



Institutional Evaluation Programme
EUA Değerlendirme Raporu



KADIR HAS UNIVERSITY
KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ

August - 2008 - Ağustos

Alberto Amaral

Marian Dzinko

Maxwell Irvine

Terhi Nokkala

TABLE OF CONTENTS / İÇİNDEKİLER

Preface / Önsöz	2
1. Introduction / Giriş	4
1.1 The EUA Institutional Evaluation Programme	4
<i>EUA Kurumsal Değerlendirme Programı</i>	
1.2 Evaluation of the Kadir Has University	4
<i>Kadir Has Üniversitesi'nin Değerlendirilmesi</i>	
2. Key points about the audit visit / Denetim Raporunun Kilit Noktaları	8
3. General experience of the audit team / Denetim Ekibinin Genel İzlenimi	8
4. The University in its context / Üniversite'nin Şartları	10
5. The vision and the mission of KHU / KHÜ'nün Vizyonu ve Misyonu	14
6. Finances / Finans	14
7. Student Recruitment / Öğrenci Alımı	16
8. Research policy / Araştırma Politikası	18
9. Quality policy / Kalite Politikası	18
10. Strong points of KHU / KHÜ'nün Güçlü Yanları	20
11. Weak points of KHU / KHÜ'nün Zayıf Yanları	22
12. Recommendations / Öneriler	22
13. The KHU ethos and the capacity for change / KHÜ Etiği ve Değişim Kapasitesi	26
14. Envoi / Sonuç	28

Appendix: Interviews conducted by the EUA team during the visits

Ek: EUA Ekibi Tarafından Ziyaretler Sırasında Yürütülen Mülakatlar

PREFACE

Kadir Has University (KHU), since its establishment in 1997, contributes to the scientific endeavor by producing knowledge at universal scale, and by cultivating innovative thinking, social responsibility and productivity in its students. Kadir Has University places a heavy emphasis on change and progress in its vision. The rationale behind applying for the Institutional Evaluation Programme of the European University Association (EUA) in 2007 had been to seek the opinions of an independent institution on the University's efforts to improve its capacity for change.

The EUA team, composed of distinguished rectors of Europe's notable universities, evaluated the University's institutional quality control mechanisms and their utilization in strategic development. During the two visits at the Kadir Has University, the team met with the members of the Board of Directors, the Rector, Vice-Rectors, Deans, Directors, the self-evaluation team, academic faculty, students and other stakeholders. At the end of the process, the team expressed its commendation on the establishment of an effective institutional structure and quality processes, despite KHU's relatively short history. The team was particularly impressed by the students' and the academic and managerial personnel's strong loyalties to the University. At the end of the evaluation process, our confidence in carrying out our vision, to make KHU a research and education institution comparable to the world's best universities, has gotten stronger. I would like to thank the distinguished members of the EUA team, Prof. Alberta Amaral, Prof. Marian Dzinko, Prof. Maxwell Irvine, and Terhi Nokkola, for their constructive comments contributive to our advancement efforts. I would particularly like to thank the self-evaluation team, our students and all our stakeholders for their genuine and self-denying support for the evaluation process.

Prof. Dr. Yücel Yılmaz
Rector

ÖNSÖZ

1997 yılından bu yana, evrensel ölçekte bilgi üreterek bilim dünyasına katkıda bulunan, yenilikçi, sosyal sorumluluk sahibi, araştırmacı ve üretici bireyler yetiştiren Kadir Has Üniversitesi, değişim ve gelişim çabalarına hızla devam etmektedir. Bu bağlamda, 2007 yılında Avrupa Üniversiteler Birliğine, (EUA) Kurumsal Değerlendirme Programı (IEP) için resmi başvuruda bulunan Kadir Has Üniversitesi, değişim kapasitesini artırma çabalarında tarafsız bir kurum görüşünün elde edilmesini amaçlamıştır.

Avrupa'nın seçkin üniversitelerinin rektörlerinden oluşan EUA ekibi, kurumsal kalite izleme mekanizmaları ve bunların üniversitenin stratejik gelişiminde kullanımını değerlendirmiştir. Üniversitemize yaptıkları iki ziyaret boyunca ekip. KHÜ Mütevelli Heyeti Üyeleri, Rektör ve Rektör Yardımcıları, öz değerlendirme komitesi, dekanlar, yöneticiler, farklı fakültelerden öğrenci temsilcileri ile dış paydaşlarla görüşmelerde bulunmuştur. Sonuç olarak, Kadir Has Üniversitesi kısa geçmişine rağmen, inşa ettiği etkin kurumsal yapı ve süreçler ile, öğrenci ve mensuplarımızın üniversitelere çoskuyla sahiplenmesi, değerlendirme ekibince takdire değer bulunmuştur. Bu süreç sonunda, dünyadaki nitelikli üniversiteler ile eşdeğer bir eğitim ve araştırma kurumu olma vizyonumuzun gerçekleştirilebilirliğine olan inancımız güçlenmiştir. Üniversitemizin daha fazla gelişmesi ve ilerlemesi amacına katkı sağlayacak yapıcı görüşlerinden dolayı, EUA değerlendirme ekibi üyeleri Prof.Dr. Alberto Amaral, Prof.Dr. Marian Dzinko, Prof.Dr. Maxwell Irvine, ve Terhi Nokkola'ya teşekkür ederim. Ayrıca, değerlendirme sürecine özveriyle emek veren, başta öz değerlendirme komitesi olmak üzere, üniversitemizin tüm mensuplarına ve öğrencilerimize teşekkürü borç bilirim.

Prof. Dr. Yücel Yılmaz
Rektör

1. Introduction

1.1 The EUA Institutional Evaluation Programme

The Institutional Evaluation Programme is a service offered by the European University Association (EUA) to universities who wish to have an assessment by a team of academic experts of their degree quality assessment strategy and practices and thereby to strengthen their institutional status in the international world of higher education.

The institutional evaluation is undertaken from the perspective of ensuring understanding of the local and national higher education context and making recommendations to increase the effectiveness of internal quality arrangements. In this way, the evaluation is responsive to the university's needs, mission, culture and situation, and is future-oriented since it emphasises the development of the university. The institutional evaluation assesses the quality monitoring mechanisms and their use in the strategic development of the university. It does not judge the quality of teaching and learning nor that of research, nor does it rank or compare one university against another. Moreover, it has a positive and promotional orientation, in that it aims at helping to develop and improve the university's strategic and quality management rather than at passing judgements for accountability reasons.

Since 1993, the Programme has conducted over 230 evaluations in 39 countries, including several universities outside Europe. The IEP has also conducted a range of coordinated evaluations at a national or regional level.

1.2 Evaluation of the Kadir Has University

The review team wants to congratulate KHU on its decision to participate in the EUA institutional evaluation programme, which may offer a significant contribution to the new strategy that the university is developing. The team hopes that the final evaluation report will help the university by presenting an outside independent view on its challenges and on its efforts to sustain and improve quality.

The University puts high expectations on this international evaluation process, which is part of a general policy of evaluation of all its activities - both the university as a whole and its constituent faculties - by review panels with a strong international component. By asking EUA for an evaluation of the university, KHU wants an external opinion on a number of items including:

- ✓ The KHU strategy for shifting its emphasis from a mainly “teaching only” institution to a research-based university.

1. Giriş

1.1 EUA Kurumsal Değerlendirme Programı

Kurumsal Değerlendirme Programı, Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) tarafından kalite değerlendirme stratejilerinin ve uygulamalarının bir grup akademik uzman tarafından değerlendirilmesini ve böylelikle uluslararası yüksek eğitim camiasındaki kurumsal konumunu güçlendirmeyi amaçlayan üniversitelere sunulan bir hizmettir.

Kurumsal Değerlendirme, ulusal yüksek öğrenim koşullarını da dikkate alarak, üniversitenin kalite kontrol yöntemlerinin etkinliğini arttırmak amacıyla yapılır. Bu bakımdan, değerlendirme, üniversitenin ihtiyaçları, misyonu, kültürü ve konumu açısından üniversitenin çeşitli ihtiyaçlarına cevap verecek niteliktedir ve üniversitenin gelişimine yaptığı vurgu nedeniyle de geleceğe yöneliktir. Kurumsal Değerlendirme, kalite denetim mekanizmalarını ve bunların üniversitenin stratejik gelişimine yaptığı katkıyı belirler. Değerlendirmenin amacı, eğitim, öğretim ve araştırmanın kalitesini ölçmek ve üniversiteleri birbiriyle karşılaştırmak değildir. Ayrıca, değerlendirmenin amacının yargılamak olmaması ve üniversitenin stratejik ve kalite yönetimini geliştirmek ve ilerletmek olması bakımından pozitif ve destekleyicidir.

1993 yılından bu yana, Kurumsal Değerlendirme Programı 39 ülkede ve Avrupa dışındaki üniversitelerde dahil toplam 230 değerlendirme çalışması yürütmüştür. Kurumsal Değerlendirme Programı ayrıca ulusal ve bölgesel bir dizi bağlantılı değerlendirme yürütmüştür.

1.2 Kadir Has Üniversitesi'nin Değerlendirilmesi

Denetim ekibi öncelikle Kadir Has Üniversitesi'ni üniversitenin gelişme stratejilerinde önemli katkılar sağlayabilecek EUA kalite denetim programına katılma kararından dolayı tebrik eder. Ekip, nihai denetim raporunun üniversitenin başarıma iradesi ve gösterdiği çabalar hakkında dışarıdan ve bağımsız görüşler sunduğu için üniversitenin kalitesini artırmasında katkısı olacağını ummaktadır.

Üniversitenin, bu uluslararası değerlendirme işleminden önemli beklentileri vardır. Bu beklentiler, hem üniversitenin bir bütün olarak hem de üniversiteye bağlı tüm fakültelerdeki etkinliklerin değerlendirilmesinde uyguladığı genel stratejinin bir parçasıdır. KHÜ, EUA' dan üniversitenin kurumsal değerlendirmesinin yapılmasını isteyerek aşağıdaki konular hakkında değerlendirme istemiştir:

✓ KHÜ' nün eğitim ağırlıklı bir kurumdan araştırmaya yönelik bir üniversite olmaya yönelik bir strateji belirlemiş olması.

- ✓ The University's implementation of a quality-based change process that uses as main tools the permanent evaluation of all its activities and will introduce a performance-based system of salaries.
- ✓ The University's efforts to build a quality culture supported on high standards of education.
- ✓ The overall KHU strategy to limit enrolments of students as the main objective is increasing quality, not commercial success.

KHU is a legitimate foundation university due to its not for profit character. The university was jointly founded by the Kadir Has Educational Foundation and the Turkish Cardiology Foundation in 1997. The Educational Foundation was established with an extremely generous endowment of its founder, Kadir Has, one of the most well-known philanthropists in Turkey. In 2005, the Turkish Cardiology Foundation withdrew to create its own university and the associated units (Medicine, Nursing and Health Sciences) were transferred to that university. Today, KHU is solely supported by the Kadir Has Educational Foundation and comprises six Faculties (Arts and Sciences, Engineering, Economics and Administrative Sciences, Communication, Law and Fine Arts), two Vocational Schools (Social Sciences and Technical Sciences), two Graduate Schools (Social Sciences and Natural Sciences) and an English Preparatory School.

KHU wants to improve its standing among Turkish foundation universities, declaring its target is to become an internationally recognised university. To attain this objective KHU wants to increase the quality of its operations by concentrating efforts on developing its research activities while taking steps to increase the quality of teaching. At the same time KHU wants to keep a balance between excellence and cost, meaning that it does not intend to push the value of tuition fees to the values set by the most expensive private institutions.

For the EUA project, the Rector, Yücel Yılmaz, appointed a 13 member Commission - including the General Secretary, representatives from all Faculties, one representative from the Vocational schools, a student and a few other members - to write the self-evaluation report (SER) including also contributions from an enlarged number of people. The KHU intends for the SER to act as a guide in KHU realising its mission. Therefore, the drafting of the SER was clearly used as a tool to increase awareness for the need for change and build the mission of the university.

The review team hopes that this evaluation exercise will help towards the successful development of the strategic plan and focus the attention of all the other actors of KHU on the need for change, for improvement, for quality management.

The review team wants to present their warmest thanks to Professor Enar Tunç and Sibel Küseyrioğlu who were very helpful in organising the preliminary and the final visits and in making available all the information asked for by the review team.

✓ Üniversite, tüm etkinliklerinin sürekli değerlendirilmesinde ana araç olarak kaliteye bağlı değişim stratejisini uygulamaktadır. Buna bağlı olarak ta yakında performansa bağlı bir maaş zammı sistemini uygulamaya geçecek olması.

✓ Üniversitenin yüksek kalitede eğitimle desteklenen kaliteli bir kültür ortamı oluşturma çabası.

✓ KHÜ' nün ana amacı üniversitenin kalitesini artırmak olduğu için, üniversiteye alınan öğrenci sayısını kısıtlamakla ticari bir edinimi gözetmemiş olması.

KHÜ kar amacı gütmeyen bir vakıf üniversitesidir, Kadir Has Eğitim Vakfı ve Türk Kardiyoloji Vakfı tarafından 1997 yılında kurulmuştur. Eğitim Vakfı, Türkiye'nin en hayırsever kişilerinden olan Kadir Has'ın büyük desteği sayesinde kurulmuştur. 2005 yılında, Türk Kardiyoloji Vakfı kendine ait olan bölümlerden oluşan (Tıp, Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri) ayrı bir üniversite kurmak için ortaklıktan ayrılmıştır. KHÜ bugün, sadece Kadir Has Eğitim Vakfı tarafından desteklenmektedir ve altı fakülte (Sanat ve Bilim, Mühendislik, Ekonomi, İdari Bilimleri, İletişim, Hukuk ve Güzel Sanatlar), iki Meslek Yüksek Okulu (Sosyal Bilimler ve Teknik Bilimler), iki enstitü (Sosyal Bilimler ve Fen Bilimleri Enstitüsü) ve bir İngilizce Hazırlık okulundan oluşmaktadır.

KHÜ, Türkiye'deki diğer vakıf üniversitelerinden daha kaliteli olmayı ve uluslararası platformda tanınmayı kendine hedef edinmiştir. Bu amaca ulaşmak için bir yandan eğitim kalitesini yükseltmek için adımlar atarken bir yandan da araştırma alanındaki faaliyetlerini artırmıştır. KHÜ ayrıca mükemmeliyet ile okul ücreti bağlamındaki dengeyi oturtmak istemektedir, bu da okul ücretlerinin en pahalı özel kurumların ücretleri gibi yüksek olmak gibi bir zorunluluğu olmaması demektir.

EUA projesi için Rektör Yücel Yılmaz, 13 üyeli bir kurul oluşturmuştur. Genel sekreter, fakülte temsilcileri, meslek yüksek okullarını temsilen bir kişi, bir öğrenci ve birkaç başka üyeden oluşan bu kuruldan, diğer bazı kişilerin de fikirleri ve eleştirilerini alarak bir Özdeğerlendirme Raporu hazırlanmasını istemiştir. KHÜ, Özdeğerlendirme Raporu'nun üniversitenin amaçlarına ulaşmakta kullanacağı bir rehber görevi üstlenmesini amaçlamaktadır. Özdeğerlendirme Raporu'nun hazırlanması üniversitenin değişim ve misyonunun geliştirilmesi ihtiyacı için oluşması gerekli olan farkındalığın artırılması amacıyla bir araç olarak kullanılmıştır.

Denetim ekibi, bu denetim deneyiminin stratejik planın geliştirilmesinde ve kalite yönetiminin sağlanmasında yararlı olacağını ummaktadır.

Denetim ekibi, denetim öncesinde ve denetim sırasındaki yardımlarından dolayı Profesör Enar Tunç'a ve Sibel Kuseyrioğlu'na en içten teşekkürlerini sunar.

The review team is grateful for the hospitality of KHU and for the very friendly environment that the rector and his team were able to create.

2. Key points about the review team's visit

The review team's visit is neither an assessment nor an accreditation. The review team's task is to evaluate the mechanisms that the KHU has set in place for quality assurance and development capability, and aims to offer the institution an outside independent view that will help the institution to negotiate its change process successfully.

The reviewers' comments are based only on a self-evaluation report, a short preliminary visit, and on a two and half-day visit. The Turkish higher education system is very different from the team members' own national systems and its structure is rather complex, so that team can form only a very broad impression and therefore the comments will be confined to major issues, not details.

3. General experience of the review team

The KHU Self-evaluation report (SER) is well structured and documented, providing a critical self-reflection with a clear analysis of strengths and weaknesses. The fact that the University is private and used to a more business-like type of management, which includes the setting-up of five year development plans and the approval of strategic planning, may have contributed to the style of the SER. The strengths and weaknesses of the institution are clearly presented and the SER is quite candid when commenting on the less traditional aspects of its governance characteristics.

The document follows closely the structure proposed in the EUA guidelines and includes chapters on quality management and strategic management. The SER is completed by a series of appendices containing data that give a good perspective of the institution and of its main characteristics. The review team, after the two visits to the institution, recognised that it was evident that the SER had been widely discussed throughout the KHU and could become an important document in shaping the future development of the university.

The document prepared in answer to the review team's demand for additional written information completes the SER and contains all the additional elements necessary for a good understanding of the university's scientific productivity, its financial situation, the composition of the academic staff as well as additional elements on strategic planning.

The Preliminary and the Final Visits of the EUA team at KHU were very well organised and the programme of the visits included all required meetings with a wide range of University stakeholders. The team had a good impression of the buildings at the

Denetim ekibi, KHÜ' nün misafirperverliğine ve Rektör ve ekibinin oluşturduğu sıcak ortama minnettardır.

2. Denetim Ziyaretinin Kilit Noktaları

Denetim ekibinin ziyareti ne eksikleri eleştirme ne de teftiş yapmayı amaçlamaktadır. Ekibin amacı, KHÜ' nün kalitesini güvenceye alan ve geliştirme için belirlediği kistasları değerlendirmek ve üniversitenin değişim sürecini dışarıdan bir gözle görmesine yardımcı olmaktır.

Denetimcilerin yorumları sadece özdeğerlendirme raporlarına, denetim öncesindeki kısa ziyaret sürecine ve iki buçuk günlük denetim ziyaretine dayanmaktadır. Türk yüksek eğitim sistemi denetimcilerin kendi ülkelerindeki eğitim sistemlerinden çok farklı ve kompleks olduğundan, detaylardan ziyade ana konularda yoğunlaşmıştır.

3. Denetim Ekibinin Genel İzlenimi

KHÜ özdeğerlendirme raporu iyi bir şekilde yapılandırılmış ve belgelenmiştir, okulun güçlü ve zayıf olduğu noktaları açık bir şekilde ifade etmektedir. Raporunun stiline belirlenmesinde Üniversite'nin özel Üniversite olması, beş yıllık gelişim planını ve stratejik planlamayı onaylayan daha ticari bir yaklaşımla yönetilmeye alışkın olması da katkıda bulunmuştur. Özdeğerlendirme raporunda kurumun güçlü ve zayıf noktaları açık bir şekilde belirtilmiş, geleneksel yönetimden farklı olan yönler tarafsız bir şekilde ele alınmıştır.

Bu belgede, kalite yönetimi ve stratejik yönetim hakkında bölümler içeren EUA tarafından önerilmiş noktalara titizlikle değinilmiştir. Özdeğerlendirme raporu kurum hakkında kapsamlı bilgiler vermektedir. Denetim ekibi, okula yaptığı ziyaretinde üniversitenin geleceğinde etkili olacak özdeğerlendirme raporunun üniversite genelinde yaygın bir şekilde tartışılarak oluşturulmuş olduğunu saptamıştır.

Denetim ekibi, istenilen ilk grup belgelere ek olarak, üniversiteden bilimsel üretkenliğini, finansal durumunu, akademik personelini ve stratejik planlamasını daha iyi değerlendirmek için ek belgeler de talep etmiştir ve bu belgeler özdeğerlendirme raporuna eklenmiştir.

EUA ekibinin KHÜ' ye düzenlediği ilk ve son ziyaretler çok iyi bir şekilde organize edilmiş, programlandığı şekilde Üniversite'nin tüm gruplarıyla görüşmeler yapılmıştır. Ekip, Üniversite'nin İstanbul'un merkezindeki eski bir tütün fabrikası olan ve Haliç manzaralı Cibali ana kampüsü hakkında iyi bir izlenim edinmiştir. Yeni binalar da Kadir Has Eğitim Vakfı tarafından inşa

main university campus at Cibali, which occupies an old tobacco factory in downtown Istanbul, with an impressive view over the Golden Horn. The renovated buildings are a tribute to the care with which the Kadir Has Educational Foundation runs its operations and is a clear sign of its concern with quality. This allows the university to offer its staff and students a very good work environment and is an additional attraction for recruiting staff and students.

The atmosphere of the visits was good; the university staff was quite open and frank in discussing and expressing their views on the issues raised by the review team. The university was always ready to offer any additional information required by the review team and were quite flexible in organising the visits to satisfy the requirements of the review team completely. Whenever necessary, adequate translation was provided.

The team interviewed a number of students from different Faculties and this offered the team the opportunity for lively debates. The students were very helpful and expressed their views in an open-minded but responsible way, showing, in general, a good appreciation of KHU and of their professors. their command of English was generally good.

4. The University in its Context

Founded in 1997, KHU is one of a growing number of the so-called "Foundation universities" in Turkey. The university has a rather small number of students (about 3,300 students enrolled in its six faculties which offer 1st cycle Bologna-type programmes, and some 546 students enrolled in post-graduate studies - almost exclusively at Masters programmes - and about 1,100 in the two Vocational schools which corresponds to a total enrolment just below 5,000. The KHU does not plan to increase significantly its enrolments in the faculties in the near future.

Although a private institution, the KHU operates under the same legal framework as the other Turkish universities. All Turkish universities, both state and private/foundation universities, are subject to the same law and regulations, which means that all state and private universities are equal regarding their legal status and regulations. It also means that its operations are under the supervision of the Higher Education Council (YÖK) which strongly conditions the freedom of the institution to offer new study programmes, to choose its new students and to promote the academic staff. This somewhat limits the capacity of the institution to manoeuvre and to support the organisational changes needed to increase its competitiveness on national and international levels. Particularly onerous are the strict rules on initiating PhD programmes.

However, the legal limits to KHU's operation are not as strict as those governing public universities. In particular, KHU is free to set the level of the salaries of their staffs - which allows the institution to attract good quality scholars from the main public universities

edilmiştir ve üniversitenin kaliteyi artırmak için gösterdiği ilginin açık bir göstergesidir. Böylece, Üniversite çalışanlarına ve öğrencilerine iyi bir çalışma ortamı sunmaktadır. Kampus iyi elemanlar ve öğrencileri sağlayabilmek için çekici niteliktedir.

Ziyaret iyi bir ortamda gerçekleşmiştir. Üniversite çalışanları belirlenen konuları ekibe gayet açık bir şekilde ifade etmiş ve rahatlıkla tartışmıştır. Üniversite, ekip tarafından sonradan talep edilen her türlü bilgiyi ve veriyi sağlamada da her zaman hazır olmuştur. Her gerektiğinde tercüman sağlanmıştır.

Ekip, değişik fakültelerden öğrencilerle söyleşi yapmış bu onların canlı görüşmeler yapmasına fırsat oluşturmuştur. Öğrenciler, sorulara açık fikirlilikle ve sorumluluk bilinciyle cevaplar vermişlerdir, genel olarak KHÜ'den ve profesörlerinden memnuniyetle bahsetmişlerdir, İngilizceleri genel olarak iyidir.

4. Üniversite'nin Şartları

1997'de kurulan KHÜ, Türkiye'deki sayıları giderek artan "Vakaf Üniversiteleri"nden birisidir. Üniversite'nin toplam öğrenci sayısı az sayılabilir. 1.tip Bolonya tarzında eğitim veren altı fakültede yaklaşık 3300 öğrenci, yüksek lisans eğitimi alan 546 öğrenci, iki meslek okulunda eğitim gören toplam 1100 öğrenci vardır, bu da toplamda 5000 öğrencinin altındadır. KHÜ'nün öğrenci sayısını yakın bir gelecekte artırma planı yoktur.

Özel bir kuruluş olmasına rağmen, KHÜ diğer Türk üniversiteleriyle aynı yasal sistemi kullanmaktadır. Türkiye'deki üniversiteler, devlet ya da özel/vakaf üniversiteleri olarak ayrılırlar bile hepsi aynı kanun ve kurallara uymak zorundadırlar. Bu da tüm kararların YÖK'ün gözetiminde yapıldığı anlamına gelir, bu yüzden üniversiteler yeni programlar önerme kendi öğrencilerini seçme ve akademik personelini oluşturmada özgür değildir. YÖK'ün bu katı kurallarına uymak zorunda olmak, kurumun ilerleme kapasitesini düşürmekte, yurt içinde ve uluslararası platformda rekabet ortamından uzak kalmasına neden olmaktadır. Özellikle doktora programlarının kabulü, bazı katı kuralları yerine getirmeye bağlanmıştır.

Fakat bu kuralların uygulanmasında bazı yasal sınırlandırmalar devlet üniversitelerinde olduğu kadar katı değildir. Örneğin, KHÜ akademik personelin maaşlarını kendi belirleyebilmektedir, bu da devlet okullarından kaliteli öğretim elemanlarının alınmasında katkı sağlamaktadır. Üniversite alacağı öğrenci sayısına kendisi karar vermekte ve öğrencilerin vereceği okul ücretini belirleyebilmektedir. Yine de işe alınma ve iş tanımlamaları Türk Yüksek Eğitim Kanunu tarafından belirlenmektedir ve bu kanuna göre özel kuruluşlar öğrencilerinin %15'ine burs vermektedir.

- and to determine its student enrolment quota and the level of tuition fees. However, the employment and job descriptions of academic staff are regulated by the Turkish Higher Education Law that also determines that private institutions must allocate scholarships to at least 15% of all enrolled students.

The most important governance body of the University is its Board of Trustees, composed of nine members appointed by the Kadir Has Educational Foundation which, at the moment, includes two sons of the late founder and four former rectors of Turkish universities. The Board of Trustees meets at least once a month, appoints the Rector (however the rector must be approved by the YÖK) and effectively controls all the major decisions of KHU. The activity of the Board of Trustees goes well beyond the traditional functions of defining the major orientations and overall development lines of KHU such as the annual budget, annual activity plans and medium and long-term strategic plans. Indeed, the Board of Trustees extends its activity to the daily functioning of the institution, including the appointment of the academic staff and all the major decisions of all the other governance bodies of KHU. The Board of Trustees has responsibility for discussing, finalising, approving or rejecting all major decisions brought-up in the university board/senate (SER page 12) and “the Board of Trustees is the ultimate decision maker on several major issues such as the appointment of the rector, selection and promotion of academic and administrative staff, the determination of student quotas, the development of performance criteria, funding of proposals, etc.” (SER page 13) and “the Board of Trustees may also recommend some potential names to the faculties to be considered as nominees” (SER page 12).

The University Executive Board is presided over by the Rector, and includes the deans of the six Faculties and two professors elected by the Senate. The Executive Board meets once a week and is in charge of the daily running of the University. However, the final word is always the responsibility of the Board of Trustees.

The Senate is presided over by the rector and is composed of the 2 vice-rectors (they are appointed by the rector), the Deans of the six Faculties, the Directors of the two Vocational Schools and of the two Graduate Institutes and of six elected senators. The Senate is the academic council responsible for academic affairs such as programmes and curricula.

The governance and management structure of the KHU is very heavily centralised. The Deans/directors/heads of department have no budget of their own. The decision process is “formal and hierarchic”. Deans must address their demands to the central administration and “once the rector and/or the Board of Trustees are 'convinced' the process is expedited” (SER page 12).

Kadir Has Mütevelli Heyetinin çalışmaları, Mütevelli Heyetlerinin alışlagelmiş işlevlerinden olan Üniversitenin ana yönetimini ve genel gelişme hatlarını tanımlayan; yıllık bütçe oluşturma orta ve uzun vadeli stratejik planlar yapma gibi işlemlerinden çok öteye geçmektedir. Gerçekten de Mütevelli Heyeti işlemlerini, kurumun gündelik işlemlerini kapsayan akademik kadro tayinlerini ve Kadir Has Üniversitesinin yönetim bünyesindeki diğer ana kararları da kapsayacak kadar genişletmektedir. Mütevelli Heyeti, Üniversite senatosunun/yönetim kadrosunu oluşturduğu tüm ana kararların tartışılmasından, sonuçlandırılmasına, onaylanma veya reddedilmesine kadar tüm sorumluluğu üstlenmektedir (Özdeğerlendirme raporu sf.12) ve "Mütevelli Heyeti rektörün atanması, akademik ve yönetim kadrolarının seçilme ve yükseltilmesi, öğrenci kadrolarının tespiti, performans kriterlerinin geliştirilmesi, proje önerilerinin parasal desteklenmesi gibi pek çok ana konuda son karar vericidir" (özdeğerlendirme raporu sf.13) ve "Mütevelli Heyeti hatta potansiyel bazı isimleri fakültelere hoca adayı olarak da önerilebilmektedir". (Özdeğerlendirme raporu sf.12)

Üniversite Yönetim Kurulu, rektör tarafından yönetilir ve altı fakültenin dekanlarından ve Senato tarafından belirlenmiş iki profesörden oluşur. Yönetim Kurulu haftada bir toplantı yapar ve Üniversite'nin günlük işleyişinden sorumludur. Fakat son söz her zaman için Mütevelli Heyetinin sorumluluğundadır.

Senato, rektör tarafından yönetilir ve iki rektör yardımcısı (rektör yardımcıları rektör tarafından seçilir), altı fakültenin dekanlarından, meslek okulları başkanlarından ve iki yüksek lisans bölümü başkanından ve seçilmiş altı senatörden oluşur. Senato, ders programları gibi akademik işlerin yürütülmesinden sorumludur.

KHÜ' nün yönetim ve işleyiş yapısı çoğunlukla merkeziyetçidir. Dekanlar /Müdürler /Bölüm Başkanlarının kendi bütçeleri yoktur. Karar oluşturma işlemi "resmi ve hiyerarşik" bir yolla sağlanmaktadır. Dekanlar isteklerini merkezi idareye iletmekte ve rektör ve/veya Mütevelli Heyetinin uygunuyla yürürlüğe sokulmaktadır. (Özdeğerlendirme Raporu sf. 12).

Aynı yapı, akademik birimlerde de düzensel ve işlevsel nedenler ile aynı şekilde, yürütülebilmektedir. Yani; Fakülte Yönetim Kurulu ve Fakülte Kurulu'ndan geçirilerek işleme konulmaktadır. Bu kurullar da kararlarını Üniversite Yönetim Kurulu ve Senato'nun onayına sunmaktadır. (Özdeğerlendirme raporu sf. 12)

This structure is replicated in the academic units, with Faculty Executive Boards and Faculty Boards existing for “tactical and operational reasons. These boards are required to submit their decisions to the University Executive Board and Senate for approval” (SER page 12). This top-down, heavily centralised governance and management structure so far has been capable of running the university efficiently due to the relatively small size of KHU.

5. The vision and the mission of KHU

The vision of KHU is “to be a university that competes on the international level on the areas in which it focuses, a pioneer on the national level, a highly appreciated and innovative university that serves as a guiding force, with all its stakeholders united” (SER page 8).

The main points of KHU's mission include the provision of modern education and research in line with international standards, the contribution to innovative developments in international research and education, the contribution to the students' personal and social development and the development of collaboration with all stakeholders (SER page 8).

The development of KHU has followed five year plans, the first one (1997-2001) being dedicated to the initial implementation of the fundamental infrastructures, the second one (2002-2006) being dedicated to the formulation of guidelines for growth in terms of capacity. For the third period (2007-2011) the KHU plans to change its emphasis from a mainly teaching-only institution to a research-led institution, while increasing the quality of teaching and containing total enrolments in the faculties at their present level.

6. Finances

As a private institution, KHU does not receive public money and it is not restricted by the rules set for public universities. The last paragraph of Article 130 of the Constitution states that government institution(s) shall have jurisdiction over the academic affairs and the procurement of faculty members but do not have jurisdiction over financial and administrative matters for all HEIs established by Foundations.

The Kadir Has Educational Foundation has made very substantial investments to provide KHU with a very good infrastructure which includes the main Cibali campus in down-town Istanbul, the Bahçelievler campus where the English preparatory school is located and Selimpaşa campus, near the Marmara Sea that hosts the two Vocational schools.

Bu yukarıdan aşağı doğru, merkezi yönetim sisteminin Üniversite'de şimdiye kadar uygulanabilir olmasının nedeni KHÜ' nün küçük bir üniversite olmasıdır.

5. KHÜ' nün Vizyonu ve Misyonu

KHÜ' nün vizyonu "Odaklandığı alanlarda uluslararası platformda diğer üniversitelerle rekabet içinde, Türkiye çapında bir numara, bir rehber görevi görebilecek, yenilikçi, takdir edilen bir üniversite olmaktır." (Özdeğerlendirme raporu sf. 8)

KHÜ' nün misyonunun ana noktaları modern bir eğitim sisteminin ve uluslararası standartlarda araştırma ortamının sağlanması, öğrencilerin bireysel ve sosyal gelişimine katkıda bulunmak ve tüm ortaklarla işbirliği oluşturmaktır.

KHÜ' nün gelişimi, beşer yıllık programları izlemiştir, ilk dönem (1997-2001) altyapının temellerinin atılmasına adanmıştır, ikinci dönemde (2002-2006) kapasite dikkate alınarak gelişme için gerekli adımlar belirlenmiştir. Üçüncü dönemde ise (2007-2011) Üniversite, eğitim kalitesini artırırken bir yandan araştırma odaklı bir kurum olma kararı almıştır.

6. Finans

Özel bir kuruluş olarak KHÜ, devletten yardım almamaktadır ve devlet üniversitesindeki kurullarla kısıtlanmamıştır. Vakıflar tarafından kurulan Yüksek Eğitim Kurumları için Anayasa'nın 130. maddesine göre, devlet kurumlarının akademik işlerde ve fakülte üyelerinin atanmasında yargı hakkı vardır, fakat finansal ve idari işlerde yargı hakkı yoktur.

Kadir Has Eğitim Vakfı, KHÜ'ye iyi bir altyapı sağlamak için çok önemli yatırımlarda bulunmuştur. Bu altyapı İstanbul'un merkezinde yer alan Cibali kampüsünü, İngilizce hazırlık okulunun bulunduğu Bahçelievler kampüsünü ve meslek okullarının yer aldığı Marmara Denizi'nin kenarındaki Selimpaşa kampüsünü içerir.

At present the most substantial component of KHU budget comes from student fees with a contribution of the Foundation (around 10%) and diverse extra funding coming mainly from interest revenues and investment funds (8%).

The KHU seems to be in a sound financial position and does not have plans to increase the level of tuition fees nor to expand significantly student enrolments in the faculties. The budget has increased some 22% from 2007 to 2008.

As the KHU is about to complete its building programme it is expected that some of the available resources will become free to support an increasing expenditure dedicated to research thus contributing to fulfil one of the KIIU objectives for the next five year period, that of progressively becoming a more research-led university.

7. Student recruitment

The KHU recruits two very different kinds of students: those with a scholarship are in general of quite high quality while those paying full tuition fees are in a lower 'OSS' ranking. Some of our respondents even recognised that on average the quality of KHU students was lower than at public universities. However, so far there are apparently no recruitment problems as on average the KHU gets 25 applications for each available place, although this is not the general case for foundation universities. This trend it is not likely to change in the foreseeable future as every year there are around 1.5 million candidates competing for less than 400,000 available places.

An analysis of enrolments shows that, despite the low number of places offered in each study programme, the less able applicants in the 'OSS' examination are not very good and recent changes in the system have made the situation worse.

Some interviewed students were well aware of the fact that there are basically two groups of students with different capabilities and they even complained that the level of teaching was not as high as it could be because of the presence of lower quality students. This is a problem that KHU needs to address by combining strategies to increase the quality of student recruitment with remedial activities for students with learning problems.

An analysis of the data provided in the SER shows there is a significant number of study programmes where the average grades obtained by students are below the threshold value of 2.

The interviewed students were in general quite pleased with the KHU, the quality of the academic staff and the general environment provided by the university. Their major complaints were addressed at the quality of university restaurants, a problem that apparently has been solved, and the lack of free-time activities in the Cibali campus.

Şu anda KHÜ' nün bütçesinin en önemli kısmı öğrencilerin verdiği okul ücretlerinden oluşmaktadır, bütçenin yaklaşık %10'u Vakıf tarafından, %8'i de çeşitli yatırım fonlarından oluşur.

KHÜ'nün finansal konumu memnuniyet verici görünmektedir; harçları yükseltme ya da öğrenci sayısını artırma planı yoktur. 2007 yılına göre 2008 yılında bütçe %22 artmıştır.

Bina yapımı programını da bitirme aşamasında olduğundan bu alan için kullanılmış olan kaynaklar da serbestleşeceğinden gelecekte araştırma alanına kaydırılabilecektir. Böylece KHÜ' nün önümüzdeki beş yıl için planlamış olduğu araştırma bazlı üniversite olma projesi maddi olarak desteklenebilecektir.

7. Öğrenci Alımı

KHÜ'de birbirinden iki farklı tip öğrenci profili vardır. Birincisi burs almaya hak kazanmış çok başarılı öğrenciler, ikinci grup ise ÖSS'den düşük puan almış, paralı olarak okuyan öğrencilerdir. Sorularımıza cevap verenlerden bazıları KHÜ genel öğrenci profilinin devlet üniversitelerindekinden daha düşük olduğunu kabul etmiştir. Bununla birlikte KHÜ öğrenci çekme konusunda sorun yaşamamıştır. Her bölüm için yaklaşık 25 kişi alınmaktadır, ki bu vakıf üniversiteleri için alışılmış bir durum değildir. Bu durum yakın gelecekte değişecek gibi gözükmemektedir, çünkü 1.5 milyondan fazla kişi, yaklaşık 400.000 kişilik kontenjan için rekabet etmektedir.

Giriş sınavları üzerine yapılan bir analiz, bölümler için öğrenci sayısı düşük olsa da, ÖSS'den düşük puan alan öğrencilerin profili gerçekten iyi olmadığı ve sistemdeki değişikliklerin durumu daha da kötü bir duruma soktuğunu saptamıştır.

Konuştuğumuz öğrencilerden bazıları okulda farklı kapasitelere sahip iki grup öğrenci profili olduğunu açık bir şekilde kabul etmekte ve hatta eğitim seviyesinin düşük kapasiteli öğrencilerden dolayı olması gerekenden düşük olduğundan şikâyet etmektedirler. KHÜ bir takım stratejiler üreterek öğrenci alımındaki kaliteyi yükseltmek ve öğrenme zorluğu çeken öğrenciler için de çözümler önererek bu problemi çözmelidir.

Özdeğerlendirme raporundaki analizlerden bir tanesinde birçok bölümdeki öğrencilerin not ortalamasının 2'nin altında olduğu görülmüştür.

Görüşme yapılan öğrenciler KHÜ'den, akademik personelden ve üniversitenin kendilerine sağladığı ortamdan genelde oldukça memnun olduklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler en sık, Cibali kampüsünde boş vakitlerini geçirebilecekleri aktivite merkezlerinin olmamasından ve üniversite restoranından şikâyet etmiştir, ancak restoran ile ilgili sorun çözülmüştür.

8. Research policy

In the ongoing five year plan KHU intends to shift its initial emphasis as a “teaching-only” institution into a more research based institution. The first goal of KHU's strategic Plan “underlines the university's commitment to research at the highest international level and clarifies the areas that are to be prioritised” (SER page 8).

However, while in the case of the other four major goals defined in the strategic plan there are well defined “performance criteria” and “targets”, no such instruments are available for research, probably because the implementation of the research policy is still in an embryonic state. It was also rather surprising to find the statement “research areas are flexible, that is, faculty have been encouraged to focus on the fields they wish” (SER page 16).

When KHU hires new academic staff, even if for isolated basic disciplines, it should look for productive scholars in areas that in the future may be useful for integrating multidisciplinary research teams in those areas that will become priorities for KHU. In particular, when KHU decides to hire new top scientists it must make sure that they fit into the research profile of the university instead of remaining isolated pillars of wisdom. Therefore there is good reason to recommend that KHU urgently needs to define its research strategy.

9. Quality policy

The KHU has a well-developed quality policy supported by a number of activities such as:

- ✓ The Academic Evaluation and Quality Improvement Committee (ADEK) presided by a vice-rector and in charge of evaluating whether the educational goals defined in the KHU Strategic Plan have been, or are in the process of being, met (SER page 20).
- ✓ A questionnaire was implemented to collect data to measure the performance targets stated in the Strategic Plan.
- ✓ The KHU uses course evaluation questionnaires to be answered by its students at the end of each term.
- ✓ An exit questionnaire is filled every year by all students completing their degrees.
- ✓ The KHU has implemented an annual staff satisfaction questionnaire.
- ✓ The KHU promotes comprehensive public opinion surveys.
- ✓ The KHU carries out periodic performance evaluation of all academic and administrative staff with possible consequences on the renewal of annual contracts.

8. Araştırma Politikası

Önümüzdeki beş senelik planda KHÜ, öğretim odaklı eğitim sisteminden, araştırma bazlı bir birim olma yönüne kaydırmayı amaçlamaktadır. KHÜ' nün stratejik planının ilk hedefinde "üniversitenin uluslararası en yüksek seviyede araştırma okulu olma niyetinin altı çizilmiş ve araştırmada öncelik gösterilecek alanlar belirtilmiştir." (Özdeğerlendirme Raporu sf. 8)

Stratejik planda belirlenen diğer dört ana hedefin içinde "performans kriteri" ve "hedefler" belirlenmiş olsa da, henüz araştırma için kullanıma hazır araçlar bulunmamaktadır, ancak bunun nedeni araştırma politikasının henüz çok yeni olmasıdır. Ayrıca "araştırma alanları değişken olabilir, fakülteler istedikleri alanda araştırma yapabilirler" şeklindeki açıklama da şaşırtıcıdır. (Özdeğerlendirme raporu sf.16)

KHÜ bağımsız ve temel disiplinler için bile yeni akademik personel aldığıında, gelecekte yapılacak disiplinlerarası araştırmalarda tümüne katkıda bulunacak özelliklere sahip olmasına dikkat etmelidir. Özellikle üstün bilim adamlarını almaya karar vermede bunların kopuk alanlarda yükselen bilge insanlar olma yerine, üniversitenin genel araştırma profiline uygun olmalarına önem vermelidir. Bu yüzden KHÜ' nün araştırma politikasını bir an önce belirlemesi önerilmektedir

9. Kalite Politikası

KHÜ' nün iyi bir kalite geliştirme politikası vardır. Bu politika şu etkinliklerle desteklenmektedir:

- ✓ Akademik Değerlendirme ve Kalite Artırma Kurulu (ADEK); rektör yardımcısı tarafından yönetilmekte ve KHÜ stratejik planında kararlaştırılan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını denetlenmektedir. (Özdeğerlendirme Raporu sf. 20).
- ✓ Stratejik planda belirtilen şekilde performans hedeflerini değerlendirmek amacıyla veri toplanması için anket yapılmıştır.
- ✓ KHÜ, her dönemin sonunda, öğrencilerden dersler hakkındaki görüşlerini öğrenmek için anket düzenlemektedir.
- ✓ Mezun olan öğrencilere her yıl ayrı mezuniyet anketi yapılmaktadır
- ✓ KHÜ idari personeline her yıl memnuniyet anketi yapmaktadır..
- ✓ KHÜ, kamunun üniversite hakkındaki görüşlerini öğrenmek için anketler yapılmaktadır.
- ✓ KHÜ senelik kontratların yenilenmesi aşamasında periyodik olarak, akademik ve idari personeli için performans değerlendirmesi yapmaktadır.
- ✓ Mütevelli Heyeti performans bazlı maaş sistemine geçmeye karar vermiştir.

- ✓ The Board of Trustees has just decided to implement a system of performance-based salaries.
- ✓ There has been a systematic International Review of all study programmes offered by the KHU faculties.

However, KHU needs to analyse carefully its quality processes that need to be consolidated into a consistent and lean set of procedures that will make its quality system efficient and effective while avoiding overburdening the life of the academic and administrative staff that sooner or later will result in institutional quality fatigue.

10.Strong points of KHU

Actual strengths

- ✓ Future-oriented and committed Board of Trustees.
- ✓ Clear decision to work towards a research oriented university.
- ✓ Skilled management (rector, vice-rector and deans).
- ✓ Attractive and central location in Istanbul is a marketing point both in attracting students and staff.
- ✓ Well maintained and well equipped premises in Cibali campus.
- ✓ Some very attractive programmes especially in the Faculty of Communication.
- ✓ Good working conditions and social security are marketing points in recruiting staff.
- ✓ Both students and staff seem to be quite satisfied with the working conditions offered by KHU which is a very important asset.
- ✓ Implementation of Black Board technology.
- ✓ Good age balance and balance between experienced and new staff.
- ✓ English language teaching is a marketing point both in attracting Turkish and foreign students.
- ✓ Good collaboration with industry in some fields, e.g. in communication technologies.

Potential strengths

- ✓ Growing reputation increases potential for successful student recruitment.
- ✓ Academic appointments result in successful PhD programmes, which increase research activities in the future.

✓ KHÜ fakültelerinde uygulanan eğitim programların tümü Uluslararası değerlendirme sisteminden geçirilmektedir.

Yine de KHÜ kalite işlemlerinin düzenli ve tertipli olarak sürdürülmesi için dikkatlice analiz edilmesinde yarar vardır. Böylece kalite sisteminin daha verimli ve tutarlı olması sağlanabilir ve akademik ve idari personelin sırtındaki yük azaltılabilir, aksi taktirde er veya geç kurumsal bir kalite zorlanması yaşanabilir.

10. KHÜ' nün Güçlü Yanları

Mevcut güçlü yanlar

- ✓ Geleceğe yönelmiş ve kararlı bir Mütevelli Heyeti.
- ✓ Araştırma üniversitesi olma yolunda kesin kararlılık.
- ✓ Yetenekli yönetim (rektör, rektör yardımcıları ve dekanlar).
- ✓ İstanbul'un hem öğrenciler hem de öğretim kadrosu için çekici olan bir semtinde bulunmak.
- ✓ Cibali kampüsünün iyi donanımlı ve bakımlı olması.
- ✓ İyi personel alınmasına katkısı olan iyi maaş ve sigorta sisteminin varlığı.
- ✓ Çok çekici bazı bölümlerin bulunması (Özellikle İletişim Fakültesinde)
- ✓ İyi çalışma koşulları ve sosyal sigortanın olmasının yeni eleman alınmasında çekici bir unsur olması.
- ✓ Black Board teknolojisinin uygulanması.
- ✓ Yaş dağılımında; deneyimli ve yeni eleman sayıları arasında iyi bir dengenin varlığı.
- ✓ İngilizce eğitim verilmesi, hem Türkiye hem de yurtdışında, öğrencilerimize de iyi bir pazarlama imkânı sağlaması.
- ✓ Bazı alanlarda, örneğin iletişim teknolojisinde ve sanayiyle iyi bir işbirliğinin sağlanmış olması.

Potansiyel güçlü yanlar

- ✓ Üniversite hakkında giderek artan olumlu kanı, başarılı öğrencilerin KHÜ'ye çekilmesini arttıracaktır.
- ✓ Okula alınacak öğretim elemanları başarılı doktora programlarının düzenlenmesinde faydalı olabilir ki, bu da ilerideki araştırma faaliyetlerinin artmasını sağlayacaktır.

- ✓ Favouring international experience in recruiting increases quality of research and teaching.
- ✓ The availability of seed funding for research.
- ✓ The Technopark provides a possibility for further collaboration with industry and thus growth of research opportunities. The information that there are plans to involve the Chamber of Industry of Istanbul, the Communication Technology Association and the Electronic Industry Association are an important development.

11. Weak points of KHU

- ✓ Containing the number of students in faculties is an adequate strategy at the present state of KHU's development. However, the KHU needs to reappraise this strategy in the future as it might condition its development.
- ✓ Lack of more top quality students.
- ✓ The slow development of PhD programmes will result in inertia in reaching the research orientation goal.
- ✓ The broad range of the students' English language proficiency leads to difficulties of teaching so that weaker students can keep up.
- ✓ Despite recent efforts, English classes are still too large and teaching methods should move to more innovative methodologies (see recommendations).
- ✓ Lack of clear choice of coherent and realistic research priorities.
- ✓ Lack of administrative assistants on department level increases the administrative load of academics and thus decreases time available for research.
- ✓ Limited area for further expansion of the main campus.
- ✓ Lack of student dormitories impedes recruiting students from outside the Istanbul area, and from abroad.
- ✓ The proposed Technopark is relatively distant from the main campus, although this may be rectified in the future with the move of related research fields to the Technopark.

12. Recommendations

- ✓ The KHU has developed a number of activities in the area of quality. The review team recommends that KHU carefully analyse those activities, avoiding overlaps and repetitions and consolidating an integrated quality system that will be simultaneously light and effective. The university should close all possible quality loops, for instance the results of

- ✓ İşe alımlarda yurtdışı deneyiminin tercih sebebi olmasının araştırma ve eğitim kalitesini artırması.
- ✓ Araştırma için şimdiden yatırım yapılıyor olması.
- ✓ Teknopark, sanayiyle işbirliği içinde çalışma imkânı sağlayacak ve bu da yeni araştırma olanakları yaratacaktır. İstanbul Sanayi Odası'nı, İletişim Teknolojisi Derneği'ni ve Elektronik İşlemler Derneği'ni içeren düzenlemeler yapılmış olması önemli bir gelişmedir.

11. KHÜ' nün Zayıf Yanları

- ✓ KHÜ' nün şu anki gelişme durumunda öğrenci sayısını az tutması uygun bir strateji olabilir. Ancak ilerleyen aşamalarda gelişmesini sınırlayabileceği için bu kararın yeniden değerlendirilmesi gerekebilir.
- ✓ Daha fazla sayıda kaliteli öğrencinin eksikliği.
- ✓ Doktora programlarının yavaş oluşturulması araştırma bazlı bir üniversite olma hedefini geciktirecektir.
- ✓ İngilizce seviyeleri birbirinden farklı öğrencilerin birlikte olması zayıf öğrencilerin dersi yakalayabilmesini güçleştirebilir.
- ✓ Son zamanlarda gösterilen çabalara rağmen, İngilizce derslerin verildiği sınıflar kalabalıktır ve daha yenilikçi öğretim tekniklerine kaydırılmalıdır. (Bkz: Öneriler).
- ✓ Araştırma yapılacak alanların öncelikle net ve belirgin olarak saptanamamış olması henüz gerçekleştirilememiştir.
- ✓ Bölümlerde idari asistanların olmaması, akademik personelin idari işleri de yapmak zorunda bırakılmaktadır. Bu da araştırma ve kendini geliştirme için kullanılacak değerli zamanın idari işlere harcanmasına neden olmaktadır.
- ✓ Merkez kampüsün genişleyebileceği fiziksel bir alan yoktur.
- ✓ İstanbul ve yurtdışından öğrencileri çekebilmek için bir öğrenci yurdunun olmaması eksikliklerdir.
- ✓ Önerilen Teknopark ana kampüse uzaktır ama bu olumsuzluk ileride Teknoparkla bağlantılı araştırma sahalarının oluşturulmasıyla telafi edilebilir.

12. Öneriler

- ✓ KHÜ, kalitesini yükseltmek için birçok faaliyetler geliştirmiştir. Önerimiz KHÜ' nün bu faaliyetleri titizlikle inceleyerek, varsa eksiklerini ve tekrarları gidererek birbirini tamamlayan verimli bir sistemi oluşturmasıdır. Üniversite, kalitenin artırılması sürecinde karşılaşılabileceği tüm tekrarların önüne geçmelidir. Örneğin, öğrenci anketlerinin sonuçları

the student surveysshould be discussed by the deans in each faculty with the individual teachers concerned, and required changes should be made.

- ✓ The KHU needs to concentrate efforts on new and emerging areas where it can have a competitive advantage and become a leading institution at national level, rather than trying to compete in areas where other Turkish higher education institutions are already seen as the natural leaders. The review team sees, for example, the “new media” as one such theme running across the entire university: from content production to technology development, design and marketing, the university covers the entire innovation chain. This is further aided by the commitment of high profile industry representatives in this highly attractive, up-and-coming area.
- ✓ The KHU needs to define a clear strategy for its research activities, looking for areas where it can assume a leading role, and that are feasible from the point view of human and material resources.
- ✓ The definition of the research policy must include decisions on the future priority areas and a consistent policy for attracting research leaders with adequate specialisation.
- ✓ The KHU needs to develop determined efforts to increase its presence in graduate education - namely at PhD level - to complement its efforts in developing a successful research strategy.
- ✓ The KHU should reinforce its presence in the Technopark by establishing appropriate partnerships with leading industries with activity in areas that are within the range of KHU's research activities, as well as partnerships with other leading universities in Istanbul that may give added-value to and complement the work of KHU's research teams.
- ✓ The KHU needs to keep the teaching methodology of the English courses under review and needs to find means of reducing the size of some classes. The use of modern language laboratories, both at the preparatory school and on the Cibali campus may be beneficial.
- ✓ The KHU should be aware of the importance of obtaining additional expansion space for the future development of its main campus.
- ✓ As the university grows and the administrative requirements of teaching and research increase, the introduction of administrative assistants at Faculty or department level may be required in order for academics to do research. However, this may require department structure to be less fragmented.

her fakültenin dekanları, öğretim elemanlarıyla birlikte bireysel olarak değerlendirilerek gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

- ✓ KHÜ diğer Türk Yüksek öğretim kurumlarının doğal lider olduğu alanlar yerine, gücünü yeni alanlara yoğunlaştırmalı, bu alanlarda rekabet edebilme avantajını kullanmalı ve ülke düzeyinde lider bir kurum haline gelmelidir. Örneğin, yeni media böyle bir alan niteliğinde olup içerik oluşturmadan teknoloji geliştirmeye, dizayn ve pazarlamayı içeren geniş bir yaratıcılık zincirini içermektedir. Yüksek düzeyli endüstri temsilcilerinin destekleriyle de geleceğin aranılan bir alanıdır.
- ✓ KHÜ, belirgin bir araştırma strateji oluşturmalı, hangi konularda lider olabileceğini seçmeli ve bunun için gerekli kaynakları toplamaya başlamalıdır.
- ✓ Araştırma stratejisi gelecekte önem ve değer kazanacak araştırma alanlarını belirlemeli ve bu alanlar için uygun uzmanları çekecek belirgin yöntemleri içermelidir.
- ✓ KHÜ, araştırma alanında ilerlemek istiyorsa, bir an önce doktora bölümlerini de açmalıdır.
- ✓ KHÜ, kendi araştırma alanlarıyla ilgili ilerlemiş sanayilerle ortaklıklar kurarak Teknopark'taki varlığını kuvvetlendirmelidir. Aynı zamanda KHÜ'nün İstanbul'daki diğer üniversitelerle ortaklık kurması araştırma ekiplerine yardım sağlayabilir.
- ✓ KHÜ, İngilizce derslerinin eğitim metotlarını yeniden gözden geçirmeli, dersliklerdeki öğrenci sayısını düşürmenin yollarını aramalıdır. Hem hazırlık okulunda hem de Cibali Kampüsünde modern dil laboratuvarlarının kurulması bu sorunun çözümlenmesinde katkı sağlayabilir.
- ✓ KHÜ, merkez kampüsün genişlemesi gerekebileceğini göz önüne alarak yeni alanlar bulmaya hazırlıklı olmalıdır.
- ✓ Her bölüme idari asistanların alınması gerekmektedir. Bu şekilde akademik personelin araştırma yapmaya vakti kalacaktır. Fakat bu bölümlerin yapısının daha az bölünmüş olmasını gerektirebilir.

- ✓ Making use of the world contact lab for joint teaching and guest lectures; this should also be useful in creating better communication with the somewhat distant Technopark.

13. The KHU ethos and the capacity for change

The KHU has a strong centralised management and governance system with capacity to promote change across the institution. This capacity is supported by a tradition of planning based on institution-wide debates and committee work.

The fact that KHU has already recognised many of its shortcomings through a detailed and critical SWOT analysis is a clear indication that the university has capacity for change and the leadership capacity to see that it is implemented.

Additional positive factors were the decisions of KHU in the area of quality, including the present EUA audit and a number of quality reviews by international expert panels.

Therefore the review team considers that KHU will be able to implement successfully the necessary changes that will improve its quality and shift the institutional emphasis from “teaching only” to research.

- ✓ *Yurtdışından misafir öğretim elemanları davet edilebilir ve bu amaç için başka yerlerdeki teknoparklarla iletişim kurulabilir.*

13. KHÜ Etiği Ve Değişme Kapasitesi

KHÜ güçlü bir merkezi yönetim sistemiyle yönetilmekte olup tüm kurumda değişim geliştirme potansiyeline sahiptir. Bu kapasitesini planlamaya dayalı, kurum çapında gerçekleştirdiği tartışma ve komisyon çalışmalarıyla desteklemektedir.

Eksikliklerin çoğunu, ayrıntılı ve kritik SWOT analizleriyle belirlemiştir. Bu hile Üniversitenin değişme kapasitesini ve liderlik erkiyle değişiklikleri gerçekleştirebileceğinin açık bir göstergesidir.

Kalite alanında KHÜ'nün bu kararlılığı lehinde bir ek faktör ise bu EUA gözden geçirmesine işlemi ve yanı sıra birçok uluslararası uzman panelleriyle gerçekleştirdiği, kalite değerlendirmesi işlemleridir.

Bu nedenle, değerlendirme ekibi, KHÜ'nün kalitesini geliştirme yönünde gerekli değişiklikleri yaparak kurumsal gücünü eğitim vermekten, araştırmaya doğru kaydırmayı başarıyla gerçekleştireceğine inanmaktadır.

14. Envoi

The review team is aware of the firm determination of the Board of Trustees and of the Rector in implementing the change process at KHU by using the full capacity of its very centralised management and governance structures. However, decisions seem to be in general based on the results of discussions across the institution, involving all its members. The audit team was also impressed by the attitude of the staff who seemed generally very well pleased with the work conditions offered by KHU and with its students that had a very open attitude showing that they are highly adaptable and open to change if the proper environment is created.

The review team recognises all the efforts of KHU to offer its students a good quality education and to continuously improve the quality of its operations while dedicating appropriate resources to maintain a high level of satisfaction of both staff and students and to attract new scholars of top quality.

The review team was also impressed by the KHU systematic strategic planning implementation to better steer the university towards the objectives of its mission statement.

The review team is convinced that the KHU will be able to successfully implement its strategy to become a more research-based institution provided that it can define a clear implementation strategy exclusively supported on sound academic advice and principles.

The review team hopes this report will help the Kadir Has University in the successful implementation of the reform process and in designing and implementing its first strategic five year plan.

14. Sonuç

Değerlendirme ekibi, Mütevelli Heyeti'nin ve Rektör'ün değişim konusunda çok kararlı olduklarını saptamıştır. KHÜ, merkezi yönetiminin ve idari birimlerin tüm kapasitesini kullanarak değişimi gerçekleştirmeyi istemektedir. Kararların, genelde tüm üyelerin de katıldığı kurum çapında tartışmaların sonucu olarak alındığı görülmektedir. Değerlendirme ekibi KHÜ'nün elemanlarının kendilerine sağladığı çalışma ortamından genelde çok memnun olduklarını görmekten ve öğrencilerin çok açık tavır göstererek gerekli ortam oluşturulduğunda değişime açık olduklarını görmekten çok etkilenmiştir.

Değerlendirme ekibi KHÜ'nün öğrencilerine iyi bir eğitim verdiğini, öğrenci ve çalışanlarına yüksek düzey bu beklentiyi sürdürmede gerekli kaynaklarını tahsis edeceğini ve en yüksek kalitede yeni akademisyenleri çekmede gücünü yoğunlaştırdığını anlamıştır.

Değerlendirme ekibi, sistemli stratejik bir planlamayla üniversiteyi daha iyiye doğru yönlendirerek misyonunda saptadığı amaçlara ulaşmaya yönelik uygulamalardan da etkilenmiştir.

Değerlendirme ekibi açık bir uygulama stratejisi belirleyip, bunu da iyi bir akademik görüş ve ilkelerle güçlendirerek KHÜ'nün araştırma bazlı bir üniversite olabilme stratejisini başarıyla uygulayacağına kani olmuştur.

Değerlendirme ekibi Kadir Has Üniversitesi'nin beş yıllık stratejik planının hazırlanmasında, uygulanmasında ve bu reform süreci esnasında, bu denetim raporunun faydalı olacağını umar.

APPENDIX

Interviews conducted by the EUA team during the visits

Preliminary visit

Rector:

Prof. Dr. Yücel Yılmaz

Liason:

Prof. Dr. Enar Tunç

Vice-President for Academic Affairs

Self-Evaluation Team:

Chair:

Prof. Dr. Nükhet Tan

Members:

Prof. Dr. Feza Kerestecioğlu

Prof. Dr. Kemal Yelekçi

Yrd. Doç. Dr. Levent Soysal

Yrd. Doç. Dr. Aylin S. Görener

Yrd. Doç. Dr. Deniz Polat

Yrd. Doç. Dr. Lemi Baruh

Yrd. Doç. Dr. Matthew Gumbert

Hardy Griffin

Cüneyt Kalpakoğlu

Koray Silen

Faculty Arts & Sciences:

Dean

Prof. Dr. Nükhet Tan

Faculty members:

Prof. Dr. Kemal Yelekçi

Yrd. Doç. Dr. Selhan Endres

Yrd. Doç. Dr. Mary Loise O'Neil

Students:

Fatma Tarlacı

Burcu Tüfekçioğlu

İpek Emeksiz

EK

EUA Ekibi Tarafından Yürütülen Ziyaretler

Başlangıç Ziyareti

Rektör:

Prof.Dr. Yücel Yılmaz

Liyeron:

Prof.Dr. Enar A.Tunç

Rektör Yardımcısı

Öz Değerlendirme Grubu

Başkan:

Prof.Dr. Nükhet Tan

Üyeler:

Prof.Dr. Feza Kerestecioğlu

Prof.Dr. Kemal Yelekçi

Yrd.Doç.Dr. Levent Soysal

Yrd.Doç.Dr. Aylin Şeker Görener

Yrd.Doç.Dr. Deniz Polat

Yrd.Doç.Dr. Lemi Baruh

Yrd.Doç.Dr. Matthew Gumbert

Hardy Griffin

Cüneyt Kalpakoğlu

Koray Silen

Fen-Edebiyat Fakültesi

Dekan

Prof.Dr. Nükhet Tan

Fakülte Üyeleri:

Prof.Dr.Kemal Yelekçi

Yrd.Doç.Dr. Selhan Endres

Yrd.Doç.Dr. Mary Loise O'Neil

Öğrenciler:

Fatma Tarlacı

Burcu Tüfekçioğlu

İpek Emeksiz

Faculty of Economics & Administrative Sciences

Dean

Prof. Dr. Enar Tunç

Faculty members:

Doç. Dr. Serhan Oksay

Doç. Dr. Sedat Aybar

Yrd. Doç. Dr. Uğur Özgöker

Students

Aynur Filiz

Merve Çalimli

Ebru Mutlu

Şeyma Bozkurt

Nur Eradlı

Korhan Kasap

Faculty of Engineering

Dean:

Prof. Dr. Erdal Panayırıcı

Faculty members:

Prof. Dr. Feza Kerestecioğlu

Yrd. Doç. Dr. Tansal Güçlüoğlu

Yrd. Doç. Dr. Zeki Ayağ

Yrd. Doç. Dr. Taner Arsan

Yrd. Doç. Dr. Selçuk Öğrenci

Students

Roy Büyük Simkeşyan

Hatice Erdoğan

Nevin Cenal

Serhan Güner

Hasan Sezgiver

Çağdaş Efe Balin

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Dekan

Prof.Dr. Enar A.Tunç

Fakülte Üyeleri

Doç.Dr. Serhan Oksay

Doç.Dr. Sedat Aybar

Yrd.Doç.Dr. Uğur Özgöker

Öğrenciler

Aynur Filiz

Merve Çalımlı

Ebru Mutlu

Şeyma Bozkurt

Nur Eradlı

Korhan Kasap

Mühendislik Fakültesi

Dekan

Prof.Dr. Erdal Panayırıcı

Fakülte Üyeleri

Prof.Dr. Feza Kerestecioğlu

Yrd.Doç.Dr. Tansal Güçlüoğlu

Yrd.Doç.Dr. Zeki Ayağ

Yrd.Doç.Dr. Taner Arsan

Yrd.Doç.Dr. Selçuk Öğrenci

Öğrenciler

Roy Büyük Simkeşyan

Hatice Erdoğan

Nevin Cenal

Serhan Güner

Hasan Sezgiver

Çağdaş Efe Balin

Faculty of Communication

Dean:

Prof. Dr. Deniz Bayraktar

Faculty members

Doç. Dr. Banu Aybars Hawks

Yrd. Doç. Dr. Müberra Yüksel

Doç. Dr. Çetin Sarıkaya

Öğr. Gör. Murat Asker

Students

Burşen Ege

Duygu Toprak

Berrin Bıçakçı

Nazlı Efsa Aktar

Yasemin Barlan

Zeynep Erol

External Partners

Ender Demir, Past President, Alumni Association

Mehmet Çetin , Past president, Student Council

Esen Bakıcı, Alumnus

Main visit

Rector:

Prof. Dr. Yücel Yılmaz

Liason:

Prof. Dr. Enar Tunç

Vice-President for Academic Affairs

Self-Evaluation Team:

Chair:

Prof. Dr. Nükhet Tan

Members:

Prof. Dr. Feza Kerestecioğlu

Prof. Dr. Kemal Yelekçi

Yrd. Doç. Dr. Levent Soysal

Yrd. Doç. Dr. Aylin S. Görener

Yrd. Doç. Dr. Deniz Polat

Yrd. Doç. Dr. Lemi Baruh

Yrd. Doç. Dr. Matthew Gumbert

Hardy Griffin

Cüneyt Kalpakoğlu

Koray Silen

İletişim Fakültesi

Dekan

Prof.Dr. Deniz Bayraktar

Fakülte Üyeleri

Doç.Dr. Banu Aybars Hawks

Yrd.Doç.Dr. Müberra Yüksel

Doç.Dr. Çetin Sarıkaya

Öğr.Gör. Murat Asker

Öğrenciler

Burşen Ege

Duygu Toprak

Berin Bıçakçı

Nazlı Efsa Aktar

Yasemin Barlan

Zeynep Erol

Dış Ortaklar

Ender Demir, Mezunlar Derneği Eski Başkanı

Mehmet Çetin, Öğrenci Konseyi Eski başkanı

Esen Bakıcı, Mezun

Asıl Ziyaret

Rektör:

Prof.Dr. Yücel Yılmaz

Liyezon:

Prof.Dr. Enar Tunç

Rektör Yardımcısı

Öz Değerlendirme Grubu

Başkan:

Prof.Dr. Nükhet Tan

Üyeler:

Prof.Dr. Feza Kerestecioğlu

Prof.Dr. Kemal Yelekçi

Yrd.Doç.Dr. Levent Soysal

Yrd.Doç.Dr. Aylin Ş. Görener

Yrd.Doç.Dr. Deniz Polat

Yrd.Doç.Dr. Lemi Baruh

Yrd.Doç.Dr. Matthew Gumbert

Hardy Griffin

Cüneyt Kalpaoğlu

Koray Silen

Board of Trustees

Mr. Can Has Mr.
Levent Bıçakçı

Senate representatives:

Prof. Dr. İlhan Uludağ
Prof. Dr. Oktay Anılanmert
Prof. Dr. Deniz Bayrakdar

Executive Board representatives

Prof. Dr. Ali Güzel
Dean, Faculty of Law

Prof. Dr. İlhan Erhan
Dean, Faculty of Fine Arts

Elected members:

Prof. Dr. Kemal Yelekcı
Prof. Dr. Galip Tepehan

Institute representatives

Prof. Dr. Abdülkadir Özdeğer
Institute for Science and Engineering

Doç. Dr. Hasan Eken
Institute for Social Sciences

Vocational School representatives

Prof. Dr. Ahmet Yörük
Vocational School for Social Sciences

Prof. Dr. Feza Kerestecioğlu
Vocational School for Technical Sciences

English Preparatory School representative

Yasemin Yurdakul

Mütevelli Heyeti

Can Has

Levent Bıçakçı

Senato Temsilcileri

Prof. Dr. İlhan Uludağ

Prof.Dr. Oktay Anılanmert

Prof.Dr. Deniz Bayraktar

Üniversite Yönetim Kurulu Temsilcileri

Prof.Dr. Ali Güzel

Hukuk Fakültesi Dekanı

Prof.Dr. İlhan Erhan

Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanı

Seçilmiş Üyeler:

Prof.Dr. Kemal Yelekçi

Prof.Dr. Galip Tepehan

Enstitü Temsilcileri

Prof.Dr. Abdülkadir Özdeğer

Fen Bilimleri Enstitüsü

Doç.Dr. Hasan Eken

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Meslek Yüksek Okulları Temsilcileri

Prof.Dr. Ahmet Yörük

Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

Prof.Dr. Feza Kerestecioğlu

Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu

Hazırlık Okulu Temsilcisi

Yasemin Yurdakul

International Office

Sibel Küseyrioğlu

Personnel Office

Sevgi Tanyeli

General Secretary

Ahmet Söğütlüoğlu

Student Council representatives:

Zeynep Erol

Buren Ege

Aynur Filiz

Fatma Tarlacı

Koray Silen

Department of Electronics Engineering:

Prof. Dr. Erdal Panayırıcı, Chair

Yrd. Doç. Dr. Zeki Ayağ

Prof. Dr. Feza Keresticioğlu

Yrd. Doç. Dr. Tansal Güçlüoğlu

Yrd. Doç. Dr. Tamer Dağ

Yrd. Doç. Dr. Cengiz Karagöz

Yrd. Doç. Dr. Metin Şengül

Yrd. Doç. Dr. Atilla Özmen

Yrd. Doç. Dr. Habib Şenol

Faculty of Communication:

Prof. Dr. Deniz Bayrakdar, Dean

Yrd. Doç. Dr. Levent Soysal, Vice-Dean

Research support

Prof. Dr. Enar Tunç

Vice-President for Academic Affairs

Uluslararası Ofis

Sibel Kuseyrioğlu

Personel Daire Başkanlığı

Sevęi Tanyeli

Genel Sekreter

Prof.Dr. Ahmet Söğütlüoğlu

Öğrenci Konseyi Temsilcileri

Zeynep Erol

Burşen Ege

Aynur Filiz

Fatma Tarlacı

Koray Silen

Elektronik Mühendisliği Bölümü

Prof.Dr. Erdal Panayırıcı, Başkan

Yrd.Doç.Dr. Zeki Ayağ

Prof. Dr. Feza Kerestecioğlu

Yrd.Doç.Dr. Tansal Güçlüoğlu

Yrd.Doç.Dr. Tamer Dağ

Yrd.Doç.Dr. Cengiz Karagöz

Yrd.Doç.Dr. Metin Şengül

Yrd.Doç.Dr. Atilla Özmen

Yrd.Doç.Dr. Habib Şenol

İletişim Fakültesi

Prof.Dr. Deniz Bayrakdar, Dekan

Yrd.Doç.Dr. Levent Soysal, Dekan Yardımcısı

Araştırma Destek

Prof.Dr. Enar Tunç

Rektör Yardımcısı