

## KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU

### KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ

#### Değerlendirme Takımı

PROF. DR. HÜSEYİN KARAMAN (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. JÜLİDE YILDIRIM ÖCAL (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DOÇ. DR. DİLER ÖNER (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. SÜLEYMAN SAVAŞ DURDURAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. GÜLSER KÖKSAL (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DAİRE BAŞKANI ERKAN KÜÇÜKKILINÇ (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

IRMAK GÜZEY (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

# 1. KURUMSAL BİLGİLER

## 1) Kurum Hakkında Bilgiler

Kadir Has Üniversitesi'nin kuruluş çalışmalarına Kadir Has'ın öncülüğünde, Kadir Has Vakfı tarafından 1992 yılında başlanmış olmakla birlikte Üniversitenin resmi kuruluşu 1997 yılında Türk Eğitimine Özgü Kadir Has Vakfı ve Türk Kardiyoloji Vakfı ile birlikte olmuştur. Selimpaşa Kampüsünün inşasına 1998'de, Merkez Kampüsün önemli bir kısmını oluşturan Haliç kıyısındaki tarihi Tekel Cibali Sigara Fabrikası'nın restorasyonuna da 1999 yılında başlandı. 2000-2001 döneminde Bahçelievler Kampüsünü kullanıma alan Üniversite, 2001-2002 öğretim yılından itibaren faaliyetlerini Cibali, Selimpaşa ve Bahçelievler kampüslerinin tümüne yaydı. 2007 yılı sonunda Cibali Kampüsünü büyütecek modern D Blok yapıldı. Spor Salonu ve ilişkili tesisler 2008 yılında Fatih Belediyesi işbirliğinde gerçekleştirildi. Cibali Kampüsünün adı 28 Mart 2007 tarihinde Kadir Has Kampüsü olarak değiştirildi.

2005 yılında Türk Kardiyoloji Vakfı desteğini çekerek kendi üniversitesini kurmuştur. Bu değişiklik sonucunda Kadir Has Üniversitesi bünyesinde bulunan Tıp Fakültesi, Florence Nightingale Hastanesi Hemşirelik Yüksek Okulu, Sağlık Bilimleri Enstitüsü ve Sağlık Bilimleri Meslek Yüksek Okulu 2006 yılında İstanbul Bilim Üniversitesine devredilmiştir.

2017 Kurumsal İç Değerlendirme Raporu'na göre Kadir Has Üniversitesi 7 Fakülte (Hukuk Fakültesi, İletişim Fakültesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Fakültesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Sanat ve Tasarım Fakültesi ve Uygulamalı Bilimler Fakültesi), 2 Enstitü (Fen Bilimleri Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü), 2 Meslek Yüksekokulu (Adalet Meslek Yüksek Okulu, Kadir Has Meslek Yüksek Okulu) ve 1 Yüksekokul (Yabancı Diller Yüksek Okulu) ile eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütmektedir. Üniversitede ön lisans düzeyinde 9 program, lisans düzeyinde 25 program, yüksek lisans düzeyinde 54 program ve doktora düzeyinde de 10 program olmak üzere toplamda 98 programda eğitim öğretim faaliyeti sürdürülmektedir.

Kadir Has Üniversitesi toplam 130.000 m<sup>2</sup> açık alan ve 77.327 m<sup>2</sup> kapalı alan içinde faaliyet göstermektedir. Kapalı alan içinde toplam 5.226 kişi kapasiteli 98 adet derslik ve amfi, 765 kişi kapasiteli 29 laboratuvar bulunmaktadır. Ayrıca akademik ve idari personel tarafından kullanılan ofisler, kütüphane, toplantı salonları, okuma salonu, atölyeler ve 1623 kişilik konferans salonu bulunmaktadır. Bunlara ek olarak kapalı spor tesisleri vardır. Ayrıca yerleşke içinde yer alan korunması gerekli kültür varlığı mekân Rezan Has Müzesine dönüştürülmüştür ve ziyarete açıktır. Üniversitenin fiziksel alt yapısını genişletmek amacıyla, özellikle Cibali Yerleşkesi çevresinde bina ve arsa alımları yapılmakta ve ek hizmet binaları ve öğrenci evleri yapılması amacıyla da çalışmalar yürütülmektedir. 2017 yılında Bahçelievler Kampüsü kapatılarak Cibali Kampüsünde yeni inşa edilen binaya taşınmıştır.

Ağustos 2017 verilerine göre Kadir Has Üniversitesinde; 44 profesör, 31 doçent ve 87 doktor öğretim üyesi olmak üzere toplam 162 öğretim üyesi görev yapmaktadır. Ayrıca 11 öğretim görevlisi doktor, 89 öğretim görevlisi, 33 araştırma görevlisi ve 1 araştırma görevlisi doktor olmak üzere toplamda 296 akademik ve 215 idari personel istihdam edilmektedir. Akademik personel başına idari personel oranı 1,37'dir. Üniversitede 597'i lisansüstü öğrenci olmak üzere toplamda 5538 aktif öğrenci eğitim öğretim görmektedir. Öğretim üyesi başına düşen aktif öğrenci sayısı 34.24 olmuştur.

Üniversitede tüm programlarda örgün eğitim yapılmakta olup, uzaktan eğitim programı yoktur. Ön lisans seviyesinde dersler Türkçe yapılmaktadır. Lisans, yüksek lisans ve doktora programlarında eğitim dili İngilizce olmakla birlikte, bazı istisnalar vardır. Uygulamalı Bilimler Fakültesi; İşletme

Fakültesi Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü; Kamu Hukuku, Özel Hukuk ve Kültür Varlıklarını Koruma yüksek lisans programları ile Özel Hukuk doktora programının eğitim dili Türkçedir. Öğrenci sayısında 2014 yılına göre yaklaşık % 6 düzeyinde bir artış gerçekleşmiştir. Türkiye'deki diğer vakıf üniversiteleri ile karşılaştırıldığında öğrenci sayısının az olması dikkati çekmektedir. Kadir Has Üniversitesi yakın gelecekte öğrenci sayısında önemli bir artış yapmayı planlamamaktadır.

İlk stratejik plan çalışmalarına 2006 yılında başlamış olan Kadir Has Üniversitesinin son stratejik planı 2015-2019 yıllarını kapsamaktadır. Üniversitede yakın zamanda yönetim değişikliği olmuş ve bu değişikliğin Üniversitenin hedefleri ile stratejilerine de yansıtacağı ifade edilmiştir. Bu anlamda 2020-2024 dönemi stratejik planının mevcut plandaki eğitim-öğretim ve ar-ge altyapısının geliştirilmesine paralel olarak daha çok kalite odaklı, kurumsal kültürün geliştirilmesi ile kalitenin artırılmasına uygun olarak hazırlanacağı ifade edilmiştir.

## 2. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

### 1) Kalite Politikası

Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi 2017 Yılı Durum Raporuna göre “iç kalite güvence stratejisinin belirlenmesinde, standartlara uygunluk ve amaca uygunluk üzere iki seçenek bulunmaktadır. Standartlara uygunluk yaklaşımının benimsenmesi durumunda; hangi standartların ele alınacağı, bunların kurumda ne ölçüde var olduğu, üniversite için tek bir standardın mı yoksa birimlerin/bölmelerin ayrı ayrı standartlarının mı olacağı, sahipliği, sorumluluğu, uyumluluğunun takibinin kimde olacağı gibi sorulara yanıt aranır. Öte yandan, amaca uygunluk yaklaşımında ise, uzun vadeli amaçların nerede kabul edildiği ve sahipliğinin kesin ortaya konulup konulmadığı, her yönetim ile değişim gösterip göstermediği, tüm üniversite için tek bir amacın mı olacağı yoksa her birim/bölüm için ayrı amaçların mı belirleneceği ve bunların sahipliği ile sorumluluğunun kimde olacağı gibi nispeten cevaplaması daha zor sorulara yanıt aranmaktadır. Amaca uygunluk yaklaşımı, uyumdan çok gelişmeye yönelik olduğundan, kurumların önce standartlara uyum yaklaşımıyla başlaması ve belli bir olgunluk seviyesine geldikten sonra amaca uygunluk aşamasına geçiş yapması daha sağlıklı olacaktır.”

Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü (KADED) nezdindeki kalite güvence sistemi geliştirme çalışmalarına rağmen Kadir Has Üniversitesinin henüz tüm süreçlerini kapsayacak şekilde tanımlı ve ilan edilmiş bir kalite politikasının olmaması iyileştirmeye açık bir husus olarak değerlendirilmiştir. Kadir Has Üniversitesi kalite güvence stratejisinin belirlenmesi yönünde Avrupa Standartları ve Kılavuzu'ndan (“European Standards & Guidelines”, ESG) faydalanabilir. Bu kılavuzdaki tüm hususlarda kuruma özgü standartların oluşturulması, ardından bu standartlara uygun işleyişin kanıtlarının toplandığı yıllık öz değerlendirme mekanizmalarının tasarlanarak uygulamaya konulması önerilmektedir. Mevcut durumda kademeli bir öz değerlendirme mekanizmasının uygulanmakta olduğu belirtilmekle beraber, bu mekanizmanın iyileştirilmesi düşünülebilir. Burada beklenen, bütün süreçlerde (eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, topluma hizmet, uluslararasılaşma faaliyetleri) Planla – Uygula – Kontrol et – Önlem al (PUKÖ) döngüsünün işletilmesine yönelik politika ve stratejilerin geliştirilmesi, kalite güvence el kitabı hazırlanması, uygulamaların izlenmesi ve değerlendirilmesi yoluyla kalite güvencesi için gerekli önlemlerin alınmasının sağlanması çalışmalarınıdır.

Pek çok kurumda olduğu gibi Kadir Has Üniversitesinde de eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve diğer süreçlerde PUKÖ döngüsünün özellikle “Kontrol et” - “Önlem al” aşamaları ile kalite güvence sisteminde çevrimlerin kapatılmasında eksiklikler gözlenmektedir. Bu adımlarda veri ve bilgi toplanması, paydaşların katılımı ile bu bilgilerin değerlendirilmesi ve beklenen sonuçlara erişildiyse bunu sağlayan yaklaşımların sürdürülebilmesi, aksi durumda ise iyileştirici önlemlerin belirlenmesi

ve uygulanması için gerekli çalışmaların yapılması beklenir. Örneğin, öğrenci değerlendirme ve memnuniyet anketlerinin sonuçlarının iyileştirme çalışmalarına nasıl yansıtıldığı ve ne sonuçlar alındığının ve benzer kontrol ve önleme amaçlı faaliyetler ile sonuçlarının izlenebilir olması beklenir. Üniversitede öğrencilerin karar süreçlerine katılması için özellikle üst yönetimin çaba göstermesi olumlu bir gelişmedir. Bunu devam ettirerek PUKÖ çevrimlerinin kapatılmasında öğrencilerin daha fazla rol alması sağlanabilir. Benzer şekilde mezun izleme sistemi, bu önemli paydaş grubundan kalite iyileştirmeye yönelik veri toplama ve sonuçları birlikte değerlendirerek önlem alma adımlarına daha fazla katkı vermelerini sağlayacak şekilde geliştirilebilir. Fakültelerde yapılan benzer değerlendirmelerde Danışma Kurullarından yararlanılması örnek bir uygulamadır. Ancak bu kurulların oluşturulması ve çalışma ilkeleri daha iyi tanımlanarak ilgili süreçlerdeki katkıları artırılabilir. Başka bir örnek olarak uluslararası protokoller ile işbirliği çalışmalarının sonuçları, bu işbirliklerinden beklentilere uygun göstergeler aracılığıyla değerlendirilerek yeni işbirlikleri kurulabilir veya mevcut olanların yönetimi daha etkili hale getirilebilir. Bu nedenle genel olarak PUKÖ çevrimlerinin kapatılması ile ilgili çalışmalar iyileştirilmeye açık olarak değerlendirilmiştir.

Üniversitenin ilk stratejik planı 22 Ocak 2007'de uygulanmaya alınmıştır. Ağustos 2011'de Strateji Geliştirme ve Araştırma Koordinatörlüğü (STRAR) kurulmuş ve 16 Kasım 2011'de Kadir Has Üniversitesi Araştırma Odaklılık Strateji Raporu yayınlanmıştır. Mart 2015 tarihinde ise Kadir Has Üniversitesi 2015-2019 Stratejik Planı, iç ve dış paydaşlar ile gerçekleştirilen yaklaşık iki yıla yayılmış kapsamlı bir çalışma sonunda hazırlanarak yayınlanmıştır. 2015-19 Stratejik Planı'nda performans göstergeleri faaliyet cinsinden yazılmıştır. Planın uygulanması ve eylemlerin gerçekleştirilmesinin izlenmesinin mevcut durumda Rektörlük yönlendirmesi çerçevesinde Üniversite Kalite Komisyonu tarafından yapıldığı anlaşılmaktadır. Alt birimlerde izleme ise oluşturulan Fakülte ve Bölüm Kalite Kurulları tarafından gerçekleştirilmektedir. Stratejik Plan değerlendirme çalışmaları STRAR tarafından sürdürülmüş fakat 02 Nisan 2018 itibariyle STRAR'ın faaliyetlerine son verilmiştir. Nisan 2018 tarihi itibariyle AR-GE Kaynakları Direktörlüğü, Ağustos 2018 tarihi itibariyle de Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü (KADED) faaliyetlerine başlamıştır.

2015 -2019 dönemine ait Stratejik Planda her stratejik tema için kısa ve orta vadeli eylemler ve bu eylemlere ait performans göstergeleri belirlenmiştir. Fakat hedeflerin ve eylem planlarının kimin veya hangi birimin sorumluluğunda olduğuna dair bir bilgi yoktur; görev dağılımı belli değildir. Stratejik plan hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için yol gösterici nitelikte olacak eylemler tanımlanmamıştır. Stratejik Planın gerçekleşmesinin bir değerlendirmesi 07.07.2017 tarihli bir raporda sunulmuştur (<http://www.khas.edu.tr/uploads/khas-stratejik-plan-degerlendirme-raporu.pdf>). Bu raporda stratejik plan hedeflerinin gerçekleşme yüzdeleri verilmiştir. Fakat bu yüzdelerin nasıl hesaplandığı açık değildir.

Üniversitenin mevcut stratejik planının paydaş katılımlı bir süreç izlenerek yapılması, uygulamanın izlenmesi ve değerlendirilmesi, buna yönelik olarak performans göstergelerinin tanımlanmış olması ve ölçülmesi olumludur. Ancak Stratejik Plan'ın izlenmesi ve değerlendirmesinin periyodik olarak yılda en az bir kere yapılması, gerek planda gerekse değerlendirme raporunda yer alan performans göstergelerinin uygun şekilde tanımlanması ve ölçülmesi beklenir. Performans göstergelerinin stratejiler veya faaliyetler cinsinden tanımlanması yerine bu faaliyetlerin gerçekleşmesi ile beklenen faydalı sonucu ölçecek şekilde bir ölçü birimine dayalı olarak tanımlanması için iyileştirmeler yapılabilir.

Öte yandan, kalite yönetimi uygulamalarının belirlenmiş olan stratejik hedeflere ulaşmak için kullanıldığı belirtilmiştir. Ancak stratejik planlama çalışmalarının kalite güvence sistemi ile bütünleştirilmesi konusunda yeterli uygulamalara rastlanmamıştır. Bu konuda, KADED, Kalite Komisyonu ve AR-GE Kaynakları Direktörlüğü gibi stratejik planlama ve uygulama süreçlerinde ilgili birimlerin işbirliği ve uyum içinde çalışması önemlidir. Üniversitenin önceliklerinin

belirlenmesi ve misyonlarını yansıtacak şekilde ele alınması iyileştirmeye açık bir yan olarak değerlendirilebilir.

Yeni stratejik planların hazırlığında ve uygulanmasında bu unsurların yanı sıra yine paydaşların etkin katılım sağladığı bir süreçle stratejik planın Üniversitenin tüm akademik ve idari birimleri tarafından iyi anlaşılması ve sahiplenilmesi için de mekanizmaların geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekebilir.

Kadir Has Üniversitesinde kurum iç değerlendirme raporları, Kalite Yönergesi doğrultusunda 2015 yılından beri her yıl düzenli olarak hazırlanmaktadır. Ancak bu hazırlıklara katkının sınırlı düzeyde kaldığı ve KİDR içeriğinin Üniversite’de yeterince bilinmediği veya tartışılmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca, KİDR’ların bazı bölümlerinin uygun ve/veya yeterli bilgi içermediği görülmektedir.

KİDR, Üniversitenin güçlü ve gelişmeye açık yönlerini tanımasını ve iyileştirme süreçlerini belirlemesini sağlayan en önemli araçlardan birisidir. Bu nedenle Üniversite’nin KİDR hazırlama sürecinde çalışmalara Kalite Komisyonu başta olmak üzere akademik ve idari birimlerin, öğrencilerin ve dış paydaşların daha aktif katılımı sağlanmalı, raporun Üniversite içinde bilinmesi ve değerlendirilmesi için girişimlerde bulunulmalıdır. Bu noktada, Kalite Komisyonunun büyüklüğünün ve çalışma düzeninin de gözden geçirilmesi yararlı olabilir. Komisyonun daha iyi çalışabilmesi için Dekan/Enstitü Müdürü gibi idari görevleri yoğun olan üyelerinin sadece danışma veya bilgilendirme amacıyla değerlendirilmesi, Komisyonun sorumluluğunda olan çalışmaların ise sınırlı sayıda akademik ve idari uzmanlar ve/veya paydaş temsilcileri ile yürütülmesi düşünülebilir. Çünkü birincil idari görevleri nedeniyle üniversite ve fakültelerine karşı sorumlu ve çok yüklü olan bu kişiler iç kalite güvence sistemine emek ve zaman ayırmakta zorlanabilir. Paydaş katılımını sağlamak için birimlerin kalite temsilcileri ile sistematik bilgi alışverişi sağlayacak mekanizmaların geliştirilmesi değerlendirilebilir.

Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi 2017 Yılı Durum Raporu’nda da belirtildiği gibi “KİDR’da kurumda kalite ile ilgili süreçlerin var olup olmadığının yanı sıra bu süreçlerin “nasıl işletildiğine” dair bilgiler verilmesi ve tanımlı süreçlerin detaylandırılarak anlatılması beklenmektedir. Ayrıca, performans göstergelerinin nasıl izlendiği, iyileştirmelerin nasıl yapıldığı ve çevrimlerin nasıl kapatıldığına dair açıklamaların da raporda yer alması gerekmektedir. Birbirini izleyen yıllarda sunulan KİDR’larda ise tekrarlardan kaçınılmalı, kurumun nitel ve nicel gelişimini yansıtacak bilgiler sunulmalıdır.” Bunun yanı sıra KİDR için toplanan verilerin ve bilgilerin ait olduğu zamanın birbiriyle uyumlu olmasına özen gösterilmelidir.

Kadir Has Üniversitesi 2008 yılında European University Association dış değerlendirme sürecinden (EUA Institutional Evaluation Program, IEP) geçmiştir. EUA değerlendirme raporu Kadir Has Üniversitesi Kalite Güvence web sayfasında erişime açıktır (<http://www.khas.edu.tr/2940/kalite-guvencesi>). EUA Raporu’nun Ağustos 2008’de yayımlanmasından sonra, Ekim 2008’de Üniversite Danışma Kurulu toplantısı yapılmıştır. Bu toplantıdan çıkan raporlar daha sonra Üniversitenin strateji geliştirme çalışmalarında girdi olarak kullanılmıştır. EUA kurumsal değerlendirmesini takiben, program düzeyinde üç mühendislik programı MÜDEK tarafından akredite edilmiştir. Üniversitede kurumsal dış değerlendirme ve akreditasyon gibi mekanizmaların kalite güvence için değerlendirilmesi olumlu bir yaklaşımdır. Bu ve benzeri yaklaşımların kullanımının düzenli hale getirilmesi, desteklenmesi ve yaygınlaştırılması ile beklenen faydalar artırılabilir.

## 2) Yükseköğretim Kalite Komisyonlarının Görev, Sorumluluk ve Faaliyetleri

Kalite süreçlerine ilişkin dokümantasyon ve ilgili bilgi ve belgeler kurum web sayfasında Kadir Has Üniversitesi Kalite Güvence Sistemi başlığı altında (<http://www.khas.edu.tr/2940/kalite-guvencesi> adresinde) yer almaktadır. Üniversite üst yönetiminin, kalite güvence kavramına olan inancı ve

konuyu sahiplenmesi son derece memnuniyet verici bir durumdur. Yakın zamanda Üniversitenin, “kalite süreçlerinin, kurumsal verilerin, strateji geliştirme süreçlerinin takibi, raporlanması ve kurumsal iyileştirme çalışmalarının sistemli bir şekilde yapılması” amacıyla Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğünü (KADED) kurması övgüye değerdir. Üniversitede kalite güvence sisteminin geliştirilmesine yönelik çalışmaların bu direktörlüğün kurulması ile birlikte hız kazandığı anlaşılmaktadır. Öte yandan, Üniversitenin düzenli olarak Stratejik Planlarını hazırlayarak mevcut durumunu ortaya koyması ve gelecek için hedeflerini belirlemesi, plana dayalı çalışma kültürünün oluşması açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilmiştir.

### 3) Paydaş Katılımı

Kadir Has Üniversitesinin üst yönetiminin iç ve dış paydaşlarla etkileşime önem vermesi, bunun için yüz yüze görüşmelere zaman ayırması, yeni geliştirilmekte olan planlarda ve uygulamalarda bu önerileri dikkate alması övgüye değerdir. Öte yandan, bu iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi (örneğin, yüz yüze toplantıların yanı sıra memnuniyet / iyileştirme önerisi / şikayetlerin iletilebileceği ve kabul edilebilir sürede yanıt verileceği bir altyapının oluşturulması ve işlerliğinin sağlanması) ile daha etkili sonuçlar elde edilebilir.

## 3. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

### 1) Programların Tasarımı ve Onayı

Programların Bologna sürecine uygun ve Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) ile Temel Alan Yeterlilikleri (TAY) gözetilerek iç paydaşların katılımı sağlanmak suretiyle tasarlanmış olması olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmiştir. Ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora programlarına ait ders bilgi paketleri oluşturulmuş, web sayfasında ilan edilmiştir (<https://bologna.khas.edu.tr/>). Ders bilgi paketlerinde program çıktıları-öğrenme çıktıları, TYYÇ-program çıktılarına dair ilişkilendirmelerinin (matrislerinin) yapıldığı görülmektedir. Bununla beraber derslerde kullanılan öğretim yöntemlerinin ve ders değerlendirme yöntemlerinin çeşitlendirilmesinin üst düzey öğrenme çıktılarının (analiz, sentez, değerlendirme gibi) kazandırılması ve ölçülmesine fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Danışma kurullarının oluşturulmuş olması ve programların danışma kurullarından elde edilen dönütler doğrultusunda tasarlanarak güncelleniyor olması olumlu bulunmakla beraber danışma kurullarının işleyişine dair yönergelerin oluşturulmamış olması iyileştirme açık bir husus olarak durmaktadır. Bu yönergelerde danışma kurullarına üye seçimi ve güncelleme kriterleri ile başkan seçimi ve görev süresine dair açıklamalara yer verilebilir.

Programların seçmeli dersler içermesi, seçmeli ders havuzu oluşturmuş olmaları, diğer programlardan derslerin seçmeli olarak alınabiliyor olması olumlu bulunmaktadır. Özellikle, üniversitede tüm öğrencilere ve topluma açık disiplinler arası çok eğitmenli derslerin açılmış olması takdire değerdir. Bu derslere örnek olarak Prof. Dr. Kemal Yelekçi, Prof. Dr. Arzu Erdem, Prof. Dr. Hasan Bülent Kahraman, Doç. Dr. Nilay Arat, Prof. Dr. Bülent Mengüç, Doç. Dr. Salih Bıçakçı ve Prof. Dr. Ömer Gebizlioğlu tarafından ortaklaşa verilen “Hayal, Gerçek, Bilim, Toplum ve Hukuk” dersi verilebilir. Bununla beraber, dönem başına açılan seçmeli derslerin çeşit ve sayısının öğrenciler tarafından az bulunması nedeniyle açılacak derslerin en az çakışma yaratacak şekilde programa yerleştirilmesi ve çeşidinin artırılmasının düşünülmesi de iyileştirmeye açık bir alan olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca lisansüstü derslerin lisans öğrencileri tarafından seçmeli olarak alınabilmesinin önü açılabilir.

Üniversite'nin eğitim öğretim açısından kendisine bir yön belirleyerek Türkçe programları kapatması

ve %100 ve %30 İngilizce eğitim modeline geçmiş olması olumlu olarak değerlendirilmektedir. Bunu desteklemek üzere İngilizce hazırlık programında geçirilecek sürenin yaz dönemini de içine alacak şekilde bir takvim yılına çıkarılmış olması takdir edilmiştir.

Lisans öğrencilerinin öğretim üyelerinin araştırmalarına katılımının, özellikle mühendislik bölümlerinde, teşvik ediliyor oluşu güçlü bir yön olarak değerlendirilmektedir. Bu uygulamanın diğer bölümlerde de yaygınlaştırılması önerilmektedir.

## **2) Programların Sürekli İzlenmesi ve Güncellenmesi**

Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi'nin üç bölümünün (Bilgisayar Mühendisliği, Elektrik-Elektronik Mühendisliği ve Endüstri Mühendisliği), 2021'e dek geçerli olmak üzere MÜDEK akreditasyonunu yenilemiş olması olumlu bir yön olarak değerlendirilmektedir. Bunların dışındaki programların akreditasyon yönünde planlamalarının henüz başlamadığı görülmüştür.

Henüz akreditasyon sürecine girmemiş olan programların da Planla-Uygula-Kontrol Et- Önlem Al (PUKÖ) döngülerinin kapatılmasına yönelik süreçlerini netleştirerek tanımlaması geliştirilebilecek bir yön olarak görülmektedir. Öncelikli olarak program bazında program yeterliklerinin ne seviyede kazanıldığına dair anket (self-report) ötesinde ölçme ve değerlendirme araçlarının planlanarak hayata geçirilmesi önerilmektedir.

## **3) Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme**

Kadir Has Üniversitesi 7 fakülte, 2 enstitü, 2 meslek yüksekokulu ve 1 Yüksekokul ile eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu birimlerde ön lisans düzeyinde 9 program, lisans düzeyinde 25 program, yüksek lisans düzeyinde 54 program ve doktora düzeyinde de 10 program bulunmaktadır. Fakülte ve bölümlerde çift ana dal ve yan dal programları yer almaktadır. Ayrıca Hukuk Fakültesi'nde 2015-2016 eğitim-öğretim yılından bu yana öğrencilere belli konularda uzmanlaşma imkanı sağlayan kulvar sistemi uygulanmaktadır.

Öğrencilerin kuruma aidiyet duygularının oluştuğu, genellikle aldıkları eğitimden memnuniyet duydukları gözlenmiştir. Buna ek olarak kampüs binalarının tarihsel mirasa sahip çıkılarak titizlikle restore edildiği ve öğrencilerin bu fiziki ortamdan memnun oldukları görülmektedir. Öğrenciler üst yönetimin erişilebilir olduğunu, öğrenci temsilciliği kurulu aracılığıyla veya aracısız olarak yönetime kolaylıkla erişebildiklerini söylemektedirler. Bununla beraber uluslararası öğrencilerin dil ve iletişim sorunları yaşayabildiği, Uluslararası Ofis'in daha fazla desteğine ihtiyaç duydukları gözlemlenmiştir. Ayrıca ÇAP ve YAP programlarındaki danışmanlık sisteminin iyileştirilmeye ihtiyacı olduğu dikkat çekmiştir. Öğrenci değerlendirmelerinin kalite iyileştirmede daha etkili kullanılması gelişmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir.

Üniversite'de programların içerik ve işleyişinin güncellenmesi yönünde köklü bir girişim söz konusudur. İki yıllık çekirdek program ve sonrasında proje temelli yaklaşımla tasarlanan öğrenci merkezli yeni bir öğretim modeline geçmek üzere planlamaların başlamış olduğu görülmektedir. Bu amaca yönelik olarak iki yeni mühendislik bölümü (mekatronik mühendisliği ve inşaat mühendisliği) tasarlanmakta, öncelik bu bölümlere verilmek üzere, bu yeni modele tüm bölümleri kapsayacak şekilde aşama aşama geçilmesi planlanmaktadır. Güncel öğrenme kuramlarıyla ve çağın gereksinimleriyle uygun olduğu anlaşılan bu yeni yaklaşımın üniversitenin yakın hedefleri arasında yer alması olumlu bulunmaktadır. Bununla beraber modelin uygulanmasını sağlayacak olan iç paydaş katılımının daha etkin şekilde sağlanması gerekebilir.

## **4) Öğrencinin Kabulü ve Gelişimi, Tanıma ve Sertifikalandırma**

31 Ağustos 2017 tarihinde Üniversitede 597 lisansüstü öğrenci olmak üzere toplamda 5538 öğrenci eğitim öğretim görmektedir. Üniversite’de öğrenci/öğretim üyesi oranı ortalama 34.2 civarındadır.

Sadece aktif öğrenciler dikkate alınarak belirlenmiş olan bu oran Türkiye’deki öğretim üyesi başına düşen öğrenci ortalamasını dikkate aldığımızda yüksek sayılabilecek bir rakamdır ve eğitimin kalitesine dair önemli bir göstergedir. Lisansüstü öğrenci sayısında (597) 2016-2017 akademik yılında toplamda 9 doktora öğrencisinin mezun olması doktora mezun sayısının az olduğunu göstermektedir. Buna karşın öğrencilerin %79’unun çeşitli oranlarda burslu olarak öğrenimlerine devam ediyor olmaları da olumlu bulunmuştur.

Üniversiteye bağlı 45 adet öğrenci kulübünün ve 19 spor takımının olduğu belirtilmiştir. Öğrencilere sağlanan yurt imkânları oldukça sınırlıdır. Mevcut durumda kızlar için 67, erkekler için 43 yatak kapasitelidir. Üniversitelerin toplam öğrenci sayısının % 30’una yurt imkânı sağlaması beklendiğinden yurt imkânlarının artırılması iyileştirilmeye açık bir yön olarak görülmüştür.

## 5) Eğitim-Öğretim Kadrosu

Kadir Has Üniversitesinin eğitim-öğretim kadrosunda; 44 profesör, 31 doçent ve 87 doktor öğretim üyesi olmak üzere toplam 162 öğretim üyesi görev yapmaktadır. Ayrıca 11 öğretim görevlisi doktor, 89 öğretim görevlisi, 33 araştırma görevlisi ve 1 araştırma görevlisi doktor olmak üzere toplamda 296 akademik personel görev yapmaktadır. Öğretim görevlileri ağırlıklı olarak Yabancı Diller Yüksekokulu’nda görevlidir.

Üniversitedeki doktoralı öğretim üyelerinin yaklaşık yarısı (%46) yurtdışı doktoralıdır. Hukuk Fakültesi’nde alan gereği öğretim üyelerinin büyük kısmı yurtiçi üniversitelerden doktoralıdır. Fakülteler temelinde bakıldığında en yüksek yurtdışı doktoralı öğretim üyesi %70 ile Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesindedir. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda görev yapan 71 tam zamanlı öğretim elemanının 6’sı doktoralıdır. Akademik kadronun niteliğinin iyi olması eğitim-öğretimin kalitesi anlamında önemli bir husustur.

Öğretim kadrosu dönem başına 2-3 ders yüküne sahiptir. Rektörün hedefleri arasında öğretim üyelerinin bilimsel araştırmalara odaklanmalarını desteklemek üzere bu sayıyı dönem başına en fazla 2 ders olacak şekilde düzenlemek bulunmaktadır. Bu olumlu bir gelişmedir. Öğretim üyeleri kendi uzmanlıklarına yönelik dersleri açabildiklerini ve profesyonel gelişimlerine destek bulabildiklerini ifade etmişlerdir. Buna ek olarak öğretim üyeleri programların tasarımı ve güncellenmesinde katılımcı olduklarını, karar süreçlerine bölüm kurulları vasıtasıyla katılabildiklerini iletmışlerdir. Yönetim, öğretim elemanları tarafından kolay erişilebilir bulunmaktadır. Bunlar oldukça olumludur. Bununla beraber, öğretim üyelerinin üniversitenin KİDR dokümanına ve YÖK kalite süreçlerine pek aşina olmadıkları gözlenmiştir.

Üniversite’de tanımlı akademik atama ve yükseltme kriterleri olduğu görülmüştür. Akademik kadronun atama ve yükseltme süreçlerinin işleyişinin sistematik, sürdürülebilir, adil ve etkili olduğu değerlendirilmiştir. Öğretim üyelerinin akademik faaliyetleri yeni kurulmuş olan Bireysel Araştırma Fonu (BAF) adı verilen bir üniversite kaynağı ile desteklenmektedir.

Eğitim-öğretim süreçlerinin planlanması, izlenmesi ve iyileştirilmesi amacıyla Öğrenim ve Öğretimde Mükemmeliyet Merkezi (Center for Excellence in Learning and Teaching - CELT) kurulmuştur. CELT, 27 Kasım 2018 tarihi itibarıyla Kişisel ve Akademik Destek ve Gelişim (KADEG) Direktörlüğüne bağlı olarak Öğrenme ve Öğretme Ofisi ismiyle faaliyetlerine devam etmektedir. Öğrenme ve Öğretme Ofisi, öğretim elemanlarının öğretim becerilerini geliştirmeyi, öğrencilerini daha etkin öğrenmeye teşvik etmeyi, ilgili alanlarda araştırmalar yapılmasını özendirerek üniversitedeki kalite geliştirme süreçlerine destek olmayı hedeflemektedir. Merkezin



yeni kurulan bir birim olmasına ve öğretim üyelerine yönelik eğitimleri tasarlama aşamasında bulunmasına rağmen öğretim üyeleri tarafından bilinirliğinin olduğu görülmüştür. Bu birimin eğitim öğretim süreçlerinde PUKÖ döngülerinin kapatılmasında önemli bir işleve sahip olması olasıdır. Öğrenme ve Öğretme Ofisi'nin özellikle eğiticinin eğitimi kapsamında farklı eğitim - öğretim ve değerlendirme yöntemleri konusunda periyodik faaliyetler yapması tavsiye edilir.

## 6) Öğrenme Kaynakları, Erişilebilirlik ve Destekler

Kadir Has Üniversitesi toplam 130.000 m<sup>2</sup> açık alan ve 77.327 m<sup>2</sup> kapalı alan içinde faaliyet göstermektedir. Kapalı alan içinde toplam 5.226 kişi kapasiteli 98 adet derslik ve amfi, 765 kişi kapasiteli 29 laboratuvar bulunmaktadır. Ayrıca akademik ve idari personel tarafından kullanılan ofisler, kütüphane, toplantı salonları, okuma salonu, atölyeler ve 1623 kişilik konferans salonu bulunmaktadır. Bunlara ek olarak kapalı spor tesisleri vardır. Ayrıca yerleşke içinde yer alan korunması gerekli kültür varlığı mekân Rezan Has Müzesine dönüştürülmüştür ve ziyarete açıktır. Üniversitenin fiziksel alt yapısını genişletmek amacıyla, özellikle Cibali Yerleşkesi çevresinde bina ve arsa alımları yapılmakta ve ek hizmet binaları ve öğrenci evleri yapılması amacıyla da çalışmalar yürütülmektedir. 2017 yılında Bahçelievler Kampüsü kapatılarak Cibali Kampüsünde yeni inşa edilen binaya taşınmıştır.

Üniversite yönetimi, öğrencilerin eğitim-öğretim faaliyetlerini etkin şekilde yürütme, mesleki ve akademik gelişimlerini sağlamanın yanı sıra, entelektüel gelişimlerine katkıda bulunacak sosyal ve kültürel faaliyetleri de yürütebilmek üzere gerekli altyapıyı ve donanımı sağlamak için gayret göstermektedir.

## 4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

### 1) Kurumun Araştırma Stratejisi ve Hedefleri

Kadir Has Üniversitesi, eğitim-öğretim faaliyetleri ile araştırma faaliyetlerini birlikte yürüterek ülkenin sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik kalkınmasına katkı sağlamak amacıyla kurulmuş bir özel üniversitedir.

Kadir Has Üniversitesi 2015-2019 Stratejik Planı'nda ana stratejiyi "Uluslararası düzeyde kaliteye ulaşmış bir akademik kurum olma hedefi doğrultusunda, bilimsel araştırmalar vasıtasıyla ortaya çıkan bilgileri öğrencilerine ve toplumun diğer kesimine aktarmak ve çeşitli faaliyetlerle insanlığın sosyal ve ekonomik gelişimine katkı sağlamak misyonuyla, uluslararası düzeyde eğitim almak isteyenlerin tercih ettiği, öğrenci ve çalışan memnuniyetinin yüksek olduğu, üst düzey araştırma ve eğitim faaliyeti yürüten, yenilikçi ve girişimci eğitimi destekleyen, disiplinler üstü yaklaşımı benimseyen, bilim dünyasına çeşitli yollarla hizmet eden, piyasalarda tercih edilen bireyler yetiştiren, gelişmiş bir kurumsal kimliğe sahip, topluma yararlı olmayı duyarlı çevre ve sağlık bilinciyle yerine getiren ve her türlü paydaşla işbirliği içinde bölgesel açıdan çekim merkezi olan bir üniversite olmak" olarak tanımlamıştır.

Bu doğrultuda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin kalitesini artırmak ve araştırma-geliştirme çalışmalarını da üst seviyeye çıkarmak için çeşitli direktörlükler ile ofislerin kurulmuş olması, araştırma hedeflerine erişebilmek için organizasyonel altyapı desteği sağlanması (Ar-Ge Direktörlüğü'nün yeniden yapılandırılması ve aktif destek sağlanması) üniversitenin güçlü bir yönü olarak değerlendirilebilir. Ayrıca Üniversitenin, araştırma stratejisinin bir parçası olarak dış paydaşlarla iletişime önem vermesi ve STK, Dernek, Kamu ve Özel Sektörle AR-GE'yi artırma yönünde çalışma içinde bulunma çabası da olumlu bir gelişme olarak ifade edilebilir.

Ancak, Kadir Has Üniversitesi'nin 2015-2019 Stratejik Planı'nda belirlenen araştırma hedefleri çok genel ifade edilmiştir. Ölçülebilir olmamaları dolayısıyla bu hedeflere ne ölçüde ulaşılabildiği (Kadir Has Üniversitesi 2015-2019 Stratejik Planı Değerlendirme Raporu'ndaki gerçekleşme oranlarının nasıl hesaplandığı) yeterince açık değildir. Yeni stratejik plan hazırlama dönemine girildiği mevcut durumda üst yönetimin ar-ge anlamında daha anlaşılır, net ve izlenebilir hedefler koymakta olduğu gözlenmiştir. Yapılan saha ziyareti sırasında da üniversite yönetimi ve iç ve dış paydaşlarla yapılan görüşmelerde Üniversite olarak gelecekteki hedeflerinin bir araştırma üniversitesi olmak olduğu ifade edilmiş ve buna ulaşmaya yönelik birçok düzenlemenin yapıldığı görülmüştür. Bu sürecin paydaş katılımlı ve kapsamlı bir durum değerlendirmesine dayalı olarak sürdürülebilmesi bakımından araştırma hedeflerinin ve stratejilerinin belirlenmesi iyileştirmeye açık bir husus olarak değerlendirilmiştir. Benzer şekilde araştırma merkezleri dahil tüm akademik birimlerinin Üniversitenin ilgili hedefleri ve stratejileri ile uyumlu bir şekilde kendi araştırma hedef ve stratejilerini ortaya koyması beklenir.

## 2) Kurumun Araştırma Kaynakları

Kadir Has Üniversitesinde Nisan 2018 tarihinden itibaren üniversite bünyesindeki tüm araştırma faaliyetleri Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü tarafından yönetilmektedir. Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü genel itibarıyla; Proje Geliştirme Ofisi, Proje Yönetim Ofisi ve Teknoloji Transfer Ofisi (INEO) birimlerinden oluşmaktadır ve Üniversitenin araştırma alanındaki stratejik hedeflerinin geliştirilmesini ve ilgili politikaların uygulanmasını sağlamakla sorumludur.

Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü'nün yanı sıra Üniversitede farklı konularla ilgili araştırma ve uygulama merkezlerinin kurulmuş olması takdir edilmesi gereken bir durumdur. Öte yandan hem öğrencilerin uygulama yapabilmeleri, hem de öğretim elemanlarının araştırma faaliyetlerini destekleyecek merkezi araştırma laboratuvarı ve uydu laboratuvarları gibi laboratuvar imkânlarının yetersiz olması Üniversite için önemli bir eksikliklerdir. Islak laboratuvarların kurulması yönünde olumlu girişimler olsa da araştırma altyapısının güçlendirilmesi hususu iyileştirmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir.

Kadir Has Üniversitesi, araştırmanın eğitim-öğretim faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olduğu bilinci ile öğretim üyelerine farklı araştırma destek ve teşvikleri sunmaktadır. Üniversitenin kurum içi kaynaklarının araştırma faaliyetlerinin tahsisine yönelik kriterleri "Kadir Has Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Destekleme Yönergesi", "Kadir Has Üniversitesi Uluslararası Bilimsel Yayınları Teşvik Programı Uygulama Yönergesi" ve "Kadir Has Üniversitesi Bireysel Araştırma Fonu (BAF)" belgelerinde yer almaktadır. Üniversite, araştırma faaliyetlerinin tahsisinde, araştırma öncelikleri ile uyumlu, çok disiplinli araştırmalar, kurumlar arası ve/veya uluslararası ortaklıklar, lisansüstü çalışmalar, temel araştırma, uygulamalı araştırma, deneysel geliştirme ve çıktı/performans parametrelerini dikkate almaktadır. Üniversite, kaynakların etkin ve verimli kullanımının yanı sıra ilave kaynak sağlamak amacıyla, iç ve dış paydaşlarla işbirliğini ve kurum dışından kaynak teminini teşvik etmekte ve desteklemektedir. Araştırmayı ve araştırmacı kaynağını desteklemek üzere mekanizmalar geliştirilmiş olması ve bunları açıklayan yönergelerin varlığı ve Üniversite Kütüphane koleksiyonunun zengin olması güçlü yanlar olarak değerlendirilebilir.

Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü bünyesinde proje geliştirme ve yönetimi için verilmekte olan destekler övgüye değerdir. Bu ofislerin altyapısının Üniversite içi ve dışı bilgi sistemleri ile bütünleşik, araştırmacıya yol gösterecek, araştırma faaliyetlerinin yönetimini kolaylaştıracak yazılım ve uzman desteği ile güçlendirilmesi, sınırlı sayıda personel ile verilmeye çalışılan hizmetin kalitesini daha da artıracaktır.

Teknoloji Transfer Ofisi (INEO), Üniversite ile firmalar arasında projeler, işbirlikleri, şirketleşme ve

girişimcilik konularında köprü görevi gören, tüm bu çalışmalarda ilgili faaliyetlerin Üniversiteye ve ülke ekonomisine yönelik faydaya dönüşmesi yönünde kolaylaştırıcı, hızlandırıcı ve sorun çözücü rol alan yeni nesil bir TTO'dur. Artan araştırma etkinliklerine paralel olarak bu ofisin altyapısı ile kaynaklarının güçlendirilmesi gerekebilecektir. Üniversite, kaynakların etkin ve verimli kullanımının yanı sıra ilave kaynak sağlamak amacıyla, iç ve dış paydaşlarla işbirliği ve kurum dışından kaynak temini, TTO, BAP ve BAF Yönergesi ile teşvik edilmekte ve desteklenmektedir. Bakanlıklar, uluslararası kuruluşlar, TÜBİTAK ve Avrupa Birliğinden araştırma kaynakları elde edilmeye çalışılmaktadır. Üniversitenin 2018 yılında TÜBİTAK'a önerilen proje sayısı bakımından giderek üst sıralara çıktığı görülmüştür.

### 3) Kurumun Araştırma Kadrosu

Kadir Has Üniversitesinde öğretim elemanlarının istihdamı, atanması ve akademik yükseltme sürecine yönelik "Akademik Personel İstihdam Yönergesi" bulunmaktadır. Belirlenen ölçütler arasında öğretim elemanlarının yayın ve proje gibi araştırma faaliyetleri önemli bir yer tutmaktadır ve ölçütler arasında atama ve yükseltmeye ilişkin asgari kriterler de tanımlanmaktadır.

Kadir Has Üniversitesinde nitelikli öğretim üyeleri ile doktora öğrencilerinin ve doktora sonrası araştırmacıların işe alınması için hedefler ve mekanizmalar ortaya konulmuş olması araştırma kadrosu açısından güçlü bir yandır. Ayrıca, öğrencilerin öğretim üyelerinin araştırma faaliyetlerine katılması hem eğitim-öğretim hem de araştırma performansını artırmaya yönelik olumlu bir adımdır.

Kadir Has Üniversitesinde tüm doktoralı öğretim üyelerinin yaklaşık yarısı (%46) yurtdışı doktoralı olup ders sayısının (2-2,5 ile) sınırlandırılmış olması, araştırma faaliyetlerine ayrılacak zamanın yeni yönetim tarafından da desteklenmesi ve yeni yönetimin araştırma performansını artırmak yönünde açık ve net hedefler ortaya koymuş olması güçlü yönler olarak değerlendirilmektedir.

Ancak, Kadir Has Üniversitesi akademik personelinin mevcut durumda öğretim üyesi başına düşen indeksli yayın (0,43) ve atıf sayısının düşük olması ve ulusal/uluslararası projelerin az olması gelişmeye açık bir yan olarak değerlendirilmiştir.

Kadir Has Üniversitesinde, 2004 yılından itibaren, 246'sı araştırma (72 dış kaynaklı, 72 iç kaynaklı ve 102 BAP projesi), 20'si danışmanlık, 43'ü etkinlik ve 9'u altyapı projesi olmak üzere toplam 318 proje, üniversitenin mevcut araştırma portföyüne girmiştir. Çoğunlukla KHAS dışı kaynaklar tarafından desteklenen bu projelerin yarısından fazlası son dört sene içerisinde başlatılmıştır. En önemli devlet Ar-Ge destek kurumu olan TÜBİTAK tarafından desteklenen toplam proje sayısı 61'e, Avrupa Birliği tarafından desteklenen proje sayısı ise 29'a ulaşmıştır.

(<http://www.khas.edu.tr/w243/files/arge/KHAS%20Uzun%20Profil%20TR.pdf>)

Kadir Has Üniversitesinde araştırma kadrosunun, BAP kapsamında 2018 yılı Şubat ayı sonuna kadar 66 adet araştırma projesi desteklenmiştir.

Üniversitenin, öğretim elemanlarına sağlanan bütün bu destekler, öğretim elemanlarının akademik gelişimi ve verimliliği açısından (uluslararası yayın, proje, patent vb.) çok olumlu olarak değerlendirilmiştir.

### 4) Kurumun Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi

Kadir Has Üniversitesinde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin ölçme ve değerlendirmesi periyodik olarak Strateji Araştırma ve Geliştirme Koordinatörlüğü tarafından yapılmakta ve Rektörlüğe

raporlanmaktadır. Nisan 2018 itibariyle STRAR'ın bu görevi AR-GE Kaynakları Direktörlüğüne devredilmiştir. Ayrıca yıllık olarak Üniversite İnsan Kaynakları Kurulu tarafından yapılmakta olan akademik personel performans değerlendirmesi, personelin araştırma performansının veriye dayalı ölçülmesinde de kullanılmaktadır. Ağustos 2018 itibariyle de İnsan Kaynakları Kurulu yerine Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü (KADED) bu görevi sürdürmektedir.

Kadir Has Üniversitesinde araştırma hedeflerinin paylaşımı, izlenmesi ve değerlendirilmesini kolaylaştıracak ve kaliteyi güvenceye alacak Araştırma Strateji Belgesinin henüz oluşturulmamış olması ve Ar-Ge Direktörlüğünün proje oluşturma, yönetme ve izleme faaliyetlerinin etkisini artırmak için bilgi sistemleri tarafından yeterince desteklenmemesi iyileştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kadir Has Üniversitesi, bölge ve ülke ekonomisine önemli katkılar sunmaktadır. Kurumun araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin performansının dış kurumlar tarafından ölçüldüğü ve izlendiğine dair önemli göstergelerden biri URAP sıralamasıdır.

Bu çerçevede, Üniversitenin 2018-2019 URAP sıralamasındaki yeri şu şekilde oluşmuştur:

Tıp Fakültesi Olmayan Vakıf Üniversiteleri Sıralaması : 22 (83 üniversite arasında)

Vakıf Üniversiteleri Genel Sıralaması : 16 (49 üniversite arasında)

2000 Yılından Önce Kurulan Üniversiteler Sıralaması : 61 (71 üniversite arasında)

Tüm Üniversiteler Genel Sıralaması : 84 (157 üniversite arasında)

Kadir Has Üniversitesi, Bloomberg - Realta tarafından gerçekleştirilen En Gözde Üniversiteler Sıralamasında 2016'da 20. Sırada iken 2017'de 15. sıraya; En Gözde Vakıf Üniversiteleri Sıralamasında ise 2015 yılında 9., 2016 yılında 9. ve 2017 yılında 8. sıraya yükselmiştir.

Kadir Has Üniversitesi, TÜBİTAK tarafından "Yenilikçi ve Girişimci Üniversite Endeksi" hazırlanmaya başlandığından beri Türkiye'deki ilk 50 üniversite arasında yer almaktadır. Bu endekste 2015 yılında toplam 34,15 puanla 152 üniversite arasında 37. sırada yer almıştır. 2016 yılında toplam 31,42 puanla 152 üniversite arasında 45. sırada yer almıştır. 2017 yılında ise ilk 50 arasında yer alınamamıştır. Bu ve benzeri sonuçların araştırma performansının izlenmesinde ve iyileştirme çalışmalarında dikkate alınması olumlu bir durumdur.

## 5. YÖNETİM SİSTEMİ

### 1) Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı

Kadir Has Üniversitesindeki yönetsel ve idari yapı, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında tanımlanmış olan senato, üniversite yönetim kurulu ve danışma kurulu şeklindeki karar alma mekanizmalarından oluşturulmuştur. Fakülte, enstitü, bölüm ve merkezlerdeki idari yapılanma ve yönetsel süreçler de yine ilgili Kanun kapsamında yapılandırılmıştır. Ayrıca, vakıf üniversitelerinde bulunan mütevelli heyeti de yönetimin en üst kademesinde yer almaktadır. Mütevelli Heyeti aralarında Rektörün de bulunduğu 12 kişiden oluşmaktadır. Üyeler Kadir Has Eğitim Vakfı tarafından atanmaktadır. Bütün mali kaynak tahsisleri ve atamalar mütevelli heyetinin onayından geçmek durumundadır. Üniversite senatosu rektör, rektör yardımcıları, dekanlar, enstitü ve yüksekokul müdürleri, birim senatörleri ve genel sekreterden oluşur ve akademik faaliyetlerin yürütülmesinden sorumludur. Üniversite yönetim kurulu rektör, dekanlar, üç profesör üye ile genel sekreterden oluşur. Öğrenci temsilcisi yoktur. Haftada bir toplanır ve üniversitenin günlük

faaliyetlerini düzenler. Fakat son söz mütevelli heyetine aittir.

Değerlendirme Takımı ziyaret sırasında mütevelli heyeti ile üst yönetimin uyum içinde çalıştığını gözlemlemiştir. Rektör başta olmak üzere üst yönetimin enerjik, dinamik, değişime açık ve motivasyonunun yüksek olması dikkat çekmektedir. Öğretim elemanı alımlarının bölümlerden başlayan bir işe alım süreci ile akademik kriterler dikkate alınarak gerçekleştirilmesi, mütevelli heyetin akademik özerkliğe önem vermesinin olumlu bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca mütevelli heyetin üniversite kaynaklarını üniversitenin kullanımına ayırması övgüye değerdir. Diğer taraftan mütevelli heyeti ile üniversite yönetimi arasında nasıl bir görev paylaşımı olduğu açık değildir. Akademik ve idari kurulların karar alma mekanizmaları açıklanmamıştır. Birimlerin (fakülte/bölüm) kendi bütçelerinin olmaması ile öğrenci topluluklarının bütçelerinin kısıtlı olması gelişmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir.

Rektör sunumunda göreve başladıktan sonra ilk iş olarak idari yapılanmada revizyona gittiğini, bu amaçla yeni idari birimler, direktörlük ve ofislerden oluşan idari yapılanmanın gerçekleştirildiğini ve çalışma esaslarını buna göre belirlendiğini ifade etmiştir. Birimlerin ihtiyacı olan insan kaynağının yetkinlik bazlı olarak temin edildiğini ve 360 derece yetkinlik değerlendirme sistemine geçildiğini belirtmiştir. Her ne kadar rektörün değişimi ile üniversitenin idari yapısının ve hedeflerinin değişmesi genellikle karşılaşılan bir durum olsa da, bir yönetim sisteminin olgunluğa erişmesinde süreklilik esastır. Bu nedenle idari görev dağılımının kurumun misyonu, vizyonu ve stratejik amaçları çerçevesinde şekillenerek kalıcı hale getirilmesi kurumsallaşmanın sağlanması açısından önemlidir.

Değerlendirme Takımı; Hukuk Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi ile Yabancı Diller Yüksekokulunu ziyaret etmiş; yöneticiler, akademik ve idari personel ile öğrenci temsilcileri ile görüşmeler yapmıştır. Bu ziyaretler sırasında iç paydaşların kurum aidiyet ve memnuniyetlerinin yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Görüşmeler sırasında idari personel, özellikle yeni bir yapılandırmaya gidilerek kariyer planlamasının yapılmasını ve yetkinlik ve hedef bazlı performans yönetimi uygulamasına başlanmış olmasını memnuniyetle karşıladıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca idari ve akademik personelin karar alma süreçlerinde yer alması; özellikle idari personelin hizmet içi eğitimlerin teşvik edilmesi övgüye değer bulunmuştur. Yeni başlayan personele yönelik oryantasyon hizmetlerinin sağlanması gelişmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir.

YÖK Durum Raporu 2017'ye göre "Yükseköğretim kurumlarının öncelikli konularından biri de tüm engelleri ortadan kaldırarak toplumda herkese eğitime erişim imkânı sağlamaktır". Kadir Has Üniversitesi öğrencilerinin Üniversite içindeki yaşamlarını kolaylaştırmak, eğitim-öğretimlerine uyumlu çalışma düzenini sağlamak, karşılaştıkları sorunlara çözüm aramak, değişik konulardaki bilgi düzeylerini geliştirmek amacı ile Engelli Öğrenci Birimi kurulmuştur. Engelli öğrencilerin üniversite yaşantılarını kolaylaştırmaya yönelik uygulamalar övgüye değerdir.

## 2) Kaynakların Yönetimi

Kadir Has Üniversitesinin gelir - gider durumu incelendiğinde en büyük gelir kaynağının eğitim - öğretim hizmet gelirleri olduğu görülmektedir (2017-2018 yılı için yaklaşık %62,5). Fakat araştırma gelirlerinin toplam gelir içindeki payı çok düşüktür. 2013-2017 döneminde araştırma gelirleri toplam gelirlerin %3'ünden daha azdır; 2017-2018 döneminde toplam gelirlerin %2,80'i araştırma gelirlerinden elde edilmiştir. Diğer taraftan menkul ve gayrimenkul satışından elde edilen gelirin toplam gelir içindeki payı 2015-2018 döneminde yaklaşık beş kat artış göstermiştir. 2017-2018 döneminde menkul ve gayrimenkul satışından elde edilen gelirin toplam gelir içindeki pay %32'ye ulaşmıştır. Kadir Has Üniversitesinin gelirlerinin giderleri karşılama oranının yüksek olması, üniversite yönetiminin farklı türde öğrenci bursu sağlamasına imkân vermektedir. Bursluluk oranı 2017-2018 döneminde yaklaşık %79 olarak gerçekleşmiştir. Aynı zamanda, araştırmadan elde edilen

gelirlerin artırılması yönünde sarf edilen gayretler takdir ile karşılanmıştır. Vakıf ve Üniversite kaynaklarının etkin kullanılması, ülkenin sosyal ve ekonomik gelişmesine hizmet etmesi açısından övgüye değerdir.

### **3) Bilgi Yönetimi Sistemi**

Kadir Has Üniversitesinde kayıt ve bilgi yönetimi, insan kaynakları yönetimi, araştırma faaliyetleri, destek ve talep mekanizmaları, öğrenim yönetimi gibi alanlarda bilgisayar destekli sistemler bulunmaktadır. Bilgi Yönetim KHAS-HR programı ile KHAS-AKADATA veri bankası aracılığıyla akademik personelin yayın, proje ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin takip edilmesine imkân vermektedir. Bilgi sistemleri desteğiyle performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi olumlu bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Öte yandan, bu sistemin akademik personele ve birimlere, başarımlarını artıracak geri bildirimler ve destekler sağlamak üzere iyileştirilmesi önerilebilir.

Ancak mevcut bilgi yönetim sisteminde insan kaynakları, öğrenci işleri, araştırma, lisans ve lisansüstü bilgi yönetim süreçlerinin birbiri ile yeterince bütünleşmemiş sistemler olarak kurgulandığı görülmektedir. Bu sistemlerin, güvenilir, doğru ve faydalı veriyi ve bilgiyi kısa sürede ve kullanıcıların zamanını verimli kullanacak şekilde sağlamak üzere bütünleştirilmesi ve zenginleştirilmesi önemli ve gereklidir. Benzer şekilde bilişim sistemleri desteğiyle kurumsal hafızanın güçlendirilmesi ve PUKÖ döngülerinde önceki deneyimlerin ve sonuçlarının paylaşımının kolaylaştırılmasına ihtiyaç vardır. Bütünleşik strateji ve kalite yönetimi bilgi sisteminin geliştirilmesi de bu anlamda iyileştirmeye açık bir alan olarak değerlendirilmiştir.

Stratejik Planın performans göstergelerinin yanı sıra eğitim – öğretim, araştırma – geliştirme ve diğer faaliyet alanları için tanımlanmış ve düzenli rapor edilen anahtar performans göstergeleri, kalite iyileştirme gereksinimlerini ortaya koymada ve bunlara yönelik çalışmaları yönetmede etkili unsurlardır. Kadir Has Üniversitesinde yönetim kademlerinde belli performans göstergelerinin dikkate alındığı görülse de anahtar performans göstergelerinin tanımlanması (bir örneği ziyaret sırasında verilmiştir), bütünleşik bilgi sistemi desteği ile raporlanması ve karar süreçlerinde yaygın ve etkili kullanımının sağlanması iyileştirmeye açık bir alan olarak değerlendirilebilir.

### **4) Kurum Dışından Tedarik Edilen Hizmetlerin Kalitesi**

Kadir Has Üniversitesinin kurum dışından aldığı temizlik, yemek, özel güvenlik vb. konulardaki hizmetlerin Kadir Has Üniversitesi Satın Alma ve İhale Yönetmeliği çerçevesinde ihale yapılmak suretiyle sağlanmakta olduğu belirtilmiştir. Söz konusu hizmetlerin alınması sürecinde işlemler, ilgili mevzuat çerçevesinde yürütülmekte ve sorumlu birimlerce takip ve kontrol edilmektedir. Hizmet alımı şeklindeki işlerin hiçbirinin Üniversitenin kurucularının şirketleri tarafından yapılmıyor olması da olumlu bir durum olarak ifade edilebilir.

### **5) Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği, Kamuoyunu Bilgilendirme**

Kurumun yönetim ve idari yapılanmasında benimsediği bir yönetim modeli varsa bile bu konuda KİDR'da yeterince bilgi verilmemiştir. Kurumun bir uluslararası Danışma Kurulunun bulunması dünyadaki gelişmelerin takip edilmesi ile buna göre düzenlemeler yapılmasına imkân verir. Fakat, fakülte ve / veya bölüm bazında danışma kurullarının varlığı konusunda yeterince bilgi verilmemiştir. Mevcut durumda Fakültelerin Danışma Kurulları, Mühendislik Fakültesi özelinde akreditasyon çalışmaları ve program yeterlilikleri ile ilgili çalışmalar yoluyla birimlerin kalite yönetimi çalışmalarına katılımı sağlanmaktadır. KİDR'de, yönetimde geniş katılımlı, öğrenci odaklı, araştırmayı destekleyen, sürekli gelişim ve öncü faaliyetleri ile değişimi hedefleyen bir anlayış

mevcuttur. Tüm akademik birimlerde kurulların çalışması, tüm idari birimlerin faaliyetlerinde birlikte ve uyumlu çalışma yapılması temel ilke olarak benimsenmektedir. “Kurum mensuplarının çalışma şartlarının iyileştirilmesi, standartların korunması ve sürekli eğitim ve güçlü iletişim hedefi her zaman en üst seviyede tutulmaktadır” şeklinde ifade edilmektedir. Fakat bunun nasıl gerçekleştirildiği konusunda bir açıklama yoktur.

Kadir Has Üniversitesinin, topluma hizmet alanında özellikle bilginin topluma aktarılması konusuna çok önem verdiği görülmüştür. Öğretim elemanları kendi alanlarında düzenli olarak katıldıkları televizyon programları vasıtasıyla olduğu gibi, yapımçı/sunucu oldukları toplumu bilgilendirici programlarla da topluma hizmet etmektedirler. Bunların yanı sıra öğretim elemanları gazete ve dergilerde görüş bildirmekte, çeşitli sivil toplum örgütlerinde konferanslar vermektedirler.

Kadir Has Üniversitesinde “Komşuluk Hakkı” projesi kapsamında en yakın çevreden başlayarak sosyal içerikli geziler, yardım ve toplantılar yapılmaktadır. Ayrıca, Yaşam Boyu Eğitim Merkezinin düzenlediği sertifika programları, Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları Merkezinin yürüttüğü projeler, Kadir Has Rehber Öğretmen Akademisi Programı kapsamında çevre illerden gelen rehber öğretmenlere yol masrafları da karşılanmak suretiyle ücretsiz eğitimler topluma hizmet anlamında iyi örneklerdir.

Kadir Has Üniversitesinin toplumsal katkı anlamında; Üniversite içi ve dışından katılımcılara açık derslerin olması (örnek: Durrel ve Said: Oryantalizmin Uygulaması ve Teorisi), yakın komşuluk ilişkilerini ve desteklerini güçlendirmeye önem vermesi (Komşuluk Hakkı Projesi), Üniversitenin dış paydaşlar nezdinde topluma memnuniyet verici düzeyde hizmetler sunması ve katkıda bulunması (Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneğine destek, İstanbul Ansiklopedisi çalışmasına katkı, tarihi dokuyu korumaya önem, çarşı fonu vb.) güçlü yönler olarak değerlendirilebilir.

Toplumsal katkı sağlayan bu örnek çalışmaların sürdürülebilirliğini sağlamak üzere ilgili KHAS amaçlarının ve standartlarının; Stratejik Plan, Kalite Rehberi ve ilgili yönergeler gibi belgelerde kayıt altına alınmaması iyileştirmeye açık bir yön olarak değerlendirilebilir.

## 6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

### 1) Sonuç ve Değerlendirme

Dış değerlendirme süreci temelde iç kalite güvence ve geliştirme sisteminin değerlendirmesidir ve kurumu oluşturan birimlerin “kalite”sini incelememektir; ancak bu KGBR’de yukarıdaki çerçeveye giren hususlarda görüş bildirmeye özen gösterilmiştir. Kurum İç Değerlendirme Raporlarında belirtilen hususların ne kadarının hayata geçirilmiş olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda Kurumsal Geri Bildirim Raporu, Kadir Has Üniversitesinin Kurumsal İç Değerlendirme Raporları başta olmak üzere oluşturduğu stratejik ve yönetsel belgeler, bunların uygulamaları, iç ve dış paydaşlarla yapılan toplantılarda edinilen bilgiler yanında performans göstergeleri, Kurumun web sayfası ve saha ziyareti gözlemlerinden elde edilen bulgular ışığında Üniversitenin kalite güvence yolculuğuna katkı sağlaması amacıyla hazırlanmıştır.

1997 yılında kurulmuş olan Kadir Has Üniversitesi, eğitim-öğretim ve ar-ge alanlarında kalitenin artırılabilmesi için öncelikli olarak bu alanlardaki altyapının iyileştirilmesi gerektiğinin bilincinde olarak kuruluşundan itibaren geçen 20 yıllık zaman içerisinde Vakfın desteği ile eğitim-öğretim ve araştırma-geliştirme noktasında önemli kazanımlar elde etmiştir. Üniversite yönetiminin kalite güvencesi yaklaşımını benimsemiş olması ve sürdürme gayreti vizyonuna sahip olması memnuniyet vericidir.

Kadir Has Üniversitesinde, dış değerlendirme sürecine temel olması beklenen Kurum İç Değerlendirme Raporları 2015 yılından beri her yıl düzenli olarak hazırlanmakla birlikte Raporların yeterince özenli hazırlanmadığı, KİDR içeriğinin Üniversitede yeterince bilinmediği veya tartışılmadığı anlaşılmıştır.

Değerlendirme Takımının Kadir Has Üniversitesinde gerçekleştirdiği Kurumsal Dış Değerlendirme sürecinin ve bu süreç kapsamında sunulan geri bildirimlerin Kadir Has Üniversitesinde kalite bilincinin oluşması, tüm birimlere yayılması, artması ve nitelikli büyüme yönünde iyi bir fırsat olacağı değerlendirilmekte olup üniversitenin sürekli iyileştirme çalışmalarına yol gösterici olması ve katkı sağlaması beklenmektedir.

Her kurumda olduğu gibi Kadir Has Üniversitesinde de kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve yönetim alanlarında çok güçlü yönlerin yanı sıra gelişmeye açık yönlerin de varlığı tespit edilmiştir. Üniversitenin, Değerlendirme Takımının tam bir mutabakatı ile tespit edilmiş olan “Güçlü Yönleri” ile “Geliştirmeye Açık Yönleri” aşağıdaki gibi özetlenebilir.

## 2) Kalite Güvence Sistemi

### Güçlü Yönler

- Başta Sayın Rektör olmak üzere üniversite üst yönetiminin dış değerlendirme ve kalite sürecine olan inancı ve süreci sahiplenmesi,
- Üst yönetimin iç ve dış paydaşlar ile iletişime, görüş alışverişine önem vermesi, bu konuya zaman ayırması, planlama ve uygulamada paydaşların önerilerini dikkate alması,
- Kalite güvence sisteminin kurulması ve güçlendirilmesi için Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğünün kurulmuş olması,
- Kurum iç değerlendirme raporu hazırlanırken birimlerden kademeli bir şekilde değerlendirme istenmesi.

### Geliştirmeye Açık Yönler

- Kalite yönetimi ve güvencesine ilişkin çalışmaların ve uygulamaların kurumun tüm hizmetlerini (eğitim-öğretim, araştırma, topluma hizmet, idari ve destek süreçleri) ve yönetim kalitesini içine alacak şekilde bütünsel bir çerçevede ele alınarak Kurumun kalite politikasını oluşturması, ilan etmesi ve uygulaması,
- Kalite güvence için eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve topluma hizmet alanlarındaki süreçlerin Planla - Uygula - Kontrol Et- Önlem Al adımlarının belgelenmesi, uygulamanın izlenmesi, özellikle Kontrol Et ve Önlem Al adımlarının düzenli olarak yerine getirilmesi,
- Kalite kültürünün yaygınlaştırılması, akademik ve idari personel ile öğrenciler dahil tüm paydaşları kapsayacak şekilde farkındalığın artırılması,
- Kalite süreçlerine yönelik olarak, kurumda hizmet içi eğitimler açısından, eğitim ihtiyaç analizlerinin gözden geçirilmesi ve buna bağlı olarak eğitimlerin planlanması ve uygulanması,
- Kalite Komisyonunun çok sayıda idari görevi olan akademisyenlerden oluşması,
- Kurum İç Değerlendirme Raporu hazırlanma sürecinde alt birimlerin katkısı ile Raporun kurum içinde bilinirliğinin artırılması,
- Yeni stratejik planların hazırlanması ve uygulanmasında paydaşların etkin katılım sağladığı bir süreçle stratejik planın Üniversitenin tüm akademik ve idari birimleri tarafından iyi anlaşılması ve sahiplenilmesi için yeni mekanizmaların geliştirilmesi ve güçlendirilmesi,
- Öğrenci değerlendirmelerinin kalite iyileştirmede daha etkili kullanılması,
- Stratejik Planın birimlerin katılımıyla hazırlanması, uygulanması aşamasında da her birimin ana plan doğrultusunda kendi plan ve hedeflerini oluşturması.



### 3) Eğitim ve Öğretim

#### Güçlü Yönler

- Programların Bologna sürecine uygun ve Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TTYÇ) ve Temel Alan Yeterlilikleri (TAY) gözetilerek, iç paydaşların katılımı ile tasarlanmış olması,
- Danışma kurullarının oluşturulmuş olması ve programların danışma kurullarından alınan dönütler doğrultusunda tasarlanarak güncelleniyor olması,
- Üniversitede tüm öğrenciler ile topluma açık disiplinler arası çok öğretim elemanlı derslerin açılmış olması,
- Üniversitenin eğitim-öğretim açısından kendisine bir yön belirleyerek Türkçe programları sonlandırıp % 100 İngilizce ve % 30 İngilizce eğitim modeline geçmiş olması;
- Üniversitede bursluluk oranının % 79 gibi yüksek bir oranda olması,
- Öğrencilerin sosyal gelişimlerini sağlamaları açısından önemli bir imkân olarak çok sayıda öğrenci kulübünün kurulmuş olması ve faaliyetlerinin yönetim tarafından desteklenmesi,
- Mühendislik Fakültesinde üç programın MÜDEK akreditasyonunun olması,
- Öğretimde Mükemmeliyet Merkezinin, henüz eğitimleri tasarlama aşamasında olmasına rağmen, bilinirliğinin yüksek olması
- Öğretim elemanlarının derslerinin azaltılarak araştırma-geliştirmeye zaman ayırmalarının sağlanması ve öğretim elemanlarının akademik uzmanlık alanlarına göre derslere girmeleri,
- Üniversite bünyesinde uluslararası öğretim elemanları ile öğrencilerin bulunması,
- Erasmus ve Exchange yoluyla yurtdışına giden öğrenci sayısının artırılmasının hedeflenmesi.

#### Geliştirmeye Açık Yönler

- Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının (34,2) yüksek olması,
- Eğitim öğretimin kalitesinin artırılması için başta eğitimcilerin eğitimi programı olmak üzere farklı eğitim-öğretim yöntemleri konusunda periyodik faaliyetler yapılması,
- Öğrenciler açısından yurt imkânları ile sosyal ve sportif faaliyetleri yapabilecekleri alanların sınırlı olması,
- Üniversite bünyesindeki köklü değişikliklerde iç paydaş katılımı ile katkısının daha etkin olması,
- Danışma kurullarının oluşturulmuş olması ve programların danışma kurullarından elde edilen dönütler doğrultusunda tasarlanarak güncellenmesi olumlu bulunmakla beraber danışma kurullarının işleyişine dair yönergelerin oluşturulmamış olması,
- Akreditasyon sürecine girmemiş olan programlarda PUKÖ döngülerinin kapatılmasına yönelik süreçlerin tanımlanması,
- ÇAP ve YAP programlarındaki danışmanlık sisteminin iyileştirilmesi,
- Öğrencilerin uygulama yapabilmeleri ve öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme faaliyetlerini yürütebilmeleri için gerekli olan merkezi araştırma laboratuvarı ile uydu laboratuvarların oldukça sınırlı olması.

### 4) Araştırma ve Geliştirme

#### Güçlü Yönler

- Lisans öğrencilerinin öğretim üyelerinin araştırmalarına katılımının teşvik edilmesi,
- Üniversite üst yönetiminin araştırma performansını artırma yönünde açık ve net hedefler ortaya koymuş olması,
- Araştırmayı desteklemek ve araştırmacı kaynağını artırma yönünde BAF, BAP ve ücretli izin uygulaması gibi mekanizmaların geliştirilmiş olması,

- Basılı ve elektronik kaynak açısından zengin bir kütüphanenin bulunması,
- Öğretim elemanlarının üretkenliğinin artırılması açısından Üniversite bünyesinde Proje Geliştirme Ofisi, Proje Yönetim Ofisi, TTO ve Ar-Ge Direktörlüğü'nün kurulmuş olması ve bu şekilde akademik personele kurumsal altyapı desteği sağlanması.

### **Geliştirmeye Açık Yönler**

- Araştırma hedeflerinin paylaşımı, izlenmesi ve değerlendirilmesini kolaylaştırarak kaliteyi güvenceye alacak Araştırma Strateji Belgesinin oluşturulması,
- Araştırma Merkezlerinin stratejik planlarının hazırlanması,
- Üniversitenin Stratejik Planında belirtilen araştırma hedeflerine ulaşmak için, mevcut Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin hedeflerinin gözden geçirilerek gerekli düzenlemelerin yapılması,
- Ar-Ge Direktörlüğü'nün proje oluşturma, yönetme ve izleme faaliyetlerinin etkisini artırmak için bilgi sistemleri tarafından desteklenmesi,
- Teknopark/Teknokent kurulması,
- Öğretim üyesi başına düşen indeksli yayın (0,43), atıf ve ulusal/uluslararası proje sayısının düşük olması,
- Üniversitenin henüz bir patentinin olmaması.

## **5) Yönetim Sistemi**

### **Güçlü Yönler**

- Mütevelli Heyet ile Üniversite üst yönetiminin uyumlu çalışması,
- Mütevelli Heyetin akademik özerkliğe önem vermesi ve Üniversite kaynaklarını Üniversitenin kullanımına ayırması,
- Üniversitede nitelikli öğretim elemanlarının işe alınması ve işe alım süreçlerinde şeffaflığın sağlanması için her düzeyde atama ve yükseltme kriterlerinin bulunması ve öğretim elemanı alımlarının bölümlerden başlayan bir işe alım süreci ile akademik kriterler dikkate alınarak gerçekleştirilmesi,
- Rektör başta olmak üzere üst yönetimin enerjik, dinamik, değişime açık ve motivasyonu yüksek olması,
- Akademik ve idari personel ile öğrencilerin kurum aidiyet ve memnuniyet düzeylerinin yüksek olması,
- Üniversite üst yönetimin şeffaf ve öğrenci ile personel açısından kolaylıkla ulaşılabilir olması,
- Personelin karar alma süreçlerine katılması,
- İdari personel için kariyer planlamasının yapılması ve yetkinlik ve hedef bazlı performans yönetimi uygulamasına başlanmış olması,
- Üniversite bünyesinde farklı bölüm ve birimler ile Üniversite dışından katılımcılara açık seçmeli derslerin olması,
- Üniversitenin dış paydaşları (yerel yönetimler STK'lar, kamu kurum ve kuruluşları) ile olan güçlü iletişimi ve ikili/çoklu işbirlikleri (Komşuluk Hakkı Projesi gibi),
- Üniversitenin kurmuş olduğu çeşitli araştırma merkezleri vasıtasıyla topluma dış paydaşlar tarafından takdirle karşılanan, memnuniyet verici hizmetler sunması ve katkıda bulunması.

### **Geliştirmeye Açık Yönler**

- - Her kademedeki yönetimin kararlarını desteklemek üzere, veri ve bilgilerin olabildiğince bütünleşik bilgi sistemi aracılığıyla hem düzenli, hem de ihtiyaç temelli üretimini sağlayacak altyapının oluşturulması ve işletilmesi,

- Yönetimin karar süreçlerinin faydalı veri ve bilgi ile desteklenmesi için yayın analizi, anket çalışması gibi uzmanlık gerektiren konularda kurumsal altyapının oluşturulması ve ofis desteği sağlanması,
- Fakülte ve birimlerin kendi bütçelerinin olmaması,
- Yeni başlayan personele yönelik oryantasyon hizmetlerindeki yetersiz olması.

•