

## **KURUMSAL İZLEME RAPORU**

### **KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ**

#### **İzleme Takımı**

PROF. DR. HÜSEYİN KARAMAN (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. YILDIRIM BEYAZIT ÖNAL (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DAİRE BAŞKANI ERKAN KÜÇÜKKILINÇ (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

YASEMİN NUR BARUTÇU (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

## ÖZET

### Ön Söz

Yükseköğretim Kalite Kurulu Kurumsal İzleme sürecinin başladığı ilk günden itibaren raporun tamamlanmasına kadar geçen süre boyunca ve 28 Eylül 2021 tarihinde Kadir Has Üniversitesi'ne gerçekleştirdiğimiz çevrimiçi saha ziyareti sırasında, izleme takımı üyeleri olarak bizlere göstermiş oldukları ilgi, nezaket ve paylaşımcı yaklaşımlarından dolayı başta Rektör Sayın Prof. Dr. Sondan [DURUKANOĞLU](#) FEYİZ olmak üzere Kalite Komisyonu Üyelerine, Üniversitenin tüm akademik ve idari personeli ile öğrenci ve paydaşlarına işbirlikleri ve katılımları için teşekkür ediyoruz.

Kurumsal izleme programı takım üyeleri tarafından titizlikle hazırlanan Kurumsal İzleme Raporu'nun ve sürecin Kadir Has Üniversitesi'nin kalite çalışmalarına katkı sağlamasını temenni ederiz.

**Kadir Has Üniversitesi**  
**Kurumsal İzleme Takımı**

# KURUM HAKKINDA BİLGİLER

## Genel Bilgiler

### 1. Giriş

Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) Kurumsal İzleme Programı kapsamında Prof. Dr. Hüseyin KARAMAN'ın başkanlığında Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt ÖNAL, Erkan KÜÇÜKKILINÇ ve Yasemin Nur BARUTÇU'dan oluşan izleme takımımız tarafından Kadir Has Üniversitesi'ne kurumsal izleme gerçekleştirilmiştir. Yükseköğretim kurumlarında kalite kültürünün benimsenmesine ve yaygınlaşmasına önemli katkılar sağlayan bu süreç; doküman incelemesi ve çevrimiçi saha ziyaretinden oluşmaktadır.

Dünyada ve ülkemizde yaşanan yeni dönem Kovid-19 salgını nedeniyle kuruma, 28 Eylül 2021 tarihinde çevrimiçi ziyaret gerçekleştirilmiştir. Ziyarete Kadir Has Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Sondan DURUKANOĞLU FEYİZ ile başlanmış ve ardından kalite komisyonu üyeleri, senato üyeleri, direktörler, idari personel, akademik personel, uygulama ve araştırma merkez müdürleri, öğrenciler ve dış paydaşlar ile ayrı ayrı görüşmeler yapılmıştır. Çevrimiçi toplantı izleme takımı ile Rektör görüşmesiyle sonlanmıştır.

İzleme takımı, Kurumsal İzleme Programı kapsamında, Kadir Has Üniversitesi'nin Kurumsal Geri Bildirim Raporuna (2018), Kurum İç Değerlendirme Raporuna, Kurum Gösterge Raporuna, Uzaktan Eğitimde Kalite Güvencesi Ek Raporuna, takımın talebi üzerine kurum tarafından gönderilen ek kanıtlara, kurumun resmi web sayfasına ve çevrimiçi yapılan ziyaretten edindiği izlenimlere dayalı olarak bu raporu hazırlamıştır. Raporda yer alan tüm ifadeler, Kadir Has Üniversitesi'nin güçlü yönleri ile gelişmeye/iyileşmeye açık yönleriyle ilgili değerlendirmeler ve görüşler takım üyelerinin fikir birliği sağlanarak oluşturulmuştur.

### 1. Kurum Hakkında Bilgiler

Kadir Has Üniversitesi kuruluş çalışmalarına merhum Kadir Has'ın öncülüğünde, Kadir Has Vakfı (HASVAK) tarafından 1992'de başlamış olup, resmi kuruluşu 28.05.1997 tarih ve 4263 sayılı yasayla gerçekleştirilmiştir. Selimpaşa Kampüsü'nün inşasına 1998'de, Merkez Kampüsün önemli bir kısmını oluşturan Haliç kıyısındaki tarihi Tekel Cibali Sigara Fabrikasının restorasyonuna ise 1999'da başlanmıştır. 2000-2001 döneminde Bahçelievler Kampüsü'nü kullanıma alan Üniversite, 2001-2002 öğretim yılından itibaren faaliyetlerini Cibali, Selimpaşa ve Bahçelievler kampüslerinde yürütmektedir. 2007 yılı sonunda Cibali Kampüsü D Blok faaliyete açılmıştır. Spor Salonu ve ilişkili tesisler 2008 yılında Fatih Belediyesi iş birliğinde yapılmıştır. Cibali Kampüsü'nün adı 28 Mart 2007 tarihinde Kadir Has Kampüsü olarak değiştirilmiştir. Prof. Dr. Sondan DURUKANOĞLU FEYİZ, 2018 yılı Mart ayından itibaren Rektör olarak görevine devam etmektedir.

Kadir Has Üniversitesi'nde; 2021 yılı itibarıyla İşletme Fakültesi bünyesindeki bölümlerin İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi'ne aktarılmasıyla birlikte 5 fakülte, 1 enstitü, 1 yüksekokul ve 2 meslek yüksekokulu bulunmaktadır. Bu akademik birimlerde 4 ön lisans, 27 lisans, 38 yüksek lisans (26 tezli ve 12 tezsiz) ve 14 doktora programı mevcuttur. Bu programlarda 127 ön lisans, 5.035 lisans, 513 yüksek lisans, 241 doktora ve 165 uluslararası öğrenci olmak üzere toplam 5.916 öğrenci eğitim-öğretim görmektedir. Üniversitede 156 öğretim üyesi olmak üzere 286 öğretim elemanı ve 200 idari personel görev yapmaktadır. Kadir Has Üniversitesi yaklaşık 19.000 m<sup>2</sup> açık alan ve 40.000 m<sup>2</sup> kapalı alan içinde faaliyet göstermektedir. Kapalı alan içinde toplam 3.135 kişi kapasiteli 82 adet derslik ve 870 kişi kapasiteli 49 laboratuvar, atölye ve stüdyo bulunmaktadır. Ayrıca akademik ve idari personel tarafından kullanılan ofisler, kütüphane, toplantı salonları, okuma salonu, atölyeler ve toplamda 527 kişi kapasitesine sahip konferans salonları ile birlikte bunlara ek olarak kapalı spor tesisleri de bulunmaktadır. Ayrıca yerleşke içinde yer alan korunması gerekli kültür varlığı Rezan Has Müzesine dönüştürülerek ziyarete açılmıştır.

Kadir Has Üniversitesi, 2018 yılında Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından görevlendirilen bir

takım tarafından kurumsal dış değerlendirme sürecinden geçmiş ve bu değerlendirmenin çıktısı olan 2018 Kurumsal Geribildirim Raporu’nu kurumsal web sayfası üzerinden kamuoyu ile paylaşmıştır. Söz konusu Geribildirim Raporu’nda belirtilen hususları temel alan bu değerlendirme, bir izleme değerlendirmesidir.

Dolayısıyla bu rapor kapsamında, öncelikli olarak kurumun 2018 yılı Kurumsal Geribildirim Raporundan hareketle kurumun “kalite güvence sistemi”, “eğitim-ğretim”, “araştırma-geliştirme”, “toplumsal katkı” ve “yönetim sistemi” bağlamında güçlü yönleri ile gelişmeye açık yönleri izleme konusu edilmiştir. Ayrıca raporda, tüm dünyayı ve ülkemizi etkileyen KOVID-19 pandemi sürecinde kurumda uygulanan “uzaktan eğitim” faaliyetlerinin değerlendirilmesine de yer verilmiştir.

# KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

## A. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

Kurumda gerçekleştirilen kurumsal izleme programı kapsamında Kadir Has Üniversitesi'nin misyon, vizyon ve temel değerlerinin belirlenerek kurumsal web sayfasında ilan edildiği görülmüştür. Kadir Has Üniversitesi'nin misyon, vizyon ve temel değerlerini oluşturarak paydaşlarına duyurması ve kurumsallaşma yönünde ilerlemesi 'güçlü yön' olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun misyonu; temel insani ve evrensel değerler ile bezenmiş, çağın gerektirdiği bireysel ve profesyonel yetkinliklerle donatılmış, insanlığın karşılaştığı yerel, ulusal, bölgesel ve küresel sorunlara sürdürülebilir çözümler üretebilecek nitelikte öğrencileri araştırma odaklı bir yaklaşımla yetiştirmek; akademik kadro ve öğrencilerimiz için eğitim ve araştırma altyapısını en yüksek standartlarda sağlayarak, uluslararası nitelikte yüksek etki sahibi araştırma çıktıları üretmek; üretilen tüm bilgi ve kaynakların ülkemiz ve dünya için faydalı olmasını sağlayacak toplumsal projeleri tüm paydaşlarımızla birlikte her boyutta hayata geçirmek; öğrencilerine, çalışanlarına ve topluma sunduğu tüm hizmetlerde sürekli iyileşmeyi esas alan bir kurumsal bir yapı geliştirmek; stratejik hedeflerimizi besleyecek, finansal sürdürülebilirliği sağlayacak bir mali yapı oluşturmaktır." şeklinde belirlenmiştir.

Kurumun vizyonu; "Kadir Has Üniversitesi, insanlığın karşılaştığı yerel, ulusal, bölgesel ve küresel sorunlara evrensel insani değerleri temel alan bir yaklaşımla sürdürülebilir çözümler üretebilen, uzmanlık alanlarında bireysel ve profesyonel yetkinlikler ile donatılmış öğrenciler yetiştirmeyi ve yüksek etkili araştırma çıktılarına sahip, toplumsal sorunlar karşısında insan odaklı ve yenilikçi çözümler üreten, ürettiği bilgiyi topluma her boyutta aktarabilen, dünya standartlarında bir araştırma üniversitesi olmayı hedefler." olarak ifade bulmaktadır.

Temel değerleri ise; "Eğitim", "Araştırma", "Topluma Hizmet", "Kurumsal Yapı ve Mali Sürdürülebilirlik" olarak belirlenmiştir.

Kadir Has Üniversitesi, çağın ihtiyaçlarına cevap veren Proje Tabanlı Yeni Eğitim Modeli ile evrensel yetkinliklere sahip öğrenciler yetiştiren, uluslararası standartlarda bir araştırma üniversitesi olmayı hedeflemektedir. Bu çerçevede 2020-2024 Stratejik Planı hazırlayarak tüm paydaşlarının dikkatine sunmak üzere kurumsal web sayfası aracılığıyla kamuoyu ile paylaşmıştır.

Kurum, ilk stratejik planını 2015-2019 döneminde uygulamış olup hali hazırda 2. Stratejik Planı'nı uygulamaktadır. 2020-2024 dönemi stratejik planında amaç ve hedeflerini "eğitim, araştırma, topluma hizmet, kurumsal yapı ve mali sürdürülebilirlik" olmak üzere beş ana başlık altında toplamıştır.

Söz konusu plan ile üniversitelerin tüm toplum için öncü bir rol üstlenmek, eğitim, araştırma ve topluma hizmet ana başlıklarında bireylerin ve toplumların değişen ihtiyaçlarına uygun, insan odaklı yeni politikalar üretmek zorunda olması önemle vurgulanmıştır. Bu yaklaşım ile hazırlanan stratejik planda beş yılın sonunda, yeni geliştirilen, Türkiye'de tek ve dünyaya örnek olacak öğrenci odaklı Yeni Eğitim Modeli ile tüm fakültelerde uygulayıp, evrensel insani değerlerle bezenmiş, çağın gerektirdiği tüm yetkinlikler ile donanmış, eleştirel düşünebilen, araştırmacı, yenilikçi mezunlar yetiştirmeyi; sadece akademisyenlerimizin değil, tüm lisans ve lisansüstü öğrencilerimizin beslenebileceği bir araştırma ekosistemi oluşturmayı; üniversitede üretilen bilgi, teknoloji, sanatsal yapıtlar ve değerleri toplumun tüm katmanlarına aktarmayı; tüm bu hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayacak bir kurumsal yapıyla desteklenen, sürdürülebilir bir mali yapılanmayı tamamlamayı hedeflemektedir.

Kurumun 2020-2024 Stratejik Planı'nda 5 temel amaç ile 23 alt amaç ve 99 performans göstergesi bulunmaktadır. Kurumun stratejik amaç ve hedeflerini paydaş katkısıyla ve katılımcı bir bakış açısıyla belirlemesi memnuniyet verici bulunmuştur. Kurum, Stratejik Plan İzleme çalışmalarını, Stratejik Plan Takip Sistemi üzerinden altı aylık olarak yapmakta ve yıllık olarak değerlendirmekte ve raporlamaktadır.

Kurumda, Kalite Güvencesi Sistemi'nin kurulması, işletilmesi ve kalite bilinci ile ilgili bir temel bulunmaktadır. Kurumun, Kalite Güvence Sistemi oluşturma ve kalite kültürüne süreklilik

kazandırma kararlılığına sahip olması memnuniyetle karşılanmıştır.

Kurum Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği kapsamında Kalite Komisyonunun görev ve yetkileri Kalite Güvencesi Yönergesi ile tanımlanmıştır. Kalite Güvencesi Yönergesi, Danışma Kurullarını kapsayacak şekilde 2021 yılı içinde güncellenmiştir ve 1 lisansüstü, 3 lisans öğrenci üye dahil edilmiştir. Rektör, Rektör Yardımcıları, Dekanlar gibi akademik yöneticilerin katılımıyla toplanan Akademik Konsey, Genel Sekreter ve 4 öğrenci üyenin katılımıyla aynı zamanda Kalite Komisyonu olarak da görev yapmaktadır.

Kalite çalışmaları, Kalite Komisyonu ile Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü (KADED) tarafından Kalite Güvencesi Yönergesi kapsamında, stratejik plan ve Öz Değerlendirme Sistemleri temelinde koordine edilmektedir. KADED, stratejik plan kapsamındaki hedeflerin, kurumsal verilerin ve kalite güvence sisteminin takibi, iyileştirme alanlarının belirlenmesi, tüm bu bilgilerin analiz edilerek Rektörlük, Akademik Konsey ve Mütevelli Heyeti'ne raporlanması ve üst yönetimin nihai değerlendirmesi sonucunda gerekli görülen iyileştirmelerin hayata geçirilmesi amacıyla faaliyet göstermektedir. KADED, kurumun kalite güvence sisteminin ana omurgasını oluşturmaktadır.

Kalite Komisyonu ile Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü (KADED) kalite güvencesi yaklaşımının kurum genelinde uygulanmasında, kurumsal hafızanın sağlanmasında ve kalite ile çalışmaların kurum genelinde eşgüdümünde belirleyici bir rol üstlenmektedir. Kurumun; Kalite Güvencesi çalışmalarına ilişkin yönetsel ve örgütsel yapılanmasını tamamlaması, Kalite Komisyonu yapılanmasına ek olarak KADED'nin kurulması ve işlevsellik kazandırmış olması, "güçlü yön" olarak değerlendirilmiştir.

Kurum, eğitim ve öğretim (uzaktan eğitimi de kapsayacak şekilde), araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi politikaları, kalite güvencesi politikası ve uluslararasılaşma politika belgelerini oluşturarak kurumsal web sayfası aracılığıyla kamuoyu ile paylaşmadığı görülmüştür.

Kurum, uluslararasılaşma stratejisini stratejik planda belirlenen her bir amacın uluslararası boyutunu dikkate almaktadır. Uluslararasılaşma hedeflerini araştırma, eğitim, toplumla etkileşim ve idari yapılanma şeklindeki dört ana başlıkta ifade etmiştir.

Kurumda uluslararası öğrenciler ile ilgili çalışmalar ise Uluslararası Ofis tarafından yürütülmektedir. Uluslararasılaşma çalışmaları kapsamında 21 Avrupa ülkesinde 102 partner ile, Erasmus programı kapsamında ise 27 ülkede 93 partner ile değişim programları, çift diploma programları, bütünleşik programlar, yaz programları, KA107 değişim programları ile uluslararası anlaşmalar mevcuttur. Öğrencilerin bu programlara başvuru süreçlerinde Erasmus ve Değişim Ofisi destek sağlamaktadır.

Gerçekleştirilen izleme çalışması kapsamında Kadir Has Üniversitesi'nin Kalite Güvence Sistemi ölçütü kapsamında 2018 yılı Geribildirim Raporu'nda belirtilen gelişmeye açık yönlerle ilgili çalışmalar gerçekleştirilerek iyileştirmeler yaptığı tespit edilmiştir. Söz konusu çalışma ve iyileştirmeler şu şekilde özetlenebilir:

**Tablo. 1. Kalite Güvencesi Sistemi Temelinde KGBR 2018'ye Göre Gelişmeye Açık Yönler ve Kurumsal İzleme Değerlendirmesi Bulguları**

	<b>KGBR 2018'ye Göre Gelişmeye Açık Yönler</b>	<b>Kurumsal İzleme Değerlendirmesi</b>
<b>1.</b>	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	İzleme Programı ve 2020 Yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi politikaları, kalite güvencesi politikası, insan kaynakları ve uluslararasılaşma politika belgeleri hazırlanarak somut sonuçların uygulamalara yansımaları gerekir. Politika belgelerinin

	çerçevede ele alınarak Kurumun kalite politikasını oluşturması, ilan etmesi ve uygulaması	raporlarda açık bir şekilde tanımlanmadığı görülmektedir. Bu nedenle gelişmeye açık yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
2.	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,	PUKÖ çevrimleri itibarı ile takvim yılı temelinde hangi işlem, süreç mekanizmaların devreye gireceği planlanmış, akış şemaları hazırlanarak, görev tanımlarında sorumluluklar ve yetkiler tanımlanmıştır. Bu amaçla takvim yılı temelinde verilen işlem, süreç, mekanizmaların üst yönetim, fakülteler, öğretim elemanları, idari personel, öğrenciler gibi katmanları nasıl kapsadığı belirtilmiştir. Gelişmeye yönelik iyileştirmelerin olduğu görülmüştür. Ancak kurumun geneline yayılmış mekanizmalar bulunduğu ilişkin kanıtlar yetersiz bulunmuştur. Bu nedenle gelişmeye açık yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
3.	Kalite kültürünün yaygınlaştırılması, akademik ve idari personel ile öğrenciler dahil tüm paydaşları kapsayacak şekilde farkındalığın artırılması,	Kurumda kurumsal sürekliliğin nasıl sağlandığı, deneyim birikimlerinin oluşma hızı, kalite kültürü ve geliştirme hızı takip edilmektedir. Geri bildirim, izleme, içselleştirme fırsatları ve üst yönetimin bunlara katkısı sürekli değerlendirildiği vurgulanmış olmakla birlikte kalite kültürü bilincinin henüz yeterli derecede kurumsallaşmadığı için gelişmeye açık yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
4.	Kalite süreçlerine yönelik olarak, kurumda hizmet içi eğitimler açısından, eğitim ihtiyacı analizlerinin gözden geçirilmesi ve buna bağlı olarak eğitimlerin planlanması ve uygulanması,	Kurumda kalite kültürünü ve sürekli iyileşme yaklaşımını yaygınlaştırmaya yönelik uygulamalar ve hizmet içi eğitimlerin artırılmasına yönelik iyileştirme faaliyetleri yürütülmektedir. Bu kapsamda 2020 yılında iç paydaşlar ile kalite süreçleri kapsamında 459 geri bildirim ve değerlendirme toplantıları gerçekleştirilmiştir.
5.	Kalite Komisyonunun çok sayıda idari görevi olan akademisyenlerden oluşması,	Kurumda Kalite Komisyonunun görev ve yetkileri Kalite Güvencesi Yönergesi ile tanımlanmış ve 2020 yılında ilan edilen stratejik plan çalışmaları süresince Kalite Komisyonu ve Kalite Güvencesi Yönergesinin güncellenmesi için gerekli adımlar atılmıştır. Kalite Güvencesi Yönergesi, Danışma Kurullarını kapsayacak şekilde 2021 yılı içinde güncellenerek 1 lisansüstü ve 3 lisans öğrenci üye dahil edilmiştir. Güncel Kalite Komisyonu üyeleri ve idari görevleri konusunda birtakım iyileştirmelerin yapıldığı görülmüştür.



<p>6. Kurum İç Değerlendirme Raporu hazırlanma sürecinde alt birimlerin katkısı ile raporun kurum içinde bilinirliğinin artırılması,</p>	<p>2020 Yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporu çalışmaları, Kalite Komisyonu ile Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü (KADED) tarafından üniversitenin Kalite Güvencesi Yönergesi kapsamında, stratejik plan ve Öz Değerlendirme Sistemleri temelinde koordine edilmiştir.</p> <p>KADED, stratejik plan kapsamındaki hedeflerin, kurumsal verilerin ve kalite güvence sisteminin takibi, iyileştirme alanlarının belirlenmesi, tüm bu bilgilerin analiz ederek Rektörlük, Akademik Konsey ve Mütevelli Heyete raporladığı ve bir de üst yönetimin nihai değerlendirmesi sonucunda gerekli görülen iyileştirmeler hayata geçirilmiş olduğu tespit edildiğinden <b>güçlü yön olarak değerlendirilmiştir.</b></p>
<p>7. 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,</p>	<p>Üniversite 2018 yılından itibaren çalışmalarına başladığı 2020-2024 Stratejik Planını 2020 yılında tüm iç ve dış paydaşlarına ilan etmiştir. Stratejik planın oluşturulma sürecine öğrenci, akademisyen ve idari personelin katılımı sağlanmış, stratejik plan öneri ve geribildirim sistemi dijital olarak kurgulanmıştır.</p> <p>Bu sistem ile elde edilen geri bildirimler KADED tarafından Kalite Komisyonu ve Rektörlüğe raporlanmıştır. 2020 yılında ilan edilen stratejik plan tüm üniversite mensuplarına Rektör tarafından düzenlenen toplantı ile açıklanmıştır. Ayrıca stratejik plan hedeflerinin düzenli olarak raporlanması için “Stratejik Plan Takip Sistemi” kurgulanmıştır. <b>Bütün bunlardan dolayı güçlü yön olarak değerlendirilmiştir.</b></p>
<p>8. Öğrenci değerlendirmelerinin kalite iyileştirmede daha etkili kullanılması,</p>	<p>2020 Yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda; Rektör-Öğrenci, Rektör-Mezun buluşmaları, Dekan-Mezun buluşmaları da eklenerek öğrenci ve mezun katkısının kalite süreçlerine yansması sağlanmış, psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetlerine ilişkin uygulamalar izlenmekte; öğrenci görüşleri de alınarak iyileştirilmektedir. Tüm programlarda öğrenci geri bildirimlerinin alınmasına ilişkin uygulamalar izlenmekte ve öğrenci katılımına dayalı biçimde iyileştirilmektedir. Aktif ve mezun öğrencilerle görüşmeler yapılmış olması ve alınan geri bildirim sonuçlarının karar alma süreçlerine yansıtılmış olması nedeniyle</p>



	<b>güçlü yön olarak değerlendirilmektedir.</b>
9. Stratejik Planın birimlerin katılımıyla hazırlanması, uygulanması aşamasında da her birimin ana plan doğrultusunda kendi plan ve hedeflerini oluşturması.	2020-2024 Stratejik Planı tamamlanarak kamuoyu ile paylaşılmıştır. Stratejik planın hazırlık sürecinde Kalite Komisyonu üyelerinden oluşturulan “Stratejik Plan Çalışma Grubu” aktif yer alarak tüm birimlerin temsil edilmesi sağlanmıştır. Bununla birlikte, planın uygulanması aşamasında her birimin ana plan doğrultusunda kendi plan ve hedeflerini oluşturduğuna dair somut kanıtlara ulaşamamıştır.

## B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

Gerçekleştirilen kurumsal izleme programı kapsamında Kadir Has Üniversitesi'nin 2020-2024 Stratejik Planı'nda insanlığın karşılaştığı yerel, ulusal, bölgesel ve küresel sorunlara evrensel insani değerleri temel alan bir yaklaşımla sürdürülebilir çözümler üretebilen, uzmanlık alanlarında bireysel ve profesyonel yetkinlikler ile donatılmış öğrenciler yetiştirerek öğrenci odaklı eğitim-öğretim anlayışını benimsediğini ifade ederek eğitim ve öğretime ilişkin amaç ile hedeflerini tanımladığı görülmüştür.

Kurumun eğitim-öğretime ilişkin temel stratejik amacı, “Üniversitenin tüm öğrencilerinin bölüm ayırt etmeksizin katılacakları, evrensel insani değerleri içselleştirmelerinin yanında, sosyal bir birey olarak evrensel yetkinlikleri kazanacakları ortak bir çekirdek program geliştirmek. Bununla beraber, alanlara özel uzmanlık eğitimi müfredatını, çekirdek program ile beslenecek, çağın ve bireyin ihtiyaçlarına yanıt verecek, çok yönlü bir dünya vatandaşı olarak öğrenmeyi bir yaşam biçimine dönüştürecek, araştırma ve uygulamaya dayalı bir uzmanlık eğitimine sahip olacak mezunlar yetiştirecek şekilde yenilemek.” şeklindedir. Kurum, bu amaç ile ilişkili sekiz stratejik alt amaç belirlemiş olup, Yeni Eğitim Modeli kapsamında Çekirdek Programının üniversite çapında uygulamaya geçirilmesi, Proje Tabanlı Eğitimin yıllar içerisinde yaygınlaşacak şekilde uygulamaya geçirilmesi, Yabancı Diller Yüksekokulu ve Hazırlık Programı bünyesinde nitelikli İngilizce öğretimi ile ileri düzeyde İngilizce dil yeterliliğine sahip öğrenciler ve mezunlar yetiştirilmesi, eğitimde uluslararasılaşmanın yaygınlaştırılması, öğrenci odaklı müfredat dışı olanakların geliştirilmesi, akademik ve kariyer odaklı destek mekanizmalarının kurulması gibi hususların 2020-2024 Stratejik Plan Dönemi'nde eğitim-öğretim faaliyetlerinin odak noktasında yer alacağı vurgulanmıştır.

*Çekirdek programdaki disiplinlerarası/disiplinlerüstü ders sayısı ve çeşitliliğini sağlamak, Fakülteler bazında Çekirdek Programa katkı veren öğretim elemanı çeşitliliği ve sayısı ile seçmeli ders sayısı ve çeşitliliğini sağlamak, Çekirdek programdaki içerik odaklı İngilizce eğitim ve öğretim yaklaşımının geliştirilmesi, Yeni Eğitimi Modeli kapsamında geliştirilen Çekirdek Programın çıktılarını analiz edecek değerlendirme sisteminin kurulması ve sonuçlarının değerlendirilmesi, çift anadal ve yan dal program sayısı ve programlara kayıtlı öğrenci sayılarının artırılması, akademisyen ve lisans öğrencisi işbirliği ile üretilen endeksli makale sayısının artırılması, araştırma gruplarında çalışma yapan lisans öğrenci sayısının artırılması, toplam nitelikli öğretim üyesi sayısının (225) artırılması, Fakülteler arası, sektörel işbirliğine dayalı proje oranının artırılması, önde gelen uluslararası üniversitelerin yüksek lisans/doktora programlarından kabul alan öğrenci sayısının artırılması, önde gelen ulusal ve uluslararası kuruluşlarda çalışan mezun sayısının artırılması, TÜBİTAK tarafından desteklenen ve lisans öğrencilerinin geliştirdiği proje sayısının artırılması, Öğretim elemanı başına öğrenci sayısının azaltılması, akademik konu ve beceri odaklı bir müfredat oluşturulması, müfredata proje tabanlı uygulamaların dahil edilmesi, öğretim görevlisi başına düşen haftalık ders saatinin düşürülmesi, sınıf dışı farklı aktivite sayısının artırılması*

Kurumun eğitim-öğretime ilişkin stratejik hedefleri; “Çekirdek programdaki disiplinlerarası/disiplinlerüstü ders sayısı ve çeşitliliğini sağlamak, Fakülteler bazında Çekirdek Programa katkı veren öğretim elemanı çeşitliliği ve sayısı ile seçmeli ders sayısı ve çeşitliliğini sağlamak, Çekirdek programdaki içerik odaklı İngilizce eğitim ve öğretim yaklaşımının geliştirilmesi, Yeni Eğitimi Modeli kapsamında geliştirilen Çekirdek Programın çıktılarını analiz edecek değerlendirme sisteminin kurulması ve sonuçlarının değerlendirilmesi, çift anadal ve yan dal program sayısı ve programlara kayıtlı öğrenci sayılarının artırılması, akademisyen ve lisans öğrencisi işbirliği ile üretilen endeksli makale sayısının artırılması, araştırma gruplarında çalışma yapan lisans öğrenci sayısının artırılması, toplam nitelikli öğretim üyesi sayısının (225) artırılması, Fakülteler arası, sektörel işbirliğine dayalı proje oranının artırılması, önde gelen uluslararası üniversitelerin yüksek lisans/doktora programlarından kabul alan öğrenci sayısının artırılması, önde gelen ulusal ve uluslararası kuruluşlarda çalışan mezun sayısının artırılması,

*TÜBİTAK tarafından desteklenen ve lisans öğrencilerinin geliştirdiği proje sayısının artırılması, Öğretim elemanı başına öğrenci sayısının azaltılması, akademik konu ve beceri odaklı bir müfredat oluşturulması, müfredata proje tabanlı uygulamaların dahil edilmesi, öğretim görevlisi başına düşen haftalık ders saatinin düşürülmesi, sınıf dışı farklı aktivite sayısının artırılması” şeklinde özetlenebilir.*

Kurumda eğitim-öğretim programları, ilgili yönerge hükümleri uyarınca yürütülmektedir. 2020-2021 akademik yılı kapsamında ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeylerinde programlara sahip olan kurum; eğitim ve öğretime ilişkin yönergelerinin yanı sıra eğitim-öğretim politikasını da oluşturmuş ve kurumsal web sayfası üzerinden yayımlamıştır.

Gerçekleştirilen izleme çalışması kapsamında Kadir Has Üniversitesi'nin Eğitim-Öğretim ölçütü kapsamında 2018 yılı Geribildirim Raporu'nda belirtilen gelişmeye açık yönlerle ilgili çalışmalar gerçekleştirilerek iyileştirmeler yaptığı tespit edilmiştir. Söz konusu çalışma ve iyileştirmeler şu şekilde özetlenebilir:

**Tablo. 2. Eğitim-Öğretim Temelinde KGBR 2018'ye Göre Gelişmeye Açık Yönler ve Kurumsal İzleme Değerlendirmesi Bulguları**

KGBR 2018'ye Göre Gelişmeye Açık Yönler	Kurumsal İzleme Değerlendirmesi
1. Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının (34,2) yüksek olması,	Kurumda, öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının KGBR'undaki sayıya göre daha da arttığı (37.9) görülmüştür. Kurum, YÖK Vakıf Yükseköğretim Kurumları 2021 Raporuna göre öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı açısından vakıf üniversiteleri arasında 38. sırada yer almaktadır. Bu konuda daha fazla iyileştirme çalışmaları yapılması önerilmiştir.
2. Eğitim öğretimin kalitesinin artırılması için başta eğitimcilerin eğitimi programı olmak üzere farklı eğitim-öğretim yöntemleri konusunda periyodik faaliyetler yapılması,	Kurumda, öğrencilere yönelik çeşitli bilgilendirici kolokyumlar ile yeni başlayan öğretim elemanlarına yönelik oryantasyon programları düzenlendiği tespit edilmiş olmakla birlikte eğitimcilerin eğitimi programının düzenlenmediği, bazı akademik personelin farklı üniversitelerin uzaktan eğitim sistemi vasıtasıyla düzenlemiş oldukları eğitimcilerin eğitimi programına katılarak sertifika aldıkları görülmüştür. Gelişmeye açık yön olarak devam etmektedir.
3. Öğrenciler açısından yurt imkânları ile sosyal ve sportif faaliyetleri yapabilecekleri alanların sınırlı olması,	Kurum yurt konusunda belli çalışmalar yapmış olmakla birlikte öğrenciler açısından yurt imkânları ile sosyal ve sportif faaliyetleri yapabilecekleri alanların sınırlı olmasının, arazi ve mekân kısıtlarının devam etmesi nedeniyle gelişmeye açık yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
4. Üniversite bünyesindeki köklü değişikliklerde iç paydaş katılımı ile katkısının daha etkin olması,	Üniversite ile yapılan görüşmede; Üniversitede başta Rektör ve Rektör Yardımcıları olmak üzere yöneticilerin katılımıyla düzenli olarak toplanan

		Akademik Konseyin, yıllık hedeflerin takip edilmesi, üniversite ile ilgili iyileştirme alanlarının tespiti, ilgili rapor ve sunumların değerlendirilmesi ve gerekli iyileştirmelerin hayata geçirilmesi amacıyla faaliyet gösterdiği; Proje Tabanlı Eğitim ve Çekirdek Program ise yapısı ve kurgusu gereği iç ve dış paydaş katkıları temelinde şekillendiği anlaşılmıştır.
5.	Danışma kurullarının oluşturulmuş olması ve programların danışma kurullarından elde edilen dönütler doğrultusunda tasarlanarak güncellenmesi olumlu bulunmakla beraber danışma kurullarının işleyişine dair yönergelerin oluşturulmamış olması,	Kurumda, “Üniversitede Danışma Kurullarının çalışması ile ilgili oldukça özet bir düzenleme yapıldığı görülmüştür. Bu nedenle “Danışma kurullarının oluşturulmuş olması ve programların danışma kurullarından elde edilen dönütler doğrultusunda tasarlanarak güncellenmesi olumlu bulunmakla beraber danışma kurullarının işleyişine dair yönergelerin oluşturulmamış olması”nın gelişmeye açık yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
6.	Akreditasyon sürecine girmemiş olan programlarda PUKÖ döngülerinin kapatılmasına yönelik süreçlerin tanımlanması,	Kurumda, akreditasyonu olmayan bölümlerin izlenmesi ve PUKÖ döngüsünün kapatılması için öz değerlendirme sistemlerinin kurulduğu, detayları KİDR 2020’de verilen Eğitim ve Araştırmada Öz Değerlendirme Sistemleri 2021 yılsonu itibarıyla uygulamaya geçeceği belirtilmekte olup akreditasyon sürecine girmemiş olan programlarda PUKÖ döngülerinin kapatılmasına yönelik süreçlerin tanımlanması”nın gelişmeye açık yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
7.	ÇAP ve YAP programlarındaki danışmanlık sisteminin iyileştirilmesi,	Kurumda, 2020 yılında önceki yıllara göre YAP ve ÇAP öğrenci sayısı artmış olmakla birlikte Üniversite tarafından ÇAP ve YAP programlarındaki danışmanlık sisteminin iyileştirilmesi için yapılması gerekenler olduğu düşünüldüğünden gelişmeye açık yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
8.	Öğrencilerin uygulama yapabilmeleri ve öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme faaliyetlerini yürütebilmeleri için gerekli olan merkezi araştırma laboratuvarı ile uydu laboratuvarların oldukça sınırlı olması.	Öğrencilerin uygulama yapabilmeleri ve öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme faaliyetlerini yürütebilmeleri için laboratuvar oluşturma anlamında iyileştirmeye yönelik adımlar atılmış olmakla birlikte halen alınması gereken mesafe olması nedeniyle gelişmeye açık yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.

## ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

### C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

Gerçekleştirilen kurumsal izleme çalışması kapsamında Kadir Has Üniversitesi'nin araştırma-geliştirme ile ilgili stratejik amaç ve hedeflerini belirlediği görülmüştür. Kurumun Stratejik Plan 2020-2024'de araştırma-geliştirme ile ilgili bir temel amacı, beş hedef ile elli performans göstergesi yer almaktadır. Bu bağlamda kurum, araştırma-geliştirme temel amacını "*Uluslararası standartlarda bir araştırma üniversitesi olma yönünde işbirliğine dayalı araştırma kültürünü, gerekli fiziksel araştırma altyapısını, sınavi mülkiyet alanındaki girişimleri ve üniversite-sektör işbirliğini geliştirmek. Ulusal ve uluslararası sıralamalarda üniversitenin görünürlüğünü artırmak.*" şeklinde belirlemiştir. Kurum; uluslararası standartlarda bir araştırma üniversitesi olma yolunda işbirliğine dayalı araştırma kültürü ile fiziksel araştırma altyapısını geliştirerek ve sektör işbirliğini de kullanarak ulusal ve uluslararası sıralamalarda üniversitenin görünürlüğünü artıran araştırma odaklı bir üniversite olmayı amaçlamaktadır.

2020-2024 Stratejik Plan Dönemi'nde araştırma çıktılarını, etkileşim ve işbirliklerini sayısal olarak artırılmayı hedeflediğini ifade eden kurum; araştırma ve geliştirme ile ilgili çok sayıda hedef ortaya koymuştur. Söz konusu hedefler "*Toplamda 225 nitelikli öğretim üyesine sahip olmak, Üniversite çapında öğretim üyesi başına düşen yıllık yayın sayısının 5'e çıkarılması, 5 yılın sonunda her bir öğretim üyesinin en az 2 proje yürütücülüğü olmasının sağlanması, 5 yılın sonunda yıllık 400.000.000 TL tutarında proje bütçesi yönetiyor olmak, Öğretim üyesi başına proje fon tutarının 1.200.000 TL tutarına ulaşması, Öz kaynaklı proje bütçelerinin 5.000.000 TL seviyesine ulaşması, TÜBİTAK ARDEB bütçelerinin sayı bakımından yıllık 60, tutar bakımından yıllık 60 milyon TL seviyesine ulaşması, Uluslararası projelere ait yıllık aktif proje sayısının 20'ye, yıllık aktif fon tutarının toplam 50 milyon dolar seviyesine ulaşmasını sağlamak, Yılda en az beş kez çalıştay düzenlenmesi (ikisi uluslararası proje yazımı ile ilgili), Fon getiren, en az 20 etkin araştırma grubunun oluşturulması, Yayınlarda sektörel işbirliğinin %10 seviyesine çıkarılması, uluslararası işbirliğinin %40 düzeyine çıkarılması, Üniversiteye 5 yılda 1000 yeni doktora öğrencisi katılmasının sağlanması, her bir doktora öğrencisinin doktora süresince en az 2 makale yazmasının sağlanması, 5 yılın sonunda makale yazan 1600 araştırmacı (fakülte üyesi + lisansüstü öğrenci + doktora sonrası araştırmacı) sayısına ulaşılması, Doktora düzeyinde 1000, yüksek lisans düzeyinde 750, lisans düzeyinde 200 endeksli makale hazırlanması, TÜBİTAK tarafından desteklenen ve lisans öğrencilerinin geliştirdiği proje sayısı, araştırma gruplarında çalışan öğrencilerin %50'si, 5 yıllık hedef 500 öğrenci, Yaratıcı Endüstriler Platformu tarafından desteklenen yenilikçi, yaratıcı ve girişimci öğrenci projesi sayısı ve öğrenci projelerine ayrılan bütçe tutarı, Toplamda en az 150 öğrenci projesi, Araştırma projelerinden alınan kurum genel yönetim giderleri payının %15'ine denk gelecek tutarın yaratıcı, yenilikçi ve girişimci öğrenci projelerine ayrılması, TÜBİTAK araştırma projelerinde desteklenen öğrenci sayıları Toplamda 1400 öğrencinin (200 lisans, 400 yüksek lisans, 800 doktora), yeni disiplinlerarası lisansüstü program sayısı 10 yeni program açılması" v.b. olarak özetlenebilmektedir.*

Kurum, kalite güvence politikasına koşut olarak bir alt politika niteliği arz eden araştırma-geliştirme politikasını da oluşturup web sayfasında yayınlamamakla birlikte kurumun araştırma ve geliştirme politikası önemli ölçüde stratejik plan içerisinde belirlenmiş ve ilan edilmiştir.

Kurumda araştırma-geliştirme faaliyet birimleri akademik birimlerin yanı sıra BAF (Bireysel Araştırma Fonu), Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcılığı, Uygulama ve Araştırma Merkezleri, Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü, Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü, Bilgi Merkezi Direktörlüğü, Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü, Yaratıcı Endüstriler Platformu Direktörlüğü, Endüstriyel İlişkiler ve Teknoloji Transfer Ofisi olarak sıralanabilmektedir. Kurumda araştırma-geliştirme performansı, faaliyet raporları ve Stratejik Plan değerlendirme raporları ile izlenmekte ve ölçümlenmektedir.

Gerçekleştirilen izleme çalışması kapsamında Kadir Has Üniversitesi'nin Araştırma-Geliştirme ölçütü kapsamında 2018 yılı Geribildirim Raporu'nda belirtilen gelişmeye açık yönlerle ilgili çalışmalar gerçekleştirerek iyileştirmeler yaptığı tespit edilmiştir. Söz konusu çalışma ve



iyileştirmeler şu şekilde özetlenebilir:

**Tablo. 3. Araştırma-Geliştirme Temelinde KGBR 2018’ye Göre Gelişmeye Açık Yönler ve Kurumsal İzleme Değerlendirmesi Bulguları**

	<b>KGBR 2018’ye Göre Gelişmeye Açık Yönler</b>	<b>Kurumsal İzleme Değerlendirmesi</b>
1.	Araştırma hedeflerinin paylaşımı, izlenmesi ve değerlendirilmesini kolaylaştırarak kaliteyi güvenceye alacak Araştırma Strateji Belgesinin oluşturulması,	Üniversite ile yapılan görüşmede; araştırma stratejisi ve araştırma politikası, ayrı bir strateji belgesi yerine 2020-2024 Stratejik Planı içerisinde ele alındığı ve çok sayıda yıllık bazda hedefler belirlendiği, belirlenen bu yıllık bazdaki hedeflerin 2019 yılı itibarı ile fakülte özelinde düzenli olarak izlenmeye başlandığı, yayın ve proje hedefleri iki ayda bir gerçekleşen Akademik Kurul’da Rektör, Dekanlar ve Enstitü Müdürünün katılımı ile değerlendirildiği, fakülte hedeflerinin gerçekleşme rakamlarının dört ayda bir Mütevelli Heyetine sunulduğu anlaşılmış olmakla birlikte gelişmeye açık yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
2.	Araştırma Merkezlerinin stratejik planlarının hazırlanması,	Kurumda, stratejik plan içerisinde araştırma merkezlerinin hedeflerinin yer aldığı ve tüm birimler gibi stratejik plan takip sürecine dahil edildikleri beyan edilmekle birlikte, Stratejik planda bu ayrıntıda yani araştırma merkezlerinin ayrı ayrı hedeflerinin neler olduğuyla ilgili bilgiye ulaşamadığından “Araştırma Merkezlerinin stratejik planlarının hazırlanması”nın gelişmeye açık yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
3.	Üniversitenin Stratejik Planında belirtilen araştırma hedeflerine ulaşmak için, mevcut Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin hedeflerinin gözden geçirilerek gerekli düzenlemelerin yapılması,	Kadir Has Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Merkezleri Performans Değerlendirme Yönergesi 2021 yılı itibarıyla geçerli olmak üzere yürürlüğe girdiği beyan edilmekle birlikte Üniversitenin Stratejik Planında belirtilen araştırma hedeflerine ulaşmak için, mevcut Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin hedeflerinin gözden geçirilerek gerekli düzenlemelerin yapılması konusunda doğrudan somut bir kanıtı ulaşamadığından gelişmeye açık yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
4.	Ar-Ge Direktörlüğünün proje oluşturma, yönetme ve izleme faaliyetlerinin etkisini artırmak	Kurumda, Ar-Ge Direktörlüğünün proje oluşturma, yönetme ve izleme faaliyetlerinin etkisini artırmak için bilgi

	in bilgi sistemleri tarafından desteklenmesi,	sistemleri tarafından desteklenmesi konusunda bazı somut adımlar atılmış olmakla birlikte istenilen aşamaya gelmediğinden gelişmeye açık yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
5.	Teknopark/Teknokent kurulması,	Kurumda, Teknopark/Teknokent kurulması noktasında kurucu şirket ortaklarıyla anlaşma sağlanması ve kuruluş dosyasının hazırlanması gibi bir takım çalışmalar yapıldığı anlaşılmış olmakla birlikte gelişmeye açık yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
6.	Öğretim üyesi başına düşen indeksli yayın (0,43), atıf ve ulusal/uluslararası proje sayısının düşük olması,	Kurumun Gösterge Raporunda belirtildiği üzere SCI, SSCI ve A&HCI indeksli dergilerdeki yıllık yayın sayısının 2017 yılında 83 iken 2020 yılında 100 olduğu, öğretim üyesi başına düşen indeksli dergilerdeki yayın sayısının da 2017 yılında 0.561 iken 2020 yılında 0.641'e yükseldiği görülmüştür.
7.	Üniversitenin henüz bir patentinin olmaması.	Kurum Gösterge Raporu incelendiğinde kurumun 2017 yılında patentinin bulunmadığı, 2018 yılında 1 ve 2019 yılında da 2 adet olmak üzere toplamda 3 patentinin olduğu görülmüştür. Ancak bu sayı stratejik planda belirtilen hedeflerinin çok uzağındadır. Bu nedenle, gelişmeye açık yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.



## TOPLUMSAL KATKI

### D. TOPLUMA KATKI

Gerçekleştirilen izleme çalışması kapsamında Kadir Has Üniversitesi'nin topluma hizmet politikasını Stratejik Planı kapsamında oluşturduğu ve kurumsal web sayfası üzerinden ilan ettiği görülmüştür. Kurumun Kalite Güvence politikasına bağlı olarak şekillenen ve alt politika niteliği arz eden topluma hizmet politikası; “Üniversitemizde üretilen bilgi ve değerlerin toplumla buluşmasını, sürdürülebilir kalkınma, sosyal sorumluluk ve erişilebilirliği temel alan bir yaklaşımla sağlamak.” şeklinde ifade bulmaktadır.

Kurum, topluma katkıya ilişkin stratejik amaç ve hedeflerini 2020-2024 Stratejik Planı'nda belirlemiştir. Kurumun toplumsal katkı ile ilgili bir stratejik temel amacı, bu amaçla ilişkili 3 stratejik alt amaç ve 17 hedefi/faaliyeti ve 13 performans göstergesi bulunmaktadır. Kurumun topluma katkıya yönelik temel stratejik amacı; “*üretilen bilgi ve değerlerin toplumla buluşmasını, sürdürülebilir kalkınma, sosyal sorumluluk ve erişilebilirliği temel alan bir yaklaşımla sağlamak*” olarak ifade bulmaktadır.

Bu bağlamda kurum; 2020-2024 Stratejik Plan Dönemi'nde; erişilebilir ve ulaşılabilir bir üniversite olmak suretiyle, Üniversitede üretilen bilgi ve değerlerin toplumla buluşmasını, sürdürülebilir kalkınma, sosyal sorumluluk ve erişilebilirliği temel alan bir yaklaşımla sağlamak ve bu suretle sürdürülebilir kalkınma, sosyal sorumluluk ve topluma hizmet alanındaki çalışmalarını geliştirmek ve çeşitlendirmek; öğrencilerinin ve çalışanlarının sürdürülebilir kalkınma amaçları hakkındaki duyarlılığını ve üniversitenin ulusal, bölgesel ve küresel sürdürülebilir kalkınma stratejileri kapsamındaki etkinliğini artıracak faaliyetler düzenleyerek, küresel İklim değişikliğinin etkilerini azaltıp, enerji verimliliğini ve afetlere hazırlığı artıracak çalışmalar yürütmeyi hedeflediği anlaşılmaktadır.

Gerçekleştirilen izleme çalışması kapsamında kurumun, topluma katkı faaliyetlerini eğitim-öğretim ve araştırma-geliştirme eksenli yürüttüğü görülmüştür. Kurumda topluma hizmet faaliyet birimleri •Rektörlük •Topluma Hizmetten Sorumlu Rektör Yardımcılığı •Dekanlıklar •Genel Sekreterlik •Rezan Has Müzesi •Uygulama ve Araştırma Merkezleri •Kurumsal İletişim Direktörlüğü •Yaratıcı Endüstriler Platformu Direktörlüğü •Operasyon ve Satın Alma Direktörlüğü •Yapı ve Teknik İşler Ofisi •Yaşam Boyu Eğitim Akademisi •Öğrenci Takım ve Kulüp Etkinlikleri Ofisi •Etkinlik Ofisi •Kampüste Yaşam Ofisi şeklinde olup başta Topluma Hizmetten Sorumlu Rektör Yardımcılığı, araştırma ve uygulama merkezleri, öğrenci kulüpleri, akademik ve idari birimler olarak sıralanabilmektedir. Bununla birlikte kurumda, topluma katkı faaliyetlerinden doğrudan sorumlu olan rektörlük ile birlikte Topluma Hizmetten Sorumlu Rektör Yardımcılığı'nın oluşturulmuş olması “güçlü yön” olarak değerlendirilmiştir.

Bunlara ilaveten, Kurumda uygulanan Çekirdek Program ile sosyal sorumluluk ve toplumsal katkı, eğitim müfredatının bir parçası haline getirilmiştir. Çekirdek Programa ait program yeterlilikleri arasında “Dünyayı ve güncel toplumsal meseleleri anlamak ve evrensel değerler, etik ve sosyal adalet konularında yüksek farkındalık sergilemek” ve “Çok kültürlü ve demokratik bir toplumda katılım ve sivil sorumluluğun önemini kavramak” maddeleri bulunur. Bu amaçla tasarlanan “Toplumsal Sorumluluk Projesi” dersinde öğrenciler, 5 kişilik gruplar halinde kendi geliştirdikleri bir sosyal sorumluluk projesini geliştirir ve uygular. Uygulama ve Araştırma Merkezlerimizin yıllık toplumsal araştırmaları, Rezan Has Müzesi bünyesindeki çalışmalar, toplumsal katkı yönü öne çıkan araştırma projeleri, Uygulama ve Araştırma Merkezlerimiz bünyesindeki anket çalışmaları, Bilgi Merkezi tarafından yönetilen ve üniversitede üretilen bilgi birikiminin açık erişim yoluyla toplumla buluşmasını hedefleyen KHAS Academic Repository çalışması ve Kurumsal İletişim Direktörlüğü bünyesindeki halka açık akademi ve faaliyetler örnek olarak verilebilir. Dolayısıyla “Kurumda uygulanan Çekirdek Program ile sosyal sorumluluk ve toplumsal katkı, eğitim müfredatının bir parçası haline getirilmiş olması” “güçlü yön” olarak değerlendirilmiştir.

# YÖNETİM SİSTEMİ

## F. YÖNETİM SİSTEMİ

Kurumda gerçekleştirilen kurumsal izleme programı kapsamında Kadir Has Üniversitesi'nin yönetsel-örgütsel yapılanmasını tamamladığı ve organizasyon şemasını kurumsal web sayfasında kamuoyu ile paylaştığı görülmüştür. Kurum yönetim sisteminin işleyişini, ilgili mevzuata, yönetmelik hükümlerine göre yürütmektedir. Kurumun iç süreçleri; yönetmelik ve yönergeler ile tanımlanmıştır. Kurum, iç süreçlere yönelik olarak iş akışları ve görev tanımlarını hazırlayarak tüm personele tebliğ etmiştir. Yapılan çalışmaları kurumsal web sayfasında yayımlamaları tavsiye edilmiştir.

Kurum tarafından kurumsal işleyişe ilişkin politika belgeleri oluşturulmamıştır. Kalite güvencesi, eğitim ve öğretim (uzaktan eğitimi de kapsayacak şekilde), araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı, yönetim sistemi politikaları ve kalite güvencesi politikasının oluşturularak tüm paydaşların görüşü alınarak kamuoyu ile paylaşılmalıdır.

Kurum, yönetim sistemine (kurumsal yapı) ilişkin stratejik amaç, alt amaç ve faaliyetlerini, 2020-2024 Stratejik Planı'nda belirlemiştir. 2020-2024 Stratejik Plan Dönemi'nde insan ögesini ön planda tutarak ve bilişim sistemlerinden etkin biçimde yararlanarak, verimlilik ve kalite odaklı akademik ve idari süreçlerini dönüştürmeyi ve tüm hizmetlerini sürdürülebilir bir ortamda gerçekleştirmeyi hedeflediğini ifade etmektedir.

Kurumun yönetim sistemi ile ilgili stratejik amacı, bu amaçla ilişkili 4 alt amaç, 15 faaliyet ve 18 performans göstergesi bulunmaktadır. Kurumun yönetim sistemi bağlamında stratejik amacı, *“Sunulan tüm hizmetlerde öğrenci, insan ve yaşam odaklı bir yaklaşımla sürekli iyileşmeyi sağlayacak bir yapılanmayı güçlü bir yazılım altyapısı ile gerçekleştirmek. Bu doğrultuda, sunulan tüm hizmetlerde, tüm paydaşların içselleştirebileceği bir yöntemle iyileştirmeleri sağlamak, çalışanlarımızın üzerine düşen operasyonel iş yükünü üniversitemizin öz kaynaklarıyla geliştirilecek yazılımlar ile en aza indirerek tüm çalışanlarımızın nitelikli birer çalışan olmasını sağlayacak dijital ortamı oluşturmak.”* olarak hedeflemektedir.

Kurumun yönetim sistemi (kurumsal yapı) stratejik alt amaçları; kurumsal yapıyı akademik ve idari çalışanlarımızı motive edecek şekilde yapılandırmak; birimler tarafından sunulan hizmetlerde öğrenci, insan, yaşam ve kalite odaklı iyileşmeleri ve paydaş katılımını sağlamak; kurum içi süreçlerde çalışanlarımızın iş yükünü azaltacak yazılımlar geliştirmek ve kurum içi süreçlerde dijitalleşme çalışmalarını yaygınlaştırmaktır.

Gerçekleştirilen izleme çalışması kapsamında Kadir Has Üniversitesi'nin Yönetim Sistemi ölçütü kapsamında 2018 yılı Geribildirim Raporu'nda belirtilen gelişmeye açık yönlerle ilgili çalışmalar gerçekleştirilerek iyileştirmeler yaptığı tespit edilmiştir. Söz konusu çalışma ve iyileştirmeler şu şekilde özetlenebilir:

**Tablo. 4. Yönetim Sistemi Temelinde KGBR 2018'ye Göre Gelişmeye Açık Yönler ve Kurumsal İzleme Değerlendirmesi Bulguları**

	<b>KGBR 2018'ye Göre Gelişmeye Açık Yönler</b>	<b>Kurumsal İzleme Değerlendirmesi</b>
<b>1.</b>	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,	İzleme Programı ve 2020 Yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda Üniversitenin entegre bilgi yönetim sistemi alt yapısı kurma yönünde bir takım adımlar attığı ve önemli etkinlikler ile süreçlere ilişkin verilerin toplanması, analiz edilmesi, raporlanması ve stratejik yönetim için kullanılmasına yönelik iyileştirme

		çalışmaları yaptığı görülmüş olmakla birlikte henüz tam anlamıyla Bütünleşik Bilgi Yönetim Sistemi'nin kurulamamış olduğu için gelişmeye açık yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
2.	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,	Kurum tarafından 2020 Yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda 2020-2024 stratejik planının hazırlanmasında öğrenciler, mezunlar ve işbirliği halinde olunan tüm kurumların, görüş, talep ve önceliklerinin dikkate alındığı belirlenmiştir. Ayrıca Rektör-öğrenci, Rektör-mezun toplantıları ve dış paydaş anketleri ile öğrenci, mezun ve tüm paydaşların görüş ve katkıları alınmıştır. Ancak hem yapılan iyileştirme çalışmalarının tam olarak kurumsallaşarak yaygınlaşmaması hem de uzmanlık gerektiren konularda kurumsal altyapının oluşturulmaması dolayısıyla gelişmeye açık yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
3.	Fakülte ve birimlerin kendi bütçelerinin olmaması,	2020 Yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda Üniversitenin mali kaynaklarını, akademik ve idari birimlerin talep ve ihtiyaçlarını da dikkate alarak merkezi olarak oluşturduğu, tüm birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda kaynak talep ederek onaylanan tutarda bütçeyi kullandığı belirtilmiştir. Bu nedenle gelişmeye açık yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir
4.	Yeni başlayan personele yönelik oryantasyon hizmetlerindeki yetersiz olması.	2020 Yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda, yeni başlayan akademik ve idari personele yönelik her dönem başında oryantasyon programları düzenlenerek Üniversitedeki süreçler hakkında bilgi verildiği, öğretim elemanlarından araştırma, eğitim ve topluma hizmet başlıklarındaki beklentilerin paylaşıldığı belirtildiğinden <b>güçlü yön olarak değerlendirilmiştir.</b>

## G. UZAKTAN EĞİTİM

İzleme raporumuzun bu bölümü; İzleme Takımının 28/10/2021 tarihli online İzleme Ziyareti toplantısında Kadir Has Üniversitesinin “uzaktan eğitim” deneyimine ilişkin edindiği kanaat, Üniversiteden sağlanan diğer bilgi ve belgeler ile birlikte ‘Uzaktan Eğitim Kalite Güvencesi Raporu - 2020’ esas alınarak hazırlanmıştır.

Gerçekleştirilen kurumsal izleme çalışması kapsamında Kadir Has Üniversitesi'nin Uzaktan Eğitim kapsamında iş ve hizmet sürekliliğini sağlamak amacıyla başarılı çalışmalar yürüttüğü görülmüştür. Kurum, tüm dünyayı ve ülkemizi etkileyen KOVİD-19 salgını nedeniyle uzaktan eğitim faaliyetlerinde iyileştirme çalışmaları da yapmıştır. Kurumda, Yükseköğretim Kurulu onaylı uzaktan öğretim programlarının bulunmadığı ve pandemi sürecinde ön lisans, lisans ile lisansüstü düzeydeki

derslerin zorunlu olarak uzaktan öğretim yoluyla verildiği tespit edilmiştir.

Kurumda KOVİD-19 dolayısıyla uzaktan eğitimle ilgili olarak yapılmış olanları şu şekilde ifade edebiliriz:

- Üniversite pandemi sürecinde “Acil Durum Komisyonu” kurarak süreci yürütmüştür. Hâlihazırda kullanılan çevrimiçi altyapı ve öğrenme yönetim sistemi gibi çevrimiçi araçların kapasitesinin pandemi dönemindeki ihtiyaçları sağlayacak şekilde güçlendirilmesiyle hem örgün eğitim süreçlerinin hem de idari süreçlerin uzaktan sürdürülebilmesinin sağlandığı,
  - Üniversitenin, pandemi öncesinde başlatmış olduğu dijitalleşme çalışmaları neticesinde, uzaktan eğitime geçiş için gerekli olan çevrimiçi altyapıyı en hızlı sağlayan üniversitelerden biri olduğu, öğrenim yönetim sistemi, performans, ders değerlendirme ve servis iyileştirme gibi çok çeşitli başlıklardaki süreçlerin halihazırda çevrimiçi yapılabiliyor olması, uzaktan eğitime geçişin hızlı ve sorunsuz olmasını sağladığı,
  - Üniversitede uzaktan eğitim döneminde öğretim elemanlarının eğitim teknolojileri alanında hızla yetkinleşerek eğitim süreçlerinin aksama olmadan sürdürülmesine yönelik kararlar alındığı, uzaktan eğitime geçiş kararı alındıktan sonra uzaktan verilecek dersler için eğitim verildiği,
- Geçmişte satın alma yapılarak kullanılan *Blackboard* sistemi yerine Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü tarafından geliştirilen **KHAS Learn**, 2018-19 Eğitim Öğretim yılının yaz okulundaki pilot uygulama sonrasında başarıyla uygulamaya geçirildiği, Mart 2020’de başlayan pandemi süreci sonrasında KHAS Learn, bütün eğitim öğretim süreçlerinin uzaktan sürdürülmesini sağlayacak şekilde yeniden yapılandırıldığı ve uzaktan eğitim alanında örnek oluşturacak bir uygulama halini aldığı,
- Online eğitim için **BigBlueButton** isimli açık kaynak kodlu video konferans sistemi hizmete sunulurken uzaktan eğitim süreçlerinde aktif olarak kullanılmaya başlandı,
- Akademik performans (AKA-DATA) nın güncellendiği, Beklenen Yayın Takip Sistemi, Proje Yönetim Sistemi, 360 derece servis iyileştirme, satın alma ve stok yönetimi sistemleri geliştirilerek süreçlerin dijital ortama aktarılmasının sağlandığı,
- Ar-Ge Kaynaklar Direktörlüğü için geliştirilen proje yönetim sisteminin kullanıma sunulduğu, ve mevcut bulunan akademik performans değerlendirme sistemine (AKA-DATA) ile entegre edilerek performans ölçümünde otomasyon sağlandığı,
- Eğitim öz değerlendirme sistemi çalışmaları son noktaya getirildiği, bu çalışma ile akademik birimlerin iç değerlendirmeleri için dijitalleşmenin sağlandığı, araştırma ve mali öz değerlendirme sistemlerinin de planları dâhilinde olduğu,
- Staj ve istihdam süreçleri çevrimiçi bir şekilde Kariyer Ofisi web sayfası aracılığıyla takip edildiği,
- Kampüste sunulan internet hizmetinin yıl içindeki kullanımı ölçülerek gerekli görülen iyileştirmelerin yapıldığı, Pandemi dönemi ile birlikte internet alt yapı hızının 2GB’a çıkarıldığı,
- Üniversiteyi karma eğitime hazırlamak amacıyla eğitimin eş zamanlı olarak yüz yüze ve çevrimiçi olarak yapılmasını sağlayacak teknik donanıma sahip 20 sınıf oluşturulduğu,
- Pandemi süreciyle birlikte bilgisayar teknolojileri alanındaki yatırımların, uzaktan eğitime öncelik verecek şekilde yapıldığı, uzaktan eğitim döneminde öğrencilere destek amacıyla ihtiyaç duyan öğrencilere aylık 15 GB ücretsiz internet imkânı sağlandığı, ayrıca öğrencilere eğitimlerinde kullanmaları için 120 adet dizüstü bilgisayar gönderildiği,
- Uzaktan eğitim ve pandemi sürecinde üniversite, akademik kadrosu ve öğrencileri başta olmak üzere tüm mensuplarının öğrenme kaynaklarına erişimini öncelikli bir konu olarak ele alarak pandemi süreci boyunca öğrencilerine sosyal platformlar, intranet ve web sitesi aracılığı ile bildirimlerde bulunduğu, hem öğrenme kaynaklarına erişim hakkında hem de pandemi süreci ve alabilecekleri destekler hakkında bilgi sahibi olmaları sağladığı,

anlaşılmıştır.

Ayrıca Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü bünyesinde eğitim teknolojileri üzerine halihazırda faaliyet gösteren çalışanların sayısı arttırılarak bir **Uzaktan Eğitim Ofisi ve bu ofise destek veren bir Danışma Kurulu oluşturulması planlandığı**, ilave olarak veri kullanımının büyük ölçüde artması ile birlikte hem kişisel verilerin hem de kurumsal verilerin siber güvenlik ilkeleri çerçevesinde korunması amacıyla **Bilgi Teknolojileri Direktörlüğünün ihtiyaç duyduğu siber güvenlik uzmanları istihdam edilmek istendiği** anlaşılmıştır.

Yukarıdaki bilgilerden; Üniversitenin söz konusu uzaktan eğitim yaklaşımı ile yüz yüze örgün eğitim süreçlerinin, pandemi sürecinde de azami düzeyde etkin bir şekilde (uzaktan) sürdürülebilmesini önceleyen bir yapıda oluşturulmaya çalışıldığı, ayrıca Üniversite mevcut durumda geliştirilmiş olan dijitalleşme çalışmaları sayesinde üniversitedeki tüm süreçlerin özünde aynı kalmalarını sağlamaya çalıştığı, sadece ihtiyaçlar doğrultusunda kullanılan araçların değiştiği ve/veya yeni araçlar eklendiği anlaşılmıştır.

Üniversitenin eğitim ve öğretim ile birlikte yönetim amaçlı kullandığı dijital araçların yanı sıra, öğretim elemanlarının yaratıcılıklarını kullanabilmeleri için sunulan akademik ortam ile pandemi sürecinde karşılaşılan zorlukları aşmaya çalıştıkları ve normalleşme sürecinde de dijitalleşme çalışmalarına ve yükseköğretimin değişen ihtiyaçlarına uygun çözümler üretmeye devam etmek yönünde bir iradeye sahip oldukları anlaşılmıştır.

Kurumun uzaktan eğitime ilişkin stratejilerini ve alt yapısını oluşturması, asgari ölçütleri ve ölçme-değerlendirme süreçlerini güvence altına alması, iyileştirme çalışmaları gerçekleştirmiş olması olumlu değerlendirilmiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yükseköğretim Kalite Kurulu Kurumsal İzleme Programı uyarınca Prof. Dr. Hüseyin KARAMAN'ın başkanlığında Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt ÖNAL, Daire Başkanı Erkan KÜÇÜKKILINÇ ve öğrenci Yasemin Nur BARUTÇU'dan oluşan takımımız tarafından Kadir Has Üniversitesi'ne kurumsal izleme gerçekleştirmiş bulunmaktayız. Kadir Has Üniversitesi, 2018 yılında Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından görevlendirilen takım tarafından kurumsal dış değerlendirme sürecinden geçmiş ve bu değerlendirmenin çıktısı olan Kurumsal Geribildirim Raporu 2018 kurumun web sayfasında kamuoyu ile paylaşmıştır. Söz konusu süreci ve raporu temel alan bu değerlendirme, bir izleme değerlendirmesidir.

Kadir Has Üniversitesi'nin Kurumsal Geri Bildirim Raporuna (2018), Kurum İç Değerlendirme Raporuna, Kurum Gösterge Raporuna, Uzaktan Eğitimde Kalite Güvencesi Ek Raporuna, takımın istediği üzerine kurum tarafından gönderilen ek kanıtlara, kurumun resmi web sayfasına ve çevrimiçi yapılan ziyaretten edindiği izlenimlerden oluşan izleme değerlendirmesi kapsamında Kadir Has Üniversitesi'nin Kalite Güvence Sistemi kurma ve kurumsallaşma kararlılığı içinde olduğu görülmüş olup bu durum memnuniyetle karşılanmıştır. Kurumsal İzleme Takımımızın elde ettiği bilgilere ve izlenimlere dayalı olarak Kadir Has Üniversitesi'nin sürekli iyileşme çalışmalarına yol göstermesi ve katkı sağlaması amacıyla derlediği bulgular ve öneriler aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

**Tablo. 5. KGBR 2018'ye Göre Güçlü Yönler ve Kurumsal İzleme Değerlendirmesi Bulguları**

No	KGBR 2018'de Belirtilen Güçlü Yönler	Kurumsal İzleme Değerlendirmesi
<b>Kalite Güvence Sistemi Temelinde Güçlü Yönler</b>		
1.	Başta Sayın Rektör olmak üzere üniversite üst yönetiminin dış değerlendirme ve kalite sürecine olan inancı ve süreci sahiplenmesi,	İzleme Programı ve 2020 Yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporu kapsamında başta Rektör olmak üzere üst yönetim tarafından dış değerlendirme, kalite bilinci ve kültürünü sahiplenme yaklaşımının devam ettiği görülmüştür.
2.	Üst yönetimin iç ve dış paydaşlar ile iletişime, görüş alışverişine önem vermesi, bu konuya zaman ayırması, planlama ve uygulamada paydaşların önerilerini dikkate alması,	Başta 2020-2024 Stratejik Planı olmak üzere tüm raporlarda paydaş vurgusunun arttığı, 2020 yılında önceki yıllara göre iç ve dış paydaşlarla kalite süreçleri kapsamında daha fazla geri bildirim ve değerlendirme toplantıları düzenlendiği, yeni kurulan stratejik plan geribildirim sistemi aracılığıyla idari ve akademik birimler ile tüm çalışanların geribildirimlerinin toplandığı tespit edilmiştir.
3.	Kalite güvence sisteminin kurulması ve güçlendirilmesi için Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğünün kurulmuş olması,	Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü (KADED)'in üniversitenin kalite güvence sisteminin ana omurgasını oluşturduğu, aynı zamanda stratejik plan hazırlanırken bütün stratejik amaçlarda kalite güvencesi yaklaşımı esas alınarak



		hedeflerin ölçülebilir ve iyileştirme odaklı olmasına öncelik verildiği görülmüştür.
4.	Kurum iç değerlendirme raporu hazırlanırken birimlerden kademeli bir şekilde değerlendirme istenmesi.	<p>İzleme Programı ve Kurum İç Değerlendirme Raporu çalışmaları, Kalite Komisyonu ile Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü (KADED) tarafından üniversitenin Kalite Güvencesi Yönergesi kapsamında yürütülmüştür.</p> <p>KADED, stratejik plan kapsamındaki hedeflerin, kurumsal verilerin ve kalite güvence sisteminin takibi, iyileştirme alanlarının belirlenmesi, tüm bu bilgilerin analiz edilerek Rektörlük, Akademik Konsey ve Mütevelli Heyeti'ne raporlanması ve üst yönetimin nihai değerlendirmesi sonucunda gerekli görülen iyileştirmelerin hayata geçirilmesi amacıyla faaliyet gösterdiği vurgulanmaktadır. Ayrıca Kalite Güvencesi Yönergesinde, 2021 yılında kurulacak bir Üniversite Danışma Kurulu'nu da içerecek şekilde kapsamlı bir güncelleme çalışması yapılmıştır.</p>
<b>Eğitim Öğretim Temelinde Güçlü Yönler</b>		
5.	Programların Bologna sürecine uygun ve Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TTYÇ) ve Temel Alan Yeterlilikleri (TAY) gözetilerek, iç paydaşların katılımı ile tasarlanmış olması,	Kurum, eğitim ve öğretim programlarına ilişkin bilgileri "Ders Kataloğu/AKTS Bilgi Paketi" üzerinden kurumsal web sayfasında yayınlamış ve paydaşların bilgisine sunmuştur. Bununla birlikte kurumun; AKTS Bilgi Paketi güncelleme, programların amaç ve çıktılarını tanımlama, program öğrenme çıktıları ile ders programı ilişki matrislerini oluşturma, derslerin öğrenme çıktıları program öğrenme çıktıları ile ilişkisini kurma konusunda planlı ve programlı hareket etmesi, öğrenme kazanımları ile program yeterliliklerini düzenli ve sistematik bir şekilde ölçmekte olduğu için güçlü yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
6.	Danışma kurullarının oluşturulmuş olması ve programların danışma kurullarından alınan dönütler doğrultusunda tasarlanarak güncelleniyor olması,	Yapılan izlemede kurumda çok sayıda danışma kurulu oluşturulduğu bunların görevlerini yaptıkları anlaşıldığından güçlü yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
7.	Üniversitede tüm öğrenciler ile topluma açık disiplinler arası çok öğretim elemanlı derslerin açılmış olması	Kurumda tüm öğrenciler ile topluma açık disiplinler arası çok öğretim elemanlı derslerin veriliyor olmasına devam edildiği anlaşıldığından güçlü yön olarak



		devam ettiği değerlendirilmiştir.
8.	Üniversitenin eğitim-öğretim açısından kendisine bir yön belirleyerek Türkçe programları sonlandırıp % 100 İngilizce ve % 30 İngilizce eğitim modeline geçmiş olması	Kurumun Hukuk Fakültesinde eğitim dilinin %30 İngilizce olduğu, diğer tüm bölümlerde ise %100 İngilizce eğitim verildiği için güçlü yön olarak devam ettiği anlaşılmıştır.
9.	Üniversitede bursluluk oranının % 79 gibi yüksek bir oranda olması,	Kurumsal Geri Bildirim Raporunda burs ve indirimden yararlanan öğrenci oranı % 79 iken bu oran 2021 yılında % 96'ya çıkmış olduğu için güçlü yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
10.	Öğrencilerin sosyal gelişimlerini sağlamaları açısından önemli bir imkân olarak çok sayıda öğrenci kulübünün kurulmuş olması ve faaliyetlerinin yönetim tarafından desteklenmesi,	Kurumda öğrencilerin sosyal gelişimlerini sağlamaları açısından önemli bir imkân olarak 39 adet öğrenci kulübünün kurulmuş olması ve yıllara göre kulüp bütçelerinin artırılarak faaliyetlerinin yönetim tarafından desteklenmesi dolayısıyla güçlü yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
11.	Mühendislik Fakültesinde üç programın MÜDEK akreditasyonunun olması,	2018 KGBR'da belirtilen Mühendislik Fakültesi'nin 3 programından başka yeni akredite olan herhangi bir programın olmadığı görülmüştür. Bu konuda daha fazla çalışma yapılması önerilmiştir.
12.	Öğretimde Mükemmeliyet Merkezinin, henüz eğitimleri tasarlama aşamasında olmasına rağmen, bilinirliğinin yüksek olması	Öğretimde Mükemmeliyet Merkezinin, "Öğrenme ve Öğretme Ofisi"ne dönüştürüldüğü ve bu ofisin bilinirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.
13.	Öğretim elemanlarının derslerinin azaltılarak araştırma-geliştirmeye zaman ayırmalarının sağlanması ve öğretim elemanlarının akademik uzmanlık alanlarına göre derslere girmeleri,	Kurumun yayın sayılarının yıllar itibariyle kademeli olarak arttığı ve öğretim elemanlarının derslerinin azaltılarak araştırma-geliştirmeye zaman ayırmalarının sağlanması ve öğretim elemanlarının akademik uzmanlık alanlarına göre derslere girmeleri uygulamasının sürdürüldüğü görüldüğünden güçlü yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
14.	Üniversite bünyesinde uluslararası öğretim elemanları ile öğrencilerin bulunması,	Kurumun Yabancı Uyruklu Öğretim Elemanı sayısı 2017 yılında 6 iken 2020 yılında 29'a çıkmıştır. Uluslararası öğrenci sayısı ise 2017 yılında 193 iken bu sayı 2020 yılında 165'e inmiştir. Ancak kurumun bir Vakıf Üniversitesi olduğu düşünülüğünde bu hususun güçlü yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
15.	Erasmus ve Exchange yoluyla yurtdışına	Kurum Gösterge Raporunda görüldüğü

	giden öğrenci sayısının artırılmasının hedeflenmesi.	üzere, her ne kadar kurumun öğrenci değişim programları ile giden öğrenci sayısının 2020 yılında bir önceki yıla göre azaldığı ve 25 olduğu ve gelen öğrenci sayısının da 18'e indiği tespit edilse de KOVİD-19 salgını döneminden geçildiği düşünüldüğünde güçlü yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
<b>Araştırma ve Geliştirme Temelinde Güçlü Yönler</b>		
16.	Lisans öğrencilerinin öğretim üyelerinin araştırmalarına katılımının teşvik edilmesi,	2019-2020 akademik yılında 112 öğrencinin araştırma gruplarında çalışma yapması, 2020 Güz ve Bahar dönemlerinde 2 kez lisans öğrencilerinin yenilikçi ve yaratıcı projelerini destekleyen InIDEA proje çağrısının açılması ve 7 projenin bu program kapsamında destek almaya hak kazanması, her yıl tekrarlanacak olan InIDEA Programı için 2021 çağrısına da çıkılmış olması ve 2020 yılında lisans öğrencilerinin yazar olarak dahil olduğu 4 makalenin bulunması dolayısıyla güçlü yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
17.	Üniversite üst yönetiminin araştırma performansını artırma yönünde açık ve net hedefler ortaya koymuş olması,	2020-2024 stratejik planında; 2.1. Alt amaç-Üniversitemizde araştırma kültürünü geliştirmek. başlığı altında ve Toplam nitelikli öğretim üyesi sayısı, Öğretim üyesi/bölüm/fakülte/merkez bazında yayın sayıları, Öğretim üyesi başına proje yürütücülüğü sayısı, Başvurulan/kabul edilen/eşik değeri geçen proje sayıları (ulusal/uluslararası ve proje türü kısımları ile) ve bütçe tutarları, Düzenlenen araştırma ve proje yazım eğitimleri ve iç panel uygulamaları (faaliyet ve katılımcı sayıları), Aynı odakta çalışmakta olan akademisyenler tarafından oluşturulan, uygun çağrı ve konsorsiyum ortağı arayışına girmiş araştırma grubu sayısı,, Yayınlarda sektörel ve uluslararası işbirliği oranları, Lisansüstü öğrenci ve doktora sonrası araştırmacı sayıları, Akademisyen ve lisans/lisansüstü öğrenci işbirliğiyle üretilen endeksli akademik yayın sayısı vb. alt başlıklar altında birçok hedef belirlendiği görülmüştür.  Ayrıca kurumda, 2020 yılında lisans öğrencilerinin yazar olarak dahil olduğu 4 makale, yüksek lisans öğrencilerinin dahil

		olduğu 9 makale ve doktora öğrencilerinin dahil olduğu 19 makalenin mevcut olduğu, Fakülte üyelerinin araştırma gruplarında yer alan lisans öğrencisi sayısı 2020 yılında 112 öğrencinin öğretim elemanlarının araştırma guruplarında yer aldığı tespit edildiğinden güçlü yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.
18.	Araştırmayı desteklemek ve araştırmacı kaynağını artırma yönünde BAF, BAP ve ücretli izin uygulaması gibi mekanizmaların geliştirilmiş olması,	Kurumda, BAF tutarlarının belirlenmesinde yayın ve proje sayılarının ve kalitesinin dikkate alınması ile BAF, üniversitenin araştırma stratejisinin somut bir göstergesi ve kaynağı haline geldiği, BAF'ta sağlanan artışla birlikte, yayın teşvikte makale başına verilen tutar yerine, makale sayıları BAF formülü içine dahil edildiği, böylece akademisyenlere sağlanan finansal araştırma desteğinin bütünüyle araştırma faaliyetlerine yönlendirilmesinin sağlandığı bilgilerine ulaşılmıştır. Bu uygulamaların yayın sayısı ve kalitesini de etkilediği yönünde bulgular da mevcuttur. Güçlü yön olarak devam etmektedir.
19.	Basılı ve elektronik kaynak açısından zengin bir kütüphanenin bulunması,	Kurumda, Bilgi Merkezi (Kütüphane) yatırımlarının, üniversitenin akademik ve araştırma stratejik hedefleri doğrultusunda basılı ve elektronik koleksiyonları geliştirmek amacıyla sürdürüldüğü, 2020 yılında gerçekleşen yayın alım ve abonelik bütçesinin önceki yıla göre %7,8 artış gösterdiği, koleksiyonun %39 oranında genişletildiği, Bilgi Merkezi'ne yapılan yatırımlarda artışın devam ettiği ve toplamda 3.000.000 TL civarı bir yıllık bütçeye ulaşıldığı, Pandemi kaynaklı "zorunlu uzaktan eğitim" dönemi ile birlikte Bilgi Merkezi'nin bütçesinin %84'ü elektronik kaynaklara ayrılarak değerlendirildiği bilgilerine ulaşılmıştır. Ayrıca, YÖK Vakıf Yükseköğretim Kurumları Raporu 2021 Raporunda; Kadir Has Üniversitesi E-Kitap Sayısının: 556.427 / sırasının:10. Olduğu, 2017 yılında 80.653 basılı kitap varken 2020 yılında bu sayı 93.200'e çıkmıştır. Güçlü yön olarak devam etmektedir.
20.	Öğretim elemanlarının üretkenliğinin artırılması açısından Üniversite bünyesinde	Kurumda, 2020-2024 stratejik planında belirtildiği üzere; Akademik kadro ve

	Proje Geliştirme Ofisi, Proje Yönetim Ofisi, TTO ve Ar-Ge Direktörlüğü'nün kurulmuş olması ve bu şekilde akademik personele kurumsal altyapı desteği sağlanması.	araştırmacıların, araştırma faaliyetlerini desteklemek amacıyla kurulan Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü'ne bağlı olarak çalışan; Proje Geliştirme Ofisi, Proje Yönetim Ofisi ve Endüstriyel İlişkiler ve Teknoloji Transfer Ofisi (TTO)'nin bulunduğu ve bunlarla ilgili stratejiler ile hedeflerin belirlendiği görülmüştür. Güçlü yön olarak devam etmektedir.
<b>Yönetim Sistemi Temelinde Güçlü Yönler</b>		
21.	Mütevelli Heyet ile Üniversite üst yönetiminin uyumlu çalışması,	İzleme Programı ve 2020 Yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda; Mütevelli Heyeti, akademik ve idari personel, öğrencileri, mezunları ve tüm paydaşları ile Kadir Has Üniversitesi ailesinin uyumlu olarak çalışmalara devam etmekte olduğu görüldüğünden güçlü yön olmaya devam etmektedir.
22.	Mütevelli Heyetin akademik özerkliğe önem vermesi ve Üniversite kaynaklarını Üniversitenin kullanımına ayırması,	İzleme Programı ve 2020 Yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda; Mütevelli heyetinin akademik özerkliğe verdiği önemin devam etmekte olduğu tespit edildiğinden Güçlü yön olmaya devam etmektedir.
23.	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,	İzleme Programı ve 2020 Yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda; nitelikli öğretim elemanlarının işe alınması için şeffaflık ilkeleri gözetilerek atama ve yükseltme kriterleri doğrultusunda işe alım sürecinin yürütüldüğü vurgulanmaktadır. Güçlü yön olmaya devam etmektedir.
24.	Rektör başta olmak üzere üst yönetimin enerjik, dinamik, değişime açık ve motivasyonu yüksek olması,	İzleme Programı ve 2020 Yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporu ve 2020-2024 Stratejik Plan çalışmaları da dikkate alındığında güçlü yön olmaya devam etmektedir.
25.	Akademik ve idari personel ile öğrencilerin kurum aidiyet ve memnuniyet düzeylerinin yüksek olması,	İzleme Programı, 2020 Yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporu ile Kurum Gösterge Raporunda akademik ve idari personel ile öğrencilerin kurumdan genel memnuniyet oranlarının yıllar itibariyle arttığı görüldüğünden güçlü yön olmaya devam etmektedir.
26.	Üniversite üst yönetimin şeffaf ve öğrenci ile personel açısından kolaylıkla ulaşılabilir olması,	Kurumda üst yönetimin şeffaf ve öğrenci ile personel açısından kolaylıkla ulaşılabilir olduğu görülmüştür. Bu

		nedenle güçlü yön olmaya devam etmektedir.
27.	Personelin karar alma süreçlerine katılması,	İzleme Programı ve 2020 Yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda kurumdaki tüm süreçlere ve karar almalara paydaşların katılımı kurumdaki bütüncül kalite yönetimi kapsamında yürütülmekte; paydaş katılımı uygulamalarından elde edilen bulgular izlenerek paydaşlarla birlikte değerlendirilmekte ve izlem sonuçlarına göre önlem alınmakta olduğu için güçlü yön olmaya devam etmektedir.
28.	İdari personel için kariyer planlamasının yapılması ve yetkinlik ve hedef bazlı performans yönetimi uygulamasına başlanmış olması,	İzleme Programı ve 2020 Yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda idari personellerin motivasyonunu arttıracak basamaklı unvan yapısına geçiş tamamlanmış olması ve yeni idari personel işe alımlarda bu basamaklı yapının kullanılması dolayısıyla güçlü yön olmaya devam etmektedir.
29.	Üniversite bünyesinde farklı bölüm ve birimler ile Üniversite dışından katılımcılara açık seçmeli derslerin olması,	İzleme Programı ve 2020 Yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda ilgili uygulamanın devam ettiği görüldüğünden güçlü yön olmaya devam ettiği değerlendirilmiştir.
30.	Üniversitenin dış paydaşları (yerel yönetimler STK'lar, kamu kurum ve kuruluşları) ile olan güçlü iletişimi ve ikili/çoklu işbirlikleri (Komşuluk Hakkı Projesi gibi),	İzleme Programı ve 2020 Yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda Üniversitede üretilen bilgi ve değerlerin toplumla buluşmasını, sürdürülebilir kalkınma, sosyal sorumluluk ve erişilebilirliği temel alan bir yaklaşımla sağlandığı vurgulanmış olması ve 2020 yılında 38 sosyal sorumluluk projesi yürütmesi ve bu sayının önceki yıllardan çok fazla olması dolayısıyla güçlü yön olmaya devam etmektedir.
31.	Üniversitenin kurmuş olduğu çeşitli araştırma merkezleri vasıtasıyla topluma dış paydaşlar tarafından takdirle karşılanan, memnuniyet verici hizmetler sunması ve katkıda bulunması.	Kurum KGBR belirtildiği şekilde çalışmaya devam ettiği için güçlü yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.

İzleme Takımı tarafından Kurumsal İzleme Programı kapsamında, daha önce ifade edilmiş olanlara ilave olarak tespit edilmiş olan **Güçlü Yönler:**

1. Kurumun misyon, vizyon ve temel değerlerini oluşturularak kurumsal web sayfasında yayımlamak suretiyle kurumsallaşmaya verdiği önemi yansıtması,
2. Kurumun akademik ve idari süreçlerini belirlenmiş ve iş akış şemaları ile iş ve görev tanımlarını oluşturarak kurumsal web sayfası üzerinden yayımlaması,

İzleme Takımı tarafından Kurumsal İzleme Programı kapsamında tespit edilmiş olan “**Gelişmeye Açık Yönler ve Öneriler:**

1. Mezun Bilgi Sisteminin ve Mezun Ofisi kurulmuş olmakla birlikte mezun ve istihdam bilgilerinin program tasarımı ile iyileştirmelerinde kullanılmaması,
2. Üniversitenin araştırma-geliştirme performansının periyodik olarak gözden geçirilmesi çalışmaları ile yurt içi ve yurt dışı sıralamalarındaki konumunun yıllar itibariyle yükselmesi gerekirken gerilemiş olması,
3. 2018 KGBR’da belirtilen 3 lisans programından başka yeni akredite olan herhangi bir programın olmaması,
4. Öğrencilerin yönetime dilek, şikâyet ve taleplerini iletecekleri kurumsal bir yapının henüz kurulmamış olması,