

## **KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU**

### **İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ**

#### **Değerlendirme Takımı**

PROF. DR. ERCAN ÖZTEMEL (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. NURAY KESKİN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DOÇ. DR. HANİFİ PARLAR (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. AYTEKİN ÇÖKELEZ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. CANAN FİSUN ABAY (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. ÖMER DELİALİOĞLU (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. DURMUŞ ACAR (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

KALİTE KOORDİNATÖRÜ ŞAFAK GÜR (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

ALEYNA FERAYE YILMAZ (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

## ÖZET

### 1. Özet

Yükseköğretim Kalite Kurulu Kurumsal Dış Değerlendirme Programı kapsamında İbn Haldun Üniversitesi'nin dış değerlendirmesi 2 Ağustos 2021-7 Eylül 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Değerlendirme 2 Ağustos 2021 tarihinde on-line ön ziyaret, 23-24 Ağustos 2021 tarihinde çevrim içi saha ziyareti ve 5-7 Eylül 2021 tarihinde yüz yüze saha ziyareti yolu ile gerçekleştirilmiştir. Değerlendirme sırasında gerek duyulan bilgi ve belgeler Üniversite tarafından hazır edilerek değerlendirme takımına iletilmiştir.

İbn Haldun Üniversitesi henüz yeni kuruluş aşamasında olan ve sistemlerini geliştirme süreçleri devam eden bir yükseköğretim kurumudur. Buna rağmen dış değerlendirme sürecine girmesi ve kendisini geliştirme çabası dikkatleri çekmektedir. Değerlendirme takımına samimi bilgilendirmeler yapılmış ve olabilecek önerilere ulaşma çabasına da destek verilmiştir. Eğitim öğretim ve ARGE alanlarında kısa sürede ulaşılan bazı noktalarda güçlü yanları dikkati çekmektedir. Üniversitenin geçen zaman içerisinde kendi misyon ve vizyonu çerçevesinde beklenen etkinliği yakalama yönünde adımlar attığı memnuniyet derecesinde gözlemlenmiştir.

Kalite Güvence Sisteminin oluşturulması aşamasında özellikle kurumun stratejik önceliklerini belirleme, birim hedeflerine dönüştürme, öğrenme imkanlarını sağlamada, kampüs düzenlemesini gerçekleştirmede önemli çalışmalar yapıldığı ve Müttevelli Heyetinin bu kapsamda beklenen desteği ürettiği tespit edilmiştir. Kalite güvence sisteminde büyük oranda PUKÖ döngüsünde özellikle Planlama ve Uygulama kapsamında gereken çalışmalara yönelik düzenlemelerin yapıldığı ve ilgili uygulamaların gerçekleştirildiği söylenebilir. Ancak Kontrol etme ve Önlem alma konusunda daha etkin ve sistematik mekanizmaların hayata geçirilmesine ihtiyaç bulunduğu değerlendirilmektedir.

Raporun ilgili bölümlerinde hem güçlü yönler hem de iyileştirilmesi gereken noktalara işaret edilmiştir.

## KURUM HAKKINDA BİLGİLER

İbn Haldun Üniversitesi'nde 2021 yılı Mart ayı sonu itibarıyla toplam 153 akademisyen ve 136 idari personel görev yapmaktadır. Üniversite bünyesinde 6 fakültede (Eğitim Bilimleri Fakültesi, Hukuk Fakültesi, İletişim Fakültesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, İslami İlimler Fakültesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi) 12 lisans programı yer almaktadır. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü ve Medeniyetler İttifakı Enstitüsü çatısı altında ise 18 yüksek lisans ve 8 doktora programı bulunmaktadır.

Üniversitede 19 araştırma ve uygulama merkezi ile Yabancı Diller Okulu da yer almaktadır. Hayat Boyu Öğrenme kapsamında ise Sürekli Eğitim Merkezi ile Onur Programı faaliyet göstermektedir. Üniversitenin araştırma geliştirme faaliyetleri Proje Destek Ofisi tarafından desteklenmektedir.

İbn Haldun Üniversitesi'nde 2021 Mart ayı itibarıyla 1438 öğrenci öğrenim görmektedir. Öğrencilerin 668'i (%46) lisans programlarında, 770'i (%54) lisansüstü programlarda kayıtlıdır. Bu öğrencilerin 443'ü (%31) uluslararası öğrenci statüsündedir. İbn Haldun Üniversitesi'nde hedeflenen toplam öğrenci sayısı lisans ve lisansüstü olmak üzere 5000'dir. Bu sayının yüzde 25'inin lisans, yüzde 75'inin lisansüstü programlarda öğrenim görmesi planlanmaktadır. Uluslararası öğrencilerin, genel öğrenci sayısına oranı lisans seviyesinde 1/3, lisansüstü seviyesinde 1/2 olmasının planlandığı beyan edilmiştir. Ayrıca hali hazırdaki lisans öğrenimi gören uluslararası öğrencilerin, toplam lisans eğitimi gören öğrencilere oranı %25 olup bu oran lisansüstü öğrenciler için %31 olarak rapor edilmiştir. Bu kapsamda; üniversitenin hedefini yakalayabilmesi için uluslararası etkinliğini artırmaya odaklandığı görülmektedir.

“Bilginin tüm kaynaklarına açık, insanlığa katkısı önceleyen araştırmacılar yetiştirmek” misyonuyla hareket eden Üniversitenin benimsediği değerler şöyledir: Fikri bağımsızlık, mukayeseli eğitim, gelenekçi yenilikçilik, açık medeniyet, çok dilli eğitim, fütüvvet, küresel rekabet. İHÜ, tüm faaliyetlerini “Sosyal bilimler alanında söz sahibi, özgün bilgi ve yaklaşımlar üreten, küresel ölçekte saygın ve etkili bir üniversite olmak” vizyonu ile planlanmaktadır. KIDR raporunda Üniversite kütüphanesinde 35.000’den fazla basılı kitaba, 75.000’den fazla e-kitaba sahip olduğu, 68 binden fazla e-dergi içeren 90 adet elektronik veri tabanına erişimi bulunduğu rapor edilmiştir. Kütüphane bünyesinde öğrencilerin ve akademisyenlerin hizmetine sunulan üç genel okuma salonu, beş grup çalışma salonu, dört bireysel oda, bir e-kütüphane, bir derin sessiz salon, bir seminer salonu, bir eğitim odası bulunmaktadır.

Üniversite, sosyal bilimler odaklı bir üniversite olarak kurulduğu için çok disiplinli bir eğitim modelini benimsemektedir. İHÜ kendisini “ayağı yere basan, ufku tüm dünyayı kuşatan” bir üniversite olarak tanımlamaktadır. Kurumun geleceği “sosyal bilimler alanında derinliğine uzmanlaşan” bir üniversite olmak perspektifi çerçevesinde planlanmaktadır. Yükseköğretim hizmetini etkin bir şekilde yürütebilmek için gerekli olan idari yapılanma kurulmuş ve idari birimler gereken desteği üretmektedir.

## **A. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ**

### **1. Misyon ve Stratejik Amaçlar**

İbn Haldun Üniversitesinin (İHÜ) misyonu; “Bilginin tüm kaynaklarına açık, insanlığa katkısı önceleyen araştırmacılar yetiştirmektir.” Üniversitenin vizyonu ise “Sosyal bilimler alanında söz sahibi, özgün bilgi ve yaklaşımlar üreten, küresel ölçekte saygın ve etkili bir üniversite olmaktır.” Üniversitenin misyonu ve vizyonu kurumsal web sayfasında paylaşılmaktadır.

Üniversitenin 2020-2025 stratejik planı, 2019 yılında gerçekleştirilen geniş iç-dış paydaş katılımı ve çalışma grupları ile yürütülen çalışmalar sonucunda hazırlanarak yürürlüğe konulmuştur. Stratejik planda kurumun misyonu ve vizyonu ile uyumlu 11 stratejik amaç, bunlarla ilişkili 38 hedef belirlenmiştir. Bu hedeflere ulaşmak için faaliyetler, faaliyetlerden sorumlu birimler ve performans göstergeleri tanımlanmıştır.

Stratejik planın hazırlık sürecinde Üniversitenin mevcut durumunun analiz edilmesi ve stratejik önceliklerinin belirlenmesi amacı ile akademisyen, idari personel ve öğrencilerle odak grup çalışmaları gerçekleştirmiş olması katılımcı yönetim anlayışına bir örnektir. Benzer şekilde 2019 yılında gerçekleştirilen Yalova toplantısında ilgili birim temsilcileri ile birlikte hedeflerin belirlenmiş olmasının stratejik amaçların benimsenmesine katkı üreteceği değerlendirilmektedir. Üniversite Yönetim Kurulu’nun 12 Mart 2021 tarihli ve 2021/08 sayılı toplantısında alınan kararla stratejik plan çerçevesinde belirlenen hedef ve faaliyetleri izlemek ve değerlendirmek üzere Stratejik Plan İzleme Komisyonu oluşturulmuştur. Ancak beklenen faydayı elde edebilmek için sistematik bir izleme sisteminin kurulmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Üniversite misyonu ve vizyonu bağlamında güçlü bir vakıf desteği ile desteklenmektedir. Başta üniversitenin Mütevelli Heyet Başkanı ve Rektörü olmak üzere üniversitenin üst yönetiminin, akademik ve idari personelinin öğrenci ve paydaşlarının bu misyonu geleceğe taşıyacak vizyona sahip olmaları kurumun güçlü yönü olarak görülmüştür. Bu kapsamda misyon ve vizyonun özellikle iç paydaşlar düzeyinde farkındalığını artırma yönündeki yaklaşımlar dikkati çekmektedir.

Diğer taraftan, Üniversitenin misyonu ve vizyonu doğrultusunda hazırlanmış olduğu stratejik planın tüm birimleri kapsayacak şekilde ve kurumsal düzeyde uygulanması yönünde daha etkin bir yaklaşımın geliştirilmesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Üniversitenin ulusal ve uluslararası eğitim/öğretim konusunda akreditasyon çalışmalarına yönelik

bazı planları olmakla birlikte bu çalışmalarını hızlandırmasının kalite güvence sisteminin güçlendirilmesine büyük oranda destek üreteceği değerlendirilmektedir.

Kurumda yürütülen Stratejik Plan Yönetimi, Kurumsal Performans Yönetimi, Kalite Süreçleri Yönetimi, İş Süreçleri Yönetimi, Risk Yönetimi gibi süreçlerin bütünleşik bir ortamda yürütülmesine, izlenmesine ve iyileştirilmesine yönelik olarak bir yazılım arayışı olumlu karşılanmıştır. Bu yönde oluşturulacak bütünleşik bilgi yönetim sistemi, başta eğitim/öğretim/ ARGE süreçleri olmak üzere tüm süreçlerin aktif yönetimine büyük kolaylık sağlayacaktır.

### **Misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde stratejik amaçlar ve hedeflerle uyumlu uygulamalar bulunmaktadır.

### **Kalite güvencesi; eğitim ve öğretim; araştırma ve geliştirme; toplumsal katkı ve yönetim politikaları**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun tanımlı politikaları bulunmamaktadır.

### **Kurumsal performans yönetimi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda performans göstergeleri ve performans yönetimi mekanizmaları tanımlanmıştır.

## **2. İç Kalite Güvencesi**

İbn Haldun Üniversitesi Kalite Komisyonu, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği'nin ilgili hükümlerine uygun olarak oluşturulmuş olup, faaliyetlerine de bu yönetmelik çerçevesinde devam etmektedir. Üniversite, Kalite Komisyonu Çalışma Usul ve Esaslarını içeren Kalite Güvencesi Yönergesini oluşturma çalışmaları devam etmekte olup henüz sonuçlanmamıştır. Kalite güvence çalışmalarını kurum içerisinde koordine etmek ve desteklemek için birim komisyonlarını oluşturmamıştır. Birimlerde akademik ve idari kalite birim sorumlularını belirlenmesinin üniversitenin kalite politikası ve ilgili süreçlerin yönetilmesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Üniversitenin İç Değerlendirme Raporu hazırlaması ve kalite güvence sistemi çalışmaları, ilgili mevzuat kapsamında Kalite Komisyonu ve ilgili birimler tarafından yürütülmektedir. Kurumun web sayfasında bulunan Kalite sekmesinden iç değerlendirme raporlarına erişim sağlanabilmektedir. Kalite Güvence sisteminin tüm birimleri kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması ilgili iyileştirmeler ile sistemin başarısına katkı üretecektir.

Üniversite Genel Kalite Politikasını oluşturmuş olmakla birlikte bu kapsamda "Eğitim ve Öğretim", "Araştırma ve Geliştirme", "Uluslararasılaşma", "Yönetim Sistemi", "Uzaktan Eğitim" ve "Toplumsal Katkı" politikalarının belirlenmesine ve web sayfasında görünür kılınmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Üniversitenin iç kalite güvence sistemi oluşturma ve bunu kurumsallaştırma çalışmaları henüz planlama aşamasındadır. Bu kapsamda, kurumda Kalite El Kitabının oluşturulması için aktif bir çalışma yapılmasının kalite güvence sisteminin oluşturulmasını hızlandıracağı değerlendirilmektedir.

Ayrıca kurum içerisinde yönetilen/yürütülen süreçlerde PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) döngüsü kapsamında çalışmalar "Planla" ve "Uygula" aşamalarında aktif olarak yürütülmekle birlikte "Kontrol Et" ve "Önlem Al" aşamalarında daha etkin çalışmalar yapılarak döngünün kapatılmasına özen gösterilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. PUKÖ döngüsü konusunda tüm kurumda

farkındalığın artırılmasının üniversitede kalite güvence sisteminin başarılı olarak yürütülmesine katkısının yüksek olacağı değerlendirilmektedir.

Kurumun kalite güvencesi ile ilgili çalışmaları, eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerini kapsayacak şekilde tüm idari ve akademik birimlere yaygınlaştırması, çeşitlendirmesi ve bu çalışmaları bir kurum kültürü haline getirmesi amacıyla birimlerde kalite sorumlusu olarak akademik ve idari personelin belirlenmesi önerilmektedir. Bu çalışmaların etkin ve sürdürülebilir olmasını sağlamak amacı ile üniversitenin eğitim/öğretim ve ARGE çalışmalarını yürütmek için izlenebilir ve iyileştirilebilir süreç tasarımlarını oluşturması ve etkinlik/verimlilik ekseninde izlemeye alması beklenmektedir. Bu kapsamda üniversitede sınırlı sayıda süreç üzerinde gerçekleştirilen analiz ve tanımlama çalışmasının tüm süreçleri içerecek şekilde genişletilmesinin gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

Kalite süreçlerinin yürütülmesinin önemli bir bileşeni de geri bildirimlerin ve ilgili değerlendirmelerin toplanması ve bu kapsamda iyileştirmelerin yapılmasıdır. Bu kapsamda geri bildirim sisteminin oluşturularak karar verme sürecinin bir parçasının yapılması üniversitede kalite güvence sisteminin etkinliğine önemli oranda destek üretecektir.

Kalite güvence sisteminin sağlıklı çalışabilmesi üniversitenin faaliyetleri ile ilgili düzenli bir veri toplama sisteminin kurulması temel gereksinim olarak görülmektedir. Üniversitenin bilgi sistemi üzerinden gerekli olan verilerin büyük oranda toplanmasının mümkün olduğu, bu verilerin düzenli olarak girilmesini ve toplanıp raporlanarak değerlendirilmesini sağlayacak bir sistemin oluşturulması durumunda "veriye dayalı" karar verme konusunda sürdürülebilir bir yapının kurulmasının mümkün olabileceği değerlendirilmektedir. Benzeri şekilde yürütülen süreçlerin etkinliklerinin ve kalitesinin izlenmesini kolaylaştırmak amacı ile bütünleşik bir bilgi sisteminin arayışı içinde olunması üniversitenin güçlü yanlarındanır.

### **Kalite Komisyonu**

**Olgunluk Düzeyi:** Kalite komisyonunun yetki, görev ve sorumlulukları ile organizasyon yapısı tanımlanmıştır.

### **İç kalite güvencesi mekanizmaları (PUKÖ çevrimleri, takvim, birimlerin yapısı)**

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

### **Liderlik ve kalite güvencesi kültürü**

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

## **3. Paydaş Katılımı**

Üniversite, paydaşları ile ilişkilerini sürdürülebilir kılma çabasını açık olarak göstermektedir. Paydaşlar ile yapılan görüşmelerde üniversitenin paydaş beklentilerini dikkate alma konusunda hassasiyet gösterdiği beyan edilmiştir. Bu kapsamda paydaş beklentilerinin sistematik bir yöntemle toplanması ve değerlendirilmesi ihtiyacıyla birlikte, Üniversitenin özellikle mezun öğrencilerinden daha fazla destek alabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda üniversitenin aktif ve güncel olarak yürürlükte olan mezun takip sistemini oluşturması önemli görülmektedir. Öte yandan, Üniversitenin dış paydaşlarla ortak işbirliği düzeyinde güçlü bir ilişki tesis ettiği görülmektedir. Türk Hava Yolları, Airbus, Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı, İstanbul Kalkınma Ajansı gibi kurumlarla yürütülmekte olan işbirlikleri Kurumun güçlü yanlarından birini oluşturmaktadır. Bu

kapsamda, kalite süreçleri çerçevesinde çeşitli geri bildirim ve değerlendirme toplantıları yoluyla dış paydaş görüşlerinin alınması bu ilişkinin daha fazla değer üretmesine katkı sağlayacaktır. Sosyal araştırmalar yapmayı temel amaç edinmiş bir üniversite olması nedeni ile başta sivil toplum örgütleri olmak üzere toplumun ilgili kesimleri ile yakın ilişki kurulması ve bu yönde üniversitenin bir gayret içerisinde olması önemli görülmekte ve faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca dış paydaşların görüş ve önerilerinin karar süreçlerine dahil edilmesi yönündeki uygulamaların daha belirgin hale getirilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Üniversitenin iç paydaşlarıyla birlikte kalite süreçleri çerçevesinde çeşitli geri bildirim ve değerlendirme toplantıları gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu kapsamda öğrenciler ile ilişkilerinin çok olumlu yönde yüksek olması da yine üniversitenin güçlü yanlarından birisidir. Bu kapsamda; iç paydaşlar ile birlikte kalite süreçleri çerçevesinde çeşitli geri bildirim ve değerlendirme toplantıları gerçekleştirmiştir. Öğrenci memnuniyetini ölçmek üzere de çeşitli anketler (ders ve öğretim elemanı değerlendirme anketi, yemekhane memnuniyet anketi, uzaktan eğitim memnuniyet anketi) uygulamaktadır. Akademik ve idari personelin memnuniyetini ölçmek için yürütülen anket çalışması üç yıllık uygulamadan sonra yenilenmiş olup sonuçların analiz edilmesine devam edilmektedir.

İç ve dış paydaşlar ile güçlü ilişkiler kurulması ve bu kapsamda üniversite yönetiminin çabası yüksek olmakla birlikte önceki dönem bulgularına yönelik iyileştirmelerin belirgin olmaması dikkati çekmektedir. Üniversitenin anket sonuçlarına dayalı iyileştirmeleri daha belirgin bir şekilde sunmasının paydaşların kalite süreçlerine değer üretecek şekilde katılımlarına önemli oranda fayda sağlayacaktır.

Öğrencilerin akademik süreçlerle ilgili talepleri Öğrenci Temsilcisi tarafından Rektörlüğe iletilmektedir. Gerekli değerlendirmeler yapılarak cevap verilmekte ya da ilgili kurullara sevk edilerek değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Özellikle pandemi döneminde, eğitimin/öğretim ve ölçme sistemlerinin uygulanması konusunda öğrenciler ile birlikte değerlendirmelerin yapıldığı yönünde kanıtlar sunulmuştur. Öğrenci temsilcisi ve görüşme yapılan öğrencilerin büyük oranda üniversitenin öğrencilerle ilişkisinden çok memnun olduğunu ifade etmesi de üniversitenin öğrenci katılımına verdiği öneme işaret etmektedir. Bu katılım anlayışının üniversitenin bütün birimlerinde de aktif olarak yürütülmesi yönündeki çalışmaların belirgin hale getirilmesinde de fayda görülmektedir.

Öğrencilerin üniversite yönetimi ile ilişkilerini düzenlemek üzere tüm birimlerde Öğrenci Temsilciliği Kurulu oluşturulmuş olması üniversitenin güçlü yanlarından biridir. Bu kapsamdaki uygulamaları ile bu güçlü yanı sürekli artırma gayreti olduğu gözlemlenmiştir. Bu temsilciliğin hazırlamış olduğu rapor incelendiğinde öğrencilerin;

- görüşlerini ifade edebilecekleri açık pano uygulaması,
- Mütevelli Heyetinin üyeleri ile görüşmeler düzenlemesi,
- üniversite üst yönetimi ve idari personelin durumunun öğrenci gözü ile değerlendirmeleri
- çeşitli sosyal faaliyet imkânlarına kavuşması (ücretsiz halı saha uygulaması gibi),
- özellikle uluslararası öğrencilere gösterilen ilgi ve desteğin yüksek olması

gibi durumlar öne çıkmaktadır. Bu konular, Üniversitenin öğrencilerin memnuniyetini gözettiğini göstermekte ve hizmetlerin oluşturulmasında öğrencilere aktif katılma imkânı sağladığına da işaret etmektedir.

Raporda ayrıca, öğrencilerin birbirleri ile etkileşimi ve üniversite birimleri ile etkileşimini yönetmek üzere İBER adında bir yazılımının devreye alındığı, öğrencilerin taleplerinin (servislerin yetersizliği, yurtlardaki çalışma ortamlarının tasarlanması, bahar şenlikleri etkinliklerinin düzenlenmesi gibi) ilgili birimlere iletilmesi durumunda gereken tedbirlerin ve iyileştirmelerin gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Öğrencilerin pandemiden olumsuz etkilenmemesi için toplu taşıma yerine özel servisler ile otogar ve havalimanına taşınması, maske ihtiyaçlarının karşılanması, burs ödemelerinde oluşan aksaklıkların giderilmesi, yurtlardaki internet sorunu gibi eksikliklerin giderilmesi gibi sosyal

hayatlarında konforu sağlama yönünde de Üniversitenin destek olduğu anlaşılmaktadır.

Benzeri şekilde, pandemi öncesinde yürütülen “rektör çayı” uygulaması ile öğrencilerle görüşmelerin düzenli olarak yürütüldüğü rapor edilmiştir. Genel Sekreter başkanlığında Öğrenci Faaliyetleri Koordinasyon Kurulu oluşturulduğu ve kulüp faaliyetleri ve sosyal etkinlikler bağlamında kurul ile öğrenci temsilcileri arasında istişareler yapıldığı, öğrenci taleplerinin değerlendirildiği anlaşılmakta olup bu tür etkinliklerin ilişkileri sürdürülebilir kılmak için katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Eğitim öğretim alanında da öğrencilerin aktif katılımını sağlamak için çalışmaların yürütüldüğü belirtilmiştir. Ayrıca öğrencilerin bazı derslerin (başarılı/başarısız diye notlandırılan) değerlendirilmesi ile ilgili görüşlerinin senatoda görüşülerek karara bağlanması gibi örnekler de üniversitenin bu kapsamda güçlü yanına işaret etmektedir. Bu gayretin karar verme süreçlerinde de belirgin bir şekilde ortaya konulması Üniversitenin "paydaş katılımı" konusundaki etkinliğini kalıcı bir güçlü yana çevireceği değerlendirilmektedir.

### **İç ve dış paydaşların kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, yönetim ve uluslararasılaşma süreçlerine katılımı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı, yönetim sistemi ve uluslararasılaşma süreçlerinin PUKÖ katmanlarına paydaş katılımını sağlamak için planlamalar bulunmaktadır.

## **4. Uluslararasılaşma**

Üniversitenin en önemli misyonu ve stratejik amaçlarının önemli ayaklarından birisi uluslararası niteliğe kavuşmaktır. Üniversitenin bu kapsamda oldukça aktif bir çalışma sergilendiği değerlendirilmektedir. Yapılan çalışmaların belirli bir politika kapsamında yürütüldüğü açık olmakla birlikte bir “uluslararasılaşma politika belgesinin” hazırlanması ile kurumsal anlamda çalışmalara önemli oranda motivasyon kazandırılacağı ve destek olacağı değerlendirilmektedir.

Üniversitenin uluslararasılaşma gayretinin en güzel örneği İngilizce, Arapça ve Türkçe olmak üzere üç dilde eğitim vermesidir. Bununla birlikte Yabancı Diller Bölümü’nde 11 dil öğretilmektedir. Öğrencilerin yabancı dil öğrenmesi konusunda aktif olarak yönlendirildiği (ders olarak almak dâhil) görülmektedir. Üniversitede hali hazırda 81 ülkeden öğrenci lisans ve lisansüstü programlarda öğrenim görmektedir.

Bunların yanı sıra üniversitenin çok sayıda uluslararası işbirliği mevcuttur. Farklı ülkelerde etkinlikler düzenlenmesi, öğrencilerin yabancı dil bilgilerini artırmak amacı ile ilgili ülkelerde eğitim programlarına ve etkinliklere dahil edilmesi gibi çalışmalar dikkati çekmektedir. Hukuk Fakültesi’nin hedefi “uluslararası hukukta uzman yetiştirmek” olarak belirlenmiştir. Benzeri şekilde, Japonya Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi, Haydar Aliyev Avrasya Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi, Medeniyetler İttifakı Enstitüsü gibi spesifik alanlarda çalışmalar yapmak üzere birimler oluşturmuştur. Üniversitenin uluslararası ilişkilerinin bu yolla sürekli artan güçlü bir yapıya kavuşacağı değerlendirilmektedir.

Medeniyetler İttifakı Enstitüsü, misyonu, öğrenci kabul standartları ve öğretim kadrosu itibarıyla Üniversitenin uluslararasılaşma stratejisi bakımından kritik öneme sahip birimlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Enstitü yerleşkesinin Süleymaniye Külliyesi’nde bulunması ve çok-disiplinli bir eğitim yaklaşımının benimsemiş olması hem enstitünün misyonu ile uyumu hem de İbn Haldun Üniversitesini, sosyal bilimler alanında lisansüstü çalışmalar yapmak isteyen uluslararası öğrenciler için, bir çekim merkezi haline getirmektedir.

Bunlara ilaveten, Üniversite gerekli kaynakları sağlayarak konferans, panel, seminer vb. akademik

çalışmalar ile uluslararasılaşma misyonunu desteklemektedir. Özellikle akademisyenlerin bu kapsamda desteklenmeleri Üniversitenin amaçlarına ulaşması bakımından güçlü yanlarından birini oluşturmaktadır. Akademisyen ve öğrenci değişim programlarının güçlendirilmesi, uluslararası düzeyde aktif bilim insanları ile olan ilişkilerin artırılması, uluslararası ortak tezlerin ve projelerin sayısının artırılması, ortak eğitim programları düzenlenmesi gibi çalışmaların artırılması ile üniversitenin uluslararasılaşma stratejisinin neticelerini daha kısa sürede göreceği söylenebilir.

Üniversitenin uluslararasılaşma stratejisi ve hedefleri doğrultusunda uyguladığı faaliyetleri izleme ve iyileştirme doğrultusunda tanımlı bir süreci yürürlüğe alması uluslararasılaşma stratejisinin etkinliğini sağlamak açısından da önemli değerlendirilmektedir.

### **Uluslararasılaşma politikası**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun uluslararasılaşma uygulamaları izlenmekte ve izlem sonuçlarına göre uluslararasılaşma politikaları iyileştirilmektedir.

### **Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı**

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

### **Uluslararasılaşma kaynakları**

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

### **Uluslararasılaşma performansı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun geneline yayılmış uluslararasılaşma faaliyetleri bulunmaktadır.

## **B. EĞİTİM ve ÖĞRETİM**

### **1. Programların Tasarımı ve Onayı**

İbn Haldun Üniversitesi bünyesindeki eğitim öğretim faaliyetleri Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) ve Üniversitenin Stratejik Planı ile ilgili Program Çıktıları ve Dersin Öğrenme Çıktıları doğrultusunda hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkesi doğrultusunda yürütülmektedir. En önemli özelliği ve güçlü yanı çok disiplinli ve disiplinler arası eğitimlere dayalı bir sistemin uygulanabilir olması ve üniversite yönetiminin bunu teşvik etmesidir. Ayrıca, eğitim programlarının oluşturulmasında paydaşların beklentileri ve ihtiyaçları dikkate alınmaktadır. Dış paydaşlar ile ortak yürütülen eğitim programları tasarlanmaktadır. Bu konu da üniversitenin güçlü yanı olmakla birlikte eğitim programlarının tasarlanması ve periyodik olarak gözden geçirilerek güncellenmesi konusunda sistematik ve aktif olarak yürütülen bir sürecin tanımlanarak yürürlüğe alınmasının sistemin etkinliğine fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir. Benzeri şekilde eğitim programlarının etkinliği öğrenciler başta olmak üzere ilgili paydaşlar ile yapılan anket yolu ile değerlendirilmektedir. Buna ilaveten alternatif yöntemler ile de (odak grubu, çalıştaylar vb.) program etkinliğinin artırılmasında fayda görülmektedir.

Üniversite eğitim hizmetlerinin etkinliğini sağlamak amacı ile eğitim komisyonu, mevzuat komisyonu gibi komisyonları oluşturup aktif olarak çalıştırmaktadır. Ayrıca okutulacak olan derslerin belirlenmesi ve incelenmesi konusunu yönetmek üzere Müfredat Geliştirme Merkezi oluşturulmuştur. Senato Eğitim Komisyonu tarafından oluşturulmuş olan izlenince örneğine uygun



olarak hazırlanan ders izlenceleri önce komisyonda görüşülmekte daha sonrasında da Senato onayı ile programa dahil edilmektedir. Yükseköğretim mevzuatı çerçevesinde birimlerin gerekçeli talebi senatoda değerlendirilerek programların açılması konusunda karar verilmektedir. Bu amaçla ders paketleri oluşturulmuş olmakla birlikte bu paket içerisinde AKTS hesaplamaları, öğrenme çıktıları, TYYÇ uyumunun tüm programları kapsayacak güncel olduğundan emin olunması önerilmektedir. Bu kapsamda özellikle tüm ders izlencelerine uyulduğundan emin olunması ve tüm eğitim programlarının yapılandırılmasında paydaş görüşlerine yer verilmesinin programlardan beklentilerin karşılanmasına önemli oranda destek üreteceği değerlendirilmektedir.

Öte yandan, Müfredat Geliştirme Merkezi öğrenme çıktıları ile dersler arasındaki ilişkiyi kurmak üzere çalışmalar yapmaktadır. Bu kapsamda özellikle derslerin ilgili kazanımları karşıladığından emin olmak için ölçme ve değerlendirme sistemi kapsamında sınavlar başta olmak üzere hangi aktiviteler ile hangi kazanımların sağlandığının ortaya koyulmasında fayda olduğu değerlendirilmektedir. Birim bazında ise fakülte sorumluları öğrenim çıktıları ile derslerin uyumunu kontrol etmekte ve uyumun sağlanması için ders sorumlusu ile iletişim halinde gerekli güncelleştirmeler yapılmaktadır. Bu bağlamda yapılan iletişim ve karar alma faaliyetlerinin kayıt altına alınmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Ayrıca üniversitenin, bölümlerinde ilgili sektörlerde uygulanacak staj programı ile işyerinde eğitim modelini geliştirmek hedefi bulunmaktadır. Alanda öncü kamu kurumları ve özel sektör firmaları ile staj anlaşmaları yapılmış olup öğrencilerin stajlarını verimli şekilde yapmalarına imkân sağlanmaktadır. Bu ve Müfredat Geliştirme Merkezinin üniversitenin eğitim programlarının akreditasyon çalışmalarına önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Fakülteler temelinde ve Üniversite genelinde “ortak seçmeli dersler” belirlenmesine yönelik çalışmalar henüz planlama aşamasındadır. Ancak fakültelerde seçmeli ders sayısı alana özgü özellikler çerçevesinde çoğaltılmış, öğrencilerin disiplinler arası dersler alması/çalışmalar yürütmesi desteklenmektedir. Ancak fakülte bünyesinde her dönem, açılan alan seçmeli derslerinin sayısının öğrenci sayısı ile orantılı olarak artırılması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Benzeri şekilde programların izlenmesi ve güncellenmesi, ders yüklerinin hesaplanması, ölçme ve değerlendirme sisteminin yapılandırılması vb. alanlarda gerçekleştirilecek iyileştirme çalışmalarında PUKÖ döngüsünün tamamlanması konusunda daha aktif olunmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

### **Programların tasarımı ve onayı**

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

### **Programın ders dağılım dengesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Programların genelinde ders bilgi paketleri, tanımlı süreçler doğrultusunda hazırlanmış ve ilan edilmiştir.

### **Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu**

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

### **Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı**

**Olgunluk Düzeyi:** Öğrenci iş yükünün nasıl hesaplanacağına ilişkin staj, mesleki uygulama hareketlilik gibi boyutları içeren ilke ve yöntemlerin yer aldığı tanımlı süreçler bulunmaktadır.

## Ölçme ve değerlendirme sistemi

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde bu ilke ve kuralara uygun ölçme ve değerlendirme uygulamaları yürütülmektedir.

## 2. Öğrenci Kabulü ve Gelişimi

Üniversitede lisans ve lisansüstü programlarını yükseköğretim mevzuatı kapsamında yürütmektedir. Her geçen gün program ve öğrencilerin sayısı artmaktadır. 6 fakültede 12 lisans programı ile 2 lisansüstü enstitüde toplam 8 doktora ve 18 yüksek lisans programı bulunmaktadır. Bu sayının %25' i lisans, %75' i lisansüstü programlarda öğrenim görecektir öğrenciler olarak hedeflendiği ancak şu anda mevcut toplam 1438 öğrenci bulunmakta ve bunun %46'sı lisans %54'ü lisansüstü eğitim görmektedir. Bunların arasına 81 ülkeden %35 oranında yabancı öğrenci bulunmaktadır. Hedeflenen toplam öğrenci sayısı lisans ve lisansüstü olmak üzere toplam 5.000 olarak belirlenmiştir. Üniversitenin bu hedefini gerçekleştirmek amacı ile planlar yaptığı anlaşılmaktadır. Bu planların periyodik olarak gözden geçirilip değerlendirilmesine yönelik çalışmaların da planlanması ve yürütülmesi ile hedeflenen amaca ulaşılmasının izlenmesi mümkün olabilecektir.

17.01.2017 tarih ve 2017/9748 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile İbn Haldun Üniversitesi'ne bağlanan Medeniyetler İttifakı Enstitüsü'nden 39 doktora ve 73 yüksek lisans öğrencisi üniversiteye dahil edilmiştir. Öğrencilerin %50 si uluslararası olsun istenmiş, dünyadaki benzer enstitüler nasıl çalıştığı incelenmiş ulusal düzeyde çalıştay yapılmış hali hazırda 94 öğrenci, %54 ü yabancı, %46'sı Türk olmak üzere toplamda 94 öğrencisi bulunmaktadır. Üniversitede birimler öğrenci kontenjanları ve sayılarını belirlemek üzere çalışmalar yapmaktadırlar. Mesela, Medeniyetler Enstitüsünde hali hazırda tek yüksek lisans ve tek doktora programı bulunmaktadır. Bu Enstitüde programların içerikleri, stratejik amaçlar ile uyumu ve öğrenci sayısının artırılması yönünde bir çalıştay gerçekleştirilerek 5 yıllık projeksiyonda toplam 100 öğrenci'ye ulaşılması hedeflenmiştir.

Lisans ve Lisansüstü öğrencilerin kabul edilmesinde; Türk öğrenciler için 2547 sayılı yasa kapsamında işlemler yürütülmektedir. Yabancı öğrencilerin kabul edilmesini yönetmek üzere Uluslararası Öğrenci Kabul Yönergesi oluşturulmuş ve YÖK Yürütme Kurulu onayı ile uygulamaya alınmıştır. Öğrencilerin kurum için yatay geçişlerinin yürütülmesi için ilgili yönerge de tanımlanmıştır. Öğrenciler, yabancı dil hazırlık sınıfı hariç, kayıtlı oldukları programa ilişkin derslerin verildiği yarıyıldan başlamak üzere, her yarıyıl için kayıt yaptırıp yaptırmadıklarına bakılmaksızın öğrenim süresi dört yıl olan lisans programlarını azami yedi yıl içerisinde tamamlamak zorundadırlar.

Öğrencilerin önceki eğitimlerinin tanınması için gerekli olan çerçeve mevzuat hükümleri ve iç mevzuatlar doğrultusunda uygulama yapılmaktadır. Bu kapsamda "Muafiyet ve İntibak İşlemleri Yönergesi" oluşturulmuş ve öğrencilerin önceki eğitimlerini belgelemeleri kapsamında uygulanmaktadır. eğitim programlarında uygulanacak olan dersler (zorunlu ve seçimli) Müfredat Komisyonu tarafından belirlenmektedir. Ancak kontenjan az olduğu için sınırlı sayıda seçmeli ders açıldığı ve öğrencilerin aslında istedikleri dersleri seçme imkanı bulamadıkları yönünde tespitler yapılmıştır.

Kurumda Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı bulunmaktadır. Bu daire başkanlığının sorumluluğu uluslararası öğrencilerin kurumu tanınması amacıyla faaliyet göstermek olarak belirlenmiştir. Uluslararası öğrencilerin ve üniversiteye bağlı faaliyetlerin yürütülmesi için yurt dışından gelen/giden misafirlerin vize, ikamet, sigorta, banka hesabı, ulaşım kartı ve diğer işlemlerin yürütülmesinden sorumlu Daire Başkanlığı bünyesinde bir birim (Vize ve İkamet Müdürlüğü) oluşturulmuş ve aktif olarak hizmet vermektedir. Daire Başkanlığında özellikle öğrencilerin üniversiteye kayıt olup eğitim/öğretime başlayıncaya kadar her türlü ihtiyaçları ve gereksinimlerini giderilmektedir. Bu kapsamda, öğrenciler ile yakın ilişkide olunması güçlü yanlardan sayılabilir.

Yabancı öğrencilerin ülkemize geldiklerinde ihtiyaç duyacağı destek göz önüne alındığında; daire başkanlığının, yabancı öğrencilerin üniversiteye kayıt yaptırmasının ardından da faaliyetlerini sürdürmesi ve mezuniyete kadar iletişim ve destek fonksiyonunu devam etmesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir

### **Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredileendirilmesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde planlar dahilinde uygulamalar bulunmaktadır.

### **Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma**

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

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

Üniversitede öğrenci odaklı bir yönetim olduğu söylenebilir. Öğrencilerin beklentilerinin alınmasına, onların istedikleri derslerin açılmasına, yabancı dil öğrenme konusunda alternatiflerin artırılmasına, programlardan öğrencilerin en fazla fayda temin etmesini sağlamak üzere "Öğrenci Asistanlık" uygulamalarının yürütülmesine, öğrencilere üst sınıflardaki öğrencilerden hamilik uygulamasının yürütülmesine vb. bir çok alana yönelik olarak aktif ve titiz çalışmaların yürütülmesi bu kapsamda üniversitenin güçlü yanlarından. Öğrencilerin eğitim öğretim boyunca çok az sayıda istisnası olmakla birlikte genellikle akademik ve idari birimlerde öğretim üyeleri ve çalışanlar ile ilişkilerinde önemli bir sorun yaşanmadığı öğrenciler tarafından dile getirilmiştir. Memnuniyet anketleri, birlikte değerlendirmeler, yöneticiler ile görüşmeler (rektör ile çay saatleri vb.), öğrenci temsilciliği kurulu gibi uygulamalar ile düzenli olarak öğrencilerin beklentileri toplanmakta ve mümkün olduğunca karşılanmaktadır. Ancak, sosyal ve kültürel aktivitelerin belirlenmesinde ve yukarıda örnekleri verilen bu tür çalışmaların etkinliklerinin izlenerek iyileştirmeler yapılması yönünde üniversitenin ilgili birimlerinin daha aktif olması ve ilgili çalışmaları kayıt altına almaları elde edilen faydayı çift taraflı artıracaktır. Benzer şekilde öğrenci asistan uygulamasının öğrenciler tarafından çok olumlu görüldüğü, öğrencilerin öğrenme sürecine önemli oranda katkı ürettiği belirlenmiştir. Bu kapsamda; öğrenci asistanlarının sayı ve niteliğinin artırılmasında fayda görülmektedir. Öte yandan, öğrenci anketlerine dayanan iyileştirmelerin izlenmesinin ve ilgili çalışmaların PUKÖ döngüsünün tamamlandığından emin olunmasının önemli değerlendirilmektedir. Aynı şekilde öğrencilerin öğrenme çıktılarının belirlenmesi, kazanımların elde edilmesinde uygulanacak olan yaklaşımların belirlenmesi, bilgi kaynaklarına ulaşılmasında da daha aktif olarak rol alması yönünde ilgili birimlerin daha fazla yönlendirilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Akademik danışmanlık sisteminin yürütülmesinde ilgili yönergenin oluşturulması ve güncel tutulmasının lisansüstü öğrencilere önemli oranda faydası olacağı değerlendirilmektedir. Özellikle Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde öğrencilerin enstitü ile iletişim kurmakta zorlandıkları ve bu konuda mağduriyetler yaşayabildikleri görülmüştür. Bu konuda enstitünün öğrencilerin taleplerine zamanında cevap veren bir yapıya kavuşturulmasına gerek olduğu değerlendirilmektedir.

Üniversitede hali hazırda her hangi bir engelli öğrenci olmamasına rağmen, engelliler için engelsiz bir kampüs uygulamasının gerçekleştirilmiş olması da engelli öğrenciler için hazırlıklı olma yönünde atılmış bir adım olarak değerlendirilmektedir. Özellikle; engelsiz kampüs oluşturma kapsamında bir değerlendirme raporu hazırlanmıştır. Kütüphane ve dersliklere erişim imkanları engelli grupları dikkate alınarak düzenlenmiştir. Üniversitenin engelli öğrenciler ve personel için erişilebilir bir kampüs ortamını sağlaması da bu kapsamda güçlü yanlarından birisidir.

Pandemi nedeni ile üniversitenin çok kısa sürede uzaktan eğitim imkanının oluşturduğu ve eğitim öğretim faaliyetlerine aksatılmadan başladığı görülmüştür. Geciktirmeden Senato kararı alınmış ve

uzaktan eğitim yönetmeliği hazırlanarak yürürlüğe alınmıştır. Bu kapsamda, kısa sürede devreye alınan ve sorunsuz olarak hizmet verdiği rapor edilen ve örnek niteliğindeki bu sistemin yürütülmesine yönelik olarak sistematik bir izleme mekanizmasının oluşturulmasının da önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Ölçme ve değerlendirme sisteminin tasarlanmasında özellikle uzaktan eğitim uygulamasında nitelikli ölçme gerçekleştirmek için gerekli tedbirler Senatoda değerlendirilerek uygulamaya alınmıştır. Pandemi döneminde sınavlar uzaktan gerçekleştirilmiştir. Aktif bir değerlendirme sistemi uygulanmasına rağmen, ölçme ve değerlendirme süreçlerinin standardizasyonunun sağlanmasına yönelik olarak gerekli eğitimlerin verilmesi ve tanımlandığı ve paydaşlara ilan edildiği şekilde uygulamasının yapılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Öğrencilerin eğitim/öğretim ve/veya araştırma programlarına ilaveten normal müfredat dışında uzun süreli programlar ve projelerden oluşan “onur programı” yürütülmüştür. 2020 yılı içerisinde 13 ayrı atölye gerçekleştirilmiştir. Bu program ile üstün başarı gösteren öğrenciler ödüllendirilmiştir. Belirli bir amaca yönelik olarak gezilim etkinlikleri düzenlenmiştir. Öğrencilere örnek teşkil edecek hocalar vasıtası ile seminerler gerçekleştirilmiştir. Uzun süreli klasik ilimler seminerleri gibi programlar yürütülmüştür. 2021 yılında Onur programındaki seminerlerin kredilendirilmesi kararlaştırılmıştır. Gezilim programları dahil 414 öğrencinin (%29) bu etkinliklerden faydalanılmış olması programın başarısına işaret etmektedir. Bu programların ardından programı iyileştirici önerilerin toplanması ve etkinlik değerlendirmelerinin yapılması gelecekte uygulanacak olan programlardan daha fazla fayda elde etmeyi sağlayacaktır.

Daha önce belirtildiği üzere, Üniversite genelinde disiplinler arası çalışmalar desteklenmektedir. Bu kapsamda Araştırma Merkezlerinin tek bir alana bağlı kalmaksızın, öğrencilerin disiplinler arası çalışmalar yürütmesi, etkinliklerinde öğrencilere farklı alanlarda faaliyetler sunması güçlü yan olarak görülmektedir.

Öğretim yöntem ve teknikleri bakımından üniversitenin etkileşimli bir eğitim modeli benimsendiği görülmüştür. Hukuk Fakültesi’nde Perusall vb. uygulamalar ile derslerde asenkron makaleler okunmakta ve ders sorumlusu öğrencilerin konuya dair yorumlarını okuyup cevap verebilmektedir. Öğrencilerin aktif olarak derslerde görev alması öğreterek öğrenme olgusunu desteklemektedir.

Öğrencilerin kendi gelişimlerinin izlemek ve kariyer yolunu oluşturmalarına destek olmak amacı ile Kariyer Merkezi ve Rehberlik Psikolojik Danışma ve Araştırma Merkezi oluşturulmuştur. Bu merkezlerden öğrencilerin faydalanmasında daha aktif bir yapının kurulmasına ve öğrencilerin yönlendirilmesinde daha sistematik bir yaklaşımın izlenmesinde fayda olduğu değerlendirilmektedir.

Öğrenci geri bildirimlerinin alınması hususunda üniversitede, anket sonuçlarının sistem üzerinde birleştirildiği ve bir puan oluşturulduğu, ayrıca öğrencilere sorulan açık uçlu soruların cevaplarının anonim olarak öğretim elemanının sisteminde görülebildiği bir usul benimsenmiştir. Ders değerlendirme anketlerinin her dönem sonu uygulanması olumlu olmakla beraber, üniversitedeki her birimde anket sonuçlarının analizinin yapılması ve aksiyon alınmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu konuda ilgili iyileştirmelerin planlanması ve PUKÖ döngülerinin kapatılmasının sağlanması geliştirilmeye açık yan olarak görülmektedir.

### **Öğretim yöntem ve teknikleri**

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

### **Ölçme ve değerlendirme**

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

## Öğrenci geri bildirimleri

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

## Akademik danışmanlık

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda akademik danışmanlık ilke ve kurallar dahilinde yürütülmektedir.

## 4. Öğretim Elemanları

Üniversitenin akademik nitelik konusunda “liyakat” esaslı bir bakış açısının olduğu gözlemlenmiştir. Bu kapsamda hem akademisyenleri seçerken titiz davranıldığı, hem de seçtikten sonra kendilerini geliştirme imkânı sunulması yönünde güçlü bir yanı olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle; kütüphane kaynak ve hizmetlerinin kullanılması, araştırma yöntem ve teknikleri, etkili makale hazırlama teknikleri gibi konularda eğitimler almaları sağlamıştır. Hem yüz yüze hem de çevrim içi eğitimler gerçekleştirilmiştir. 2019-2020 Bahar Dönemi sonunda Üniversitenin kadrolu ve misafir öğretim elemanlarına yönelik Sürekli Eğitim Merkezi bünyesinde "Uzaktan Eğitim Sertifika Programı" düzenlenmiştir. Bu eğitim kapsamında, uzaktan eğitimin pedagojik olarak değerlendirilmiş, dünyada yaygın olarak kullanılan öğrenme yönetim sistemleri, uzaktan eğitim uygulamaları, ölçme ve değerlendirme yöntemleri ve araçları, ayrıca derslerde yararlanılabilecek web tabanlı uygulamalar tanıtılarak mümkün mertebe pratik örneklerle anlatılmıştır. Bu tür eğitimlerin diğer alanlara da yaygınlaştırılması ve özellikle, bu kapsamda Üniversitede yürütülen eğitimcilerin eğitimi faaliyetlerinin kapsamının genişletilmesi ve periyodik olarak gerçekleştirilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Öğretim üyelerinin akademik performanslarına bağlı olarak teşvikler sağlandığı belirtilmiş ve Akademik Personel Performans Yönergesi oluşturulmuştur. Aynı şekilde Öğretim Üyeleri Yükseltme ve Atama Koşulları belirlenmiş ve yayınlanmıştır. Uygulamanın bunlara göre yapılmasına rağmen; öğretim elemanları ile yapılan görüşmelerde bu konudaki teşvik ve atama/yükselme mekanizmasının geliştirilmesi gerekliliğine işaret edilmiştir. Bu konuda uygulamanın daha sistemli bir hale getirilmesi amacı ile mevcut yönerge ve atama koşullarının akademisyenlerin katılımı ile gözden geçirilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Benzeri şekilde akademik personelin performansını artırmak için yürüttükleri çalışmaların izlenmesi ve neticelerinin değerlendirilmesine yönelik çalışmaların fayda üreteceği değerlendirilmektedir.

Üniversitede tam kadrolu çalışan personelin bilgi ve becerilerini artırmak amacı ile uluslararası kuruluşlarda belirli dönemlerde çalışmalar yapmasına izin verilmektedir. Öğrenci asistanlığı gibi uygulamalar ile gelecekte oluşabilecek ihtiyaçların karşılanması için öğretim elemanı yetiştirilmesi de üniversitenin güçlü yanlarından. Ancak, üniversite bünyesinde yürütülen tüm programlarda yeterli miktarda ve sayıda öğretim elemanı ve akademisyen bulunmakla birlikte üniversitenin kendi kadrosundaki tam zamanlı akademisyen sayısının artırılması önerilmektedir.

Öğretim elemanlarının öğrencilerin ders seçimi ve her türlü konuda danışabilecekleri ve kolay ulaşabilecekleri sistematik bir yapı kurularak öğrencilerin karşılaşacakları muhtemel sorunların önceden önlenmesi açısından önem taşımaktadır.

## Atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri

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

## Öğretim yetkinliği

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

## Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme

**Olgunluk Düzeyi:** Teşvik ve ödüllendirme mekanizmalarının; yetkinlik temelli, adil ve şeffaf biçimde oluşturulmasına yönelik planlar bulunmaktadır.

## 5. Öğrenme Kaynakları

Öğrenme kaynaklarının en başında üniversite kütüphanesi gelmektedir. Üniversitenin kütüphanesinde fiziki ortamın sağladığı konfor dışında yaklaşık 115 Bin civarında (basılı ve elektronik) kitap bulunmaktadır. 87 Veri tabanına üyelik bulunmaktadır. Bu yolla dünyanın her yanında üretilen bilgilere erişim imkanı sağlanmıştır. İbn Haldun Üniversitesi Kütüphane Daire Başkanlığı web sayfasında yer alan Kütüphane Yönergesi, Kurumsal Akademik Arşiv ve Açık Erişim Politikası incelendiğinde öğrenme kaynaklarına ilişkin tanımlı süreçler bulunduğu görülebilmektedir. Kurumsal Akademik Arşiv Sistemi oluşturulmuştur. Hali hazırda 1200 kadar yayının sisteme metadatasının eksiksiz girilmiş olması ve OpenAire ile harmanlanması kurumun güçlü yanlarındanır.

Kütüphane Yönergesinde de tanımlı olan Kütüphane Komisyonunun varlığı ve işlerliği kütüphanenin güçlü yanlarındanır, Kütüphane, ilgili Rektör Yardımcısının nezaretinde Genel Sekreter ve Kütüphane Daire Başkanı tarafından koordine edilmektedir. Kütüphane web sayfası incelendiğinde, Rehberler alt başlıklarından APA Kaynakça Önerileri, Kütüphane Rehberi iyi uygulama örnekleri olarak değerlendirilebilir. Ayrıca “Covid 19 Döneminde Kütüphane Hizmetlerimiz” başlığında kullanıcılar kütüphane hizmetleri ile ilgili sorularına yanıt alabilmektedir.

Akademisyenler ve öğrenciler kendileri için gerekli olan kaynakları talep etme imkanına da sahiptirler. Son bir yıldaki taleplerin %90.1’i temin edilmiş. Bir kısmının ise sipariş süreci devam etmektedir. Bugüne kadar kütüphaneye gelen hiçbir talebin red edilmemesi, kullanıcılarından hiçbir olumsuz geri bildirim almamış olması da üniversitenin öğrenme kaynaklarına önem verdiğini açıkça ortaya koyan güçlü yanlarındanır.

Elektronik ve basılı kaynakların seçiminde iç ve dış paydaşların görüşleri alınmakta ve kaynakların temini için maliyet analizleri ve abonelik devamlılığı kararları Kütüphane Komisyonu tarafından verilmektedir. Satın alınan veri tabanlarının kullanım oranları ve maliyet çalışması yapılıyor olması, İndirme /Yazdırma ve Görüntülenme sayılarının mevcut olması sürecin sürekli izlendiğine işaret etmektedir.

Kütüphanenin bu kapsamda öğrenci ve akademisyen memnuniyetini ölçerek iyileştirmeler yapması kaynaklardan daha etkin faydalanma sürecini destekleyecektir.

Kütüphane bütçesinin genel üniversite bütçesine oranı son üç yıl karşılaştırıldığında %0.7-%0.8, %0.49 civarındadır. Buna rağmen kaynak sorunu yaşanmayacağı şeklinde değerlendirilmektedir.

Kütüphane Daire Başkanlığı hizmet ve imkânları tüm kullanıcıların gereksinimleri düşünülerek verilmek üzere planlanmıştır. Bu doğrultuda kütüphaneye ulaşım, kütüphane girişi, raf aralıkları, masalar ve diğer tüm kütüphane birimleri bedensel engelli kullanıcılara uygundur. Görme engellilere; kulaklık, bilgisayar, tarayıcı, yazılım (Abby Fine Reader) vb. imkânlarla Kütüphane içindeki e-Kütüphane adlı birimde hizmet verilmektedir. Ayrıca Kütüphane web sayfası ile elektronik ortamdaki kaynaklar görme engellilerin yararlanabilmelerine imkân sağlayacak alt yapı ile düzenlenmektedir. Engelli kullanıcıların eğitim ve araştırma faaliyetlerini desteklemek amacıyla

kullanıcılar tarafından talep edilen veya uzman personel tarafından seçilen basılı kaynaklar dijitalleştirilmektedir. Dijitalleştirilen kaynaklar, telif hakları gözetilerek engelli kullanıcıların erişim sağlayabileceği bir platformda hizmete sunulmaktadır. Kütüphane görevlileri engelli kullanıcıların kaynaklara erişim konusunda yardımcı olmakta ve yönlendirmelerde bulunmaktadır. İşitme engelli kullanıcılar, bilgi vermesi halinde kütüphane kapanacağı zaman özel olarak bilgilendirilmektedir. Ayrıca bu kullanıcılar için fiziksel alanlarının tanıtımı, teknik donanımın kullanımı, elektronik kaynak ve hizmetlerinin içeriği ile ilgili rehberlik ve tanıtım hizmetleri de verilmektedir.

Genel olarak incelendiğinde; derslerde kullanılan tüm kaynaklar (ana ve yardımcı ders kaynakları) düzenli olarak takip edilmekte ve temin edilmektedir. İlgili kaynakların kütüphaneye gelinceye kadar takibinin yapılması, ihtiyaca göre veri tabanlarına abone olunması, kütüphanenin 7/24 hizmet verebiliyor olması, kaynaklar kütüphanede bulunmasa bile diğer kurumlardan temin edilmesi üniversitenin öğrenme kaynaklarını temin konusunda güçlü yanlarındandır.

Ayrıca, Üniversitenin Kütüphanesi, kaynaklara sahip olma felsefesi ile yönetilmektedir, sağlanamıyorsa kopyası temin edilme yoluna gidilmektedir. Gerekli olması halinde “Kütüphaneler Arası Ödünç Verme ve Takip Sistemi” de kullanılabilir. Türkiye Belge Sağlama ve Ödünç Verme Sistemi (TÜBESS) ile kullanıcılara başka kütüphanelerin kaynaklarını sağlayabilecekleri gibi sahip oldukları kaynakları da diğer üniversite kütüphanelerinin kullanıcılarına da sunabilmekte. Ayrıca, İSAM, SETA, Yazma Eserler Daire Başkanlığı vb. kurumlarla kaynak mübadelesi yapılabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında eğitim/öğretim ve ARGE çalışmalarında gerekli olan kaynaklara ulaşılmasında sorun yaşanmayacağı değerlendirilmektedir.

Benzeri şekilde, pandemi döneminde uzaktan eğitim kapsamında aktif olarak eğitim/öğretim hizmetlerini yürütmek amacıyla Canvas LMS adındaki sistem kullanılmıştır. Bu uygulama ile öğrenciler ilgili ders izlenmesine, derse ait dokümanlara, 14 haftalık ders planına erişim sağlayabilmektedir. Ders üzerinde tartışma başlatılabilmekte ve duyuru yapılabilmektedir. Yapılan tüm işlemler derse dahil tüm kişilere mail ile bilgilendirme yapılmaktadır. Öğretim görevlisi ders üzerinde ödev düzenlemekte ve bu ödevlere ilişkin değerlendirme yapılabilmektedir. perusall, zoom, big blue button, turnitin, Google docs, edpuzzle, padlet, Piazza gibi farklı sistemler ile birlikte çalışabilme kabiliyeti de bulunmaktadır.

Öğrencilerin 2021-2022 güz döneminde ilk defa geleceği kampüs; ergonomik ve engelli dostu derslikleri, almış oldukları teorik eğitim yanı sıra edindikleri bilgileri pratikte gözlemleyebilecekleri pratik uygulama alanları barındırmaktadır.

Kampüs içerisinde sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için pek çok fiziki imkan sunulmuştur. Kampüs içerisinde yer alan farklı spor dallarına ait sahalar bulunmaktadır. Ayrıca yurt içerisinde; yalnızca öğrencilerin kullanımına açık bir mutfak, bir spor salonu, ders çalışma alanları ve çok amaçlı salon barındırmaktadır. Yurt, öğrencilerin rahat ulaşım sağlayabileceği bir konumda olup, öğrencilerin yurt imkânlarına ulaşımı da kolaydır.

### **Öğrenme ortamı ve kaynakları**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde öğrenme kaynaklarının yönetimi alana özgü koşullar, erişilebilirlik ve birimler arası denge gözetilerek gerçekleştirilmektedir.

### **Sosyal, kültürel, sportif faaliyetler**

**Olgunluk Düzeyi:** Sosyal, kültürel ve sportif faaliyet mekanizmaları izlenmekte, ihtiyaçlar/talepler doğrultusunda faaliyetler çeşitlendirilmekte ve iyileştirilmektedir.

### **Tesis ve altyapılar**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde tesis ve altyapı erişilebilirdir ve bunlardan fırsat eşitliğine

dayalı olarak yararlanılmaktadır.

### **Engelsiz üniversite**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde engelsiz üniversite uygulamaları sürdürülmektedir.

### **Psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetleri**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde planlamalar dahilinde psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetleri uygulanmaktadır.

## **6. Programların İzlenmesi ve Güncellenmesi**

Her eğitim öğretim yılının sonunda öğrenciler üzerinden anketler yaparak eğitim öğretim programlarının etkinliklerine yönelik değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu anketler çevrim içi gerçekleştirilmektedir. Elde edilen sonuçlar ilgili anabilim dalı başkanlarına iletilmektedir. Bu yolla hem akademisyen performansı hem de programlarda iyileştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi hedeflenmektedir. Eğitim programlarının etkinliğinin değerlendirilmesi çalışmalarının sadece anketler ile sınırlı olduğu ve odak grupları gibi farklı yöntemler ile farklı açılardan değerlendirmelere yönelik çalışmalara ve bulgulara rastlanılmamıştır. Bazı dersler için ders izlenceleri özelinde rubrikler gerçekleştirilmiş olsa da hem bunların tüm dersleri içerecek şekilde yapılması hem de eğitim programının sadece ders izlenceleri ile sınırlı tutulmaması gerektiği değerlendirilmiştir. Ayrıca, bu kapsama uygulanan anketin içeriklerinin eğitim programının etkinliğini ölçme konusunda ne derece yeterli olduğuna yönelik bir incelemeye de ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Mezun İzleme Sistemine yönelik bir web altyapısı halihazırda oluşturulmuş olup, henüz kullanım aşamasına geçilmemiştir. Kariyer Merkezinin mezunlar ile iletişime geçerek süreci yürüttüğü gözlemlenmiştir. Aktif bir Mezun İzleme Sisteminin kullanılmasının önemi değerlendirilmektedir. Bu durum gelişmeye açık yön olarak görülmektedir.

MEDİT program çıktılarını sürekli olarak değerlendirilmekte ve sürekli yenileme ve güncelleme çalışmaları yürütülmektedir. 9 Ocak 2020 tarihinde MEDİT Strateji Değerlendirme ve İzleme Çalışması bu konuya verilen önemi göstermek açısından dikkat çekicidir. Ayrıca MEDİT Diplomalari, öğrencilerin Medeniyet Araştırmaları Bilim Dalına ek olarak Bilim Dalı seçmesine olanak tanıyacak şekilde yeniden düzenlenmiştir. (Tarih, Edebiyat, Felsefe, Sosyoloji, İslami İlimler bilim dalları diplomaya eklenebilmektedir.) Seminer derslerinin yapısı değiştirilmesi ve Araştırma Yöntemleri dersleri aynı anda verilerek koordineli hale getirilmiş olması önemlidir. Ayrıca netleşen program misyon ve vizyonuna uygun olarak zorunlu seçmeli dersler ile doktora yeterlik sınavlarını yeniden yapılandırılmasına yönelik kararlar alınması güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.

### **Program çıktılarının izlenmesi ve güncellenmesi**

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

### **Mezun izleme sistemi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda mezun izleme sistemi bulunmamaktadır.

## **C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME**

### **1. Araştırma Stratejisi**



Üniversite sosyal bilimler alanında bir araştırma üniversitesi olmayı hedeflemektedir. Kurum 2020-2025 Stratejik Planı kapsamında araştırma ile ilgili ana stratejisini “İnsana ve topluma dokunan etkili araştırmalar yapmak” olarak belirlemiş ve bununla ilişkili olarak da 4 hedef ve toplam 13 faaliyet tanımlamıştır. Kurum içerisinde özellikle yönetim ve akademik kadroda ARGE bilincinin yüksek olması güçlü yan olarak dikkati çekmektedir. Benzeri şekilde üniversitenin misyon ve vizyonunu destekler nitelikte çok sayıda ARGE merkezinin kurulmuş olması da yine güçlü yanlarından birisidir.

Diğer üniversiteler ve yurt dışındaki kurumlar ile ARGE işbirlikleri yürütebilme potansiyelinin yüksek olması ve bu konuda aktif bir gayret içerisinde olunması da üniversitenin ARGE alanındaki güçlü yanlarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Bu güçlü yanları kullanarak üniversitedeki Araştırma ve geliştirme (ARGE) çalışmalarında beklenen kalite düzeyine ve hedeflenen sonuçlara ulaşılması, için ARGE alanlarında da Üniversitenin stratejik planına işlerlik kazandırılmasının önemli olduğu değerlendirilmiştir., Özellikle, dış kaynaklı AR-GE gelirlerinin çeşitlendirilmesi ve artırılmasına yönelik stratejiler geliştirilmesine, araştırma faaliyetleri hedeflerinin performans göstergelerine dayalı olarak ölçülebilir ve sonuçlarının izlenebilir hale getirilmesinin daha iyileştirilmesine ihtiyaç olduğu görülmüştür.

Üniversite, stratejik planının hazırlanması sırasında odaklanılacak araştırma alanlarının belirlenmesi ve bu kapsamda ne gibi iyileştirmeler yapılabileceğine dair bir değerlendirme yapmış ve yol haritasını belirlemek amacı ile bir rapor hazırlamıştır. Bu rapor içerisinde kapsamlı olarak yapılması gereken çalışmalara işaret edilmektedir. Üniversitenin ARGE kapsamında hedefleri netleştirmiş olması güçlü yanlarından biridir. Bu kapsamda raporda belirtilen Proje ofisinin kurulması gibi bazı öneriler hayata geçirilmiş olmakla birlikte ilgili Araştırma merkezleri ve birimlerin raporda öngörülen uygulamalara yönelik eylem planlarının hazırlanmasında ve onların da izlemeye alınması yönünde bir yaklaşımın oluşturulmasına ve ilgili izleme sisteminin kurulmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Özellikle proje önerileri oluşturan akademik ve idari kadroya ve Proje Destek Ofisi çalışanlarına teşvik edici bir ödül mekanizmasının oluşturulması ve bu ofisin çalışmalarının daha etkin yürütmesi için süreçlerin tanımlanması ARGE çalışmalarının etkinliğini artıracaktır.

Üniversitede yürütülen araştırmaların yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleri ile ilişkisine yönelik olarak bir değerlendirme ve araştırma hedeflerinin oluşturulması yönünde bulgular çok sınırlı olup bu kapsamda araştırmacıları yönlendirecek hedeflerin ve üniversitenin güçlü olduğu alanlarda öncelikli araştırma alanlarının odaklanan projelerin oluşumuna yönelik katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Üniversitenin proje destekleri ile sosyal bilimler alanında çok disiplinli araştırma gruplarının oluşturulmasını teşvik etmesi, dış kaynaklı proje kabulü ve toplumsal faydası yüksek nitelikli yayın çıktısı gibi araştırma faaliyetlerinin etkinliğinin artmasına katkı sağlanacaktır.

Hali hazırda Üniversite içerisinde ARGE çalışmalarını izlemek amacı ile proje bilgi sistemi oluşturulmuş ve hizmete sunulmuştur. Buradan projeler hakkındaki tamamlanma durumları dahil bilgileri izlemek mümkün hale gelmiştir. Bu sistemin üniversitenin diğer bilgi sistemleri ile bütünleştirilmesi çalışmalarına devam edilmektedir. Doğal olarak ARGE çalışmalarının neticesinde üniversitesinin yayınlarının artırılması hedeflenmektedir. Proje sonuçlarının hem toplumsal fayda hem de akademik katkının hedeflenmiş olması olumlu karşılanmıştır. Ancak bu kapsamda da proje çalışmalarının performans göstergeleri baz alınarak izlenmesi, ilgili hedeflerin ölçülebilir değerlerini ilan ederek takibinin yapılması konusunda iyileştirmeye ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Benzeri şekilde projelerin etkin yürütülmesi ve hedeflenen sonuçlara zamanında erişemeyenlerin durumunun değerlendirilmesinde de sistematik bir yaklaşım oluşturulmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

ARGE süreçlerinin yapılandırılması amacı ile Bilimsel Araştırma Projeleri Yönergesi, Kişisel Araştırma Fonu Yönergesi ve Performans Yönergesi hazırlanmış ve web sitesi üzerinden erişime açılmıştır. Kurumun “Bilimsel Araştırma Projeleri Yönergesi ile “Kişisel Araştırma Fonu Yönergesi” kapsamında iç kaynaklarından AR-GE çalışmalarını teşvik etmesi ve desteklemesi, araştırmacılara proje desteklerini tanımlı süreçler kapsamında sağlıyor olması kurumun güçlü yönleri

olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte proje önerisinin hazırlanması, projelerin yürütülmesi, izlenmesi, sonlandırılması süreçlerinin tanımlanarak ilgili yönergeler ile desteklenmesinin daha faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmacılar BAP projeleri kapsamında kendi istedikleri konularda derinlemesine araştırma yapma olanağına sahiptirler. Ancak 2020 ve 2021 yıllarında bu kapsamda bir proje desteklenmemiştir. Bu durumun pandemiden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Üniversite bünyesinde araştırma çalışmalarının diğer ayağını ise lisansüstü tezler oluşturmaktadır. Bu kapsamda yürütülen tezlerden akademik yayınlar çıkartılması hedeflenmekte ancak bu tezlerden çıkan yayınlar sistematik olarak takip edilememektedir., lisansüstü öğrenci dağılımları ve tez konusu belirleme konusunda oturmuş kurumsal anlamda yaygın bir sistemin kurulmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

### **Kurumun araştırma politikası, hedefleri ve stratejisi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde tanımlı araştırma politikası, stratejisi ve hedefleri doğrultusunda yapılan uygulamalar bulunmaktadır.

### **Araştırma-geliştirme süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun araştırma-geliştirme süreçlerinin yönetim ve organizasyonel yapısına ilişkin yönlendirme ve motive etme gibi hususları dikkate alan planlamaları bulunmaktadır.

### **Araştırmaların yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleriyle ilişkisi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde araştırmalar yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleri ve değişimleri dikkate alınarak yürütülmektedir.

## **2. Araştırma Kaynakları**

Üniversite bünyesinde, kurucu ve paydaşlarının beklentileri doğrultusunda ve misyonu ile uyumlu, bilginin toplumsal katkıya dönüştürülmesini sağlayacak 19 Uygulama ve Araştırma merkezi ile iki Enstitü bulunmaktadır. Bu uygulama ve araştırma merkezlerinden Psikoterapi Uygulama ve Araştırma Merkezi (İPAM) toplum ruh sağlığı alanında çalışmalar yapmakta, topluma memnuniyet düzeyi yüksek nitelikte hizmet sunmaktadır. Bu merkezin üniversitedeki ARGE potansiyeline destek üretebilir durumda olması güçlü bir yan olarak dikkati çekmektedir.

ARGE alanında dış kaynak olarak kullanılabilir projeler fonlayıcı kuruluşlardan (TUBİTAK ve İSTKA) proje desteklerinin alınması yönünde çalışmalar yürütülmektedir. Bu çalışmaların nitelik ve sayı bakımından artırılması önerilmektedir.

Üniversite yönetimi akademisyenlerden gerek kendi disiplninde gerek diğer disiplinlerde araştırma birikimlerini artırmaları ve araştırma yaklaşımlarını zenginleştirmeleri için yurt dışındaki araştırma imkânlarından faydalanmak isteyenlere destek sağlamak ve gerekli izinleri vermektedir. Gerekli olan durumlarda ekonomik destek sağlanması ve bu kapsamda teşvik edici bir tutumun olması da güçlü yanlarından birisidir. Ayrıca özellikle araştırma görevlilerine ekonomik destek üretmek üzere Sivil Toplum Kuruluşları ile görüşmelerin yapılmaktadır. Üniversitenin bu kapsamdaki girişimleri de yine güçlü yanı olarak değerlendirilmiştir. Bu uygulamaların daha sistematik ve daha etkin olarak yürütülebilmesi için ilgili süreç/prosedür/yönerge tanımlanmasının yapılmasının faydalı olacağı açıktır.

Üniversite yönetiminin ARGE kaynakları oluşturmak konusunda gayretini göstermek bakımından tüm akademisyenlere ve öğrencilere araştırma faaliyetlerini yürütebilmeleri için bilgisayar desteği verilmesi örnek olarak verilebilir. ARGE kapsamında teşvik açısından bu yaklaşımında üniversiteye güçlü bir yön kazandırdığı değerlendirilmektedir..

Ayrıca BAP kapsamında ayrılan araştırma bütçesi belirlenen dağıtım ilkeleri doğrultusunda öncelikli olarak daha önce faydalanmamış birimlere verilmektedir. Bu kapsamda; 2018-2019 bütçe döneminde BAP projeleri için 250 bin TL ayrılmış iken, 2019-2020 bütçe döneminde bu rakam 1 milyon TL'ye, 2020-2021 bütçe döneminde ise toplam 1,5 milyon TL'ye yükseltilmiştir. Bu artış da ayrıca üniversitenin bu kapsamda kaynak oluşturma gayretini açık olarak ortaya koymaktadır. Bu kapsamda ayrılan bütçenin elde edilen sonuçlar ile birlikte değerlendirmesinin yapılması hem kaynakların etkin kullanımı hem de ilave kaynak ayırma konusunda gerekli olan motivasyonun sağlanması bakımından önemli değerlendirilmektedir.

### **Araştırma kaynakları**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurum araştırma ve geliştirme kaynaklarını araştırma stratejisi ve birimler arası dengeyi gözeterek yönetmektedir.

### **Üniversite içi kaynaklar (BAP)**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun araştırma ve geliştirme faaliyetlerini sürdürebilmek için üniversite içi kaynaklar araştırma stratejisi ve birimler arası denge gözetilerek sağlanmaktadır.

### **Üniversite dışı kaynaklara yönelim (Destek birimleri, yöntemleri)**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun araştırma ve geliştirme faaliyetlerini araştırma stratejisi doğrultusunda sürdürebilmek için üniversite dışı kaynakların kullanımını desteklemek üzere yöntem ve birimler oluşturulmuştur.

### **Doktora programları ve doktora sonrası imkanlar**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun araştırma politikası, hedefleri ve stratejileri ile uyumlu doktora programı ve doktora sonrası imkanlarına ilişkin planlamalar bulunmaktadır.

## **3. Araştırma Yetkinliği**

Üniversitede yürütülen programlarda ve araştırma merkezlerinde görev alan akademik personelin araştırma yetkinliğinin yüksek olduğu, kendi alanlarında akademik gelişmeleri takip ederek ilgili alanlarda yayınlar yaptıkları görülmüştür. Üniversitenin genç ve nitelikli araştırmacılara sahip olması güçlü yanlarından birisidir. Benzeri şekilde araştırmacıların kendi araştırmalarını yürütebilecekleri fiziki mekanlar ve donanım gereksinimlerinin karşılanması yönünde de gayret gösterilmekte ve imkanlar oluşturulmaktadır. Üniversitenin bu kapsamda da güçlü bir yanı olduğu gözlemlenmiştir. Akademik kadronun bu niteliğini projelere dönüştürmeyi kolaylaştırmak amacı ile proje ofisinin oluşturulmuş olması da yine güçlü yanlarından. Ancak yapılan saha ziyaretleri ve görüşmelerde akademik personelin nitelikli proje yazım ve proje yönetimi konusunda daha fazla desteklenmelerin ihtiyaç olduğu belirlenmiştir. Proje Destek Ofisinin faaliyetlerinin etkinliğinin artabilmesi için hem eleman yönünden desteklenmesi, hem de Proje Destek Ofisi çalışanlarına teşvik edici bir ödül mekanizmasının oluşturulması bu kapsamda bir katkı üretecektir. Ayrıca akademik kadronun proje yazımı, proje planının oluşturulması ve yürütülmesi gibi konularda eğitilmesinin de gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda lisansüstü öğrencilerin de eğitimler almasının faydalı olacağı açıktır. Eğitim programına proje yönetimi dersinin eklenmesinin katkı sağlayacağı

değerlendirilmektedir.

### **Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesi**

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

### **Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ve ortak araştırma faaliyetleri yürütülmektedir.

## **4. Araştırma Performansı**

Üniversite akademik kadronun araştırma-geliştirme performansını izlemek ve değerlendirmek üzere Bilimsel Araştırma Projeleri ve Kişisel Araştırma Fonu Yönergeleri , Akademik Personel Performans Yönergesi hazırlanmış ve uygulamaktadır. Genel olarak araştırma performansının yapılan yayınlar ile izlendiği görülmektedir. Ayrıca öğretim elemanlarının proje, konferans, seminer ve sempozyum faaliyetlerine öğretim elemanlarının katılımını izlemekte, değerlendirmekte ve performans temelli ilgili yönerge ile kararlar alabilmektedir. Ancak kurum içerisinde yaygın olarak kullanılan ve sistematik olarak araştırma performansı izlemeyi mümkün kılacak bir sistemin kurulmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Bu sistemin proje yönetim sistemi ile bütünleşik olarak çalışabilmesi ile hem projelerin etkin yürütülmesi hem de araştırma performansının aktif olarak izlenmesi mümkün olabilecektir.

### **Öğretim elemanı performans değerlendirilmesi**

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

### **Araştırma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde araştırma performansını izlenmek ve değerlendirmek üzere oluşturulan mekanizmalar kullanılmaktadır.

### **Araştırma bütçe performansının değerlendirilmesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun araştırma bütçe performansını değerlendirmek üzere ilke, kural, yöntem ve göstergeler bulunmaktadır.

## **D. TOPLUMSAL KATKI**

### **1. Toplumsal Katkı Stratejisi**

Üniversitede toplumsal katkı faaliyetlerinde, kurumun hedefleri ve stratejisi doğrultusunda planları ve uygulamaları bulunmaktadır. Üniversitenin, toplumun kültürel, sosyal ve ekonomik seviyesini arttırmaya yönelik projeler, bilimsel faaliyetler ve etkinlikler düzenleme konusunda açık bir gayret içerisinde olması ve bu kapsamda sivil toplum kurumları ile yakın ilişkiler kurması güçlü yanlarından birisidir. Bu kapsamda, toplumsal katkı faaliyetlerinin yönetilmesi için bir organizasyon yapısı gelişme aşamasındadır. 2020 yılında Sivil Toplum Uygulama ve Araştırma Merkezi kurulmuş ancak pandemi nedeni ile faaliyetlerine yeni başlamaktadır. Bu kapsamda bu merkezin faaliyetlerinin

artırması ve daha aktif bir araştırma performansına ulaşması için destek üretilmesi ve özellikle dış paydaşlar ile ilişkilerin kuvvetlendirilmesi fayda üretecektir.

İbn Haldun Üniversitesi 2020-2025 Stratejik Planı'nda "Toplumsal Fayda" başlığı altında bulunan amaç ve hedefler ile toplumsal katkı faaliyetlerini belirlemiş ve performans göstergelerini oluşturmuştur. Kurum, Stratejik planına uygun olarak birçok alanda gerçekleştirdiği faaliyetlerin toplum yararını olmasını da gözetmeyi ve geliştirmeyi planlamış ve uygulamaya çalışmaktadır. Bu çerçevede İbn Haldun Üniversitesinin toplumun bilimsel, kültürel ve sosyal seviyesini arttırmaya yönelik etkinlikler düzenleme, bölgesine katkı sağlama ve bölge sorunlarına çözüm üretme, dış paydaşlarla yakın işbirliği oluşturma gayretleri, Kurum'un önemli güçlü yanları arasındadır. Ayrıca eğitim öğretim süreçlerinde yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin toplumda etkin olan kamu ve özel kurumlar ile ortak projeler yapmaya teşvik edilmesi de güçlü bir yan olarak dikkati çekmektedir. Ancak toplumsal katkı süreçlerinin eğitim-öğretim ve araştırma süreçleri ile daha bütünlük yapıda izlenmesine ve faaliyetlerin neticelerinin değerlendirilmesine yönelik yapıların oluşturulması gerekmektedir.

Benzeri şekilde Üniversitenin 2020-2025 Stratejik Planı "Toplumsal Fayda" başlığı altında belirlediği amaç ve hedeflere ulaşma yolunda sorumlu birimler belirlenmiş olup bu birimler aracılığıyla Kurum, dış paydaşların da katılımıyla çeşitli programlar ve etkinlikler düzenlemektedir. Özellikle "Sıfır Atık Projesi", "Green Events Series" gibi uygulamalar toplumsal farkındalığı arttıran dikkat çekici faaliyetlerdir.

### **Toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi doğrultusunda yapılan uygulamalar bulunmaktadır.

### **Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısına ilişkin planlamaları bulunmaktadır.

## **2. Toplumsal Katkı Kaynakları**

Üniversite Sürekli Eğitim Merkezinde gerçekleştirdiği eğitimleri, Psikoterapi Uygulama ve Araştırma Merkezi uygulamaları ve sosyal sorumluluk etkinlikleri yürütmektedir. Eğitimlerin ve etkinliklerin verimliliği ve sonuçları kısmi olarak izlenmektedir. Faaliyetlerin kontrol edilmesi ve iyileştirilmesiyle ilgili yapısal düzenlemeler gelişme aşamasındadır. Üniversitede Sivil Toplum Uygulama ve Araştırma Merkezinin 2020 yılında kurulmuş olması toplumsal katkı hedeflerinin izlenmesi için üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir. Yeni kurulmuş bir merkez olması nedeniyle henüz kurumun tamamını kapsayan etkin faaliyetlerinin sınırlı olduğu görülmekle birlikte, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleriyle uyumlu hizmetler yürütülmesini, izlenmesini ve geliştirilmesini sağlayacak bir merkez olarak ilerleyebileceği değerlendirilmektedir.

Üniversitenin belediyeler ve kamu kurumlarıyla toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürmek için işbirlikleri kurduğu görülmektedir. Ortak projeler geliştirilerek toplumsal katkı yönüyle kaynakların artırılması stratejisi izlenmektedir. Eğitim öğretim süreçlerinde yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin kurumlarla ortak projeler yapmaya özendirildiği, hukuk fakültesinde tahkim alanında, diğer birimlerde çevre ve atıkların toplanması gibi projelerle eğitim öğretim süreçleri çıktılarının toplumsal hizmet ve sosyal sorumluluk projelerine dönüştürüldüğü belirtilmiştir. Henüz yeterli sayıda olmamakla ve sistematik bir yönetimle yapılmıyor olmakla birlikte, üniversite yönetiminin bunların geliştirilmesi için gerekli liderliği sağlamakta olduğu anlaşılmaktadır. Kurumun toplumsal katkı kaynaklarının gelişmekte olduğu, fiziki, teknik ve mali kaynakların artırılması için sistematik ve

tüm kurumu kapsayacak biçimde çalışmalar yapmak için gerekli kurumsal yapının oluşmaya çalışıldığı gözlemlenmiştir.

Üniversite, gerçekleştirdiği veya gerçekleştirmeyi planladığı faaliyetlere yönelik kaynaklarını etkin şekilde kullanma çabasını göstermektedir. Ancak Kurumun, akademik ve idari birimlerin mevcut fiziki, teknik ve mali kaynaklarının toplumsal katkı faaliyetlerinde kullanılmasını sağlaması, kurum genel bütçesi bağlamında toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik özel olarak ayrılmış bir mali kaynağın bulunmaması gelişmeye açık alan olarak değerlendirilmektedir.

Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonuna yönelik, Kurum stratejik planı ile uyumlu yapıda politika belgesi, izleme ve değerlendirme raporu vb. uygulamaların oluşturulması, toplumsal katkı kaynaklarının bütçesinin ve yıllar içinde değişiminin belirginleştirilmesine önemli düzeyde katkı sağlayacaktır.

## **Kaynaklar**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynakların oluşturulmasına yönelik planları bulunmaktadır.

## **3. Toplumsal Katkı Performansı**

Üniversitenin toplumsal katkı etkinlikleri özellikle Sürekli Eğitim Merkezi ve İPAM da yoğunlaşmaktadır. Bütünsel ve periyodik olarak sistematik şekilde yürütülen bir izleme ve iyileştirme sistemi bulunmama ile birlikte, üniversite yönetimi toplumsal katkı faaliyetlerini izlemekte ve değerlendirmektedir. Hem ulusal, hem de uluslararası ihtiyaçları karşılamayı hedeflediği belirtilen üniversitenin eğitim öğretim planlamasının da bu yönde yapıldığı anlaşılmaktadır.

İbn Haldun Üniversitesi, toplumsal katkı stratejisi ve hedefleri doğrultusunda sorumlu birimlerin faaliyetlerini, ilgili birimin üst kurulları aracılığı ile belli oranda izlemekte ve değerlendirmektedir. Ancak yapılan bu kapsamda tanımlanmış olan bir süreç ve/veya yapılandırılmış mekanizmaların geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu şekilde faaliyetlerin etkinliğin izlemekte mümkün olabilecektir. Ayrıca toplumsal katkı performansının izlenmesine ve iyileştirilmesine yönelik politikalarının daha açık bir şekilde belirginleştirilerek bütünleşik yapıda oluşturulması konusu da gelişmeye açık bir alan olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda paydaş katılımını ve önlem alma faaliyetlerini de kapsayacak şekilde belirli dönemlerde oluşturulacak değerlendirme ve izleme raporu vb. uygulamalar toplumsal katkı performansının ölçülmesine önemli düzeyde katkı sağlayacaktır.

## **Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda toplumsal katkı performansının izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik mekanizmalar bulunmamaktadır.

## **E. YÖNETİM SİSTEMİ**

### **1. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı**

İbn Haldun Üniversitesi idari yapısını, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nda ve Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde belirtilmiş olan hükümlere göre oluşturmuştur. Üniversitenin yönetim organları Mütevelli Heyeti, Rektör, Üniversite Senatosu ve Üniversite Yönetim Kurulu'dur. Mütevelli Heyeti Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne uygun olarak kurulmuş olup, Rektör dahil 15 üyeden oluşmaktadır. Üniversite bünyesinde 6 fakülte 2 lisansüstü enstitü, 19 adet araştırma merkezi ilgili mevzuat kapsamında yapılandırılmıştır. Hem

lisans hem de lisansüstü eğitim/öğretim faaliyetleri ile araştırma faaliyetlerinin yürütülmesini destekleyecek bir organizasyonel yapılanma söz konusudur. Bu kapsamda, üniversitenin akademik birimlerine ilaveten aşağıdaki idari birimleri faal olarak görev yapmaktadır.

- Bilişim Hizmetleri Daire Başkanlığı
- İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
- İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı
- Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı
- Kütüphane Daire Başkanlığı
- Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
- Sanat, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
- Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı
- Fakülte Sekreterliği
- Proje Destek Ofisi Müdürlüğü
- Yazı İşleri Müdürlüğü
- Stratejik Planlama, Akreditasyon ve Kalite Birimi
- Kariyer Merkezi Müdürlüğü,

Akademik ve idari birimler arasında uyum içerisinde işleyen bir yönetim sistemi oluşturulmuş olması üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir. Her ne kadar tam anlamı ile bütünleşik bir bilgi sistemi üzerinden bu birimlerin birbirleri ile bilgi alış verişlerinin yönetimi bulunmasa da üniversite yönetiminin bu kapsamda bir arayış içerisinde olması ve bütünleşik bilgi yönetiminin farkındalığının yüksek olması olumlu karşılanmaktadır.

2020 yılında üniversite üst yöneticilerinin de aktif olarak görev aldığı kalite komisyonu oluşturulmuştur. Bu komisyonu Üniversitenin stratejik planının oluşturmak, akreditasyon ve kalite süreçlerini koordine etmekle sorumludur. Ayrıca komisyon gerek yönetim gerekse akademik ve idari personel stratejik hedeflere ulaşmasını sağlamak üzere gerekli çalışmaları yürütmektedir.

Bu bağlamda geniş iç ve dış paydaş katılımı ve çalışma grupları oluşturularak Üniversitenin 2020-2025 stratejik planı hazırlanmış ve kamuoyuna ilan edilerek yürürlüğe konulmuştur. Stratejik planda kurumun misyonu ve vizyonu ile uyumlu eğitim-öğretim, araştırma geliştirme, toplumsal katkı, yönetsel faaliyetler alanlarına yönelik olarak stratejik amaç ve hedefler belirlenmiştir. Bu hedeflere ulaşma yolunda faaliyetler, faaliyetlerden sorumlu ilgili birimler ve performans göstergeleri tanımlanmıştır. Planın hazırlanma sürecinde özellikle mevcut durum analizi ve stratejik önceliklerin belirlenmesi aşamalarında paydaşlardan oluşan odak grup çalışmalarını gerçekleştirmiş olması yönetimin katılımcı bir anlayış benimsediğini göstermektedir.

Yayınlanan Stratejik Planda belirtilen performans göstergeleri hedef değerlerinin ve bu göstergelere ulaşma yolunda yapılacak izleme ve önlem alma yöntemlerinin belirlenmemiş olması gelişime açık alan olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, belirlenen amaç ve hedefler ile performans göstergelerinin gerçekleşme değerlerinin Üniversiteler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberinde belirtilen hedef kartı formatına uygun hale getirilmesi veya bir yıllar itibarıyla belirlenmesi, kurumsal gelişimin izleme, değerlendirme-önlem alma süreçlerine önemli düzeyde katkı sağlayacaktır.

Üniversite mütevelli heyeti ile üniversite yönetiminin uyum içerisinde çalışması, mütevelli heyetin akademik çalışmalarda ilgili kararları üniversite yönetimine bırakmış olması üniversitenin önemli güçlü yanlarından birisidir. Öte yandan, üniversite yönetiminin özellikle yönetsel süreçlerin yürütülmesindeki sistem yaklaşımını benimsemesi ve bu çerçevede planladıkları çalışmalar da yine güçlü yön olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, Kurumda yürütülen Stratejik Plan Yönetimi, Kalite Yönetimi, Performans ve Risk Yönetimi vb. süreçlerin bütünleşik bir ortamda buluşturularak bilgi yönetim sistemi haline getirilmesi yönündeki arayışları olumlu karşılanmakla birlikte ilgili süreçlerin iyileştirilmesinin ve PUKÖ çevirimlerinin tamamlanmasının takibine yönelik bir yazılım oluşturulmasının önemli bir gereksinim olduğu değerlendirilmektedir. Oluşturulacak bütünleşik

yazılımın kurumda yürütülen eğitim-öğretim, araştırma geliştirme, toplumsal katkı vd. süreçlerin izleme ve değerlendirme aşamalarının yönetimine büyük katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Akademik kurullarda alınan akademik konularla ilgili kararların işleyişinin aşağıdan yukarıya doğru işlemesi kurumsal yönetim ilkeleri ve kurumsallık açısından güçlü yönünü oluşturmaktadır.

Üniversite yönetimi, yönetsel süreçlere paydaş katılımını desteklemekte ve bu katılımın yapılandırılmış şekilde sürekli hale getirme çabası içindedir. Bu kapsamda, Üniversite birimlerinde oluşturulması planlanan birim kalite komisyonlarının bir an önce faaliyete başlaması, bu komisyonlarda öğrenci üyelerinde dahil edilerek aktif katılım sağlaması ve özellikle öğrenci temsilcilerin belirli dönemlerde Kurum/Birim Yönetim toplantılarına katılımının sağlanması bu kapsamda üniversitenin gelişmeye açık olan alanının güçlü yana çevirecektir. Ayrıca, akademik birimlerdeki mevcut öğrenci danışmanlık sisteminin kariyer planlaması şeklinde derinleştirilmesi gelişmeye açık alan olarak değerlendirilmektedir.

### **Yönetim modeli ve idari yapı**

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

### **Süreç yönetimi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde tanımlı süreçler yönetilmektedir.

## **2. Kaynakların Yönetimi**

Üniversitenin en önemli kaynakları insan kaynakları ve finansal kaynaklar yönetimidir.

Rektörlük makamı tarafından belirlenen amaç, ilke ve talimatlar doğrultusunda 2547 Sayılı Kanun ve ilgili Mevzuatlar kapsamında insan kaynakları yönetimi ile ilgili gerekli tüm faaliyetlerinin sağlıklı, düzenli ve uyumlu bir şekilde ve verimlilik ilkelerine uygun olarak yürütülmesi amacıyla İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı, oluşturulmuştur. Ancak başta insan kaynakları yönetim süreçleri olmak üzere yönetim süreçlerinin yürütülmesine ilişkin herhangi iç denetimin sürecinin tanımlanarak uygulanmamış olması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.

İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı, üniversitedeki akademik ve idari tüm personelin işe başlama, görev değişikliği, atama, emeklilik gibi bütün özlük işleri süreçlerini ilgili kanun ve mevzuat çerçevesinde yürütülmesini sağlamaktadır. Ancak, personel devir hızı hakkında çalışmaların yapılması; iş zaman etütlerinin yapılarak norm kadro çalışmalarına yönelik çalışmaların yapılması gibi konularda çalışmalar yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Benzeri şekilde personelin niteliğini artırıcı çalışmaların kısmen yapıyor olması (mesela, akademik ve idari personele oryantasyon eğitimlerinde planlamalar ve uygulamaların bulunması ancak kontrollerin ve önlemlerin henüz alınmamış olması, akademik ve idari personele yönelik hizmet içi eğitimlerin PUKÖ çevrimi ile izlenmesi) üniversitenin gelişmeye açık yanları olarak değerlendirilebilir. “Akademik ve İdari Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulmuş” olması üniversitenin güçlü yanlarından biri olmakla birlikte performans sonucu aksiyon planları yapılması ve uygulanması, çalışmaların izlenmesi gelişmeye açık yan olarak değerlendirilebilir. Benzeri şekilde idari personelin işe başlarken etkin bir oryantasyon sürecinin uygulanmasında fayda görülmektedir.

İbn Haldun Üniversitesi yıllık bütçesi Mütevelli Heyeti tarafından belirlenmekte ve Genel Sekreterliğe bağlı idari organ olan İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı ilgili süreçlerin yürütülmesinden sorumludur. Belirlenen bütçenin aylık değişimleri, yıllara göre değişimi, tahmin/gerçekleşme oranları daire başkanlığı tarafından sistematik bir şekilde kontrol edilmektedir.



Periyodik olarak üst yönetime rapor verilmekte olması ve ek bütçe ihtiyacının ortaya çıkması durumunda bunun mütevellî heyet tarafından karşılanması üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir.

Bunlara ilaveten, İdari personelin kendini geliştirmesine yönelik ortamların oluşturulması, gerekli imkanların sunulması ve gelişmenin ödüllendirilmesi de üniversitenin güçlü yönü olarak değerlendirilmektedir. Ancak idari personelin sayısının sınırlı olması, fakültelerde yeterli idari personel bulunmaması nedeniyle ortak fakülte sekreterliği ve ortak bölüm sekreterliği uygulaması ve idari işlerin merkezi olarak yürütüldüğü daire başkanlıklarındaki personel yetersizlikleri de dikkate alındığında faaliyetlerinin gözden geçirilerek yeterlilik ve iş gücü planlamasının yeniden gözden geçirilmesi gelişmeye açık bir yan olarak değerlendirilmektedir. İdari personelin teşvik sisteminin daha açık ve etkin olarak yürütülmesi ve şeffaflık ilkesinin daha belirgin bir şekilde uygulanması yönünde çalışmaların olumlu motivasyonu oluşturmada önemli değerlendirilmektedir. Benzeri şekilde üniversite bünyesinde ödül ve ceza sisteminin kurulmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Kalite güvence sistemi başta olmak üzere idari birimlerin performansını ölçecek ve izleyecek yönetim süreçlerinin etkin yürütülmesi yeni başlayan idari personelin oryantasyon eğitimi dahil hizmet içi eğitimlerin gerçekleştirilmesi verilen hizmetin kalitesini arttıracaktır.

### **İnsan kaynakları yönetimi**

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

### **Finansal kaynakların yönetimi**

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

## **3. Bilgi Yönetim Sistemi**

İbn Haldun Üniversitesi yönetsel ve operasyonel faaliyetlerinin yönetimini güvence altına almak adına bilgi ve verileri topladığı, sakladığı ve süreçlerini iyileştirmek üzere kullandığı çeşitli yönetim sistemlerine sahiptir. Bu sistemler genel olarak diğerlerinden bağımsız çalışmaktadır. Genel olarak bu sistemleri kullanan yönetsel ve operasyonel faaliyetlerini birbiri ile tam anlamıyla bütünleşik olmayan bilgi yönetim sistemleri ile yürütmeye çalışıldığından bütünleşik bir yapının olmaması gelişmeye açık olan olarak değerlendirilmektedir. Ancak, üniversite üst yönetimi, kurum genelinde kullanılmakta olan bilgi sistemlerini bütünleştirme ve bütünleşik bir bilgi yönetim sistemi kurma gayretindedir. Üniversite yönetiminin bu çabası güçlü yön kabul edilmekte ancak bu çabaların bir an önce neticelendirilmesi önerilmektedir. Bu sistemin Kişisel Verileri Koruma kapsamı dışındaki verilere kampüs dışı erişim imkânı sağlayacak şekilde oluşturulmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu amaçla üniversitenin Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS), kurum iç web sistemi (İBER)'e uzaktan erişim kullanıcı adı ve şifre ile ve kütüphane veri tabanlarına da VPN ile mümkün olmakla birlikte üniversitenin bilgi sistemlerinin tamamına erişimin bütünleşik bir yapıda sağlanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte Üniversite web sayfasında tüm birimlerin ilgili bilgilerinin sunulduğu ve yönetildiği entegre bir veri yönetim sistemi mevcuttur. Web sitesi üzerinde öğrenci işleri otomasyonu ve elektronik belge yönetim sistemi yazılımı ile birlikte entegre çalışmaktadır. Kullanıcı hesapları tek bir noktadan kontrol edilmekte, üniversite mensupları tek kullanıcı adı ve şifre ile tüm alanlara giriş yapabilmektedir.

Üniversite genelinde kullanılmakta olan bilgi sistemlerinden elde edilen veriler, ilgili sistemlerin veri tabanlarında saklanmakta, belirli aralıklarla veriler yedeklenmekte ve güvenlik duvarı vb. güvenlik protokolleri ile verilerin güvenliği sağlanmaktadır. Ancak bu protokollerin güvenilirliğinin belirli dönemlerde sızma testi vb. süreçlerle izlenmesi ve elde edilen bulgulardan hareketle önlem alma faaliyetlerinin yürütülmesi gelişime açık alan olarak değerlendirilmektedir.

### **Entegre bilgi yönetim sistemi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda kurumsal bilginin edinimi, saklanması, kullanılması, işlenmesi ve değerlendirilmesine destek olacak bilgi yönetim sistemleri oluşturulmuştur.

### **Bilgi güvenliği ve güvenilirliği**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda bilgi güvenliği ve güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik tanımlı süreçler bulunmaktadır.

## **4. Destek Hizmetleri**

İbn Haldun Üniversitesi kurum dışından aldığı taşınır ve taşınmaz kaynaklar ile hizmetlerin satınalma süreçlerini etkin, verimli ve şeffaf bir şekilde yürütmekte ve kalitesini İhale Yönetmeliği ve ISO, TS, OHSAS vb. belgeler ile kontrol etmekte ve üst yönetim onayı altında ve belirli prosedürler çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

Kurum hizmet aldığı tedariklerin listesini belirlemiştir. Kurum dışından alınan hizmetlerin uygunluğu, kalitesi ve sürekliliği teknik ve idari şartname ile yapılan sözleşmeler ile güvence altına alınmakta ve ihale sürecinde tedarikçilerin ekte belirtilen belgeleri sunmaları beklenmekte, bu sayede hizmet alımı başlangıcında tedarikçinin kalite durumu kontrol edilmektedir.

Kurum paydaşlarını ilgilendiren hizmetlerden memnuniyeti ölçmek amacıyla anketler uygulanmakta ve çeşitli sonuçlar elde edilmektedir. Ancak tedarikçilerin performansını ve kurumdan memnuniyetini ölçmek adına toplantı etkinlikleri veya “Tedarikçi Performansı İzleme Formu”, “Tedarikçi Memnuniyet Anketi” vb. uygulamaların gerçekleştirilerek sonuçların izlenmesi ve önlem alma süreçlerine dahil edilmesi, destek hizmetlerinin PUKÖ çevirimlerinin sağlanmasına önemli düzeyde katkı sunacağından gelişmeye açık alan olarak değerlendirilmektedir.

### **Hizmet ve malların uygunluğu, kalitesi ve sürekliliği**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde dışarıdan temin edilen destek hizmetlerin ve malların uygunluğunu, kalitesini ve sürekliliğini sağlayan mekanizmalar işletilmektedir.

## **5. Kamuoyunu Bilgilendirme ve Hesap Verebilirlik**

İbn Haldun Üniversitesi kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik süreçlerini kurumsal web adresi (<https://www.ihu.edu.tr/>) ile çeşitli sosyal medya platformlarını kullanmaktadır. Yapılan toplantı ve saha ziyaretlerinde kurumun kamuoyunu bilgilendirmede şeffaf, güncel, doğru ve kolay ulaşılabilir bilgi yayınlama hususunda gereken hassasiyeti gösterme gayreti içinde olduğu görülmüştür. Yine bilgi edinme hakkı kapsamında yapılan başvurulara hassasiyetle dönüş yapılmaktadır.

Kamuoyu ile paylaşılan bilgilerin doğruluğu yönünde herhangi bir sorun olmamakla birlikte bu kapsama sunulan bilgilerin yayınlanmadan önce onaylanmasına yönelik bir uygulamaya

ulaşılamamıştır. Yine paydaşların, paylaşılan bilgilerden memnuniyetinin veya iletişim kaynaklarının çeşitlendirilmesi hususunda beklentilerinin ölçülmesine yönelik anket, görüşme vb. uygulamaların bilgilendirme ve hesap verebilirlik süreçlerine dahil edilmesinde fayda görülmektedir.

Üniversite web sayfasında sunulan “hakkımızda” alanında, kurum ve birimleri hakkında ilgili birimin amacı, görev ve sorumlulukları, birimin ast ve üst birimleri ile birim sorumlusu gibi bilgilere rahatlıkla ulaşılabilmektedir. Benzeri şekilde ilgili birimin sayfasına gidildiğinde akademik personelin bilgilerine ve özgeçmişlerine de ulaşılabilmektedir.

Araştırma merkezleri ve fakültelerde yürütülen projeler, elde edilen akademik çalışmalar ve projeler ile ilgili olarak web sitesinden sınırlı bilgi sunulmaktadır. Tüm birimlerin özellikle toplumu yakından ilgilendiren konulardaki akademik çalışmalarının web sitesinden sunması ve düzenli olarak güncel tutması için sistematik bir yaklaşıma ve web sitesinin yapısında bu kapsamda bir standart gösterime ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

### **Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurum tanımlı süreçleri doğrultusunda kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik mekanizmalarını işletmektedir.

## **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

İbn Haldun Üniversitesinin kurumsal dış değerlendirme süreci, sunulan KİDR dokümanının ve eklerinin incelenmesi, çevrim içi görüşmeler ve saha ziyareti ile yüz yüze yapılan görüşmelerde bilgi toplama, değerlendirmeler ile tamamlanmıştır. Daha önce herhangi bir dış değerlendirme sürecine girmemiştir. Henüz yeni kurulmuş olmasına rağmen üniversitenin kalite güvence sistemi, eğitim/öğretim sistemleri, araştırma ve geliştirme çalışmaları, topluma sunulan katkı ve yönetim sistemlerinin etkin bir şekilde yürütme konusunda güçlü yanları dikkati çekecek düzeydedir. Doğal olarak gelişmeye açık alanlarda bulunmaktadır. Özellikle aşağıdaki konularda üniversitenin güçlü yönleri dikkati çekmektedir.

- Üniversitenin sosyal alanda dünya çapında üniversite olma yönünde sahip olduğu misyon ve vizyona sahip çıkması
- Stratejik amaçlar ve ilgili hedeflerin belirlenerek sorumlu birimlere atanması
- Mütevelli heyeti ile üniversite yönetiminin arasındaki uyumun yüksek olması,
- Yöneticilerde kalite bilincinin yüksek olması
- Üniversiteni çok disiplinli ve disiplinler arası eğitim/öğretim ve araştırmalar gerçekleştirebiliyor olması
- Yüksek düzeyde öğrenci odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi
- Öğrenciler dahil paydaşların üniversitenin misyonu ve vizyonuna yönelik olarak farkındalığının yüksek olması
- Engelsiz bir kampüs ortamına sahip olunması
- Öğretim elemanlarına ve idari personele kendilerini akademik ve idari yönden yetiştirme imkânlarının sunulması ve desteklenmesi
- Üniversitenin genç ve nitelikli araştırmacılara sahip olması
- ARGE bilincinin yüksek olması ve üniversitenin misyonu ve vizyonu ile uyum içerisinde ARGE çalışmalarının yürütülmesi
- Akademisyen ve öğrencilere en rahat şekilde ARGE çalışmalarını yapabilmeler için gerekli ekipman ve diğer kaynakların sunulması
- Üniversite içerisinde üretilen bilgilerin birimler arasında paylaşılmasını etkinleştirmek amacı ile bütünleşik bir bilgi sisteminin oluşturulması yönündeki arayış
- Sektörde etkinliği olan ve önemli görülen Türk Hava Yolları, Airbus, Cumhurbaşkanlığı

- İletişim Başkanlığı, İstanbul Kalkınma Ajansı gibi kurumlarla aktif işbirliği içinde olunması
- Uluslararası alanda etkin bir yapıya kavuşmak için gereken desteğin üretilmesi ve uluslararası işbirliklerinin tesis edilmesinde aktif olunması
- Her alanda yeterli derecede kaynağa sahip 7/24 kütüphane hizmetlerinin (elektronik ve basılı) sunulması
- Toplumun bilimsel, kültürel ve sosyal seviyesini arttırmaya yönelik etkinlikler düzenleme, bölgesine katkı sağlama ve bölge sorunlarına çözüm üretme, dış paydaşlarla yakın işbirliği oluşturma gayretleri
- Akademik ve idari birimler arasında uyumun yüksek olması

Bununla birlikte aşağıdaki alanlarda özellikle iyileştirmeye açık alanlar dikkati çekmektedir.

- Stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşma durumunu izleyen bir sistemin kurulması
- Yönetim süreçleri dahil tüm süreçlerin tasarlanması ve iyileştirilmesini ağılayacak yaklaşımın benimsenmesi
- Süreç iyileştirme konusunda PUKÖ döngüsünün farkındalığının artırılması ve bu döngünün kapatılmasını sağlayacak şekilde çalışmaların neticelendirilmesi
- Eğitim programlarının etkinliğinin değerlendirilmesinde alternatif yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulanması
- Kurumsal performans izleme sisteminin kurulması
- ARGE çalışmaları ve projelerin izlenmesini sağlamak amacı ile bütünlük projeye yönetim sisteminin geliştirilmesi ve devreye alınması
- Proje Destek Ofisinin daha etkin çalışmalar yürütmesi, bu amaçla personel sayısının ve etkinliğinin artırılması,
- Lisansüstü tezlerin projelere dönüştürülmesini sağlayacak bir süreç tasarımının yapılması ve ilgili izleme sisteminin kurulması
- Akademik kadroyu ARGE konusunda motive edici bir proje gelirlerinin paylaşım sisteminin oluşturulmasına ve proje gelirlerinin özellikle yeni proje arayışlarında kullanılmasına imkân verecek bir sürecin tanımlanması
- Araştırma performansının sadece yayın ile sınırlı tutulmayıp, proje sayısı, konusu ve projeden elde edilen faydalar gibi unsurlara da odaklanan bir yaklaşımın benimsenmesi ve ilgili sürecin tasarlanması
- Mezun takip sisteminin kurulması ve bu kapsamda ilişkilerin artırılması
- Akademik performans değerlendirme sisteminin daha aktif olarak yürütülmesi ve iyileştirilmesi
- Toplumsal katkı faaliyetlerini tanımlamak, yürütmek ve izlemek için ilgili süreçlerin tanımlanması ve yürütme mekanizmalarının geliştirilmesi
- Kurumda yürütülen Stratejik Plan Yönetimi, Kalite Yönetimi, Performans ve Risk Yönetimi vb. süreçlerin, oluşturulması planlanan bilgi yönetim sistemine dahil edilmesi ve PUKÖ çevrimi kapsamında iyileştirilmesinin izlenmesi,

Üniversitenin sürekli kendisini geliştirme, hedefleri net bir şekilde büyüme yolunda olduğu, misyon ve vizyonu doğrultusunda eğitim/öğretim ve araştırmalar gerçekleştirdiği bu raporda gelişmeye açık olarak önerilen noktalarda iyileştirmeler yaması durumunda kalite güvence sisteminin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinin mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.

## 2. Kalite Güvencesi Sistemi

### Güçlü Yönler

- Stratejik planda kurumun misyonu ve vizyonu ile uyumlu stratejik amaçlar ve ilgili hedefler oluşturularak ilgili birimlere sorumlulukların atanmış olması

- Stratejik planın hazırlanmasında katılımcı bir anlayışın benimsenmesi ve Stratejik Plan İzleme Komisyonunun oluşturulması
- Mütevelli Heyet Başkanı ve Rektörü olmak üzere üniversitenin üst yönetiminin, akademik ve idari personelinin öğrenci ve paydaşlarının bu misyonu geleceğe taşıyacak vizyona sahip olmaları
- Kurumda yürütülen Stratejik Plan Yönetimi, Kurumsal Performans Yönetimi, Kalite Süreçleri Yönetimi, İş Süreçleri Yönetimi, Risk Yönetimi gibi süreçlerin bütünleşik bir ortamda yürütülmesine, izlenmesine ve iyileştirilmesine yönelik olarak bir yazılım arayışının olması
- Yürütülen süreçlerin etkinliklerinin ve kalitesinin izlenmesini kolaylaştırmak amacı ile bütünleşik bir bilgi sisteminin arayışı içinde olunması
- Türk Hava Yolları, Airbus, Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı, İstanbul Kalkınma Ajansı gibi kurumlarla yürütülmekte olan işbirlikleri
- Paydaş memnuniyetlerinin düzenli olarak ölçülmesi
- Öğrencilerin beklentileri ve önerilerinin alınması ve yönetim süreçlerine dahil edilmesi yönünde aktif uygulamaların olması
- İngilizce, Arapça ve Türkçe olmak üzere üç dilde eğitim/öğretim hizmetini yürütülmesi
- Üniversitenin misyonu doğrultusunda çok sayıda uluslararası işbirliğinin yürütülüyor olması
- Üniversitesini, sosyal bilimler alanında lisansüstü çalışmalar yapmak isteyen uluslararası öğrenciler için, bir çekim merkezi haline gelmiş olması
- Üniversite gerekli kaynakları sağlayarak konferans, panel, seminer vb. akademik çalışmalar ile uluslararasılaşma misyonunu desteklemesi, özellikle akademisyenlerin bu kapsamda desteklenmeleri

### **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**

- Stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşma durumunun sistematik olarak izlenmesi için bir sistemin kurulmasına ihtiyaç olması
- Üniversitenin ulusal ve uluslararası eğitim/öğretim konusunda akreditasyon çalışmalarının hızlandırmasına gerek duyulması
- Kalite güvence çalışmalarını kurum içerisinde koordine etmek ve desteklemek için birim komisyonlarının oluşturulmaması
- Kalite Güvence sisteminin tüm birimleri kapsayacak şekilde yaygınlaştırılmasına gerek görülmesi
- “Eğitim ve Öğretim”, “Araştırma ve Geliştirme”, “Uluslararasılaşma”, “Yönetim Sistemi”, “Uzaktan Eğitim” ve “Toplumsal Katkı” politikalarının belirlenmesine ve web sayfasında görünür kılınmasına ihtiyaç olması
- PUKÖ döngüsü konusunda tüm kurumda farkındalığın artırılmasının gerekli görülmesi
- Kalite süreçlerinin yürütülmesinde geri bildirim sisteminin oluşturularak karar verme sürecinin bir parçasının yapılması
- Kalite güvence sisteminin sağlıklı çalışabilmesi üniversitenin faaliyetleri ile ilgili düzenli bir veri toplama sisteminin kurulması
- Aktif ve güncel olarak yürürlükte olan mezun takip sistemini oluşturması
- Dış paydaşların görüş ve önerilerinin karar süreçlerine dahil edilmesi yönündeki uygulamaların daha belirgin hale getirilmesi
- Paydaş memnuniyet anketleri neticesinde belirgin iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi
- Akademisyen ve öğrenci değişim programlarının güçlendirilmesi, uluslararası düzeyde aktif bilim insanları ile olan ilişkilerin artırılması, uluslararası ortak tezlerin ve projelerin sayısının artırılması, ortak eğitim programları düzenlenmesi

### **Kurum, stratejik yönetiminin bir parçası olarak kalite güvencesi politikaları ve bu politikaları**

## **hayata geçirmek üzere stratejilerini belirlemeli ve kamuoyuyla paylaşmalıdır.**

Üniversitenin misyonunu yakalayacak stratejik amaçlarına ulaşması ve bu kapsamda sistematik olarak gelişmeleri takip edebilmesi için;

- Stratejik planın tüm birimleri kapsayacak şekilde kurumsal düzeyde uygulanması ve uygulamanın etkinliğinin izlenmesi yönünde daha aktif bir yaklaşımın geliştirilmesi
- Stratejik amaçların birim hedeflerine dönüştürülmesi ve ölçülebilir göstergeler (anahtar göstergeler) ile izlenmesi için ilgili sistemin kurulması
- Eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, uluslararasılaşma, toplumsal katkı, yönetim sistemi, uzaktan eğitim alanlarında politika belgelerinin oluşturulması ve tüm paydaşlar ile paylaşılması,
- Kurumsal performans izleme ve yönetim sisteminin kurulması ve
- Kurumun ve birimlerin belirlenmiş olan stratejik amaçlara ulaşma durumunun elektronik ortamda izlenmesi konusunun kurumun kaynakları dikkate alınarak değerlendirilmesi

önerilmektedir.

## **Kurum, iç kalite güvencesi sistemini oluşturmalı ve bu sistem ile süreçlerin gözden geçirilerek sürekli iyileştirilmesini sağlamalıdır. Kalite Komisyonunun yetki, görev ve sorumlulukları açık şekilde tanımlanmalı ve kurumda kalite kültürü yaygınlaştırılmalıdır.**

Üniversitenin kalite güvence sisteminin etkinliğini artırmak için;

- Kalite Komisyonu'nun çalışma usul ve esaslarını içeren Kalite Güvencesi Yönergesinin nihai hale getirilerek yayınlanması
- Birim kalite komisyonlarının oluşturulması
- Kalite El Kitabı'nın hazırlanması ve yayınlanması
- Güçlü bireysel yetenek ve kabiliyetler ile oluşan sinerjik zekayı kurumsallaştıracak sürecin tasarlanması
- Kalite kültürünün tüm birimlere, personele ve paydaşlara yaygınlaştırılması amacı ile çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi
- PUKÖ döngüsünün farkındalığının artırılması ve yapılan iyileştirmelerde PUKÖ döngüsünün tamamlandığından emin olunacak bir sistemin kurulması
- Kurumda yürütülen tüm süreçlerin kalitesinin izlenebilmesi için Bütünleşik bilgi yönetim sisteminin tamamlanarak devreye alınması

önerilmektedir.

## **Kurum, iç ve dış paydaşların kalite güvencesi sistemine katılımını ve katkı vermesini sağlamalıdır.**

Üniversitenin paydaş ilişkileri ve paydaşların karar süreçlerine katılımının etkinliğini artırmak için;

- Paydaş geri bildirimlerinin ve beklentilerinin sistematik bir yöntemle toplanması ve değerlendirilmesi için bir sürecin tanımlanması ve ilgili sistemin kurulması
- Mezunlarla ve diğer dış paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmesi
- Mezun takip sisteminin kurulması ve güncel tutulması
- Dış paydaşlarla yürütülen işbirliklerinin çeşit ve nitelik bakımından geliştirilmesi
- Kalite süreçleri çerçevesinde çeşitli geri bildirim ve değerlendirme toplantıları yoluyla toplanan dış paydaş görüşlerinin karar süreçlerine yansıtılması

- Paydaş (iç ve dış) görüşlerine dayanan ve paydaşlarında aktif olarak görev aldığı iyileştirme çalışmalarının ve örneklerin oluşturulması

önerilmektedir.

**Kurum, uluslararasılaşma stratejisi ve hedefleri doğrultusunda yürüttüğü faaliyetleri periyodik olarak izlemeli ve sürekli iyileştirmelidir.**

Üniversitenin uluslararasılaşma stratejisinin yürütülmesi ve etkinliğini artırılması için;

- Yürütülen ve kesintisiz olarak değerlendirilen uluslararasılaşma faaliyetlerini ve uygulamalarını izlemek üzere sürdürülebilir bir izleme/iyileştirme sistem oluşturulması, stratejik planlama çalışmalarında uluslararasılaşma stratejisine bu sistem üzerinden destek üretilmesi,
- Uluslararasılaşma faaliyetleri kapsamında PUKÖ döngüsünün izleme ve iyileştirme bakımından işletilmesi ve buna yönelik örnek uygulamalar oluşturup tüm birimler ile paylaşılması,
- Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı faaliyetlerinin ve sorumluluklarının tüm öğrenci ve personele anlatılması ve daha görünür kılması

önerilmektedir.

### 3. Eğitim ve Öğretim

#### Güçlü Yönler

- Üniversitenin proje destekleri ile sosyal bilimler alanında çok disiplinli araştırma gruplarının oluşturulmasını teşvik etmesi
- Buldukları faaliyet alanında öncü ve önemli dış paydaşlar ile ortak eğitim programlarının yürütülmesi
- Okutulacak olan derslerin belirlenmesi ve incelenmesi konusunu yönetmek üzere Müfredat Geliştirme Merkezinin oluşturulması
- Alanda öncü kamu kurumları ve özel sektör firmaları ile staj anlaşmaları yapılmış olması
- Eğitim programlarından öğrencilerin en fazla fayda temin etmesini sağlamak üzere "Öğrenci Asistanlık" uygulamalarının yürütülmesin
- Memnuniyet anketleri, birlikte değerlendirmeler, yöneticiler ile görüşmeler (rektör ile çay saatleri vb.), öğrenci temsilciliği kurulu gibi uygulamalar ile düzenli olarak öğrencilerin beklentilerinin toplanması
- Engelsiz üniversite kampüsüne sahip olunması
- Öğrenciler için normal müfredat dışında uzun süreli programlar ve projelerden oluşan "onur programı" ve "gezilim etkinliklerinin" yürütülmesi
- Öğrencilerin kendi gelişimlerinin izlemek ve kariyer yolunu oluşturmalarına destek olmak amacı ile Kariyer Merkezi ve Rehberlik Psikolojik Danışma ve Araştırma Merkezinin kurulmuş olması
- Akademisyenleri seçilmesinde liyakat esaslı bir bakış açısının uygulanması ve seçilen akademisyenlere kendilerini geliştirmek için imkânların sunulması
- Akademisyen ve öğrencilerin (engelli öğrenciler dâhil) her türlü bilgiye ulaşabilecekleri yeterince kaynağa erişim imkânı ve öğrenme ortamları sunan, 7/24 hizmet veren bir kütüphaneye sahip olunması
- Bugüne kadar kütüphaneye gelen hiçbir talebin red edilmemesi, kullanıcılarından hiçbir olumsuz geri bildirim almamış olması

- Kampüs içerisinde sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için pek çok fiziki imkânın sunulması
- MEDIT enstitüsünde Seminer derslerinin yanı sıra Araştırma Yöntemleri dersleri verilmesi belirlenen program misyon ve vizyonuna uygun olarak zorunlu seçmeli dersler ile doktora yeterlik sınavlarını yeniden yapılandırılması

### **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**

- Eğitim programlarının tasarlanması ve periyodik olarak gözden geçirilerek güncellenmesi konusunda sistematik ve aktif olarak yürütülen bir sürecin tanımlanmasına ihtiyaç olması
- Eğitim programlarının etkinliğinin anket dışındaki yöntemlerle de (odak grup çalışmaları, çalıştay vb.) değerlendirilmesi
- Üniversite ve birimlerde, öğrenim çıktıları ile derslerin uyumunu kontrol etmeye yönelik çalışmaların kayıt altına alınmasının sistematik ve tüm akademik birimleri kapsayıcı hale getirilmesi
- Fakülteler bünyesinde her dönem, açılan alan seçmeli derslerinin sayısının öğrenci sayısı ile orantılı olarak artırılması
- Programların izlenmesi ve güncellenmesi, ders yüklerinin hesaplanması, ölçme ve değerlendirme sisteminin yapılandırılması vb. alanlarda gerçekleştirilecek iyileştirme çalışmalarında PUKÖ döngüsünün tamamlanması
- Öğrenci kontenjan az olduğu için sınırlı sayıda seçmeli ders açılması ve öğrencilerin istedikleri dersleri seçme imkânı bulamamaları
- Öğrenci kabul ve gelişimine yönelik olarak hazırlanmış ve uygulanmakta olan yönergelerin güncellenmesi için bir sürecin oluşturulması
- Sosyal ve kültürel aktivitelerin belirlenmesinde ve yukarıda örnekleri verilen bu tür çalışmaların etkinliklerinin izlenerek iyileştirmeler yapılması
- Öğrenci anketlerine dayanan iyileştirmelerin izlenmesinin ve ilgili çalışmaların PUKÖ döngüsünün tamamlandığından emin olunmasının
- Ölçme değerlendirme sisteminde standardizasyonuna ihtiyaç olması
- Üniversitede yürütülen eğitimcilerin eğitimi faaliyetlerinin kapsamının genişletilmesi ve periyodik olarak gerçekleştirilmesi  
Akademik personelin performansını artırmak için yürüttükleri çalışmaların izlenmesi ve neticelerinin değerlendirilmesine yönelik uygulanan bir sürecin olmaması
- Üniversitenin kendi kadrosundaki tam zamanlı akademisyen sayısının artırılmasına ihtiyaç olması
- Kütüphane hizmetleri ile ilgili olarak öğrenci ve akademisyen memnuniyetini ölçerek ilgili iyileştirmelerin yürütülmemesi
- Eğitim programlarının ve derslerin güncellenmesinin sadece ilgili bölüm/anabilim dalı ve başkanlıkların gerek görmesi halinde yapılması, periyodik olmaması
- Eğitim programlarının etkinliğini değerlendirilmesi çalışmalarının sadece anketler ile yürütülmesi
- Tüm derslerin izlencelerinin değerlendirilmesinde ilgili rubriklerin belirlenmesi
- Mezun takip sisteminin olmaması
- Kariyer merkezinin mezunlar ile ilişkisini sağlayacak sistemin olmaması

**Kurum, yürüttüğü programların tasarımını, öğretim programlarının amaçlarına ve öğrenme çıktılarına uygun olarak yapmalıdır. Programların yeterlilikleri, Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikleri Çerçevesi'ni esas alacak şekilde tanımlanmalıdır. Ayrıca kurum, program tasarım ve onayı için tanımlı süreçlere sahip olmalıdır.**

Üniversitenin eğitim programlarını tasarlama ve güncelleme sürecinin etkinliğini artırmak için;



- Eğitim programlarının güncellenmesi için sistematik bir sürecin tasarlanması ve yürütülmesi
- Eğitim programlarının yapılandırılmasında paydaş görüşlerine yer verilmesini sağlayacak şekilde sürecin gözden geçirilerek iyileştirilmesi
- Ders bilgi paketinin AKTS hesaplamaları, öğrenme çıktıları-TYYÇ uyumu içerecek şekilde güncellenmesi
- Derslerin bütünü için ders izlencelerine uyumun izlenmesi, ders çıktıları ile program kazanımlarının karşılandığının ölçülmesini sağlayacak bir sistemin kurulması
- Eğitim programlarının etkinliğinin ölçülmesi için alternatif yöntemler geliştirilmesi ve uygulanması
- Eğitim programlarının akreditasyonu (ulusal-uluslararası) çalışmalarının başlatılması

önerilmektedir.

**Kurum, öğrenci kabullerine yönelik açık kriterler belirlemeli; diploma, derece ve diğer yeterliliklerin tanınması ve sertifikalandırılması ile ilgili olarak önceden tanımlanmış ve yayımlanmış kuralları tutarlı ve kalıcı bir şekilde uygulamalıdır.**

Üniversitenin Öğrenci Kabul ve Gelişimi sürecinin etkinliğini artırmak için;

- Öğrencilerin her dönem talep ettiği seçmeli dersleri alabilmesi için önceden görüş ve önerilerinin alınması
- Öğrenci kabul ve gelişimine yönelik olarak hazırlanmış ve uygulanmakta olan yönergelerin güncellenmesi için bir sürecin oluşturulması

önerilmektedir.

**Kurum, öğrencilerin öğrenim süresince programların amaç ve öğrenme çıktılarına ulaşmasını sağlamalı, bu süreçte aktif öğrenme strateji ve yöntemleri içeren uygulamalar yürütmelidir. Ölçme ve değerlendirme süreçlerinde de öğrenci merkezli ve yeterlilik temelli bir yaklaşım benimsenmelidir.**

Üniversitenin Öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme çalışmalarının etkinliğini artırmak için;

- Ölçme değerlendirme sisteminde standardizasyonun sağlanması,
- Öğrenme yöntemleri ile ilgili öğrenciler ile birlikte bir çalıştay yapılması
- Ders programlarının içerikleri ve kazanımların belirlenmesi, ve öğrenme yöntemlerinin uygulanması konularında öğrencilerin taleplerinin toplanması ve birlikte değerlendirilmesi,
- Üniversitenin tüm birimlerinde öğrenciler ile ilişkilerini geliştirildiği ve iyileştirildiğini gösteren bir sistemin kurulması,
- Birimlerin görev dağılımlarının öğrenciler ile paylaşılması,
- Öğrencilerin sosyal ve kültürel faaliyet beklentilerinin öğrenilmesi için bir çalıştayın yapılması ve sonuçlarının değerlendirilmesi
- Memnuniyet ölçümlerinin aksiyon planlarına dönüştürülüp PUKÖ döngüleri kapatılıncaya kadar izlenmesini sağlayacak sistemin devreye alınması
- Kariyer Merkezinin ve Rehberlik Psikolojik Danışma ve Araştırma Merkezi'nin öğrencileri yönlendirme konusunda daha aktif olması
- Akademik danışmanlık sisteminin geliştirilmesi(yönerge oluşturulması/ güncel tutulması), öğrenci asistanların sayı ve niteliğinin artırılması
- Akademik danışmanlık sisteminin geliştirilmesi (yönerge oluşturulması/ güncel tutulması), öğrenci asistanların sayı ve niteliğinin artırılması ve burs miktarının yeniden değerlendirilmesi,

önerilmektedir.

**Kurum, öğretim elemanlarının işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmesi ile ilgili tüm süreçlerde adil ve açık olmalıdır. Öğretim elemanlarının eğitim ve öğretim yetkinliklerini sürekli iyileştirmek için olanaklar sunmalıdır.**

Üniversitenin öğretim elemanlarına yönelik olarak çalışmalarının etkinliğini artırmak için;

- Akademik kadronun performans değerlendirme sisteminin PUKÖ döngüsü çerçevesinde geliştirilmesi,
- Tam zamanlı akademik personel sayısının artırılması,
- Eğiticilerin eğitimi programının genişletilmesi ve yaygınlaştırılması,
- Öğretim üyelerinin akademik performanslarına bağlı olarak teşvikler sağlanması,

önerilmektedir.

**Kurum, eğitim ve öğretim faaliyetlerini yürütmek için uygun kaynaklara ve altyapıya sahip olmalı ve öğrenme olanaklarının tüm öğrenciler için yeterli ve erişilebilir olmasını güvence altına almalıdır.**

Üniversitenin öğrenme kaynaklarının etkinliğinin artırılması için

- Veri tabanlarına üyelik konusunda öğrencilerin görüşlerinin alınması
- Kütüphane hizmetleri ile ilgili olarak öğrenci ve akademisyen memnuniyetini ölçerek ilgili iyileştirmelerin yürütülmesi

önerilmektedir.

**Kurum, programlarının eğitim-öğretim amaçlarına ulaştığından, öğrencilerin ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verdiğinden emin olmak için programlarını periyodik olarak gözden geçirmeli ve güncellemelidir. Mezunlarını düzenli olarak izlemelidir.**

Üniversite programlarının izlenmesi ve güncellenmesinin etkinliğini artırmak için;

- Öğrenciler başta olmak üzere ilgili iç ve dış paydaşların görüşlerinin alınması için bir sistemin kurulması
- Programların ve ders içeriklerinin periyodik olarak (2 ya da 3 yılda bir) güncellenmesi için bir kararın oluşturulması
- Eğitim programlarının etkinliğinin paydaşların katılımı ile değerlendirilmesinde anket dışında yöntemlerin geliştirilmesi
- Tüm derslerin izlencelerinin değerlendirilmesinde ilgili rubriklerin belirlenmesi
- Kariyer merkezinin mezunlar ile ilişkisini sağlayacak sistemin kurulması

önerilmektedir.

#### **4. Araştırma ve Geliştirme**

##### **Güçlü Yönler**

- Kurum içerisinde özellikle Yönetim ve akademik kadroda ARGE bilincinin yüksek olması
- Üniversitenin misyon ve vizyonunu destekler nitelikte çok sayıda ARGE merkezinin kurulmuş olması

- Diğer üniversiteler ve yurt dışındaki kurumlar ile ARGE işbirlikleri yürütebilmek potansiyelinin yüksek olması ve bu konuda aktif bir gayret içerisinde olunması
- Odaklanılacak araştırma alanlarının belirlenmesi ve bu kapsamda ne gibi iyileştirmeler yapılabileceğine dair yol haritasını belirlemek amacı ile kapsamlı bir rapor hazırlanması
- Üniversitenin ARGE kapsamında hedefleri netleştirmiş olması
- Üniversitenin proje destekleri ile sosyal bilimler alanında çok disiplinli araştırma gruplarının oluşturulmasını teşvik etmesi
- ARGE süreçlerinin yapılandırılması amacı ile Bilimsel Araştırma Projeleri Yönergesi, Kişisel Araştırma Fonu Yönergesi ve Performans Yönergesi hazırlanmış ve web sitesi üzerinden erişime açılması
- Kurumun “Bilimsel Araştırma Projeleri Yönergesi ile “Kişisel Araştırma Fonu Yönergesi” kapsamında iç kaynaklarından AR-GE çalışmalarını teşvik etmesi ve desteklemesi
- Psikoterapi Uygulama ve Araştırma Merkezi (İPAM) toplum ruh sağlığı alanında çalışmalar yapması topluma memnuniyet düzeyi yüksek nitelikte hizmet sunması ve üniversitedeki ARGE potansiyeline destek üretebilir durumda olması
- Üniversite yönetiminin akademisyenlerin gerek kendi disiplininde gerek diğer disiplinlerde araştırma birikimlerini artırmaları ve araştırma yaklaşımlarını zenginleştirmeleri için yurt dışındaki araştırma imkânlarından faydalanmalarına destek olması gerekli durumda ekonomik destek vermesi
- Araştırma görevlilerine ekonomik destek üretmek üzere Sivil Toplum Kuruluşları ile gerekli görüşmelerin yapılması
- Tüm akademisyenlere ve öğrencilere araştırma faaliyetlerini yürütebilmeleri için bilgisayar desteği verilmesi örnek olarak verilebilir
- Araştırmacılara destek olmak üzere her yıl artan bütçenin ayrılmış olması

### **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**

- Araştırma faaliyetlerinin hedeflerinin ve sonuçlarının performans göstergelerine dayalı olarak izlenebilir hale getirilmesi
- AR-GE gelirlerinin çeşitlendirilmesi ve artırılmasına yönelik stratejiler geliştirmesi,
- Bütünleşik proje yönetim sisteminin geliştirilmesi çalışmasının geciktirilmeden tamamlanması
- Eğitim öğretim süreçleri ile araştırma faaliyetlerinin daha tanımlı bir şekilde ilişkilendirilmesini sağlayacak bir sürecin tasarlanması ve uygulanması
- ARGE merkezlerinin faaliyetlerinin periyodik olarak izlenip raporlanmasını sağlayacak sürecin tanımlanması ve ilgili sistemin kurulması
- Dış kaynaklı AR-GE gelirlerinin çeşitlendirilmesi ve artırılmasına yönelik stratejiler geliştirilmesine, araştırma faaliyetleri hedeflerinin performans göstergelerine dayalı olarak ölçülebilir ve sonuçlarının izlenebilir hale getirilmesinin daha iyileştirilmesine ihtiyaç olması
- Üniversitenin Araştırma geliştirme yol haritası kapsamında uygulanacak eylemlere yönelik bir planlama ve izleme sisteminin olmaması
- Proje önerileri oluşturan akademik ve idari kadroya ve Proje Destek Ofisi çalışanlarına teşvik edici bir ödül mekanizmasının oluşturulması
- Proje çalışmalarının performans göstergeleri baz alınarak izlenmesi, ilgili hedeflerin ölçülebilir değerlerini ilan ederek takibinin yapılması
- Projelerin etkin yürütülmesi ve hedeflenen sonuçlara zamanında erişemeyenlerin durumunun değerlendirilmesinde de sistematik bir yaklaşım oluşturulmasına ihtiyaç olması
- Proje önerisinin hazırlanması, projelerin yürütülmesi, izlenmesi, sonlandırılması süreçlerinin tanımlanarak ilgili yönergeler ile desteklenmesi
- Projelere destek verecek araştırma görevlisi sayısının artırılması,
- Araştırma amaçlı ayrılan bütçenin beklenen faydaları üretip üretmediğine yönelik yılda bir kere tekrarlanan bir değerlendirme toplantısının yapılması ve sonuçlarının izleyen yılın bütçesinin

oluşturmada dikkate alınması

- Sosyal bilimler alanında çok disiplinli araştırma gruplarının oluşturulmasının teşvik edilmesi ve bu kapsamda gerekli olan prosedür/süreç tanımının yapılarak paylaşılması
- Lisans öğrencilerinin de araştırma projelerine dahil edilmesi yönünde teşvik edici olunması (bu yolla öğrencilerin akademik hayata özendirilmesi ve hazırlanmasını sağlayan bir yaklaşımın benimsenmesi)
- Lisansüstü öğrencilerin doktora sonrası araştırmalara teşvik edilmesini sağlayacak bir yaklaşımın benimsenmesi
- Akademisyen ve lisansüstü öğrencilere proje yönetimi eğitiminin verilmesi ve proje yönetimi dersinin açılması
- Lisansüstü tezlerin projelere dönüştürülmesini sağlayacak bir süreç tasarımının yapılması ve ilgili izleme sisteminin kurulması
- Sistematik olarak araştırma performansı izlemeyi mümkün kılacak bir sistemin kurulmasına ihtiyaç olduğu
- Araştırma performansının sadece yayın ile sınırlı tutulmayıp, proje sayısı, konusu ve projeden elde edilen faydalar gibi unsurlara da odaklanan bir yaklaşımın benimsenmesi ve ilgili sürecin tasarlanması
- Proje önerileri oluşturan akademik ve idari kadroya ve Proje Destek Ofisi çalışanlarına teşvik edici ve periyodik olarak tekrarlanan bir ödül mekanizmasının oluşturulması
- Araştırma performansını esas alan "prestiji yüksek" ve üniversite hizmetlerinden faydalanmada belirli öncelikler ve ilave imkanlar sunan "profesyonel araştırmacı" vb. gibi bir pozisyon tanımlanarak tüm akademik personel ve lisansüstü öğrencilerin bundan istifade edeceği bir sistemin kurulması

**Kurum, stratejik planı çerçevesinde belirlenen akademik öncelikleriyle uyumlu, değer üretebilen ve toplumsal faydaya dönüştürülebilen araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürütmelidir.**

Üniversitenin ARGE alanında kalite güvence sisteminin tesis edilmesi ve etkinliğinin artırılması için;

- Araştırma faaliyetlerinin hedeflerinin ve sonuçlarının performans göstergelerine dayalı olarak izlenebilir hale getirilmesi
- Öncelikli araştırma alanlarının üniversite senatosu ve ilgili kurullarda karara bağlanması ve araştırma programlarının desteklenmesi,
- AR-GE gelirlerinin çeşitlendirilmesi ve artırılmasına yönelik stratejiler geliştirmesi,
- Bütünleşik proje yönetim sisteminin geliştirilmesi çalışmasının geciktirilmeden tamamlanması
- Eğitim öğretim süreçleri ile araştırma faaliyetlerinin daha tanımlı bir şekilde ilişkilendirilmesini sağlayacak bir sürecin tasarlanması ve uygulanması
- Kurumun ARGE potansiyelinin özellikle dış kaynaklı proje alma yönünde hareketlendirecek stratejiler geliştirilmesi ve stratejik planda ARGE stratejisinin bu kapsamda güncellenmesi
- ARGE merkezlerinin faaliyetlerinin periyodik olarak izlenip raporlanmasını sağlayacak sürecin tanımlanması ve ilgili sistemin kurulması

önerilmektedir.

**Kurum, araştırma ve geliştirme faaliyetleri için uygun fiziki altyapı ve mali kaynaklar oluşturmalı ve bunların etkin şekilde kullanımını sağlamalıdır. Kurumun araştırma politikaları, iç ve dış paydaşlarla iş birliğini ve kurum dışı fonlardan yararlanmayı teşvik etmelidir.**

Üniversitenin ARGE kaynakları oluşturulma konusunda ilgili süreçlerin etkinliğini artırabilmesi

için;

- Ar-ge merkezlerine idari destek hizmetleri sunacak bir yapının oluşturulması,
- Projelere destek verecek araştırma görevlisi sayısının artırılması,
- Araştırma amaçlı ayrılan bütçenin beklenen faydaları üretilip üretilmediğine yönelik yılda bir kere tekrarlanan bir değerlendirme toplantısının yapılması ve sonuçlarının izleyen yılın bütçesinin oluşturmada dikkate alınması
- Proje Destek Ofisinin daha etkin çalışmalar yürütmesi, bu amaçla personel sayısının ve etkinliğinin artırılması,
- Akademik kadroyu ARGE konusunda motive edici bir proje gelirlerinin paylaşım sisteminin oluşturulmasına ve proje gelirlerinin özellikle yeni proje arayışlarında kullanılmasına imkan verecek bir sürecin tanımlanması
- Lisans öğrencilerinin de araştırma projelerine dahil edilmesi yönünde teşvik edici olunması (bu yolla öğrencilerin akademik hayata özendirilmesi ve hazırlanmasını sağlayan bir yaklaşımın benimsenmesi)
- Lisansüstü öğrencilerin doktora sonrası araştırmalara teşvik edilmesini sağlayacak bir yaklaşımın benimsenmesi

önerilmektedir.

**Kurum, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin sürdürmek ve iyileştirmek için olanaklar sunmalıdır.**

Üniversitenin araştırma yetkinliğini artırmak için;

- Sosyal bilimler alanında çok disiplinli araştırma gruplarının oluşturulmasının teşvik edilmesi ve bu kapsamda gerekli olan prosedür/süreç tanımının yapılarak paylaşılması
- Lisansüstü tezlerin projelere dönüştürülmesini sağlayacak bir süreç tasarımının yapılması ve ilgili izleme sisteminin kurulması
- Akademik kadro ve lisansüstü öğrencilerin, proje teşvik ve destek programları, proje yazma ve proje yönetimi vb. konusunda eğitimler almasının sağlanması
- Lisansüstü programlarda öğrencilerin okuyabilecekleri Proje yönetimi dersinin konulması
- Araştırma yetkinliğinin ölçülmesi ve araştırmacıların bu kapsamda iyileştirmeleri gereken yönlerini belirleyecek bir ölçme ve değerlendirme sisteminin tasarlanarak yürürlüğe alınması

önerilmektedir.

**Kurum, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini verilere dayalı ve periyodik olarak ölçmeli, değerlendirmeli ve sonuçlarını yayımlamalıdır. Elde edilen bulgular, kurumun araştırma ve geliştirme performansının periyodik olarak gözden geçirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi için kullanılmalıdır.**

Üniversitenin araştırma performansını izlemek ve etkinliğini artırmak için;

- Araştırma performansının sadece yayın ile sınırlı tutulmayıp, proje sayısı, konusu ve projeden elde edilen faydalar gibi unsurlara da odaklanan bir yaklaşımın benimsenmesi ve ilgili sürecin tasarlanması
- Ar-ge merkezlerinin faaliyetlerini ve ilgili proje çalışmalarını kapsayacak şekilde bir araştırma performansı izleme sürecini işleten bir bilgi sisteminin kurulması ve bunun proje bilgi sistemi ile bütünleşik olarak alışmasının sağlanması
- Proje önerileri oluşturan akademik ve idari kadroya ve Proje Destek Ofisi çalışanlarına teşvik edici ve periyodik olarak tekrarlanan bir ödül mekanizmasının oluşturulması

- Araştırma performansını esas alan "prestiji yüksek" ve üniversite hizmetlerinden faydalanmada belirli öncelikler ve ilave imkanlar sunan "profesyonel araştırmacı" vb. gibi bir pozisyon tanımlanarak tüm akademik personel ve lisansüstü öğrencilerin bundan istifade edeceği bir sistemin kurulması

önerilmektedir.

## 5. Toplumsal Katkı

### Güçlü Yönler

- Üniversitenin, toplumun kültürel, sosyal ve ekonomik seviyesini arttırmaya yönelik projeler, bilimsel faaliyetler ve etkinlikler düzenleme konusunda açık bir gayret içerisinde olması ve bu kapsamda sivil toplum kurumları ile yakın ilişkiler kurması
- Eğitim öğretim süreçlerinde yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin toplumda etkin olan kamu ve özel kurumlar ile ortak projeler yapmaya teşvik edilmesi
- Sivil Toplum Uygulama ve Araştırma Merkezinin kurulmuş olması
- Belediyeler ve kamu kurumlarıyla toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürmek için işbirlikleri kurulması, ortak projeler geliştirilerek toplumsal katkı yönüyle kaynakların artırılması stratejisinin uygulanması
- Eğitim öğretim süreçlerinde yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin kurumlarla ortak projeler yapmaya özendirilmesi
- Hukuk fakültesinde tahkim alanında, diğer birimlerde çevre ve atıkların toplanması gibi projelerle eğitim öğretim süreçleri çıktılarının toplumsal hizmet ve sosyal sorumluluk projelerine dönüştürülmesi
- Toplumsal katkı stratejisi ve hedefleri doğrultusunda sorumlu birimlerin faaliyetlerini, ilgili birimin üst kurulları aracılığı ile belli oranda izlemesi ve değerlendirmesi

### Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Kurum stratejik planı ile uyumlu yapıda toplumsal katkı politika belgesi, izleme ve değerlendirme raporu vb. uygulamaların oluşturulması
- Stratejik Planında bulunan "Toplumsal Katkı" stratejisi kapsamında yürütülen çalışmalar ve bu çalışmaların sonuçlarını değerlendirmeyi mümkün kılacak sistematik bir izleme sisteminin kurulması
- Toplumsal katkı süreçlerinin eğitim-öğretim ve araştırma süreçleri ile daha bütünleşik yapıda izlenmesine ve faaliyetlerin neticelerinin değerlendirilmesine
- Genel bütçesi kapsamında toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik özel olarak bütçe ayrılması ve ilgili planlamaların yapılması
- Toplumsal katkı faaliyetlerini tanımlamak, yürütmek ve izlemek için ilgili süreçlerin tanımlanması ve yürütme mekanizmalarının geliştirilmesi
- Paydaş katılımlı ve önlem alma faaliyetlerini de kapsayacak değerlendirme raporlarının oluşturulması, iyileştirme önerilerinin oluşturulması aksiyon planlarının yapılması ve yürütülen iyileştirmelerde PUKÖ döngüsünün kapatılmasının izlenmesi

**Kurum, toplumsal katkı faaliyetlerini sahip olduğu hedefleri ve stratejisi doğrultusunda yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleriyle uyumlu bir şekilde yürütmelidir.**

Üniversitenin topluma katkı stratejisinin oluşturulması ve etkinliğinin sağlanması için;

- Stratejik Planında bulunan "Toplumsal Katkı" stratejisi kapsamında yürütülen çalışmalar ve

bu çalışmaların sonuçlarını değerlendirmeyi mümkün kılacak sistematik bir izlenme sisteminin kurulması

- Toplumsal katkı faaliyetlerinin üniversitenin eğitim-öğretim ve araştırma geliştirme süreçleriyle bütünleşik biçimde izlenmesi ve iyileştirilmesi için gerekli süreçlerin tanımlanması ve yürütülmesi için ilgili yapının kurulması

önerilmektedir.

**Kurum, toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynaklara sahip olmalı ve bu kaynakların etkin şekilde kullanımını sağlamalıdır.**

Üniversitenin toplumsal katkı kaynaklarının etkinliğini artırmak için;

- Sürekli Eğitim Merkezi eğitimleri ve Psikoterapi Uygulama ve Araştırma Merkezi uygulamaları dışında da etkinlikler yürütebilmesi için kaynak planlaması yapılması ve ilgili birimlerde gerekli aksiyonları alıp yürütülmesinin talep edilmesi
- Genel bütçesi kapsamında toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik özel olarak bütçe ayrılması ve ilgili planlamaların yapılması
- Toplumsal katkı kaynaklarının bütçesinin ve yıllar içinde değişiminin izlenmesi
- Kurum stratejik planı ile uyumlu yapıda politika belgesi, izleme ve değerlendirme raporu vb. oluşturulması

önerilmektedir.

**Kurum, toplumsal katkı stratejisi ve hedefleri doğrultusunda yürüttüğü faaliyetleri periyodik olarak izlemeli ve sürekli iyileştirmelidir.**

Üniversitenin toplumsal katkı performansının etkinliğini artırmak için;

- Toplumsal katkı faaliyetlerini tanımlamak, yürütmek ve izlemek için ilgili süreçlerin tanımlanması ve yürütme mekanizmalarının geliştirilmesi
- Toplumsal katkı performansının izlenmesine ve iyileştirilmesine yönelik politikaların belirlenmesi, ilgili veri toplama ve değerlendirme sisteminin kurulması ve kurumsal performans izleme sistemi ile bütünleştirilmesi
- Toplumsal katkı için paydaş katılımlı ve önlem alma faaliyetlerini de kapsayacak değerlendirme raporlarının oluşturulması, iyileştirme önerilerinin oluşturulması aksiyon planlarının yapılması ve yürütülen iyileştirmelerde PUKÖ döngüsünün kapatılmasının izlenmesi

önerilmektedir.

## 6. Yönetim Sistemi

### Güçlü Yönler

- Akademik ve idari birimler arasında uyum içerisinde işleyen bir yönetim sistemi oluşturulmuş olması
- Şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim yapısının olması
- Bütünleşik bir bilgi sistemi üzerinden bu birimlerin birbirleri ile bilgi alışverişlerinin yönetimi konusunda üniversite yönetiminin bir arayış içerisinde olması ve bütünleşik bilgi yönetiminin farkındalığının yüksek olması

- 2020-2025 stratejik planının paydaşlardan oluşan odak grup çalışmaları ve katılımcı bir anlayışla hazırlanmış olması
- Üniversite mütevelli heyeti ile üniversite yönetiminin uyum içerisinde çalışması, mütevelli heyetin akademik çalışmalarda ilgili kararları üniversite yönetimine bırakmış olması
- Üniversite yönetiminin özellikle yönetsel süreçlerin yürütülmesindeki sistem yaklaşımını benimsemesi ve Stratejik Plan Yönetimi, Kalite Yönetimi, Performans ve Risk Yönetimi vb. süreçlerin bütünlük bir ortamda buluşturularak bilgi yönetim sistemi haline getirilmesi yönünde aktif arayışın olması
- Akademik kurullarda alınan akademik konularla ilgili kararların işleyişinin aşağıdan yukarıya doğru işlemesi
- Akademik ve İdari Performans Değerlendirme Sisteminin kurulmuş olması
- Ek bütçe ihtiyacının ortaya çıkması durumunda bunun mütevelli heyet tarafından karşılanması
- İdari personelin kendini geliştirmesine yönelik ortamların oluşturulması, gerekli imkanların sunulması ve gelişmenin ödüllendirilmesi
- Üniversite web sayfasında tüm birimlerin ilgili bilgilerinin sunabildiği ve yönetildiği entegre bir veri yönetim sisteminin kurulmuş olması
- Kurum dışından alınan taşınır ve taşınmaz kaynaklar ile hizmetlerin satın alma süreçlerinin etkin, verimli ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi ve kalitesini İhale Yönetmeliği ve ISO, TS, OHSAS vb. belgeler ile kontrol edilmesi

### **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**

- Yayınlanan Stratejik Planda belirtilen performans göstergelerini hedef değerlerine ulaşılması durumunun izleme ve önlem alma yöntemlerinin belirlenmemiş olması
- Kurumsal performans izleme sisteminin bir parçası olarak yönetim süreçlerinin performansının izlenmesini sağlayacak bir sistemin kurulması
- İlgili süreçlerin iyileştirilmesinin ve PUKÖ çevirimlerinin tamamlanmasının takibine yönelik bir yazılım devreye alınması
- Yönetsel ve operasyonel faaliyetlerinin yürütülmesinde birbiri ile tam anlamıyla bütünlük bir bilgi sisteminin olmaması
- Üniversite birimlerinde oluşturulması planlanan birim kalite komisyonlarının bir an önce faaliyete başlaması
- Akademik birimlerdeki mevcut öğrenci danışmanlık sisteminin kariyer planlaması şeklinde derinleştirilmesi
- Akademik ve idari personelin başarısının ödüllendirilmesi konusunda daha sistematik bir yöntemin uygulanması,
- Yönetim kararlarının akademik ve idari personele iletilmesinde daha etkin bir sistemin kurulması
- Yönetim süreçlerinin yürütülmesine ilişkin herhangi iç denetimin sürecinin uygulanmamış olması
- Personelin niteliğini artırıcı çalışmaların kısmen yapıyor olması
- Çalışanların (akademisyenler dahil) performans değerlendirmesi sonucu aksiyon planları yapılması ve uygulanması, çalışmaların izlenmesi
- İdari personelin işe başlarken etkin bir oryantasyon sürecinin uygulanmasına ihtiyaç olması
- İdari personel yeterlilik ve işgücü planlamasının yapılması ve teşvik sisteminin daha net tanımlanması
- Üniversite bünyesinde ödül ve ceza sisteminin kurulması
- Kalite güvencesi sistemi başta olmak üzere yönetim süreçlerinin verimli ve etkin yürütülmesini sağlayacak hizmet içi eğitim programının geciktirilmeden yürütülmesi,
- Üniversitenin bilgi sistemine kampüs dışı erişim imkanının tüm sistemleri kapsayacak şekilde daha etkin bir yapıya kavuşturulması



- Bilgi güvenliği uygulamalarını periyodik olarak sızma testleri vb. ile test edilmesi
- Web sitesinde paylaşılan bilgi ve belgelerin güncel tutulmasını sağlayan onay mekanizmasının kurulması
- Tedarikçilerin performansının ve kurumdan memnuniyetinin ölçülmesi
- Araştırma merkezleri ve fakültelerin tamamında yürütülen projeler, elde edilen akademik çalışmalar ve projeler ile ilgili olarak web sitesinden bilgilendirme yapılması
- Tüm birimlerin özellikle toplumu yakından ilgilendiren konulardaki akademik çalışmalarının web sitesinden sunması ve düzenli olarak güncel tutması

**Kurum, stratejik hedeflerine ulaşmayı nitelik ve nicelik olarak güvence altına alan yönetsel ve idari yapılanmaya sahip olmalıdır. Yönetim kadrosu gerekli yapıcı liderliği üstlenebilmeli, idari kadrolar gerekli yetkinlikte olmalıdır.**

Üniversitenin Yönetim ve idari birimlerin yapısının etkinliğini artırmak için;

- Kurumsal performans izleme sisteminin bir parçası olarak yönetim süreçlerinin performansının izlenmesini sağlayacak bir sistemin kurulması
- Kurumda yürütülen Stratejik Plan Yönetimi, Kalite Yönetimi, Performans ve Risk Yönetimi vb. süreçlerin, oluşturulması planlanan bilgi yönetim sistemine dahil edilmesi ve PUKÖ çevrimi kapsamında iyileştirilmesinin izlenmesi,
- Akademik ve idari personelin başarısının ödüllendirilmesi konusunda daha sistematik bir yöntemin uygulanması,
- Yönetim kararlarının akademik ve idari personele iletilmesinde daha etkin bir sistemin kurulması

önerilmektedir.

**Kurum, insan kaynakları, mali kaynakları ile taşınır ve taşınmaz kaynaklarının tümünü etkin ve verimli kullandığını güvence altına almak üzere bir yönetim sistemine sahip olmalıdır.**

Üniversitelerin kaynak yönetimini etkin olarak yürütmesini sağlamak için;

- Akademik ve idari kadronun motivasyonunu artıracak şekilde önceden ilan edilmiş, güçlü teşvik sisteminin kurulması,
- Kalite güvencesi sistemi başta olmak üzere yönetim süreçlerinin verimli ve etkin yürütülmesini sağlayacak hizmet içi eğitim programının geciktirilmeden yürütülmesi,
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesine dayanarak idari personel terfi sisteminin oluşturulması,
- Ödül ve ceza sisteminin kurulması, performans sonuçlarına dayalı aksiyon alınması ve PUKÖ döngüsünün tamamlanması,
- Üniversite birimlerinde oluşturulması planlanan kalite birimlerine/komisyonlarına öğrenci üyelerin dahil edilmesi.
- İdari personel yeterlilik ve işgücü planlamasının yapılması,
- İdari personelin işe başlarken oryantasyon sisteminin oluşturulması,

önerilmektedir.

**Kurum, yönetsel ve operasyonel faaliyetlerinin etkin yönetimini güvence altına alabilmek üzere gerekli bilgi ve verileri periyodik olarak topladığı, sakladığı, analiz ettiği ve süreçlerini iyileştirmek üzere kullandığı entegre bir bilgi yönetim sistemine sahip olmalıdır.**

Üniversitenin bilgi yönetim sisteminin etkinliğini artırmak için;

- Bilgi sistemine kampüs dışı erişim imkanının tüm sistemleri kapsayacak şekilde daha etkin bir yapıya kavuşturulması,
- Kurum genelinde kullanılmakta olan bilgi sistemlerinin güvenilirliğinin sağlanması konusundaki çalışmaların yakından takip edilmesi,
- Kalite süreçleri, performans izleme ve risk yönetim süreçleri ile birlikte tüm yönetim süreçlerinin bütünlüklü bir ortamda yürütülmesi çalışmasının bir an önce sonlandırılması
- Web sitesinde paylaşılan bilgi ve belgelerin güncel tutulmasını sağlayan onay mekanizmasının kurulması.

önerilmektedir.

**Kurum, dışarıdan aldığı destek hizmetlerinin uygunluğunu, kalitesini ve sürekliliğini güvence altına almalıdır.**

Üniversitenin destek hizmetlerinin etkinliğini artırmak için;

- Tedarikçilerin performansının ve kurumdan memnuniyetinin ölçülmesi önerilmektedir.

**Kurum, eğitim-öğretim programlarını ve araştırma-geliştirme faaliyetlerini de içerecek şekilde tüm faaliyetleri hakkındaki bilgileri açık, doğru, güncel ve kolay ulaşılabilir şekilde yayımlamalı ve kamuoyunu bilgilendirmelidir. Kurum, yönetim ve idari kadroların verimliliğini ölçüp değerlendirebilen ve hesap verebilirliklerini sağlayan yaklaşımlara sahip olmalıdır.**

Üniversitenin hizmetleri konusunda kamu oyunu etkin bir şekilde bilgilendirebilmesi için;

- Tüm birimlerin ilgili bilgileri sunabilecekleri bir standart yapının oluşturulması
- web sitesi ve sosyal medya dışında da paydaşların ve kamu oyunun bilgilendirilmesi için alternatif yöntemlerin aranması ve uygulanması
- Araştırma merkezleri ve fakültelerin tamamında yürütülen projeler, elde edilen akademik çalışmalar ve projeler ile ilgili olarak web sitesinden bilgilendirme yapılması
- Tüm birimlerin özellikle toplumu yakından ilgilendiren konulardaki akademik çalışmalarının web sitesinden sunması ve düzenli olarak güncel tutması

önerilmektedir.