuçlarının akademik konsey ve mütevelli heyet toplantılarında değerlendirilerek gerekli önlemlerin alınması yönünde planların oluşturulduğu belirtilmektedir.

Üniversite, performans yönetim sistemlerini bütünsel bir yaklaşımla ele almaktadır. Söz konusu performans yönetim sistemleri Üniversitenin stratejik amaçları doğrultusunda sürekli iyileşmesine ve geleceğe hazırlanmasına yardımcı olacak niteliktedir. Üniversite performans yönetimini bilişim sistemleriyle destekleyerek doğru ve güvenilir olmasını sağlamaktadır. Üniversitenin performans yönetimi süreç odaklı ve paydaş katılımı olarak sürdürülmektedir.

Misyon, vizyon ve politikalar

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

Stratejik amaç ve hedefler

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

Performans yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda performans göstergelerinin işlerliği ve performans yönetimi mekanizmaları izlenmekte ve izlem sonuçlarına göre iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir.

3. Yönetim Sistemleri

Üniversitede, operasyonel ve yönetsel faaliyetler için bütünleşmiş bilgi yönetim sistemi olarak kurumun öz kaynakları ile geliştirilen MyKHAS Otomasyon Sistemi kullanılmaktadır. Söz konusu otomasyona bütünleşik olarak geliştirilen Öğrenci Bilgi Sistemi (SAP SLCM), İnsan Kaynakları Sistemi (SAP HR), Yardım Masası (GLPI), Öğrenim Yönetim Sistemi (KHAS Learn), Mali İşler

Yazılımı (SAP FI), Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) kullanılmaktadır. Yine kurumun iç kaynakları ile geliştirilen AKA-DATA Otomasyon Sistemi üzerinden tüm akademik personelin değerlendirmeye olanak sağlayacak şekilde anlık güncel performans verilerini izleme uygulaması bulunmaktadır. Ayrıca, 2021 yılı içerisinde; tüm idari personeli kapsayan iki faktörlü kimlik doğrulama devreye alınmış, öz değerlendirme sistemleri yeni geliştirme ve iyileştirmeleri tamamlanmış; siber güvenlik amacıyla SIEM ve ağ güvenliği kapsamında NAC ürünü devreye alınmış, satın alma sipariş modülü geliştirilmiş, MyKHAS ek modül geliştirme ve iyileştirmeleri tamamlanmış ve şifre yönetim sistemi satın alımı ve kurgulanması yapılmıştır.

Öğrenci Bilgi Sistemleri, İnsan Kaynakları Sistemi, Performans Değerlendirme Sistemleri, Öğrenim Yönetim Sistemleri birbirine entegre olarak çalışmaktadır. Sistem kullanımları periyodik olarak izlenmekte ve gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, **Üniversitenin iç kaynakları ile geliştirilen AKA-DATA Otomasyon Sistemi üzerinden tüm akademik personelin performanslarının, değerlendirmeye olanak sağlayacak şekilde anlık güncel verilerini izleme uygulamasının bulunması üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir.** Yine daha önce belirtildiği üzere, **Üniversitenin iç kaynaklarıyla geliştirdiği eğitim öz değerlendirme, araştırma öz değerlendirme, mali öz değerlendirme ve servis öz değerlendirme sistemleri aracılığı ile faaliyetlerine ilişkin verileri güncel olarak toplaması ve değerlendirmeye olanak sağlayacak şekilde izlemesi Üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir.**

Üniversitede, temel faaliyet alanlarındaki süreçlere ilişkin veriler entegre sistemler üzerinden toplanmakta, analiz edilmekte ve raporlandırılmaktadır. Önümüzdeki dönemde, söz konusu verilerin stratejik yönetim aracı olarak daha etkin şekilde kullanılması ve iyileştirmeye yönelik çalışmalara dönüşmesi beklenmektedir.

Üniversitenin insan kaynakları yönetimine ilişkin kuralları ve süreçleri bulunmaktadır. Üniversitenin, Temmuz 2018 tarihinde düzenlediği ve Ocak 2021 tarihinde güncellediği kapsamlı bir “Kadir Has Üniversitesi Akademik Personel İstihdam Yönergesi” bulunmakta olup kurumun web sayfasında ilan edilmiştir. Üniversitede, eğitim ve liyakat öncelikli kriterler oluşturulmuştur ve yetkinliklerin artırılması temel hedef olarak ortaya konulmuştur.

Servis özdeğerlendirme sistemiyle tüm birimlerin ve öğrencilerin idari birimlerden aldıkları hizmetin etkin şekilde değerlendirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması sağlanmaktadır. Ancak, söz konusu 360 derece değerlendirme sonrasında yüksek puan alan idari personel için orantılı bir ödüllendirme sistemi bulunmamaktadır. Üniversitenin liyakat esaslı kriterler çerçevesinde servis öz değerlendirme sisteminde yüksek puan alan idari personele yönelik tanımlı takdir ve teşvik mekanizmaları oluşturması, idari personelin motivasyonu açısından önemli görülmektedir.

Diğer taraftan, idari birimlerin tüm iç paydaşlarca değerlendirildiği servis öz değerlendirme sistemi dışında akademik ve idari personelin Üniversiteden genel memnuniyetini ölçen herhangi bir yöntem ve tanımlı süreç bulunmamaktadır. Üniversitenin nispeten küçük bir üniversite olması ve iç paydaşların şikâyet ve önerilerini belirtmek üzere rahatlıkla Üniversite yönetimine ulaşabiliyor olmasına rağmen, akademik ve idari personelin Üniversiteden memnuniyetini ölçecek şekilde tanımlı ve izlenebilir yöntemlerin geliştirilmesi ve sonuçların periyodik olarak değerlendirilerek raporlandırılması ve iyileştirme adımlarının yürütülmesi ve dokümanite edilmesi beklenmektedir.

Bir vakıf üniversitesi olarak Kadir Has Üniversitesinin 2020-2024 Stratejik Planında paydaş katılımı ile “Mali Sürdürülebilirlik” başlığı altında amaç ve hedeflerini belirlemiş olması, Üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir. Üniversitenin iç kaynaklarıyla geliştirdiği Mali İşler Yazılımı (SAP FI) üzerinde, gelir-gider tabloları, fakülte ve bölüm düzeyinde öğrenci başına yapılan harcamalar, maliyet kalemleri gibi mali başlıkları kapsayacak izlemeler yapılmaktadır. Mali İşler Yazılımı, diğer gelir-gider tabloları, fakülte ve bölüm düzeyinde öğrenci başına yapılan harcamalar, maliyet kalemleri gibi mali başlıklar kapsanacak şekilde kurgulanmıştır. 2022 yılında yine Üniversitenin iç kaynaklarıyla tamamlanan mali öz değerlendirme sistemi kapsamında da yıllar

bazında akademik birimler ile Üniversite üst yönetiminin mali öz değerlendirmelerini yaparak Mütevelli Heyeti'ne sunmaları ve belirlenen veriler kapsamında iyileştirilmesi gereken alanlara yönelik gerekli planlamaların yapılması amaçlanmaktadır.

Finansal yönetim kapsamında Üniversitenin kendi ilkeleri ve değerleri çerçevesinde, Stratejik Planda mali sürdürülebilirlik kapsamındaki amaç ve hedefler bütçe yılları itibarıyla tanımlanmamıştır. Faaliyetlerin yıllık periyotlarla izlenerek gelir getirici faaliyetler ile gider gerektirecek faaliyetlerin değerlendirilmesine ve iyileştirme çalışmalarına dönüşmesine ilişkin geliştirilmiş PUKÖ döngüsü bulunmamaktadır. Üst yönetimin kullanımına henüz sunulan mali öz değerlendirme sisteminin önümüzdeki dönemlerde bu amaçla etkin olarak kullanılması ve kalite süreçlerine olumlu katkı sunması beklenmektedir.

Üniversitenin gerek akademik ve eğitim öğretim faaliyet süreçlerini, gerek idari hizmet faaliyet süreçlerini yürüttüğü ve izlediği bilgi yönetim sistemleri bulunmaktadır. Bununla birlikte, **tüm etkinliklere ait süreçler ve alt süreçlerin tanımlı olduğuna, iş akışlarına, yönetim süreçlerine ilişkin yeterli ve geçerli kanıta ulaşamamıştır. Sürekli süreç iyileştirme döngüsünün kurulması ve sistematik olarak dokümente edilmesi gelişmeye açık yan olarak belirlenmiştir.**

Bilgi yönetim sistemi

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

İnsan kaynakları yönetimi

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

Finansal yönetim

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

Süreç yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde tanımlı süreçler yönetilmektedir.

4. Paydaş Katılımı

Üniversitenin lisans seviyesinde 3 fakülte, 14 bölümde uygulamaya geçirdiği Proje Tabanlı Eğitim modelinin tasarlama veya güncelleme süreçlerinde, eğitim öğretim birimlerinin dış paydaşları olarak üniversite dışındaki akademisyenlerin, sektör temsilcilerinin uluslararası kişi ve kuruluşların etkin şekilde katkılarının alındığı anlaşılmaktadır. Bunun ötesinde, proje tabanlı eğitim kapsamındaki tüm derslere ilgili sektörden mentörler davet edilerek derslerin yürütülmesinde bu mentörlerin etkin katkıları sağlanmaktadır. Bu kapsamda, proje tabanlı eğitim ile müfredat tasarımına ve eğitim süreçlerine paydaşların katılımının güvence altına alınmış olduğu değerlendirilmektedir. Saha ziyareti sırasında dış paydaşlarla yapılan görüşmelere proje tabanlı eğitim derslerinde mentörlük yapan bazı sektör temsilcileri de katılmış ve yeni eğitim modeli kapsamında üniversite ve sektör iş birliğinin oldukça verimli şekilde sürdürüldüğünü bildirmişlerdir. Dolayısıyla, sektör temsilcileri, projelerin hazırlanmasında, yürütülmesinde, derslerin işleyişinde, uygulanması ve değerlendirilmesinde aktif rol almaktadır. Öğrencilerin dış paydaş kurumlarında yaptıkları uzun süreli stajlarının, proje havuzunun oluşturmasının ve sektör temsilcilerinin derslerdeki mentörlük sürecine katkılarının sürdürülebilirliği, dış paydaş kurumları ile düzenlenen protokollerle sağlanmaktadır. Proje tabanlı eğitim kapsamında derslere katılan sektör temsilcilerinin öğrencilerin gelecek kariyer planlarına

yönelik katkı sundukları da anlaşılmaktadır. **Lisans seviyesindeki eğitim öğretim faaliyetlerinin tasarlanma, uygulama, değerlendirme ve güncelleme faaliyetlerinde dış paydaş katkılarının etkin şekilde alınması Üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir.**

Diğer taraftan. Üniversitede ve Üniversitenin tüm birimlerinde dış paydaşları da içeren (Kamu Kurum ve Kuruluşları, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Birliği (KOSGEB), Bakanlıkların il ya da ilçe temsilcilikleri, üniversite birim, bölüm ve programlarının faaliyet alanında teorik veya uygulamalı tecrübeye sahip kişiler, diğer Yükseköğretim Kurumları öğretim elemanları ve üniversite mezunları, özel sektör ve ilgili STK temsilcileri arasından seçilen) Danışma Kurullarının oluşturulmasına yönelik yönerge bulunmaktadır. Bu kapsamda çoğu akademik birimde danışma kurullarının oluşturulduğu görülmüştür. Saha ziyareti sırasında yapılan görüşmelerde özellikle akreditasyona sahip programların olduğu Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesinde karar alma süreçlerinde hem ilgili programın hem de fakültenin danışma kurullarının etkin şekilde yer almakta olduğu anlaşılmıştır. Bu kapsamda, diğer tüm akademik birimler ve programlarda da danışma kurullarının sürekliliği ve kurumsallığının sağlanması önerilmektedir. Üniversitenin Kalite Güvence Yönergesinde de belirtildiği şekilde, Danışma kurullarının geri bildirimlerinin ilgili akademik birim, bölüm ve programlar tarafından düzenli olarak toplanıp raporlandırılarak, yıllık öz değerlendirme çalışmaları ve iyileştirmeler kapsamında kullanılması beklenmektedir.

Üniversitenin Servis Öz Değerlendirme Sistemiyle tüm akademik kadronun, idari çalışanların ve öğrencilerin üniversite hizmetleri kapsamındaki görüş ve katkıları her yıl düzenli olarak alınarak değerlendirilmekte ve iyileştirme eylem planları oluşturularak gerekli önlemler alınmaktadır. Eğitim Öz Değerlendirme Sistemi kapsamında yeni uygulamaya konulan bir modül ile 2022 yılından itibaren akademik programların YKS verileri analizi, öğrenci sayıları, ders analizi, uluslararasılaşma analizi, öğrenci başarı analizi ve mezun analizi başlıklarında özdeğerlendirme raporlarını hazırlamalarına imkân sağlanmıştır. İlk kez 2022 yılında başlayan uygulamanın izleme ve iyileştirme alanlarının oluşturulması süreçleriyle bütünleştirilerek periyodik olarak döngülerin kapatılması ve dokümante edilmesi beklenmektedir.

Üniversitenin özellikle Yaratıcı Endüstriler Platformu, Endüstriyel İlişkiler ve Teknoloji Transfer Ofisi ile Araştırma Merkezleri aracılığıyla dış paydaşlarıyla sürdürülebilir etkileşim içerisinde olduğu görülmektedir.

Öğrencilerin karar alma süreçlerine katılımına ve geri bildirim mekanizmalarına ilişkin olarak Ocak 2022 tarihinde düzenlediği “Kadir Has Üniversitesi Öğrencilerinin Fakülte, Enstitü, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu ve Üniversite Kurullarında Temsiline İlişkin Yönerge” bulunmakta olup kurumun web sayfasında ilan edilmiştir. Öğrencilerin dönem sonlarında doldurdıkları Ders Değerlendirme Anketi bulunmaktadır. Ancak bu anketlerin sonuçlarının değerlendirilmesine ve iyileştirme uygulamalarının geliştirilmesine, kullanılan yöntemlerin geçerli ve güvenilir olması, verilerin tutarlı ve temsil eder olmasının sağlandığına ilişkin bir veri bulunmamaktadır.

Diğer taraftan Üniversitenin yeni kurulan Eğitim Politikaları ve İzleme Direktörlüğü tarafından farklı konularda öğrenci geri bildirimlerinin alınarak iyileştirme adımlarının oluşturulduğu çalışmalar yapılmaktadır. Bu kapsamda, söz konusu direktörlük tarafından 2021-2022 yılında hazırlık, birinci sınıf ve uluslararası öğrenciler üzerinde odak grup çalışmaları yapılarak sonuç raporu hazırlanmış ve öğrenci geri bildirimleri sonucu elde edilen verilere göre iyileştirmeye açık alanlar belirlenmiştir. Söz konusu iyileştirmeye açık alanların bazılarında gerekli önlemler alınarak döngülerin kapatıldığı memnuniyetle gözlemlenmiştir.

Eğitim Politikaları ve İzleme Direktörlüğü aracılığıyla, ders çakışmaları, çekirdek program, uyum günleri buddy programı süreç iyileştirme konularında da odak grup çalışmaları yürütülerek sonuçları raporlandırılmış ve iyileştirme adımları oluşturularak gerekli önlem alma süreçleri yürütülmüştür. Ancak saha ziyaretinde ders çakışmalarının yoğun bir şekilde yaşandığı ve öğrencilerin özellikle ÇAP programı kapsamında almaları gereken derslerde sorun yaşadıkları anlaşılmıştır. Ayrıca akademik planlama süreç iyileştirmesine yönelik de iki farklı süreç akışı yaklaşımı belirlenmiştir. Bu kapsamda,

Eğitim Politikaları ve İzleme Direktörlüğünün odak grup çalışmalarıyla öğrenci geri bildirimlerine yönelik PUKÖ döngülerini tasarlaması ve bazı iyileştirme adımlarını başlatması sevindiricidir.

Üniversitenin web sayfasında sunulan “Dilek, Şikâyet ve Öneri Bildirim Formu” aracılığıyla öğrencilerin doğrudan taleplerini üst yönetime iletmelerine imkân sağlanmaktadır. Saha ziyareti sırasında farklı akademik birimlerdeki öğrencilerle yapılan görüşmelerde, öğrencilerin üst yönetime çok rahatlıkla ulaşabildikleri ve her türlü taleplerini rahatlıkla iletebildikleri anlaşılmıştır. Ayrıca, öğrenci konseyi ve öğrenci toplulukları da Üniversite bünyesinde aktif olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Üniversitenin mezunlarla ilişkileri, Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğüne (KADED) bağlı Mezunlar Ofisi tarafından yürütülmektedir. Mezunlara yönelik düzenli olarak çıkış anketi ve bir yıllık anketler uygulanmakta olup mezun geri bildirimleri değerlendirmeye olanak sağlayacak şekilde izlenmektedir. Mezunlar ofisi tarafından çıkış anketleri kapsamlı olarak değerlendirilmekte ve bir önceki yıla göre karşılaştırmalar yapılarak Akademik Konseye sunulmaktadır. Mezunların üniversite birimlerinden memnuniyetleri, işe yerleşme, eğitime devam etme, uluslararası programlardan yararlanma durumları ve istihdam edildikleri firma ve sektörler hakkında, sistematik ve kapsamlı olarak bilgi toplanmakta ve değerlendirilmektedir. Söz konusu verilerin periyodik olarak Akademik Konsey’de değerlendirilerek Üniversitenin gelişme stratejilerinde kullanıldığı belirtilmekle birlikte bu yönde yeterli kanıt ulaşılamamıştır. Dolayısıyla, mezun dönütlerinin Üniversite gelişme stratejilerinde nasıl kullanıldığı ve geribildirimler doğrultusunda akademik programlarda ne tür güncellemelerin yapıldığı belirgin değildir.

Ayrıca, Mezunlar Ofisi tarafından düzenlenen Rektör-Mezun buluşmaları kapsamında mezunların üniversite ile olan iletişiminin ve geribildirimlerinin devamlılığı sağlanmaya çalışılmaktadır. Rektör-Mezun buluşmalarına ek olarak Dekan-Mezun buluşmaları 2021 itibarıyla hayata geçmiştir. 2021 yılında Lisansüstü Eğitim Enstitüsü de bu faaliyetlere katılarak farklı programlardan mezun gruplarıyla toplantı düzenlemiştir.

Üniversitenin mezun ilişkileri açısından bir diğer önemli faaliyeti ise, mezunlardan bazılarının proje tabanlı eğitim programındaki derslerde sektör temsilcisi mentörler olarak yer almalarıdır. Bu sayede, mezunların profesyonel deneyimlerinden lisans öğrencilerinin de yararlanmasına olanak sağlanmaktadır.

İç ve dış paydaş katılımı

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

Öğrenci geri bildirimleri

Olgunluk Düzeyi: Programların genelinde öğrenci geri bildirimleri (her yarıyıl ya da her akademik yıl sonunda) alınmaktadır.

Mezun ilişkileri yönetimi

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

5. Uluslararasılaşma

Üniversite, üyelerinin uluslararası tecrübelerinin arttırılmasını, çok kültürlülük değerlerini aktaracak politikalar geliştirilmesini ve kültürlerarası duyarlılığın gelişimini hedeflemektedir. Üniversitenin web sayfasının “Kalite” başlıklı adımında; Uluslararasılaşma Politika Belgesi bulunmaktadır. Ancak belgenin paydaş katılımlarıyla düzenlendiğine ilişkin veriye ulaşılamamıştır. Üniversite, uluslararasılaşma süreçlerini Genel Sekreterlik bünyesindeki Uluslararası Ofise bağlı bulunan

Erasmus ve Değişim Ofisi ve Uluslararası Tanıtım Ofisi ile yürütmektedir. 2020-2024 Stratejik Planında “Eğitim” ve “Araştırma” başlıkları altında uluslararasılaşmanın yaygınlaşmasını sağlamanın alt amaç olarak belirlendiği, uluslararasılaşmanın planlama aşamasında faaliyetlerin, ilgili birimlerin ve göstergelerin belirlenmiş olduğu görülmektedir. Ayrıca, Üniversitenin Stratejik Planında, uluslararası öğrenci oranı, uluslararası öğretim üyesi oranı, uluslararası ortak eğitim programı sayısı, değişim programlarına katılım oranı, değişim programları kapsamında gelen ve giden lisans, yüksek lisans, doktora öğrencileri ile akademik ve idari personel sayıları, yayınlarda uluslararası işbirliği oranları, SCIVAL uluslararası proje sayıları ve fon tutarları, uluslararası projelere başvuru gerçekleştirmiş öğretim üyesi oranı ve uluslararası araştırma projelerine yapılan başvuruların kabul oranı gibi göstergeler yer almaktadır. Söz konusu göstergelerin sadece başlangıç verileri ve 5 yıl sonunda hedeflenen verileri bulunmaktadır. Üniversitenin uluslararasılaşma faaliyetlerine ilişkin performans göstergelerinin belirli bir bölümünün eğitim ve araştırma öz değerlendirme bilgi yönetim sistemleri üzerinden izlenmekte olduğu görülmüş ancak sonuçların değerlendirilmesine ve iyileştirmeye yönelik uygulamalara ilişkin yeterli veriye ulaşılamamıştır.

Üniversitenin her alanda uluslararasılaşma hedefleri bulunmaktadır. **Eğitim-öğretimde uluslararasılaşmaya yönelik değişim ve ikili iş birliği programlarının teşvik edilmesi Üniversitenin güçlü yanlarından biridir.** Uluslararası öğrenci sayısını ve Erasmus kapsamında partner üniversitelerle yürütülen değişim programlarını, çift diploma programlarını, bütünleşik programları, yaz programlarını, KA107 değişim programlarını ve uluslararası anlaşmalarını sürekli olarak artırmak için çaba sarf edilmektedir. Öğrencilerin söz konusu programlara başvuru süreçlerinde Erasmus ve Değişim Ofisi destek sağlamaktadır. Uluslararası öğrenciler ile ilgili çalışmalar ise Uluslararası Ofis tarafından yürütülmekte, öğrencilere oryantasyon hizmeti verilmekte, Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanan Öğrenci El Kitabı kendileriyle paylaşılmaktadır. Yabancı uyruklu öğrenci sayısını artırmaya yönelik aday öğrenci tanıtım etkinlikleri düzenlemekte, eğitim fuarlarına katılım sağlanmaktadır.

Üniversitenin özellikle akademik performans sisteminde yapmış olduğu değişiklikler ve öğretim elemanları için uygulamaya başladığı performansa dayalı bireysel araştırma fonu uygulamasıyla birlikte, uluslararası fonlara dayalı proje sayısında ve yurtdışı kurumlar ile yürütülen ortak proje sayılarında önemli artışların olduğu görülmektedir.

Uluslararasılaşmaya ayrılan mali, fiziksel ve insan gücü kaynakları belirlenmiş olup, söz konusu kaynakların birimler arası denge gözetilerek yönetilmekte olduğu anlaşılmaktadır. Üniversitenin 2022 yılında kurduğu ve üst yönetimin kullanımına sunduğu mali öz değerlendirme sistemiyle uluslararasılaşma fon kaynaklarını etkin şekilde izlemesi ve yıllık bazda gerekli iyileştirme adımlarını sistematik olarak yürütmesi beklenmektedir.

Üniversitenin yürürlükte olan Stratejik Planında farklı başlıklarda yer alan uluslararasılaşmaya ilişkin performans göstergelerinden herhangi birisi temel performans göstergeleri içinde yer almamaktadır. Dolayısıyla, söz konusu göstergelere ilişkin sadece 5 yıl sonu hedeflerinin bulunması nedeniyle yıllık takiplerinin ve hedef gerçekleştirmelerinin nasıl yapıldığı belirgin değildir. Üniversitenin eğitim-öğretim öz değerlendirme bilgi sistemi üzerinden yıllık bazda ilgili programlara kayıtlı uluslararası öğrenci sayıları, değişim programı ile gelen öğrenci sayıları, Erasmus ve değişim programlarıyla giden öğrenci sayıları ile uluslararası akademik personel sayıları birimler düzeyinde etkin olarak takip edilmektedir.

Diğer taraftan Üniversitenin araştırma öz değerlendirme bilgi sistemi üzerinden de akademik birimler bazında uluslararası proje sayıları, yıllık bazda yeni elde edilen projeler, yeni elde edilen fon tutarları, yürüyen projelerdeki kurum payları, uluslararası yayın sayıları ve yabancı uyruklu öğretim elemanı sayıları, yürütülmekte olan proje sayıları, yürüyen projelerin fon tutarları birimler düzeyinde takip edilebilmektedir. Dolayısıyla, Stratejik Planda yer alan göstergelerin önemli bir bölümünün eğitim ve araştırma öz değerlendirme bilgi sistemleri üzerinden yıllık ve birimler bazlı karşılaştırmalı olarak izlenmekte olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, her ne kadar yıllık göstergelerin Akademik Konsey toplantılarında değerlendirilmekte olduğu belirtilmekte ise de bu yönde Stratejik Plan gösterge

hedefleriyle uyumun ne oranda gerçekleştiği ve yıllık bazda ne tür iyileştirme adımlarının oluşturulduğuna yönelik somut kanıtlara rastlanmamıştır.

YÖK Üniversite İzleme ve Değerlendirme Raporuna göre, Üniversite öğretim elemanlarının dış kaynaklı fonlara dayalı aldıkları proje sayısında 2021 yılında çok büyük bir artış olduğu görülmektedir. Ayrıca, yine aynı rapora göre, yurtdışındaki üniversiteler ve kuruluşlarla yürütülen ortak proje sayısında da son iki yılda çok önemli artışların olması övgüye değerdir.

Üniversitenin 2021 yılında kurduğu eğitim öz değerlendirme sistemi ve 2022 yılında kurmuş olduğu araştırma öz değerlendirme sistemi aracılığıyla ilgili başlıklarda yer alan uluslararasılaşma performansını da izlemeye başladığı anlaşılmakla birlikte, yıllık stratejik hedef gerçekleştirmeleri ve iyileştirme adımlarının belirlenmesi yönünde sistematik bir yaklaşıma yönelik verilere ulaşamamıştır. Dolayısıyla, Üniversitenin uluslararasılaşma performansını izleme süreçlerini sistematik bir yapıda yönetmesi ve gerekli iyileştirme adımlarını oluşturarak dokümente etmesi beklenmektedir.

Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimine ilişkin organizasyonel yapılanma tamamlanmış olup; şeffaf, kapsayıcı ve katılımcı biçimde işlemektedir.

Uluslararasılaşma kaynakları

Olgunluk Düzeyi: Kurumun uluslararasılaşma kaynakları birimler arası denge gözetilerek yönetilmektedir.

Uluslararasılaşma performansı

Olgunluk Düzeyi: Kurumun geneline yayılmış uluslararasılaşma faaliyetleri bulunmaktadır.

B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

1. Program Tasarımı, Değerlendirmesi ve Güncellenmesi

Kadir Has Üniversitesi, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora programlarını hem Bologna sürecine hem de Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesine (TYYÇ) uygun bir şekilde tasarlamış ve üniversitenin web sayfasında ilan etmiştir. Ancak üniversitenin web sayfası incelendiğinde bazı bölümlere ait Bologna Bilgi Paketlerinin tamamlanmadığı, Ders ve Program Yeterliliği ile Program ve TYYÇ matrislerinin yapılmadığı görülmüştür (<https://bologna.khas.edu.tr/>). Nitekim bu süreçlere ilişkin Yükseköğretim Kurulunun İzleme ve Değerlendirme Raporlarında da, Üniversitenin erişilebilen ders bilgi paketinin %57 oranında olduğu belirtilmektedir.

Üniversitede öğrencilerin eğitime aktif bir şekilde katılımını sağlayacak Proje Tabanlı Eğitim modeli geliştirilmiş ve bazı birimlerde uygulanmaya başlanmıştır. **Proje Tabanlı Eğitimin tasarımına sektör temsilcilerinin aktif bir şekilde katılması güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.** Üniversitede farklı bölümlerden öğrencilerin eğitimlerinin ilk yılında bir araya gelmesinin ve öğrencilerin sadece kendi çalışma alanlarında değil, toplumun her alanındaki hızlı değişim süreçlerine hazırlanmak üzere ihtiyaç duyacakları eleştirel düşünce ve yaratıcı sorgulama yetilerinin kazandırmasının hedeflendiği bir Çekirdek Eğitim Programı oluşturularak tüm üniversitede uygulanmaya başlanmıştır.

Üniversite, program tasarımı sürecine, paydaşlarını birim danışma kurulları aracılığı ile dahil ettiğini belirtmektedir. Ancak hem üniversitenin Kurum İç Değerlendirme (KİDR) raporlarından hem de saha

ziyaretinden danışma kurulu üyelerinin Proje Tabanlı Eğitimin tasarımında yer aldığı ancak bölüm müfredatlarının tasarımı sürecine dahil edilmediği görülmüştür. Ayrıca Danışma Kurullarının Proje Tabanlı Eğitim tasarımına nasıl katkı sağladığı, sürecin devamlılığının nasıl sağlandığı, sürecin kimler tarafından ve nasıl takip edildiği, danışma kurullarından elde edilen bulguların iyileştirme süreçlerine nasıl dahil edildiğine ilişkin bulgulara rastlanmamıştır.

Bahse konu sürecin devamlılığının sağlanması için üniversite tarafından sürecin takip edildiği bir mekanizmanın oluşturulması önem arz etmektedir. Benzer şekilde program tasarımına ilişkin iç paydaş görüşlerinin nasıl, ne zaman ve kim tarafından alındığı, elde edilen bulguların iyileştirme süreçlerine nasıl dahil edildiğine ilişkin kanıtlara rastlanmamıştır. Proje Tabanlı Eğitim, Çekirdek Eğitim Programı ve program tasarımı süreçlerine tüm paydaşların düzenli aralıklarla dahil edilerek programların güncel tutulmasının, süreçlerin sağlıklı bir şekilde işletilebilmesi açısından önemli olduğu açıktır.

Yukarıdaki bulgular ışığında, tüm birimlerin bilgi paketlerinin tamamlanmaması, tüm birimlerde Ders ve Program Yeterliliği ile Program ve TYİÇ matrislerinin yapılmaması, paydaşların sistematik bir şekilde program tasarımı süreçlerine dahil edilerek elde edilen bulguların iyileştirme süreçlerine dahil edilmemesi ve bunların tanımlı süreçler doğrultusunda dokümanite edilmemesi gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.

Kadir Has Üniversitesi, tüm birimlerde Çekirdek Eğitim Programı aracılığı ile öğrencilerin farklı disiplinleri tanınmasına yönelik bir uygulama başlatmıştır. Programa ilişkin müfredat her yıl güncel bir şekilde üniversitenin web sayfasından ilan edilmektedir. Çekirdek Eğitim Programının müfredatı, ders içerikleri, toplumsal katkı, etik, insan hakları, özgür düşünce, toplumsal cinsiyet gibi kavramları içermektedir. Üniversite ayrıca, lisans öğrencilerine yönelik Sosyal Sorumluluk, Girişimcilik ve Yenilikçilik dersleri oluşturularak en az bir tanesinden başarılı olma durumunu, mezuniyet şartı olarak belirlemiştir.

Saha ziyareti sırasında yapılan görüşmelerde, Çekirdek Eğitim Programı ile verilen derslerin tüm birim öğrencileri tarafından benimsenmediği, programa ait derslerin her birimi temsil edebilecek şekilde dengeli bir dağılıma sahip olmadığı, alan dışından gelen öğrencilerin zorunlu olarak aldıkları dersleri başarmakta zorlandıkları görülmüştür. Benzer şekilde paydaşlarla yapılan görüşmelerde, birimlerde Çekirdek Eğitim Programına ait derslerin verilebilmesi için alana özgü kritik derslerin müfredattan kaldırıldığı, dolayısıyla öğrencilerin alana özgü yeterliliklerine erişemedikleri ifade edilmiştir.

Proje tabanlı eğitim modeline henüz geçmemiş lisans programlarında, öğrenci merkezli yeni bir müfredata geçiş yapılarak öğrencilerin alanlarına özgü uzmanlıkları edinebilmeleri için seçmeli dersler yoluyla istedikleri konularda kendilerini geliştirebilmeleri, program yükümlülükleri içinde yer alan zorunlu derslerin sayısının azaltılarak alan ve serbest seçmeli derslerin sayısının artırılması olumlu olarak değerlendirilmektedir. Ancak, saha ziyareti sırasında, dönem başında açılan seçmeli derslerin çeşitliliğinin yetersiz olduğu ve öğrencilerin birçok dersi çakışma nedeniyle alamadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle ders çeşitliliğinin artırılarak açılacak derslerin en az çakışma yaratacak şekilde programa yerleştirilmesi önerilmektedir.

Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesinde, **Lisans öğrencilerinin öğretim üyelerinin araştırmalarına katılımının teşvik ediliyor oluşu güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.** Söz konusu uygulamanın diğer akademik birim ve bölümlerde de yaygınlaştırılması önerilmektedir.

Üniversite, programın ders dağılım dengesine yönelik değerlendirmelerin birim bazında yapıldığını, raporlandığını ve bulguların iyileştirme süreçlerine dahil edildiğini ifade etmektedir. Üniversitenin iç değerlendirme raporları incelendiğinde 2021 yılında Öz değerlendirme Modülü aracılığı ile birimlerden öz değerlendirmelerinin alındığı görülmüştür. Ancak saha ziyaretinde tüm birimlerce bu uygulamanın yapıldığına ilişkin bulgulara rastlanmamıştır. Birim bazında yapılan uygulamaların üniversitenin belirlemiş olduğu hedeflere ne derece katkı sağladığının takibi açısından birim bazında

yapılan faaliyetlerin kalite komisyonu ve kalite çalışmalarından sorumlu olacak birim tarafından takip edilmesinin, söz konusu faaliyetlerin ortak amaç etrafında ve birlikte hareket etmesini sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Tüm bu hususlar göz önüne alındığında, program ders dağılımının dengesinin sağlanması süreçlerine paydaşların sistematik bir şekilde görüşlerinin alınmaması, elde edilen bulguların iyileştirme süreçlerine dahil edilmemesi gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitede, ders kazanımları ile program çıktılarının tanımlanarak birbirileri ile eşleştirilmiş olmasına rağmen söz konusu uygulamanın tüm birimleri kapsamadığı, uzaktan ve karma eğitime yönelik ayırımın yapılmadığı tespit edilmiştir. Proje Tabanlı Eğitime yönelik ders öğrenme kazanımlarının gerçekleştiğinin izlenmesine ilişkin planlama yapılmasına karşın diğer derslerde özellikle alana özgü olmayan (genel) kazanımların irdelenme yöntem ve sürecine ilişkin bir izleme ve iyileştirme mekanizmasına rastlanmamıştır.

Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu sürecinin tüm birimlere yaygınlaşmaması, paydaşların bu sürece ilişkin görüşlerinin sistematik bir şekilde alınarak iyileştirme sürecine dahil edilmemesi gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmiştir.

Üniversitenin web sayfası incelendiğinde, dersler bazında AKTS iş yüklerinin hesaplanarak kamuoyuna duyurulduğu tespit edilmiştir (<https://bologna.khas.edu.tr/>). Ancak öğrenci iş yüklerinin hesaplanması sürecinin nasıl yapıldığı, AKTS iş yüklerinin belirlenen hedefleri karşılayıp karşılamadığı, iş yüklerinin hesaplanması ve değerlendirilmesi süreçlerine paydaşların hangi mekanizmalarla dahil edildiği konuları belirgin değildir.

Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi'nin üç bölümünün (Bilgisayar Mühendisliği, Elektrik-Elektronik Mühendisliği ve Endüstri Mühendisliği) Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (MÜDEK) tarafından, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi'nin bir bölümünün (Psikoloji) ise Türk Psikologlar Derneği (TPD) tarafından akredite edilmiş olması olumlu olarak değerlendirilmiştir. Benzer çalışmaların diğer programlarda da başlatılması önerilmektedir.

Üniversitenin programlarına ilişkin süreçleri incelendiğinde, akredite olmamış bölümlerde Planla-Uygula-Kontrol Et- Önlem Al (PUKÖ) döngülerinin başlatılmaması, programların izlenmemesi ve güncellenmemesine ilişkin mekanizmaların oluşturulması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir. Benzer şekilde üniversitede ders kazanımlarına, program yeterliliklerine ve TYYÇ düzeylerine ne derece ulaşıldığının izlenmemesi, paydaşlarla birlikte uygulamaların değerlendirilmemesi ve elde edilen bulguların iyileştirme süreçlerine dahil edilmemesi gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitede eğitim-öğretim süreçlerinin planlanması, izlenmesi ve iyileştirilmesi, eğitim alanındaki liderlik ve kalite uygulamalarının desteklenmesi ve güçlendirilmesi amacıyla 2022 yılında Eğitim Politikaları ve İzleme Direktörlüğü kurulmuş ve bazı iyileştirme adımları atılmıştır. Üniversitede eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimine ilişkin **Eğitim Politikaları ve İzleme Direktörlüğü kurularak PUKÖ döngüsünün tasarlanması ve bazı iyileştirme adımlarının başlatılması güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.** Birimin uygulamalarını yaygınlaştırması, tüm birimlerdeki eğitim-öğretim süreçlerinin belirlenen hedeflere uygun bir şekilde yürütülerek paydaşlarla değerlendirildiği ve sonuçlarının iyileştirme süreçlerine dahil edildiği bir mekanizma oluşturması önerilmektedir.

Programların tasarımı ve onayı

Olgunluk Düzeyi: Tanımlı süreçler doğrultusunda; Kurumun genelinde, tasarımı ve onayı gerçekleşen programlar, programların amaç ve öğrenme çıktılarına uygun olarak yürütülmektedir.

Programın ders dağılım dengesi

Olgunluk Düzeyi: Ders dağılımına ilişkin olarak alan ve meslek bilgisi ile genel kültür dersleri dengesi, zorunlu- seçmeli ders dengesi, kültürel derinlik kazanma, farklı disiplinleri tanıma imkânları gibi boyutlara yönelik ilke ve yöntemleri içeren tanımlı süreçler bulunmaktadır.

Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu

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

Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı

Olgunluk Düzeyi: Dersler öğrenci iş yüküne uygun olarak tasarlanmış, ilan edilmiş ve uygulamaya konulmuştur.

Programların izlenmesi ve güncellenmesi

Olgunluk Düzeyi: Program çıktılarının izlenmesine ve güncellenmesine ilişkin periyot, ilke, kural ve göstergeler oluşturulmuştur.

Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde eğitim ve öğretim süreçleri belirlenmiş ilke ve kuralara uygun yönetilmektedir.

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

Üniversitede öğrencilerin öğrenme süreçlerine aktif bir şekilde katılımını desteklemek amacıyla Proje Tabanlı Eğitim programı geliştirilerek eğitim müfredatına dahil edilmiştir. Ayrıca, tüm bölümlerde öğrenciler sektör temsilcilerinin mentörlüğünde ortak proje hazırlamakta ve sunmaktadır.

Üniversitede akademik personel tarafından üniversite içi ve üniversite dışı araştırma projelerine öğrenci katılımları teşvik edilmektedir. Ayrıca, öğrencilerin araştırma faaliyetlerinde aktif bir şekilde yer almasını sağlamak için üniversite tarafından öğrenci araştırma projeleri destekleme bütçesi belirlenmiştir. **Üniversitenin benimsediği yeni eğitim modeli kapsamında, farklı yöntem ve yaklaşımlarla öğrencilerin araştırma süreçlerine katılımının teşvik edilmesi güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.** Öğrencilerin proje tabanlı eğitim kapsamındaki süreçleri Proje Tabanlı Eğitim Koordinatörlüğünce takip edilmektedir. Ancak saha ziyareti sırasında, Proje Tabanlı Eğitim Koordinatörlüğü ofisinde idari personel desteğine ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, **eğitim-öğretim süreçlerinde yer alan birimlerin idari insan kaynağı konusunda desteklenmemesi gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.**

Öğrencilerin proje yazma yetkinliklerinin geliştirilmesi, başvurabilecekleri üniversite dışı desteklerin takip edilmesi ve öğrencilerin bu hususlar hakkında bilgilendirilmesi süreçleri Proje Geliştirme ve Proje Yönetim Ofisleri tarafından yürütülmektedir.

Eğitim-öğretim süreçlerinde ise, tüm öğrenciler sektör temsilcilerinin mentörlüğünde eğitim projeleri hazırlayarak sunmaktadır. Ders projesi, sektör temsilcisi ve öğrenci danışmanı tarafından ortak bir şekilde değerlendirilmektedir. Öğrencilerin hangi projeleri alabileceği, dönem sonunda öğrencinin ne düzeyde yetkinlik elde ettiği ve iyileştirilmesi gereken alanlar dönem başında ve dönem sonunda sektör temsilcileri ile ortak şekilde değerlendirilmektedir. Ancak izleme ve iyileştirme süreçlerinin proje dersi ile sınırlı kaldığı gözlemlenmiştir.

Üniversitenin geleneksel eğitim modellerinden uzaklaşarak yeni yöntem ve teknikleri geliştirme çabası takdirle karşılanmaktadır. Bununla beraber, tüm öğrencilerin eşit eğitim koşullarına erişiminin sağlanabilmesi için söz konusu uygulamaların tüm bölümlerde yaygınlaştırılması önerilmektedir. Dolayısıyla, Üniversitenin tüm programlarında öğretim yöntem ve tekniklerinin öğrencilerin gelişimine, program hedeflerine ve derslerin öğrenme kazanımlarına katkısının paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi beklenmektedir.

Üniversite, hayata geçirilen yeni eğitim modeli ile geleneksel eğitim yaklaşımlarından farklı olarak ezbere dayalı klasik sınav yaklaşımı yerine araştırma, sunum yapma, vaka çalışmaları, sınıf içi tartışmalar, proje geliştirme ve geliştirilen projelere ait ara ve final raporlar yazma gibi, deneyime dayalı öğrenmeyi sağlayacak bir eğitim felsefesi benimsemiştir. Bu modele ilişkin uygulama ve ölçme yöntemleri Üniversitede ilgi uyandırmıştır. Ancak yeni eğitim modeline adapte olmayan bölümlerde ve Proje Tabanlı Eğitim müfredatı içerisinde yer almayan derslerde ölçme ve değerlendirmenin sürekliliği çoklu sınav olanaklarının (ödev, proje, portfolyo vb.) nasıl sağlandığı, ölçme-değerlendirme çıktılarının ders kazanımları ve program yeterlilikleri ile nasıl ilişkilendirildiği, dezavantajlı gruplara yönelik nasıl bir sınav uygulamasının tanımlandığı, ölçme ve değerlendirme yaklaşımının öğretim elemanı geri bildirimlerine dayalı olarak nasıl iyileştirildiğine ilişkin süreçlere ve kanıt belgelere rastlanmamıştır. Bu kapsamda, ölçme değerlendirme yöntemlerinin tüm derslerde ilgili paydaşlarla birlikte izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirme süreçlerinin oluşturulması beklenmektedir.

Üniversitede önceki öğrenimlerin (yatay ve dikey geçiş, yan dal ve çift anadal, yabancı uyruklu öğrenciler, Erasmus+ Değişim Programı vb.) kabulü Yükseköğretim Kurulu ve üniversite tarafından belirlenen mevzuatlar çerçevesinde şeffaf bir şekilde yürütülmektedir. Benzer uygulamaların serbest öğrenme yöntemlerine göre de tasarlanması önerilmektedir.

Kadir Has Üniversitesinde mezuniyet şartları ve süreçleri anlaşılır, kapsamlı ve tutarlı olarak belirlenmiş ve yönergeler aracılığı ile ilgili paydaşlara duyurulmuştur. Sertifika ve diploma verilmesi söz konusu tanımlı süreçlere uygun olarak yürütülmektedir.

Öğretim yöntem ve teknikleri

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

Ölçme ve değerlendirme

Olgunluk Düzeyi: Programların genelinde öğrenci merkezli ve çeşitlendirilmiş ölçme ve değerlendirme uygulamaları bulunmaktadır.

Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde planlar dahilinde uygulamalar bulunmaktadır.

Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma

Olgunluk Düzeyi: Uygulamalar izlenmekte ve tanımlı süreçler iyileştirilmektedir.

3. Öğrenme Kaynakları ve Akademik Destek Hizmetleri

Kadir Has Üniversitesi toplam 130.000 m² açık alan ve 77.327 m² kapalı alan içinde faaliyet göstermektedir. Kapalı alan içinde toplam 5.226 kişi kapasiteli 98 adet derslik ve amfi, 765 kişi kapasiteli 29 laboratuvar bulunmaktadır. Akademik ve idari personel tarafından kullanılan ofisler, kütüphane, toplantı salonları, okuma salonu, atölyeler ve 1623 kişilik konferans salonu

bulunmaktadır. Bunlara ek olarak kapalı spor tesisleri vardır. Ayrıca, yerleşke içinde yer alan korunması gerekli kültür varlığı mekân, Rezan Has Müzesine dönüştürülmüştür ve ziyarete açıktır. Üniversitenin fiziksel alt yapısını genişletmek amacıyla, özellikle Cibali Yerleşkesi çevresinde bina ve arsa alımları yapılmakta ve ek hizmet binaları ve öğrenci evleri yapılması amacıyla da çalışmalar yürütülmektedir. 2017 yılında Bahçelievler Kampüsü kapatılarak Cibali Kampüsünde yeni inşa edilen binaya taşınmıştır. Üniversite yönetimi, öğrencilerin eğitim-öğretim faaliyetlerini etkin şekilde yürütme, mesleki ve akademik gelişimlerini sağlamanın yanı sıra, entelektüel gelişimlerine katkıda bulunacak sosyal ve kültürel faaliyetleri de yürütebilmek üzere gerekli altyapıyı ve donanımı sağlamak için gayret göstermektedir. Üniversitede bilgi merkezinin (kütüphane) öğrenci ve öğretim elemanlarına yol gösterici olduğu aşikardır. Bilgi merkezinin çağın gerekleri doğrultusunda açık kaynak lisanslı ve veri tabanına erişimi olan kitap, makale, ders notları, sunumlar gibi kaynakları paylaşımına açtığı görülmektedir. Üniversitenin kütüphanesinde öğrenci başına düşen yayın sayısı ve ders için önerilen kaynakların kütüphane koleksiyonunda bulunma oranı olumlu olarak karşılanmıştır.

Üniversitede bağışçılar ve Kadir Has Vakfı tarafından finanse edilen Beyaz Güvercinler Burs Programı uygulaması kapsamında seçilen öğrencilerin eğitim öğretim ücretinden muaf edilmesi, barınma ihtiyacının ve kitap giderlerinin karşılanması, öğrencilere harçlık desteğinin verilmesi memnuniyet vericidir.

Kadir Has Üniversitesinde akademik danışmanlık esasları yönergeler çerçevesinde belirlenmektedir. Saha ziyaretinde, akademik danışmanlıklara yönelik düzenli toplantıların yapıldığı, akademik danışmanlarla iletişim konusunda herhangi bir sorun yaşanmadığı, yalnızca resmi kanallardan değil diğer iletişim araçlarından (sosyal medya, WhatsApp vb.) da faydalandığı bilgisine ulaşılmıştır. Ancak danışmanlık alan paydaşların sorunlarının neler olduğu, çözüm önerileri ve iyileştirme süreçleri kapsamında yeterli kanıt olmadığı tespit edilmiştir.

Üniversitede staj ve iş ilanları Kariyer Ofisi web sayfası aracılığıyla çevrimiçi bir sistemde izlenmektedir. Ayrıca öğrencilerin mesleki olarak bilgi ve deneyim kazanmaları ve iş hayatı ile ilgili sorularının yanıtlanması için sektörde halihazırda çalışan mezunlarla mentor-mentee programı sürdürülmektedir.

Üniversitenin organizasyon şeması incelendiğinde Kariyer Ofisi'nin İnsan Kaynakları Direktörlüğü'ne bağlı olarak faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumun, iki birimin birbirinden farklı misyonları olduğundan Kariyer Ofisi'nin işleyişi açısından bir çelişki yarattığı düşünülmektedir. Kariyer Ofisi'nin öğrencilerle ilgili faaliyet gösteren bir birim olması nedeniyle organizasyon şemasındaki yerinin tekrar gözden geçirilmesi önerilmektedir.

Kadir Has Üniversitesinin tesis ve altyapı kullanımı ilgili mevzuatlar çerçevesinde belirlenmiştir. Yemekhane, bilişim hizmetleri, teknoloji donanımlı çalışma alanları eldeki imkanlar doğrultusunda oluşturulmaya çalışılmıştır. Saha ziyareti sırasında, özellikle uygulama alanlarının ihtiyacı karşılamadığı, tesislerin yetersiz olması nedeniyle eğitim, uygulama gibi bazı süreçlerin aksadığı gözlemlenmiştir. Tüm süreçler için gerekli tesis ve alt yapıların ivedilikle geliştirilmesi eğitim-öğretim faaliyetlerinin aksamadan yürütülebilmesi açısından önem arz etmektedir.

Kadir Has Üniversitesinde dezavantajlı bireylere yönelik faaliyetler Engelsiz KHAS Komisyonu aracılığı ile yürütülmektedir. Üniversitede dezavantajlı bireylere yönelik uygulamalar olduğu görülmüştür. Ancak söz konusu uygulamaların yaygınlaştırılarak ve genişletilerek hem eğitim de hem de mekanda erişimin sağlanmasına yönelik çalışmaların artırılması önerilmektedir. Ayrıca, üniversitede özel gereksinime sahip bireylere yönelik faaliyetlerin ilgili paydaşların katılımıyla belirlenmesi, izlenmesi ve iyileştirilmesi beklenmektedir.

Kadir Has Üniversitesinde spor, kültür ve sanat etkinliklerine yönelik öğrenci toplulukları ve komisyonlar kurulmuştur. Saha ziyaretinde öğrenci topluluklarının aktif bir şekilde çalıştığı görülmüştür. Öğrenci topluluklarının ihtiyaçlarına ve yaşadıkları problemlere yönelik süreçlerin

Kampüste Yaşam Ofisi tarafından yürütüldüğü ve ofisin bu süreçlerde aktif bir şekilde yer aldığı tespit edilmiştir. **Kampüste Yaşam Ofisi'nin, öğrenci topluluklarının sosyal ve kültürel faaliyetlerine yönelik ihtiyaçlar doğrultusunda sunduğu özgün rehberlik desteği güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.** Ancak, öğrenci topluluklarının yaptıkları etkinliklerin sayısının, niteliğinin, katılımcı sayısının gibi faktörlerin sistematik bir şekilde raporlanma, izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik tanımlı mekanizmaların geliştirilmesi önerilmektedir.

Öğrenme ortam ve kaynakları

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

Akademik destek hizmetleri

Olgunluk Düzeyi: Kurumda öğrencilerin akademik gelişim ve kariyer planlamasına yönelik destek hizmetleri tanımlı ilke ve kurallar dahilinde yürütülmektedir.

Tesis ve altyapılar

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde tesis ve altyapı erişilebilirdir ve bunlardan fırsat eşitliğine dayalı olarak yararlanılmaktadır.

Dezavantajlı gruplar

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

Sosyal, kültürel, sportif faaliyetler

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler erişilebilirdir ve bunlardan fırsat eşitliğine dayalı olarak yararlanılmaktadır.

4. Öğretim Kadrosu

Kadir Has Üniversitesinin Akademik Personel Performans Değerlendirme Yönergesinde akademik yükselme ve atanma ölçütleri fakülte bazında detaylı bir şekilde belirlenmiş ve web sayfasında kamuoyuna ilan edilmiş olup kriterlerin açık ve şeffaf bir şekilde belirlendiği görülmüştür. Akademik kadrolara atanma konusunda asgari gerekli puanlar artırılmıştır. Atama kriterlerinde puanlar akademik yayınların kalitesine göre belirlenirken proje ve patent gibi faaliyetlerin puanlarının da dikkate değer bir şekilde artırıldığı görülmektedir.

Üniversitede öğretim yetkinliklerinin artırılması ve geliştirilmesine yönelik taleplerin büyük ölçüde karşılandığı görülmektedir. Bununla beraber **eğiticilerin eğitimi programlarının sistematik ve tanımlı bir şekilde düzenlenerek paydaşlarla birlikte verilen eğitimin sonuçlarının izlenmemesi ve elde edilen bulguların iyileştirme süreçlerine dahil edilmemesi gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.**

Üniversite, bir araştırma üniversitesi olmayı hedeflediğinden performansa dayalı teşvik ve ödüllendirme mekanizmaları genel olarak araştırma süreçlerini kapsamaktadır. Ancak, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesini sağlamak için araştırma dışındaki faaliyetlere yönelik de teşvik ve ödüllendirme mekanizmalarının geliştirilmesi önerilmektedir. **Üniversitenin eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme mekanizmalarını geliştirmemesi, izlememesi ve elde edilen bulguların iyileştirme süreçlerine dahil edilmemesi gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.**

Atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri

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

Öğretim yetkinlikleri ve gelişimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun öğretim elemanlarının; öğrenci merkezli öğrenme, uzaktan eğitim, ölçme değerlendirme, materyal geliştirme ve kalite güvencesi sistemi gibi alanlardaki yetkinliklerinin geliştirilmesine ilişkin planlar bulunmaktadır.

Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme

Olgunluk Düzeyi: Öğretim kadrosuna yönelik teşvik ve ödüllendirilme mekanizmaları bulunmamaktadır.

C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

1. Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları

Kurumun 2020-2024 yılları için hazırlanan Stratejik Planında, ikinci stratejik amaç araştırma olarak belirlenmiş ve “temel araştırma stratejisi, uluslararası standartlarda bir araştırma üniversitesi olmak” şeklinde ifade edilmektedir. Bu strateji doğrultusunda, Üniversite, Times Higher Education (THE) Dünya Üniversite Sıralamasında ilk 500, Times Higher Education Etki Sıralamalarında (Impact Rankings) genel sıralamada ilk 100, bölgesel sıralamalarda ise ilk 50’ye girme hedefine sahiptir. **Mütevelli heyet, rektör ve üst yönetimin bu amaca yönelik olarak yüksek motivasyon ve kararlılığa sahip olması, Üniversitenin güçlü yönlerinden biridir.**

Alt amaçları ise şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Uluslararası standartlarda bir araştırma üniversitesi olma yönünde iş birliğine dayalı araştırma kültürünü,
2. Gerekli fiziksel araştırma altyapısını,
3. Sınai mülkiyet alanındaki girişimleri ve üniversite-sektör işbirliğini geliştirmek ve
4. Ulusal ve uluslararası sıralamalarda üniversitenin görünürlüğünü artırmak.

Bu amaçlara ulaşmak için yapılan faaliyetler şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Kurumda, lisansüstü öğrencileri, özellikle insanlığın önemli problemleri üzerinde çalışmak üzere alınan doktora öğrencileri, üniversite dışı ulusal ve uluslararası fonlarla (TÜBİTAK, H2020 gibi AB fonları, ikili iş birliğine dayalı fonlar vb.) dış kaynaklı projelerden gelen kaynak kullanılarak burs verilmesi yoluyla desteklenmektedir. Beş yıl sonunda TÜBİTAK araştırma projeleri vb. kapsamda desteklenen 800 doktora öğrencisi ile 400 yüksek lisans öğrencisine ulaşmak amacıyla 2021 yılında 112 lisansüstü öğrencinin bu desteklerden yararlandığı belirtilmektedir.
- Lisansüstü öğrencilerini fonlayacak üniversite dışı ulusal ve uluslararası fonlarla desteklenen proje sayısını artırmak ve Üniversiteye kazandırılan fon miktarını, 2024 yılı sonunda 400.000.000 TL tutarında proje bütçesi ulaşmak üzere çalışılmaktadır. 2021 yılında bütçe hacmi 147.450.946 TL olarak gerçekleşmiştir.
- Deneyimleyerek öğrenme yaklaşımı temelinde, lisans öğrencilerininin araştırma ekosistemine dahil olmasını sağlamak amacıyla beş yılın sonuna kadar her yeni girişli öğrenci grubunda 200

öğrencinin fakülte üyelerinin araştırma gruplarında çalışma yapması beklenmekte ve desteklenmektedir. 2020-21 akademik yılında toplamda 85 öğrenci araştırma gruplarında çalışma yapmıştır.

- 2020 yılında “Quartile 1 veya Impact Factor/CiteScore değeri 1 ve üstü” dergiler teşvik edilirken, 2021 itibarıyla Üniversitede tamamen “Quartile 1” kategorisinde yer alan dergilerde yapılacak yayınlara öncelik verilmiştir. Öğretim elemanlarının belirlenen endekslerde (SCOPUS ve Web of Science (SCI-EXP, SSCI, AHCI) yapılan yüksek etki sahibi yayın yapması güçlü bir şekilde beklenmekte ve bu sayının 5 yıl sonunda 1000’e ulaşması amaçlanmaktadır. 2021’de SCOPUS/SCIE/SSCI/AHCI endekslerinde ve yalnızca makale kategorisinde 185 makale, yalnızca SCOPUS kapsamında ise toplam 222 yayın üretilmiştir. Bu yayınlarda özellikle araştırma yapan (tezler) /araştırmalara katılan öğrencilerin de yer almasına özen gösterilmektedir.
- Üniversitenin araştırma kapasitesini arttıracak akademik kadroların güçlendirilmesi ve kadronun 5 yıl sonunda 225’e ulaşması hedefiyle Türkiye dahil olmak üzere değişik ülkelerden üstün başarılı öğretim üyesi aramak üzere çabalar gösterilmektedir. Kadrolu öğretim üyesi sayısı 2020-21 akademik yılında 159 olup Üniversitede halen (Kasım 2022) 158 öğretim üyesi bulunmaktadır. Bunların yanında değişik ülkelerden gelen misafir akademisyen sayısı geçen yıl 74 iken, bu yıl 85 olmuştur.
- Hedeflenen lisansüstü öğrenci sayılarına hem nicelik hem de nitelik bakımından ulaşabilmek üzere Üniversite Bütçesi Dışındaki Mali Fonlardan Yararlanan Bursiyerleri Destekleme Yönergesi geliştirilmiş olup üniversite dışı mali fonlardan yararlanan bursiyer öğrencilere 2021 yılı için aylık ek yaşam desteği sağlanması kararlaştırılmıştır. Bu destek tutarları Mütevelli Heyeti kararı ile güncellenmektedir. Bu kapsamda desteklenen öğrenci sayısı 2020 yılında 68 iken, 2021’de 136 öğrenciye çıkmış olup, destek miktarı da %52 oranında artırılmıştır.
- Araştırma odaklı üstün başarılı öğretim elemanlarının kadroya dahil edilebilmesi için 2019 yılı içinde başlatılan tohum fonu (seed fund) uygulaması 2021 yılında da devam etmiştir.
- Öğretim üyelerinin eğitim, araştırma ve üniversiteye hizmet ayaklarında gösterdikleri yıllık performansla ilgili olarak geliştirilen ve yine yıllık verilen Bireysel Araştırma Fonu (BAF) mevcuttur. 2021 yılında BAF’a ayrılan toplam tutar bir önceki yıla göre %43 oranında artırılmıştır.
- Araştırma ve özel olarak dış kaynaklı projeler alanındaki stratejik hedefler doğrultusunda kurulan Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü bünyesinde Proje Geliştirme Ofisi, Proje Yönetim Ofisi ve Endüstriyel İlişkiler ve Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) bulunmaktadır.
- Proje Geliştirme Ofisi bünyesinde hem ulusal hem de uluslararası dış mali fonlara yönelik proje geliştirme uzmanları, fen ve mühendislik ile sosyal ve beşerî bilimler için ayrı uzmanlar olacak şekilde, istihdam edilmiştir.
- 2021 yılında, Proje Geliştirme Ofisi tarafından TÜBİTAK ARDEB ve TEYDEB programları, BİDEB burs programları; TÜBİTAK Yarışmaları, Bilim ve Toplum Programları, Bilimsel Etkinlik Programları; Kalkınma Ajansları (ISTKA) ve KOSGEB, TTGV vb. ulusal kaynaklar için destek verilmiştir. Öte yandan Bireysel AB Projeleri (ERC, MSCA-IF, COST vb.) ile Konsorsiyum Esaslı projeler (H2020 (2014-2020), HEUROPE (2021-2027), MSCA (ITN-RISE), ERASMUS+ vb.) uluslararası kaynaklar için de destek olunmuştur.
- Projelerin fonlanması durumunda Proje Yönetim Ofisi uzmanları projenin yönetilmesi aşamasında araştırmacıya gerekli desteği sunmaktadır. Sözleşmelerden mali raporlara, satın almalarından kurumlar arası yazışmalara kadar bütün yönetsel faaliyetler bu uzmanlar tarafından hayata geçirilmektedir.
- Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğünce, ofisler aracılığı ile proje geliştirme ve yönetme desteği dışında; Proje yazım teknikleri, İş birliği oluşturma çalışmaları, Konsorsiyum kurma ve/veya konsorsiyum üyeliği çalışmaları destekleri, Yeni proje çağrıları ve bu çağrılara yönelik eğitimleri, Araştırma ekipleri kurarak özellikle Avrupa Birliği proje çağrılarında uygun olarak ekibin profilini çıkarma ve ilgili platformlarda paylaşma çalışmaları, Araştırmacılar için uzun erimli planlama ve ileride olacak proje çağrılarında uygun olarak araştırma ve yayın önerileri geliştirme çalışmaları, Makale ve proje başvuruları için İngilizce yazım düzeltme/ redaksiyon ve akademik çeviri hizmetleri, Üniversite sanayi iş birliklerini geliştirme çalışmaları gibi çok geniş

bir yelpazede çalışmalar ile araştırmacılara katkı verilmeye çalışılmaktadır.

- Öte yandan, yine Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü bünyesinde, araştırmacıların proje yazım ve geliştirme süreçlerine destek olmak ve projelerin kabul edilme oranını artırmak amacıyla 2019 yılının başında KHAS İç Panel Uygulaması başlatılmıştır. Özellikle TÜBİTAK'a sunulan proje önerilerine katkı sağlamak için geliştirilen iç panel uygulamasında, araştırmacıların hazırladıkları proje önerileri için, kurum içinde ilgili alanlarda çalışan en az üç akademisyenden görüş alınmaktadır. Panelde değerlendiriciler ve proje sahipleri hazır bulunmakta ve getirilen/geliştirilen önerilerle projelerin güçlendirilmesi hedeflenmektedir. 2021 yılında 110 iç panel gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamanın, kurum içinde benzer konularda çalışan akademisyenlerin/ araştırmacıların bilgi birikiminin ve proje yetkinliğinin artırılması açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.
- Üniversitenin stratejik amaçlarıyla uyumlu olmasını sağlamak amacıyla, akademik performans, etki faktörünü de hesaba katacak şekilde yayın sayısı ve sahip olunan lisansüstü öğrenci veya doktora sonrası araştırmacı destekleyen ve üniversite dışı kaynaklardan fonlanan projelerde proje yürütücülüğü sayısı dikkate alınarak hesaplanan Bireysel Araştırma Fonu hesabına, 2020 yılında ayrıca "İç Panel Hakemlikleri" de katılarak hesaplamalar yapılmaya başlanmıştır.
- Teknoloji ve Transfer Ofisi (TTO) üniversiteyle sektörel firmalar arasında projeler, iş birlikleri, şirketleşme ve girişimcilik (akademisyen ve öğrencilerin), fikir ve buluşların korunması (patent araştırma ve başvurusu) konularında köprü görevi gören, tüm bu çalışmalarda ilgili faaliyetlerin üniversiteye, sektöre ve ülke ekonomisine yönelik faydaya dönüşmesi yönünde kolaylaştırıcı, hızlandırıcı ve sorun çözücü rol alan dinamik ve yeni nesil bir ofistir.

Öğrencilerin araştırma ve proje süreçlerine dahil edilmesi ve kendi projelerini üretebilecekleri desteklerin sektörle iş birliği içinde sağlanabilmesi amacıyla Yaratıcı Endüstriler Platformu (YEP) kurulmuştur. Şubat 2020'de, Avrupa Birliği ve T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı eş-finansmanıyla oluşturulan Rekabetçi Sektörler Programı (RSP) kapsamında alınan 5 milyon avro değerinde IPA projesi desteği ile YEP, yaklaşık 3000 metrekarelik bir alan üzerine kurulacak olan 4200 metrekarelik kapalı alanda küçük ve orta ölçekli yapım şirketlerinin destekleneceği bir ekosistem oluşturacaktır. YEP binasının inşaatı devam etmekte olup bu yılın sonunda açılması hedeflenmektedir.

- YEP tarafından 2020 Güz ve Bahar dönemlerinde 2 kez, lisans öğrencilerinin yenilikçi ve yaratıcı projelerini destekleyen InIDEA proje çağrısı açılmıştır. İki dönem toplamında 7 proje, toplamda 77.339 TL bütçe ile bu program kapsamında destek almaya hak kazanmıştır. Her yıl tekrarlanmaktadır. InIDEA Proje Destek Programına ek olarak Start-UP CUP, LooKhas, Proje Destek Programları; KısaHAS Programı, Cultural Experience and Event Management gibi programlar bulunmaktadır.
- Hem kuruluş amaçları doğrultusunda çalışmalarının izlenebilmesi hem de üniversitenin araştırma hedeflerine katkı vermelerini sağlayabilmek üzere Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin yıllık performans kriterleri, merkez yetkilileri ile birlikte belirlenmiş ve Uygulama ve Araştırma Merkezleri Performans Değerlendirme Yönergesi 2021 yılı itibarıyla yürürlüğe girmiştir.
- İstanbul Çalışmaları Merkezi, Enerji ve Sürdürülebilir Kalkınma Uygulama ve Araştırma Merkezi (CESD), Siber Güvenlik ve Kritik Altyapı Koruma Uygulama ve Araştırma Merkezi (KHAS-CCIP) vb. önemli araştırma projeleri yürütmektedirler.
- Yukarıda sayılan tüm faaliyetlerin sonucu olarak kurumun özellikle son yıllarda önemli miktarda dış fon kaynağı elde etmesi dikkat çekmektedir.
- Proje Tabanlı Eğitim Modeli ile eğitim veren programların müfredatı araştırma laboratuvarları ile tasarlanmış olup önemli düzeyde araştırma ve geliştirme yatırımı yapılmaya başlanmıştır. Kurumda fiziksel araştırma alt yapısının sınırlı olması nedeniyle araştırma ve laboratuvar alanlarının artışı sağlayacak bina alımları ve projelendirme çalışmaları yürütülmektedir. **Üniversitede, fiziksel araştırma alt yapısının henüz yeterli seviyeye ulaştırılmaması gelişmeye açık bir yan olarak değerlendirilmektedir.**

Temel araştırma stratejisi, “uluslararası standartlarda bir araştırma üniversitesi olmak” şeklinde ifade edilen Kadir Has Üniversitesinin 2020-24 Stratejik Planında yer alan göstergeler, 5 yıllık hedef takip tabloları ile verilmekte, ancak yıllık bazda gösterge hedefleri belirtilmemektedir. Bununla birlikte kurumda, araştırma alanında çıktı kalitesini arttırmak ve amaçları gerçekleştirmek üzere temel göstergeler yıllık bazda izlenmektedir. Bununla ilgili olarak son derece iyi çalışan bir araştırma özdeğerlendirme sistemi programı, 2021 yılı itibarıyla kurum içinde geliştirilmiştir (<https://research.khas.edu.tr/>). Bu sistemle yıllık bazda, akademik birimler ve üniversite toplamı için ulusal ve uluslararası karşılaştırmalar yapılabilmekte, gelişme grafikleri ayrıntılı olarak izlenebilmektedir.

Araştırma faaliyetlerinin yıllık olarak izlenip değerlendirilmesi ve stratejik hedefleri ile karşılaştırılması Üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir.

Temel hedef göstergeler, yıllık olarak 2019 yılı itibarı ile fakülteler özelinde düzenli olarak izlenmeye başlanmıştır. Fakülte hedeflerinin gerçekleşmesi ile ilgili bilgi dört ayda bir Mütevelli Heyetine sunulmaktadır.

Kadir Has Üniversitesinin “uluslararası bir araştırma üniversitesi” olma yolunda, özellikle son yıllarda son derece bilinçli ve kararlı adımlar atarak ilerlediğini görmek memnuniyet vericidir. Yukarıda yer alan hususlarda da açıkça görülebileceği gibi, akademik personelin araştırma yetkinliğinin artırılması; performans temelli teşvik ve takdir mekanizmalarının geliştirilmiş olması; öğrencilerin/akademisyenlerin araştırma, yenilikçilik ve girişimcilik kapasitelerinin artırılması; akademik performans değerlendirmelerinin sistematik olarak yürütülmesi; araştırma faaliyetlerinin yıllık olarak izlenerek stratejik hedef göstergeleri ile karşılaştırılması vb. önemli gelişmelerdir. **Kadir Has Üniversitesinin “uluslararası bir araştırma üniversitesi” olma yolunda, özellikle son yıllarda son derece bilinçli ve kararlı adımlar atarak ilerlemesi güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir.**

Kuruma özgü performans temelli teşvik ve takdir mekanizmalarının geliştirilmiş olması, Üniversitenin bir diğer güçlü yanıdır. Kurumsal tercihler temelinde motivasyon ve yönlendirmeleri yapmak üzere araştırma odaklı üstün başarılı akademisyenlerin kadroya katılması için başlatılan tohum fonu (seed fund), öğretim üyelerinin eğitim, araştırma ve üniversiteye hizmet açısından gösterdikleri yıllık performansla bağlı olarak geliştirilen Bireysel Araştırma Fonu vb. uygulamaların yönergelerle açıklanmış olmasına karşın, Üniversitede araştırma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliği ile ilişkili sonuçların izlendiğine ve önlemler alındığına ilişkin kanıt belgeler yetersizdir.

Üniversitede stratejik yönetim anlayışının yeterli düzeyde yaygınlaştırılmaması dolayısıyla da söz konusu anlayışın araştırma süreçlerine de tam olarak yansıtılmaması ve özellikle iyileştirmelerin sistematik bir yaklaşımla yapılarak kalite süreçlerinin; yapılan toplantı, anket vb. tüm faaliyetlerin ve değerlendirmelerin ve iyileştirmelerin kayıt altına alınmaması daha önceki başlıklarda da belirtilen gelişmeye açık yanlardır. Bu çerçevede, **araştırma süreçlerinin PUKÖ döngüsünü işletecek ve tamamlayacak şekilde sürdürülebilir olmaması ve özellikle iyileştirme süreçlerinin sistematik olmaması, Üniversitenin gelişmeye açık yanlarından biridir.**

Kurumda araştırma/çıktı kalitesini arttırmak amacıyla yıllık bazda izlenen temel göstergeler olarak şunlar belirtilmektedir:

- Doktora öğrenci sayısını her yıl insanlığın büyük problemleri üzerine çalışacak 200 yeni doktora öğrencisi kaydederek doktora öğrenci sayısını 5 yılda 1000’e çıkarmak.
 - Bu hedef için projeler ile fonlanan YL ve doktora öğrenci sayısı – 2024 sonuna kadar TÜBİTAK araştırma projeleri kapsamında desteklenen 800 doktora öğrencisi ile 400 yüksek lisans öğrencisine ulaşmak (2021’de 112 LÜ öğrenci),
- Deneyimleyerek öğrenme yaklaşımı temelinde, lisans öğrencilerinin araştırma ekosistemine dahil olmasını sağlamak

- Bu amaçla 2024 sonuna kadar her yeni girişli öğrenci grubunda 200 öğrencinin fakülte üyelerinin araştırma gruplarında çalışma yapması (2020/21 akademik yılında 85 öğrenci),
- LÜ öğrencilerini fonlayacak üniversite dışı ulusal ve uluslararası fonlarla (TÜBİTAK, H2020 gibi AB fonları, ikili iş birliğine dayalı fonlar) desteklenen proje sayısı ve kuruma kazandırılan fon miktarını artırmak
 - 2024 sonunda 400.000.000 TL tutarında proje bütçesi yönetiyor olmak (2021 yılında bütçe hacmi 147.450.946 TL),
- Belirlenen endekslerde (SCOPUS ve Web of Science (SCI-EXP, SSCI, AHCI)) yapılan yüksek etki sahibi yayın sayısını artırmak (2020 yılında “Q1 veya Impact Factor/CiteScore değeri 1 ve üstü” dergiler teşvik edilirken, 2021 itibarıyla kurumda bütünüyle “Quartile 1” kategorisinde yer alan dergilerde yapılacak yayınlara öncelik verilmiştir)
 - 2020-2024 için 5 yılda toplam 1000, 2024 sonuna kadar yılda 500 yeni makale (2021’de SCOPUS/SCIE/SSCI/AHCI endekslerinde ve yalnızca makale kategorisinde 185 makale, yalnızca SCOPUS kapsamında ise toplam 222 yayın üretilmiştir),
- Üniversitenin araştırma kapasitesini arttıracak akademik kadroların güçlendirilmesi için kadroya dahil edilen üstün başarılı öğretim üyesi sayısını artırmak
 - 2024 sonuna kadar toplamda 225 öğretim üyesine ulaşmak hedeflenmiştir (2020/21 akademik yılında 159 kadrolu öğretim üyesi).

Bu göstergelerin istendik düzeyde sağlanması için kurumda yapılanlar şunlardır:

- Araştırma odaklı üstün başarılı öğretim üyesi elemanlarını kadroya dahil edebilmek için 2019 yılı içinde başlatılan tohum fonu (seed fund) uygulaması halen devam etmektedir. 2021 yılında, bir önceki yıla göre %43 daha fazla)
- Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü bünyesinde, araştırmacıların proje yazım ve geliştirme süreçlerine destek olmak ve projelerin kabul edilme oranını artırmak amacıyla 2019’un Ocak ayında KHAS İç Panel Uygulamasını başlatmıştır. 2021 yılında 110 iç panel gerçekleştirilmiştir.
- Öğretim elemanlarının, araştırma ve üniversiteye hizmet ayaklarında gösterdikleri yıllık performansa bağlı olarak geliştirilen Bireysel Araştırma Fonu (BAF), yıllık olarak verilmektedir.
- Uygulama ve Araştırma Merkezleri Performans Değerlendirme Yönergesi geliştirilmiştir.
- Hedeflenen lisansüstü öğrenci sayılarına hem nicelik hem de nitelik bakımından ulaşabilmek için geliştirilen Üniversite Bütçesi Dışındaki Mali Fonlardan Yararlanan Bursiyerleri Destekleme Yönergesi uyarınca üniversite dışı mali fonlardan yararlanan bursiyer öğrencilere 2021 yılı için aylık ve net ek yaşam desteği, bir önceki yıla göre %52 daha fazla sağlanmıştır.
- Araştırma ve özel olarak dış kaynaklı projeler alanındaki stratejik hedefleri desteklemek amacıyla kurulan Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü bünyesinde Proje Geliştirme Ofisi, Proje Yönetim Ofisi ve Endüstriyel İlişkiler ve Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) bulunmaktadır. Kurumda öğrencilerin araştırma ve proje süreçlerine dahil edilmesi ve kendi projelerini üretebilecekleri desteklerin sektörle iş birliği içerisinde sağlanabilmesi amacıyla Yaratıcı Endüstriler Platformu (YEP) kurulmuştur.

Üniversitede, misyon ve hedeflerle uyumlu olarak üniversite dışı kaynaklara yönelme güçlü ve rekabete dayalı şekilde desteklenmektedir. Bu amaçla çalışan destek birimleri ve yöntemleri bulunmakta olup araştırmacılarla bazı yönergelerle paylaşılmaktadır.

Kurumun fiziki, teknik ve mali araştırma kaynakları misyon, hedef ve stratejileriyle uyumlu olmakla birlikte, bu aşamada, araştırma alt yapısının yeterli düzeyde olmadığı değerlendirilmektedir. Kaynakların çeşitliliği ve yeterliliği izlenmekte ve değerlendirilmekte sürekli olarak geliştirilmeye çalışılmaktadır. Özellikle son yıllarda kurum tarafından önemli ölçüde artırılan kurum dışı fonlar bu anlamda da kullanılmaktadır.

Kurum dışı fon kaynaklarına yönelimin akademik personelin araştırma yetkinliğinin geliştirilmesi suretiyle desteklenmesi ve teşvik edilmesi ile Üniversitenin özellikle son yıllarda önemli miktarda dış fon kaynağı elde etmesi güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmaya yeni başlayanlar için üniversite içi çekirdek fonlar vardır ve erişimi kolaydır. Araştırma potansiyelini geliştirmek üzere proje, konferans katılımı, seyahat, uzman daveti destekleri, kişisel fonlar, motivasyonu arttırmak üzere ödül ve rekabetçi yükseltme kriterleri bulunmaktadır. Üniversite içi kaynakların yıllar içindeki değişimi; bu olanakların etkinliği ve yeterliliği izlenmektedir.

Bunlarla birlikte, Kadir Has Üniversitesinde, stratejik yönetim anlayışının araştırma süreçlerine tam olarak yansıtılması ve özellikle iyileştirmelerin sistematik bir yaklaşımla yapılması ve dokümente edilmesi noktasında önemli eksikliklerin olduğu değerlendirilmektedir.

Kurumda, lisansüstü öğrenci sayısını artırma stratejik hedefi kapsamında toplamda 54 yüksek lisans ve 14 doktora programına ulaşılmıştır. Profesyonel (tezsiz) yüksek lisans programları dışında, tezli yüksek lisans ve doktora programlarına öğrenciler burslu olarak kabul edilmektedir. Bu raporun C.1.1. numaralı bölümünde de açıklandığı gibi, lisansüstü öğrencileri, doktora öğrencileri, üniversite dışı ulusal ve uluslararası fonlarla (TÜBİTAK, H2020 gibi AB fonları, ikili iş birliğine dayalı fonlar vb.) dış kaynaklı projelerden gelen kaynak kullanılarak burs verilmesi yoluyla desteklenmektedir. Bursiyerleri Destekleme Yönergesi geliştirilmiş olup üniversite dışı mali fonlardan yararlanan bursiyer öğrencilere aylık ek yaşam desteği sağlanmaktadır. Beş yıl sonunda TÜBİTAK araştırma projeleri vb. kapsamda desteklenen 800 doktora öğrencisine ulaşılması amaçlanmaktadır. Bu nedenle de doktora programlarının başvuru süreçleri, kayıtlı öğrencileri ve mezun sayıları ile gelişme eğilimlerinin izlendiği yetkililerce ifade edilmektedir.

Lisansüstü öğrenci sayısının artırılması ve bu öğrencilerin yaptığı çalışmalara ilave kaynak ayrılması Üniversitenin güçlü yanıdır. Doktora sonrası olanaklara yönelik izleme ve iyileştirme kanıtları görülmemiş olup sadece metin içinde izlendikleri belirtilmektedir. Inbreeding politikası ile ilgili yaklaşımlar hakkında da herhangi bir doküman ya da yetkililerce belirtilen husus bulunmamaktadır.

Araştırma süreçlerinin yönetimi

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

İç ve dış kaynaklar

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

Doktora programları ve doktora sonrası imkanlar

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

2. Araştırma Yetkinliği, İş birlikleri ve Destekler

“Uluslararası standartlarda bir araştırma üniversitesi olma” kararlılığında olan kurum tarafından öğretim elemanları ve araştırmacıların bilimsel araştırma ve sanat yetkinliğini sürdürmek ve iyileştirmek için sunulan olanaklar aşağıda özetlenmektedir:

- Akademik Personel Performans Değerlendirme Yönergesi ile dönem başına ders sayısı ikiye düşürülmüştür.
- Araştırma odaklı üstün başarılı öğretim elemanlarının kadroya dahil edilebilmesi için 2019 yılı içinde başlatılan tohum fonu (seed fund) uygulamasına devam edilmektedir.
- Öğretim üyelerinin eğitim, araştırma ve üniversiteye hizmet ayaklarında gösterdikleri yıllık performansa bağlı olarak geliştirilen ve yine yıllık verilen Bireysel Araştırma Fonu (BAF)

mevcuttur. 2021 yılında BAF'a ayrılan toplam tutar bir önceki yıla göre %43 arttırılmıştır.

- Araştırma ve özel olarak dış kaynaklı projeler alanındaki stratejik hedefler doğrultusunda kurulan Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü bünyesinde Proje Geliştirme Ofisi, Proje Yönetim Ofisi ve Endüstriyel İlişkiler ve Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) bulunmaktadır.
- Proje Geliştirme Ofisi bünyesinde hem ulusal hem de uluslararası dış mali fonlara yönelik proje geliştirme uzmanları, fen ve mühendislik ile sosyal ve beşerî bilimler için ayrı uzmanlar olacak şekilde, istihdam edilmiştir.
- 2021 yılında, Proje Geliştirme Ofisi tarafından TÜBİTAK ARDEB ve TEYDEB programları, BİDEB burs programları; TÜBİTAK Yarışmaları, Bilim ve Toplum Programları, Bilimsel Etkinlik Programları; Kalkınma Ajansları (ISTKA) ve KOSGEB, TTGV vb. ulusal kaynaklar için destek verilmiştir. Öte yandan Bireysel AB Projeleri (ERC, MSCA-IF, COST vb.) ile Konsorsiyum Esaslı projeler (H2020 (2014-2020), HEUROPE (2021-2027), MSCA (ITN-RISE), ERASMUS+ vb.) uluslararası kaynaklar için de destek olunmuştur.
- Projelerin fonlanması durumunda Proje Yönetim Ofisi uzmanları projenin yönetilmesi aşamasında araştırmacıya gerekli desteği sunmaktadır. Sözleşmelerden, mali raporlara, satın almalarından kurumlar arası yazışmalara kadar bütün yönetsel faaliyetler bu uzmanlar tarafından hayata geçirilmektedir.
- Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğüne, ofisler aracılığı ile proje geliştirme ve yönetme desteği dışında; Proje yazım teknikleri, İş birliği oluşturma çalışmaları, Konsorsiyum kurma ve/veya konsorsiyum üyeliği çalışmaları destekleri, Yeni proje çağrıları ve bu çağrılara yönelik eğitimleri, Araştırma ekipleri kurarak özellikle Avrupa Birliği proje çağrılarında uygun olarak ekibin profilini çıkarma ve ilgili platformlarda paylaşma çalışmaları, Araştırmacılar için uzun erimli planlama ve ileride olacak proje çağrılarında uygun olarak araştırma ve yayın önerileri geliştirme çalışmaları, Makale ve proje başvuruları için İngilizce yazım düzeltme/ redaksiyon ve akademik çeviri hizmetleri, Üniversite sanayi iş birliklerini geliştirme çalışmaları gibi çok geniş yelpazede çalışmalar ile araştırmacılara katkı verilmeye çalışılmaktadır.
- Yine Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü bünyesinde, araştırmacıların proje yazım ve geliştirme süreçlerine destek olmak ve projelerin kabul edilme oranını arttırmak amacıyla 2019 yılının başında KHAS İç Panel Uygulaması başlatılmıştır. Özellikle TÜBİTAK'a sunulan proje önerilerine katkı sağlamak için geliştirilen iç panel uygulamasında, araştırmacıların hazırladıkları proje önerileri için, kurum içinde ilgili alanlarda çalışan en az üç akademisyenden görüş alınmaktadır. Panelde değerlendiriciler ve proje sahipleri hazır bulunmakta ve getirilen/geliştirilen önerilerle projelerin güçlendirilmesi hedeflenmektedir. 2021 yılında 110 iç panel gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamanın, kurum içinde benzer konularda çalışan akademisyenlerin/ araştırmacıların bilgi birikiminin ve proje yetkinliğinin artırılması açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.
- Üniversitenin stratejik amaçlarıyla uyumlu olmasını sağlamak amacıyla, akademik performans, etki faktörünü de hesaba katacak şekilde yayın sayısı ve sahip olunan lisansüstü öğrenci veya doktora sonrası araştırmacı destekleyen ve üniversite dışı kaynaklardan fonlanan projelerde proje yürütücülüğü sayısı dikkate alınarak hesaplanan Bireysel Araştırma Fonu hesabına, 2020 yılında ayrıca "İç Panel Hakemlikleri" de katılarak hesaplamalar yapılmaya başlanmıştır.
- Teknoloji ve Transfer Ofisi (TTO) üniversiteyle sektörel firmalar arasında projeler, iş birlikleri, şirketleşme ve girişimcilik (akademisyen ve öğrencilerin), fikir ve buluşların korunması (patent araştırma ve başvurusu) konularında köprü görevi gören, tüm bu çalışmalarda ilgili faaliyetlerin üniversiteye, sektöre ve ülke ekonomisine yönelik faydaya dönüşmesi yönünde kolaylaştırıcı, hızlandırıcı ve sorun çözücü rol alan dinamik ve yeni nesil bir ofistir.
- Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü tarafından akademisyenlerin proje yetkinliklerini geliştirmek, olası iş birliklerinin önünü açmak ve fon olanakları hakkında bilgilendirmek amacıyla proje eğitimleri ve atölye çalışmaları organize edilmektedir.
- Akademisyenlerin araştırma ve yayın yapmalarını desteklemek amacıyla uygulanan Akademik Düzeltme Desteği 2021 yılında da devam etmiştir. Bu uygulamayla, İngilizce yazılan makale ve proje metinleri için dilbilim uzmanı tarafından akademik düzeltme yapılır.
- Akademisyenler, TÜBİTAK tarafından sağlanmakta olan; uluslararası uzmanlardan hizmet olarak proje yazımı ve proje ön değerlendirme desteklerinden, ayrıca yurtdışında yapılan proje

pazarı ve networking etkinliklerine katılım için seyahat desteğinden yararlanmaya teşvik edilmekte, Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü uzmanları tarafından bu desteklere başvurularında yardım edilmektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi akademik personelin araştırma ve geliştirme yetkinliğini geliştirmek üzere eğitim, çalıştay vb. faaliyetler, başka kurumlara örnek olacak şekilde gerçekleştirilmektedir. Doktora derecesine sahip araştırmacı oranı, doktora derecesinin alındığı kurumların dağılımı; uzmanlık birikimi, araştırma hedefleri ile örtüşme konularının analizi, hedeflerle uyumunun irdelendiği kanısına varılmış olmakla birlikte bu konularda geçerli ve somut belgelerin yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır.

Kurumda, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar izlenmekle beraber, izlem sonuçlarının öğretim elemanları ile birlikte değerlendirilerek ve onların fikirlerinin dikkate alınarak önlemler alındığına, iyileştirmeler yapıldığına ilişkin somut kanıtlar bulunmamaktadır.

Kurumlararası işbirliklerinin, disiplinlerarası ve ortak girişimlerin öneminin ayırında olan Kurumda, özellikle Araştırma Merkezlerinde, bu anlamda bazı çalışmaların başlatıldığı görülmektedir. Üniversitede kurulmuş ve çalışmalarını sürdüren Yaratıcı Endüstriler Platformu, İstanbul Çalışmaları Merkezi, Enerji ve Sürdürülebilir Kalkınma UYGAR, Siber Güvenlik ve Kritik Alt Yapı Koruma UYGAR'ın vb. anlamlı örnekler oluşturduğu kanısına varılmıştır.

Örneğin,

- Öğrencilerin yaratıcı iş, tasarım ve sanat fikirlerine, yaratıcı üretim projelerine yol göstermek destek olmak amacı ile Yaratıcı Endüstriler Platformunca yaratıcı endüstrilere ilişkin yeni gelişmelerin toplanarak aktarılması için çevrimiçi bilgi kaynak havuzu oluşturulmakta, sektörün yurtiçindeki ve yurtdışındaki önde gelen temsilcileriyle ve araştırmacılarıyla buluşmalar organize edilerek sürekli güncellenen eğitim, etkileşim ve deneyim paylaşım zeminleri kurulmaktadır.
- İstanbul Çalışmaları Merkezince halen yürütülmekte olan Kadın Dostu Şehir projesi, UN; Ankara, Eskişehir ve Gaziantep Belediyelerinin katkısı ve Koç ve Bilgi Üniversitelerinin işbirliği ile hayata geçirilmektedir.
- Yeni kurulmuş olan Siber Güvenlik ve Kritik Alt Yapı Koruma Uygulama ve Araştırma Merkezinde dünyadaki saygın üniversitelerle ortak lisansüstü programları (Joint program/double degree) planları bulunmaktadır.

UYGAR merkezlerinin ve Yaratıcı Endüstriler Platformunun, Üniversitenin araştırma potansiyeli ile öğrencilerin yenilikçilik ve girişimcilik kapasitelerinin geliştirilmesine katkı sağlanması, Üniversitenin güçlü yanlarından biridir.

Üniversitenin ulusal ve uluslararası işbirlikleri gibi çoklu araştırma faaliyetleri bulunmaktadır. Ancak bu konuda tanımlı süreçler ve sistematik olarak izleme ve sürekli iyileştirmelerle ilgili kanıt belgelerle desteklenmemekte olduğu gözlenmiştir. **Çoklu araştırma faaliyetlerinin tanımlı süreçlerinin bulunmaması ve PUKÖ çevrimlerinin kapatılarak dokümanite edilmemesi gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.**

Araştırma yetkinlikleri ve gelişimi

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

Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ve ortak

araştırma faaliyetleri yürütülmektedir.

3. Araştırma Performansı

Kurumda, araştırma faaliyetleri verilere dayalı ve yıllık olarak izlenmekte ve bu bulgular, kurumun araştırma performansının periyodik olarak gözden geçirilmesini sağlamakta ve hedeflerle uyumu değerlendirilmektedir (<https://research.khas.edu.tr/steps/projects>).

Performans ölçümleri (<https://akadata.khas.edu.tr/home>, Akademik Personel İstihdam Yönergesi ile Akademik Personel Performans Değerlendirme Yönergesi) yıllık olarak yapılarak teşvik ve takdir mekanizmaları kullanılmaktadır.

Araştırma Özdeğerlendirme Sisteminin olması, araştırma merkezlerinin performans değerlendirme yönergesinin bulunması ve akademik performans değerlendirmelerinin sistematik olarak yürütülmesi güçlü yandır. Bununla birlikte, araştırma performansını izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan mekanizmalarda özellikle sürekli iyileştirme faaliyetleri için yeterli kanıt olmadığı değerlendirilmektedir.

Öğretim elemanlarının araştırma performans ölçümleri (<https://akadata.khas.edu.tr/home>, Akademik Personel İstihdam Yönergesi ile Akademik Personel Performans Değerlendirme Yönergesi kapsamında) yıllık olarak yapılmaktadır. İlgili süreç akademik personelle paylaşılan yönergelerle tanımlanmıştır.

Araştırma performansı yıl bazında izlenmekte, değerlendirilmekte ve kurumsal politikalar doğrultusunda kullanılmaktadır. Performans değerlendirmelerinin sistematik ve kalıcı olması, üniversite içinde geliştirilen bir yazılımla (Aka-Data) sağlanmıştır.

Araştırma ve geliştirme faaliyetlerini desteklemek amacıyla başlatılan tohum fonu (seed fon) ve Bireysel Araştırma Fonu ve yönergesinin bulunması ve ayrılan miktarın her yıl artırılması, teşvik ve takdir mekanizmalarını güçlü yan yapmaktadır.

Fen ve sosyal bilimler alanında yayın yapmanın zorluk derecelerinin farklı olduğu dikkate alındığında, akademik performans değerlendirmesinde, bu farklılığın yeterince gözetilmeden saygın dergilerde yayın yapma zorunluluğu getirilmiş olmasının, akademik personelin bir kısmının motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkilediği anlaşılmaktadır.

Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

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

Öğretim elemanı/araştırmacı performansının değerlendirilmesi

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

D. TOPLUMSAL KATKI

1. Toplumsal Katkı Süreçlerinin Yönetimi ve Toplumsal Katkı Kaynakları

Kadir Has Üniversitesinin toplumsal katkıya yönelik Stratejik Plan ile güvence altına alınmış hedefleri, sosyal sorumluluk projeleri ve faaliyetleri bulunmaktadır. 2020-2024 Stratejik Planı kapsamında Üniversitenin toplumsal katkı stratejisinin temel önceliklerini; sürdürülebilir kalkınma, sosyal sorumluluk ve topluma hizmet alanındaki çalışmalarını geliştirmek ve çeşitlendirmek,

öğrencilerin ve çalışanların sürdürülebilir kalkınma amaçları hakkındaki duyarlılığını artıracak faaliyetler düzenlemek ve küresel iklim değişikliğinin etkilerini azaltıp, enerji verimliliğini ve afetlere hazırlığı artıracak çalışmalar yürütmek oluşturmaktadır. Bu çerçevede, Stratejik Planda KHAS Lise Akademileri, KHAS Fakülte Akademileri, Lise Kış/Yaz Okulları, Lisansüstü Kış/Yaz Okulları, kâğıt atıkların ve diğer dönüştürülebilir atıkların geri dönüşümüne ilişkin performans hedefleri belirlenmiştir.

Daha önce Liderlik, Yönetim ve Kalite Bölümünde, **Üniversitenin kalite güvence politikası ile eğitim-öğretim, araştırma geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi politikalarının paydaş katkıları da esas alınarak açıkça tanımlanmamış olması gelişmeye açık yan olarak ifade edilmiştir.** Bu kapsamda, Üniversitenin web sayfasında yayınlanan “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışı” ile Stratejik Planın 3. Amacı ve alt amaçlarının bütünsel olarak Üniversitenin Toplumsal Katkı Stratejisinin ana çerçevesini oluşturduğu ve toplumsal katkı alanındaki faaliyetlerini belirgin olarak açıklamakta olduğu değerlendirilmektedir. Ancak, Üniversitenin geniş çeşitlilikte sunmakta olduğu toplumsal hizmet faaliyetlerinin temelini oluşturacak şekilde paydaş görüşlerini de alarak yalın ve somut olarak hazırlayacağı ve toplumsal katkı süreçlerini, yönetim şeklini, yapılanmasını, temel mekanizmaları, merkezi kurgu ve birimlere erişimini açıkça tanımlayacağı toplumsal katkı politika belgesini oluşturması beklenmektedir. Diğer taraftan, Üniversitenin 2020-2024 Stratejik Planının Topluma Hizmet başlığı altında belirtilen 3. Stratejik amaçta belirtilen göstergeler ile Planın sonunda belirtilen 5 yıllık hedef takip tablolarının da birbiriyle uyummadığı görülmektedir.

Üniversitenin Stratejik Planındaki hedef takip tabloları yıllık bazda izlemeye imkân sağlayabilecek düzeyde değildir; yalnızca plan başlangıcındaki durum ile 5 yılın sonunda ulaşılması beklenen göstergeleri içermektedir. Üniversiteden istenilen ek bilgi ve belgelerde Üniversitenin toplumsal katkıya ilişkin ifade ettiği bazı anahtar göstergelerinin (KHAS Lise Akademisi sayısı, KHAS Lise Akademisi katılımcı sayısı, Lise yaz/kış okulu sayısı, Lise yaz/kış okulu katılımcı sayısı, kâğıt atık geri dönüşümü, geri dönüştürülebilir kâğıt atık dışındaki atıkların dönüşümü) yıllık bazda izlediğine ilişkin dokümanlara rastlanmamış olmakla birlikte, stratejik planda yıllık bazda belirtilmemiş olan hedeflerin hangi yönetim süreci kapsamında oluşturulduğu ve karşılaştırıldığına ilişkin somut ve sistematik yöntem verileri ve kanıtlarına rastlanmamıştır. Dolayısıyla, **Üniversitenin toplum ve çevre açısında önemli değerler yaratmakta olan Toplumsal Katkı boyutunun Kalite politikasıyla görünür kılınmamış olması ve Stratejik Planda mevcut olan toplumsal katkı hedef göstergeleri ile hedef takip tablolarının tam uyumlu olmaması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmiştir.** Bu çerçevede, Üniversitenin bir sonraki stratejik plan döneminde toplumsal katkı hedeflerine yönelik oluşturacağı göstergeleri yıllık bazda izlenebilecek düzeyde oluşturması ve toplumsal katkı politikasıyla uyumlu yönetim stratejisiyle yıllık bazda izleyerek yine yıllık bazda iyileştirme planları geliştirerek çevrimleri kapatması önerilmektedir.

Üniversitenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk anlayışıyla ortaya konulan geleceğin liderleri olan öğrencilerin, çalışacakları iş ve içinde buldukları toplumda artı değer yaratmaları için kapasitelerinin geliştirilmesi; kurumsal Sosyal Sorumluluk alanında bilimsel araştırmaların yapılması, iş dünyası, sivil toplum kuruluşları ve diğer paydaşlara yönelik eğitim modüllerinin geliştirilmesi, üniversitenin içinde bulunduğu bölgenin ekonomik, sosyal ve çevresel kalkınmasına katkıda bulunmak ve paydaş diyalogunun sağlanarak paydaşlarla işbirliği geliştirilmesi faaliyetlerinin Üniversite bünyesinde etkin şekilde yürütülmekte olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, karmaşık bir yapı içeren ve farklı belgelerle ifade edilen toplumsal katkı anlayışının bütüncül bir politika belgesine dönüştürülmesi ve toplumsal katkı süreçlerinin yönetim ve organizasyonel yapısının söz konusu politika belgesiyle uyumlandırılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Politika belgesinin sosyal ve kültürel yaşama katkı, şehir hayatına katkı, bilimin topluma tanıtılması ve sevdirilmesi, eğitimde fırsat eşitliği sağlamak vb. yaklaşımlarla birlikte, bilgi ve teknoloji transferi alanındaki politikaları da açıkça ifade etmesi ve UYGAR merkezleri ile ekonomik, ekolojik ve sosyal sürdürülebilirliği sağlama yönünde özellikle teknolojik girişimcilik, yenilikçi şirketler, fikri mülkiyet, sınai mülkiyet ve lisans yaklaşımının da belirgin hale getirilmesinde fayda bulunmaktadır.

Liderlik, Yönetim ve Kalite Bölümünde, **Üniversitenin organizasyon şemasının, görev**

tanımlarının ve iş akış süreçlerinin belirgin olmaması gelişmeye açık yan olarak ifade edilmiştir.

Bu açıdan Üniversitenin organizasyon şeması incelendiğinde, toplumsal katkı faaliyetlerinin Topluma Hizmetten Sorumlu Rektör Yardımcılığı bünyesinde yürütülmekte olduğu anlaşılmaktadır. Ancak söz konusu rektör yardımcılığının ilişkide olduğu birimler yönünden organizasyon şemasında herhangi bir yapılanma görülmemektedir. Üniversitenin 2021 KİDR'nde, Topluma Hizmet ve Sürdürülebilirlik Komisyonunun kurulduğu ve bu sayede üniversitenin sürdürülebilirlik çalışmalarının izlenmesi ve artırılmasının sağlandığı belirtilmekte ise de, söz konusu komisyon organizasyon şemasında yer almamaktadır. Ayrıca, yine toplumsal hizmetten sorumlu rektör yardımcılığının toplumsal katkı sağlayan diğer birimlerle (Uygulama ve Araştırma Merkezleri, Yaratıcı Endüstriler Platformu, Yaşam Boyu Eğitim Akademisi, Çekirdek Program vb.) etkileşimi açıkça tanımlanmamıştır. Üniversitenin toplumsal katkı süreçlerinin yönetiminin organizasyonel bir yapı içerisinde sürdürülmesi, kurumsal başarısının görünürlüğü ve aynı zamanda toplumsal faydanın artırılmasında önemli bir etki yaratacağından, söz konusu organizasyonel yapılanmayı tamamlaması beklenilmektedir. Üniversitenin toplumsal katkı dışındaki alanlara da (eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme) hizmet sunan toplumsal katkı süreçleriyle ilişkisinin görev tanımlarıyla açıkça ortaya konulmasında fayda bulunmaktadır.

YÖK tarafından yayınlanan 2018-2021 Üniversite Raporu incelendiğinde, 2021 yılında Üniversitenin yaptığı sosyal sorumluluk projesi sayısı, kamu kurumları ile birlikte yürütülen proje sayısı, dezavantajlı gruplara yönelik sosyal entegrasyon ve kapsayıcılığa ilişkin faaliyet sayısı, Üniversiteye kazandırılan bağış miktarı ve öğrenci başına yapılan harcama miktarlarında önemli artışlar kaydedildiği görülmektedir.

Saha ziyareti sırasında Üniversitenin toplumsal katkı faaliyetlerine destek veren Uygulama ve Araştırma Merkezleri (Enerji ve Sürdürülebilir Kalkınma, İstanbul Çalışmaları, Sorumluluk Hukuku, Spor Çalışmaları, Siber Güvenlik ve Kritik Altyapı Koruma) ile İnsan Hakları Merkezi, Yaşam Boyu Eğitim Akademisi, Yaratıcı Endüstriler Platformu ve Rezan Has Müzesi yetkilileriyle kapsamlı görüşmeler yürütülmüştür. Bahsedilen Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin tamamının aktif olduğu ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilen ve değer yaratan toplumsal katkı faaliyetleri yürütmekte oldukları anlaşılmıştır. Spor Çalışmaları UAM'de sektörden uzmanların katılımıyla özgün sertifika programlarının düzenlenmesi, İnsan Hakları UAM'de Anayasa ve İnsan Hakları Mahkemesine Başvuru sertifika programlarının düzenlenmesi, Sorumluluk Hukuku UAM'de yurtdışından öğretim üyelerinin de davet edildiği 7 adet karşılaştırmalı hukuk seminerler dizisinin yürütülmesi, Siber Güvenlik ve Kritik Altyapı Koruma UAM'de geliri Beyaz Güvercin burs programına aktarılan Siber Güvenlik Yüksek Lisans Programının yürütülmesi ile yine aynı UAM'de Almanya ve Kuzey Makedonya ile Erasmus Mundus Programı kapsamında desteklenen ortak tezli yüksek lisans derece programının tüm dünyaya açık başvurular ile düzenlenecek olması söz konusu merkezlerde öne çıkan etkin faaliyetlerden bazılarıdır. Diğer taraftan, Enerji ve Sürdürülebilir Kalkınma UAM'nin 4 AB Horizon 2020 ve 2 Erasmus+ projesine ortaklığı, Türkiye Toplumunun Enerji Tercihleri adlı kapsamlı araştırma yayını ve sadece yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin bildiri sunabildiği Enerji ve Sürdürülebilir Kalkınma Konferansları düzenlenmesi övgüye değerdir. Benzer şekilde, İstanbul Çalışmaları UAM'nin İstanbul özelinden yola çıkarak hem İstanbul hem de farklı kentlerdeki sosyo-ekonomik, Siyasal ve Kültürel süreçleri anlamayı amaçlayan disiplinler arası bilimsel çalışma ve projeleri de takdir edilmektedir. Ayrıca, farklı araştırma merkezleri tarafından yürütülen ve önemli toplumsal değerler taşıyan yıllık toplumsal araştırmalar ve anket çalışmaları bulunmaktadır. Üniversitenin Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Araştırmaları Araştırma Uygulama Merkezinde yapısal değişikliğe gidilerek Kadın ve Aile Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezine dönüşüm süreci devam ettiğinden ve Uluslararası İlişkiler ve Avrupa Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi de aktif olmadığından dolayı söz konusu UYGAR Merkezlerle saha ziyareti sırasında görüşülememiştir.

Kadir Has Üniversitesinin toplumsal katkı sağladığı alanlarından birisinin de toplumsal cinsiyet eşitliği olduğu anlaşılmaktadır. Üst yönetiminin de büyük önem verdiği bu konuda, Üniversite, Times Higher Education Impact Ranking 2021'de, Türkiye sıralamasında, Toplumsal Cinsiyet

Eşitliği alanında 1. sırada, Eşitsizliklerin Azaltılması alanında ise 3. sırada yer almıştır. Bu kapsamda, Üniversitenin cinsiyet bazındaki verilerinin kamuoyuna açık bir şekilde KHAS Toplumsal Etki sayfası üzerinden paylaşılması ve üniversite bünyesindeki özdeğerlendirme sistemleri üzerinden takip edilmesi memnuniyetle gözlemlenmiştir.

Üniversitenin Lisansüstü Eğitim Enstitüsü altında yapılandırılmış olan Yaşam Boyu Eğitim Akademisi, Üniversitenin kurumsal sertifika programları ile tezsiz yüksek lisans programlarının organizasyonunu yürütmektedir. Diğer taraftan Üniversitenin Kurumsal İletişim Direktörlüğü tarafında da KHAS Lise Akademileri, Yaz ve Kış Okulları ile KHAS Öğretmen Akademilerinin organizasyonu yürütülmektedir. KHAS Lise Akademileri kapsamında lise öğrencilerinin Üniversiteye teşvik edilmesi için hafta sonu ücretsiz seminer programları düzenlenmekte, yaz ve kış okulları kapsamında da yine lise öğrencilerine yönelik değişik konularda dersler içeren, ücretli ikişer haftalık ve sonunda sertifika ve referans mektubunun verildiği programlar düzenlenmektedir. Liselere yönelik KHAS akademi çalışmaları kapsamında Ocak-Mayıs 2022 döneminde 14'ü çevrimiçi ve 3'ü yüz yüze olmak üzere toplam 17 etkinlik gerçekleştirilmiştir. Bunlardan 14 tanesi online, 3 tanesi yüz yüze düzenlenmiştir. Söz konusu etkinliklerde öğretim elemanlarının yanı sıra aktif burslu Üniversite öğrencileri de yer almıştır. 2021 yılında ise 30 KHAS Çevrimiçi Lise Akademisi, 3 KHAS Çevrimiçi Öğretmen Akademisi, 1 Çevrimiçi Lise Yaz Okulu ve 1 Çevrimiçi Lise Kış Okulu gerçekleştirilmiştir. 2022-2023 yılına ilişkin de belirli planlamaların olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca, 2021-2022 akademik yılında Toplumsal Hizmetten sorumlu rektör yardımcısının koordinatörlüğünde toplam 16 defa Herkese Açık Online Kolokyum düzenlenmiştir. 2022-2023 akademik yılı için de yaklaşık 18 kadar kolokyum planlanmaktadır.

Yukarıda bahsedilen hususlar değerlendirildiğinde, Üniversitede UYGAR Merkezleri, KHAS Akademileri ve Yaşam Boyu Eğitim Akademisi aracılığıyla toplumun ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap verebilen ve değer yaratan toplumsal katkıların sunulması güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan, bu derece zengin ve toplumsal değer yaratan faaliyetlerin organizasyonel yapısının daha açık ve belirgin olmasında fayda görülmektedir. Başarıyla gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetlerinin beraberinde toplumsal çıktıları da getirmesi son derece önemlidir. Ancak toplumsal katkı süreçlerinin sistematik bir organizasyonel yapılanma ile izlenmesi, iyileştirilmesi ve dokümanite edilmesi ihtiyacı da açıktır. Mevcut haliyle, Üniversite genelinde toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının kurumsal tercihler yönünde şekillendiği ve uygulandığı anlaşılmakla birlikte, organizasyonel yapının işlerliği ve bağlı iyileştirmelerin yürütülmesi gerekmektedir. Süreçlerin sistematik olarak yürütülmesine katkı sunacak şekilde toplumsal katkıya ilişkin organizasyonel yapının hazırlanacak toplumsal katkı politikasına uygun olarak revize edilmesi, topluma hizmetten sorumlu rektör yardımcılığına bağlı birimlerin organizasyon şemasında yapılandırılması, KHAS Akademileri, yaz ve kış okulları ve kolokyum faaliyetlerinin de sürecin işleyişi gereği Yaşam Boyu Eğitim Akademisine bağlanması ve Yaşam Boyu Eğitim Akademisinin ilave idari personel desteğiyle ayrı bir idari birim olarak doğrudan toplumsal hizmetten sorumlu rektör yardımcılığına bağlanmasının uygun olduğu değerlendirilmektedir. Böylelikle, Üniversitenin önemli değer yaratan toplumsal katkı faaliyetlerinin izleme kabiliyetinin ve görünürliğünün artacağı düşünülmektedir. Ayrıca, Topluma Hizmet ve Sürdürülebilirlik Komisyonunun organizasyon yapısı içerisindeki yerinin ve görev tanımının açık şekilde yapılması ve komisyonun toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve sistematik olarak izlenmesinde aktif rol üstlenmesinde fayda bulunmaktadır. Esasen kamuoyunu bilgilendirme misyonu taşıyan Kurumsal İletişim Koordinatörlüğünün ise, toplumsal katkı süreçlerinin bazılarını yöneten birim olmaktan çıkarılarak gerekli koordinasyon süreçlerinin tümünde görev alması beklenmektedir.

Dolayısıyla, Üniversitede, toplumsal katkı süreçlerine ilişkin organizasyonel yapının kurumsallaşmamış olması ve yapının işlerliğinin izlenerek bağlı iyileştirmelerin yapılamaması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitenin topluma hizmet yaklaşımının temel öğelerinden biri de somut kültürel mirasın korunmasına katkı sunan Rezan Has Müzesidir. Pandemi sürecinde ziyaretçilere çevrimiçi araçları kullanarak ulaşan Rezan Has Müzesi, dijital ve fiziksel mekân arasında eş zamanlı ilişkilendirme çalışmaları kapsamında, Müze içi eserlerden oluşan seçki ile, Google'ın sanal ortam için hazırladığı "Google Arts & Culture" platformu ile bir diğer önemli dijital platform olan sketchfab.com üzerinden çevrimiçi ziyaretçileri ile buluşmaya devam etmiştir. 2021 yılı içerisinde devam eden sergileri ile bir konferansa ev sahipliği yapmış, 5 farklı atölye kapsamında düzenlenen 22 çocuk eğitim programı ile 5.475 ziyaretçiyi müzede, yaklaşık 24.583 ziyaretçiyi de çevrimiçi olarak ağırlamıştır. **Bu kapsamda, Üniversitenin Rezan Has Müzesiyle somut kültürel mirasın tanıtılmasına ve korunmasına önem vermesi güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.**

Üniversitenin eğitim öğretim modelindeki yapısal değişimle uygulanmaya başlanan çekirdek program ve proje tabanlı eğitimle birlikte sosyal sorumluluk ve toplumsal katkı, müfredatın bir parçası haline getirilmiştir. Üniversitenin çekirdek programına ait program yeterlilikleri arasında "Dünyayı ve güncel toplumsal meseleleri anlamak ve evrensel değerler, etik ve sosyal adalet konularında yüksek farkındalık sergilemek" ile "Çok kültürlü ve demokratik bir toplumda katılım ve sivil sorumluluğun önemini kavramak" gibi hususlar bulunmaktadır. Bu kapsamda birinci sınıf öğrencileri için tasarlanan "Toplumsal Sorumluluk Projesi" kapsamında öğrencilere evrensel değerlere uygun toplumsal sorumluluk farkındalığı kazandırmak ve yaşadığımız çevrenin toplumsal ihtiyaçlarına uygun sorumluluk projeleri tasarlayıp uygulayabilme becerilerinin kazandırılması amaçlanmaktadır. Söz konusu derste öğrenciler, 5 kişilik gruplar halinde kendi geliştirdikleri bir sosyal sorumluluk projesini uygulamaktadır. Bu amaçla değişik sivil toplum kuruluşlarıyla imzalanan protokoller kapsamında öğrenciler hayvan hakları, çevre, toplumsal cinsiyet, halk sağlığı, yaşlılar, çocuklar, gençler vb. konularında belirledikleri tema çerçevesinde bir toplumsal sorumluluk proje önerisi oluşturarak yürütmektedir. **Çekirdek Program çerçevesinde oluşturulan Toplumsal Sorumluluk Projesi dersi kapsamında tüm öğrencilere üniversite eğitimlerinin başında sosyal sorumluluk bilinci kazandırılması ve eğitim-öğretim alanına toplumsal hizmet stratejisini entegre etmesi Üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir.**

Diğer taraftan, lisans öğrencilerinin mezun olabilmek için KHAS kodlu Sosyal Sorumluluk veya Girişimcilik ve Yenilikçilik derslerinden birini almakla yükümlü olması, eğitim-öğretim alanına toplumsal hizmet stratejisinin entegre edilmesine yönelik bir diğer iyi uygulama örneğidir. Ayrıca, civarında bulunan sokak hayvanlarını koruyan, bakımı ve tedavileri ile ilgilenen Has Has Pati adlı gönüllük esasına dayalı bir yapıyı oluşturan Üniversitenin hayvan haklarını koruma yönünde gösterdiği toplumsal hassasiyet de memnuniyetle karşılanmaktadır.

Üniversite, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda bünyesinde 2019-2020 yıllarında yaptığı faaliyetleri Sürdürülebilirlik Raporu haline dönüştürülerek web sayfasında yayınlamıştır. Saha ziyareti sırasında elde edilen bilgiler çerçevesinde yakın dönemde 2021-2022 yıllarına ilişkin Sürdürülebilirlik Raporunun da hazırlanarak yayınlanacağı anlaşılmaktadır.

Bu raporun Araştırma ve Geliştirme Bölümünde UYGAR Merkezleri ve Yaratıcı Endüstriler Platformunun Üniversitenin araştırma potansiyeli ile öğrencilerin yenilikçilik ve girişimcilik kapasitelerinin geliştirilmesine katkı sağlaması güçlü yan olarak belirtilmiştir. Üniversitenin en yenilikçi yaklaşımlarından birisi olan Yaratıcı Endüstriler Platformunun kurulduğu 2019 yılından itibaren aynı zamanda Üniversitenin toplumsal katkı süreçlerinde de önemli bir rol üstlenmekte olduğu anlaşılmaktadır. Yaratıcı Endüstriler Platformu (YEP), öğrencilerin geliştirdikleri yaratıcı iş, tasarım ve sanat fikirlerini, yaratıcı üretim projelerini hayata geçirmelerini sağlamak amacıyla faaliyetini sürdüren, Kadir Has Üniversitesi'nin benimsediği proje tabanlı eğitim yaklaşımından aldığı güçle akademik eğitime katma değer yaratan oldukça yenilikçi bir yapıdır. YEP bünyesinde yenilikçi-yaratıcı fikirlere dayalı bağımsız öğrenci projeleri destekleme programları (InIDEA, KısaHAS), konusu belirlenerek öğrencilerin başvurusuna sunulan projeleri destekleme Programları (LooKHAS, Start UP CUP), belirli alanlarda öğrenciler tarafından yönetilen ortak çalışma ekosistemleri (Oyun-HUB, Tekno-HUB, Tiyatro-HUB) bulunmaktadır. Söz konusu programlar

dışında bağımsız proje ve sosyal sorumluluk projesi destekleri de sunulmaktadır. Söz konusu programa başvuran öğrencilerin projeleri 10 kişilik bir değerlendirme kurulunca incelenerek desteklemeye değer görülen projeler belirlenmektedir. Bugüne kadar İniDEA programında 74 başvurunun 23'ü, LooKHAS programında 6 başvurunun 3'ü, KısaHAS programında 6 başvurunun 1'i, bağımsız projelerde 10 başvurunun 10'u, sosyal sorumluluk projelerinde 2 başvurunun 1'i desteklenmiştir. Tekno-HUB programında 57 başvurunun 8'i, Tiyatro-HUB programında ise 4 başvurunun 4'ü desteklenmiştir. Yenilikçi Endüstriler Platformu özellikle proje tabanlı eğitimin de etkisiyle öğrencilerin yaratıcı fikirlerini geliştirdiği bir cazibe merkezi haline dönüşmüştür. Henüz 3 yıllık bir geçmişi olmasına rağmen Üniversite bünyesinde önemli düzeyde sinerji oluşturduğu gözlemlenen YEP'in devam eden 6 sektörel işbirliği projesi ile birlikte, 2022 yılında Kültür ve Turizm Bakanlığı Gelecek Gençleri Programı kapsamında desteklenen YEP Modelinin Yaygınlaştırılması Projesi ve 2020 yılında Avrupa Birliği ve T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı eş finansmanı ile oluşturulan Rekabetçi Sektörler Programı kapsamında 5 milyon Euro hibe ile desteklenmeye hak kazanan film endüstrisine odaklı bir yaratım merkezi (FabriKHAS) projesi bulunmaktadır. Üniversitenin ana kampüsünün bulunduğu Cibali mahallesinde 4200 metrekare kapalı alana kurulacak olan bir yaratıcılık merkezi olarak tasarlanmıştır. KOBİ'lerin, start-up'ların ve mikro işletmelerin sektördeki büyük oyuncular karşısındaki rekabet güçlerinin artması, bu sayede film sektörünün ulusal ekonomiye daha fazla katkıda bulunması amaçlanmaktadır. Belirtilen tüm yönleriyle **iyi ve özgün uygulama örneği olan Yaratıcı Endüstriler Platformunun Üniversite genelinde yaratmış olduğu sinerjiyle yenilikçilik ve girişimcilik yönünden yeni ve etkili toplumsal katkı hedefleri sunması güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.**

Üniversitenin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, stratejik amaçları ve hedefleri kapsamında geniş kitlelere hitap edebilecek düzeyde toplumsal ve sosyal sorumluluk aktiviteleri, kültürel mirasa ve şehir hayatına katkı sağlayan açılımları ve bilim ve Ar-Ge ile iç içe geçmiş yüksek verimli çıktılara sahip yenilikçi, girişimci ve sosyal faaliyetleri bulunmaktadır. Söz konusu faaliyetlerinin önemli bir bölümü birçok paydaşla yürütülen ortak projeler ve iş birliği protokolleriyle güvence altına alınmıştır. Ancak, etkin düzeyde izleme ile elde edilen değerlendirmeye esas sonuçların iyileştirmede kullanılması yönünde tanımlı mekanizmaların belirlenmediği gözlemlenmiştir. Kurumun başarılı toplumsal katkı amaç ve hedeflerine yönelik faaliyetlerinin izleme süreciyle birlikte, iyileştirme sürecine dayanak oluşturacak tanımlı mekanizmaların oluşturulması toplumsal katkı başlığında kurumsal başarının görünürlüğünü ve çıktılarının topluma yayılı etkinliğini artırabilecektir.

Üniversitenin toplumsal katkı çalışmalarına yönelik harcamalar, Topluma Hizmetten Sorumlu Rektör Yardımcılığı başta olmak üzere Fakülteler, Çekirdek Program (Ortak Dersler Bölümü), Uygulama ve Araştırma Merkezleri, Bilgi Merkezi, Rezan Has Müzesi ve Kurumsal İletişim Direktörlüğü gibi birimlerin talepleri doğrultusunda Rektörlük onayıyla gerçekleştirilmektedir. Üniversitenin yıllara bağlı olarak toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin gelir ve giderleri YÖKAK gösterge tablolarında sunulmuştur. Ayrıca, tüm süreçlerde olduğu gibi toplumsal katkı süreçlerinde de gelir-gider tablolarının farklı başlıklar altında Mali Öz Değerlendirme Sistemi ile yapılması öngörülmektedir. Saha ziyareti sırasında detayları sunulan Mali Öz Değerlendirme Sisteminin yazılım alt yapısı tamamlanmış ve 2022 yılı itibarıyla üst yönetimin kullanımına sunulmuştur. Bu şekilde Üniversitenin toplumsal katkı da dahil olmak üzere tüm süreçlerdeki mali takiplerini daha etkin düzeyde sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Üniversitenin toplumsal katkı süreçlerindeki temel kaynaklarını Kadir Has Vakfının her yıl sunduğu düzenli mali desteğin yanı sıra, bağışlar, Lise yaz ve kış okulları gelirleri, Rezan Has Müzesi gelirleri ile Yaşam Boyu Eğitim Akademisi ve UYGAR merkezleri eğitim faaliyetlerinden elde edilen gelirlerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Toplumsal katkı faaliyetleri Üniversitenin 2 yılda bir hazırladığı Sürdürülebilirlik Raporlarıyla güvence altına alınmaktadır.

Üniversitenin, toplumun ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap verebilen nitelikte sunmakta olduğu toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki ve teknik imkanlara sahip olduğu değerlendirilmektedir. Söz konusu imkanların özellikle Birleşmiş Milletler Küresel

İlkeleri doğrultusunda yönlendirilmekte olduğu ve akademik birimler ile UYGAR Merkezlerince söz konusu ilkeler çerçevesinde gerekli kaynaklar kullanılarak faaliyetlerin yürütüldüğü görülmektedir. Kurumun Birleşmiş Milletler küresel ilkeleri doğrultusunda yürüttüğü toplumsal hizmet faaliyetlerine ilişkin ayrıntılı rapordan da anlaşılacağı üzere, söz konusu faaliyetlere mali kaynak temini yönünde herhangi bir sorun olmadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte faaliyetler için öngörülen mali kaynaklar için yapılanmanın nasıl olduğunun belirgin hale getirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Üniversitede, çeşitli toplumsal katkı faaliyetlerine akademik ve idari personel desteği sunulmaktadır. Örneğin, Ocak-Mayıs 2022 döneminde liselere yönelik sunulan akademi çalışmaları kapsamındaki 17 etkinlikte 46 akademik personel, 4 idari personel ve aktif burslu öğrenciler görevlendirilmiştir. 2021-2022 yılında düzenlenen toplam 16 adet herkese açık online kolokyumlarda da 3 idari personel görev almıştır.

Üniversitenin toplumsal katkı kaynaklarının önemli bir bölümünü Yaşam Boyu Eğitim Akademisinin faaliyetleri oluşturmaktadır. Yaşam Boyu Eğitim Akademisi'nde bir yönetici, bir idari görevli olmak üzere 2 personel çalışmaktadır. Söz konusu birim tarafından 2022 Ocak-2022 Ekim döneminde toplam 21 genel katılımı açık eğitim yürütülmüştür. Toplam cirosu 711.110,01 TL olan 21 eğitimde 359 katılımcı sertifika almıştır. Ayrıca yine aynı dönemde toplam cirosu 112.860 TL olan 3 kurumsal eğitim anlaşması yapılmıştır. Söz konusu faaliyetlerde görevlendirilen eğitimler KHAS akademisyenleri ve sektör profesyonellerinden oluşmaktadır.

Toplumsal katkı süreçleri açısından önemli bir role sahip olan Yaşam Boyu Eğitim Akademisinin faaliyetlerini daha etkin düzeyde gerçekleştirebilmesi için daha fazla idari insan kaynaklarıyla desteklenmesinin gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca, daha önce de belirtildiği gibi KHAS Akademileri, yaz ve kış okulları ve kolokyum faaliyetlerinin de sürecin işleyişi gereği Yaşam Boyu Eğitim Akademisine bağlanması ve ayrı bir idari birim olarak doğrudan toplumsal hizmetten sorumlu rektör yardımcılığına bağlanması önerilmektedir. Diğer taraftan UYGAR Merkezlerince sunulan ve değer yaratan toplumsal katkı faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanması açısından da söz konusu merkezlerin idari insan kaynaklarıyla desteklenmesinde fayda bulunmaktadır. Saha ziyareti sırasında UYGAR Merkezleri yöneticileriyle yapılan görüşmelerde, bazı merkezlerde bir idari personelin olduğu, bazıları ise idari personelin bulunmadığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla, **özellikle UYGAR Merkezleri ve Yaşam Boyu Eğitim Akademisinde toplumsal katkı süreçlerinin yeterli oranda idari personelle desteklenmemesi konusu gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmiştir.**

Üniversitenin tam bursa eşdeğer bursluluk oranının 2021-2022 akademik yılında %62,84, 2022-2023 akademik yılında da %58 seviyesinde olması takdirle karşılanmaktadır. Ayrıca, ÖSYM bursları dışında Üniversitenin sağladığı farklı burs imkanlarıyla lisans ve lisansüstü öğrencilerinin kampüs içi yaşam imkanlarının iyileştirilme de Üniversitenin eğitim-öğretim alanındaki güçlü yanları içerisinde yer almıştır. 2019 yılında geliştirilen Beyaz Güvercin burs programıyla da maddi durumu iyi olmayan başarılı öğrencilerin tam burslu olarak Üniversite eğitim alması amaçlanmıştır. Beyaz Güvercinler Burs Programından faydalanan başarılı öğrenci sayısını arttırmak Üniversitemizin Toplumsal Katkı hedefleri arasında yer almaktadır. 2020-2021 eğitim-öğretim döneminde 3 öğrenci, 2021-2022 eğitim-öğretim döneminde ise 5 öğrenci Beyaz Güvercinler Burs Programından faydalama imkânı yakalamıştır. 2022-2023 eğitim-öğretim döneminde 8 öğrenci daha eklenmesi planlanmıştır. Üniversite Beyaz Güvercin burs programından yararlanan öğrencilerin sayısını arttırmak için kaynak planlaması yapmaktadır. Bu kapsamda, Siber Güvenlik ve Kritik Altyapı Koruma Uygulama ve Araştırma Merkezince yürütülen siber güvenlik yüksek lisans programının geliri Beyaz Güvercin burs programına aktarılmaktadır. Ayrıca, Üniversitenin öğrenci topluluklarının da Kampüste Yaşam Merkezinin etkili rehberlik desteğiyle toplumsal katkı kaynak kullanımını gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır. Saha ziyaretleri sırasında, öğrenci topluluklarının oldukça aktif olduğu, topluluklar aracılığıyla kurulan kulüpler birliği tarafından etkin bilgi akışı ve kaynak kullanımının sağlandığı görülmüştür.

Üniversitede, toplumsal katkı kaynak kullanımı süreç yönetiminde, akademik birimler, idari ve

uygulama ve araştırma merkezleri aracılığıyla yapılan faaliyet ve uygulamalara aktarılan kaynak transferlerinin de belirleyici olduğu gözlemlenmiştir. Üniversitenin, toplumsal katkı sürecine beşeri, fiziki ve teknik kaynak katkısı ile birlikte; akademik birimler, UYGAR merkezleri ve idari birimler aracılığıyla yapılan kaynak kullanımları sonucunda ortaya çıkan mali kaynak katkılarının da olduğu, ancak söz konusu kaynak aktarımı ve kullanımlarının henüz tanımlı mekanizmalar üzerinden yapılamadığı değerlendirilmektedir. Toplumsal katkı etkinliklerine ayrılan mali, fiziksel ve insan kaynaklarının belirli düzeyde kurumsallaşmış olduğu ve izlenmekte olduğu anlaşılmakta ise de üst yönetim, akademik konsey ve diğer yetkili birimlerce periyodik ve yıllık bazda yapılan değerlendirme ve iyileştirmelere yönelik olarak yeterli kanıtı ulaşılamamıştır.

Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi

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

Kaynaklar

Olgunluk Düzeyi: Kurum toplumsal katkı kaynaklarını toplumsal katkı stratejisi ve birimler arası dengeyi gözeterek yönetmektedir.

2. Toplumsal Katkı Performansı

Üniversitenin toplumsal katkı süreçlerine de kaynaklık edebilecek aktif proje sayıları ve fon tutarları, öğretim üyesi başına fon tutarı, yeni proje sayıları ve fon tutarları, TÜBİTAK 1001 ve ARDEB Proje sayıları, araştırma projelerinde görev alan bursiyer sayıları, Yaratıcı Endüstriler Platformunda yer alan öğrenci sayıları, proje sayıları ve fon miktarları, örgün olmayan ve yaşam boyu öğrenme programlarından elde edilen gelirler, Beyaz Güvercinler burs programına yapılan bağış tutarları, düzenlenen Lise Akademisi ve yaz/kış okulları sayısı ve katılımcı sayıları gibi bazı verilerinin Üniversite tarafından oluşturulan özdeğerlendirme sistemleri ve ilgili birimlerce takip edilerek yıllık bazda raporlandırılmaktadır. Ayrıca Üniversitenin, Stratejik Planında toplumsal katkıya ilişkin belirtilen anahtar performans göstergelerini de yıllık bazda takip etmekte olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, daha önce de belirtildiği üzere, toplumsal katkıya yönelik anahtar performans göstergelerinin yıllık bazda izlendiğine ilişkin dokümanlara rastlanmış olmakla birlikte, stratejik planda yıllık bazda belirtilmemiş olan hedeflerin hangi yönetim süreci kapsamında oluşturulduğu ve karşılaştırıldığına ilişkin somut sistematik yöntem verileri ve kanıtlarına rastlanmamıştır. Bu çerçevede, sadece 5 yıl sonundaki hedeflerin belirtildiği anahtar performans göstergelerinin, yıllık bazdaki hedeflerinin her yıl sonunda akademik konsey ve üst yönetim tarafından yapılan toplantılarla belirlendiği ifade edilmekte olup ancak bunlara ilişkin somut ve geçerli kanıtların bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Üniversitede, Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin toplumsal katkı alanındaki faaliyetlerinin de tanımlı hale getirilmesi için Uygulama ve Araştırma Merkezleri Performans Yönergesi oluşturulmuştur. Söz konusu yönerge kapsamında Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin araştırma ve 4 toplumsal katkı kriteri üzerinden değerlendirilmeleri öngörülmüştür. Bu kapsamda, toplumsal katkı performans ölçütleri olarak topluma hizmet odaklı doküman sayısı, STK/etkinlik fon tutarları, faaliyet sayısı ve etkin web sayfası ölçütleri dikkate alınmaktadır. Araştırma kriterleri olarak da KHAS payı olan ve lisansüstü öğrenci ya da doktora sonrası araştırmacı destekleyen projelerden alınan fon tutarı, UAM adına yazılmış uluslararası makale sayısı, araştırma projesi kapsamında desteklenen lisansüstü öğrenci ve doktora sonrası araştırmacı sayısı ve UAM'de görev yapan stajyer sayısı değerlendirilmiştir. Tüm Uygulama ve Araştırma Merkezleri bahse konu ölçütler çerçevesinde ilk kez 2021 yılı performanslarına göre değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar 2022 Haziran döneminde Akademik Konseye sunulmuştur. **Etkili ve ölçülebilir araştırma ve toplumsal katkı kriterleri çerçevesinde Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin performans izlemelerinin yapılması ve bahse konu izlemelerle Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin toplumsal değer yaratan dinamik yapılarının korunması Üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir.**

Ayrıca, akademik birimler, uygulama ve araştırma merkezleri ve ilgili birimlerin katkılarıyla oluşturulan iki yıllık Sürdürülebilirlik Faaliyet Raporu, üniversitemizin toplumsal katkı odaklı çalışmalarının periyodik izlenmesini ve güvence altına alınmasını sağlamaktadır.

Üniversite, stratejik planında belirtilen amaçlarıyla uyumlu, toplumun ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap verebilen ve değer yaratan toplumsal katkı faaliyetlerinde bulunmaktadır. Ulusal ve uluslararası düzeyde iş birlikleri ile bünyesinde yer alan birimler aracılığıyla yürütülen eğitim, hizmet, araştırma vb. gibi toplumsal katkı faaliyetleri Üniversite bünyesinde etkin şekilde izlenmekte ve raporlandırılmaktadır. Söz konusu izleme sonuçları Akademik Konseyde değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, Üniversitenin yerleşik ve sürdürülebilir düzeyde izleme mekanizma ve süreçlerinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Her ne kadar, toplumsal katkı performansının izlenmesine ilişkin süreçler ve somut veriler bulunmakla birlikte, söz konusu veriler ışığında oluşturulması öngörülen sürekli iyileştirme süreçlerinin belirgin olmadığı değerlendirilmektedir. Bazı başlıklarda yapılan izlemelerin sonuçlarına ilişkin Akademik Konsey değerlendirmeleri sonucunda iyileştirme yapıldığı ve iyileştirme süreçlerinin üst yönetim ve akademik konsey temelli olarak yürütüldüğü ifade edilmekle birlikte, toplumsal katkı performansının ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirildiğine ilişkin somut kanıtlara ulaşılamamıştır.

Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

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

E. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kadir Has Üniversitesinin 2018 Kurumsal Dış Değerlendirme Raporu, 2021 Kurumsal İzleme Raporu, 2020 ve 2021 yıllarına ait Kurumsal İç Değerlendirme Raporları, Stratejik Planı ve ilgili stratejik belgeleri, yönetsel belgeleri ve ziyaret öncesinde ve ziyaret sırasında sunduğu bilgi, belge ve kanıtları incelenmiştir. Ayrıca ön ziyaret ve saha ziyaretinde izleme ziyaretinde üst yönetim, kalite komisyonu, akademik ve idari birimler, araştırma merkezleri, Üniversite paydaşları ile odak gruplardan edinilen bilgiler de esas alınarak Kurumsal Akreditasyon Raporu hazırlanmıştır. Bu kapsamda, saha ziyareti sırasında Üniversitenin tüm akademik ve idari birimlerindeki paydaşları ve bazı dış paydaşları ile görüşmeler yapılmıştır.

Üniversitenin kalite güvence süreçlerinin tümüne ilişkin PUKÖ döngülerini sistematik olarak oluşturması, kalite çalışmalarının Üniversitede ve akademik birimlerde işlevsel bir şekilde yürütülmesini sağlayacak etkin bir organizasyonel yapının oluşturulması, Üniversitenin organizasyon şeması, görev tanımları ve iş akış süreçlerinin kapsamlı bir şekilde yeniden ele alınması, Üniversitede kalite güvencesi anlayışının tüm paydaşlarca yeterli derecede içselleştirilip Üniversite geneline yayılması, Üniversite web sayfasının güncel ve kullanıcı dostu bir yapıda bilgiyi sunması ve yeterli düzeyde şeffaf kamuoyu bilgilendirmesinin sağlanması, ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumunu izleyen mekanizmaların yaygınlaştırılması, eğitim faaliyetlerine ilişkin teşvik ve ödüllendirme sisteminin oluşturulması, eğitimcilerin eğitimi programının sistematik bir şekilde yürütülmesi, Üniversitede araştırmaya dayalı fiziksel alt yapının artırılması Değerlendirme Takımının İzleme Takımının başta gelen önerileri arasındadır. Saha ziyareti ve taslak rapor hazırlığı sonrasında, Üniversitenin belirli konularda kendilerine sunulan öneriler çerçevesinde somut adımlar atmaya başlaması (Akademik Konseyin organizasyon şemasına dahil edilmesi, Kalite Komisyonunun yeniden yapılandırılması, Akademik Konsey toplantılarında yapılan değerlendirmelerin kayıt altına alınmaya başlanması vb.) memnuniyet vericidir. İlerleyen dönemlerdeki izlemelerde söz konusu hususlardaki gelişmelerin ayrıca değerlendirilmesi mümkün olabilecektir. Ölçüt ve alt ölçütler üzerinden raporda detaylı olarak açıklanan hususlar çerçevesinde Üniversitenin öne çıkan güçlü ve gelişmeye açık yanları aşağıda özetlenmiştir. Ayrıca, rapor içeriğinde, aşağıda bahsedilen gelişmeye açık yanlara ilişkin Değerlendirme Takımının belirli somut önerileri sunulmuştur.

2. Liderlik, Yönetim ve Kalite

Güçlü Yönler

- Üniversite üst yönetiminin, 2020-2024 Stratejik Planında ortaya koyduğu Eğitim, Araştırma, Toplum Hizmet, Kurumsal Yapı ve Mali Sürdürülebilirlik başlıkları altındaki stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere sahip olduğu motivasyon ve gösterdiği güçlü liderlik yaklaşımı
- Mütevelli Heyetinin, amaç ve hedeflerin belirlenmesinde, yönetsel karar alma süreçlerinde ve Üniversitenin misyonu, değerleri ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi doğrultusunda üniversiteye verdiği tam destek
- Yükseköğretim ekosistemi içerisindeki değişimleri, küresel eğilimleri ve ulusal hedefleri dikkate alarak üniversitenin geleceğe hazır olmasını sağlayan çevik yönetim anlayışına sahip olması
- Üniversitenin iç kaynaklarıyla geliştirdiği eğitim öz değerlendirme, araştırma öz değerlendirme, mali öz değerlendirme ve servis öz değerlendirme sistemleri aracılığı ile faaliyetlerine ilişkin verileri güncel olarak toplaması ve değerlendirmeye olanak sağlayacak şekilde izlemesi
- Üniversitenin, iç kaynakları ile geliştirilen AKA-DATA Otomasyon Sistemi üzerinden tüm akademik personelin değerlendirmeye olanak sağlayacak şekilde anlık güncel performans verilerini izlemesi
- PUKÖ çevriminin kapatıldığı Üniversiteye özgü Servis Özdeğerlendirme Sisteminin bulunması
- Bir vakıf üniversitesi olarak Kadir Has Üniversitesinin 2020-2024 Stratejik Planında paydaş katılımı ile "Mali Sürdürülebilirlik" başlığı altında amaç ve hedeflerini belirlemiş olması
- Lisans seviyesindeki eğitim öğretim faaliyetlerinin tasarlanma, uygulama, değerlendirme ve güncelleme faaliyetlerinde dış paydaş katkılarının etkin şekilde alınması
- Eğitim-öğretimde uluslararasılaşmaya yönelik değişim ve ikili iş birliği programlarının teşvik edilmesi

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Üniversitenin organizasyon şemasının ve bağlı olma/rapor verme ilişkilerinin; görev tanımlarının, iş akış süreçlerinin belirgin olmaması
- Üniversitede kalite güvence anlayışının tüm paydaşlarca yeterli düzeyde içselleştirilip Üniversite geneline yayılmaması
- Kalite çalışmalarının Üniversitede ve akademik birimlerde işlevsel bir şekilde yürütülmesini sağlayacak organizasyonel ve yaygınlaşmış bir yapının bulunmaması
- Kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve yönetim süreçlerinde PUKÖ döngülerinin iyileştirme çalışmalarıyla dokümente edilerek kapatılmaması
- Üniversitenin web sayfasının güncel bilgilerle kullanıcı dostu bir yapıda olmaması ve yeterli düzeyde kamuoyu bilgilendirmesini sağlayamaması
- Üniversitenin kalite güvence politikası ile eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı, uluslararasılaşma ve yönetim sistemi politikalarının paydaş katkıları da alınarak açıkça tanımlanmamış olması
- Stratejik Planda, yalnızca beş yıl sonunda hedeflenen göstergeler yer aldığından kısa erimli hedef göstergelerin bulunmaması
- Sürekli süreç iyileştirme döngüsünün kurulamaması ve sistematik olarak dokümente edilememesi

3. Eğitim ve Öğretim

Güçlü Yönler

- Öğrenci merkezli Proje Tabanlı Eğitimin modelinin tasarımı ve uygulamasına sektör temsilcilerinin aktif şekilde katılması
- Lisans öğrencilerinin öğretim üyelerinin araştırmalarına katılımının teşvik ediliyor olması
- Farklı burs imkanlarıyla lisans ve lisansüstü öğrencilerinin kampüs için yaşam olanaklarının iyileştirilmesi
- Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimine yönelik Eğitim Politikaları ve İzleme Direktörlüğü kurularak PUKÖ döngüsünün tasarlanması ve bazı iyileştirme adımlarının başlatılması
- Üniversitenin benimsediği yeni eğitim modeli kapsamında, farklı yöntem ve yaklaşımlarla öğrencilerin araştırma süreçlerine katılımının teşvik edilmesi
- Kampüste Yaşam Ofisi'nin, öğrenci topluluklarının sosyal ve kültürel faaliyetlerine yönelik ihtiyaçlar doğrultusunda sunduğu özgün rehberlik desteği

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Tüm birimlerin bilgi paketlerinin tamamlanmaması, tüm birimlerde Ders ve Program Yeterliliği ile Program ve TYYÇ matrislerinin yapılmaması, paydaşların sistematik bir şekilde program tasarımı süreçlerine dahil edilerek elde edilen bulguların iyileştirme süreçlerine dahil edilmemesi ve bunların tanımlı süreçler doğrultusunda dokümente edilmemesi
- Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu sürecinin tüm birimlere yaygınlaşmaması, paydaşların bu sürece ilişkin görüşlerinin sistematik bir şekilde alınarak iyileştirme sürecine dahil edilmemesi
- Akredite olmamış bölümlerde Planla-Uygula-Kontrol Et- Önlem Al (PUKÖ) döngülerinin başlatılmaması, programların izlenmemesi ve güncellenmemesine ilişkin mekanizmaların oluşturulamaması
- Ders kazanımlarına, program yeterliliklerine ve TYYÇ düzeylerine ne derece ulaşıldığının izlenmemesi, paydaşlarla birlikte uygulamaların değerlendirilmemesi ve elde edilen bulguların iyileştirme süreçlerine dahil edilmemesi
- Eğitim-öğretim süreçlerinde yer alan Proje Tabanlı Eğitim Koordinatörlüğü gibi birimlerin idari insan kaynağı konusunda desteklenmemesi
- Eğitimcilerin eğitimi programlarının sistematik ve tanımlı bir şekilde düzenlenerek paydaşlarla birlikte verilen eğitimin sonuçlarının izlenmemesi ve elde edilen bulguların iyileştirme süreçlerine dahil edilmemesi
- Üniversitenin eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme mekanizmalarını geliştirmemesi, izlenmemesi ve elde edilen bulguların iyileştirme süreçlerine dahil edilmemesi

4. Araştırma ve Geliştirme

Güçlü Yönler

- Mütevelli heyet, rektör ve üst yönetimin araştırma geliştirme amacına yönelik olarak yüksek motivasyon ve kararlılığa sahip olması
- Araştırma faaliyetlerinin yıllık olarak izlenip değerlendirilmesi ve stratejik hedefleri ile karşılaştırılması
- Üniversitenin “uluslararası bir araştırma üniversitesi” olma yolunda, özellikle son yıllarda son derece bilinçli ve kararlı adımlar atarak ilerlemesi
- Kuruma özgü performans temelli teşvik ve takdir mekanizmalarının geliştirilmiş olması
- Kurum dışı fon kaynaklarına yönelimin akademik personelin araştırma yetkinliğinin geliştirilmesi suretiyle desteklenmesi ve teşvik edilmesi ile Üniversitenin özellikle son yıllarda önemli miktarda dış fon kaynağı elde etmesi
- Lisansüstü öğrenci sayısının artırılması ve bu öğrencilerin yaptığı çalışmalara ilave kaynak ayrılması
- UYGAR merkezlerinin ve Yaratıcı Endüstriler Platformunun, Üniversitenin araştırma potansiyeli ile öğrencilerin yenilikçilik ve girişimcilik kapasitelerinin geliştirilmesine katkı sağlanması

- Araştırma Özdeğerlendirme Sisteminin olması, araştırma merkezlerinin performans değerlendirme yönergesinin bulunması ve akademik performans değerlendirmelerinin sistematik olarak yürütülmesi
- Araştırma ve geliştirme faaliyetlerini desteklemek amacıyla başlatılan tohum fonu (seed fon) ve Bireysel Araştırma Fonu ve yönergesinin bulunması ve ayrılan miktarın her yıl artırılmasının teşvik ve takdir mekanizmalarını güçlendirip sürdürülebilir kılması

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Üniversitede, fiziksel araştırma alt yapısının henüz yeterli seviyeye ulaştırılmaması
- Tüm araştırma süreçlerinin PUKÖ döngüsünü işletecek ve tamamlayacak şekilde sürdürülebilir olmaması ve iyileştirme süreçlerinin sistematik olmaması
- Çoklu araştırma faaliyetlerinin tanımlı süreçlerinin bulunmaması ve PUKÖ çevrimlerinin kapatılarak dokümanite edilmemesi

5. Toplumsal Katkı

Güçlü Yönler

- Üniversitede UYGAR Merkezleri, KHAS Akademileri ve Yaşam Boyu Eğitim Akademisi aracılığıyla toplum ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap verebilen ve değer yaratan toplumsal katkıların sunulması
- Üniversitenin Rezan Has Müzesiyle somut kültürel mirasın tanıtılmasına ve korunmasına önem vermesi
- Çekirdek Program çerçevesinde oluşturulan Toplumsal Sorumluluk Projesi dersi kapsamında tüm öğrencilere üniversite eğitimlerinin başında sosyal sorumluluk bilinci kazandırılması ve eğitim-öğretim alanına toplumsal hizmet stratejisinin entegre edilmesi
- İyi ve özgün uygulama örneği olan Yaratıcı Endüstriler Platformunun Üniversite genelinde yaratmış olduğu sinerjiyle yenilikçilik ve girişimcilik yönünden yeni ve etkili toplumsal katkı hedefleri sunması
- Etkili ve ölçülebilir araştırma ve toplumsal katkı kriterleri çerçevesinde Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin performans izlemelerinin yapılması ve bahse konu izlemelerle Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin toplumsal değer yaratan dinamik yapılarının korunması

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Üniversitenin toplum ve çevre açısından önemli değerler yaratmakta olan Toplumsal Katkı boyutunun Kalite politikasıyla görünür kılınmamış olması ve Stratejik Planda mevcut olan toplumsal katkı hedef göstergeleri ile hedef takip tablolarının tam uyumlu olmaması
- Üniversitede, toplumsal katkı süreçlerine ilişkin organizasyonel yapının kurumsallaşmamış olması ve yapının işlerliğinin izlenerek bağlı iyileştirmelerin yapılamaması
- UYGAR Merkezleri ve Yaşam Boyu Eğitim Akademisinde toplumsal katkı süreçlerinin yeterli oranda idari personelle desteklenmemesi