

ARA DEĞERLENDİRME RAPORU

KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ

Değerlendirme Takımı

PROF. DR. MUSA ÖZATA (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. ADNAN ÇALIK (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DOÇ. DR. BAHAR ÇELİK (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. MEHMET BARIŞ HORZUM (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. VISSUN SEVİNÇ İNAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

FAKÜLTE SEKRETERİ MUHAMMET BAYRAKTAR (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

YAĞMUR MELEK SARIHASANOĞLU (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

ÖZET

Özet

Bu rapor, Kadir Has Üniversitesi'nin Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından yürütülen Kurumsal Akreditasyon Ara Değerlendirme Programı kapsamındaki değerlendirme sürecini kapsamlı şekilde yansıtmak amacıyla hazırlanmıştır.

Değerlendirme takımıımız, 20 Mayıs 2025 tarihinde yapılan uzaktan ön ziyaretin ardından, 28-31 Mayıs 2025 tarihleri arasında gerçekleştirdiği saha ziyaretiyle, üniversitenin kalite süreçlerini detaylı olarak incelemiştir. Bu süreçte, Kadir Has Üniversitesi'nin misyon, vizyon ve değerlerinden hareketle liderlik, yönetim ve kalite, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme (Ar-Ge) ve toplumsal katkı süreçlerindeki kaynak yönetimi ve yetkinliklerini nasıl planladığı, uyguladığı, izlediği ve iyileştirdiği analiz edilmiştir. Ayrıca iç kalite güvence sisteminin güçlü ve geliştirmeye açık yönleri ile sürdürülebilirliğinin nasıl sağlandığı gibi kritik sorulara yanıt aranmıştır. Değerlendirmeler, 4 ana başlık altında, 14 ölçüt ve 46 alt ölçüt çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

Değerlendirme sürecinde; üniversitenin Stratejik Planı, KİDR raporları, resmi web sitesi, kurumsal bilgi sistemi, sosyal medya hesapları, mali raporları, YÖKAK'ın kurum gösterge raporları ve ilgili mevzuat ile akreditasyon ölçütleri temel kaynaklar olarak kullanılmıştır. Saha ziyaretinde yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler ve KİDR eklerindeki kanıtlarla da desteklenen rapor, kurum hakkında kapsamlı bir değerlendirme sunmaktadır.

Kadir Has Üniversitesi üst yönetimi ile iş birliği içinde yürütülen değerlendirme sürecinde, üniversitenin tüm iç ve dış paydaşlarıyla yoğun görüşmeler yapılmıştır. Mütevelli Heyeti Başkanı, Rektör ve Rektör Yardımcıları, Senato ve Yönetim Kurulu üyeleri, kalite komisyonu üyeleri, dekanlar, akademik ve idari personel, öğrenciler, araştırma merkezi yöneticileri ve dış paydaşların görüşleri alınmıştır. Bu görüşmelerde, üniversitenin kalite süreçlerine ilişkin algı, işleyiş ve geliştirme önerileri kapsamlı şekilde değerlendirilmiştir.

Üniversitenin, yönetim süreçlerinde mevzuata uygun yapılara ek olarak özgün birimler oluşturduğu ve veri temelli karar alma süreçlerini etkin biçimde uyguladığı görülmüştür. Rektörlük ve üst yönetim; çevik, hesap verebilir, iletişime açık bir liderlik anlayışı benimseyerek, öğrenci ve personel ile düzenli etkileşim kurmaktadır. Esnek dönüşüm modelleri, dijital öz değerlendirme ve performans yönetimi sistemleri ile finansal sürdürülebilirlik yaklaşımları, yönetim süreçlerini güçlendirmektedir.

Finansal kaynak yönetimi dijital altyapılarla izlenmekte olup, sürdürülebilirlik hedefleri stratejik planda önceliklendirilmiştir. Uluslararasılaşma faaliyetleri konusunda geliştirilen politikalar ise etkin biçimde hayata geçirilmektedir.

Kurum nitelikli bir akademik kadroya sahiptir. Eğitim-öğretim alanında, programlar ulusal ve uluslararası yeterlilik çerçevelerine uygun şekilde tasarlanmakta, öğrenci geri bildirimleriyle müfredatlar güncellenmektedir. Yabancı dil hazırlık programı da uluslararası standartlarla uyumlu olup, eğitim kalitesini artırmaya yönelik sistematik uygulamalar yürütülmektedir.

Kadir Has Üniversitesi, Ar-Ge faaliyetlerini kurumsal vizyonu doğrultusunda stratejik bir yaklaşımla planlamakta ve uygulamaktadır. Üniversite, akademik üretkenliği teşvik eden performans odaklı bir Ar-Ge yönetim sistemine sahiptir. Bu sistem; araştırmacılara yönelik teşvik mekanizmaları, yayın ve proje destek programları, disiplinler arası iş birliklerini özendiren uygulamalar ve araştırma çıktılarına dayalı ölçme-değerlendirme araçlarıyla desteklenmektedir.

Kadir Has Üniversitesi, toplumsal katkı alanında çeşitli iyi uygulamalara sahip olmakla birlikte, bu faaliyetlerin henüz kurumsal düzeyde bütüncül ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmadığı görülmüştür. Faaliyetlerin çoğunlukla birim bazlı ve kişisel inisiyatiflerle yürütüldüğü ve süreçlere ilişkin henüz sistematik bir yaklaşımın geliştirilmediği anlaşılmaktadır. Toplumsal katkının stratejik hedeflerle ilişkilendirilmesi ve kalite güvencesi süreçleriyle bütünleştirilmesi, bu alandaki kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır.

Kurumda, kalite yönetimi kültürünün kurum genelinde yaygınlaştırılması, katılımcı yönetim uygulamalarının artırılması, stratejik planlama süreçlerine paydaş katılımının güçlendirilmesi,

değişim yönetimi ve kıyaslama sistemlerinin kurulması gibi alanlarda gelişme potansiyeli bulunmaktadır. Ayrıca, iç ve dış paydaşların stratejik hedeflere dair farkındalıklarının artırılması, kalite süreçlerinin bütüncül bir yapıya kavuşturulması ve performans değerlendirmelerinin kapsamının genişletilmesi gerekmektedir.

Özetle, Kadir Has Üniversitesi güçlü liderlik ve sağlam yönetim altyapısıyla eğitim-öğretim ve araştırma alanlarında önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Bununla birlikte, kalite kültürünün kurumsal düzeyde yaygınlaştırılması ve toplumsal katkı süreçlerinin daha sistematik bir yapıya kavuşturulması yoluyla, üniversitenin mevcut potansiyelini daha üst düzeylere taşıyabileceği değerlendirilmektedir.

Değerlendirme takımımızın tarafsız, titiz ve kapsamlı çalışmaları sonucu hazırlanan bu raporun, Kadir Has Üniversitesi'nin sürekli iyileştirme çabalarına katkı sunacağına ve kalite kültürünün kurum genelinde daha da yaygınlaşmasına önemli bir destek olacağına inanıyoruz. Bu süreçte gösterdikleri anlayış, iş birliği ve destek için başta Sayın Rektör Prof. Dr. Sondan DURUKANOĞLU FEYİZ olmak üzere tüm üniversite yöneticilerine, akademik ve idari personeline, öğrencilerine ve değerli paydaşlarına şükranlarımızı sunarız.

KURUM HAKKINDA BİLGİLER

Kadir Has Üniversitesi'nin temelleri, merhum Kadir Has'ın öncülüğünde Kadir Has Vakfı (HASVAK) tarafından 1992 yılında atılmış, resmi kuruluşu ise 28 Mayıs 1997 tarihli ve 4263 sayılı yasa ile gerçekleştirilmiştir. 1998 yılında Selimpaşa Kampüsü'nün inşasına başlanmış, 1999 yılında ise Merkez Kampüs'ün büyük bölümünü oluşturan Haliç kıyısındaki tarihi Tekel Cibali Sigara Fabrikası'nın restorasyonuna geçilmiştir. Üniversite, 2000-2001 döneminde Bahçelievler Kampüsü'nü faaliyete geçirerek 2001-2002 akademik yılından itibaren eğitim-öğretim faaliyetlerini Cibali, Selimpaşa ve Bahçelievler kampüslerinde sürdürmüştür.

2007 yılı sonunda Cibali Kampüsü'ne modern bir D Blok eklenmiş, 2008 yılında ise Fatih Belediyesi iş birliğiyle spor salonu ve bağlı tesisler inşa edilmiştir. 28 Mart 2007 tarihinde Cibali Kampüsü'nün adı "Kadir Has Kampüsü" olarak değiştirilmiştir.

Kadir Has Üniversitesi, 2024-2025 akademik yılında 5 fakülte, 1 enstitü ve 1 yüksekokul çatısı altında 22 lisans, 32 yüksek lisans (22 tezli, 10 tezsiz) ve 15 doktora programı ile toplamda 4611 kayıtlı öğrenciye eğitim vermektedir. Akademik kadrosu 157 öğretim üyesi ve toplamda 250 öğretim elemanından oluşmaktadır. Üniversite bünyesinde 331 yüksek lisans ve 185 doktora öğrencisi bulunmaktadır. İdari kadroda ise 170 personel görev yapmaktadır

Misyon, Vizyon, Değerler ve Stratejik Hedefler

Misyon

Kadir Has Üniversitesi, temel insani ve evrensel değerlerle donanmış, çağın gerektirdiği bireysel ve mesleki yetkinliklere sahip öğrenciler yetiştirmeyi; akademik kadro ve öğrenciler için yüksek standartlarda eğitim ve araştırma altyapısı sunmayı; üretilen bilginin toplumsal faydaya dönüşmesini sağlayacak projeler geliştirmeyi; sunduğu tüm hizmetlerde sürekli iyileşmeyi esas alan bir kurumsal yapı oluşturmayı ve mali sürdürülebilirliği sağlayacak finansal sistemler geliştirmeyi misyon edinmiştir.

Vizyon

Üniversite, insanlığın karşı karşıya olduğu yerel ve küresel sorunlara evrensel değerler temelinde sürdürülebilir çözümler sunabilen, alanında yetkin bireyler yetiştiren; bilgi üreten, bu bilgiyi topluma aktaran; insan odaklı ve yenilikçi çözümler geliştiren; dünya standartlarında bir araştırma üniversitesi olmayı hedeflemektedir.

Değerler

- **Eğitim:** Evrensel değerlere sahip, eleştirel düşünen, farklı bakış açılarına açık, değişime uyum sağlayabilen, sosyal sorumluluk bilinci yüksek ve uzmanlık alanında yetkin bireyler yetiştirmek.
- **Araştırma:** Akademik özgürlük, etik, yenilikçilik, girişimcilik ve disiplinler arası çalışmayı esas alan bir araştırma ekosistemi kurmak.
- **Topluma Hizmet:** Toplumla etkileşim içinde bilgi üreten ve toplumsal faydayı önceleyen bir yaklaşımı benimsemek.
- **Kurumsal Yapı ve Mali Sürdürülebilirlik:** Katılımcı, şeffaf, sürekli gelişim ve paydaş memnuniyetini esas alan; kaynaklarını stratejik hedefleri doğrultusunda kullanan bir yönetim modeli oluşturmak.

Stratejik Amaçlar

- **Eğitim:** Tüm öğrencilerin evrensel değerleri içselleştireceği, sosyal ve mesleki yetkinlikler kazanacağı çekirdek bir program geliştirmek; alan bazlı müfredatları bu yapı ile entegre ederek araştırma ve uygulamaya dayalı eğitim anlayışı ile yeniden şekillendirmek.
- **Araştırma:** İş birliğine dayalı araştırma kültürünü geliştirmek; fiziksel altyapıyı güçlendirmek, üniversite-sanayi iş birliğini ve sınıai mülkiyet girişimlerini artırmak; uluslararası görünürlüğü yükseltmek.

- **Topluma Hizmet:** Üretilen bilgi ve değeri, sürdürülebilir kalkınma ve sosyal sorumluluk ekseninde toplumla buluşturmak.
- **Kurumsal Yapı:** Öğrenci ve çalışan odaklı dijital sistemler ile kurumsal verimliliği artırmak; operasyonel iş yükünü azaltarak çalışanların nitelikli katkı sunabileceği ortamı oluşturmak.
- **Mali Sürdürülebilirlik:** Kendi kaynaklarını geliştiren, stratejik hedeflerle uyumlu ve sürdürülebilir bir mali büyüme modeli inşa etmek.

Kadir Has Üniversitesi; liderlik, yönetim ve kalite alanında birçok güçlü yöne sahiptir. Üniversitenin yönetim modeli, mevzuata dayalı yapıları özgün birimlerle destekleyen esnek ve dönüşüme açık bir yapıya sahiptir. Rektörlük ve üst yönetim, karar alma süreçlerinde veri temelli, çevik, şeffaf, iletişime açık ve hesap verebilir bir liderlik anlayışı benimsemektedir. Akademik ve idari süreçlerde dijital sistemlerin yaygın kullanımı, performansla dayalı değerlendirme mekanizmaları, stratejik planlamadaki açıklık ve politika belgelerinin kamuoyuyla paylaşılması, kalite güvencesi açısından önemli avantajlar sağlamaktadır. Üniversitenin finansal sürdürülebilirlik modelini dijital araçlarla desteklemesi, insan kaynağına yönelik şeffaf politikalar benimsemesi ve uluslararasılaşma faaliyetlerini stratejik hedeflerle uyumlu şekilde yürütmesi dikkat çekmektedir. Ancak, kalite yönetimi kültürünün sistematik bir yapıya kavuşturulamamış olması, kalite el kitabı ve kalite koordinatörlüğü gibi temel bileşenlerin eksikliği, katılımcı yönetim anlayışının sınırlı düzeyde kalması ve organizasyonel şeffaflığın yeterince yansıtılamaması geliştirmeye açık yönler arasında yer almaktadır. Ayrıca liderlik gelişimi, değişim yönetimi, iç ve dış paydaş katılımı, süreç izleme ve çalışan memnuniyetine dayalı geribildirim mekanizmaları gibi alanlarda yapısal iyileştirme ihtiyaçları bulunmaktadır. Üniversitenin bütünsel bir kalite yönetim sistemi oluşturarak bu eksiklikleri gidermesi, güçlü yönlerini daha da ileriye taşıyacaktır.

Kadir Has Üniversitesi, eğitim-öğretim süreçlerini ulusal ve uluslararası standartlara uygun biçimde yapılandırmış, öğrenci odaklı ve sürekli iyileştirme yaklaşımını benimsemiş bir kurumdur. Program tasarımları Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi ve uluslararası gereksinimler dikkate alınarak hazırlanmakta; öğrenme çıktıları açıkça tanımlanarak Bologna bilgi sisteminde yayınlanmaktadır. Müfredatlar, öğrencilerin uzmanlık edinmeleri yanında entelektüel gelişimlerini destekleyecek şekilde düzenlenmiş, zorunlu ve seçmeli derslerle çeşitlendirilmiştir. İnsanlık Tarihi, Evrensel Değerler ve Etik gibi derslerle öğrencilerin evrensel bakış açısı kazanmaları amaçlanmakta; proje tabanlı eğitim ve izleme sistemleriyle kalite güvence süreçleri desteklenmektedir. Dijital platformlar üzerinden yürütülen başvuru sistemleri, öz değerlendirme raporları, güncellenen ders anketleri ve öğretim elemanlarının performans sistemiyle eğitim kalitesi sürekli takip edilmektedir. Öğrencilerin kariyer, psikolojik danışmanlık ve akademik gelişimleri çeşitli birimler aracılığıyla desteklenmekte, çift anadal ve yan dal gibi olanaklarla gelişim teşvik edilmektedir. Ancak kurumda eğitim-öğretim süreçlerinde bazı alanlarda geliştirmeye açık yönlerin olduğu görülmektedir. Program tasarımında danışma kurulları ve paydaş görüşlerinin sistematik alınmaması, eğitimcilerin eğitimi programlarının istenen düzeyde olmaması, bazı programlarda proje tabanlı eğitimin etkin uygulanamaması, fiziki imkanların yetersizliği ve öğrenci barınma imkânlarının kısıtlılığı gibi hususlar iyileştirilmesi gereken başlıca konular arasındadır.

Kadir Has Üniversitesi, Ar-Ge faaliyetlerinde stratejik hedeflerle uyumlu, performansla dayalı ve destekleyici bir yaklaşım benimsemiştir. Öğretim elemanlarının araştırma performansları, yıllık yayın ve proje hedefleri üzerinden ÖZDESİS yazılımı aracılığıyla izlenmekte; bireysel performansı artırmak için nitelikli yayınlar ve dış kaynaklı projeler teşvik edilmektedir. Bu bağlamda, öğretim üyeleri için Bireysel Araştırma Fonu, proje geliştirme ofisi gibi destek mekanizmaları yapılandırılmış; proje yazımı, başvurusu ve yürütülmesi aşamalarında danışmanlık sağlanmıştır. Lisansüstü öğrencilere de dış kaynaklı proje üretme ve yayın yapma konusunda destekler verilmekte, doktora düzeyinde İngilizce programlar ve Avrupa merkezli iş birlikleriyle araştırma kültürü güçlendirilmektedir. Erasmus Mundus ve Cybermax gibi programlar aracılığıyla yapılan uluslararası ortaklıklar dikkat çekicidir. Lisansüstü öğrencilerin büyük çoğunluğunun tam burslu olması ve ek yaşam desteği alması araştırma verimliliğini artırmakta; açık erişimli yayınlar konusunda tüm personele kurumsal destek sunulmaktadır. Kurum, farklı ülke ve üniversitelerden doktoralı, yetkin akademisyenlerle çalışma kültürünü benimsemiş; araştırma ağlarına katılım ve çok yönlü iş birliklerini destekleyerek

uluslararasılaşmaya katkı sağlamıştır. Performans değerlendirmeleri sistematik biçimde yürütülmekte; kurum içerisine çeşitli mekanlara yerleştirilen bilgilendirme ekranları, özel mektuplar ve bireysel fonlar gibi araçlarla araştırma motivasyonu sürekli canlı tutulmaktadır. Ancak, kurumda Ar-Ge alanında geliştirmeye açık bazı yönlerin olduğu görülmektedir. Araştırma süreçlerinde iç ve dış paydaş katılımının sınırlı olması, iç kaynakların yeterince tanımlanmamış olması, yeni başlayan araştırmacılar için destek mekanizmalarının eksikliği ve laboratuvar-uygulama alanlarının yetersizliği araştırma kapasitesini sınırlandırmaktadır. Ayrıca üniversitenin geniş araştırma alanlarına karşın belirli odak alanlarının görünürlüğünün zayıf olması, doktora sonrası teşvik sistemlerinin bulunmaması gibi yapısal eksiklikler geliştirmeye açık yönler arasında yer almaktadır.

Üniversite; kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör ile iş birliklerine dayalı projeler geliştirmekte, sosyal sorumluluk çalışmaları yürütmekte ve mezunlarla sürdürülen mentörlük programları ile öğrencilerin gönüllülük esasına dayalı katılım sağladığı etkinliklere ev sahipliği yapmaktadır. Bu faaliyetler, üniversitenin toplumsal sorumluluğunu yerine getirme konusundaki kararlılığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, mevcut uygulamaların üniversite genelinde kurumsal, sürdürülebilir ve sistematik bir yapıya kavuşmadığı gözlemlenmiştir. Toplumsal katkı faaliyetlerinin çoğunlukla birim düzeyinde, bireysel girişimlere bağlı olarak gerçekleştirildiği; bu faaliyetlerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve etki analizlerinin yapılmasına yönelik üniversite çapında yapılandırılmış bir mekanizmanın henüz tam anlamıyla oluşturulmadığı tespit edilmiştir. Bu alandaki kurumsal gelişimin desteklenebilmesi için, iyi uygulamaların görünürlüğünün artırılması, toplumsal katkı faaliyetlerinin üniversitenin stratejik hedefleriyle ilişkilendirilerek daha bütüncül ve sistematik bir çerçeveye oturtulması önem arz etmektedir. Ayrıca paydaş katılımının daha yapılandırılmış süreçler aracılığıyla sağlanması, izleme ve raporlama sistemlerinin geliştirilmesi ve toplumsal katkı performansının kalite güvence sistemine entegre edilmesi, üniversitenin toplumsal etki kapasitesini artıracak başlıca iyileştirme alanları arasında yer almaktadır.

Özetle Kadir Has Üniversitesi; liderlik, yönetim ve kalite, eğitim-öğretim, Ar-Ge ve toplumsal katkı başlıklarının birçoğunda güçlü yönlerle sahip, çağdaş ve vizyoner bir yükseköğretim kurumudur. Esnek, şeffaf ve veri temelli yönetim anlayışı; öğrenci odaklı, proje tabanlı nitelikli eğitim sistemi, nitelikli öğretim elemanı kadrosu, stratejik hedeflerle uyumlu Ar-Ge faaliyetleri ve sosyal sorumluluğu önceleyen uygulamalarıyla öne çıkmaktadır. Ancak tüm bu potansiyele rağmen, kalite kültürünün kurumsal yapılarla bütünleştirilmesi, paydaş katılımının sistematikleştirilmesi, eğitimde ve araştırmada yapısal eksiklerin giderilmesi, toplumsal katkı faaliyetlerinin stratejik çerçeveye uyumlu hale getirilmesi gibi geliştirmeye açık yönleri mevcuttur. Bu alanlarda atılacak kararlı ve bütüncül adımlar, üniversitenin mevcut birikimini daha ileriye taşıyacak; ulusal ve uluslararası düzeyde daha görünür, daha etkili ve sürdürülebilir bir kurum olma yolunda güçlü bir zemin oluşturacaktır.

A. LİDERLİK, YÖNETİŞİM VE KALİTE

1. Liderlik ve Kalite

Yönetişim modeli ve idari yapı

Kadir Has Üniversitesi, yönetim modelini kuruma özgü mekanizmalara göre oluşturmuştur. Yasal yapılar olan Rektörlük, Mütevelli Heyeti, Senato, Üniversite Yönetim Kurulu ve Fakülte/Enstitü organlarının yanında Akademik Konsey, Finans Direktörlüğü, İnsan Kaynakları Direktörlüğü, Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü, İletişim ve Tanıtım Direktörlüğü, Yapı Teknik ve Operasyon, Öğrenci İşleri Direktörlüğü, Öğrenci Dekanlığı gibi özgün oluşumlar yönetim sürecine entegre edilmiştir. Organizasyon şeması, görev tanımları ve iş akışları var olup bunlar düzenli olarak güncellenmektedir. Ancak bu bilgilerden bazılarının web sayfasında yayınlanmadığı görülmüştür.

Mütevelli Heyeti, stratejik yön belirleme ve kaynak tahsisi konularında yetkin bir rol üstlenirken; akademik özerklik ilkesine saygı çerçevesinde, akademik süreçlerde rektörlük ve ilgili kurulların inisiyatif alanı korunmaktadır. Mütevelli Heyeti'nin yönetim süreçlerine sınırlı müdahalesi, akademik özgürlüğün teminat altına alınmasını sağlamaktadır.

Üniversite, karar alma süreçlerinde veri temelli yönetim anlayışını benimsemektedir. Akademik Konsey, karar alma süreçlerinde önemli bir görev üstlenmekte, eğitim-öğretim, Ar-Ge ve toplumsal katkı alanlarında performans izleme ve değerlendirme işlevi görmektedir. Eğitimden sorumlu Rektör Yardımcısı, Eğitim Komisyonu ve Öğrenci Dekanlığı gibi yapılar aracılığıyla eğitim süreçleri yönetilmekte, öğrenci temsilciliği ise yeni kurulan Öğrenci Meclisi ile güçlendirilmektedir. Araştırmadan sorumlu Rektör Yardımcısı ve Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü aracılığıyla araştırma süreçleri etkili bir şekilde yürütülmekte olup, toplumsal katkı süreçleri için de özel bir Rektör Danışmanı görevlendirilmiştir. 2024 yılında kurulan Finans Grup Başkanlığı, mali yönetimin güçlendirilmesini ve mali sürdürülebilirliğin sağlanmasını hedeflemektedir.

Üniversite, iç değerlendirme ve sürekli iyileştirme anlayışını benimsemiş, dış danışmanlık hizmeti aracılığıyla birim süreçlerinin analizini yaptırarak iyileştirme planları oluşturmuştur. AKA-DATA ve Eğitim Öz Değerlendirme Sistemi gibi sistemler kullanılarak veri temelli yönetim uygulamaları hayata geçirilmiştir. Ayrıca 2025-2029 Stratejik Plan çalışmaları kapsamında bir uzman desteğiyle, iç ve dış paydaş görüşleri alınarak, kurumun vizyonu doğrultusunda planlama sürecinin yürütüldüğü belirtilmiştir.

Üniversite, temel süreçlerine ilişkin politika belgelerini oluşturmuş ve çeşitli alanlarda rehber dokümanlarla yönetim sistemini güçlendirmiştir. Eğitim, araştırma ve mali yönetim süreçlerinin tanımlı politikalar çerçevesinde yürütülmesi, kurumsal tutarlılığı artırmaktadır.

Bununla birlikte, öğretim elemanlarının ve paydaşların karar süreçlerine katılımının sınırlı olması, organizasyon şeması ve görev tanımlarının kamuoyuna açık olarak sunulmaması, çevre ve enerji yönetimi gibi alanlarda politika eksiklikleri geliştirmeye açık yön olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca yeni stratejik planın henüz tamamlanmamış olması, önceki stratejik planının gerçekleşme oranlarının kamuoyuyla paylaşılmaması, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri açısından geliştirilmesi gereken hususlar arasında yer almaktadır. Kurum, yönetim ve organizasyonel yapılanmaya ilişkin uygulamaların izlenip iyileştirilmesine yönelik hem KİDR'de hem de saha ziyareti sırasında istenen düzeyde kanıt sunamamıştır.

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

Liderlik

Kadir Has Üniversitesi, liderlik süreçlerini stratejik hedeflerle bütünleştirilmiş bir yapı içerisinde

yürütmekte; akademik, idari ve mali süreçlerde liderliği kalite güvence sistemiyle ilişkilendirerek kurumsal gelişimi desteklemektedir. Rektörlük, Genel Sekreterlik ve Finans Grup Başkanlığı koordinasyonunda yürütülen çalışmalar, çevik ve hesap verebilir bir liderlik anlayışının göstergesi olarak sunulmaktadır.

Rektör, akademik ve idari süreçlerde liderlik rolünü aktif şekilde yürütmekte; Akademik Konsey, Üniversite Yönetim Kurulu ve Senato gibi yapılarla birlikte karar alma süreçlerine öncülük etmektedir. Öğrencilerle Rektör buluşmaları ve Öğrenci Meclisi ile yürütülen toplantılar öğrenci odaklı bir yönetim anlayışını ön plana çıkarmaktadır.

Genel Sekreterlik, liderlik sürecinin idari boyutunu koordine etmekte ve kalite komisyonu dışında kalan alanlarda liderliği yürütmektedir. Haftalık yapılan idari direktör toplantıları, idari süreçlerin güncel ve uyumlu biçimde ilerlemesini sağlamaktadır. Aynı zamanda iç ve dış denetimlerin takibi, kalite ajanslarının değerlendirmeleri ve servis iyileştirme sistemi gibi mekanizmalar aracılığıyla kurumsal kalite kültürünün gelişimi desteklenmektedir.

Üniversitenin liderlik anlayışı sadece yukarıdan aşağıya değil, yatay bir yapıyla da desteklenmektedir. Rektörün açık kapı politikası, fakülte ziyaretleri, soru-cevap oturumları ve geribildirim mekanizmaları, kurumsal şeffaflığı ve liderin paydaşlarla olan etkileşimini artırmaktadır.

Tüm bu güçlü yönler rağmen, liderlik süreçlerinin bazı bileşenlerinde sistematik iyileştirmelere ihtiyaç duyulmaktadır. Kurum yöneticilerinin liderlik yetkinliklerini izlemeye ve geliştirmeye yönelik sistematik bir yapı henüz tam olarak oluşturulamamıştır. Liderlik performansının izlenmesi, gelişim alanlarının belirlenmesi ve bu alanlara yönelik iyileştirici uygulamaların belgelenmesi sürecine dair kanıtlar sınırlıdır.

Kurumda kalite kültürünün birim düzeyinde içselleştirilmesine dair sistematik veriler bulunmamakta olup birimler arası uygulama farklılıkları analiz edilmemiştir. Kalite farkındalığı, personel katılımı ve süreçlere yönelik tutumların ölçümüne ilişkin uygulamalar belirli düzeyde yürütülse de bu uygulamaların bütünsel, süreklilik arz eden ve geri bildirim döngüsüyle desteklenen bir sisteme dönüştürülmesi gerekmektedir.

Ayrıca, bölüm başkanları ve direktörler gibi orta ve alt kademe liderlerin gelişimlerine yönelik özel mekanizmaların, liderlik eğitimlerinin içerik ve etki analizlerinin raporda yer almadığı görülmektedir. Kurumda 360 derece servis değerlendirme uygulamasının mevcut olduğu belirtilse de bu sistemden elde edilen sonuçlarının nasıl analiz edildiği ve bu analizlere bağlı olarak liderlik becerilerinde ne tür gelişim sağlandığına dair somut örnekler ihtiyacı bulunmaktadır.

Kalite güvencesi kültürünün stratejik belgelerde yer almasına rağmen, birim düzeyinde uygulamaya yansıyan faaliyetler, farkındalık çalışmaları ve paydaş katılım düzeyine ilişkin kanıtların yetersiz olduğu görülmüştür. Kalite kültürünün gelişimini izleyen göstergelere ilişkin veri toplama, analiz ve iyileştirme mekanizmalarının yapılandırılması önem arz etmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun geneline yayılmış, kalite güvencesi sistemi ve kültürünün gelişimini destekleyen etkin liderlik uygulamaları bulunmaktadır.

Kurumsal dönüşüm kapasitesi

Kadir Has Üniversitesi, kurumsal dönüşüm kapasitesini dinamik bir yapı üzerinden kurgulamakta ve bu dönüşüm süreçlerini yükseköğretim ekosistemindeki değişimler, ulusal hedefler ve küresel eğilimleri dikkate alarak yönetmektedir. Üniversite, sabit ve standart bir yapılanma modeli yerine ihtiyaca göre şekillenen esnek dönüşüm yaklaşımlarını benimsemiştir.

KHAS Eğitim Modeli, üniversitenin eğitim alanındaki kurumsal dönüşümünü temsil eden temel yapılardan biridir. Bu modelin temelini Çekirdek Eğitim Programı ve Proje Tabanlı Eğitim uygulamaları oluşturmaktadır. Çekirdek Eğitim Programı, farklı fakültelerin öğretim elemanlarının katılımıyla disiplinler arası bir anlayışla yeniden tasarlanmış, mezun yeterlikleri doğrultusunda ders içerikleri sıfırdan oluşturulmuştur. Bu program, her yıl öğrencilerle ve öğretim elemanlarıyla

yapılan değerlendirmeler ve anketler doğrultusunda güncellenmektedir. 2024 yılında gerçekleştirilen kapsamlı müfredat güncellemesi ile ekirdek Eğitim Program'ın zorunlu ders sayısı azaltılmış, seçmeli ders havuzu genişletilmiş ve bölüm müfredatları ile daha uyumlu hale getirilmiştir. Böylece ğrenci ve ğretim elemanlarının memnuniyetinin artırılması hedeflenmiştir.

Proje Tabanlı Eğitim uygulaması ise sektör paydaşlarının da sürece dahil edildiği bir planlamayla yürütülmüş, programların yeterlikleri belirlenerek buna uygun müfredatlar oluşturulmuştur. Uygulamanın niversite genelinde yaygınlaştırılması için kurulan Proje Tabanlı Eğitim Direktörlüğü süreci yönettikten sonra görevini ilgili dekanlıklara devretmiştir. Bu model kapsamında oluşturulan ders değerlendirme anketleri güncellenmiş ve elde edilen geri bildirimlerle iyileştirme alanları tespit edilmiştir.

Üniversite, kalite güvence sistemine entegre ettiği KHAS z Değerlendirme Sistemi (ÖZDESİS) ile eğitim, araştırma ve mali alanlara ilişkin izleme ve analiz faaliyetlerini dijital platformlar üzerinden gerçekleştirmektedir. Eğitim alanında kontenjan, başarı sıralamaları, mezuniyet süreleri, uluslararasılaşma verileri gibi birçok göstergenin izlendiği bu sistem; araştırma alanında ise proje verileri ve yayın analizlerini içeren AKA-DATA sistemi ile desteklenmektedir. Bu sistemler akademik ve idari birimlere anlık performans verileri sunmakta ve sürekli iyileştirme süreçlerine katkı sağlamaktadır.

Üniversitenin dönüşüm kapasitesi, sadece içerik ve müfredat değişiklikleri ile sınırlı kalmayıp, yapısal organizasyonel değişiklikleri de kapsamaktadır. Rektörlük tarafından yapılan bu değişiklikler, tüm i paydaşlara MyKHAS platformu aracılığıyla duyurulmakta, şeffaf bir iletişim sağlanmaktadır. Ayrıca her yıl düzenlenen akademik ve idari personel toplantılarında planlanan ve gerçekleşen değişiklikler paylaşılmakta, katılımcılardan geribildirim alınmaktadır.

Tüm bu uygulamalar, Kadir Has niversitesi'nin sadece mevcut ihtiyaçlara değil, aynı zamanda gelecekteki olası değişimlere hazırlıklı olmasını sağlayan evik bir yönetim anlayışına sahip olduğunu göstermektedir. Üniversitenin zgn eğitim modelleri ve dijital sistemleri, kurumsal özgünlüğü güçlendiren iyi uygulama örnekleri arasında yer almaktadır.

Ancak bu güçlü yönlerin yanında bazı gelişime açık alanlar da bulunmaktadır. Özellikle değişim yönetim modelinin sistematik olarak tanımlandığı bir politika belgesi, değişim planları, geleceğe dair senaryo analizleri, kurum tarafından uygulanan sistematik bir kıyaslama sistemi ve kıyaslama prosedürü bulunmamaktadır.

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

İç kalite güvencesi mekanizmaları

Kadir Has niversitesi, iç kalite güvencesi sistemini stratejik plan, öz değerlendirme sistemleri ve kalite yönergesi temelinde yapılandırmıştır. Bu sistem, Akademik Konsey, Kalite Komisyonu ve farklı direktrlkler kanalıyla bütünleşik olmayan bir yapıda yürütülmektedir. Kalite süreçleri eğitim-ğretim, araştırma-geliştirme, mali ve idari hizmetler ve toplumsal katkı konularını içine alacak şekilde planlanmaktadır.

Kalite Komisyonu, Rektör Yardımcısı başkanlığında bazı birimlerden akademik ve idari personel ile ğrenci temsilcilerinin katılımıyla oluşturulmuştur. Ancak komisyonun görev tanımı, toplantıları, işleyiş şekli, karar alma süreçleri ve bu kararların takibi gibi konularda yeterli belge ve kanıtla ulaşılamamıştır.

Akademik Konsey, ayda iki kez toplanmakta; eğitim, araştırma ve toplumsal katkı süreçlerini değerlendirmektedir. Fakültelerden toplanan yayın ve proje hedefleri AKA-DATA sistemi üzerinden ğretim üyelerine iletilmekte, akademik yıl sonunda bu hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı değerlendirilmektedir.

İdari süreçlerin değerlendirilmesinde kullanılan 360 Derece Servis İyileştirme Sistemi sayesinde, tüm idari personel; akademisyenler, öğrenciler ve diğer personel tarafından değerlendirilmekte, bu

verilerle hizmet kalitesine dair iyileştirme alanları ve yıllık hedefler belirlenmektedir.

Öğrenci ve mezun geri bildirimleri de iç kalite güvence sistemine dahil edilmiştir. Ders değerlendirme anketleri, akademisyenlerin önerileri doğrultusunda sadeleştirilmiş ve program türlerine göre (klasik ya da proje tabanlı) farklılaştırılmıştır. Öğrenci Dekanlığı ve Öğrenci Meclisi aracılığıyla öğrenci görüşleri üst yönetimle paylaşılmakta, bu görüşler doğrultusunda iyileştirme çalışmaları yürütülmektedir.

Temel iş süreçleri, akademik ve idari takvimle entegre olarak yıllık planlar çerçevesinde yürütülmektedir. Süreçlerin ne zaman, kim tarafından yürütüleceği ve nasıl değerlendirileceği önceden tanımlanmış olup, bu yapının iç kalite kültürünün gelişmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Üniversitede Mühendislik Fakültesi'nin üç bölümü (Bilgisayar, Endüstri, Elektrik-Elektronik) **MÜDEK** tarafından; Psikoloji Bölümü ise **Türk Psikologlar Derneği** tarafından akredite edilmiştir. Bazı programlarda ise akreditasyon çalışmaları devam etmektedir. Üniversite yönetimi tarafından program akreditasyonuna destek verildiği gözlemlenmiştir.

Ancak güçlü yönler rağmen kurumda kalite süreçlerini yönetecek çekirdek bir kalite koordinatörlüğünün olmadığı görülmüştür. Kalite güvence rehberi, kalite el kitabı, kurumsal risk yönetim planı gibi temel belgeler bulunmamaktadır. Kalite güvencesi kültürünü geliştirmeye yönelik planlama ve uygulamalara ilişkin mevcut verilerin sınırlı olduğu, yürütülen faaliyetlerin stratejik düzeyde belirlendiği ancak uygulamaya yansıyan örneklerin raporda detaylandırılmadığı anlaşılmaktadır. Kalite kültürünün kurum geneline nasıl yayıldığına, bu sürecin nasıl yönetildiğine ve birim düzeyinde nasıl içselleştirildiğine ilişkin somut çıktılar, sistematik takip verileri veya ilgili paydaş katılımına dair göstergeler açık şekilde sunulmamıştır.

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

Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik

Kadir Has Üniversitesi'nde kamuoyunu bilgilendirme süreçleri, Tanıtım ve İletişim Direktörlüğü koordinasyonunda yürütülmektedir. Kurum, kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirliği kurumsal yönetim kalitesinin temel unsurlarından biri olarak görmekte ve bu doğrultuda şeffaflık, eksiksiz bilgilendirme ve aydınlatıcılık ilkelerini benimsemektedir. Üniversite, faaliyetlerine ilişkin bilgileri kamuoyuyla anlaşılır, güvenilir ve zamanında paylaşmak üzere çeşitli iletişim kanallarını ve sistematik uygulamaları kullanmakla beraber, iletişim kanallarında sunulan bazı bilgilerin güncel olmadığı görülmüştür.

Kurumsal web sitesi, üniversitenin ana bilgilendirme platformudur. Eğitim, araştırma, öğrenci işleri ve idari süreçlere dair bilgiler bu platform aracılığıyla kamuya açık ve erişilebilir biçimde sunulmaktadır. Her akademik ve idari birimin web sayfasının güncelliğinden sorumlu öğretim elemanları belirlenmiştir. Web sitesine ek olarak, üniversite resmi sosyal medya hesaplarını da kullanmaktadır. Ancak, sosyal medya hesaplarında kuruma ilişkin güncel haberlerin sınırlı olduğu görülmektedir.

2024 yılında üniversitenin web sitesi kullanıcı deneyimini iyileştirme amacıyla yeniden güncellenmiş, odak grup görüşmeleri ve anket sonuçları doğrultusunda daha erişilebilir ve kullanıcı dostu bir arayüz geliştirilmiştir. Bu güncellemeler sadece merkezi sayfa ile sınırlı kalmamış, fakülte ve bölüm sayfaları da dahil olmak üzere üniversitenin tüm birimlerine yaygınlaştırılmıştır.

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, fakülteler, bölümler ve araştırma merkezleri düzeyinde ulusal ve uluslararası temsilcilerden oluşan danışma kurulları kurulmuştur. Bu kurulların, hedef belirleme, strateji geliştirme ve politika üretme süreçlerine rehberlik ettiği, görüş ve önerileriyle kararların daha katılımcı biçimde alınmasını sağladığı belirtilmektedir. Ancak, gerek saha ziyareti sırasında gerekse de KİDR raporunda danışma kurullarının süreçlere katılımına ilişkin yeterli kanıt

ulaşılamamıştır.

Üniversitenin kamu kurumları ile olan ilişkisi de hesap verebilirlik anlayışının bir parçasıdır. Yükseköğretim Kurulu (YÖK), İstanbul Valiliği, TÜİK, TİKA gibi kurumlara düzenli veri girişleri ve raporlamalar yapılmakta, her yıl bağımsız yeminli mali müşavirler tarafından üniversitenin mali verileri denetlenmektedir. Böylece hem iç hem de dış paydaşlara hesap verme yükümlülüğü yerine getirilmektedir.

2024 itibarıyla Tanıtım ve İletişim Direktörlüğü bünyesinde dijital iletişim performansını ölçmek için bir otomasyon raporlama sistemi devreye alınmıştır. Bu sistem sayesinde iletişim faaliyetleri günlük, haftalık ve aylık olarak analiz edilmekte; elde edilen veriler doğrultusunda stratejik iyileştirmeler yapılmaktadır. Bu sistem, veri temelli karar alma kültürünü güçlendirmekte ve iletişim süreçlerinin şeffaflık düzeyini artırmaktadır.

Tüm bu uygulamalar, üniversitenin kamuoyuna yönelik bilgilendirme ve hesap verebilirlik mekanizmalarının sistematik, planlı ve sürdürülebilir biçimde işlediğini göstermektedir. Kurumsal özerklik ile hesap verebilirlik arasında kurulan denge; şeffaf yönetim, erişilebilir bilgi paylaşımı ve dış paydaşlarla kurulan ilişkiler aracılığıyla desteklenmektedir. Özellikle danışma kurulları ve sosyal medya yönetimi gibi uygulamalar, Kadir Has Üniversitesi'nin özgün yaklaşım geliştirdiği alanlar arasında öne çıkmaktadır.

Ancak bu güçlü yönlerin yanında bazı gelişmeye açık alanlar da mevcuttur. Örneğin, kamuoyunu bilgilendirme sürecine dair kurum politikası, bilgilendirme ilkeleri ve yöntemlerine ilişkin çerçeve belgenin (örneğin bir “Kamuoyunu Bilgilendirme Politikası” veya “İletişim Strateji Rehberi”) kamuya açık şekilde sunulduğuna dair net bir ifade bulunmamaktadır. Ayrıca, iç ve dış paydaşların bu süreçlere ilişkin memnuniyet düzeyine dair izleme sonuçları ve bu sonuçların kalite iyileştirme süreçlerine etkisi detaylandırılmamıştır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik mekanizmaları izlenmekte ve paydaş görüşleri doğrultusunda iyileştirilmektedir.

2. Misyon ve Stratejik Amaçlar

Misyon, vizyon ve politikalar

Kadir Has Üniversitesi, misyon ve vizyon ifadelerini stratejik planında açık bir şekilde tanımlamış, kamuoyuyla paylaşmış ve tüm kurumsal politika belgeleriyle ilişkilendirmiştir. Misyon ifadesi, evrensel insani değerleri temel alarak öğrencileri bireysel ve profesyonel yetkinliklerle donatmayı, yüksek etkili araştırma çıktıları üretmeyi ve bu çıktıları topluma aktarmayı hedeflemektedir. Vizyon ise dünya standartlarında bir araştırma üniversitesi olma iddiasını taşımakta ve sürdürülebilir bir gelecek için yol gösterici nitelik taşımaktadır.

Üniversitenin kalite güvencesi politikası, bu misyon ve vizyon doğrultusunda şekillendirilmiş ve Kalite Komisyonu ile Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü (KADED) tarafından koordine edilen iç kalite güvencesi sistemine entegre edilmiştir. Kalite politikası; eğitim, araştırma, mali işler ve hizmet süreçleri olmak üzere dört bileşenli öz değerlendirme sistemleri (KHAS-ÖZDESİS) üzerinden yürütülmektedir. Bu sistemler, Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsü temelinde çalışmakta ve kalite süreçlerinin sistematik biçimde tüm üniversiteye yayılmasını sağlamaktadır.

Üniversite, yalnızca kalite politikasını değil, aynı zamanda Eğitim-Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Topluma Hizmet, Yönetim, Uluslararasılaşma ve Sürdürülebilirlik politikalarını da tanımlamış ve yayımlamıştır. Bu belgeler yalın ve somut ifadeler içermekte; politika belgelerinin stratejik planlama ve kalite güvencesi sistemiyle bütünleştiği anlaşılmaktadır. Stratejik planın paydaş görüşleri alınarak hazırlandığı ifade edilmekte; ancak bu süreçle ilişkin belgelenmiş ve kolay erişilebilir kanıtlar sınırlı düzeyde sunulmaktadır.

Politikaların uygulamalara yansması bakımından üniversite güçlü performans sergilemektedir. Örneğin, eğitim alanında tüm programlarda Çekirdek Eğitim Program'ı uygulamasına geçilmiş, araştırmada THE 2025 sıralamasında ilk 1000'e giriş sağlanmış, araştırma çıktı sayısında artış kaydedilmiş ve projelerden elde edilen fonlar ciddi biçimde yükselmiştir. Kurum, FabriKHAS ve Teknopark gibi büyük projeleri hayata geçirmiş olup, bu projeler üniversitenin politikalarını somut çıktılara dönüştürmedeki başarısını göstermektedir.

Kadir Has Üniversitesi'nin eğitim, araştırma ve toplumsal katkı alanlarına yönelik politika belgeleri incelendiğinde, bu belgelerin hazırlanma sürecine paydaş katılımının sistematik ve açık kanıtlarla desteklenmediği görülmektedir. Politika geliştirme süreçlerinde paydaşların görüşlerinin alındığına dair anket sonuçları, çalıştay raporları veya toplantı tutanakları gibi dokümanlar yeterli düzeyde sunulmamıştır.

Eğitim ve öğretim politikası belgesi, uzaktan eğitime ilişkin kapsamlı bir vizyon sunmakta yetersiz kalmakta; mevcut belgenin içerik yapısında bu alana özel, açık ve yönlendirici ifadeler nadiren yer verilmektedir. Oysa üniversitenin sahip olduğu dijital altyapı ve uzaktan eğitim deneyimi, bu politika dokümanlarında daha belirgin biçimde vurgulanabilir.

Ayrıca, üniversitenin eğitim, araştırma ve toplumsal katkı politikaları arasında hem içerik hem de uygulama düzeyinde daha güçlü bir bütünlük sağlanması gerekmektedir. Bu üç temel işlevin birbiriyle olan ilişkisi ve sinerjisi, politika belgelerinde yeterince ortaya konmamaktadır. Politikaların uygulama düzeyinde nasıl izlendiği ve değerlendirildiğine dair veriye dayalı örnekler ise sınırlıdır. Yıllık izleme raporları, değerlendirme çıktıları ya da bu çıktılara ilişkin görsel veri sunumları gibi uygulamalar yaygın değildir. Bu durum, politika uygulamalarının sürekliliğini ve etkililiğini göstermede kurumu dezavantajlı duruma düşürmektedir.

Üniversitenin özgün girişimlerinden olan FabriKHAS ve Teknopark gibi örneklerin, ilgili stratejik politika belgeleriyle ilişkilendirilerek kurumsal öğrenmeye sağladığı katkı da açık biçimde gösterilememiştir. Bu tür başarılı uygulamaların, politika belgeleriyle bağlantılı olarak değerlendirilmesi, kurumun stratejik yönetim kapasitesinin görünürlüğünü artıracaktır.

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

Stratejik amaç ve hedefler

Kadir Has Üniversitesi, misyon ve vizyonuna ulaşmak amacıyla 2020–2024 dönemini kapsayan Stratejik Plan kapsamında beş ana stratejik amaç belirlemiştir; eğitim, araştırma, topluma hizmet, kurumsal yapı ve mali sürdürülebilirlik. Bu amaçlara yönelik olarak performans göstergeleri tanımlanmış ve 5 yıllık hedefler, stratejik planlama kültürü çerçevesinde yapılandırılmıştır. Kurum, bu hedefleri sadece belirlemekle kalmamış, aynı zamanda yıllık gerçekleşme oranlarını analiz ederek gelişmeleri takip etmiştir. Örneğin, 2024 yılı itibarıyla araştırma gruplarına katılan lisans öğrencisi sayısı belirlenen hedefin %216'sına, TÜBİTAK ARDEB proje bütçesi ise hedefin %478'ine ulaşmıştır. Bu göstergeler, stratejik hedeflerin sadece plan düzeyinde kalmayıp, somut çıktılarla da izlenip değerlendirildiğini göstermektedir.

Stratejik planın izleme ve değerlendirme süreçleri, performans göstergeleri üzerinden yürütülmekte ve yapılan analizler sonucunda gelişim alanları belirlenmektedir. Ayrıca, Erasmus kapsamında gelen idari personel sayısının iki katına çıkması ve uluslararası işbirliklerinin hedefin %138'ine ulaşması gibi veriler, üniversitenin stratejik hedeflerinde başarılı bir ivme yakaladığını ortaya koymaktadır. Bu performanslara ilişkin ayrıntılı raporlar, ilgili kurullarda ele alınmakta ve sonuçlar üniversite yönetimi tarafından geleceğe dönük planlara yansıtılmaktadır.

Stratejik amaç ve hedefler bağlamında sahip olduğu güçlü yönler yanında, kurumun bir takım gelişmeye açık yönleri bulunmaktadır. Üniversitenin mevcut stratejik planı kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri içermeli, her hedef için sorumlular, zamanlamalar, öncelikler ve mali kaynaklar tanımlanmış olmalıdır. KİDR'de bu detaylar doğrudan sunulmamış olmakla birlikte, performans

göstergeleri ve gerçekleşme oranlarının analiz edildiği vurgulanmaktadır. 2020–2024 Stratejik Planı'nın hazırlanma sürecine dair, hangi paydaşlardan nasıl görüş alındığı, önceki planın değerlendirme raporlarının nasıl kullanıldığı ve sürecin kimler tarafından yönetildiğine dair bilgiler bulunmamaktadır. Stratejik planda, kurumun Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'yla (SKA) ne ölçüde uyumlu hedefler belirlediği ve bu hedeflerin eğitim, araştırma ve toplumsal katkı alanlarına nasıl yansıdığına dair bir bağlam da sunulmamıştır.

Olgunluk Düzeyi: Kurum uyguladığı stratejik planı izlemekte ve ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirerek gelecek planlarına yansıtılmaktadır.

Performans yönetimi

Kadir Has Üniversitesi, hem akademik hem de idari personelin performans yönetimini sistematik, dijital ve kurumsallaşmış bir yaklaşımla yürütmektedir. Performans değerlendirme süreçleri, üniversitenin stratejik hedefleri doğrultusunda yapılandırılmış ve kurumun sürekli iyileştirme kültürüne entegre edilmiştir. Akademik personel için yıllık ve dönemsel performans değerlendirme yöntemleri uygulanmakta; idari personel için ise 360 Derece Servis İyileştirme Sistemi kullanılmaktadır.

Akademik personelin performans yönetimi süreci, 2019 yılından bu yana uygulanmakta olup 2024 yılında önemli bir güncelleme ile “araştırma yükümlülüğü olan” ve “araştırma yükümlülüğü olmayan” akademisyenler için farklı performans kriterleri belirlenmiştir. Bu güncelleme, iç paydaş geri bildirimleri dikkate alınarak yapılmış ve daha adil bir değerlendirme süreci hedeflenmiştir. Tüm süreç, üniversitenin kendi geliştirdiği AKA-DATA adlı dijital platform üzerinden yürütülmektedir. Bu platform aracılığıyla akademik personel, verdikleri derslerden yürüttükleri tezlere, yayın ve projelerden idari görevlerine kadar tüm faaliyetlerini sisteme kaydedebilmekte ve bireysel performans sayfaları üzerinden performanslarını izleyebilmektedir. AKA-DATA ayrıca yöneticilere, akademik gelişim alanlarını takip etme ve veri temelli karar alma imkânı sunmaktadır.

2024 yılında yapılan değerlendirmede 121 öğretim elemanının performansı AKA-DATA üzerinden analiz edilmiş; Akademik Konsey değerlendirmesi sonucunda %2'si “Üstün Başarılı”, %17'si “Başarılı”, %45'i “Yeterli” ve %31'i “Sınırlı Performans” kategorilerinde sınıflandırılmıştır. Değerlendirme sonuçlarının ardından, 2025 yılı itibarıyla Fakülte Dekanlarının öğretim üyeleriyle birebir gelişim görüşmeleri yapması ve hedeflere ulaşmaları için destek vermesi planlanmıştır.

İdari personel performansı ise 360 Derece Servis İyileştirme Sistemi ile yürütülmektedir. Bu sistemde, çalışanlar yöneticileri, ekip arkadaşları, öğrenciler ve akademik birimler tarafından katkı ve yetkinlik temelli olarak değerlendirilmektedir. Süreçte yıl boyunca geri bildirim alma, anketlerle yetkinlik analizi yapma ve yıl sonu gelişim değerlendirmeleri temel alınarak bireysel gelişim planları oluşturulmaktadır. Sürece ilişkin değerlendirme raporları, sistem kullanım kılavuzları ve yetkinlik analiz formları üniversite tarafından hazırlanmış ve çalışanların erişimine sunulmuştur. Böylece idari personelin gelişimi hem bireysel hem de kurumsal hedeflerle ilişkilendirilmiştir.

Performans yönetimi süreci, kurumun stratejik hedefleriyle güçlü şekilde ilişkilendirilmiş, AKA-DATA ve 360 Derece Servis İyileştirme Sistemi ile desteklenmiş, paydaş katılımına açık, sürdürülebilir bir yapıya sahiptir. Akademik ve idari personelin değerlendirme sonuçları, Akademik Konsey ve ilgili kurullarda tartışılmakta; iyileştirme kararları sistematik biçimde alınmaktadır. Performans sonuçlarının karar alma süreçlerine yansıdığı, örneğin ödüllendirme, gelişim görüşmeleri ve planlamalarla ilişkilendirildiği görülmektedir.

Ancak gelişime açık bazı yönler de bulunmaktadır. Performans yönetimi sonuçlarının yıllar içerisindeki değişimine dair sistematik bir eğilim analizi veya uzun vadeli etki değerlendirmesi henüz paylaşılmamıştır. Ayrıca performans değerlendirme göstergelerinin kalite güvencesi sistemine nasıl entegre edildiği KİDR'de açıkça belirtilmemektedir. Performans sistemlerinin iç kalite göstergeleriyle olan bağlantısı, iç kalite güvence komisyonlarının değerlendirme süreçlerine katkısı ve performansa dayalı kurum içi iyileştirme döngülerine dair daha ayrıntılı kanıtlar sunulabilir.

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

3. Yönetim Sistemleri

Bilgi yönetim sistemi

Kadir Has Üniversitesi, bilgi yönetim sistemlerini hem kalite güvencesi süreçlerini destekleyecek şekilde öz değerlendirme temelli hem de operasyonel faaliyetleri yürütecek şekilde bütünleşik dijital altyapılarla şekillendirmiştir. Üniversite, bu sistemler aracılığıyla kurum genelinde verilerin toplanmasını, analiz edilmesini ve karar alma süreçlerine entegre edilmesini sağlamaktadır.

Kalite güvence süreçlerine entegre edilen Eğitim, Araştırma ve Mali Öz Değerlendirme Sistemleri, bölüm, fakülte ve üniversite düzeyinde stratejik hedeflerin takibini mümkün kılmaktadır. Bu sistemler aracılığıyla, her yıl tüm akademik birimler eğitim ve araştırma verilerini analiz ederek iyileştirme alanlarını belirlemekte, bu veriler Akademik Konsey tarafından değerlendirilmekte ve sonuçlar ışığında eylem planları oluşturularak PUKÖ döngüsü tamamlanmaktadır. Öz değerlendirme sistemlerinin sadece merkezi birimler yerine tüm paydaşları dahil eden yapısı, kalite kültürünün yatayda yaygınlaştırılmasına katkı sağlamaktadır.

İdari süreçlerde uygulanan 360 Derece Servis İyileştirme Sistemi, idari birimlerin kendi işleyişlerini değerlendirmelerine ve bireysel gelişim alanlarını belirlemelerine olanak sağlamaktadır. Sistem aracılığıyla akademik ve idari çalışanlar, yöneticileri ve ekip arkadaşları karşılıklı olarak değerlendirmekte; bu değerlendirmelerden elde edilen verilerle hizmet kalitesinin artırılması hedeflenmektedir.

Tüm bu sistemlerin işleyişi, üniversite bünyesinde geliştirilen MyKHAS adlı bütünleşik bilgi yönetim sistemi üzerinden koordine edilmektedir. MyKHAS; öğrenci işleri, insan kaynakları, finans, elektronik belge yönetimi, öğrenim yönetim sistemi gibi tüm alanlarda süreçlerin dijitalleştirilmesini sağlamaktadır. SAP tabanlı alt sistemlerle entegre çalışan bu yapı, kurumsal verimliliği artırmakta ve karar alma süreçlerine hız kazandırmaktadır. Ayrıca, öğrenci ve mezunlara yönelik geliştirilen portallar, bilgiye erişimi kolaylaştırmakta ve kullanıcı memnuniyetini desteklemektedir.

Üniversite, bilgi sistemlerinin güvenliği açısından da ciddi önlemler almaktadır. Her yıl hem iç hem dış ağlardan sızma testleri yapılmakta, bulunan zaafiyetler giderilmekte; VPN, SSL ve merkezi antivirüs sistemleri kullanılarak veri iletişim güvenliği sağlanmaktadır. Sunucular düzenli olarak güncellenmekte, günlük ve haftalık yedekleme planları uygulanmakta, veriler bulut ortamına aktarılacak üzere yapılandırılmaktadır.

Ancak tüm bu güçlü yapıya rağmen, bazı gelişmeye açık yönler mevcuttur. Öncelikle, kişisel verilerin işlenmesine ve saklanmasına yönelik açık bir kurumsal politika belgesi veya KVKK uyum raporuna ilişkin kanıt sunulmamıştır. Bu doğrultuda bilgi yönetimi süreçlerinin veri gizliliği ve kişisel verilerin korunması açısından sistematik bir çerçeveye dayandırılması gerekmektedir.

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

İnsan kaynakları yönetimi

Kadir Has Üniversitesi'nin akademik ve idari yapılanması ilgili mevzuatlar, iş akışları ve görev tanımları çerçevesinde tanımlanmıştır.

Üniversite, akademik personele ilişkin istihdam süreçlerini; “Kadir Has Üniversitesi Akademik Personel İstihdam Yönergesi” ile birimlere özgü hazırlanmış olan “Akademik Etkinlik Asgari Kriterleri”ni esas alarak yürütmektedir. Ayrıca, akademik personelin performansı yine birimlere özgü hazırlanmış olan “Akademik Dönemsel Asgari Performans Kriterleri”ne göre değerlendirmektedir. Her bir kritere ilişkin bir “Akademik Personel Performans Değerlendirme Tablosu” oluşturularak web sayfasında ilan edilmiştir. Ancak anılan kriterlerin ilgili programın

dinamiğinin göz önünde bulundurularak belirlenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca akademik personele ilişkin idari süreçler SAP-HR sistemi üzerinden MyKHAS programı ile entegre olarak yürütülmektedir. Üniversite, ilgili mevzuatlar kapsamında, araştırma odaklı, nitelikli bilimsel çalışmalar yapan araştırma personelinin istihdamını önceliklendirerek kamuoyu ile paylaşmıştır. Ayrıca üniversitenin akademik personelinin gerek eğitime gerekse de araştırmaya yönelik faaliyetlerine ilişkin teşvik ve taltif mekanizmalarının oluşturulduğu ve bunun şeffaf bir şekilde tüm personele duyurulduğu görülmüştür. Yine personelin disiplinlerarası çalışmalarını teşvik etmek amacıyla farklı birimlerden ekiplerle çalışılmasına yönelik kriterler belirlenmiştir. Bu kapsamda hem kurumda yapılan yayınlar ile ulusal ve uluslararası projeler incelendiğinde hem de öğrencilerle yapılan görüşmelerden elde edilen geribildirimlere göre üniversitenin bu önceliğini pratiğe dönüştürdüğü anlaşılmaktadır. Dolayısıyla üniversitenin araştırma odaklı, nitelikli bilimsel araştırmalar yapan genç ve dinamik yapıya sahip çok sayıda akademik personele sahip olması, araştırmacı personele yönelik taltif ve teşvik mekanizmalarının tanımlanarak sistematik bir şekilde uygulanması, disiplinlerarası araştırmalara ve ekip çalışmasına teşvik edilmesi, personel arası iletişimi güçlendirmeye yönelik mekanizmaların varlığı güçlü yönü olarak değerlendirilmektedir.

Kadir Has Üniversitesi'ne yapılan ziyaret sırasında, personel arasında iyi ve güçlü bir iletişim olduğu görülmüştür. Ayrıca akademik personelle yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilere göre personele eşit iş yükünün verilmesine yönelik uygulamaların varlığı anlaşılmıştır. Bu nedenle personel arası iş yükünün adil, dengeli ve şeffaf bir şekilde dağılımını kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitede araştırma süreçlerini destekleyecek birimlerin yanında Tiyatro gibi sanatsal ve sosyal yapısı olan bölümler de bulunmaktadır. Bu nedenle araştırma kriterleri belirlenirken birimlerarası bu farklılığın gözetilmesinin faydalı olacağı ve böylece personelin araştırma yapma ve akademik faaliyetleri sürdürme motivasyonunun sağlanabileceği düşünülmektedir.

Üniversitede, idari personel ve yöneticilerin görev tanımları belirlenmiştir. İnsan Kaynakları Biriminde her bir pozisyona ilişkin personelin sahip olması gereken yetkinlikler tanımlanmıştır. İdari personelin performansı MyKHAS sistemi üzerinden 360 Derece Servis İyileştirme Sistemi ile değerlendirilmektedir. Ancak yıllık olarak yapılan bu değerlendirme sonunda nasıl bir ödül mekanizmasının kullanıldığı, istenen düzeyin altında kalan personel ile ilgili nasıl bir iyileştirme adımının atıldığına ilişkin sürece dair yeterli kanıt sunulamamıştır.

Üniversitenin, genele yaygın olmasa da ihtiyaç duyulması veya talep edilmesi halinde personelin eğitim ihtiyaçlarının desteklenmeye yönelik çabası görülmüştür. Ancak hayat boyu öğrenme kapsamında sistematik bir şekilde personelin eğitim ihtiyaçlarına yönelik taleplerinin toplandığı, planlandığı ve uygulandığı bir hizmet içi eğitim süreci ile bu sürecin tanımlandığı bir mevzuatın varlığının gelişmeye açık yön olduğu düşünülmektedir.

Üniversitenin hem akademik hem de idari yapısına ilişkin tüm görev tanımları, yetki ve sorumlulukları tanımlanarak kurumun İnsan Kaynakları Departmanında arşivlenmiştir. Ancak süreçlerin tüm paydaşlarca bilinirliğinin sağlanması amacıyla tüm bu süreçlerin kurumun web sayfasında veya MyKHAS sisteminde paylaşılması kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmektedir.

Üniversite, amaç ve hedeflerini belirleyerek 2020-2024 Stratejik Planına eklemiştir. Ancak gerek akademik gerekse de idari personelle yapılan görüşmelerde personelin bu amaç ve hedefler ile stratejik plana yönelik farkındalığının son derece düşük olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca stratejik plan hazırlama sürecinde personelin görüş ve önerilerinin alınmadığı görülmüştür. Bu nedenle personelin kurumun amaç hedefleri konusundaki farkındalıklarının oluşturulmaması, kurumun amaç ve hedeflerinin yer aldığı stratejik planının katılımcı bir yönetim anlayışı ile oluşturulmaması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Yapılan saha ziyaretlerinde, üniversitenin araştırma yapan akademik personelin kongre, sempozyum gibi kişisel gelişime katkı sağlayacak faaliyetlere katılımının desteklenmesine rağmen araştırma dışı akademik personelin (Öğretim Görevlisi gibi) benzer şekilde desteklenmediği, her iki gruba yönelik ücret politikalarında benzer ücret dengesinin gözetilmediği görülmüştür. Yine üniversitede

personel devir hızının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırma dışı akademik personelin sempozyum, kongre gibi etkinliklere katılımına ilişkin teşvik mekanizmalarının olmaması, ücret politikalarının dengeli bir şekilde belirlenmemesi kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmektedir. Yine insan kaynağı devir hızının yüksek olması nedeniyle kurumsal hafızanın zayıflama riskinin olması kurumun gelişmeye açık yönü olarak düşünülmektedir.

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

Finansal yönetim

Üniversite, finansal süreçlerini KHAS-OZDESIS sistemi üzerinden yönetmektedir. Üniversitenin dış kaynaklı bütçesi, Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü tarafından “Araştırma Öz Değerlendirme” sistemi üzerinden takip edilirken, iç kaynaklı bütçesi ise “Mali Öz Değerlendirme Sistemi” üzerinden yönetilmektedir. Sistem değerlendirildiğinde, Ar-Ge bütçesi, eğitim giderleri, personel giderleri gibi bütçe kalemlerinin ayrı ayrı tanımlandığı ve genel bütçenin içerisindeki yüzdesinin verildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca üniversitede finansal süreçlerin etkinliği ve verimliliğini artırmak için bir Finans Grup Başkanlığı kurularak yeni bir organizasyonel yapı oluşturulmuştur.

Üniversitede finansal kaynak yönetiminin anlık takip edilebileceği bir dijital sisteminin varlığı ve finansal kaynak yönetiminin etkinliği için Finans Grup Başkanlığı’nın oluşturulması güçlü yön olarak değerlendirilirken, toplumsal katkı süreçlerine ilişkin bütçenin de eğitim ve araştırma süreçleri gibi ayrı bir şekilde izlenebildiği yapının oluşturulmaması, sistem üzerinde yer alan istatistiklerin nasıl ve kimler tarafından değerlendirildiği, iyileştirme süreçlerine nasıl dahil edildiği hususu gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Üniversite, finansal süreçlerle ilgili amaç ve hedeflerini belirleyerek 2020-2024 Stratejik Planına eklemiştir. Bu amaç ve hedeflerini destekleyecek sürdürülebilir finansal süreçlerinin büyük bir kısmını kurum dışı araştırma kaynakları ile sağlamaktadır. Üniversitenin finansal amaç ve hedeflerini belirleyerek stratejik planına eklemesi, araştırmacılarını teşvik ederek kurum dışı kaynaklara yönelmesi güçlü yön olarak değerlendirilmektedir. Ancak kurum dışı kaynakların sürdürülebilirliğini garanti altına alacak izleme ve iyileştirme mekanizmalarının oluşturulmaması, birimlerarası dengeyi sağlayacak bir kaynak dağılım politikasının olmaması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

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

Süreç yönetimi

Üniversite, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı, uluslararasılaşma ve yönetim süreçlerini tanımlayarak her bir sürece ilişkin politikalarını belirlemiş ve web sayfası üzerinden kamuoyu ile paylaşmıştır. Bu süreçlere ilişkin faaliyetleri ve performansı değerlendirmek üzere KHAS OZDESIS sistemi üzerinden birer modül oluşturulmuştur. Her ne kadar sistem üzerinde eğitim, araştırma ve yönetsel süreçlere ilişkin modüller bulunuyor olsa da toplumsal katkı ve uluslararasılaşma süreçlerine ilişkin de modüllerin geliştirilerek dijital ortamda performansın izlenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Üniversitede her bir sürece ilişkin rektörlük düzeyinde bir idari yapı oluşturulmuştur. Her bir yapıya, alanında yetkin personel atanarak etkin bir insan kaynağı alt yapısı geliştirilmiştir. Ancak bu yapıların faaliyetlerini ve sürdürülebilirliğini güvence altına alacak mevzuatlara rastlanmamıştır.

Tüm bu ifadelerden hareketle, kurumun tüm süreçlere ilişkin politikalarını belirleyerek web sayfasında ilan etmesi ve temel süreçlere ilişkin politika ve hedeflerin dijital ortama entegre edilerek performansının takip edilmesi güçlü yön olarak ifade edilebilir. Ancak bazı süreçlere ilişkin hedefleri ve faaliyetleri güvence altına alacak mevzuatın olmaması, temel süreçlere ilişkin izleme ve iyileştirme mekanizmalarının olmaması ve süreç yönetiminin tüm paydaşlarca

benimsenmemiş olması hususları gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde tanımlı süreçler yönetilmektedir.

4. Paydaş Katılımı

İç ve dış paydaş katılımı

Üniversitede çeşitli akademik ve idari faaliyetlerin gerek Rektörlük düzeyinde gerekse de akademik birimlerde çeşitli paydaşların katılımıyla gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Ancak genel olarak bakıldığında; 2020-2024 Stratejik Planına iç ve dış paydaşların hangi düzeyde dahil edildiği anlaşılamamıştır. Üstelik, üniversitenin stratejik planında paydaşların listelendiği ve önceliklendirildiği aşamalara rastlanmamıştır. Ayrıca saha ziyaretinde yapılan görüşmelere istinaden iç ve dış paydaşların üniversitenin amaç ve hedefleri konusundaki farkındalıklarının son derece düşük olduğu gözlemlenmiştir. Benzer şekilde akademik ve idari personel ile öğrencilerin görüşlerinin ve genel memnuniyetlerinin sistematik bir şekilde alınarak iyileştirme süreçlerine dahil edildiğine ilişkin yeterli kanıt sunulmamıştır.

Üniversitenin birimlerine bakıldığında akademik ve idari personelin kalite süreçlerine aktif katılımını destekleyecek komisyonların tanımlanmadığı, düzenli aralıklarla görüş ve önerilerin alındığı mekanizmaların bulunmadığı görülmüştür. Yine birim bazında belirlenen amaç ve hedeflere yönelik akademik ve idari personelin farkındalığının düşük olduğu gözlemlenmiştir. Birimlerde, birim danışma kurullarının varlığından bahsediliyor olsa da birim bazında yapılan değerlendirmelerde genele yayılmış bir danışma kurulu yapısının olmadığı, var olan danışma kurullarının görev ve sorumluluklarının tanımlanmadığı, üniversite düzeyinde bir danışma kurulunun olmadığı gözlemlenmiştir.

Üniversite düzeyinde bir kalite danışma kurulunun olmaması, tüm birimlerin danışma kurullarının ve bu kurullara ait görev ve sorumlulukların tanımlanarak web sayfasında ilan edilmemesi, bazı birimlerde personelin, üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ilişkin farkındalık düzeyinin düşük olması ve kurumun iç ve dış paydaşlarının önceliklendirilerek stratejik plana dahil edilmemesi hususlarının gelişmeye açık yön olduğu değerlendirilmektedir.

Üniversitenin eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerinde dış paydaşlardan aktif bir şekilde destek aldığı, mezun öğrencilerin Proje Tabanlı Eğitim programında mentör olarak yer aldığı ve proje öğrencilerine mihmandarlık yaptığı, kurum düzeyinde yapılan projelerin bazılarında dış paydaşların yer aldığı, kurum dışı paydaşlarla özellikle araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerinde ikili iş birliklerinin yapıldığı tespit edilmiş ve bu durum kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir. Ancak eğitim, araştırma, toplumsal katkı faaliyetlerine paydaşların dahil edilme sürecine ilişkin sonuçların izlenerek iyileştirme süreçlerine dahil edilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Üniversite düzeyinde bir kalite komisyonunun varlığı ve bu komisyonalara öğrencilerin dahil edildiği görülmüş olsa da gerek komisyon üyesi personelin kalite çalışmaları konusundaki farkındalık düzeylerinin düşük olması gerekse de öğrencilerin kalite süreçlerine aktif katılımının olmaması iyileştirmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

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

Öğrenci geri bildirimleri

Üniversite, eğitim öğretim süreçlerinde, derslerin değerlendirilmesi için her dönem sonunda ders değerlendirme anketi yaparak öğrencilerin görüşlerini almaktadır. Çekirdek Eğitim Programında ise genele yayılmış olmamakla birlikte danışma kurulu üyelerinin görüşlerini alarak eğitim programını güncellemektedir.

Üniversitede mezunların süreçlere dahil edilmesi için hem yeni mezun olmuş öğrencilere yönelik çıkış anketi hem de hali hazırda mezun olan öğrencilere yönelik bir memnuniyet anketi uygulanmaktadır. Ayrıca, düzenli aralıklarla Rektör-Mezun buluşmaları gerçekleştirilerek öğrencilerin görüşleri alınmaktadır. Ek olarak, öğrenciler, akademisyenler ve sektör temsilcileri biraraya getirilerek bilgi paylaşımı imkanı sağlanmaktadır. Ancak bu anket sonuçlarının ve görüşlerin iyileştirme süreçlerine ne düzeyde dahil edildiği anlaşılamamıştır.

Üniversitede hem Proje Tabanlı Eğitim müfredatına hem de genel müfredata ilişkin derslere yönelik görüşler, dönem sonlarında MyKHAS platformu üzerinden tasarlanan anketler aracılığıyla toplanmaktadır. Üniversitenin her dönem sonunda ders değerlendirme anketlerini sistematik bir şekilde uygulaması güçlü yön olarak değerlendirilmiştir. Ancak sistematik yapılan ders değerlendirme anketlerinin izlenerek iyileştirme süreçlerine dahil edilmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Proje Tabanlı Eğitim Direktörlüğü, farklı fakültelerde öğrencilerle yüz yüze değerlendirme toplantıları yaparak geribildirim almaktadır. Benzer şekilde, Çekirdek Eğitim Programı kapsamında yürütülen derslere ilişkin geri bildirimler de anket yolu ile alınmaktadır. Çekirdek Eğitim Programına ilişkin anketler, 2024 yılında eğitim komisyonu tarafından değerlendirilerek revize edilmiştir. Daha önce SPARKS sistemi üzerinden yürütülen anketler, 2023 yılından itibaren MyKHAS platformuna taşınmıştır. Öğrencilerden gelen geribildirimler, tasarım komiteleri marifeti ile değerlendirilmektedir.

Öğrencilerin süreçlere ilişkin geri bildirimlerinin alınması birimlere göre farklılık göstermektedir. Örneğin, İletişim Fakültesi Reklamcılık Bölümünde öğrenci temsilcileri birim toplantılarına dahil edilmektedir. Mekatronik Mühendisliği Bölümü, öğrenci geribildirimleri için anket uygulamaktadır. Üniversitede, eğitimden sorumlu Rektör Yardımcılığı koordinasyonunda, öğrencilerle düzenli odak grup toplantıları yapılmaktadır. Bu toplantıların neticesinde bazı iyileştirmelerin olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, 2024 yılında Mayıs-Haziran ve Kasım-Aralık aylarında gerçekleştirilen toplantı sonuçlarına göre derslerde çakışmaların olduğu tespit edilerek ders çakışmalarının azaltılmasına yönelik aksiyon alınma çabası gözlemlenmiştir. Yine de saha ziyaretinde öğrencilerin ders çakışmaları konusunda problemlerinin devam ettiği anlaşılmıştır.

Oluşturulan Öğrenci Meclisine tüm birimlerin öğrenci temsilcileri dahil edilmiştir. Birimlerle yapılan görüşmelerde bu meclisin aktif bir şekilde faaliyet gösterdiği anlaşıldığından, bu durum güçlü yön olarak değerlendirilmiştir. Yine öğrencilerin geribildirimlerinin alındığı mekanizmaların çeşitliliği de güçlü yön olarak değerlendirilmektedir.

Gerek kurum gerekse de birim bazında öğrencilerin kurul ve komisyonlara dahil edilme çabası gözlemlenmesine rağmen öğrencilerin tüm süreçlere aktif katılımı gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

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

Mezun ilişkileri yönetimi

Üniversitede mezunlara ilişkin süreçler Mezun İlişkileri ve Kariyer Ofisi aracılığı ile yürütülmektedir. Mezun öğrenciler, Proje Tabanlı Eğitim Programı kapsamında hali hazırda eğitim gören öğrencilere mentörlük ederek eğitim faaliyetlerinin içinde aktif bir şekilde yer almaktadırlar. Ayrıca genele yayılmış olmasa da birimlerde Proje Tabanlı Eğitim yapısının geliştirilmesi, programa ilişkin müfredatın tasarımı veya güncellenmesi süreçlerine mezun öğrencilerin dahil edildiği gözlemlenmiştir.

Üniversitede mezun öğrencilerin takibi Kariyer Ofisi aracılığı ile Mezun Takip Sistemi üzerinden yürütülmektedir. Ancak saha ziyaretinde bu sistemin aktif bir şekilde takip edilmediği, geçmiş yıllarda mezun olmuş öğrencilerin takibinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Üniversitede Mezun İlişkileri Ofisi dışında, mezun öğrencilerin kurumla olan ilişkileri Mezunlar Derneği (HASMED) aracılığıyla yürütülmektedir. Bu kapsamda her yıl Mezun-Rektör, Mezun-Dekan ve Mezun-

Akademi görüşmelerinin yapıldığı ve 2024 yılında toplam dört görüşmenin gerçekleştiği görülmüştür. Ayrıca mezunlara yönelik sistematik olarak mezun çıkış anketi, bir yıllık mezun anketi ve beş yıllık mezun anketi gerçekleştirilmektedir.

Üniversitede gerek mezunların Proje Tabanlı Eğitim gibi süreçlere mentör olarak dahil edilmesi ile sürdürülebilir bir ilişkinin desteklenmesi gerek mezunların çıkış anketi, bir yıllık mezun anketi ve beş yıllık mezun anketi gibi farklı araçlarla izlenmesi gerekse de Rektör-Mezun, Dekan-Mezun ve Mezun Akademi buluşmaları yapılarak mezunlarla iletişim kurma çabası güçlü yön olarak değerlendirilse de bu görüşme ve geri bildirimlerin sonuçlarının sistematik olarak izlenmesi ve iyileştirme süreçlerine dahil edilmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitede Mezunlar Derneği faaliyet göstermekte ise de mezunlarla ilişkiler, akademik personel aracılığı ile bireysel olarak yürütülmektedir. Bu nedenle Mezunlar Derneğinin faaliyetlerinin sistematik olarak planlanmaması ve sonuçlarının izlenmemesi iyileştirmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

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

5. Uluslararasılaşma

Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi

Kadir Has Üniversitesi'nin uluslararasılaşma politikaları oluşturularak web sayfasında ilan edilmiştir. Üniversitede uluslararasılaşma faaliyetlerinin Genel Sekreterlik bünyesindeki Uluslararası Ofise bağlı bulunan Erasmus ve Değişim Ofisi ve Uluslararası Tanıtım Ofisi ile yürütüldüğü ifade edilmektedir. Üniversite ayrıca, 2020-2024 Stratejik Planına 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 uluslararasılaşmaya ilişkin göstergeler eklemiştir.

Gerek iç gerekse de dış paydaşları ile yapılan görüşmelerde tüm paydaşların üniversitenin uluslararasılaşma hedefleri konusundaki farkındalıklarının yüksek seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle üniversitenin uluslararasılaşmaya ilişkin politikalarının ve hedeflerinin açık bir şekilde tanımlanarak web sayfasında ilan edilmesi, birimlerde uluslararasılaşma faaliyetlerinin desteklenmesi, paydaşların, üniversitenin uluslararasılaşma hedefleri konusundaki farkındalığının yüksek olması, eğitim-öğretim süreçlerinde uluslararasılaşma faaliyetlerinin teşvik edilmesi güçlü yön olarak değerlendirilmektedir. Ancak hali hazırda tamamlanmış olan stratejik plana ilişkin hedeflerin ne düzeyde ve kim tarafından izlendiği, iyileştirme süreçleri ile yeni stratejik plana nasıl dahil edildiği gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir. Üniversitede ayrıca, uluslararası işbirlikleri, ortak projeler gibi faaliyetlere rastlanmasına rağmen, bu faaliyetlerin uluslararasılaşma politikası kapsamında sistematik ve planlı bir şekilde yürütülmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

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

Uluslararasılaşma kaynakları

Üniversitede uluslararasılaşma kapsamında, Erasmus+ KA131 projesi ile Avrupa ülkelerine, KA171 projeleri ile Birleşik Arap Emirlikleri, Kanada, Kamboçya, Hindistan, Karadağ, Kosova, Azerbaycan, Gürcistan, Moldova, Ukrayna, Ürdün, Lübnan, Fas, İsrail, Ekvador, Rusya, Güney Afrika ve Kenya olmak üzere toplam 18 ülkeye öğrenci ve personel hareketliliği gerçekleştirmek üzere hibe alınmıştır. Üniversitede ayrıca, Avrupa ülkeleri ile iş birliği Erasmus+ staj program

kapsamında da sürdürülmektedir. Üniversite, 2015 yılından bu yana beş üniversite ve sanayi iş birliği ile kurulan Avrupa Staj Konsorsiyumunun bir üyesi olduğunu belirtmiştir.

Üniversite, uluslararası eğitim fuarlarına katılım sağlayarak Fransa, Almanya, Japonya gibi ülkelerle işbirliği görüşmeleri gerçekleştirmiştir. Erasmus+ projeleri kapsamında gelen öğrencilerin sayısının ve çeşitliliğinin artırılması amacıyla Erasmus Student Network (ESN) ile işbirliği yaparak maddi ve manevi destek almaktadır. Ayrıca, öğrenci uyumunun artırılması için bir “Buddy” programı yürütmektedir. Üniversitenin uluslararasılaşmaya ilişkin kurum dışı fon kaynaklarının varlığı ve çeşitliliği ve üniversitede uluslararasılaşma çabalarının fiziki, teknik ve mali olarak desteklenmesinin güçlü yön olduğu değerlendirilmektedir. Ancak üniversitenin Erasmus hibeleri dışında, uluslararasılaşma faaliyetleri için ihtiyaç duyulan kaynakların nasıl sağlandığı, uluslararasılaşma faaliyetlerine sunulan fiziki, teknik, mali ve insan kaynağının ne düzeyde olduğu, bu kaynakların kim tarafından ve nasıl izlendiği, elde edilen bulguların iyileştirme süreçlerine nasıl dahil edildiği hususu gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

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

Uluslararasılaşma performansı

Üniversite, uluslararasılaşma faaliyetlerine ilişkin süreçlere yönelik yıllık hedefleri 2020-2024 Stratejik Planına ekleyerek performans göstergeleri belirlemiştir. Üniversitenin uluslararasılaşma performansına ilişkin anahtar performans göstergelerinin belirlenerek stratejik plan ile güvence altına alınması süreci güçlü yön olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitede uluslararasılaşma faaliyetleri hem birim bazında eğitim-öğretim süreçlerinde hem de araştırma merkezleri marifeti ile araştırma süreçlerinde desteklenmektedir. Üniversitenin araştırma merkezlerinin uluslararası işbirliği kapsamında çok sayıda proje yürüttüğü ve ikili işbirliği kapsamında araştırmalar gerçekleştirdiği gözlemlenmiştir. Ayrıca, Üniversitenin üst yönetimi uluslararası işbirliği kapsamında proje alan veya nitelikli araştırmalar yürüten araştırma merkezlerini mali olarak desteklediği anlaşılmıştır. Bu nedenle araştırma merkezlerinin uluslararasılaşma performansının teşvik edilmesi süreci güçlü yön olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu hedeflerin izleme sıklığı, kimler tarafından değerlendirildiği, ulaşılamayan hedeflere ilişkin hangi önlemlerin alındığına ilişkin kanıtlara rastlanamamıştır. Bu nedenle uluslararasılaşma faaliyetlerinin izlenerek iyileştirme süreçlerine dahil edilmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun geneline yayılmış uluslararasılaşma faaliyetleri bulunmaktadır.

B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

1. Program Tasarımı, Değerlendirmesi ve Güncellenmesi

Programların tasarımı ve onayı

Kadir Has Üniversitesi'nde onaylanmış tüm programların amaçları ve öğrenme çıktıları oluşturulmuş, Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) ile uyumu ilişkilendirilmiş ve Bologna sayfalarında ilan edilmiştir. Programların çoğunda, ders bilgi paketleri Ulusal Çekirdek Program ve Akreditasyon ölçütleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Tüm derslerin ders bilgi paketlerine web ortamından erişilebilmektedir. Öğrenim çıktılarının ifade şekli bilişsel, duyuşsal ve devinimsel seviyeyi belirtecek şekilde oluşturulmuştur. Program çıktılarının nasıl gerçekleştiğinin izlenmesine yönelik yol ve yöntemler belirtilmiştir. Bununla ilgili bilgiler SPARKS ve KHAS Learn sistemlerinde öğrencilere sunulmaktadır. Öğretim elemanlarından ve öğrencilerden gelen geribildirimler doğrultusunda gerektiğinde ilgili programların Fakülte Kurullarında güncellemeleri yapılmaktadır.

Yeni programların tasarımları, üniversitenin misyonu, vizyonu ve stratejik plan hedefleri doğrultusunda geliştirilmektedir. Program tasarımları, TYYÇ ile uyumlu olarak ulusal alan yeterlilikleri ve ulusal/uluslararası gereksinimler dikkate alınarak hazırlanmaktadır. Onay sürecinde; program önerileri Fakülte/Enstitü Kurulu, Üniversite Eğitim Komisyonu, Senato ve Mütevelli heyetin onayından geçerek YÖK Akademik Birim Ağacı Yönetim Sistemi (ABAYS) ekranından iletilmektedir.

2024 yılında YÖK'e Malzeme Bilimi ve Nanoteknoloji (İngilizce) Doktora Programı; Dijital Oyun Tasarımı (İngilizce) Lisans Programı ve Yapay Zekâ ve Veri Mühendisliği (İngilizce) Lisans Programı için başvuru yapıldığı belirtilmiştir. Program tasarımları ve onay süreçlerinin iş akışlarına uygun olarak gerçekleştirildiği dile getirilmiştir.

Yabancı Diller Yüksekokulu İngilizce Hazırlık Programı'nın, amaç ve öğrenme çıktıları Avrupa Dilleri Ortak Çerçeve Programı (The Common European Framework-CEFR) standartlarına uygun olarak oluşturulmuş ve öğretim elemanları ile paylaşılmıştır. Program tasarımları ve onay süreçlerinin iş akışlarına uygun olarak gerçekleştirildiği, izleme ve iyileştirme çalışmalarının yapıldığı görülmüştür.

Program tasarımı ve onayı süreçlerinin planlanarak uygulanması ve geribildirimler ile değerlendirilerek güncelleme ve iyileştirilmelerin yapılması Kurumun güçlü yönleri olarak değerlendirilmiştir.

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

Programın ders dağılım dengesi

Kadir Has Üniversitesinde uygulanan ders programlarının, öğrencilerin alan ve alan dışı yetkinliklerini geliştirecek şekilde tasarlandığı saptanmıştır. Örneğin, Ortak Dersler Bölümü tarafından verilen *İnsanlık Tarihi* ile *Evrensel Değerler ve Etik* gibi derslerle, öğrencilerin evrensel değerlere sahip olarak yetişmeleri amaçlanmaktadır. Programların ders dağılımlarına ilişkin ilke, kurallar ve yöntemlerin tanımlanmış olduğu görülmüştür. Öğretim programı; zorunlu, alan seçmeli ve serbest seçmeli ders dağılımlarının dengeli bir şekilde gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.

Proje Tabanlı Eğitim sunulan bölümlerde, öğrencilerin proje yükleri göz önünde bulundurularak, dönem içindeki diğer derslerin dağılımları ve AKTS iş yükleri belirlenmiştir. Ayrıca, ders sayıları ve haftalık ders saatleri öğrencilerin akademik etkinliklere de zaman ayırabileceği şekilde düzenlenmiştir.

Öğretim programı; öğrenci ve öğretim elemanı geribildirimleri bölüm ve fakülte toplantıları, danışma kurulları, ders değerlendirme anketleri ile düzenli olarak alınmakta, alınan geribildirimler

doğrultusunda iyileştirme faaliyetleri süreçlere yayılmaktadır. Belirli aralıklarla dış paydaş değerlendirmeleri yapılmaktadır. 2024'te geribildirimler, sektör talepleri ve akreditasyon süreçleri doğrultusunda yapılan güncellemelerde: Seçmeli derslerin sayısı artırılmış, bazı derslerin içerikleri güncellenmiş ve ortak dersler bölümündeki zorunlu dersler azaltılmıştır. Tüm fakülte ve bölüm öğretim programları yeniden düzenlenmiş, öğrencilerin ilk dönemden itibaren bölümlerine yönelik dersler alabilmeleri sağlanmıştır. Çift Anadal, Yan Dal ve öğrencilerinin mezuniyet sürecinde yaşayabilecekleri olası kredi sorunları bölüm toplantılarında değerlendirilmiştir.

Programın ders dağılımının zorunlu, alan seçmeli ve serbest seçmeli derslerden oluşması, derslerin Ortak Dersler Bölümü ve Proje Tabanlı Eğitim derslerinden oluşması, süreçlerin geribildirimler ile değerlendirilerek güncelleme ve iyileştirmelerin yapılması Kurumun güçlü yönleri olarak değerlendirilmiştir. Ders dağılımlarında dersler sayısal olarak belirlenirken, dersin teorik ve uygulama saatleri ile AKTS değerlerinin dikkate alınmıyor olması ve öğretim elemanlarının eğitim performanslarının araştırma performanslarının gerisinde kalma riskini taşıyor olması, Kurumun gelişmeye açık yönleri olarak izlenmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Programlarda ders dağılım dengesi izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu

Kadir Has Üniversitesinde, derslerin öğrenme kazanımlarının program çıktıları ile uyumlu olmasını sağlamak amacıyla sistematik süreçler tanımlanmış ve uygulamaya alınmıştır. Program çıktıları ile ders kazanımları eşleştirmeleri oluşturulmuş ve ilan edilmiştir. Kazanımlar bilişsel, duyuşsal ve devinimsel seviyeyi açıkça belirtecek şekilde ifade edilerek yapılandırılmıştır.

Bologna Süreci kapsamında, tüm program çıktıları belirlenmiş ve derslerle eşleştirme matrisleri oluşturularak web sayfasında ilan edilmiştir. Her dönem sonunda, tüm derslerin önce öğrenciler, ardından öğretim elemanları tarafından değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Öğretim elemanları, derslerin program çıktılarına sağlamaya ne ölçüde hizmet ettiğini değerlendirmekte ve gerekli görüldüğünde bir sonraki dönem için değişiklik planları yapmaktadır. Böylece kalite güvence sistemi içinde PUKÖ döngüsü işletilmektedir.

KHAS-ÖZDESİS'in bir alt bileşeni olan Eğitim Öz Değerlendirme Sistemi ile bölümler ve fakülteler düzeyinde yıllık öz değerlendirme raporları ve eylem planları hazırlanmaktadır. 2024 yılında ders değerlendirme anketleri güncellenmiş ve akademik personelin performans değerlendirme sistemine entegre edilmiştir.

Kadir Has Üniversitesinde derslerin kazanımlarının program çıktılarıyla uyumunun sağlanmasına yönelik olarak sistematik süreçlerin tanımlanmış ve uygulanmakta olması, KHAS – ÖZDESİS ile iç paydaşlar tarafından sürecin değerlendirilerek eylem planlarının oluşturulması ve derslerin bu süreçler doğrultusunda güncellenerek iyileştirilmesi Kurumun güçlü yönleri olarak belirlenmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı

Kadir Has Üniversitesi'ndeki tüm derslerin AKTS (Avrupa Kredi Transfer Sistemi) değerlerinin, AKTS Kullanıcı Kılavuzu doğrultusunda, öğrenci iş yüküne göre hesaplanarak belirlendiği saptanmıştır. Bu bilgiler Bologna web sayfasında paylaşılmakta ve dönem başlarında ders izlencelerinde yer almaktadır. Öğrencilerin iş yükleri, öğretim üyelerinin geri bildirimleriyle izlenip güncellenmektedir. Ancak, yönetim tarafından öğrenci iş yükünün belirlenmesinde paydaş katılımının yetersiz olduğunun görülmesi nedeniyle 2024 yılında öğrenci anketlerine iş yükünü ölçmeye yönelik 1 tane daha soru eklenmesi kararlaştırılmıştır.

Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı süreçlerinin planlanması, uygulanması ve geribildirimler ile güncellenip iyileştirme süreçlerinin gerçekleştirilmesi Kurumun güçlü yönleri olarak

değerlendirilmiştir. Öğrencilerin iş yüklerinin belirlenmesinde paydaş katılımının yetersiz olması ise gelişmeye açık yön olarak izlenmiştir.

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

Programların izlenmesi ve güncellenmesi

Her program ve ders için (örgün, uzaktan, karma, açıktan) program amaçlarının ve öğrenme çıktılarının izlenmesi, isleyişi ve sonuçları KHAS-ÖZDESİS kapsamındaki Eğitim Öz Değerlendirme Sistemi ile izlenmektedir. Tüm programlar istatistiki veriler üzerinden yıllık olarak izlenmekte ve paydaşlarla birlikte değerlendirilmektedir.

KHAS-ÖZDESİS Sistemi ile izlenen başlıca analizler : YKS sonuçları, öğrenci sayıları, açılan dersler, uluslararasılaşma, ders başarı oranları ve mezun verileri'dir. KHAS-ÖZDESİS'in bir parçası olan Ders Değerlendirme Sistemi üzerinden öğrenciler ve akademisyenlerden alınan geribildirimlerle programlar izlenmekte ve eylem planları oluşturulmaktadır. Her bir bölüm yıllık değerlendirmesini yaptıktan sonra, analizleri yapılan verilerin iyileştirilmesine yönelik eylem planları Dekanlığın görüşüne sunulmaktadır. Bu planlar Dekanlık, ardından Akademik Konsey, en son Kalite Komisyonu tarafından değerlendirilmektedir.

Kadir Has Üniversite'sinin tüm programlarının program akreditasyonu alması hedeflenmektedir. 2024 yılı itibariyle, MÜDEK'ten Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Bilgisayar, Elektrik-Elektronik, Endüstri Mühendisliği Bölümleri ve Türk Psikologlar Derneğinden (TPD) ise İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Psikoloji Bölümü Program akreditasyonu almıştır. Bazı bölümler için ise 2025 yılında başvuru yapılmış ve süreç halen devam etmektedir.

İç paydaşlar olarak öğrenciler; ders değerlendirme anketleri, yıllık düzenlenen Öğrenci Dekanlığı - Fakülte öğrencileri buluşmaları, Öğrenci Meclisi Temsilcileri - Dekan ve Öğrenci Meclisi Yürütme Kurulu - Rektör görüşmeleri ile programların izlenmesi ve güncellenmesi süreçlerine aktif olarak dahil edilmektedir. Geribildirimler; Fakülte kurulları, Akademik Konsey ve Kalite komisyonlarında değerlendirilmekte ve gerekli iyileştirmeler için kararlar alınmaktadır. Bu süreçlerden sonra program güncelleme tasarımı tamamlanarak Fakülte Kurulunda onaylanmakta ve Eğitim Komisyonunda değerlendirilmektedir. En son olarak program güncellemesi Senato onayının ardından yürürlüğe girmektedir. Programlara ilişkin izleme ve güncellemeler rutin olarak gerçekleştirilmektedir.

2024 Müfredat Güncellemeleri çalışmaları ile, tüm fakültelerde, özellikle 1. ve 2. yarıyılıda Çekirdek Program zorunlu dersleri azaltılmış, öğrencilerin erken dönemde kendi bölümlerine ait dersleri almaları sağlanmıştır. Ortak Dersler Bölümünde temel bazı derslerin devamına karar verilmiş; seçmeli ders havuzuna yeni dersler açılarak derslerin çeşitliliğine katkı sağlanmıştır.

Yabancı Diller Yüksekokulu müfredatı, Yükseköğretim mevzuatı ve Üniversite Lisans Programları Eğitim-Öğretim yönetmeliğine göre güncellenmektedir. 2024'te, İngilizce seviyesi düşük öğrenciler için yeni bir başlangıç seviyesi olan Track Intro uygulanmaya başlanmıştır. Bu seviyedeki öğrenciler için ders saati artırılarak yoğun destek sağlanmıştır. Programların KHAS-ÖZDESİS sistemi ile sistematik ve düzenli olarak izlenmesi ve güncellenmesi Kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir.

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

Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi

Kadir Has Üniversitesi, eğitim ve öğretim süreçlerini bütüncül olarak yönetmek üzere, organizasyonel yapılanma, bilgi yönetim sistemi ve uzman insan kaynağına sahiptir. Kurumda, eğitim-öğretim süreçleri; Üniversite genelinde Rektör, Eğitimden Sorumlu Rektör Yardımcısı,

Eğitim Komisyonu, Akademik Konsey ve Senato tarafından; Fakülte düzeyinde ise ilgili Fakülte Akademik Kurul Toplantıları, Dekanlık-Bölüm Başkanları Toplantıları, Fakülte Kurulu Toplantıları ve Fakülte Yönetim Kurulu Toplantıları tarafından yürütölmektedir. Eğitim ve öğretim ile ilişkili süreçler, kurum içi geliştirilen Eğitim Öz Değerlendirme ve Ders Değerlendirme sistemleri verilerine dayanarak izlenmekte ve iyileştirilmektedir. Program tarafından hazırlanan iyileştirmeye yönelik eylem planları ilgili Dekanlık ve Akademik Konsey tarafından değerlendirilerek geri bildirimler yapılmakta ve eğitim ve öğretim ile ilgili süreçlerde PUKÖ döngüsü kapatılmaktadır.

Her fakültede Dekan yardımcılığı görevini yürüten en az bir öğretim üyesi, aynı zamanda Proje Tabanlı Eğitim (PTE) Koordinatörü olarak görev yaparak derslerin koordinasyonunu ve iyileştirme alanlarını belirlemektedir. Bu süreçte zorunlu ve seçmeli derslerin listeleri koordinatör, akademik ve sektör mentörleri bilgileri ile toplanmaktadır. Fakülte içerisinde öğrenci ve diğer akademik personel ile yapılan öz değerlendirmeler sonucunda iyileştirmeye açık alanlar belirlenerek Dekanlığa sunulmaktadır.

Ortak Dersler Bölümü'nde 2023'te başlatılan "ders süpervizörlüğü sistemi" ile dersler arası iletişim ve yönetsel ilişkiler güçlendirilmiştir. Ders süpervizörleri Bölüm Başkan Yardımcılarına ve Bölüm Başkanına bağlıdır. Süpervizörlük sistemi başarılı olmuş ve 2024 yılında da devam ettirilmiştir.

Öğrenci Dekanlığı; eğitim faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütebilmek, ders dışı aktivitelerin çeşitliliğini ve verimliliği artırarak öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerine katkı sunmak amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

2024 yılında eğitim ve öğretim süreçlerinin daha etkin yönetimi için Genel Sekreterliğe bağlı Akademik ve İdari Süreçler Yöneticisi atanmıştır. Ayrıca dijital dönüşüm gerçekleştirilerek Akademik Ders ve Sınav Planlama Sistemi satın alınarak uygulamaya konulmuştur. Bu sistem fiziksel kaynakların daha verimli kullanılmasını, akademik ve idari iş yükünün azalmasını, ders çakışmalarının önlenmesini ve derslik kullanımı optimizasyonunu sağlamıştır. Genel olarak eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi Kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir.

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

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

Öğretim yöntem ve teknikleri

Kadir Has Üniversitesinde öğretim yöntem ve teknikleri, öğrenciyi aktif hale getiren ve etkileşimli öğrenme odaklı bir şekilde tasarlanmıştır. Kurum, tüm eğitim türleri içerisinde (örgün, uzaktan, karma) çağın ihtiyaçlarını gözeterak KHAS Eğitim Modeli'ni geliştirmiş ve bu modeli 2019-2020 akademik yılından itibaren uygulamaya başlamıştır. Bu modelde öğrenci merkezli, yetkinlik temelli, süreç ve performans odaklı disiplinlerarası, bütünleyici, vaka/uygulama temelinde öğrenmeyi önceleyen yaklaşımlara yer verilmektedir. Bilgi aktarımından çok derin öğrenmeye, öğrenci ilgi, motivasyon ve bağlılığına odaklanılmıştır. KHAS Eğitim Modeli 2024 yılı itibarıyla, 5 fakülte ve 21 bölümde yaygın şekilde uygulanmaktadır. Modelin iki temel ayağı vardır:

1. Ortak Dersler Bölümü (ODB): Öğrencilerin entelektüel gelişimini ve evrensel değerlere sahip bireyler olmasını amaçlayan dersler sunulmaktadır. "Evrensel Değerler ve Etik" ile "İnsanlık Tarihi" gibi zorunlu derslerin yanı sıra çok sayıda farklı seçmeli dersler bulunmaktadır. Derslerde grup çalışmaları, münazaralar, sunumlar, poster hazırlama gibi etkinliklerle, öğrenci merkezli yöntemler kullanılmaktadır ve öğrencilerin aktif katılımı teşvik edilmektedir.
2. Proje Tabanlı Eğitim (PTE): Kurum bilgi aktarımı yerine, yaparak ve yaşayarak öğrenmeyi

hedefleyen yaklaşımla ders içeriklerini projeler etrafında yapılandırmakta, bu model sayesinde öğrencilerin eğitim ve öğretim sürecine aktif katılımı sağlanmaktadır. Bu süreçler sektörden dış paydaşların da katılımıyla yürütülmektedir.

Üniversitede öğretim yöntemleri çeşitlilik göstermekte ve yenilikçi ve yaratıcı tekniklerin kullanımı teşvik edilmektedir. Bu doğrultuda: 2025 itibarıyla Akademik Personel Performans Değerlendirme Yönergesi güncellenmiş ve Eğitim- Öğretim alanına "Yenilikçi Öğretim Yöntemleri" ölçütü eklenmiştir. Bu süreci değerlendirmek üzere, "Eğitimde Yenilikçi Öğretim Yöntemleri Değerlendirme Komisyonu" kurulmuştur. Ayrıca, her yıl her fakülte için özel eğitim ödülleri verilmesi planlanmıştır. 2024'ten itibaren "Rektör Özel Ödülü", "Eğitim ve Öğretimde Üstün Başarı Ödülü", "Araştırmada Üstün Başarı Ödülü", "Hizmette Üstün Başarı Ödülü", "İdari Katkı Üstün Başarı Ödülü" ve "Öğretimde Mükemmellik Ödülü" gibi kategoriler tanımlanmıştır. Ancak uygulama henüz hayata geçirilmemiştir.

Yenilikçi ve yaratıcı eğitim tekniklerinin yaygınlaştırılması ile kurum içinde öğrenme kültürü ve yapıcı rekabet ortamının desteklenmesi öngörülmektedir.

Tüm bu süreçlerin uygulanması, kontrol edilmesi ve gereken önlemlerin alınması Kurum tarafından sistematik olarak gerçekleştirilmektedir.

Kurumda ODB ve PTE içeren özgün KHAS Eğitim Modelinin geliştirilmiş olması ve Üniversitede geniş katılımlı olarak uygulamaya konulması, geribildirimlerle sürecin değerlendirilerek güncelleme ve iyileştirmelerin yapılması, eğitim ve öğretimde yenilikçi ve yaratıcı tekniklerin kullanımının teşvik edilmesine yönelik ödül mekanizmalarının geliştirilmesi güçlü yönler olarak değerlendirilmiştir.

Öğrenen merkezli eğitim etkinliklerinin öğrenci sayısının kalabalık olduğu sınıflarda uygulanmasının zor olması, çekirdek program derslerinin zorunlu bölüm dersleri ve seçmeli dersler arasındaki dengenin gözetilerek uygulanmasının gerekliliği, eğitimcilerin eğitimi programlarının amaç ve içerik açısından istenen nitelikte olmaması ve öğretim elemanlarından beklenen proje ve yayın performansı ölçütlerinin yüksek olması, eğitim-öğretim faaliyetlerinin önünde engel oluşturma riski taşınması, gelişmeye açık yönler olarak belirlenmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Öğrenci merkezli uygulamalar izlenmekte ve ilgili iç paydaşların katılımıyla iyileştirilmektedir.

Ölçme ve değerlendirme

Öğrencilere, üniversitede uygulanan eğitim modellerine uygun ders ölçme ve değerlendirme sistemleri uygulanmaktadır. Her ders için öğrencilerin sorumlu oldukları ölçme ve değerlendirme yöntemlerine ilişkin bilgiler, öğretim üyesi tarafından belirlenmekte ve ders izlencesinde paylaşılmaktadır. Bu süreç Kadir Has Üniversitesi Lisans Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinde paydaşlara ilan edilmiştir.

KHAS Eğitim Modeli kapsamında Ortak Dersler Bölümü ve Proje Tabanlı Eğitim içinde, küçük sınıflarda öğrencilerin kendilerini etkili şekilde ifade edebildikleri, süreç odaklı ve bireysel öğrenmeyi teşvik eden ölçme-değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Çekirdek Program, öğrenci merkezli, aktif ve etkileşimli öğretme yöntemleriyle oluşturulmuştur. Öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirme yöntemleri, yetkinlik ve performansı temel alarak, öğrencilerin kendilerini yazılı, sözlü ve yaratıcı şekillerde ifade etme olanaklarını çeşitlendirmektedir.

Çekirdek Program derslerinde Grup çalışmaları ile gerçekleşen projeler, bireysel projeler, sunumlar, münazaralar, yazma çalışmaları gibi yöntemler bulunmaktadır. Ortak Dersler Bölümünde öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirme yaklaşımı olarak ödevlerle birlikte öğrencilere ilan edilen dereceli puanlama anahtarları (rubrik) kullanılmaktadır.

PTE sisteminde öğrenci başarıları, ağırlıklı olarak süreç odaklı değerlendirme yöntemleriyle ölçülmektedir. Bu kapsamda, ödev teslimi, proje geliştirme ve proje raporu yazma, portfolyo ve sunum gibi yöntemler kullanılarak çıktı temelli değerlendirmeler yapılmaktadır. Ayrıca, dış paydaşların katılımıyla hem teorik hem de pratik çalışmalar değerlendirilerek öğrenci projelerinin gerçek dünya ile uyumu sağlanmaktadır.

Üniversite bünyesinde verilen tüm derslerde ölçme ve değerlendirmenin nasıl yapılacağı ders izlencelerinde belirtilmektedir. Akademisyenlerin ders izlencelerini dönemin ilk haftasında KHAS Learn'e yükleyerek öğrencilere duyurmaları, dönem boyunca bu izlencede sıraladıkları kurallara bağlı kalmaları istenmektedir. Ayrıca, her bir dersin Bologna sayfasında detaylı tanımlaması, içerikleri, ölçme ve değerlendirme yöntemleri ve her bir başlığın dersin öğrenme çıktılarına ve program çıktılarına nasıl katkı verdiği açıklanmaktadır.

Kadir Has Üniversitesinde bu süreç her dönem sonu yapılan ders değerlendirme sistemi ile dinamik bir yapıya büründürülmüştür. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda ise ölçme ve değerlendirme süreci, yine öğrenci merkezli bir yaklaşımla yetkinlik ve performans odaklı olarak yürütülmektedir. Ayrıca, değerlendirme süreçlerinde standardizasyonun sağlanması amacıyla, tüm öğretim elemanlarına sınav öncesinde Sınav Birimi tarafından eğitim verilmektedir. Dönem sonunda öğrencilerden, kullanılan ölçme ve değerlendirme yöntemleri hakkında geri bildirim toplanmaktadır. Bu geri bildirimler detaylı bir şekilde analiz edilerek ilgili birimler tarafından değerlendirilmekte ve gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.

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

Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi

Kadir Has Üniversitesi'nde lisans programlarına öğrenci kabulü ve kayıt işlemlerine ilişkin ilke ve kurallar, "Kadir Has Üniversitesi Lisans Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" çerçevesinde yürütülmektedir. YKS, özel yetenek sınavı, yurt dışı başvurular, yatay geçiş, çift anadal (ÇAP) ve yandal gibi tüm süreçler belirlenen yönetmelik ve yönergelerle uygun olarak gerçekleştirilmektedir. Bu bilgiler Üniversite web sayfasında yer almaktadır. Kurum, öğrencilerin akademik ve kariyer gelişimini desteklemek amacıyla ÇAP ve yandal programlarına katılımı teşvik etmektedir. Bu politika doğrultusunda öğrencilere çok geniş ÇAP ve yandal programların sunulması ve çok sayıda öğrencinin bu programlara kayıt olması Üniversitenin güçlü yönüdür. 2023-2024 akademik yılında 146 öğrencinin ÇAP, 224 öğrencinin ise yandal programına kayıt olduğu görülmüştür.

Kurumlar arası ve kurum içi yatay geçiş olanaklarından da öğrenciler yararlanmaktadır. 2023-2024'te 8 öğrenci kurumlar arası, 25 öğrenci kurum içi yatay geçiş yapmıştır. ÇAP ve yandal programı müfredatları web sayfasında yer almaktadır. Öğrencilerin önceki öğrenimlerinin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin ilke ve kurallar, "Ders Muafiyeti, İntibak ve Not Transferi Yönergesi"nde belirlenmiştir. Bilgilendirmeler Öğrenci İşleri Direktörlüğü web sayfasında sürekli güncellenmektedir. Üniversite lisans öğrencileri, tüm akademik ve idari başvurularını MyKHAS portalı üzerinden dijital olarak yapmaktadır. Öğrenci İşleri Direktörlüğü, başvurulara ilişkin ön değerlendirme yaptıktan sonra, ilgili fakülteler tarafından incelenerek süreç sonlandırılmaktadır.

2024 yılında lisans yönetmeliği ve çeşitli yönergeler, eğitim ve öğretim süreçlerinin daha etkin hale getirilmesi, akademik işleyişin iyileştirilmesi ve öğrenci hak ve yükümlülüklerinin netleştirilmesi amacıyla güncellenmiştir.

Kurumda Coursera platformu öğrenme süreçlerine entegre edilmiş olup, 2024-2025 Bahar Yarıyılında başlatılan pilot uygulama ile 250 öğrencinin Coursera platformu üzerinden ücretsiz olarak kendi ilgi alanlarına ve kariyer hedeflerine uygun olarak çevrim içi ders, uzmanlık programı ve sertifikalara erişimi sağlanmıştır. Coursera Çevrimiçi Ders Başvuru Formu dijital olarak

oluşturulmuş ve başvuruların MyKHAS portalı üzerinden alınarak değerlendirilmesi planlanmıştır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin planlar dahilinde uygulamalar bulunmaktadır.

Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma

Kadir Has Üniversitesi'nde lisans programlarının yeterliliklerinin sertifikalandırılması, diploma onayı ve mezuniyet süreçleri, "Kadir Has Üniversitesi Lisans Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği"nde açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmış ve ilan edilmiştir. Mezuniyet belgelerinin düzenlenmesi, takibi ve dağıtımı, Diploma, Diploma Eki, Mezuniyete İlişkin Belge, Sertifika ve Derece Yönergesi çerçevesinde Öğrenci İşleri Direktörlüğü tarafından yürütülmektedir.

Öğrenci İşleri Direktörlüğü tarafından öğrencilere akademik durumları, hakları ve sorumlulukları konusunda bilgilendirme yapılmaktadır. Kurum, öğrencilerin anadal, çift anadal ve yan dal programlarındaki akademik ilerlemelerini takip edebilmek için SPARKS üzerinden Mezuniyet Simülasyonunda YÖK'ün almış olduğu karar doğrultusunda, mezunların diplomalarının Türkiye ve yurtdışındaki yükseköğretim kurumları tarafından anlaşılmasını ve tanınmasını sağlamak amacıyla Diploma Ekini güncellemiştir.

MyKHAS Portalı üzerinden mezunlar, eğitim dili yazısını, mezuniyet yazısını ve transkript gibi belgeleri dijital ortamda talep etmekte ve bu talepler hızlı ve etkin bir şekilde karşılanmaktadır. Öğrencilerin değişim programları (Erasmus+, Global Exchange vb.) kapsamında yurt dışında almış oldukları dersler, doğrudan tanınır durumdadır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde diploma onayı ve diğer yeterliliklerin sertifikalandırılmasına ilişkin uygulamalar bulunmaktadır.

3. Öğrenme Kaynakları ve Akademik Destek Hizmetleri

Öğrenme ortam ve kaynakları

Kadir Has Üniversitesi geniş bir altyapı ile eğitim ve öğretim faaliyetlerini desteklemektedir. Kurum bu amaçla sınıf, atölye laboratuvar, stüdyo, sesli çalışma alanları, toplantı odaları, salon ve kütüphane gibi çeşitli akademik amaçlarla kullanılan yerleri ve kaynakları öğrencilerin ve akademisyenlerin ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlamış ve kullanımlarına sunmuştur. Üniversite yönetimi bu alandaki kaynakların kullanımını izlemekte ve iyileştirmeler yapmaktadır. 2024 yılında öğrenme ortamlarının önemli bir parçasını oluşturan laboratuvarlarda iyileştirmeler yapılmıştır. H Bloktaki yeni mühendislik binası 2024-2025 Güz yarıyılında faaliyete geçmiş ve tüm bilgisayar laboratuvarları yenilenmiştir. Kurumda eğitim-öğretim gereksinimlerine tümüyle cevap veren, kullanıcı dostu, zenginleştirilmiş öğrenme ortamları ve öğrenme yönetim sistemi bulunmaktadır.

Dönem sonlarında uygulanan ders değerlendirme anketlerinin yanı sıra Öğrenci Meclisi Temsilcileri ile Fakülte Dekanlığı her ay düzenli olarak bir araya gelerek, öğrencilerin ihtiyaç ve talepleri belirlenerek, altyapı, ortam ve kaynakların iyileştirilmesi planlanmaktadır. Geri bildirimlere yönelik iyileştirmeler Operasyon Ofisi, Kampüste Yaşam Ofisi gibi çeşitli birimlerin iş birliğinde gerçekleştirilmektedir.

Üniversitede Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığına ait görevler Bilgi Merkezi Direktörlüğü tarafından yürütülmektedir. Bu bağlamda direktörlük, yayın alım ve abonelik hizmetleri, kitap ödünç verme, kütüphaneler arası kitap ödünç verme ve belge saklama, ders rezerv kaynakları, araştırma ve akademik destek, eğitim ve oryantasyon, kampüs dışı/e- kaynaklara erişim konularında öğretim elemanlarına ve öğrencilere yönelik faaliyetler gerçekleştirmektedir. Verdiği hizmetlere yönelik olarak 2024 yılında anket gerçekleştirilmiş ve bu anketlerde dile getirilen

gelişmeye açık yönlerle ilişkin iyileştirmeler yapılmıştır.

Kadir Has Üniversitesi öğrenci ortam ve kaynaklarını başta öğrenciler olmak üzere akademik personel ve diğer paydaşların ihtiyaçlarını gözeterek düzenlemiş, aldığı geribildirimlerle ihtiyaca yönelik olarak iyileştirmeler gerçekleştirmiştir. Bu yaklaşım kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir. Ancak, birim yöneticileriyle yapılan görüşmelerde derslik dağılımı yapılırken birimlerin ihtiyaçlarının tam olarak dikkate alınmadan dağıtım yapıldığı dile getirilmiştir. Ayrıca, kütüphane kapasitesinin özellikle sınav dönemlerinde ihtiyaca cevap vermediği belirtilmiştir. Bu hususlar ise kurumun gelişmeye açık yönleri arasında yer almaktadır.

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

Akademik destek hizmetleri

Kadir Has Üniversitesinde akademik destek hizmetleri, akademik ve idari birimlerin eşgüdümü içerisinde yürütülmektedir. Üniversitede akademik danışmanlık sistemine ek olarak psikolojik destek ve kariyer desteği sunan birimler öğrencilerin akademik ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamaktadır.

Fakültelerde her lisans öğrencisine tam zamanlı bir öğretim üyesi veya öğretim görevlisi danışman olarak atanmaktadır. Danışmanlar, öğrencilerin akademik gelişim süreçlerini izlemekte, ders seçimlerinde rehberlik etmekte ve gereksinim duydukları tüm konularda destek sağlamaktadır. Ayrıca, ÇAP ve yan dal yapan lisans öğrencileri için farklı bir danışman tayin edilmekte ve süreçler bu danışmanın gözetiminde sürdürülmektedir. Akademik danışmanlık sisteminin etkinliğini artırmak amacıyla Ekim 2024'te danışmanlık yapan öğretim üyeleriyle birebir görüşmeler gerçekleştirilmiş, alınan geribildirimler doğrultusunda geliştirilmesi gereken alanlar belirlenerek gerekli iyileştirmeler yapılmıştır.

İlk kez danışmanlık yapacak öğretim üyelerine; eğitim-öğretim mevzuatı, öğrenci bilgi sistemi kullanımı, ders kayıt sürecinde yapılacaklar, danışmanların görevleri vb. konularda oryantasyon eğitimleri verilmektedir. Ayrıca, bu bilgilere kurumun web sayfasından ulaşılabilir. Lisans öğrencilerinin danışmanlarını değerlendirmesi amacıyla dijital ortamda bir danışman değerlendirme formu oluşturulmuş ve uygulamaya başlanmıştır. Öğrenciler tarafından yapılan bu değerlendirmeler danışmanlık hizmetlerinin izlenmesine ve geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bünyesinde bulunan program koordinatörleri öğrencilerin ders seçimlerinde ve akademik ilerlemelerinden sorumlu olup, görevlerini Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencilerine danışman ataması yönetmeliğin ilgili maddelerine uygun şekilde yürütmektedir.

KHAS Psikolojik Danışma ve Rehberlik Ofisi (PDRM), öğrencilerin ihtiyaçlarını merkeze alarak, öğrencinin zihinsel, duygusal ve sosyal potansiyelinin farkına varabilmesini sağlayıcı çalışmalar yapmaktadır. Bu amaçla, öğrencilerin potansiyelini ve çevresindeki kaynakları verimli kullanabilmesi için koruyucu/önleyici ve gerektiğinde müdahaleye yönelik ruh sağlığı hizmetleri vermektedir. 2024 yılı içerisinde öğrencilerle psikolojik danışma oturumları yürütülmüş; bu oturumlarda çatışma yönetimi, bağımlılık, motivasyon, akademik erteleme, stres ve kaygı ile baş etme konularında eğitimler verilmiştir. Ancak, raporun üst kısmında da belirtildiği gibi PDRM hizmetlerinin öğrencilerin bu konudaki ihtiyacını karşılamada yetersiz kaldığı görülmüştür.

Kariyer planlama süreçlerine destek sağlayan Kariyer Ofisi, Öğrenci Dekanlığına bağlı olarak faaliyetlerini yürütmektedir. Bu ofis, öğrencilerin kariyer planlarının oluşturulması, kariyer gelişimleri, staj süreçlerinin yürütülmesi ve mezuniyet sonrası istihdam noktasında destek sağlamaktadır. Öğrencilerin staj işlemleri 2024 yılında iyileştirilen “kariyer modülü” üzerinden yönetilmeye başlanmış, hatta iş ilanları dahi bu modül üzerinden öğrencilere ulaştırılmıştır.

Akademik danışmanlık kapsamında, yurt dışı lisansüstü eğitim süreçlerine yönelik danışmanlık ve bilgilendirme faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, İtalya, Almanya, ABD, Kanada, İngiltere ve İrlanda'daki burs ve başvuru süreçlerine ilişkin 5 online, 1 yüz yüze seminer düzenlenmiş, temel bilgileri içeren bir bülten hazırlanarak öğrencilerin kullanımına sunulmuştur. Yapılan bu çalışmaların sonucunda üniversiteden mezun olan çok sayıda öğrenci yurt dışında lisansüstü eğitimi için kabul almıştır.

Geribildirim süreçleri kapsamında sunulan hizmetlerin etkinliği uygulanan anketler aracılığıyla değerlendirilmiştir. Dijital staj onay sürecinde ilanların görüntülenme ve başvuru oranları analiz edilerek sürece ilişkin iyileştirmeler yapılmıştır. Ayrıca, verilen hizmetlere ilişkin öğrenci memnuniyet anketi yapılmış ve memnuniyet anketlerinden elde edilen sonuçlara göre iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

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

Tesis ve altyapılar

Kadir Has Üniversitesi'nin fiziki yapısındaki kısıtlılıklara rağmen mevcut tesis ve alt yapıyı etkin ve verimli bir şekilde düzenlediği ve kullandığı gözlemlenmiştir. Üniversite içerisinde laboratuvarlar, atölyeler, sınıflar, Ar-Ge merkezleri, kütüphane alanları, sinema salonu ve farklı kapasitelerde konferans salonları bulunmaktadır. Ayrıca, çok sayıda modern kafeterya ile öğrencilere yiyecek-içecek hizmetleri sunulmaktadır. Genel yemekhanede öğrenci ve personele öğle yemeği sunulmakta, güncel menü ve fiyat listesi MyKHAS'tan duyurulmaktadır.

Üniversitenin bünyesinde yer alan kapalı spor salonunu akademik, idari personel ve öğrenciler MyKHAS üzerinden randevu alarak kullanabilmektedir. Üniversitenin sağlık hizmetleri için revir alanında bir işyeri hekimi ve bir işyeri hemşiresi bulunmakta olup, revir haftanın beş günü hizmet vermektedir.

İstanbul'un tarihi Haliç Bölgesinde bulunan kampüs binalarının altında bulunan eski sarnıçlar, kısımkısım cam zeminlerle sergilenmektedir. Sarnıcın bir bölümünde, halka açık olan RezanHas Müzesi'nde ise özgün sergiler ve kültürel etkinlikler düzenlenmektedir. Üniversitenin fiziksel alt yapısını genişletmek amacıyla, özellikle Cibali Kampüsü çevresinde bina ve arsa alımları yapılmakta ve ek hizmet binaları, fakülte binaları ve yeni laboratuvarların inşaatları bölgenin tarihi dokusuna zarar vermeden yürütülmektedir. 2024 yılında Mühendislik Binası H Blok, yeni eğitim döneminde öğrencilerin kullanımına açılmıştır. Bina içerisinde laboratuvar ve sınıf alanlarının mevcut olduğu görülmüştür.

Üniversitede E Blok olarak hizmet veren bina, öğrenci talepleri doğrultusunda kız yurduna dönüştürülerek 2024-2025 güz döneminde kullanıma açılmış olup, 69 öğrenciye konaklama imkânı sağlamaktadır. Her ne kadar üniversitenin fiziksel alanlarını artırma çabası bulunsun da, başta öğrenci yurt imkanları olmak üzere mevcut fiziki yapıların ihtiyaçları yeterince karşılayamadığı görülmüştür.

Avrupa Birliği fonları kapsamında (UFUK Projeleri) sağlanan destekle kurulan Yaratıcı Endüstriler Platformu (YEP) ile küçük ve orta ölçekli film yapım şirketlerine alt yapı desteği sağlayacak bir ekosistem oluşturulmuştur. İlerleyen zaman içerisinde bu platformu kullanarak çok sayıda yapımın hayata geçileceği dile getirilmiştir.

Üniversitede tesis ve altyapıların bakım, onarım, izlenme ve iyileştirme çalışmaları Yapı Teknik ve Operasyon Direktörlüğü sorumluluğunda yürütülmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Tesis ve altyapının kullanımı izlenmekte ve ihtiyaçlar doğrultusunda

iyileştirilmektedir.

Dezavantajlı gruplar

Kadir Has Üniversitesinde dezavantajlı gruplara yönelik süreçler Engelsiz KHAS Komisyonu Yönergesi kapsamında yürütülmektedir. Bu yönerge çerçevesinde, üniversitede dezavantajlı grupların erişilebilirliğini sağlamaya yönelik hususlar gözden geçirilmekte ve gereksinim duyulan düzenlemeler hayata geçirilmektedir. Ancak, engelsiz üniversite kapsamında YÖK tarafından hayata geçirilen “Mekanda Erişilebilirlik (turuncu bayrak), Eğitimde Erişilebilirlik (yeşil bayrak) ve Sosyo-Kültürel Faaliyetlerde Erişilebilirlik (mavi bayrak) konusunda herhangi bir girişimin olmadığı görülmüştür. Ayrıca, öğrenciler engelsiz öğrenci birimine ulaşmakta güçlük yaşadıklarını dile getirmiştir.

Bilgi Merkezi Direktörlüğü, üniversitenin dezavantajlı gruplarına yönelik olarak, talep edilmesi halinde bireysel destek sağlamaktadır (Örneğin, görme engelli öğrencilere yönelik sesli kitaplar, Braille Alfabesi ile yazılan kitaplar). Mali açıdan dezavantajlı öğrencileri desteklemek amacıyla, Kadir Has Üniversitesi Lisans Burs Yönergesi doğrultusunda farklı kategorilerde burs imkânları sunulmaktadır. Bu burslar sayesinde öğrencilere eğitimde fırsat eşitliği sağlanmaya çalışılmaktadır.

Kampüste Yaşam Ofisi ve Öğrenci İşleri Direktörlüğü tarafından her akademik yılın başında engelli öğrencilerle ilgili bilgiler tüm birimlerle paylaşılmaktadır. Birimler tarafından öğrenciler ve aileleri ile görüşülerek, engelli öğrencilerin sınav ve ders süreçlerine destek olunmaktadır. Bu kapsamda eğitimci gözetiminde birebir sınav, büyük puntolu yazılı materyallerle değerlendirme ya da bilgisayar destekli sınav gibi uyarlamalar yapılmaktadır. Ayrıca, ders ortamında da gerekli fiziki düzenlemeler sağlanarak dezavantajlı öğrencilerin eğitime eşit şekilde erişimi desteklenmektedir.

Diğer taraftan, her yarıyıl başında, ders kitapları için ücretsiz kitap burs başvurusu açılmakta, başvurular YDYO İdari Ofisi tarafından yüz yüze yapılan mülakatlarla değerlendirilmektedir. Burs almaya hak kazanan öğrencilere yayınevleri tarafından kitaplar ücretsiz olarak teslim edilmektedir. Kurumda dezavantajlı öğrencilere yönelik çalışmalar ve burs olanaklarının bulunması güçlü yön olup, bu çalışmalara ilişkin sistematik iyileştirme ve izleme süreçlerinin takibi ve Engelsiz KHAS komisyonu yetkililerinin daha erişilebilir olması gerekliliği Kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmiştir.

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

Sosyal, kültürel, sportif faaliyetler

Kurumda öğrenci kulüpleri ile ilgili faaliyetler Kadir Has Üniversitesi Öğrenci Kulübü Yönergesi çerçevesinde yürütülmektedir. Süreçlere yönelik iş akışları tanımlanmıştır. Kulüp faaliyetleri, Kampüste Yaşam Direktörlüğü'nün sorumluluğunda gerçekleştirilmektedir. Kulüplere ilişkin bütçe planlaması Kulüpler Birliği Yürütme Kurulu tarafından belirlenmektedir.

Üniversitede kürek, voleybol, basketbol, futbol, masa tenisi, badmington, squash, satranç, salon ergo ve korfbol gibi sportif faaliyetler yürütülmektedir. Bu takımlar, üniversiteyi çeşitli ulusal ve uluslararası turnuvalarda temsil etmiş ve çeşitli başarılar elde etmiştir. Bu takımlarda başarılı olan öğrencilere sporcu bursu verilmekte ve bu burslar lisans burs yönergesi çerçevesinde çeşitli kriterlere dayalı olarak sağlanmaktadır.

Kurumda öğrencilere sporcu bursu yanında başka burs destekleri de sağlanmaktadır. Yaşam Desteği Bursları, Üstün Başarı Bursları, Beyaz Güvercinler Burs Programı, ücretsiz barınma desteği ve ücretsiz kitap desteği bunlardan bazılarıdır. Bu burslar, öğrencilere sadece mali destek sağlamakla kalmayıp aynı zamanda sosyal yaşama da aktif şekilde katılmalarını teşvik etmektedir.

Üniversitede hali hazırda 37 farklı öğrenci kulübü bulunmaktadır. Kulüplerin etkinlikleri MyKHAS sistemi üzerinden izlenmektedir. Bu kulüpler mesleki gelişim yanında öğrencilerin

sosyal gelişimlerine de katkı sağlamaktadır. Bu kulüpler aracılığıyla öğrenciler, çeşitli etkinlikler gerçekleştirmekte ve böylece üniversitede sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin düzenlenmesine destek olmaktadır.

Öğrencilerle yapılan görüşmelerde, üniversite yönetiminin çok sesliliği ve katılımcılığı teşvik etme noktasında talep edilen bazı öğrenci kulüplerinin açılmasına müsaade edilmediğini, sadece belirli grupların taleplerinin yerine getirildiğini, özellikle milli ve manevi değerlerin öğrenciler arasında benimsenmesi ve yayılmasına yardım edecek kulüplere mesafeli yaklaşıldığını dile getirmiştir. Bu kapsamda üniversite yönetiminin öğrenci taleplerine daha eşitlikçi olarak yaklaşmasının üniversitenin evrensel düşünce özgürlüğüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Üniversite, öğrenci kulüplerinin etkinliklerini yönetmek amacıyla gerekli altyapı ve idari yapılanmaya sahip olup, bu yapı aracılığıyla, gerçekleştirilen faaliyetler takip edilmektedir. Ancak, kulüp faaliyetlerinin planlanması, faaliyetlerden sonra geribildirim alınması, izlenme ve iyileştirmeye yönelik hem KİDR’de hem de saha ziyaretlerinde yeterli kanıt elde edilememiştir.

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

4. Öğretim Kadrosu

Atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri

Kadir Has Üniversitesi’nde, akademik personel istihdamı üniversitenin stratejik hedefleri doğrultusunda, üniversitenin misyon ve vizyonuna uygun biçimde planlanmakta; bu doğrultuda üniversitenin hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak, kurum kültürüne uyumlu ve akademik açıdan yetkin personelin kuruma kazandırılmasına önem verilmektedir. Kurumda atama, yükseltme ve görevlendirme süreçleri YÖK mevzuatına ve Kadir Has Üniversitesi Akademik Personel İstihdam Yönergesi’ne göre yürütülmektedir. Kurum, KGBR Raporunda belirtilen gelişmeye açık yönleri dikkate alarak 2024 yılında Akademik Personel İstihdam Yönergesini güncellemiş, öğretim üyelerinin araştırma alanının yanı sıra eğitim alanında ilerlemelerine olanak sağlayan yeni atama kriterleri oluşturmuştur.

Atama, yükseltme kriterleri ve görevlendirme süreçleri, şeffaf bir biçimde web sayfasında ve MyKHAS iç portalında yayınlanmaktadır. Üniversite kadrosunda uygun yetkinlikte bir öğretim elemanı bulunmaması durumunda, gerekli niteliklere sahip bir öğretim elemanı belirlenerek DSÜ (Ders Saat Ücretli) olarak görevlendirilmektedir. Bu görevlendirmeler, Misafir Akademisyen Yönergesi kapsamında yapılmaktadır. Akademik personelin ders yükleri Kadir Has Üniversitesi Öğretim Elemanları Ders Yükleri ve Ek Ders Ücreti ile İlgili Uygulama Esaslar kapsamında belirlenmektedir.

Kurumda eğitim ve araştırma alanında nitelikli akademisyenlerin varlığı, akademik personelin aidiyet duygusunun yüksek olması, atama ve yükseltme süreçlerinin adil şeffaf bir şekilde yürütülmesi, Eğitimde Üstün Başarı ödülü gibi teşvik mekanizmalarının varlığı kurumun güçlü yönleri olarak değerlendirilmiştir. Ancak, atama ve yükseltme süreçlerinde ünvan ve alan bazlı performans göstergelerinin göz önüne alınmaması, öğretim elemanlarının eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik iş yüklerinin dikkate alınmaması hususları ise kurumun gelişmeye açık yönleri olarak değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Atama, yükseltme ve görevlendirme uygulamalarının sonuçları izlenmekte ve izlem sonuçları değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

Öğretim yetkinlikleri ve gelişimi

Kadir Has Üniversitesi’nde, Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü tarafından her yıl düzenli olarak

öğretim üyelerinin yetkinliklerini geliştirmek üzere eğitimler düzenlenmektedir. Eğitimler, araştırma odaklı olmakla birlikte, öğretim üyelerinin proje geliştirme becerilerini artırmayı ve öğretim yetkinliklerini de geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda öğretim elemanlarının proje önerilerini değerlendirmek için iç paneller düzenlenmekte ve böylece akademik personelin proje yapma kabiliyetinin geliştirilmesi ve yayın kalitesinin artırılması hedeflenmektedir.

Üniversite bazı alanlarda, öğretim elemanları ve öğrencilerin gelişimini sağlamak ve yetkinliklerini artırmak amacıyla Coursera online eğitim platformuna üyelik sağlamıştır. Bu platformda eğitim-öğretim ve ölçme-değerlendirme alanlarında sertifika ders paketleri oluşturulmuş, bu online eğitimlerin tamamlanması ve yıllık performans kriterlerine dahil edilmesi çalışmalarına başlanmıştır. Öğretim elemanlarına yönelik eğitimcilerin eğitimi derslerinin de Coursera platformu üzerinden gerçekleştirildiği dile getirilmiştir. Ancak, alınan eğitimin içeriği ve niteliği hakkında yeterli kanıt sunulamamıştır. Bu yaklaşım, eğitimcilerin eğitimi programının gereksinimlere uygun ve sistematik bir şekilde yapılmadığını düşündürmektedir.

Kadir Has Üniversitesi Akademik Personel Performans Değerlendirme Sisteminin önemli bir parçası “Eğitim-öğretim süreçleri” olarak belirlenmiştir. Eğitim-öğretim faaliyetleri, performans değerlendirmesinde araştırma yükümlülüğü olan akademisyenler için %30, araştırma yükümlülüğü olmayan akademisyenler için %60 ağırlığa sahiptir. Verilen derslerin yanı sıra yenilikçi öğretim yöntemleri, öğrenci projelerine danışmanlık ve yeni ders açma gibi faktörler de değerlendirmeye dahil edilmektedir. Ders puanlamasında öğrenci geribildirimleri dikkate alınarak, akademisyenlerin öğretim kalitesini sürekli geliştirmeleri teşvik edilmektedir.

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

Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme

Kadir Has Üniversite’sinde akademik personelin gelişiminin desteklenmesi için ödül ve teşvik mekanizmaları bulunmakta olup, bu mekanizmalar Kadir Has Üniversitesi Ödül Yönergesi’nde tanımlanmıştır. Ödüller, personelin kurum içi ve kurum dışında gösterdiği başarıların değerlendirilmesi, motivasyonlarının ve performanslarının artırılması ve akademik çalışmalarının desteklenmesi amacıyla verilmektedir.

Bu yönerge kapsamında akademik personele eğitim alanında; Eğitim ve Öğretimde Üstün Başarı Ödülü ve Öğretimde Mükemmellik Ödülü verilmektedir. Eğitim ve Öğretimde Üstün Başarı Ödülü, öğrenci değerlendirme anketlerinde en yüksek puanı alan akademik personel arasından seçilmektedir. Öğretimde Mükemmellik Ödülü, öğretim performansıyla öne çıkan akademik personele verilmektedir. Ödül sahiplerine Bireysel Araştırma Fonundan ek bütçe sağlanmaktadır.

Kurum genelinde eğitim faaliyetlerinin ayrıca teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi amacıyla, 1 Ocak 2025 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere Akademik Personel Performans Değerlendirme Yönergesi güncellenmiştir. Bu kapsamda, Eğitim-Öğretim Alanı Değerlendirmesine “Yenilikçi Öğretim Yöntemleri” kriteri eklenmiş ve bu alanda başarılı akademik personelin teşvik edilmesine yönelik düzenlemeler yapılmıştır. Süreçlerin izlenmesi ve iyileştirilmesi için mekanizmalar planlanmıştır.

Üniversitede akademisyenlerin gelişimi için düzenli olarak konferans, seminer, çalıştay ve değişim programlarına katılımları teşvik edilerek desteklenmektedir. Öğretim üyelerinin uluslararası araştırmalar yapabilmeleri ve akademik iş birliklerini geliştirebilmeleri için yurt dışı ziyaretleri de desteklenmektedir. Bu kapsamda öğretim üyelerine her yıl belirlenen akademik performansına göre Bireysel Araştırma Fonu tanımlanmaktadır. Ayrıca, öğretim üyelerinin eğitim faaliyetlerini geliştirmeleri kapsamında Erasmus Ofisinin Personel Ders Verme Hareketliliği (Staff Mobility for Teaching Assignments) gibi kaynaklarından faydalanmaları teşvik edilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Teşvik ve ödüllendirme uygulamaları kurum geneline yayılmıştır.

C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

1. Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları

Araştırma süreçlerinin yönetimi

Kadir Has Üniversitesinde araştırma süreçlerinin yönetimi, bilimsel yayın ve projeler olmak üzere iki boyutlu olarak yürütülmekte ve izlenmektedir. Bilimsel yayın süreci Akademik Konsey tarafından, projeler ise Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü tarafından rektör ve araştırmadan sorumlu rektör yardımcısı yönetiminde izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Bilimsel yayınlara yönelik stratejik planda belirlenen hedeflere ulaşılması için stratejiler Akademik Konsey tarafından belirlenmektedir. Belirlenen stratejilere yönelik uygulamalar ilgili akademik birimlerce takip edilmektedir.

Araştırma projelerinde Akademik Konsey strateji belirlerken Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü akademisyenlere destek sunmaktadır. Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğünün altında Proje Geliştirme Ofisi, Proje Yönetim Ofisi ve Endüstriyel İlişkiler ve Teknoloji Transfer Ofisi bulunmaktadır. Proje Geliştirme Ofisi proje başvurusu yapıldıktan sonra tüm süreçlere destek sağlanmaktadır. Ayrıca akademisyenlere Proje Geliştirme Ofisinde proje farkındalık, yazma ve başvurma süreçleri ile ilgili birebir yazım ve hakemlik destekleri sağlanmaktadır. Bunun yanında bu ofiste iç panel değerlendirme ve doktora tez önerisi uygulaması bulunmaktadır. Proje Yönetimi Ofisinde projenin yönetilmesi aşamasında akademisyenlere projenin yürütülmesi ve mali harcamalarla ilgili gerekli destekler sunulmaktadır. Projelerle ilgili izleme raporları Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü tarafından birim bazlı (dekanlıklar, uygulama araştırma merkezleri gibi) olarak hazırlanmaktadır. Bu raporlar iki ayda bir gerçekleşen Akademik Konseyde ve dört ayda bir gerçekleşen Mütevelli Heyetinde değerlendirilmektedir.

Kurum, Ar-Ge süreçlerini çevrimiçi bir sistem olan KHAS Öz Değerlendirme Sistemi (ÖZDESİS) aracılığıyla da takip edebilmektedir. Bu sisteme yüklenen, kabul edilen ve yürütülen proje ve makaleler eklenmektedir. Bu durum Ar-Ge süreçlerinin anlık kişi, program, birim ve üniversite bazlı izlenmesine de imkan tanımaktadır. Endüstriyel İlişkiler ve Teknoloji Transfer Ofisinde ise üniversiteyle sektörel firmalar arasında projeler, iş birlikleri, şirketleşme ve girişimcilik konularında işbirlikleri gerçekleştirilmektedir.

Kurumun araştırma süreçlerini yönetme noktasında bazı güçlü yönleri bulunmaktadır. Bunlardan ilki tüm araştırma süreçlerinin ve verilerinin ÖZDESİS yazılımı üzerinden dijital ortamda tutulması ve izlenmesidir. Ayrıca kurumda yayın ve projeler üzerinden yıllık araştırma hedefleri konulmaktadır. Bu hedeflerin yazılım üzerinden anlık olarak performans göstergeleri üzerinden üniversite geneli ve birim bazlı izleniyor olması kurumun diğer bir güçlü yönünü oluşturmaktadır.

Kurumda araştırma süreçlerindeki Bireysel Araştırma Fonu, proje geliştirme ve yönetim ofisinin proje yazma, başvurma ve yürütme destek mekanizmalarının oluşturulmuş ve tanımlı olması diğer bir güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir. Ancak araştırma yönetimine dış paydaşların katılımının artırılması kurumun gelişmeye açık yönü olduğu düşünülmektedir.

Kurumda araştırma direktörlüğü, araştırma merkez müdürlükleri ve proje destek ofisi, proje yürütme ofisi gibi benzer amaçlara hizmet eden birimler arasında roller, iş tanımları ve iş akış şemalarının oluşturulması ve ÖZDESİS sisteminin araştırma yönetiminin bütün unsurlarını (örneğin, patent, faydalı model, vb. gibi) daha bütüncül hale getirilmesinin Üniversitenin gelişimine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

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

İç ve dış kaynaklar

Kadir Has Üniversitesi araştırma süreçlerini araştırma üniversitesi olma vizyonu doğrultusunda yapılandırmakta; bu kapsamda araştırma fonlarının yönetiminde dış kaynaklı projeler öncelikli olarak desteklenmekte, sistemin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla da iç kaynaklardan araştırma için bütçe ayrılmaktadır. Bu stratejik yaklaşım kurumun araştırma misyonu ve hedefleri ile de uyumludur.

Kurumun bireysel performansta nitelikli yayın ve dış kaynaklı projeleri ön plana çıkarmasının güçlü yönü olduğu değerlendirilmektedir. İç kaynaklarda bireysel, tohum ve ek yaşam destek araştırma fon programları bulunmaktadır. Bireysel araştırma fonu ile akademisyenlerin performansları çerçevesinde sempozyum ve diğer destekler sağlanmaktadır. Burada akademisyenlerin performansları yayının kalitesi, dış kaynaklı projeler ve iç panel hakemlikleri üzerine kurulmuştur. Ayrıca kurumda dış kaynaklı proje alan ve yayın yapan lisansüstü öğrencilere ek destek sağlanıyor olması ve dış kaynaklı proje başvuruları öncesi iç panel sürecinin olması güçlü yönler olarak değerlendirilmektedir.

Tohum fonu başarılı öğretim üyelerinin üniversiteye kazandırılması ek yaşam destek programı ise lisansüstü öğrencilerden dış kaynaklı proje alanlara ek destek amaçlı fonlama yapan uygulamalardır. Kurumda akademisyenlerin niteliklerini geliştirici ve rekabetçi yönlerini güçlendirici atama ve yükseltme kriterleri bulunmakta olup bu kriterler kurumun misyon ve stratejik amaç ve hedefleri ile uyumludur.

Kurumda misyon ve hedeflerle uyumlu olarak dış kaynaklı projeler (Horizon, ERC, TÜBİTAK ikili işbirliği) ve nitelikli yayınların (yayınların çeyreklik dilimleri ve etki faktörlerine yönelik maddi destek miktarının artması gibi) destekleniyor olması güçlü yön olarak değerlendirilmiştir. Açık erişimli yayınlarda tüm personele kurumsal destek sağlanıyor olması da diğer güçlü bir yönüdür. Ayrıca kurumda proje başvuru ve yönetim süreçlerinde yer alan birimlerin görev, yetki ve sorumluluklarının açık biçimde tanımlanmış olması ve bu süreçlerin tüm paydaşlar tarafından yaygın olarak bilinmesi kurumsal işleyişte açıklık ve etkinliği sağlayan güçlü bir yön olarak değerlendirilmiştir.

Kadir Has üniversitesinde fiziki ve teknik kaynaklara yönelik 2024 yılında devam eden, tamamlanan ve sonraki yıllar için planlanan pek çok uygulama alanı bulunmaktadır. Özellikle araştırma laboratuvarı, moleküler biyoloji ve genetik ile haberleşme ve ağ teknolojileri laboratuvarının olması araştırma ve geliştirme açısından ön plana çıkmaktadır. Ancak araştırma faaliyetlerinin iç kaynaklarla desteklenmesine yönelik olarak hizmet verecek özel bir birimin yapılandırılmamış olması (Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü) ve araştırma süreçlerine yeni başlayan akademisyenler için bir başlangıç araştırma fonunun tahsis edilmemesi geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca mevcut atölye, laboratuvar ve uygulama alanlarının öğrenci ve akademik personel sayısı açısından ihtiyacı tam olarak karşılayamaması ve bu alanlarda iş sağlığı ve güvenliğine yönelik uyarıcı levha ve düzenlemelerin eksikliği iyileştirilmesi gereken diğer hususlar arasında yer almaktadır.

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

Doktora programları ve doktora sonrası imkanlar

Kadir Has Üniversitesinin 14'ü İngilizce biri Türkçe olmak üzere 15 doktora programı bulunmaktadır. Bu programların başvuru koşulları, Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde açık ve erişilebilir biçimde ilan edilmiş durumdadır. Disiplinlerarası doktora programları için YÖK'e başvuru yapılmıştır. Lisansüstü eğitimde programlara başvuru, kabul ve ayrılma oranları düzenli olarak dönemsel bazda izlenmekte ve bu veriler beş yıllık periyotlarla raporlanarak üst yönetime

sunulmaktadır.

Doktora programlarında öğrenim gören lisansüstü öğrencilerin araştırma yetkinliklerini geliştirmek için çeşitli faaliyetler yürütülmekte ve bu süreçler sistematik olarak izlenmekte ve iyileştirilmektedir. Kadir Has Üniversitesinde doktora mezunları doktora sonrası araştırmacı olarak başka bir kurumda deneyim kazanmadıkça akademik kadroya dahil edilmemektedir. Kurumda doktora programlarının büyük çoğunluğunun İngilizce olması ve lisansüstü öğrencilere proje hazırlama ve yürütme yetkinliğinin kazandırılması, lisansüstü eğitimin niteliği açısından önemli bir güçlü yön olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca Erasmus Mundus programı kapsamında yapılan işbirlikleri ve Cybermax programı kapsamında Kuzey Makedonya ve Almanya ile siber güvenlik alanında gerçekleştirilen eğitim işbirliklerinin lisansüstü eğitimin uluslararasılaşmasına ve bu ağ kapsamında yayın yapma kapasitesinin artırılmasına imkan sağlamaktadır. Ayrıca lisansüstü öğrencilerin büyük çoğunluğunun tam burslu olması ve bu öğrencilere ek yaşam desteğinin veriliyor olması kurumun güçlü yönleri arasında değerlendirilmiştir. Ayrıca kurumda doktora programlarına ilişkin mezuniyet koşullarının program bazında esnek biçimde tanımlanmasının, öğrenci çeşitliliğinin sağlanması ve programların etkinliğinin artırılması açısından potansiyel bir gelişim alanı olarak düşünülmektedir.

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

2. Araştırma Yetkinliği, İş birlikleri ve Destekler

Araştırma yetkinlikleri ve gelişimi

Kadir Has Üniversitesi, akademisyenlerin araştırma ve proje geliştirme yetkinliklerini artırmak amacıyla proje yazma eğitimleri, fon ve hibe bilgilendirmeleri, yeni program tanıtımları gibi çeşitli faaliyetler düzenlemektedir. Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü, akademisyenlerin uzmanlık alanları ve geçmiş projelerini düzenli olarak takip ederek, onlara en uygun ulusal ve uluslararası fon fırsatlarını belirlemekte ve birebir yönlendirme sağlamaktadır. Ayrıca, akademik birimlerin stratejik hedeflerine uygun ortak projeler geliştirilmesi teşvik edilmekte, araştırma ekosisteminin güçlendirilmesi için iş birlikleri desteklenmektedir. Projelendirme, fon bulma, ortak arama gibi konularda akademisyenlere bireysel destek verilirken, proje yazımı ve yönetimine ilişkin atölye ve eğitim faaliyetleri de düzenlenmektedir.

Akademik yayın kalitesini artırmaya yönelik olarak, İngilizce yazılan makale ve proje metinlerine yönelik "Akademik Düzeltme Desteği" 2024 yılında da sürdürülmüş ayrıca TÜBİTAK'ın proje yazımı, ön değerlendirme ve yurtdışı seyahat desteklerinden yararlanılması için rehberlik sağlanmıştır. Üniversite, bu desteklerle araştırma potansiyelini artırmayı hedeflemekte ve dış kaynaklardan etkin biçimde faydalanmaktadır. Öte yandan, lisansüstü eğitimde öğrenci sayısını artırmaya yönelik strateji kapsamında, toplamda 32 yüksek lisans ve 15 doktora programı açılmış; tezli programlara burslu öğrenci kabul edilerek araştırma odaklı akademik gelişim süreci desteklenmiştir.

Kadir Has Üniversitesinde farklı ülke ve üniversitelerden doktora derecesi almış, akademik yetkinlik açısından yüksek nitelikli ve Üniversitenin stratejik hedefleri ile uyumlu çalışan öğretim elemanlarının varlığı önemli bir güçlü yön olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca akademik personelin araştırma yetkinliğini geliştirmeye yönelik eğitim ve diğer destekleyici faaliyetlerin sunuluyor olması kurumun diğer bir güçlü yönüdür. Bununla birlikte araştırmacı eğitimlerinin alan bazlı farklılaştırılmadan sunuluyor olması kurumun gelişmeye açık yönü olduğu düşünülmektedir.

Kurumda araştırma yetkinliği ve niteliği yüksek çok sayıda akademisyen bulunmasına rağmen, araştırma kültürünün kurumsal sürdürülebilirliğini ve bu kültürün genç araştırmacılara aktarımını

sağlamak amacıyla araştırma görevlisi sayısının artırılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

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

Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri

Kadir Has Üniversitesi, uluslararasılaşma ve disiplinlerarası iş birliklerini güçlendirmeye yönelik adımlar atmaktadır. 2024 yılında Berlin Uygulamalı Bilimler Üniversitesi ve Üsküp SS. Cyril ve Methodius Üniversitesi ile yürütülen Erasmus Mundus kapsamındaki Siber Güvenlik Tezli Yüksek Lisans Programı 39 öğrenciyle eğitime başlamıştır. Üniversitede, Erasmus Mundus ve MSCA Doctoral Networks kapsamında ortak lisansüstü programları desteklemekte; bu doğrultuda Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü tüm fakültelere eğitim ve proje hazırlık desteği sunmaktadır. Ayrıca Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde disiplinlerarası programlar desteklenmekte, kurumun 13 disiplinlerarası programları bulunmaktadır.

2024 yılı itibarıyla üniversitede toplam 139 araştırma projesi yürütülmekte olup, bunların 29'u uluslararası niteliktedir. Bu projelerden 9'u uluslararası konsorsiyum kapsamında (5'i koordinatörlük) gerçekleştirilmiştir. Üniversitede, uluslararası iş birliklerinin sürdürülebilirliğini artırmak için akademisyenler COST aksiyonlarına katılmaya teşvik edilmekte olup 2024 yılında 24 COST aksiyonuna katılım sağlanmıştır.

Kadir Has Üniversitesinde araştırma ağlarına katılım, ulusal ve uluslararası işbirlikleri gibi çoklu araştırma faaliyetlerinin tanımlanmış, destekleniyor olması ve kurumda çok sayıda uluslararası ortak araştırma faaliyetinin bulunması kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir. Ancak uluslararası kuruluşlarla yürütülen ortak programlara henüz öğrenci alınmamış olması kurumun gelişmeye açık yönü olduğu düşünülmektedir.

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

3. Araştırma Performansı

Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Kadir Has Üniversitesi, araştırma kalitesini artırmak amacıyla doktora öğrencisi sayısını artırma, dış fon kaynaklı projelerden elde edilen bütçeyi büyütme ve yüksek etki faktörlü yayınlar üretme hedeflerine odaklanmaktadır. 2024 yılı itibarıyla TÜBİTAK destekli 800 doktora ve 400 yüksek lisans öğrencisine ulaşılması hedeflenmiş ve yılsonu itibarıyla toplamda 725 öğrenci bu desteklerden yararlanmıştır.

Kurumda 2024 yılında 476 milyon TL'lik proje bütçesi yönetilmiş ve SCOPUS'ta 338 yayınlı kişi başına 2 yayın ortalamasının üstüne çıkılarak stratejik yayın hedeflerine ulaşılmıştır. Araştırma çıktıları ÖZDESİS sistemi üzerinden üniversite ve birim bazında izlenmekte, düzenli olarak Akademik Konsey ve Mütevelli Heyeti toplantılarında değerlendirilmektedir. Araştırma süreçlerinin daha etkin yönetimi için 2024 yılında Dünya Sıralama Komisyonu kurulmuştur. Bu yapı, veri toplama, doğrulama ve stratejik değerlendirme süreçlerini yöneterek üniversitenin sıralama süreçlerine katkı sağlamaktadır. Yayın kalitesi açısından da önemli ilerleme kaydedilmiş, Quartile 1 yayın oranı 2018'de %41 iken 2024'te %75'e ulaşmıştır. Üniversite Türkiye'de 2024 yılında en çok Q1 yayın yapan ikinci üniversite konumuna gelmiştir. Ayrıca öğretim üyesi başına düşen yayın sayısı hedefleri gerçekleştirilmiş ve Üniversite bu alanda Türkiye'de 52. sıradan 11. sıraya yükselmiştir.

Üniversite, akademik performansı teşvik etmek amacıyla personel istihdam ve değerlendirme yönergelerini güncellemiş, Q1 yayınlar ile uluslararası proje koordinatörlüklerini öne çıkaran bir performans sistemi oluşturulmuştur. 2024 yılı içerisinde Horizon Europe kapsamında 2.12 milyon Euro bütçeli projeler yürütülmüş, ERC Starting Grant başvuruları yapılmış ve Erasmus Mundus programı kapsamında CyberMACS adlı ortak yüksek lisans programı başarıyla devam etmektedir. Kadir Has Üniversitesi akademik sıralamalarındaki yerini de yukarı taşımıştır. Times Higher Education (THE) sıralamalarında üniversite 2023'te 401-600 bandındayken 2024'te 301-400 bandına yükselmiştir.

Kadir Has Üniversitesinde akademik faaliyetlerin ve sıralamaların izleniyor olması kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir. Ancak kurumun çok geniş bir araştırma alanına sahip olmasına rağmen spesifik, öncelikli ve odak alanlarının olmaması kurumun gelişmeye açık yönü olduğu düşünülmektedir.

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

Öğretim elemanı/araştırmacı performansının değerlendirilmesi

Kadir Has Üniversitesinde 2021 yılından itibaren fakülte düzeyinde izlenen proje ve yayın hedefleri, 2024 yılında akademik personel düzeyinde de tanımlanarak ÖZDESİS üzerinden izlenmektedir. Akademisyenlerin henüz yayımlanmamış çalışmaları ise AKA-DATA sistemi üzerinde var olan “Beklenen Yayın Takip Sistemi” aracılığı ile sistematik biçimde takip edilmektedir.

2023 ve 2024 yıllarında alınan geri bildirimler doğrultusunda performans yönergesi güncellenmiş; akademik personel araştırma yükümlülüğü olan ve olmayan olarak iki kategoriye ayrılmıştır. Araştırma yükümlülüğü olmayan akademik personel dönemde en az 4 ders yürütürken, araştırma yükümlülüğü olan akademik personel ise dönemde en fazla 2 ders, yıllık bir adet Q1 makale ve üç yılda en az bir proje yürütücülüğü üstlenmek durumundadır. Akademik personelin istediği statüye geçme imkanı bulunmaktadır. Bu durum kurumun performans yönetim sistemini sürekli iyileştirme yönündeki kararlılığını ve izleme-değerlendirme süreçlerinin işlerliğini göstermesi açısından güçlü bir yön olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma üniversitesi olmayı hedefleyen kurum 2024 yılı itibarıyla performans değerlendirme sistemini bu doğrultuda güncellemekte ve üniversitenin bu stratejik hedefi doğrultusunda öğretim elemanlarını araştırma odaklı akademik personel olmaları yönünde teşvik etmektedir. 2023 yılında akademik performans değerlendirmesinde “yeterli” veya üzeri düzeyde yer alan öğretim üyelerinin oranı %49 iken, 2024 yılında bu oran %67'ye yükselmiştir.

Kadir Has Üniversitesinde Ar-Ge bağlamında motivasyon sağlamak için oluşturulan mekanizmaların (ekranlar, bireysel araştırma fonu, kişiye özgü mektup yazma vb.) bulunması ve başarının sürekli artırılarak destekleniyor olması, performans değerlendirmelerinin sistematik ve kalıcı şekilde yapılıyor olması kurumun güçlü yönleri olarak değerlendirilmiştir. Ancak tüm akademik alanlarda öğretim elemanları/araştırmacı performanslarının yayın niceliği ve niteliği açısından benzer ölçütlerle değerlendirilmesi farklı disiplinlerin doğasından ve alan gerekliliklerinden kaynaklanan, özgün niteliklerin yeterince dikkate alınmaması kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmektedir. Farklı akademik alanlara ve farklı akademik unvana özgü niteliksel ve niceliksel performans ölçütlerinin tanımlanarak, bu bağlamda bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasının kurumun gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme performansı izlenmekte ve öğretim elemanları ile birlikte değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

D. TOPLUMSAL KATKI

1. Toplumsal Katkı Süreçlerinin Yönetimi ve Toplumsal Katkı Kaynakları

Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi

Kurum toplumsal katkı süreçlerini yönetmek için Topluma Hizmet Politikası belirlemiştir. Üniversite Toplumsal katkı açısından süreçleri iki yolla yürütmektedir. Bunlardan ilki toplumsal katkı süreçlerinden sorumlu rektör danışmanlığı koordinasyonunda merkezi olarak yürütülen çalışmalardır. İkincisi ise birim bazlı gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

Kurumda yer alan birimler toplumsal faaliyet raporlarını üst yönetime sunmaktadır. Fakülteler, toplumsal katkı faaliyetlerini kendi bünyelerinde planlamakta ve yürütmektedir. Topluma Hizmet ve Sürdürülebilirlik Komisyonu ise üniversitedeki çalışmaların artırılması yönünde planlamalar yapmaktadır. Kurumun toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ile ilgili süreçleri izleyip iyileştirdiğine dair yeterince kanıt sunulmamıştır.

Kadir Has Üniversitesinde toplumsal katkı süreçleri ile ilgili politika belirlenmiş olması kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir. Ancak toplumsal katkı faaliyetlerinin yönetimi, planlaması, raporlaması ve izlenmesi ile ilgili yapısal mekanizmanın bulunmamasının kurumun gelişmeye açık yönü olduğu düşünülmektedir. Kurumda toplumsal katkı süreçleri için bir birim oluşturulmasının toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi açısından kuruma katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

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

Kaynaklar

Kurumda rektör danışmanı koordinesinde merkezi çeşitli faaliyetlerin yanında birim ve farklı merkezler tarafından yürütülen faaliyetlerden tüm çalışanların aktif olarak rol aldığı ve üniversitenin tüm fiziki ve teknik altyapısının bu kapsamda kullanıldığı belirtilmektedir. Kurum web sitesinde Toplumsal Katkı Projeleri hakkında düzenlemeler ve başvuru formları paylaşılmaktadır.

Kadir Has Üniversitesinde toplumsal katkı süreçlerinin yürütülmesi için bir Rektör Danışmanının görevlendirilmiş olması kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir. Ancak kurumda toplumsal katkı süreçlerinin planlanması, kaynakların yönetimi ve kaynak kullanımının, toplumsal katkı süreçlerinin iyileştirilmesine nasıl yansıtıldığını gösteren mekanizmaların net, izlenebilir şekilde tanımlanmamış olması ve bu sistemi yürütecek kurumsal bir yapının oluşturulmaması kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmiştir.

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

2. Toplumsal Katkı Performansı

Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Kadir Has Üniversitesinde bölümlerin müfredatında zorunlu Toplumsal Sorumluluk Projesi dersi bulunmaktadır. Kurumda toplumsal katkı ile sürdürülebilirlik çalışmaları için uluslararası sıralama sistemleri olan UI GreenMetric ve THE Impact'in 17 başlığından yalnızca 3 başlık kapsamında değerlendirilmeler yapılmaktadır. Bu değerlendirme sonuçlarına göre 2024 yılında kurulan Üniversite Dünya Sıralamaları Komisyonu süreçleri yürütmektedir.

Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direkt6rl6ę6 iki yılda bir hazırlanan S6rd6r6lebilirlik Faaliyet Raporu ile 6niversitenin toplumsal katkıya y6nelik faaliyetleri değerlendirilmekte ve raporlanmaktadır. Bu rapor en son 2022 yılında hazırlanmıştır. Bu y6n6yle S6rd6r6lebilirlik Faaliyet Raporunun 2024 yılında yayınlanmamış olması 6nemli bir eksiklik olarak değerlendirilmiştir.

Kadir Has 6niversitesinde b6l6mlerin m6fredatında zorunlu Toplumsal Sorumluluk Projesi dersinin var olması kurumun g66l6 y6n6 olarak değerlendirilmiştir. Ancak kurumda Birleşmiş Milletler s6rd6r6lebilir kalkınma ama6larının araştırma, eğitim-6ęretim ve toplumsal katkı faaliyetleri ile eşleştirilerek izlenmemesi iyileştirmeye a6ık alan olarak tespit edilmiştir.

Olgunluk D6zeyi: Kurumun genelinde toplumsal katkı performansını izlenmek ve değerlendirmek 6zere oluşturulan mekanizmalar kullanılmaktadır.

E. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kadir Has Üniversitesi, önceki dış değerlendirme süreçlerinden elde ettiği geri bildirimleri dikkate alarak kurumsal gelişimini desteklemek amacıyla çeşitli alanlarda iyileştirme çalışmaları gerçekleştirmiştir. Bu çalışmalar sonucunda bazı alanlarda kayda değer ilerlemeler sağlanmıştır. Ancak bazı alanlarda gelişim ihtiyacının sürdüğü ve sürekli iyileştirme anlayışı çerçevesinde geliştirmeye açık yönler odaklanılması gerektiği görülmüştür.

Yapılan saha ziyareti ve KİDR raporlarının incelenmesi sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde üniversitenin liderlik, yönetim ve kalite başlığı altında yer alan ölçütler kapsamında güçlü yönlerinin olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda kurum, klasik yönetim yapılarına ek olarak özgün ve işlevsel birimler oluşturarak esnek bir yönetim yapısı geliştirmiştir. Üst yönetimin hesap verebilir, şeffaf ve iletişime açık bir liderlik anlayışını benimsemesi kurumsal iletişim kültürünü desteklemektedir. Rektörlük düzeyinde dijital uygulamalar üzerinden veri temelli karar alma süreçleri işletilmekte; bu veriler paydaşlarla sınırlı düzeyde de olsa paylaşılmaktadır. Haftalık düzenli toplantılarla yürütülen dinamik ve çevik yönetim modeli, yönetimde istikrar ve esneklik sağlamaktadır. Bununla birlikte, bu alanlarda iyileşmeye açık yönler de bulunmaktadır. Kalite politikası, kalite el kitabı, kamuoyunu bilgilendirme politikası ve risk yönetimi planı gibi temel belgeler henüz tamamlanmamıştır. Kalite güvencesi kültürünün birim düzeyinde içselleştirilmesi, ölçülmesi ve izlenmesi yönünde sistematik bir yapının eksikliği göze çarpmaktadır. Liderlik yetkinliklerine ilişkin eğitimlerin etki analizi, sürdürülebilirliği ve izlenmesi konusunda yeterli düzeyde çalışmalar bulunmamaktadır. Kalite süreçlerinin karar alma süreçlerine etkisini gösteren örnek uygulamalar sınırlıdır. Ayrıca Kalite Koordinatörlüğü'nün kurumsal yapıda tanınmaması ve dış paydaşların yönetim süreçlerine sınırlı katılımı dikkat çekmektedir.

Eğitim-öğretim başlığı altında yer alan konulara ilişkin olarak, 2022 yılı Kurumsal Akreditasyon Raporu'nda Üniversitenin bazı alanlarda güçlü ve geliştirmeye açık yönlerinin olduğu belirlenmiştir. Takımımız tarafından yapılan değerlendirmede, bu alanların bir kısmının güçlü yön haline geldiği, bazılarının halen geliştirmeye açık yön olarak devam ettiği, bazı alanların ise 2022 yılında güçlü yön olarak görülmesine rağmen zaman içinde geliştirmeye açık bir duruma geldiği gözlemlenmiştir. Örneğin, 2022 yılında geliştirmeye açık yön olarak ifade edilen bazı alanların, üniversitenin bu süreçte yaptığı iyileştirme çalışmaları sayesinde güçlü yön haline geldiği görülmektedir. Bu kapsamda, özellikle ders ve program yeterliliklerinin oluşturulmaması, Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) uyumunun sağlanmaması, bilgi paketlerinin tamamlanmaması ve program çıktıları ile ders öğrenme kazanımları arasındaki uyumun kurulmamış olması gibi hususlar 2022 yılında geliştirmeye açık yönler arasında yer almıştır. Ancak 2024 yılı itibarıyla bu alanlarda önemli gelişmeler sağlanmıştır. Üniversite, program tasarımlarını TYYÇ ile uyumlu hale getirmiş, onaylanan programların amaç ve çıktıları Bologna süreci kapsamında kamuoyuna açık hale getirilmiş ve derslerin öğrenme kazanımları ile program çıktıları arasında sistematik bir eşleştirme yapılmıştır. Bu yönleriyle, söz konusu alanlar artık üniversitenin güçlü yönleri arasında değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, 2022 yılında geliştirmeye açık yön olarak tanımlanan bazı alanlarda halen istenen düzeyde bir gelişme sağlanamadığı anlaşılmaktadır. Örneğin, kalite güvence kültürünün kurumsal düzeyde içselleştirilmesi, öğrenci katılımının kalite süreçlerine etkin şekilde dâhil edilmesi ve kalite güvencesi sistemine ilişkin uygulamaların tüm akademik ve idari birimlerde eşgüdüm içinde yürütülmesi gibi konular halen geliştirmeye açık yönler arasında yer almaktadır. Bu durum, kalite güvence sisteminin üniversite genelinde tam anlamıyla yaygınlaştırılması için daha fazla çaba gösterilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Diğer yandan, 2022 yılında güçlü yön olarak değerlendirilen bazı alanların, 2024 yılı itibarıyla yeterince sürdürülememesi nedeniyle geliştirmeye açık hale geldiği de dikkat çekmektedir. Özellikle iç paydaşların katılımı ile stratejik planın izlenmesi ve güncellenmesi sürecindeki gerilemeler ile dış paydaşlarla ilişkilerde önceki yıllara kıyasla sistematikliğin zayıflaması bu duruma örnek olarak verilebilir. Bu durum, üniversitenin güçlü yönlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak adına yapısal ve yönetsel önlemlere ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

Ar-Ge başlığı altında yer alan konulara ilişkin olarak ise 2022 yılında geliştirmeye açık yön olarak ifade edilen bazı alanların üniversitenin stratejik girişimleri sonucunda güçlü yön haline geldiği görülmektedir. Özellikle Ar-Ge faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlayacak yapıların ve sistemlerin geliştirilmiş olması, Ar-Ge süreçlerinin PUKÖ döngüsü çerçevesinde yürütülmesine yönelik adımların atılmış olması, araştırma çıktılarının izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik ÖZDESİS sisteminin etkin bir şekilde kullanılarak öğretim elemanlarının bireysel performanslarının anlık olarak takip edilebilir hale getirilmesi bu gelişmelerin başında gelmektedir. Ayrıca öğretim elemanlarının performans hedeflerine ulaşabilmelerini desteklemek amacıyla oluşturulan Bireysel Araştırma Fonu, proje geliştirme ve yönetim ofisinin rehberlik hizmetleri ile iç panel süreçlerinin işler hale getirilmesi, daha önce geliştirmeye açık olan teşvik mekanizmalarının güçlendirilerek güçlü yön haline gelmesini sağlamıştır. Lisansüstü öğrencilere sağlanan ilave destekler, açık erişimli yayınlara kurumsal katkılar, Erasmus Mundus ve Cybermax gibi uluslararası ortak programlarla geliştirilen iş birlikleri, araştırma altyapısına katkı sağlayan gelişmeler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, 2022 yılında tespit edilen bazı geliştirmeye açık yönlerin hala aynı şekilde devam ettiği anlaşılmaktadır. Üniversitenin araştırma süreçlerine paydaş katılımı yeterli düzeyde değildir. Ayrıca araştırma sürecine yeni katılan genç akademisyenler için başlangıç fonlarının ayrılmaması ve doktora sonrası araştırmalar için ayrı bir teşvik sisteminin bulunmaması ve atölye/laboratuvar olanaklarının sınırlılığı, geliştirmeye açık yönlerin başında gelmektedir. Araştırmacı eğitimlerinin sistematik olmaması ve alan bazlı olarak farklılaştırılmadan yürütülmesi, üniversitenin bu konuda daha yapılandırılmış bir yaklaşım geliştirmesi gerektiğini göstermektedir. Ayrıca üniversitenin çok geniş bir araştırma yelpazesine sahip olmasına rağmen, spesifik ve odaklanmış araştırma alanlarının tanımlanmamış olması, mevcut potansiyelin stratejik bir çerçeveye oturtulmasını engellemektedir.

Üniversitenin toplumsal katkı alanındaki çalışmaları, 2022 yılından bu yana belirli açılardan gelişim göstermiş olmakla birlikte, bazı alanlarda iyileştirmeye yönelik ihtiyaçlar halen devam etmektedir.

2022 yılında yapılan Kurumsal Akreditasyon programı kapsamında geliştirmeye açık yön olarak belirtilen "toplumsal katkı boyutunun kalite politikasıyla görünür kılınmaması" ve "stratejik plan hedef göstergeleri ile takip tablolarının uyumsuzluğu" sorununa karşın, günümüzde üniversitenin toplumsal katkı politikasına sahip olması ve bu politikanın kurumsal düzeyde tanımlanması önemli bir ilerleme olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca toplumsal katkı süreçlerinin yürütülmesi amacıyla bir Rektör Danışmanının görevlendirilmiş olması da bu alandaki yönetim yapısının geliştiğini göstermektedir. Bu gelişmeler, daha önce geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilen konuların bugün güçlü yönler haline geldiğine işaret etmektedir. Yine 2022 yılında güçlü yön olarak değerlendirilen ve günümüzde de güçlü yön niteliğini koruyan bazı yapılar dikkat çekmektedir. Bunlar arasında, lisans programlarında zorunlu olarak yer alan Toplumsal Sorumluluk Projesi dersinin tüm öğrencilerde sosyal sorumluluk bilincinin erken dönemde kazandırılmasına katkı sağlaması, UYGAR Merkezleri, KHAS Akademileri ve Yaşam Boyu Eğitim Akademisi aracılığıyla toplumun farklı kesimlerine yönelik değer üreten faaliyetlerin sürdürülmesi ve Rezan Has Müzesi üzerinden kültürel mirasa yönelik katkılar sunulması sayılabilir. Ayrıca Yaratıcı Endüstriler Platformu'nun üniversite genelinde yarattığı sinerji, toplumsal katkı ve girişimcilik alanlarında yenilikçi hedeflerin geliştirilmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır. Buna karşın, 2022 yılında da geliştirmeye açık yön olarak ifade edilen bazı konuların günümüzde halen geçerliliğini koruduğu anlaşılmaktadır. Özellikle toplumsal katkı süreçlerinin kurumsal düzeyde sistematik bir yaklaşımla planlanması, uygulanması ve izlenmesi için tanımlı süreçlerin eksikliği devam etmektedir. Bu eksiklik, yapılan faaliyetlerin büyük ölçüde birim bazında yürütülmesine ve kurumsal düzeyde bütüncül bir etki yaratılmasının zorlaşmasına neden olmaktadır. Ayrıca toplumsal katkı faaliyetlerinin yeterince raporlanmaması, görünürlüğün artırılması ve etkilerin değerlendirilmesi açısından zayıflık yaratmaktadır. UYGAR Merkezleri ve Yaşam Boyu Eğitim Akademisindeki faaliyetlerin idari personel desteği açısından halen sınırlı kalması, bu yapıların sürdürülebilirliğini tehdit eden bir unsur olarak varlığını sürdürmektedir. Öte yandan, 2022 yılında güçlü yön olarak değerlendirilen bazı alanların, mevcut durumda geliştirmeye açık yön haline geldiği de gözlemlenmektedir. Örneğin, 2022 yılında uygulama ve araştırma merkezlerinin performanslarının etkili ve ölçülebilir kriterler çerçevesinde izlendiği ifade edilmişken, mevcut durumda bu izleme

süreçlerinin sistematikliği ve çıktıya dayalı değerlendirme yapılıp yapılmadığına dair güçlü bir bulguya ulaşılamamıştır. Bu durum, performans izleme sisteminin sürdürülebilirliğinde zayıflıklar olabileceğine işaret etmektedir. Son olarak, üniversitenin Ar-Ge, eğitim-öğretim ve toplumsal katkı faaliyetlerinin Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ilişkilendirilerek bu doğrultuda izleme ve iyileştirme yapılması konusunda gelişme kaydedilmediği görülmektedir.

2. Liderlik, Yönetişim ve Kalite

Güçlü Yönler

- Vakıf Üniversitesi olması nedeniyle, yönetim yapısında mevzuat kapsamında yer alan yapılara ek olarak özgün birimlerin de yer alıyor olması,
- Karar alma süreçlerinin veri temelli olarak yürütülüyor olması,
- Temel süreçlere ilişkin politika belgelerinin var olması,
- Akademik özgürlük ve özerklik bağlamında müteveli heyetinin akademik süreçlere çok fazla müdahil olmaması,
- Rektör ve üst yönetimin liderlik süreçlerinde aktif, hesap verebilir ve iletişime açık bir yaklaşım benimsemesi,
- Öğrenci, akademik ve idari personelle düzenli etkileşim kurulması ve şeffaf iletişim politikası (açık kapı, yıllık sunumlar, fakülte ziyaretleri),
- İdari süreçlerde koordinasyonun sağlandığı haftalık toplantıların yapılması ve dinamik yönetim modelinin varlığı,
- Sabit ve standart bir yapılanma modeli yerine ihtiyaca göre şekillenen esnek dönüşüm yaklaşımlarının benimsenmiş olması,
- Sergilenen çevik yönetim anlayışı ile gelecekteki olası değişimlere karşı esnek ve sağlam bir yapının oluşturulması gayretinin var olması,
- KHAS Eğitim Modeli, Performansa Dayalı Araştırma Çıktı Yönetimi, Finansal Sürdürülebilirlik modeli ve dijital öz değerlendirme sistemleri ile yükseköğretim ekosistemi içerisindeki değişimleri izleyen bir yönetim anlayışının var olması,
- Müfredatların yeni beklentilere cevap verecek şekilde kapsamlı olarak güncelleniyor olması,
- Bazı programların akredite edilmiş olması, bazı programlarda sürecin devam ediyor olması ve üst yönetimin bu konuya önem vermesi,
- Üniversitenin faaliyetlerine ilişkin bilgilerini kamuoyuyla anlaşılır, güvenilir ve zamanında paylaşmak üzere çeşitli iletişim kanallarını geliştirmiş olması,
- 2024 itibarıyla Tanıtım ve İletişim Direktörlüğü bünyesinde iletişim performansını ölçmek için dijital bir otomasyon raporlama sisteminin devreye alınmış olması,
- Misyon ve vizyon ifadesinin açık, kurumun yönünü belirleyici ve tüm paydaşlarla paylaşılıyor olması,
- Politika belgelerinin bazılarının uygulamalarda doğrudan yansıma bulması (örneğin; Çekirdek Eğitim Programı, Times Higher Education (THE) sıralaması ve araştırma projeleri),
- Stratejik amaç, alt amaç ve performans göstergelerinin açık ve net bir şekilde belirlenmiş olması,
- Kurumun amaç ve performans göstergelerine ulaşma düzeyinin izleniyor olması,
- Hem akademik hem de idari personelin performans yönetiminin sistematik, dijital ve kurumsallaşmış bir yaklaşımla yürütülüyor olması,
- Performans değerlendirme süreçlerinin, üniversitenin stratejik hedefleri doğrultusunda

yapılandırılmış ve kurumun sürekli iyileştirme kültürüne entegre edilmiş olması,

- AKA-DATA platformu ve 360 Derece Servis İyileştirme sisteminin, üniversitenin bu alandaki yenilikçi ve sürdürülebilir yaklaşımını destekliyor olması,
- Bilgi yönetim sistemlerinin hem kalite güvencesi süreçlerini destekleyecek şekilde öz değerlendirme temelli hem de operasyonel faaliyetleri yürütecek şekilde bütünleşik dijital altyapılarla yapılandırılmış olması,
- Kurum genelindeki bilgi sistemlerinin birbiri ile konuşuyor olması (Kütüphane hariç),
- Kurumun genç, dinamik ve araştırma yönü güçlü bir akademik kadroya sahip olması,
- İnsan kaynağına yönelik açık ve şeffaf atama ve yükseltme kriterlerinin varlığı,
- Akademik personelin araştırma performansına yönelik taltif ve teşvik mekanizmalarının varlığı,
- Kurumdaki tüm personel arasında pozitif ve güçlü bir iletişim ağının varlığı,
- Akademik personelin disiplinlerarası çalışmalara teşviki ile ekip çalışmasının destekleniyor olması,
- Personelarası iş yükünün açık ve adil bir şekilde dağıtılması,
- Finansal kaynak yönetiminin etkinliği için Finans Grup Başkanlığı'nın oluşturulması,
- Üniversitenin kurum dışı kaynaklarla finansal sürdürülebilirliğini güçlendirmesi,
- Birim kalite akreditasyon süreçlerinin finansal açıdan güçlü şekilde destekleniyor olması,
- Kurumun, dış kaynaklı araştırmalarda ve ikili işbirliklerinde aktif olması,
- Öğrenci meclisinin kurularak tüm birimlerden öğrenci temsilcilerinin dahil edilmesi,
- Ders değerlendirme anketlerinin sistematik olarak uygulanıyor olması,
- Öğrenci geribildirimlerinin alınmasına ilişkin mekanizmaların çeşitliliği,
- Mezunların Proje Tabanlı Eğitim gibi süreçlere mentör olarak dahil edilmesi ile sürdürülebilir bir ilişkinin desteklenmesi,
- Mezunların çıkış anketi, bir yıllık mezun anketi ve beş yıllık mezun anketi gibi farklı araçlarla izlenmesi,
- Uluslararasılaşmaya ilişkin kurum dışı fon kaynakların varlığı ve çeşitliliği,
- Kurumda uluslararasılaşma çabalarının fiziki, teknik ve mali olarak desteklenmesi,
- Araştırma merkezlerinin uluslararasılaşma performansının teşvik edilmesi.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Görev tanımları ve iş süreçleri var olmakla birlikte kurumun internet sitesinde bu bilgilerin yer almaması,
- Katılımcı yönetim anlayışı noktasında sorun olması, öğretim elamanları ve birimlerin kararlara katılım süreçlerinin kısıtlı olması,
- Çevre ve enerji yönetimi gibi alanlarda politika eksikliği,
- Kalite el kitabının olmaması,
- Yönetişim ve karar alma süreçlerinde dış paydaş katılımının sınırlı düzeyde kalması,
- Stratejik plan geleneği olmakla birlikte 2025-2029 yılı stratejik planının henüz tamamlanmamış olması,
- Stratejik plan gerçekleştirme oranlarının kamuoyuna açık bir biçimde sunulması yönünde bilginin bulunmaması,
- Kalite kültürünün birim bazında içselleştirilme düzeyine dair veri paylaşımının sınırlı olması,

- 360 Derece Servis İyileştirme Sistemi sonuçlarının nasıl analiz edildiği, elde edilen geri bildirimlere göre hangi liderlik becerilerinde iyileştirme yapıldığına dair örnek uygulamalara ilişkin kanıtların sunulmaması,
- Liderlik yetkinlikleri için yapılan eğitimlerin içerik, etki analizi ve sürdürülebilirliği ile ilgili sistematik değerlendirme bilgisinin sunulmaması,
- Birimlerdeki alt kademe liderlerinin (ör. bölüm başkanları, direktörler) liderlik rollerine ve gelişimlerine dair özel mekanizmaların bulunmaması,
- Kalite güvencesi kültürüne yönelik uygulamaların stratejik planda yer almasına rağmen uygulamaya yansıyan somut faaliyetlere, paydaş katılımına ve birim düzeyindeki içselleştirmelere yönelik yeterince kanıt sunulmaması,
- Yöneticilerin liderlik yetkinliklerinin izlenmesinin belirli bir yöntemle dayandırılmamış olması, ölçme ve değerlendirme sonuçlarının KİDR'de sunulmamış olması, liderlik performansını izleyen ve gelişime açık yönleri belirleyen yapılandırılmış bir sistem bulunmaması,
- Kalite kültürünün gelişiminin ölçülmesi ve izlenmesi konusunda verilerin sistematik bir şekilde toplanmaması, bu bağlamda personel katılımı, kalite farkındalığı gibi göstergelere dair analiz ve iyileştirme adımlarının eksik olması,
- Özellikle değişim yönetim modelinin sistematik olarak tanımlandığı politika belgesinin olmaması,
- Değişim planları, kıyaslama raporları veya geleceğe dair senaryo analizlerine ilişkin yeterli kanıtın sunulmamış olması,
- Üniversitenin gerçekleştirdiği dönüşüm uygulamalarının etkilerine ilişkin bütüncül analizlere ve izleme sonuçlarına dayalı raporların olmaması,
- Kurum tarafından uygulanan sistematik bir kıyaslama sistemi ve kıyaslama prosedürünün olmaması,
- Kalite süreçlerini koordine edecek Kalite Koordinatörlüğünün olmaması,
- Kalite el kitabı ve risk yönetimi planı gibi temel belgelerin eksik olması,
- Paydaş katılımına dair çıktıların sistematik şekilde izlenmesi ve raporlanmasının yetersiz olması,
- Kalite süreçlerinin kurumsal karar alma süreçlerine etkisini gösteren somut örneklerin sınırlı olması,
- Kalite güvencesi kültürünü geliştirmeye yönelik planlama ve uygulamalara ilişkin mevcut verilerin sınırlı olması,
- Kamuoyunu bilgilendirme sürecine dair kurum politikası, bilgilendirme ilkeleri ve yöntemlerine ilişkin çerçeve belgenin (örneğin bir “Kamuoyunu Bilgilendirme Politikası” veya “İletişim Strateji Rehberi”) olmaması,
- Şeffaflık ve kamuoyunu bilgilendirme noktasında sınırlı bilgilerin paylaşılıyor olması,
- Sosyal medya hesaplarında bazı güncel bilgilere yer verilmemesi,
- Politika belgelerinin oluşturulma sürecinde paydaşların katılımına ilişkin açık ve sistematik kanıtların (örneğin anket sonuçları, çalıştay raporları, toplantı tutanakları) yetersiz olması,
- Politikaların uygulanmasının izlendiğine ve değerlendirildiğine dair sistematik, yıllık raporlama örneklerinin sınırlı olması,
- FabrikHAS, Teknopark gibi somut başarı örneklerinin, ilgili politika belgeleri ile ilişkilendirilmiş haliyle kurumsal öğrenmeye katkısının açık biçimde gösterilmemiş olması,
- 2020–2024 Stratejik Planı’nın hazırlanma sürecine dair, hangi paydaşlardan nasıl görüş alındığı, önceki planın değerlendirme raporlarının nasıl kullanıldığı ve sürecin kimler tarafından yönetildiği hususlarında yeterli kanıtın sunulmamış olması,
- Amaç ve hedeflerin Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma amaçlarıyla uyum göstergelerinin yeterli düzeyde olmaması,
- Stratejik hedeflere ilişkin olarak öğrenci, mezun, sektör temsilcisi gibi dış paydaşlardan gelen talepler, geri bildirimler ve önerilerin sistematik olarak toplanmasına ilişkin kanıtların yeterli olmaması,
- Performans göstergelerinin belirlenmesi ve değerlendirme süreçlerine ilişkin çalışanların görüşlerinin alınmasının sınırlı olması,
- Kişisel verilerin işlenmesine ve saklanmasına yönelik açık bir kurumsal politika belgesinin

olmaması,

- Kurumda, sistematik ve tanımlı bir hizmet içi eğitim sürecinin olmaması,
- Çalışan memnuniyetinin sistematik bir şekilde alınarak karar alma süreçlerine dahil edilmemesi,
- İdari personele ilişkin performans değerlendirme sisteminin izlenerek ödül ve teşvik mekanizmalarına dahil edilmemesi,
- Kurum personelinin kurumun veya birimlerin stratejik hedeflerine yönelik farkındalık düzeyinin düşük olması,
- Personel devir hızının yüksek olması nedeniyle kurumsal hafızanın zayıflama riskinin olması,
- Araştırma dışı akademik personelin sempozyum, kongre gibi etkinliklere katılımına ilişkin teşvik mekanizmalarının olmaması,
- Araştırma dışı akademik personelin ücretlerini yeterli bulmaması,
- Finansal kaynak yönetiminin toplumsal katkı süreçlerini de içerecek şekilde kurgulanmaması,
- Üniversitenin 2020-2024 Stratejik Planında yer alan finansal kaynaklara ilişkin hedef ve göstergelerin sistematik olarak izlenmemesi ve karar alma süreçlerine dahil edilmemesi,
- Bazı süreçlere ilişkin hedefleri ve faaliyetleri güvence altına alacak mevzuatın olmaması,
- Süreç yönetiminin tüm paydaşlarca benimsenmemiş olması,
- Tüm birimlerin danışma kurullarının ve bu kurullara ait görev ve sorumlulukların tanımlanarak web sayfasında ilan edilmemesi,
- Üniversite düzeyinde bir kalite danışma kurulunun olmaması,
- Kurumun iç ve dış paydaşlarının önceliklendirilerek stratejik plana dahil edilmemesi,
- Kalite komisyonu gibi kurul ve komisyonlarda yer alan öğrencilerin bu süreçlere aktif katılmaması,
- Mezunlar Derneğinin faaliyetlerinin sistematik olarak planlanmaması ve sonuçlarının izlenmemesi,
- Birimlerde yapılan uluslararasılaşma faaliyetlerinin politikalara göre sistematik bir hale getirilerek ortak bir yönelimin sağlanmaması,
- Uluslararasılaşma kaynaklarının sistematik olarak izlenmemesi ve karar alma süreçlerine dahil edilmemesi,
- Uluslararasılaşma performansına ilişkin sonuçların izlenerek iyileştirme süreçlerine dahil edilmemesi.

Öneriler

Kadir Has Üniversitesi'nin liderlik, kalite ve yönetim alanlarında belirlenen geliştirmeye açık yönlerine yönelik yapılan değerlendirmeler sonucunda aşağıda açıklanan noktalarda birtakım iyileştirmeler yapılmasının kurumun gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir:

- Kurumda, görev tanımları ve iş süreçlerinin kurumsal olarak belirlenmiş olmasına rağmen üniversitenin internet sitesinde bu bilgilere yer verilmemesi şeffaflık ve erişilebilirlik açısından önemli bir eksikliktir. Bu durumun giderilmesi için tüm akademik ve idari birimlerin görev tanımları ve iş akış süreçlerinin web sitesi üzerinden kamuoyuyla paylaşılması gerekmektedir. Aynı şekilde, danışma kurulları, komisyonlar ve kalite ile ilgili kurul yapılarının görevleri, sorumlulukları ve çalışma esasları da açık ve ulaşılabilir şekilde ilan edilmelidir.
- Katılımcı yönetim anlayışının istenen düzeyde olmaması, bu yönetim anlayışının tam olarak oluşmasına engel teşkil etmektedir. Bu durumun iyileştirilmesi adına iç ve dış paydaşların görüşlerinin daha düzenli alınması önem taşımaktadır. Anketler, odak grup toplantıları ve çalıştaylar ile bu görüşler toplanmalı, değerlendirme süreçlerine dahil edilmeli ve kamuoyuyla paylaşılmalıdır. Aynı zamanda, öğrenci ve mezun temsilcilerinin karar alma süreçlerine katılımı daha işlevsel hale getirilmelidir. Kalite komisyonu, stratejik planlama komisyonu gibi yapılarla öğrenci ve dış paydaş temsilcilerinin karar alma süreçlerinde daha aktif rol alması sağlanmalıdır.
- Üniversitede çevre, enerji ve değişim yönetimi gibi önemli alanlara yönelik politika

belgelerinin bulunmaması, sürdürülebilirlik açısından önemli bir boşluğa işaret etmektedir. Bu alanlara özgü kurumsal politika belgeleri hazırlanmalı ve stratejik hedeflerle ilişkilendirilerek yürütülmelidir. Özellikle değişim yönetimine yönelik sistematik bir modelin tanımlandığı belge oluşturulmalı, dönüşüm süreçleri izlenmeli, etkileri analiz edilmeli ve bu bulgular düzenli raporlarla desteklenmelidir.

- Kalite kültürünün tüm birimlerde içselleştirilme düzeyine dair sistematik veri toplanmaması, kalite yönetimi açısından izleme ve değerlendirme mekanizmalarının zayıf olduğunu göstermektedir. Bu nedenle kalite kültürünün gelişimini izlemeye yönelik göstergeler belirlenmeli ve örneğin personel katılımı, kalite farkındalığı gibi alanlarda düzenli anket ve analiz çalışmaları yapılmalıdır. Kalite el kitabı ve risk yönetimi planı gibi temel belgelerin oluşturulması ve tüm paydaşlarla paylaşılması kalite güvence sisteminin temelini oluşturacaktır.
- Liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik yapılan eğitimlerin içeriği, etki analizi ve sürdürülebilirliği ile ilgili sistematik bir değerlendirme yapılmaması önemli bir eksiklikler. Bu doğrultuda, liderlik eğitim programlarının çıktıları düzenli olarak analiz edilmeli, 360 derece geri bildirim sonuçlarıyla ilişkilendirilerek hangi yetkinliklerde gelişim sağlandığı ortaya konulmalıdır. Alt kademe yöneticiler için (örneğin bölüm başkanları, merkez müdürleri) özel liderlik gelişim programları tasarlanmalı, bu grupların yönetsel kapasiteleri desteklenmelidir. Ayrıca, yöneticilerin liderlik performanslarının izlenmesine yönelik yapılandırılmış bir sistem kurulmalı ve bu sistemin çıktıları kalite değerlendirme raporlarında yer almalıdır.
- Stratejik planlama süreçlerinde iç ve dış paydaş katılımının sistematik olmaması, önceki planların değerlendirme sonuçlarının yeni planlara yansıtılmaması ve stratejik hedeflerin BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumunun zayıf olması gibi sorunlar stratejik yönetim kapasitesini sınırlamaktadır. Stratejik plan hazırlık süreçleri, tüm paydaşları kapsayacak şekilde yapılandırılmalı, bu sürecin belgelenmesi sağlanmalı ve paydaş katkısı görünür hale getirilmelidir. Stratejik hedeflerin gerçekleşme düzeylerine ilişkin bilgiler düzenli olarak kamuoyuyla paylaşılmalı; öğrenci, mezun ve sektör temsilcilerinden gelen geri bildirimler planın izlenmesine dahil edilmelidir.
- Kurumda hizmet içi eğitim süreçlerinin sistematik bir yapıya kavuşmamış olması, çalışan memnuniyetinin karar alma süreçlerine yansıtılmaması ve idari personele yönelik performans değerlendirme sistemlerinin ödül ve teşvik mekanizmalarıyla ilişkilendirilmemesi insan kaynakları yönetimi açısından iyileştirme gerektiren alanlardır. Bu kapsamda, düzenli memnuniyet anketleri, performans değerlendirme sistemleri ve kariyer gelişim planları oluşturulmalı; elde edilen bulgular yönetsel kararlara yansıtılmalıdır. Personel devir hızının azaltılması için ise kurumsal aidiyet duygusunu artırıcı uygulamalar hayata geçirilmelidir.
- Kalite koordinatörlüğünün olmaması, kalite süreçlerinin koordinasyonunu olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, bir kalite koordinatörlüğü birimi kurulmalı, tüm birimlerde kalite temsilcileri aracılığıyla süreçler izlenmelidir. Ayrıca kalite danışma kurulu gibi üst düzey bir yapının oluşturulması, dış paydaşların kalite süreçlerine katkısını artıracaktır.
- Kurumun kamuoyunu bilgilendirme politikası, iletişim strateji belgesi gibi çerçeve belgeleri oluşturulmalı; bu belgeler doğrultusunda internet sitesi ve sosyal medya hesapları güncel ve kapsayıcı bilgilerle zenginleştirilmelidir. Mezun ilişkileri yönetimi ise sistematik bir yapıya kavuşturulmalı, mezun geri bildirimleri karar alma süreçlerinde dikkate alınmalı ve üniversite-mezun etkileşimini güçlendiren faaliyetlerin etkisi izlenmelidir.

3. Eğitim ve Öğretim

Güçlü Yönler

- Program tasarımlarının, Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) ve ulusal/uluslararası gereksinimler dikkate alınarak hazırlanmış olması,
- Tüm programların amaç ve öğrenme çıktılarının TYYÇ'ye uyumlu şekilde belirlenmiş ve Bologna sayfasında yayınlanmış olması,
- Ders bilgilerinin SPARKS ve KHAS Learn sistemlerinde öğrencilere sunulmuş olması,

- Müfredatların, öğretim elemanları ve öğrencilerden gelen geribildirimler doğrultusunda güncelleniyor olması,
- Müfredatların, öğrencilerin hem mesleki uzmanlık alanlarında hem de entelektüel anlamda gelişmelerini sağlamak üzere tasarlanmış olması,
- Ortak Dersler Bölümü tarafından verilen *İnsanlık Tarihi* ile *Evrensel Değerler ve Etik* gibi derslerle, öğrencilerin evrensel değerlere sahip dünya vatandaşları olarak yetişmelerinin amaçlanıyor olması,
- Üniversitede derslerin öğrenme kazanımlarının program çıktıları ile uyumlu olmasını sağlamak için sistematik süreçlerin tanımlanmış olması,
- Bologna Ders Bilgi Paketlerinin mevzuata uygun şekilde düzenlenmiş olması,
- Her dönem sonunda, derslerin önce öğrenciler, ardından akademisyenler tarafından değerlendirilmesinin yapılıyor olması,
- KHAS-ÖZDESİS (Eğitim Öz Değerlendirme Sistemi) ile bölümler ve fakülteler düzeyinde yıllık öz değerlendirme raporları ve eylem planlarının hazırlanıyor olması,
- 2024 yılında ders değerlendirme anketlerinin güncellenmiş ve akademik personelin performans değerlendirme sistemine entegre edilmiş olması,
- Her program ve ders için (örgün, uzaktan, karma, açıktan) program amaçlarının ve öğrenme çıktılarının izlenmesinin planlandığı şekilde gerçekleştiriliyor olması,
- MÜDEK (Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Bilgisayar, Elektrik-Elektronik, Endüstri Mühendisliği) ve TPD (İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Psikoloji Programı) akreditasyonlarının alınmış olması,
- Eğitim faaliyetlerinin çeşitliliği ve öğrencilerin gelişiminin, Öğrenci Dekanlığı bünyesinde bulunan çeşitli destek birimleriyle destekleniyor olması,
- Üniversitede, Proje Tabanlı Eğitim (PTE) içeren KHAS Eğitim Modelinin geliştirilmiş olması ve bu modelin 5 fakülte ve 21 bölümde yaygın bir şekilde uygulanmaya başlanması,
- 2025 itibarıyla Akademik Personel Performans Değerlendirme Yönergesinin güncellenmiş ve Yenilikçi Öğretim Yöntemleri ölçütünün eklenmiş olması,
- 2024'te oluşturulan yeni ödül yönergesinde ödül kategorileri arasında "Eğitim ve Öğretimde Üstün Başarı Ödülü" ve "Öğretimde Mükemmellik Ödülü"nın bulunuyor olması,
- Ortak Dersler Bölümü ve PTE ile öğrencilerin kendilerini etkili şekilde ifade edebildikleri, süreç odaklı ve bireysel öğrenmeyi teşvik eden ölçme-değerlendirme yöntemlerinin uygulanıyor olması,
- Çekirdek Program derslerinde ölçme-değerlendirmede, grup çalışması ile gerçekleşen projeler, bireysel projeler, sunumlar, münazaralar, yazma çalışmalarının kullanılıyor olması,
- Öğrencilerin akademik ve kariyer gelişimlerini desteklemek amacıyla çok sayıda çift anadal (ÇAP) ve yan dal programlarına kaydolmasını teşvik ediyor olması,
- Öğrenme ortam ve kaynaklarının genel itibarıyla yeterli olması ve bu kaynakların öğrenci ve öğretim elemanlarının beklentilerini karşılayacak şekilde erişime açık olması,
- Öğrenme ortam ve kaynaklarının izleniyor ve ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştiriliyor olması,
- Öğrencilere yönelik danışmanlık hizmetlerinin etkili şekilde yürütülüyor olması,
- Kariyer Ofisi hizmetlerinden öğrencilerin memnuniyet düzeyinin yüksek olması,
- Mevcut fiziki alanların kısıtlı olmasına rağmen etkili ve verimli bir şekilde kullanılıyor olması,
- Tesis ve altyapıların personel ve öğrencilerin ihtiyaçları doğrultusunda izleniyor ve iyileştiriliyor olması,
- Mali açıdan dezavantajlı öğrencileri desteklemek amacıyla, Kadir Has Üniversitesi Lisans Burs Yönergesi doğrultusunda farklı kategorilerde burs imkanlarının sunuluyor olması,
- Çok sayıda öğrenci kulübünün, aktif bir şekilde faaliyet göstermesi ve yönetim tarafından bu kulüplerin faaliyetlerinin destekleniyor olması,
- Kurumda eğitim ve araştırma alanında nitelikli akademik personelin varlığı,
- Akademik personelin aidiyet duygusunun yüksek olması,
- Atama ve yükseltme süreçlerinin adil ve şeffaf bir şekilde yürütülüyor olması,
- Öğretim elemanlarını teşvik edici ödüllendirme uygulamalarının varlığı.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Programların tasarımında danışma kurulu ve dış paydaş görüşlerinin yeterince alınmıyor olması,
- Öğretim elemanlarının, eğitim ders performanslarının araştırma performanslarının gerisinde kalma riskini taşıyor olması,
- Öğrenci iş yükünün belirlenmesinde paydaş katılımının yetersiz olması,
- Psikolojik Danışma ve Rehberlik Ofisinin ihtiyaca yeterince cevap verememesi,
- Proje Tabanlı Eğitim modelinin, öğrenci sayısının kalabalık olduğu programlarda etkin bir şekilde uygulanamaması,
- Çekirdek program derslerinin zorunlu bölüm dersleri ve seçmeli dersler arasındaki dengenin gözetilerek yapılmıyor olması,
- Eğitimcilerin eğitimi programlarının amaç ve içerik açısından istenen nitelikte olmaması,
- Programların yapısına uygun olarak özgün ölçme ve değerlendirmelere yönelik düzenlemelerin yapılmasına olanak sağlanmaması, öğretim elemanlarının süreçler ile ilgili görüşlerinin alınmaması,
- Kütüphanenin kapasitesinin özellikle sınav zamanlarında ihtiyacı karşılayamaması,
- Üniversitedeki fiziki alanların yetersiz olması,
- Öğrencilere yönelik barınma imkanlarının kısıtlı olması,
- Yemek hizmetlerinde Çölyak hastaları gibi özel beslenme gereksinimli grupların dikkate alınmaması,
- Dezavantajlı gruplara yönelik izleme ve iyileştirme faaliyetlerinin istenen seviyede olmaması,
- YÖK tarafından hayata geçirilen Engelsiz Üniversite bayraklarına yönelik herhangi bir çalışmanın olmaması,
- Milli ve manevi değerlerin öğrenciler arasında benimsenmesi ve yayılmasına yardım edecek ve çok sesliliğe imkan tanıyan öğrenci kulüplerinin açılmasına olanak verilmemesi,
- Atama ve yükseltme kriterlerinde ünvan ve alan bazlı performans göstergelerinin göz önüne alınmamış olması,
- Atama ve yükseltme süreçlerinde öğretim elemanlarının eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik iş yükleri arasındaki dengenin gözetilmiyor olması,
- Uluslararası kongre katılımlarının desteklenmesi için Bireysel Araştırma Fonu'nun sadece araştırma odaklı etkinlikleri değerlendirmeye alması.

Öneriler

Kadir Has Üniversitesinde eğitim-öğretim başlığında yer alan geliştirmeye açık yönlerine ilişkin aşağıda belirtilen önerilerin hayata geçirilmesinin kurumun gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda;

- Kalabalık sınıflarda proje merkezli eğitim uygulamalarının güçlüklerini azaltmak için dijital öğrenme teknolojilerinden faydalanılmalı, büyük gruplara yönelik aktif öğrenme yöntemleri içeren modüller geliştirilmelidir. Programlardaki çekirdek dersler ile bölüm zorunlu/seçmeli dersleri arasındaki denge sürekli gözden geçirilmeli ve her programın ihtiyacına uygun esneklik sağlanmalıdır. Ölçme ve değerlendirme yaklaşımlarında, her dersin ve alanın doğasına uygun özgün yöntemlere izin verecek esneklik tanınmalı; öğretim elemanlarının bu süreçlere dair görüş ve önerileri düzenli olarak alınmalıdır.
- Fiziki altyapı alanında, kütüphane kapasitesinin sınav dönemlerini dikkate alarak artırılması ve öğrencilere yönelik barınma hizmetlerinin genişletilmesi öncelikli hedefler arasında yer almalıdır.
- Yemek hizmetlerinde özel beslenme ihtiyaçları olan öğrencilere yönelik alternatif menüler sunulmalı; dezavantajlı grupların desteklenmesine ilişkin kurumsal izleme ve iyileştirme mekanizmaları oluşturulmalıdır. “Engelsiz Üniversite” bayraklarına yönelik başvurular için gerekli düzenlemeler yapılmalı, fiziksel ve dijital erişilebilirlik artırılmalıdır.
- Öğrenci kulüplerine milli ve manevi değerleri gözetken, aynı zamanda çoğulcu yapıya imkan

tanıyan bir anlayışla yaklaşılmalı, bu kulüplerin kurulmasına destek verilmelidir.

- Atama ve yükseltme süreçlerinde akademik unvan ve alana özgü performans kriterleri tanımlanmalı; eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri arasında denge gözetilerek akademisyenlerin iş yükü adil bir biçimde değerlendirilmelidir. Ayrıca, bireysel araştırma fonlarının kapsamı sadece araştırma ile sınırlı kalmayıp uluslararası kongre, eğitim-öğretim geliştirme faaliyetleri ve mesleki gelişim etkinliklerini de içerecek şekilde genişletilmelidir.

4. Araştırma ve Geliştirme

Güçlü Yönler

- Öğretim elemanlarına, yıllık bazlı yayın ve projeler üzerinden araştırma hedeflerinin konularak performanslarının ÖZDESİS yazılımı üzerinden anlık izleniyor olması,
- Öğretim elemanlarının performans hedeflerine ulaşabilmeleri için Bireysel Araştırma Fonu, proje geliştirme ve yönetim ofisinin proje yazma, başvurma ve yürütme destek mekanizmalarının oluşturulmuş ve tanımlı olması,
- Bireysel performansta nitelikli yayın ve dış kaynaklı projelerin ön plana çıkarılması,
- Dış kaynaklı proje alan ve yayın yapan lisansüstü öğrencilere ek destek sağlanıyor olması,
- Dış kaynaklı proje başvuruları öncesi iç panel sürecinin olması,
- Açık erişimli yayınlarda tüm personele kurumsal destek sağlanıyor olması,
- Kurumun çok sayıda İngilizce doktora programının bulunması ve lisansüstü öğrencilere proje hazırlama ve yürütme yetkinliğini kazandırılması,
- Lisansüstü eğitimde Erasmus Mundus Programı kapsamında yapılan işbirliklerinin olması,
- Cybermax programı ile siber güvenlik alanında Kuzey Makedonya ve Almanya ile eğitim anlaşmasının olması,
- Lisansüstü öğrencilerin çok büyük çoğunluğunun tam burslu olarak öğrenim görüyor olmaları ve bu öğrencilere ek yaşam desteğinin sağlanıyor olması,
- Farklı ülke ve üniversitelerden doktora derecesi almış, akademik yetkinlik açısından yüksek nitelikli ve Üniversitenin stratejik hedefleri ile uyumlu çalışan öğretim elemanlarının varlığı,
- Akademik personelin araştırma yetkinliğini geliştirmek üzere personelin ihtiyaçlarına uygun eğitim ve diğer destekleyici faaliyetlerin gerçekleştiriliyor olması,
- Kurumun farklı uluslararası kuruluşlarla ortak programlarının bulunması ve bunun teşvik edilmesi,
- Kurumun araştırma ağlarına katılım, ulusal ve uluslararası işbirlikleri gibi çoklu araştırma faaliyetlerinin tanımlanmış, izleniyor ve destekleniyor olması,
- Akademik faaliyetlerin ve sıralamaların dijital ortamda izleniyor olması,
- Araştırma bağlamında motivasyon sağlamak için oluşturulan mekanizmaların bulunması ve başarının sürekli artırılarak destekleniyor olması,
- Performans değerlendirmelerinin sistematik ve kalıcı şekilde yapılıyor olması.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Araştırma süreçlerinin yönetimine paydaş katılımının yeterince sağlanmamış olması,
- Araştırma sürecine yeni başlayan akademik personel için üniversite içi fonların ayrılmamış olması,
- Atölye, laboratuvar ve uygulama imkanlarının yetersiz olması,
- Üniversitede doktora sonrası araştırma için akademisyenlere yönelik teşvik mekanizmalarının bulunmaması,
- Araştırmacı eğitimlerinin alan bazlı farklılaştırılmadan sunulması ve bu eğitimlerin sistematik olarak yapılmaması,
- Uluslararası kuruluşlarla ortak programların sürdürülebilirliğine yönelik yeterli kanıt bulunmaması,
- Kurumun çok geniş bir araştırma alanına sahip olmasına rağmen spesifik, öncelikli ve odak alanlarının olmaması,

- Tüm akademik alanlarda öğretim elemanları/araştırmacı performanslarının yayın niceliği ve niteliği açısından benzer ölçütlerle değerlendirilmesi, farklı disiplinlerin doğasından ve alan gerekliliklerinden kaynaklanan, özgün niteliklerin yeterince dikkate alınmaması.

Öneriler

- Üniversitede araştırma süreçlerinin yönetimine paydaş katılımının yeterince sağlanmamış olması, karar alma mekanizmalarının kapsayıcılığını sınırlamakta ve yapılan çalışmaların sektörel ihtiyaçlara duyarlılığını azaltmaktadır. Bu nedenle, araştırma politikalarının oluşturulması ve öncelikli alanların belirlenmesinde dış paydaşların (mezunlar, iş dünyası temsilcileri, kamu kurumları, STK'lar) görüşlerinin alınacağı düzenli danışma platformları kurulmalı; bu yapıların çıktıları stratejik planlara ve uygulama programlarına entegre edilmelidir.
- Araştırma sürecine yeni başlayan akademisyenler için üniversite içi fonların ayrılmamış olması, genç araştırmacıların akademik üretkenliğini geliştirme fırsatlarını kısıtlamaktadır. Bu durumu gidermek adına, üniversite bünyesinde başlangıç araştırma fonları tahsis edilerek yeni atanan öğretim elamanlarının ilk projelerine destek verilmelidir. Bu fonlar, akademik işe uyum sürecini hızlandırırken, genç akademisyenlerin ulusal ve uluslararası fonlara başvuru hazırlıklarını da kolaylaştıracaktır.
- Kurumda atölye, laboratuvar ve uygulama olanaklarının yetersizliği, özellikle uygulamalı ve deneysel çalışmaları sınırlamakta; bu da hem lisansüstü eğitim kalitesini hem de araştırma çıktılarının çeşitliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle, altyapı olanakları gözden geçirilmeli, ihtiyaç analizine dayalı yeni yatırımlar planlanmalıdır.
- Üniversitede doktora sonrası araştırma faaliyetleri için akademik personele yönelik teşvik mekanizmalarının yeterli düzeyde olmaması, önemli bir sorun olarak göze çarpmaktadır. Bu bağlamda, doktora sonrası araştırmacılara yönelik pozisyonların açılması, kısa süreli yurtdışı araştırma desteklerinin sağlanması ve bu düzeydeki araştırmacıların projelere entegrasyonunu kolaylaştıracak teşvik mekanizmalarının geliştirilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda, doktora sonrası araştırmacılar için rehberlik programlarının oluşturulmasının, genç araştırmacıların araştırma ekosistemine uyumuna katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.
- Araştırmacı eğitimlerinin, alan bazlı farklılaştırılmadan sunulması ve bu eğitimlerin sistematik olarak yapılmaması, sunulan desteklerin etkisini azaltmakta ve ihtiyaçlara tam karşılık verememektedir. Bu nedenle, araştırma metodolojisi, etik, proje yazımı, veri analizi gibi alanlarda eğitimler disipline özgü hale getirilerek modüler yapıda tasarlanmalı; eğitimler belirli bir takvime bağlanarak sürdürülebilir kılınmalıdır.
- Uluslararası kuruluşlarla ortak programların sürdürülebilirliğine yönelik yeterli kanıt bulunmaması gelişmeye açık bir diğer alan olarak değerlendirilmektedir. Bu iş birliklerinin kalıcı ve stratejik hale gelmesi için mevcut uygulamalar gözden geçirilmeli, ortak programlar için uzun vadeli planlar hazırlanmalı, protokollerin izlenmesi ve raporlanması için çaba gösterilmelidir.
- Kurumun çok geniş bir araştırma alanına sahip olmasına rağmen spesifik, öncelikli ve odak araştırma alanlarının belirlenmemiş olması bir başka önemli husus olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, üniversitenin güçlü olduğu alanlar belirlenmeli; hem akademik potansiyel hem de toplumsal ihtiyaçlar gözetilerek birkaç stratejik odak alan tanımlanmalıdır.
- Tüm akademik alanlarda öğretim elemanlarının araştırma performanslarının benzer ölçütlerle değerlendirilmesi, farklı disiplinlerin özgün doğasını ve program yapısını yeterince yansıtmamaktadır. Bu nedenle, performans değerlendirme kriterleri alan bazlı olarak yeniden tasarlanmalı; örneğin mühendislikte patent ve proje çıktıları, sosyal bilimlerde kitap ve nitelikli makaleler, sanat alanlarında sergi ve uygulamalı çalışmalar dikkate alınmalıdır. Bu yaklaşımla, akademik başarının daha adil ve kapsayıcı biçimde ölçülmesi sağlanacaktır.
- ÖZDESİS sisteminin araştırma yönetiminin tüm unsurlarını, örneğin patent, faydalı model, telif, proje ve yayın gibi çıktıları bütüncül şekilde izleyebilecek hale getirilmesi; üniversitenin

araştırma faaliyetlerini daha kapsamlı ve dengeli değerlendirmesine olanak sağlayacaktır.

5. Toplumsal Katkı

Güçlü Yönler

- Kurumun toplumsal katkı politikasının olması ve bu politikanın kurumun stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak yapıda olması,
- Kurumda toplumsal katkı süreçlerinin yürütülmesi için bir Rektör Danışmanının görevlendirilmiş olması,
- Bölümlerin müfredatında zorunlu Toplumsal Sorumluluk Projesi dersinin var olması.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Kurumda toplumsal katkı süreçlerinin planlanması, uygulanması ve izlenmesi için sistematik bir yaklaşımın ve tanımlı süreçlerin olmaması,
- Kurumda gerçekleştirilen toplumsal katkı faaliyetlerinin yetersiz olması, yapılan faaliyetlerin çoğunlukla birim bazında yürütülmesi ve gerçekleştirilen faaliyetlerin KİDR ve diğer kurumsal raporlara yeterince yansıtılmaması,
- Kurumda toplumsal katkı süreçlerinin planlanması, kaynakların yönetimi ve kaynak kullanımının, toplumsal katkı süreçlerinin iyileştirilmesine nasıl yansıtıldığını gösteren mekanizmaların net, izlenebilir şekilde tanımlanmamış olması ve bu sistemi yürütecek kurumsal bir yapının oluşturulmaması,
- Toplumsal katkı faaliyetlerine kurum tarafından yeterli düzeyde önem verilmemesi,
- Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının araştırma, eğitim-öğretim ve toplumsal katkı faaliyetleri ile eşleştirilerek izlenmemesi.

Öneriler

- Kurumun toplumsal katkı boyutunda geliştirmeye açık yönlerine yönelik yapılabilecek iyileştirmeler bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Öncelikle, toplumsal katkı süreçlerinin planlanması, uygulanması ve izlenmesine yönelik kurumsal düzeyde sistematik bir yapı oluşturulmalıdır. Bu kapsamda, toplumsal katkı stratejileri belirlenmeli, bu stratejilere uygun faaliyet türleri ve hedef kitleler netleştirilerek süreçler yazılı hale getirilmelidir. Her faaliyet biriminin tekil çabaları yerine kurumun genel vizyonunu yansıtan, birimler arası koordinasyonu sağlayan bir sistem kurulmalı; böylece yapılan katkılar sadece birim bazlı değil, üniversite düzeyinde organize ve izlenebilir bir bütünlük içerisinde yürütülmelidir.
- Gerçekleştirilen toplumsal katkı faaliyetlerinin etkin raporlanması sağlanmalı, yapılan her faaliyetin amacı, hedef kitlesi, çıktısı ve etkisi kayıt altına alınmalıdır. Bu raporlamalar, etki analizleriyle desteklenerek üniversitenin toplumsal faydaya katkısı somut biçimde izlenebilir hale getirilmelidir. Ayrıca, bu süreçlerin iyileştirilmesine katkı sağlayacak kaynak yönetimi mekanizmaları netleştirilmeli, ayrılan bütçe ve insan kaynağının süreçlere olan etkisi düzenli olarak değerlendirilmelidir. Bu süreçleri yönetecek, koordine edecek ve sürdürülebilirliğini sağlayacak kurumsal bir yapı (örneğin, Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü) tesis edilmelidir.
- Toplumsal katkı faaliyetlerine gereken önemin verilmesi için kurumun üst yönetimi bu konuyu stratejik bir öncelik olarak ele almalı, toplumsal katkı faaliyetlerinde görev alan akademik ve idari personele yönelik teşvik mekanizmaları oluşturulmalı, iyi örnekler görünür hale getirilerek kurumsal kültürde bu faaliyetlerin yeri güçlendirilmelidir.
- Son olarak, kurumun gerçekleştirdiği tüm toplumsal katkı, eğitim ve araştırma faaliyetleri, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ilişkilendirilerek sistematik bir biçimde izlenmeli, bu doğrultuda hedef odaklı katkı politikaları geliştirilmelidir.