



**KURUM İÇ DEĞERLENDİRME
RAPORU
2018**

KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ

31.03.2019

1. KURUMSAL BİLGİLER

1.1 İletişim Bilgileri

Kadir Has Üniversitesi
Kadir Has Caddesi 34083 Cibali Fatih
İstanbul Türkiye

Kalite Komisyonu Başkanı:
Prof. Dr. Sondan Durukanoğlu Feyiz
Rektör

Telefon: +90 (212) 533 65 32
Email: sondan@khas.edu.tr

1.2 Tarihsel Gelişimi

Kuruluş çalışmalarına merhum Kadir Has'ın öncülüğünde, Kadir Has Vakfı (HASVAK) tarafından 1992'de başlanan Üniversitemizin resmi kuruluşu 28.05.1997 tarih ve 4263 sayılı yasayla gerçekleştirildi. Selimpaşa Kampüsü'nün inşasına 1998'de, Merkez Kampüsün önemli bir kısmını oluşturan Haliç kıyısındaki tarihi Tekel Cibali Sigara Fabrikasının restorasyonuna 1999'da başlandı. 2000-2001 döneminde Bahçelievler Kampüsü'nü kullanıma alan Üniversite, 2001-2002 öğretim yılından itibaren faaliyetlerini Cibali, Selimpaşa ve Bahçelievler kampüslerinin tümüne yaydı. 2007 yılı sonunda Cibali Kampüsünü büyütecek modern D Blok yapıldı. Spor Salonu ve ilişkili tesisler 2008 yılında Fatih Belediyesi işbirliğinde gerçekleştirildi. Cibali Kampüsü'nün adı 28 Mart 2007 tarihinde Kadir Has Kampüsü olarak değiştirildi. Üniversitenin kurucu rektörü Prof. Dr. Ergür Tütüncüoğlu görevini 2002'de Prof. Dr. Yücel Yılmaz'a; o da Şubat 2010'da üçüncü rektörümüz Prof. Dr. Mustafa Aydın'a devretti. 2018 yılı Mart ayında ise dördüncü rektörümüz Prof. Dr. Sondan Durukanoğlu Feyiz, görevi Prof. Dr. Mustafa Aydın'dan devraldı.

Kadir Has Üniversitesi 2017-2018 akademik yılında 7 fakülte, 2 enstitü, 1 yüksekokul, 2 meslek yüksekokulu ve 10 ön lisans, 35 lisans, 22 yüksek lisans ve 10 doktora programı ile toplamda 5552 aktif kayıtlı öğrenciye **315 tam zamanlı** (yarı zamanlı öğretim elemanları ile birlikte **543**) **öğretim elemanı** ve **235 kişilik** (hizmet alımlarıyla birlikte **347** kişilik) idari kadro ile hizmet verdi. Yüksek lisans öğrenci sayımız 497, doktora öğrenci sayımız 169'dur.

1.3 Misyonu, Vizyonu, Değerleri ve Hedefleri

Kadir Has Üniversitesi yönetimi 2018 itibarıyla yeni stratejik hedeflerini belirlemiş ve 2019-2023 yıllarını kapsayacak yeni **stratejik plan** üzerinde çalışmalara başlamıştır. Üniversitemizin misyon, vizyon ve değerleri de yeni stratejik planla uyumlu olarak değişim gösterecektir. Yeni stratejik planımız, araştırma, eğitim, topluma hizmet ve yönetim başlıklarında aşağıda belirtilen hedeflerimiz temelinde oluşturulma sürecindedir.

Araştırma alanında uluslararası standartlarda bir araştırma üniversite olmak ana hedefimizdir. Üniversitemizde **araştırma kültürünü** yerleşik hale getirmek ve öğretim üyelerimiz için gerekli olan araştırma ve proje destek mekanizmalarını oluşturmak amacıyla ilk adım **AR-GE Kaynakları Direktörlüğü**'nün kurulması olmuştur. Araştırma ve AR-GE alanındaki hedeflerimiz arasında;

- Tüm öğretim üyelerimizin ulusal ve uluslararası araştırma fonları ve proje yazım tekniklerini öğrenecekleri eğitimler alması ve ihtiyaç halinde ilgili ofislerden destek alabilmesi,
- Performans, atama ve yükseltme kriterlerinin araştırma üniversitesi vizyonu ile yeniden kurgulanması,

- 5 yıl içinde insanlığın karşı karşıya olduğu büyük sorunlar üzerinde çalışacak 1000 yeni doktora öğrencisinin kaydının sağlanması,
- Bu öğrencileri fonlayacak projelerin üniversitemize getirilebilmesi amacıyla fakülte ve öğretim üyesi bazında **yayın ve proje fon hedeflerinin** belirlenmesi,
- Uygulama ve Araştırma Merkezleri (UAM) için performans göstergeleri belirlenerek araştırma üretmeyen merkezlerin kapatılması,
- Üniversite-sanayi işbirliği kapsamında halihazırda yaygın olan teknoparklar yerine Türkiye'nin ilk **MediaPark** projesinin hayata geçirilmesi ve yeni modellerin geliştirilmesi hedefleri bulunur.

Destek ofislerinin kurulması ve faaliyet başlaması, yayın ve proje fon hedefleri, araştırma faaliyeti yürütmeyen UAM'ların kapatılması, performans, atama ve yükseltme kriterlerinin yeniden kurgulanması başlıklarında somut adımlar 2018 yılı içinde atılmış, diğer hedefler için de gerekli çalışmalar başlatılmıştır. Araştırma hedef ve uygulamalarımızla ilgili detaylı bilgi raporumuzun **Araştırma – Geliştirme** başlıklı dördüncü bölümünde bulunabilir.

Eğitim alanında **yeni eğitim modelimizi** üniversite çapında hayata geçirmek ana hedefimizdir. Yeni eğitim modelimiz iki aşamadan oluşur:

- **Ortak çekirdek müfredat:** Bu aşamada öğrencilerimiz birinci sınıfın ilk döneminde bütün öğrenciler için zorunlu olan 5 ortak ders, ikinci döneminde ise 40 derslik bir havuz içinden seçecekleri dersleri alarak evrensel insani değerleri, yetkinlikleri ve becerileri kazanır. Ortak çekirdek müfredatın amacı düşünce ve argüman geliştirebilen, düşündüklerini özgürce ve doğru aktarabilen, konuşma, yazma ve sunum becerileri gelişmiş, farklı görüşlere saygılı ve evrensel değerlere sahip bireyler yetiştirmektir.
- **Proje tabanlı eğitim:** Öğrencilerimiz bölümleri özelinde edinmeleri gereken uzmanlıkları geleneksel teorik ders anlatımı yerine yetkinlik bazında tasarlanmış projelerle kazanacaktır.

Çekirdek müfredat pilot olarak 2019-2020 akademik yılında yeni tasarlanan programlarımız İnşaat Mühendisliği ve Mekatronik Mühendisliği ile mevcut programlarımızdan Elektrik-Elektronik Mühendisliğinde uygulanacaktır. Bütün bölümlerimizin çekirdek müfredata geçişi için 2020-2021 akademik yılı hedeflenmiştir. Tüm programlarımız için proje tabanlı eğitim hazırlıkları ise 2019-2020 akademik yılı içinde yapılacaktır.

Eğitim hedef ve uygulamalarımızla ilgili detaylı bilgi raporumuzun **Eğitim ve Öğretim** başlıklı üçüncü bölümünde bulunabilir.

Topluma hizmet alanında üniversitemizin yerel, ulusal ve uluslararası düzeydeki toplumsal sorunlara çözüm odaklı uygulama ve politikalar geliştirmesi ana hedefimizdir. Üniversitemiz Birleşmiş Milletler *Global Compact* imzacı kuruluşları arasında yer alır ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin hayata geçirilmesi için tüm birimleri, Uygulama ve Araştırma Merkezleri ve öğrenci kulüpleriyle çalışmalar yapar. *Times Higher Education* tarafından 2019 yılında ilk kez yayınlanan *THE University Impact Ranking* (THE Üniversite Etki Sıralaması) 2019'da üniversitemiz toplumsal cinsiyet eşitliği alanında **dünyada 93., Türkiye'de 5. sırada** yer almıştır. Bu başarımızın yanı sıra üniversitemiz Nitelikli Eğitim, Eşitsizliklerin Azaltılması, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar ile Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları sıralamalarında da 101-200 kategorisinde değerlendirilmiştir.

Topluma hizmet alanlarındaki çalışmalarımızın takibinin kolaylaştırılması ve bu alandaki önemli göstergelerle öncelikli alanların belirlenmesi amacıyla bu süreçlerin Rektör Yardımcılığı düzeyinde koordine edilmesi ve bir **Sosyal Sorumluluk Veritabanı** oluşturulması hedeflenmiştir. Ek olarak, topluma hizmet faaliyetlerimizle eğitim-öğretim süreçlerimizi buluşturmak amacıyla sosyal sorumluluk projeleri **ortak çekirdek müfredat** kapsamında zorunlu bir ders olarak yer alacaktır.

Yönetim alanında üniversitemizin ana hedefi idari birimlerimizin servis iyileştirme odaklı bir vizyonla yeniden yapılandırılmasıdır. Devlet üniversitelerinden model alınarak oluşturulan ve yönetici kademesi

dışındaki tüm çalışanların idari personel olarak görev aldığı bürokratik idari yapı yerine akademik dünyaya özgü dinamik bir model geliştirilmiştir. Yeni yönetim modelimizde;

- İdari birimler direktörlükler ve ofislerden oluşan dinamik ve birimler arası çalışmaya izin veren bir yapıya kavuşur,
- Basamaklı unvan yapılandırması ile çalışanların kariyer gelişimi ve kurum aidiyeti garanti altına alınır,
- 360 derece servis iyileştirme sistemi ile birimlerin ve çalışanların iyileşmeye açık yönleri tespit edilerek iyileştirme önlemleri alınır.

Yönetim sistemimiz ve **kurumsal yeniden yapılanma** sürecimizle ilgili detaylı bilgi raporumuzun **Yönetim Sistemi** başlıklı beşinci bölümünde bulunabilir.

1.4 Eğitim-Öğretim Hizmeti Sunan Birimleri

2017-2018 akademik yılında Kadir Has Üniversitesi 7 fakülte, 2 enstitü, 2 meslek yüksekokulu ve 1 yüksekokulda eğitim-öğretim hizmeti sunmuştur. Üniversitemizde lisans programlarımız kapsamında çift anadal ve yandal imkanları mevcuttur. 24 lisans programımız çift anadal, 23 lisans programımız da yandal programı yapma imkânı vermiştir.

Yeni eğitim modelimizin temelini oluşturan **proje tabanlı eğitimle** ilgili çalışmalara hızlı bir şekilde başlanmış, **Mekatronik Mühendisliği** ve **İnşaat Mühendisliği** bölümlerinin program tasarımları sektör katkısıyla tamamlanarak 2019-2020 akademik yılında öğrenci alınacak şekilde programların açılması sağlanmıştır. Yeni eğitim modelimizin bir diğer önemli ayağı olan **çekirdek müfredat** pilot olarak bu iki yeni programımız ile mevcut programlarımızdan Elektrik-Elektronik Mühendisliği'nde 2019-2020 akademik yılında hayata geçecektir. Yeni tasarlanan programlarımıza benzer şekilde Elektrik-Elektronik Mühendisliği bölümüne ait program tasarımının da sektörün önde gelen temsilcileri ile birlikte oluşturulması çalışmaları başlatılmıştır ve proje tabanlı programımız 2019-2020 akademik yılı için hazır hale gelecektir.

Uluslararasılaşma çalışmaları kapsamında üniversitemizin 24 Avrupa ülkesinde 115 partner ile Erasmus programı; tüm dünyada 31 ülkede 92 partner üniversite ile değişim programları, çift diploma programları, bütünleşik programlar, yaz programları, KA107 değişim programları ile uluslararası anlaşmaları mevcuttur. Öğrencilerin bu programlara başvuru süreçlerinde Erasmus ve Exchange Ofisi destek sağlar. Uluslararası öğrenciler ile ilgili çalışmalar ise Uluslararası Ofis tarafından yürütülür.

Öğrencilerimizin üniversitemizdeki süreçlere hızlı bir şekilde uyum sağlaması amacıyla Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanan Öğrenci El Kitabımız tüm öğrencilerimizle kayıt sırasında paylaşılır (EK-1).

Eğitim-Öğretim ile ilgili yönerge ve yönetmeliklerimiz:

Eğitim-Öğretim, Başvuru ve Kabul:

- [Önlisans ve Lisans Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği](#) (EK-2)
- [Kadir Has Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği](#) (EK-3)
- [Yaz Öğretimi Yönetmeliği](#) (EK-4)
- [Önlisans ve Lisans Muafiyet ve İntibak İşlemleri Yönergesi](#) (EK-5)
- [Önlisans ve Lisans Programları Yatay Geçiş Yönergesi](#) (EK-6)

Burslar:

- [Önlisans ve Lisans Burs Yönergesi](#) (EK-7)
- [Lisansüstü Programlara Başvuru ve Kabul Koşulları ile Lisansüstü Burslara İlişkin Yönerge](#) (EK-8)

İngilizce Hazırlık:

- [Yabancı Diller Yüksekokulu İngilizce Hazırlık Programı Yönergesi](#) (EK-9)

Erasmus ve Değişim Programları:

- [Kısa Süreli Uluslararası Eğitim Programları Yönergesi](#) (EK-10)

Uluslararası Öğrenciler:

- [Önlisans ve Lisans Programlarına Yurtdışından Öğrenci Kabulü Yönergesi](#) (EK-11)
- [Lisansüstü Programlara Yurtdışından Öğrenci Kabul Yönergesi](#) (EK-12)

Çift Anadal ve Yandal:

- [Çift Anadal ve Yandal Yönergesi](#) (EK-13)

1.5 Araştırma Faaliyetinin Yürütüldüğü Birimleri

AR-GE Kaynakları Direktörlüğü Nisan 2018’de, öğretim elemanlarımız ve araştırmacılarımıza bilimsel araştırma ve Ar-Ge projeleri, marka/patent/faydalı tasarım süreçleri, üniversite-sanayi işbirlikleri ve girişimcilik başlıklarında gerekli desteği sağlamak amacıyla direktörlüğe bağlı üç ofis ile birlikte kurulmuştur. Bu ofisler ve görevleri şu şekilde tanımlanır:

- **Projeleri Geliştirme Ofisi:** Araştırma projelerinin yazım süreçleri, başvuru öncesi hakemlik desteği ve başvuru süreçlerinden sorumludur.
- **Proje Yönetim Ofisi:** Başvurulan projenin fonlanması sonrasında projeye ait sözleşmeler, mali raporlar, satın almalar ve kurumlar arası yazışmalar gibi bütün yönetsel süreçlerden sorumludur.
- **Endüstriyel İlişkiler ve Teknoloji Transfer Ofisi:** Üniversite-sanayi işbirlikleri, girişimcilik konularında ve marka, patent, faydalı model başvurularında destek hizmetleri sunar.

AR-GE Kaynakları Direktörlüğü’nün faaliyetlerine başlamasıyla birlikte üniversitemiz proje başvurularında önemli bir ivme yakalamış ve Haziran 2018 itibariyle TÜBİTAK ARDEB programlarına 70’den fazla proje başvurusu yapılmıştır (EK-14). AR-GE Kaynakları Direktörlüğü’nün faaliyetleriyle ilgili detaylı bilgi bu raporun **Araştırma ve Geliştirme** başlıklı dördüncü bölümünde görülebilir.

Üniversitemizde 2018 yılı itibariyle toplam 10 araştırma merkezi, 29 laboratuvar ve 17 atölyede araştırma ve proje faaliyeti yürütülür (EK-15). 2019-2020 akademik yılı itibariyle öğrenci alacak olan **Mekatronik Mühendisliği** ve **İnşaat Mühendisliği** programlarıyla eş zamanlı olarak araştırma alanlarının artırılmasına yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Bu çalışmalara örnek olarak, **500 m²’lik yeni bir laboratuvar binası** ve kampüsümüz bünyesinde iki katlı bir **Öğrenci Merkezi** ve **Makerspace (teknoloji ve tasarım atölyesi)** tasarlanmıştır.

1.6 Yükseköğretim Kurumunun Organizasyonel Şeması

Kadir Has Üniversitesi Mart 2018 tarihinde yapılan yönetim değişikliği sonrasında kurumsal ve idari yeniden yapılanma sürecinden geçmiştir. Üniversitemizde Mart 2018 öncesinde mevcut olan idari yapı devlet üniversiteleri model alınarak kurulan daire başkanlıklarından oluşuyordu. Bu yapıda yalnızca daire başkanları, daire başkan yardımcıları ve idari personel bulunuyordu. Dolayısıyla birimler hantal bir yapı ile çalışıyor, yetkinliklerine ihtiyaç duyulan yönetici ve uzman kadroların eksikliği nedeniyle birimler arası çalışmalar mümkün olmuyor ve idari personel statüsündeki çalışanlar için kariyer gelişim ve yükselme imkanları bulunmuyordu. İdari yapıda yaşanan bu sorunlar nedeniyle Mart 2018 itibariyle **kurumsal yeniden yapılanma** çalışmaları başlatılarak üniversitenin idari yapısı direktörlükler ve ofislerden oluşan **dinamik ve katılımcı** bir yapıya dönüştürülmüştür.

Öğretim elemanı ve araştırmacılarımıza sağlanacak araştırma-geliştirme ve proje destekleri için **AR-GE Kaynakları Direktörlüğü**; kalite ve strateji süreçleri ile performans izleme çalışmalarını için **Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü (KADED)**; öğrenci hizmetlerine ait göstergelerin tek bir birim ile izlenmesini kolaylaştırmak ve bütün hizmetlerin belirli bir standartta olmasını sağlamak için **Kişisel ve Akademik Destek ve Gelişim Direktörlüğü (KADEG)**; satınalma ile teknik ve operasyonel süreçlerin etkin yönetimi için **Operasyon ve Satınalma Direktörlüğü**; bütün iç ve dış iletifim, tanıtım ve etkinlik süreçlerinin alanında uzman kişilerce bütünlüklü bir yaklaşımla yönetilmesi amacıyla **Kurumsal İletifim Direktörlüğü** kurulmuştur. Eski idari yapıda var olan bütün daire başkanlıkları ve idari fonksiyona sahip merkezler bu süreçte direktörlük veya ofislere dönüştürülerek yeniden yapılandırılmıştır.

Organizasyon yapısındaki değişikliklerin yanı sıra idari kadro için **360 derece servis iyileştirme sistemi** ve idari çalışanlara kariyerlerini geliştirme imkânını verecek **unvan yapılandırması** 2019 yılı sonunda uygulanmak üzere tasarlanmıştır. Tasarlanan **360 derece servis iyileştirme sistemimiz eğitim ve iyileştirme odaklı bir yaklaşımla geliştirilmiştir**. Servis iyileştirme sistemimizin ve iş dünyasında sıklıkla uygulanan **performans değerlendirme yaklaşımından uzak olmasına özen gösterilmiştir**. Kurulan sistemin amacı idari çalışanlar ve birimler özelinde **iyileşmeye açık yönleri tespit etmek** ve daha yüksek kalitede servis sunmak için gerekli desteği sunmaktır. Kurumsal yeniden yapılanma ve servis iyileştirme sistemi ile ilgili detaylar bu raporun **Yönetim Sistemi** başlıklı beşinci bölümünde paylaşılmıştır.

Kadir Has Üniversitesi'nin kurumsal yeniden yapılanma sonrasındaki idari organizasyon yapısını gösteren [organizasyon şeması](#) web sayfamızda ve ekte görülebilir (EK-16).

2. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

2.1 Kalite Politikası

Kadir Has Üniversitesi Kalite Politikası üniversitemizin 2018 yılı itibariyle temel hedefleri arasında gördüğü ulusal ve uluslararası anlamda en yüksek kalite standartlarında bir araştırma üniversitesi olmak ve proje/uygulama odaklı yeni eğitim modeli oluşturmak hedefleriyle uyumlu bir şekilde geliştirilir. Kalite çalışmaları, üniversitemizin **Kalite Güvencesi Yönergesi** kapsamında, **Kalite Komisyonu** ile Ağustos 2018 yılı itibariyle faaliyete geçen **Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü (KADED)** tarafından koordine edilir (EK-17).

KADED'in kuruluş amacı üniversitemizdeki kalite süreçlerinin, stratejik plan kapsamındaki faaliyetlerin ve kurumsal verilerin takibi, raporlanması, iyileştirme alanlarının belirlenmesi ve yapılan değerlendirmeler sonucunda gerekli görülen iyileştirmelerin hayata geçirilmesidir. Bu kapsamda KADED tarafından üniversitemizin araştırma, eğitim ve topluma hizmet başlıklarındaki çalışmaları kapsamında ölçme, değerlendirme ve iyileştirme çalışmaları yapılır. KADED'in görev ve sorumlulukları arasında;

- Kalite Komisyonu çalışmalarının, Yükseköğretim Denetleme Kurulu Denetim sürecinin ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Dış Değerlendirme sürecinin koordinasyonu,
- Kalite Komisyonu bünyesinde sürdürülen çalışmaların takibi,
- İdari süreçlerin kalite güvencesini sağlamak amacıyla bir iç denetim sistemi oluşturulması,
- Bölüm ve fakülte bazında akademik performansı takip etmek amacıyla eğitimde ve araştırmada özdeğerlendirme sistemi kurulması; program akreditasyon süreçlerinin takibi,
- Araştırma üniversitesi olma hedefiyle uyumlu şekilde akademik personelin istihdam ve performans değerlendirme süreçlerinin iyileştirilmesi ve bu süreçlerin takibi; akademik performans değerlendirme sistemimiz olan **AKA-DATA**'nın koordinasyonu,
- Bütün öğrencilerimize ve idari/akademik personelimize uygulanacak memnuniyet anketleri ve birim bazında uygulanan anketlerin tasarımı ve uygulanması,
- Hedefler ve anahtar performans göstergelerinin belirlenmesi,
- Gerekli görülen alanlarda gerekli kurumsal verilerin üst yönetime raporlanması,
- Bologna süreci kapsamındaki çalışmaların takibi,
- Ulusal ve uluslararası üniversite sıralamaları için gerekli olan verilerin sağlanması; Kadir Has Üniversitesi'nin bu sıralamalarda üst sıralarda yer alması için izlenmesi gereken politikaların araştırılması, üst yönetimle paylaşılması ve alınan kararların hayata geçirilmesi bulunur.

Üniversitemizin kalite politikası kapsamında programlarımızın akreditasyonu özel öneme sahiptir. Bütün Mühendislik bölümlerimizde **MÜDEK** (Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği) **akreditasyonu** mevcuttur (EK-18). Diğer programlarımız için akreditasyon çalışmaları ön hazırlık sürecindedir. Akreditasyon çalışmalarına ek olarak Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme ve Bilgi Teknolojileri direktörlüklerimiz bütün programları kapsayacak şekilde bir eğitimde özdeğerlendirme sistemi planlamış ve sisteme ait ilk taslağı hazırlamıştır (EK-19). Eğitimde özdeğerlendirme sisteminin pilot uygulamaları yapıp proje hayata geçirildikten sonra araştırmada özdeğerlendirme modülü geliştirilecektir.

Kalite politikamız kapsamında üniversitemizin mevcut insan kaynağını geliştirmek amacıyla akademik personel performans değerlendirmesi uygulanır, 2019 yılı için planlanmış olan 360 derece servis iyileştirme sistemi ile idari personel eğitim çalışmaları ise hazırlık sürecindedir.

2.2 Yükseköğretim Kalite Komisyonlarının Görev, Sorumluluk ve Faaliyetleri

Kurumun kalite güvencesi sisteminin kurulması ve işletilmesi kapsamında Kalite Komisyonunun yetki, görev ve sorumlulukları açık şekilde tanımlanmalıdır.

Üniversitemizde Kalite Komisyonunun yetki, görev ve sorumlulukları [Kalite Güvencesi Yönergesi](#) Madde 8 kapsamında tanımlanmıştır. Buna göre Kalite Komisyonu, üniversitenin stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda:

- Eğitim-öğretim, araştırma faaliyetleri ve idari hizmetlerin değerlendirilmesi ve kalitesinin geliştirilmesi,
- Kurumun iç ve dış kalite sisteminin kurulması,
- Kurumsal göstergelerin tespit edilmesi,
- Kalite sisteminin işleyişinin takip edilmesi,
- Yapılan çalışmaların Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından belirlenen usul ve esaslar doğrultusunda yürütülmesi
- İç değerlendirme çalışmalarının yürütülmesi
- Kurumsal değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarının sonuçlarını içeren yıllık kurumsal değerlendirme raporunun hazırlanması ve senato ve kamuoyu ile paylaşılması,
- Dış değerlendirme sürecine yönelik gerekli hazırlıkların yapılması ve YÖKAK ile dış değerlendirici kurumlara destek verilmesi görevlerine sahiptir.

Ek olarak, Kalite Güvencesi Yönergesi Kalite Komisyonuna alt komisyonlar, çalışma grupları ve danışma kurulları oluşturma yetkisini verir. Bu yetki çerçevesinde oluşturulan danışma kurulları ile üniversitemizin iç paydaşlarının yanı sıra dış paydaşlarının da başta program tasarımı ve sektörel iş birlikleri olmak üzere üniversitemizin süreçlerine katkı koymaları mümkündür (EK-20).

Kalite Komisyonumuz fakülte temsilcileri ve eğitim, araştırma, kalite ve yönetim alanlarındaki ilgili idari birimlerden katılımcılarla faaliyetlerini sürdürmektedir. 2018 yılı itibariyle Kalite Komisyonumuzda **öğrenci üye** mevcuttur.

Üniversitemizin stratejik hedeflerinin bütün akademik ve idari birimlerle paylaşılarak hedef birliği oluşturulması **Rektörlük** tarafından düzenli olarak **bilgilendirme yapmak** ve **geribildirim almak** amacıyla düzenlenen **Rektör-Öğretim Üyesi** ve **Rektör-İdari Çalışan** toplantıları ile sağlanır. Bu toplantılara ek olarak **Üniversite Eğitim Komisyonu**, **Üniversite Araştırma Komisyonu**, **Kalite Komisyonu** ve düzenli yapılan **Dekan Toplantılarıyla** stratejik hedeflerin akademik ve idari birimlere yayılması işlevini yerine getirir.

Eğitim-öğretim alanında PUKÖ (planla-uygula-kontrol et-önlem al) döngüsünün tamamlanması mevcut durumda **Üniversite Eğitim Komisyonu** ve düzenli yapılan **Dekan Toplantılarıyla** sağlanır. Performans göstergelerini izlemeyi kolaylaştırmak amacıyla **Eğitimde Özdeğerlendirme Sistemi** üstünde çalışmalar başlatılmıştır. Bu sistem ile eğitim-öğretimden sorumlu birimlerin bölüm ve fakülte düzeyinde kendilerini değerlendirmesi ve bu sürecin üniversite yönetimi tarafından izlenmesi planlanmıştır. Geliştirilmekte olan **Dekan Performans Değerlendirme Sistemi** ile birlikte fakülte bazında belirlenen hedeflerin takibi de mümkün olacaktır.

Araştırma-geliştirme alanında PUKÖ döngüsünün sağlanması **Üniversite Araştırma Komisyonu** ve **AR-GE Kaynakları Direktörlüğü'nün** çalışmaları, **Dekan Toplantıları** ve **KADED** tarafından yönetilen akademik performans değerlendirme sistemimiz **AKA-DATA** aracılığı ile sağlanır. AKA-DATA'nın yanı sıra, Eğitimde Özdeğerlendirme Sistemi ile birlikte planlanan **Araştırmada Özdeğerlendirme Sistemi** kurulacak ve performans izleme mekanizması tamamlanacaktır.

Toplumsal katkı süreçlerinde PUKÖ döngüsü **Rektör Yardımcılığı** düzeyinde tanımlanacak olan **sosyal sorumluluk projeleri** ve bu projeleri izlemek amacıyla oluşturulacak olan **KHAS Sosyal Sorumluluk Veritabanı** ile tamamlanacaktır. Mevcut durumda engellilik alanındaki çalışmalarımız

için 2018 yılı için konan hedeflere 2018 sonu itibariyle ulaşılmış ve PUKÖ döngüsü sağlanmıştır. Bu çalışmaların farklı alanlardaki toplumsal katkı ihtiyaçlarını da kapsayacak şekilde Rektör Yardımcılığı Ofisi temelinde yetkin bir idari kadro oluşturulması için gereken insan kaynağının sağlanması amacıyla adım atılmıştır. Konuyla ilgili detaylı bilgi “**3.6 Öğrenme Kaynakları, Erişilebilirlik ve Destekler**” bölümünde görülebilir. Üniversitemiz aynı zamanda **Birleşmiş Milletler Global Compact** imzacıları arasındadır ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri özellikle Uygulama ve Araştırma Merkezlerimizin çalışmaları arasında önemli yere sahiptir. Üniversitemiz, **Times Higher Education** tarafından 2019 yılında ilk kez yayınlanmış olan **THE University Impact Ranking 2019**'da (THE Üniversite Etki Sıralaması 2019) **toplumsal cinsiyet eşitliği** alanında **dünyada 93.**, **Türkiye’de 5. sırada** yer almış; **Nitelikli Eğitim, Eşitsizliklerin Azaltılması, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar** ile **Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları** sıralamalarında 101-200 kategorisinde değerlendirilmiştir.

Yönetmelik/idari süreçlerde PUKÖ döngüsü üniversitemize dinamik ve katılımcı bir idari yapı kazandıran **kurumsal yeniden yapılanma**; çalışanların yetkinliklerini tespit etmek, birimlerin iş yapma kapasitesini geliştirmek ve performans göstergelerini izlemek amacıyla geliştirilen **360 derece servis iyileştirme sistemi**; ve stratejik hedeflerimizi hayata geçirecek etkin, dinamik ve katılımcı bir idari kadro oluşturulması amacıyla oluşturulan **unvan yapılandırması** ile sağlanacaktır. **Kurumsal yeniden yapılanma üniversite yönetimi** ve **Genel Sekreterliğin** yoğun çalışmaları sonucunda büyük oranda tamamlanmış, servis iyileştirme sistemi ve unvan yapılandırması ise sistem düzeyinde tamamlanmış ve 2019 yılı içinde ilk döngü tamamlanacak şekilde takvimlendirilmiştir. Detaylı bilgi raporumuzun Yönetim Sistemi bölümünde paylaşılmıştır.

2.3 Paydaş Katılımı

Üniversitemizde paydaş katılımı komisyonlar, danışma kurulları ve geribildirim almak amacıyla yapılan anket ve görüşmeler ile sağlanır. **Üniversite Eğitim Komisyonu, Üniversite Araştırma Komisyonu** ve **Kalite Komisyonu** akademik, idari ve öğrenci üyelerden oluşur. Komisyonlar kendi alanlarıyla ilgili olarak üniversitenin gelişmeye açık yönlerini tespit eder, geribildirim alır ve çözüm geliştirir.

Öğrencilerimizin ders bazındaki memnuniyeti ders değerlendirme anketleri aracılığıyla ölçülür (EK-21). Ders değerlendirme anket sonuçları yüksekokul/fakülte/enstitü düzeyinde eğitim kalitesinin artırılması amacıyla kullanılır. Ders değerlendirme anketleri, öğretim üyelerimizin yıllık performans değerlendirmesinde de puanlanarak ders kalitesinin artırılması teşvik edilir (bkz. EK-22, 4. Dipnot).

Ders değerlendirme anketlerinin yanı sıra, fakülte bazında değişiklik göstermekle birlikte, öğrencilerimizden geribildirim almak amacıyla yüz yüze görüşmeler, danışman toplantıları, ders değerlendirme formları doldurulması gibi yöntemler kullanılır (EK-23).

Kadir Has Üniversitesi Öğrenci Konseyi ve komisyonlarda yer alan öğrenci üyeler ile öğrencilerin yönetsel süreçlere katılmasını hedeflemektedir. 2018 itibariyle Kulüpler Birliği Yönetim ve Yürütme Kurulu oluşturulmuş, böylece öğrencilerin kulüplere yapılacak kaynak aktarım süreçlerinde söz sahibi olması sağlanmıştır.

Öğrencilerimiz ile akademik ve idari kadromuza uygulanması planlanan memnuniyet anketlerinin hazırlıkları 2018 yılı itibariyle başlamıştır. İdari personele özel olarak da Genel Sekreterlik ve İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından **360 derece servis iyileştirme sistemi** ve **anketleri** tasarlanmıştır ve Nisan 2019 itibari ile bu sistem uygulamaya geçecektir (detaylı bilgi bu raporun **Yönetim Sistemi** başlıklı beşinci bölümünde bulunabilir).

Danışma Kurullarımız fakülte ve araştırma merkezlerimizde bulunmaktadır ve üniversitemizin dış paydaşları ile ilişki kurma noktasında en önemli araçtır (EK-20). Danışma Kurulu üyeleri arasında ilgili alanda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşu, şirket, meslek odası vb. kurumlar ve diğer

üniversitelerden üyeler ile üniversitemizin mezunları bulunabilir. Danışma Kurulları program tasarımı, program güncelleme, politika belirleme gibi alanlarda fakültelerimiz ve araştırma merkezlerimize geribildirim ve destek sunar. Danışma kurullarının kalite güvencesi sistemine dahil edilmesi için toplantılar yapılmakta bu toplantılara dair tutanaklar tutulmaktadır. Bu toplantıların sonuçları rapor haline getirilerek fakülte düzeyinde değerlendirilir, gelen öneri ve eleştiriler gerekli düzenlemeleri yapmaları için bölüm ve programlara iletilir (bkz. EK-24).

Paydaşlar ile toplantılar, araştırma projeleri, protokoller aracılığıyla çeşitli ortaklıklar yapılır. Paydaşlar eğitim, araştırma ve toplumsal hizmet alanlarında üniversitemizle işbirliği yapabilir ve karar alma süreçlerine katılabilirler. Üniversitemiz ile bir dış paydaşımız arasında imzalanan protokol örneği için bkz. EK-25.

Mezunlarımız ile ilgili çalışmalar [Mezunlarla İlişkiler Ofisi](#) tarafından yürütülür. Mezunlarımızdan düzenli paydaş katkısı almak amacıyla düzenli olarak **Rektör-Mezun buluşmaları** organize edilir (EK-26). Ek olarak, 2018 yılında itibaren mezunlarımıza yönelik **Mezun Çıkış Anketi** hayata geçirilmiştir (EK-27). Bu anketin sonuçları tüm fakülte Dekanları ve ilgili idari birimler ile ayrı toplantılar yapılarak paylaşılmış, iyileştirilmesi gereken konular ele alınmış ve birim bazında hedef belirlemesi yapılmıştır. Çıkış anketine ek olarak 2018 sonu itibarıyla **Birinci Yıl Mezun Anketi** uygulaması başlatılmıştır (EK-28). Bu uygulamayla mezunlarımızın mezuniyetlerinden bir yıl sonra iş ve eğitim hayatlarındaki gelişmeler izlenir ve öğrencilerimizin mezuniyet sonrasındaki başarılarını etkileyecek konularda politika geliştirmek amacıyla geribildirim olarak değerlendirilir.

3. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

3.1 Programların Tasarımı ve Onayı

Kadir Has Üniversitesi'nde program tasarımı ve onayı, üniversitemizin stratejik planında belirtilen hedeflerle uyumlu bir şekilde, Rektörlük, fakülteler, bölümler ve Öğrenci İşleri Direktörlüğünün koordineli çalışmaları sonucunda ve öğrencilerimiz dahil olmak üzere paydaş katkısı alınarak gerçekleştirilir. Program tasarım süreçlerine verilebilecek en güncel örnekler 2018 yılı içerisinde **yeni eğitim modeli** temelinde tasarlanan Mekatronik Mühendisliği ve İnşaat Mühendisliği bölümlerimiz ile **çekirdek müfredat** kapsamında oluşturulan yeni ders tasarımlarıdır. Yeni ders tasarımı için içinde öğretim üyeleri ve öğrenci üyelerin birlikte bulunduğu 8-10 kişilik **ders tasarım komiteleri** oluşturulmuştur.

Yeni Eğitim Modelimiz

Üniversitemizin Mart 2018 itibarıyla benimsediği yeni eğitim modeli **proje tabanlı eğitim, üniversite-sanayi işbirliği, araştırma laboratuvarları** ile birlikte tasarlanan programlar ve temel yetkinliklerin tüm öğrencilere kazandırılacağı **çekirdek müfredat** üzerine kuruludur. **Kadir Has Üniversitesi Yeni Eğitim Modeli** ülkemizde tek, küresel ölçekte ise örnek teşkil edecek nitelikte bir yapıya sahiptir.

2018 yılı içerisinde tasarlanan iki yeni program – İnşaat Mühendisliği ve Mekatronik Mühendisliği – yeni eğitim modeli temelinde oluşturulmuştur. Programlarımız 2019-2020 akademik yılında öğrenci almak üzere onaylanmış ve hazırlıklarına başlamıştır. Programlarımızın üniversite-sanayi işbirliğine dayanması nedeniyle program tasarımında dış paydaşların odak grup çalışmaları ve çalıştaylar ile program tasarım sürecine katılmasına büyük önem verilmiştir. Bu programların müfredat tasarımı, proje konularının belirlenmesi, ders içerikleri ve öğrenme çıktılarının oluşturulması, dersler ve yetkinlik alanlarının eşleştirilmesi süreçlerinde paydaş katkısı almak üzere alanlarında uzman akademisyenlerin öncülüğünde ilgili sektörlerden Türkiye'nin önde gelen firmaları ile bir araya gelinerek odak grupları ve çalıştaylar gerçekleştirilmiştir (EK-29). Bu çalışmalar sonucunda müfredat oluşturulmuş, proje dersler hazırlanmış ve üniversite-sanayi iş birliği kapsamında protokoller imzalanmıştır (EK-30).

Proje tabanlı eğitim modelimizin önemli bir özelliği bölümlerle birlikte **araştırma laboratuvarlarının kurulumuna** yer verilmesi ve müfredatın bu laboratuvarlarda hayata geçirilecek projelerden edinilecek yeterliliklere odaklanmasıdır. Buna örnek olarak İnşaat Mühendisliği programımızın eş zamanlı olarak tasarlanan bir deprem laboratuvarı ile birlikte açılmasının planlanması verilebilir.

Yeni eğitim modelimizin önemli bir parçası olarak üniversitemizdeki bütün bölümlerden öğrenciler için tasarlanan **çekirdek müfredat** ve çeşitli programlarımızda halihazırda uygulanan **öğretim üyesi-öğrenci ortak araştırma projeleri**, yeterlilik, öğrenci ve araştırma odaklı eğitim-öğretim felsefemizin önemli bir bölümünü oluşturur. Yeni eğitim modelimiz kapsamında İngilizce eğitimine de yeni bir yaklaşım getirilecek ve öğrencilerimiz eğitimleri boyunca İngilizce konuşma ve yazma becerilerine odaklanan destekler alacaktır. Böylece İngilizce eğitiminin Hazırlık Okulu ile sınırlı kalmasının önüne geçilerek bütün öğrencilerimizin ileri düzeyde dil yetkinliği ile mezun olmaları sağlanacaktır.

Çekirdek müfredat iki aşamadan oluşur. Öğrencilerimizin;

- **Birinci aşamada** sorgulayan, düşünen, düşündüğünü söyleyebilen, kendisini sözlü ve yazılı olarak ifade edebilen, sunum yapabilen, çeşitlilik ve farklı dünya görüşlerini tanıyan, sosyal sorumluluk bilincine sahip dünya vatandaşları olması için gereken temel **insani ve evrensel değerleri** edinmesi,
- **İkinci aşamada** yeni eğitim modelimizin temelinde bulunan **proje tabanlı eğitim** ile **alana özgü uzmanlıkları** kazanması hedeflenir.

Çekirdek müfredat ile üniversitemize kayıt yaptıran bütün öğrencilerin lisans eğitimlerinin ilk yılında öğrenmeyi öğrenme, dijital yetkinlik, girişimcilik, kültürel farkındalık, algoritmik düşünce gibi yeterliliklerle donatılması hedeflenir. Bu amaçla aralarında insanlık tarihi, insani değerler ve etik, tasarım ve algoritmik düşüncenin bulunduğu 40 yeni ders tasarlanmıştır. Çekirdek müfredatın birinci döneminde tüm öğrencilerimiz 5 zorunlu ders alacaktır. İkinci dönemde ise öğrencilerimiz fakülte özelinde tasarlanan fakat her fakülteden öğrencinin alabileceği 40 ders arasından seçim yapabilecektir. Oluşturulan derslerin önemli bir özelliği belirli alanlara odaklanmakla beraber **her fakülteden öğrencinin alabileceği şekilde** tasarlanmalarıdır.

Yeni ders tasarımı ile ilgili önemli bir yenilik, bu derslerin, içinde öğretim üyeleri ve öğrencilerin birlikte bulunduğu 8-10 kişilik **ders tasarım komiteleri** tarafından tasarlanmalarıdır. Tasarlanan yeni derslerle birlikte çekirdek müfredat uygulaması 2019-2020 akademik yılında eğitime başlayacak olan **İnşaat Mühendisliği** ve **Mekatronik Mühendisliği** bölümleri ile **MÜDEK** akreditasyonuna sahip mevcut bölümlerimizden **Elektrik-Elektronik Mühendisliği** programlarında pilot uygulama olarak hayata geçirilecektir.

Çekirdek müfredatla ilgili çalışmaların ve oluşturulan derslerin detayları ekte paylaşılan Çekirdek Müfredat Tanıtım Dosyası (EK-31), Beceriler (EK-32), Değerler (EK-33) ve Rehberler (EK-34) (*Core Curriculum Guidelines*) dosyalarında görülebilir.

Öğretim üyesi-öğrenci ortak araştırma projeleri kapsamında öğretim üyelerimiz, ders verdikleri sınıfların en başarılı öğrencilerine birlikte bir araştırma projesinde çalışma fırsatı sunar. Bu fırsatı kabul eden öğrencilerimiz öğretim üyelerimiz ile birlikte belirli bir araştırma projesi üstünde çalışmaya lisans düzeyinde başlar. Bu uygulama ile geleceğin araştırmacıları henüz lisans düzeyinde tespit edilebilir ve araştırma deneyimi kazanmaya başlar. Böylece üniversitemiz, ülkemizin ihtiyaç duyduğu araştırmacı ve girişimci işgücünün meydana getirilmesine katkı sunmayı hedefler.

3.2 Programların Sürekli İzlenmesi ve Güncellenmesi

Programların izlenmesinde kullanılan temel araçlar **ders değerlendirme anketleri** ve derslerin **TYYÇ yeterliliklerine uyumunun** takip edilmesidir.

Her bir programa ait yeterlilikler Bologna süreci kapsamında Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi ile ilişkilendirilir ve kamuya açık bir şekilde üniversitemizin web sayfasında izlenebilir: <https://bologna.khas.edu.tr>

Bütün programlarımıza ait tüm derslerde bilgi paketleri ile yeterlilik matrislerinin tam ve güncel tutulması için gerekli olan güncelleme çalışmaları Senato kararları doğrultusunda ve bölümlerin Bologna koordinatörlerinin yönetiminde ilgili öğretim elemanları tarafından yapılır.

Ders değerlendirme anketleri her dönemin sonunda öğrenciler tarafından doldurulur. Bu anketlerden elde edilen sonuçlar hem ilgili Yüksekokul, Fakülte ve Enstitü Kurullarında bir sonraki dönem hazırlıkları kapsamında değerlendirmeye alınır, hem de akademik personel performans değerlendirmesinde puanlamaya dahil edilir. Böylece öğrenci memnuniyetinin artırılması teşvik edilir.

Program iyileştirme amacıyla tüm fakültelere uygulanan ders değerlendirme anketlerinin yanı sıra bölüm ve fakülteler kendi inisiyatiflerinde öğrencilerden geribildirim alabilir (EK-21, EK-23).

Program güncellemelerinde danışma kurulları ve dış paydaş katkıları alınır. Danışma Kurulları ile düzenli toplantılar yapılır ve tutanaklar tutulur (EK-20). Bu toplantıların sonuçları rapor haline getirilerek fakülte düzeyinde değerlendirilir, gelen öneri ve eleştiriler gerekli düzenlemelerin yapılması amacıyla programlara iletilir.

Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültemizde (MDBF) bulunan Bilgisayar Mühendisliği, Elektrik-Elektronik Mühendisliği ve Endüstri Mühendisliği programları MÜDEK (Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği) akreditasyonuna sahiptir (EK-18). Akredite programlarımıza ek olarak KADED bütün programlarımızı kapsayacak şekilde eğitimde özdeğerlendirme sistemine ait ilk taslak çalışma tamamlanmış, sistemi test etmek amacıyla yapılacak olan pilot uygulama ise plan aşamasındadır (EK-19).

Lisansüstü programlara ait göstergeleri izlemenin ve öğrencilerin zamanında mezun olabilmesi için süreç takibinin kolaylaştırılması amacıyla Fen Bilimleri Enstitüsü ve Sosyal Bilimler Enstitüsü birleştirilerek **Lisansüstü Eğitim Enstitüsü** kurulmuştur. Detaylı bilgi raporun “**4.1 Kurumun Araştırma Stratejisi ve Hedefleri**” bölümünde bulunabilir.

3.3 Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme

Üniversitemizde 27.09.2018 tarihinde tüm öğrenci destek birimlerinin aynı çatı altında toplandığı Kişisel ve Akademik Destek ve Gelişim Direktörlüğü (KADEG) kurulmuştur. Direktörlük altında yer alan Öğrenci Takım ve Kulüp Etkinlikleri Ofisi, Sağlık Birimi, Öğrenme ve Öğretme Ofisi, Kariyer Ofisi ve Yaşam Boyu Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi ile öğrenciye sunulan hizmetlerin bütüncül bir yaklaşımla tek bir yerden yönetilerek kalite güvencesinin sağlanması hedeflenmiştir.

Ders bilgi paketlerinde öğrenci iş yüküne dayalı kredi değerleri belirlenirken bazı bölümlerde öğrencilerden doğrudan geribildirim alınırken bazı bölümlerde ders değerlendirme anketlerinden faydalanılmıştır. Öğrenci geri bildirim için Hukuk Fakültesi'nin uyguladığı AKTS öğrenci anket çalışması EK-35'de görülebilir. Dönem sonlarında uygulanan ders değerlendirme anketlerinde öğrencilere her bir ders için ders saatleri dışında ne kadar vakit ayırdıkları sorulur ve fakülteler AKTS çalışmalarında bu verilerden yararlanabilir (EK-21).

Derslerin AKTS yükleri; dönem başına 30 AKTS toplam ders yükü olacak şekilde, üniversitenin zorunlu derslere atadığı AKTS'ler, bölüm derslerinin zorluğu ve ders programının gerekleri (ödev yükü, laboratuvar saati vb.) göz önünde bulundurularak belirlenir. Ayrıca, Üniversitemizin genel politikası uyarınca derslerin bölümler/fakülteler arası geçişkenliğinin sağlanması, fakülte/bölüm ayrımı yapılmadan tüm öğrencilere yönelik zengin bir ders havuzu yaratılabilmesi amacıyla AKTS belirlenmesinde olabildiğince 5-6 AKTS yüküne sadık kalınmaya çalışılır.

Kadir Has Üniversitesinde öğrenim gören her öğrenciye etkin şekilde yardımcı olabilme amacıyla “Akademik Danışmanlık Sistemi” kurgulanmıştır. Bununla ilgili olarak **Kadir Has Üniversitesi Ön Lisans ve Lisans Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği Madde 23** incelenebilir (EK-2):

MADDE 23 – (1) Her öğrenci için, ilgili birim tarafından bir öğretim üyesi veya öğretim görevlisi danışman olarak atanır. Danışman, öğrenimi boyunca öğrenciyi izler ve öğrencinin devam etmekte olduğu lisans ve ön lisans programları, çift anadal ve yan dal programları çerçevesinde öğrencinin alması gereken zorunlu ve seçmeli derslerle ilgili olarak öğrenciye tavsiyelerde bulunur. Öğrenci, yarıyıl kayıtlarının yapılması veya yenilenmesi sırasında derslerini danışmanı ile birlikte düzenler ve ders programını danışmanına onaylatmakla yükümlüdür. (2) Danışmanın kayıt süresi içerisinde geçerli mazereti nedeniyle Üniversitede bulunamayacak olması durumunda, durumunu yazı ile bölüm başkanlığına bildirmesi üzerine; bölüm başkanı, danışman yerine geçici olarak bir öğretim üyesini veya öğretim görevlisini görevlendirir ve durumu ilgili öğrencilere duyurur.

Her bir derse ait başarı ölçme ve değerlendirme yöntemleri [Bologna Sayfamızda](#) izlenebilen Ders Tanıtım ve Uygulama Bilgileri sayfalarında mevcuttur (örnek bir ders sayfası için, bkz. EK-36). Bologna sayfalarında belirtilen başarı ölçme ve değerlendirme yöntemleri her bir ders için ilgili öğretim elemanı tarafından hazırlanan Ders Tasarımı/Syllabus'larda da öğrencilerle dönem başında paylaşılır (EK-37).

3.4 Öğrencinin Kabulü ve Gelişimi, Tanıma ve Sertifikalandırma

Öğrenci kabulleri ve formal öğrenmenin tanınması Kadir Has Üniversitesi yönetmelik ve yönergeleri aracılığı ile sağlanır:

- [Önlisans ve Lisans Muafiyet ve İntibak İşlemleri Yönergesi](#) (EK-5)
- [Önlisans ve Lisans Programları Yatay Geçiş Yönergesi](#) (EK-6)
- [Ön Lisans ve Lisans Programlarına Yurtdışından Öğrenci Kabulü Yönergesi](#) (EK-11)
- [Lisansüstü Programlara Yurtdışından Öğrenci Kabul Yönergesi](#) (EK-12)

Yatay geçiş ve dikey geçiş ile kabul edilen öğrencilerin ders muafiyetleri Önlisans ve Lisans Muafiyet ve İntibak İşlemleri Yönergesi'ne uygun olarak öğrencinin transkripti ve almış olduğu ders içerikleri incelenerek Fakülte Yönetim Kurulunca verilen karar doğrultusunda gerçekleştirilir. Yatay geçişle gelen öğrencilerin saydırabildikleri dersler hakkında detaylı bilgi EK-6'da görülebilir.

Enformel öğrenme süreçleri ise fakültelerin kendi kararları doğrultusunda verdikleri eğitime katkı sağlayacak şekilde düzenlenir ve fakülte bölüm özelinde kurgulandığı için değişiklik gösterir. Örnek olarak Sanat ve Tasarım Fakültesi'nde Mimarlık Öğrenci kulübünün de katılımıyla **Corner** seminerleri düzenlenmiş, kent, mimarlık, tasarım ve sanatla ilişkili film gösterimleri yapılmıştır. Lisans öğrencilerine yönelik, mimarlık pratiğini ve mimarlık eğitimi sonrasındaki mesleki yelpazeyi bu süreci tecrübe eden mezunlar aracılığıyla anlatmak amacıyla **Praxis** seminerleri düzenlenmiştir (EK-38). Fakülteler ve bölümler bünyesindeki enformel öğrenme faaliyetlerinin yanı sıra öğrencilerin kurduğu öğrenci kulüpleri ve kulüp etkinlikleri de enformel öğrenme süreçlerine örnek oluşturur. Kulüp etkinliklerine örnek olarak ilgili meslek alanlarından kişiler ve çeşitli kurum temsilcilerinin davet edildiği etkinlikler, kulübün faaliyet alanına yönelik atölye çalışmaları ve sosyal sorumluluk projeleri verilebilir.

3.5 Eğitim-Öğretim Kadrosu

Akademisyenlerin işe alım süreci, atamaları ve yükseltmeleri [Kadir Has Üniversitesi Akademik İstihdam Yönergesi](#) ile belirlenen kriterler doğrultusunda adil ve şeffaf olarak gerçekleştirilir (EK-39). Öğretim elemanlarımızın eğitim, araştırma ve üniversite hizmetleri alanlarındaki çalışmaları ise Akademik Personel Performans Değerlendirme Yönergesinde belirtilen esas doğrultusunda değerlendirilir. Araştırma üniversitesi olma hedefimiz doğrultusunda istihdam ve performans süreçleri araştırma, yayın ve proje odaklıdır.

Uluslararası ve ulusal sıralamalarla ilgili hedeflerimizi destekleyecek şekilde öğretim üyelerimizden **SCOPUS** veya **Web of Science**'ta taranan yayın beklenir ve yüksek etkiye sahip yayınları teşvik amacıyla teşvik amacıyla **CiteScore** ve **Etki Faktörü** şartı aranır. Detaylı bilgi raporun "**4.4 Kurumun Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi**" bölümünde verilmiştir. Bu şartlar yalnızca eğitim-öğretim faaliyetleri için fakültelerimizde bulunan öğretim görevlileri için geçerli değildir. Ek olarak, mimarlık, sinema ve tiyatro gibi alanlarda belli derslerin verilmesi için sektör deneyimi olan ders saat ücretli öğretim görevlileri tercih edilebilir.

Kadir Has Üniversitesi Akademik Personel İstihdam Yönergesi ve Kadir Has Üniversitesi Akademik Personel Performans Değerlendirme Yönergesi 2019 yılı itibariyle güncellenme aşamasındadır. Bununla beraber yürürlükte olan Kadir Has Üniversitesi [Akademik Personel İstihdam Yönergesi](#) ve [Akademik Personel Performans Değerlendirme Yönergesi](#) Kadir Has Üniversitesi web sayfasının [mevzuat](#) bölümünde görülebilir (EK-39, EK-40).

2 Ocak 2017 tarihinde kurulan Öğrenim ve Öğretimde Mükemmeliyet Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin temel amacı; üniversitedeki öğrenim ve öğretim kalitesinin artırılması için gerekli araştırma ve eğitim faaliyetlerini yürütmek ve öğrenci, öğretim elemanı ve üniversite yönetimi için

destek mekanizmaları ile yön gösterici politika önerileri oluşturmaktır. 2018 yılında Öğrenim ve Öğretimde Mükemmeliyet Uygulama ve Araştırma Merkezi Kişisel ve Akademik Destek ve Gelişim Direktörlüğü (KADEG)'e bağlı **Öğrenme ve Öğretme Ofisine** dönüştürülmüştür.

Öğretim elemanlarının öğretmeye dair becerilerini geliştirmek ve güncellemek için Akademi 101 Programı tasarlanmıştır. Bu program kapsamında planlanmış olan eğitimler ve içerikleri EK-41'de görülebilir. 25 Kasım 2017'de Akademi 101 Programı'nın ilk bölümü "Nasıl Öğretmeli?: Öğrenci Odaklı Yaklaşım" başlıklı etkinlik düzenlenmiştir. Etkinliğin amacı Kadir Has Üniversitesi öğretim elemanlarının öğrenci odaklı öğretmeye dair bilgilerini arttırarak farkındalık yaratılmasıdır.

3.6 Öğrenme Kaynakları, Erişilebilirlik ve Destekler

Üniversitemizdeki öğrenme kaynakları ile erişilebilirlik ve destek hizmetlerini geliştirmek amacıyla yaptığımız faaliyetler arasında **Bilgi Merkezi Direktörlüğümüz**'ün çalışmaları, **Öğrenci Kulüpler Birliği**'nin kurulması, **Engelsiz KHAS Komisyonu** ve **Biriminin** kurularak **Engelsiz Kadir Has Üniversitesi Projesi** çalışmalarının başlatılması ve 2020-2021 akademik yılı için sektör katkısıyla planlanan **Eğitimde Umut Bursu** bulunur. Üniversitemizin 2017-2018 akademik yılındaki tam bursluluk oranı halihazırda **%59** seviyesine ulaşmıştır. Engelsiz KHAS Birimine Rektör Yardımcımız başkanlık eder. Bu proje kapsamında 2018 yılı içerisinde hedeflenen inşaat projeleri Eylül 2018 itibarıyla tamamlanmıştır (yapılan harcamalarla birlikte liste ekteki "2018 Tamamlanmış Engelsiz KHAS Projeleri" başlıklı dosyada görülebilir: EK-42). Ek olarak, engelsiz üniversite çalışmalarımız kapsamında yurt kayıtlarımızda engelli öğrencilere öncelik verilir.

Bilgi Merkezi Direktörlüğü, üniversitenin eğitim öğretim ve araştırma faaliyetlerini desteklemek amacıyla insan odaklı, yenilikçi, rekabet avantajı sağlayan ve sürdürülebilir bilgi ve kütüphanecilik hizmetleri sunmayı hedefler. Bu anlayış doğrultusunda, Bilgi Merkezi'ni meydana getiren insan kaynağı, bütçe, fiziki alan ve koleksiyon unsurlarında her yıl nitelikli bir artışın sağlanması ve sürdürülmesi için çaba gösterilir.

Üniversite mensuplarına konforlu bir çalışma alanı sunmak amacıyla yeni çalışma salonu kullanıma sunulmuş ve oturma kapasitesinde %10 artış sağlanmıştır.

Basılı ve elektronik kaynaklara yapılan yatırımlar araştırma hedefleri doğrultusunda genişletilerek sürdürülmüş ve yayın alım/abonelik bütçesinde önceki yıla göre %120 üzerinde artış sağlanmıştır.

Bir dünya ve araştırma üniversitesi olma hedefi doğrultusunda, hedefe ulaşmayı sağlayacak strateji ve politikaların belirlenmesine katkı sağlayacak **bibliyometrik veri analiz araçlarının (Incite, Scival)** üniversite mensuplarıncaya etkin kullanımını sağlayan süreçler, fakülte ve programlar düzeyinde uygulanmaya başlamıştır. Bu çalışmalara ek olarak, **Araştırma Yaşam Döngüsü**'nde araştırmacılara rekabet avantajı sağlayacak Bilgi Merkezi hizmet ve olanakları hakkında grup ve bireylere yönelik atölye ve seminerler planlı şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Kadir Has Üniversitesi mensuplarının ve araştırma çıktıklarının uluslararası düzeyde bulunabilir, kolay erişilebilir ve görünebilir olmasını sağlayacak altyapı çalışmaları ve uygun süreçlerin geliştirilmesi için Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü ve AR-GE Kaynakları Direktörlüğü'yle eş güdümlü çalışmalar yürütülür.

2018-2019 akademik yılında faaliyet göstermek üzere ve öğrencilerimizi karar alma süreçlerine dahil etmek amacıyla **Öğrenci Kulüpler Birliği** kurulmuştur. Öğrenci Kulüpler Birliği Genel Kurulu her kulüpten bir temsilcinin katılımından oluşmaktadır. Kulüpler Birliği Genel Kurulu kendi içinde Kulüpler Birliği Yönetim Kurulunu (5 kişi) seçer. Üniversite Genel Sekreteri, Öğretim Üyesi, Öğrenci Takım ve Kulüp Etkinlikleri Ofisi Yöneticisi Kulüpler Birliği Yürütme Kurulunu oluşturur. Genel Kurul bütçe beklentilerini Kulüpler Birliği Yönetim Kuruluna aktarır.

Yönetim Kurulu kulüplerden gelen proje ve beklentileri Yürütme Kuruluna iletir ve Rektörlükten alınan bütçe kulüplerin projeleri göz önünde bulundurularak kulüpler arasında paylaşılır. Kulüplerin

harcamaları aldıkları bütçe kapsamında Mali İşler Direktörlüğü tarafından da takip edilir. Ek olarak kulüpler yapacakları çalışmalar ile ilgili önceden Öğrenci Takım ve Kulüp Etkinlikleri Ofisinden destek alarak (afiş çalışması, sosyal medya desteği, üniversite içi akademik ve idari birimlerle iletişim vb.) birlikte proje geliştirebilirler.

Kişisel ve Akademik Destek ve Gelişim Direktörlüğü (KADEG) altında bulunan Sağlık Birimi'ne bağlı Psikolojik Destek Merkezi'nde 2018 yılında iki psikolog ve bir psikiyatrist görev yapmıştır. Kadir Has Üniversitesi öğrencilerinin kullandığı SPARKS sistemi üzerinden oluşturulan online randevu sistemi ile Psikolojik Destek Merkezi'ne ulaşmaları oldukça kolaylaştırılmıştır. Kısa sürede çözüm odaklı hizmet veren bu merkezde öğrenciler dönem içerisinde 8 defa randevu alabilir. Merkez öğrencinin ihtiyaçları açısından yetersiz kaldığı noktada ise öğrenci ile diğer sağlık kurumları arasında köprü görevi görür. Ek olarak Sağlık Birimimizde tam zamanlı bir doktor ve bir hemşire hizmet verir.

Engelsiz KHAS Komisyonu ve Engelsiz KHAS Birimi 2017-2018 akademik yılında tüm kampüs çevrelerinde tespit çalışmalarını, konunun uzmanı farklı disiplinlerden gelen Öğretim Üyeleri ve tasarım öğrencilerinin aktif katılımları ile tamamlamıştır. Komisyon görevlendirmesi çerçevesinde gerçekleştirilen bu görevler konunun uzmanı akademisyenlerce bütçeye ek bir yük getirmeden tamamlanmıştır. **Engelsiz Kampüs** projesi ile üniversitemizde köklü bir dönüşümün başlatılması hedeflenmiştir. Yapılan tespitler sonucunda planlanan çalışmaların bir bölümü 2018 yılı içinde tamamlanmıştır (EK-42). Engelsiz Kampüs projesi kapsamında yapılan değerlendirmeler EK-43'de görülebilir. Bu çalışmalara ek olarak 5 Aralık 2018 tarihinde Kadir Has Üniversitesi öğrencilerine yönelik olarak "Trafikte Saygı Semineri" düzenlenmiştir (EK-44, EK-45).

Yıllık bütçenin öğrenim kaynaklarına ve öğrencilere dağılımına ait kararlar Rektör ve Müttevelli Heyeti tarafından verilmektedir. 2017-2018 akademik yılında **tam bursluluk oranımız %59'a** ulaşmıştır. Üniversitemiz öğrencileri ÖSYM tarafından alınan burslara ek olarak öğrencilerin başarıları, maddi imkanları gibi durumları göz önünde bulundurarak kendi bünyesinde ek burslar verebilir. Üniversitemiz 2020-2021 akademik yılında başlamak üzere **Eğitimde Umut Bursu** adını verdiğimiz ve üniversite-sanayi işbirliğine dayalı burs sistemi üzerinde çalışmaya 2018 itibariyle başlamıştır.

4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

4.1 Kurumun Araştırma Stratejisi ve Hedefleri

Üniversitemizin temel araştırma stratejisi uluslararası standartlarda bir araştırma üniversitesi olmaktır. Araştırma stratejimiz doğrultusunda belirlenen hedeflerimiz **Times Higher Education (THE)** gibi **dünya sıralamalarında yer almak, ilk 500 üniversite** arasında girmek, **her yıl 200 yeni doktora öğrencisi** kayıt etmek ve 5 yılda 1000 doktora öğrencisine ulaşmaktır. Burslu doktora öğrencileri ile birlikte akademik kadromuzun ihtiyaç duyduğu araştırma ekiplerinin ve toplam araştırma çıktısının hem nicelik hem de nitelik bakımından artması hedeflenmiştir. Bu amaçla [Üniversite Bütçesi Dışındaki Mali Fonlardan Yararlanan Bursiyerleri Destekleme Yönergesi](#) oluşturulmuş ve üniversite dışı mali fonlardan yararlanan bursiyer öğrencilere 2019 yılı için **Tablo 1**'de belirtilen aylık ve net ek maddi kaynakların sağlanması kararlaştırılmıştır (EK-46). Fakülte bazında öğretim üyesi başına belirlenen yayın hedefleri için **Tablo 2**, Fakülte bazında proje gelir hedefleri için **Tablo 3** incelenebilir (EK-47).

Tablo 3'te paylaşılan Fakülte hedeflerinin izlenmesi için kurulacak olan **Dekan Performans Değerlendirme Sistemi** üstünde çalışmalar başlatılmıştır.

Tablo 1. 2019 yılı için üniversite dışı mali fonlardan yararlanan bursiyerler için belirlenen aylık net ek maddi destek miktarları

Lisans Öğrencisi	250 TL
Yüksek Lisans Öğrencisi	1000 TL
Doktora Öğrencisi	1500 TL
Doktora Sonrası Araştırmacı	2000 TL

Üniversitemizde fakülte ve öğretim üyesi düzeyinde konulan **Ar-Ge hedefleri** aşağıda verilmiştir:

- Her yıl CiteScore/etki faktörü 1 ve üzeri en az bir SCI-EXP/SSCI/AHCI veya SCOPUS endeksli yayın (CiteScore/etki faktörü şartı Hukuk Fakültesi için 0,6'dır),
- Her yıl fakülteye göre farklılıklar olsa da fakülte başına yılda yaklaşık 150.000 TL dış mali fonlardan Ar-Ge proje desteği,
- Dış mali fonlardan alınan Ar-Ge projelerinden burs ile desteklenen en az 1 lisansüstü tez danışmanlığı. Dış mali fonlar ulusal ve uluslararası araştırma desteği veren kurum fonlarıdır (TÜBİTAK, H2020 gibi AB fonları, ikili iş birliğine dayalı fonlar).

Tablo 2. Fakültelerde Öğretim Üyesi Başına Düşen Yayın Sayısı ve Yayın Hedefleri

Fakülte	Doktoralı Öğretim Üyesi Sayısı	KHas Adresli Yayın Sayısı Gerçekleşen/Hedef	Öğr. Üyesi Başına Düşen Yayın Sayısı
Sanat ve Tasarım Fakültesi	26	1/15	0,04/0.6
İletişim Fakültesi	22	3/22	0,14/1
Hukuk Fakültesi	20	0/3	0/0.15
Uygulamalı Bilimler Fakültesi	6	0/6	0/1
İİSBF	25	21/35	0,84/1.4
MDBF	36	34/61	0,94/1.7
İşletme Fakültesi	24	4/27	0,17/1.1
Meslek Yüksekokulu	8	1	0,13
Yabancı Diller Yüksekokulu	2	3	1,5

Veriler 2018 yılında Web of Science SCI, SSCI, SSCIE ve AHCI'da indekslenen "Research Article" ve "Review Article"ları kapsamaktadır.

Tablo 3. Fakülte Bazında Proje Gelir Hedefleri

Fakülteler	Doktoralı Öğ.Üyesi	Projeler				Başlangıç-Bitiş	Toplam Tahmini Bütçe	TL Bazında Tahmini Bütçe	2019 Hedeflenen Gelir
		1001	3501	AB Projeleri	Tübitak İkili İşbirliği				
MDBF	36	2	1	2		2019-2021	1001 : 303.186 TL	303.186 TL	Kişi başı 250.000 TL
						2019-2022	635.755 TL	635.755 TL	Tpl: 9.000.000 TL
						2018-2020	3501 : 141.532 TL	141.532 TL	
						2018-2021 2019-2023	AB : 181.312 € 109.375 €	1.726.680 TL Tpl: 2.807.153 TL	
İletişim F.	22	1				2019-2021	1001 : 636.420 TL	636.420 TL	
								Tpl: 636.420 TL	Tpl: 3.300.000 TL
İşletme F.	24	1		1		2019-2021	3501: 278.064 TL	278.064 TL	Kişi başı 150.000 TL
						2018-2020	İkili İşbirliği: 258.572 TL	258.572 TL	Tpl: 3.600.000 TL
								Tpl: 536.636 TL	
İİSBF	25	1		1		2019-2021	1001 : 234.713 TL	234.713 TL	Kişi başı 150.000 TL
							3501 : Yok		Tpl: 3.750.000 TL
						2018-2021	AB : Yok		
								Tpl: 234.713 TL	
UBF	6					0		Kişi başı: 150.000 TL Tpl: 900.000 TL	
STF	26						0		Kişi başı: 150.000 TL Tpl: 3.900.000 TL
									TOPLAM: 24.450.000 TL

Bir yandan doktora sonrası araştırmacılar ve doktora öğrencilerinin nitelik ve sayılarının artırılmasına ağırlık verilerken bir yandan da başarılı lisans öğrencilerini araştırmaya teşvik etmek üzere politikamız, her derste sınıfta ilk üç dereceye giren öğrencilere dersin hocası tarafından bir araştırma projesinde çalışma önerisi sunmasıdır (EK-48). Böylece Ar-Ge stratejimiz eğitim ve öğretim süreçlerimiz ile de ilişkili bir şekilde ilerler.

Raporumuzun **Yönetim** bölümünde detayları paylaşılan **kurumsal yeniden yapılanma** kapsamında önceden iki ayrı enstitü – Fen Bilimleri Enstitüsü ve Sosyal Bilimler Enstitüsü – ile yönetilen lisansüstü programlara ait süreçler tek enstitü çatısı altında birleştirilmiş ve **Lisansüstü Eğitim Enstitüsü** kurulmuştur. Süreçleri tek enstitüde birleştirmenin gerekçeleri arasında;

- Stratejik hedeflerin bütün lisansüstü ana bilim dallarında aynı şekilde uygulanması,
- Tezli hiçbir lisansüstü programda ticari kaygı olmadığına dair iletişimin bütün ana bilim dalları ile tek bir merkezden yapılması,
- Lisansüstü programlara ait göstergelerin kontrolünün kolaylaştırılması ve bütün öğrencilerin zamanında mezuniyetinin sağlanması,
- Fen, sosyal ve diğer alanlardan programlar arasında köprü kurularak **disiplinlerarası programlar** oluşturmanın sağlanması bulunur.

Öğretim elemanlarımız ve lisansüstü öğrencilerimizin araştırma ve yayın faaliyetlerini desteklemek amacıyla **Bilgi Merkezi Direktörlüğümüzün** yayın alım/abonelik bütçesi 2018-2019 akademik yılında bir önceki akademik yıla oranla **%120'nin üzerinde** artırılmıştır. Bilgi Merkezi, geliştirdiği **Araştırma Yaşam Döngüsü** yaklaşımı kapsamında birey ve gruplara sunduğu danışmanlık hizmetleri, atölyeler ve seminerler yoluyla araştırmacılarımızın yayın faaliyetlerine destek olur; araştırma çıktılarının ulusal ve uluslararası düzeyde görünürlüğünün artırılması yönünde gerekli altyapı ve süreçleri geliştirir.

Başarılı lisansüstü öğrencilerini üniversitemize kazanmak için izlenen stratejilerimiz ise;

- Tüm tezli lisansüstü programlarının ücretsiz hale getirilmesi,
- Lisansüstü öğrencilerinin Ar-Ge projelerinden burs ile desteklenmesi (örneğin TÜBİTAK lisansüstü bursları),
- Ar-Ge projelerinde bursiyer olarak desteklenen lisansüstü öğrencilere kurumun ek maddi katkı vermesidir (Tablo 1, EK-46)

Araştırma stratejimizin önemli bir hedefi de üniversite-sanayi işbirliğinin artırılmasıdır. Ar-Ge projelerinin üniversite-sanayi işbirliği ile sanayinin sorunlarında çözüm üreten projeler olmasına özen gösterilmektedir. Bu amaçla, **Endüstriyel İlişkiler ve Teknoloji Transfer Ofisi** AR-GE Kaynakları Direktörlüğü'ne bağlanmıştır. AR-GE Kaynakları Direktörlüğü ve Teknoloji Transfer Ofisimizin bu alandaki çalışmalarının ilk sonucu olarak [üniversitemizin aldığı ilk uluslararası patent](#) örnek gösterilebilir (EK-49).

Üniversite-sanayi işbirliği çalışmalarımıza bir diğer örnek ise Selimpaşa Kampüsümüzde kurmak için çalışmalarına başladığımız ve ülkemizde ikinci bir örneği bulunmayan **MediaPark** olacaktır. Halihazırda oldukça yaygın olan teknokentler yerine üniversitemiz medya teknolojilerine odaklanan yeni bir model geliştirme sürecindedir.

Endüstriye yönelik üniversite kaynaklı çözümler geliştirmek amacıyla **Yenilikçi Endüstriler Platformu** kurulmuştur. Bu platform ile üniversitemiz bünyesindeki farklı disiplinlerden araştırmacılarımız ve daha da önemlisi öğrencilerimizin çeşitli endüstrilerin yenilikçi ürün ve servisler geliştirme süreçlerine katılması sağlanacaktır.

Araştırma stratejimizin topluma hizmet çalışmalarımızla bir arada ilerlediği noktada ise Uygulama ve Araştırma Merkezlerimiz bulunur. Uygulama ve Araştırma Merkezlerimiz (UAM) aracılığı ile üniversitemiz yerel/bölgesel kalkınma projelerinde (İstanbul Kalkınma Ajansı gibi) yer alarak politika ve çözüm geliştirme süreçlerine katkı verir. Uygulama ve Araştırma Merkezlerimizin araştırmaya ve topluma hizmet alanlarındaki faaliyetleri için aşağıdaki çalışma alanları örnek verilebilir;

- İstanbul Araştırmaları UAM ile belediye ve STK'lar ile üniversitemizin de içinde bulunduğu yerel ve kent ölçeğinde işbirliği,
- Toplumsal Cinsiyet UAM ile Kadın araştırmaları ve farkındalık çalışmaları,
- Siber Güvenlik ve Kritik Altyapı Koruma UAM ile ülke için stratejik ve ekonomik değere sahip yapıların korunmasına yönelik araştırma ve politikaların geliştirilmesi,
- Uluslararası İlişkiler ve Avrupa Çalışmaları UAM'da ulusal, bölgesel ve küresel konularda araştırma ve işbirlikleri geliştirilmesi, üniversitemizin Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri yönündeki çalışmalarının koordinasyonu,
- Enerji ve Sürdürülebilir Kalkınma UAM ile ülkemizin enerji politikaları geliştirmesine katkı sunacak araştırma ve analiz çalışmaları.

4.2 Kurumun Araştırma Kaynakları

Üniversitemizin araştırma alanındaki stratejik hedeflerini desteklemek amacıyla [Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü](#) kurulmuş; öğretim üyeleri ve araştırmacılarımıza sunulan **Bireysel Araştırma Fonu (BAF)** tutarı **iki katına** çıkarılmış; Bilgi Merkezi Direktörlüğümüzün bütçesi bir önceki akademik yıla oranla **%120'nin üzerinde** artırılmış, dergi/veritabanı abonelikleri, sunulan çevrimiçi kaynaklar ve

kütüphane alanı artırılmış; **500 m2'lik yeni bir laboratuvar binası** ve kampüsümüz bünyesinde iki katlı bir **Öğrenci Merkezi** ve **Makerspace (teknoloji ve tasarım atölyesi)** tasarlanmıştır. Öğrencilerimiz kurulacak olan bu Öğrenci Merkezi'ne aldıkları derslerden bağımsız olarak kendi projeleri ile başvuracak, başarılı bulunan projeler üniversitemiz tarafından maddi olarak da desteklenecektir.

Akademik kadromuz ve araştırmacılarımızın araştırma faaliyetlerini desteklemek amacıyla kurulan [Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü](#)'ne bağlı olarak çalışan

- Proje Geliştirme Ofisi,
- Proje Yönetim Ofisi ve
- Endüstriyel İlişkiler ve Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) bulunur.

Proje Geliştirme Ofisi bünyesinde hem ulusal hem de uluslararası dış mali fonlara yönelik proje geliştirme uzmanları, fen ve mühendislik ile sosyal ve beşerî bilimler için ayrı uzmanlar olacak şekilde, istihdam edilmiştir. Uzmanlarımız proje geliştirme aşamasında öğretim üyeleri ve araştırmacılarımıza birebir teknik destek, uzmanlık ve hakemlik sağlar.

Proje Geliştirme Ofisi tarafından verilen ulusal ve uluslararası destekler aşağıda listelenmiştir:

Ulusal Destekler:

- TÜBİTAK ARDEB Programları
- TÜBİTAK TEYDEB Programları
- TÜBİTAK BİDEB Burs Programları
 - Lisans/Lisansüstü/Doktora Sonrası Araştırma
- TÜBİTAK Yarışmaları
- TÜBİTAK Bilim ve Toplum Programları
- TÜBİTAK Bilimsel Etkinlik Programları
- Kalkınma Ajansları (ISTKA)
- Diğer (KOSGEB, TTGV vb.)

Uluslararası Destekler:

Bireysel AB Projeleri:

- ERC
- MSCA-IF
- COST
- Diğer

Konsorsiyum Esaslı AB Projeleri:

- H2020 (2014-2020)
- HEUROPE (2021-2027)
- MSCA-ITN
- ERASMUS+
- Diğer

Projelerin fonlanması durumunda **Proje Yönetim Ofisi** uzmanları projenin yönetilmesi aşamasında araştırmacıya gerekli desteği sunar. Sözleşmelerden, mali raporlara, satın almalarından kurumlar arası yazışmalara kadar bütün yönetsel faaliyetler bu uzmanlar tarafından hayata geçirilir.

Teknoloji ve Transfer Ofisi (TTO) üniversiteyle sektörel firmalar arasında projeler, iş birlikleri, şirketleşme ve girişimcilik konularında köprü görevi gören, tüm bu çalışmalarda ilgili faaliyetlerin üniversiteye, sektöre ve ülke ekonomisine yönelik faydaya dönüşmesi yönünde kolaylaştırıcı, hızlandırıcı ve sorun çözücü rol alan dinamik ve yeni nesil bir ofistir. TTO tarafından verilen hizmetler aşağıda listelenmiştir:

- Sektörel işbirlikleri
- Projeler, Fonlar (Sektör işbirliğiyle yürütülen TEYDEB Projeleri ve AB Projeleri)
- Fikir ve Buluşların Korunması (Patent araştırma ve başvurusu)
- Girişimcilik (INEO Ortak Çalışma Alanı ve Kuluçka Merkezi)

Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü ofisleri aracılığı ile proje geliştirme ve yönetme desteği dışında;

- Proje yazım teknikleri,
- İş birliği oluşturma çalışmaları,
- Konsorsiyum kurma ve/veya konsorsiyum üyeliği çalışmaları destekleri,
- Yeni proje çağrıları ve bu çağrılara yönelik eğitimleri,
- Araştırma ekipleri kurarak özellikle Avrupa Birliği proje çağrılarına uygun olarak ekibin profilini çıkarma ve ilgili platformlarda paylaşma çalışmaları,

- Araştırmacılar için uzun erimli planlama ve ileride olacak proje çağrılarına uygun olarak araştırma ve yayın önerileri geliştirme çalışmaları,
- Geliştirilen projeleri iç hakemlik ve iç panel yöntemleri ile daha iyi düzeye getirme çalışmaları,
- Makale ve proje başvuruları için İngilizce yazım düzeltme/redaksiyon ve akademik çeviri hizmetleri,
- Üniversite sanayi işbirliklerini geliştirme çalışmaları gibi çok geniş yelpazede çalışmalar ile araştırmacılara katkı verir.

Araştırmacıların kendilerini sürekli olarak geliştirebilmeleri için verilen Bireysel Araştırma Fonu (BAF) artırılmış ve BAF kullanım süreçleri basitleştirilerek Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü'nün yönetimine bırakılmıştır. BAF bütçesi akademik performans ve yayın performansı ile doğru orantılı biçimde hesaplanır. “**BAF = Fon A + Fon B**” şeklinde hesaplanan iki bileşenden oluşur (bkz. [Öğretim Üyeleri Yurtiçi ve Yurtdışı Akademik Etkinlik ve Çalışmalara Katılma Desteği ve İzin Yönergesi](#), EK-50 ve [Bilimsel Araştırma Projelerini Destekleme Yönergesi](#), EK-51).

- **FonA**, akademik performansa (araştırma, eğitim-öğretim ile yönetsel ve akademik faaliyetlere) bağlı olarak 2008-2019 akademik yılı için 5000-18000 arasında değişirken,
- **FonB** = (1 + Ortalama_CiteScore-Etki_Faktörü/2)*Yayın Ödül Miktarı biçiminde hesaplanır.

Yeni geliştirilen BAF formülünün önemli bir noktası **CiteScore/Etki Faktörü** değerinin bir etken haline getirilmesidir. Böylece, araştırma, eğitim-öğretim, üniversite hizmetleri/toplumsal hizmet ve yayın faaliyetlerindeki her artış, [yayınların araştırma dünyasındaki etkisi ve niteliği](#) de hesaba katılarak BAF bütçesine artış olarak yansımaktadır. Araştırmacılarımız bu bütçeyi eğitim faaliyetleri, konferans/çalıştay vb. etkinlik katılımı, donanım ve laboratuvar malzemesi temini, bursiyer bulma çalışmaları vb. çeşitli alanlarda kullanabilir. **Bireysel Araştırma Fonu** akademik performans ve yayın performansı temelinde etki faktörü de değerlendirmeye alınarak 5.000 TL ile 28.000 TL arasında değişen tutarlarda verilmiş, toplamda yaklaşık **2.000.000 TL** BAF verilmiştir.

4.3 Kurumun Araştırma Kadrosu

Kurum, hali hazırda nitelikli araştırmacıların işe alınması, atanması ve yükseltilmesi ile ilgili gerekli yönetmelik ve yönergelerini hazırlamış ve yayınlamıştır. Tüm süreçlerin şeffaf olduğu yönetmelikler üniversitemiz web sayfası mevzuat bölümünde yayınlanır. Araştırma kadromuzdan beklenen performans göstergeleri raporun “**4.4 Kurumun Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi**” bölümünde detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

Üniversitemiz bünyesinde araştırma faaliyetlerini düzenlemek, desteklemek ve bütün araştırmacılarımız için adil bir akademik araştırma ortamı kurmak için alınan önlemleri içeren yönetmelik ve yönergelerimiz:

- [Akademik Personel İstihdam Yönergesi](#) (EK-39)
- [Akademik Personel Performans Değerlendirme Yönergesi](#) (EK-40)
- [Üniversite Bütçesi Dışındaki Mali Fonlardan Yararlanan Bursiyerleri Destekleme Yönergesi](#) (EK-46)
- [Öğretim Üyeleri Yurtiçi ve Yurtdışı Akademik Etkinlik ve Çalışmalara Katılma Desteği ve İzin Yönergesi](#) (EK-50)
- [Bilimsel Araştırma Projelerini Destekleme Yönergesi](#) (EK-51)
- [Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi](#) (EK-52)
- [Ödül Yönergesi](#) (EK-53)
- [Uluslararası Bilimsel Yayınları Teşvik Programı Uygulama Yönergesi](#) (EK-54)
- [Kadir Has Üniversitesi Toplumsal Cinsiyete Dayalı Taciz, Cinsel Taciz ve Cinsel Saldırısı Önleme Birimi Yönergesi](#) (EK-55)

4.4 Kurumun Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi

Araştırma kadromuzdan, uluslararası sıralamalarda ilk 500 hedefimiz doğrultusunda **SCOPUS** veya **Web of Science**'taki **SSCI, SCI, SCI-EXP, AHCI** endekslerinde taranan yayın beklenir. Yayınların uluslararası araştırma ekosistemi içinde yüksek etkiye sahip olmasını teşvik amacıyla **CiteScore** ve **Etki Faktörü** şartı aranır. Sanat odaklı bölümlerimizde makale şartı yerine belirli alanlarda üretilen eserler kabul edilir. **CiteScore** ve **Etki Faktörü** alt sınırları Bilgi Merkezi, KADED ve AR-GE Kaynakları Direktörlüğü'nün ortak çalışmasıyla fakülte ve alan bazında belirlenmiştir.

- **SCOPUS**'ta taranan makalelerin 1 ve üstü **CiteScore** değerinde olması (Hukuk Fakültesi için 0,6),
- **Web of Science**'ta bulunan **SSCI, SCI, SCI-EXP** ve **AHCI** endekslerinde taranan makalelerin 1 ve üstü **etki faktörüne** sahip olması şartı aranır (Hukuk Fakültesi için 0,6).

Makale şartına ek olarak öğretim üyelerimizden yüksek lisans veya doktora öğrencileri için fon sağlayan bir bilimsel araştırma projesinde yürütücü olmaları beklenir. Hukuk Fakültesi için yürütücülük yerine araştırmacı rolü de kabul edilir. Bu şartlar yalnızca eğitim-öğretim faaliyetleri için fakültelerimizde bulunan öğretim görevlileri için geçerli değildir.

“4.1 Kurumun Araştırma Stratejisi ve Hedefleri” bölümünde yer alan **Tablo 3**'te paylaşılan fakülte hedeflerinin sistemli bir şekilde takibi ve Dekanlık düzeyinde performans değerlendirmesi yapabilmek amacıyla Dekan Performans Değerlendirme Sistemi üzerinde çalışmalar başlamıştır (EK-47). Bu sisteme ek olarak Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin performans göstergelerinin belirlenmesi için çalışmalar da 2019 yılı itibariyle başlamıştır.

Projeler, yayınlar ve destekler **Üniversite Yönetim Kurulu (ÜYK)** ve **Üniversite Araştırma Komisyonu'nun (ÜAK)** yanı sıra düzenli olarak rektör, rektör yardımcıları ve dekanların katılımıyla gerçekleştirilen **Dekan Toplantılarında** sürekli izlenir. Araştırma politikaları kurul ve komisyon toplantılarında şekillenir ve Dekanlar aracılığıyla akademik personel ile paylaşılır. Akademik personele ait veriler ise **AKA-DATA** adını verdiğimiz akademik personel performans değerlendirme sistemimiz ile takip edilir.

5. YÖNETİM SİSTEMİ

5.1 Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı

5.1.1 Kurumun eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı süreçlerinin yönetim ve idari birimlerinin yapılanması

Kadir Has Vakfı (HASVAK) tarafından 1992'de temelleri atılan Kadir Has Üniversitesinin resmi kuruluşu 28.05.1997 tarih ve 4263 sayılı yasayla gerçekleşmiştir. 2018 yılında Kadir Has Üniversitesinde eğitimde araştırma ve proje tabanlı, idari yönetimde 360 derece servis iyileştirme sistemi ve yeni unvan yapılandırması ile çalışanların motivasyon ve aidiyet duygularının geliştirilmesine yönelik ve sürekli gelişime inanan bir yönetim anlayışının temelleri atılmıştır (EK-56).

Kadir Has Üniversitesi'nin yönetim yapısı ilgili yasa ve yönetmelikler çerçevesinde tanımlanmış MH-Mütevelli Heyeti, Senato, ÜYK-Üniversite Yönetim Kurulu, MYO/YDO/Fakülte/Enstitü Kurulları, MYO/YDO/Fakülte/Enstitü Yönetim Kurulları gibi organları içerir. Tüm bu yönetsel organların yapısı ve işleyişi yazılı olarak Kadir Has Üniversitesi Ana Yönetmeliğinde tanımlıdır (EK-57).

Kurumsal Yeniden Yapılanma

Üniversitemiz Mart 2018 itibarıyla bir **kurumsal yeniden yapılanma** sürecine girmiştir. Üniversitemizde Mart 2018 öncesinde var olan idari yapı devlet üniversiteleri model alınarak kurulmuş olan daire başkanlıklarından oluşuyordu. Bu yapıda daire başkanları ve daire başkan yardımcıları dışındaki tüm personel genel bir "idari personel" statüsünde yer alıyordu. Bu türden bir idari yapı üniversitemizin araştırma, proje geliştirme, üniversite-sanayi işbirlikleri, yeni eğitim modeli, sosyal sorumluluk odaklı topluma hizmet yaklaşımı gibi yeni stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için hantal bir modele sahipti. Yeni stratejik hedeflerimizin **dinamik, katılımcı ve farklılaşan uzmanlık ve sorumluluklara sahip güçlü bir idari kadro** tarafından gerçekleştirilmesi hedefiyle **kurumsal yeniden yapılanma** süreci başlatılarak daire başkanlıkları ve idari fonksiyona sahip çeşitli merkezler direktörlük ve ofislere dönüştürülerek yeni birimler oluşturuldu.

Kurumsal yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında;

- Kalite, strateji ve kurumsal verilere ait süreçler ile performans izleme çalışmaları için **Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü (KADED)**;
- Kariyer, yurt, sağlık, öğrenci takım ve kulüp faaliyetleri gibi öğrenci hizmetlerini bütüncül bir yaklaşımla yönetebilmek amacıyla **Kişisel ve Akademik Destek ve Gelişim Direktörlüğü (KADEG)**;
- Proje yazımı, başvuru öncesi hakemlik ve proje başvurusu, marka, patent ve faydalı model geliştirme ve başvuruları, üniversite-sanayi işbirliği, yenilikçilik ve girişimcilik gibi konularda öğretim elemanlarımız ve araştırmacılarımıza gerekli desteği vermek amacıyla **AR-GE Kaynakları Direktörlüğü** kurulmuştur.

Mevcut daire başkanlıkları, merkezler ve ofislerin bir kısmı da yeni direktörlükler altında birleştirilmiştir:

- Bütün teknik ve operasyonel süreçlerin tek merkezde birleştirilmesi ve yapılan satın almaların üniversitenin farklı alanlardaki ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yapılması amacıyla **Operasyon ve Satınalma Direktörlüğü**;
- Bütün iç ve dış iletişim, tanıtım ve etkinlik faaliyetlerinin etkin yönetimi için **Kurumsal İletişim Direktörlüğü**;
- Güçlü bir bilgisayar ve yazılım altyapısı oluşturulması ve bilgi yönetim sistemlerinin entegrasyonu için **Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü** kurulmuştur.

İdari birimlerde yapılan bütün değişiklikler aşağıdaki tabloda görülebilir (EK-47):

Tablo 4. Kurumsal Yeniden Yapılanma Kapsamında Birim Değişiklikleri

Eski İsim	Yeni İsim	Açıklama
Mali İşler Daire Başkanlığı	Mali İşler Direktörlüğü	
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	Öğrenci İşleri Direktörlüğü	
Personel Daire Başkanlığı	İnsan Kaynakları Direktörlüğü	
Bilgi İşlem Müdürlüğü	Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü	
Bilgi Merkezi Müdürlüğü	Bilgi Merkezi Direktörlüğü	
Satın Alma Müdürlüğü	Operasyon ve Satın Alma Direktörlüğü	
Yapı ve Teknik Daire Başkanlığı	Yapı ve Teknik İşler Ofisi	Operasyon ve Satın Alma Direktörlüğü'ne bağlı ofise dönüştürülmüştür.
Spor, Sağlık ve Kültür Daire Başkanlığı	Öğrenci Takım ve Kulüp Etkinlikleri Ofisi	KADEG'e bağlı iki ayrı ofise dönüştürülmüştür.
	Sağlık Birimi	
Kurumsal İletişim Merkezi Müdürlüğü	Kurumsal İletişim Direktörlüğü	
Etkinlik Koordinatörlüğü	Etkinlik Ofisi	Kurumsal İletişim Direktörlüğü'ne bağlı ofise dönüştürülmüştür.
Sivil Savunma ve Güvenlik Müdürlüğü	Güvenlik İşleri Ofisi	Genel Sekreterlik bünyesinde ofise dönüştürülmüştür
Uluslararası Eğitim ve İşbirliği Koordinatörlüğü	Uluslararası Ofis	Rektörlük bünyesinde iki ayrı ofise dönüştürülmüştür.
	Erasmus ve Değişim Ofisi	

Yeni kurulan direktörlüklere ek olarak bütün idari birimler **dinamik bir idari yapıya** kavuşturulmuş ve direktörlük veya ofis biçiminde yeniden yapılandırılmıştır. Organizasyon yapısındaki değişikliklerin yanı sıra idari kadro için **360 derece servis iyileştirme sistemi** ve idari çalışanlara kariyerlerini geliştirme imkanı veren **unvan yapılandırılması** 2019 yılı sonunda uygulanmak üzere tasarlanmıştır. Tasarlanan 360 derece servis iyileştirme sistemimiz **araştırma ve eğitim kurumu** yaklaşımıyla geliştirilmiştir ve iş dünyasında uygulanan performans değerlendirme yaklaşımından uzak olmasına özen gösterilmiştir. Üniversiteye has bir servis iyileştirme sistemi olarak kurgulanmıştır. Detaylı bilgi "**2.1 İnsan kaynaklarının yönetimi ve etkinliği**" başlıklı bölümde bulunabilir.

İdari birimlerdeki yeniden yapılanmaya ek olarak üniversitemiz gerçek anlamda "uygulama ve araştırma" odaklı olmayan hiçbir birimin "Uygulama ve Araştırma Merkezi" statüsünde faaliyet göstermemesi amacıyla bu birimlerden bazılarının UAM yerine ofis olarak faaliyet göstermesini de sağlamıştır. Bu amaçla aşağıdaki değişiklikler gerçekleştirilmiştir (EK-47):

Tablo 5. Yeniden yapılandırılan Uygulama ve Araştırma Merkezleri

Birimin UAM statüsündeki eski ismi	Birimin ofis statüsündeki yeni ismi
Öğrenim ve Öğretimde Mükemmeliyet Uygulama ve Araştırma Merkezi	Öğrenme ve Öğretme Ofisi
Yaşamboyu Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi	Yaşamboyu Eğitim Akademisi
Girişimcilik, Yenilikçilik ve Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezi	Endüstriyel İlişkiler ve Teknoloji Transfer Ofisi

Kurumsal yeniden yapılanma çalışmalarımız kapsamında lisansüstü eğitim ve araştırma stratejilerimizin bütün lisansüstü ana bilim dallarımızı kapsayacak şekilde etkin bir şekilde yönetilmesi amacıyla geçmişte iki enstitü olarak çalışan yapılanmamız tek bir enstitü çatısı altında birleştirilmiş ve **Lisansüstü Eğitim Enstitüsü** kurulmuştur. Konuyla ilgili detaylı bilgi bu raporun "**4.1 Kurumun Araştırma Stratejisi ve Hedefleri**" başlıklı bölümünde bulunabilir.

5.1.2 İç kontrol eylem planı hazırlanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin yönetimi

Üniversitemizin yükseköğretim, fakülte, enstitü ve programlar düzeyindeki işleyişinin eksiksiz bir şekilde ilerlemesi amacıyla **Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü**'nün koordinasyonunda bir **iç denetim mekanizması** oluşturulmuş ve 2019 itibarıyla uygulamaya geçirilmiştir. İç denetim mekanizması Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun Kurum İç Değerlendirme Raporu ve Dış Değerlendirme süreci ile Yükseköğretim Denetleme Kurulu'nun periyodik üniversite denetiminde ele aldığı başlıklar temelinde kurulmuştur. Böylece kurumumuzun eğitim, araştırma, yönetim, insan kaynakları, sunulan fiziksel altyapı ve imkanlar gibi başlıklarda en yüksek kalite standartlarına sahip olması hedeflenmiştir.

5.1.3. Vakıf yükseköğretim kurumlarında Mütevelli Heyeti ile Yönetim Kurulu (Senato) arasındaki yetki dağılımı; akademik ve idari konulardaki yetki kullanma ve karar alma dengesinin gözetilmesi

Üniversitemizde Mütevelli Heyeti ile Senato arasında yetki dağılımı, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği, Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği ile Kadir Has Üniversitesi Ana Yönetmeliği'nin yasal boyutlarda gerektirdiği şekilde kurgulanmıştır. Mütevelli Heyeti, Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde belirtilen görev ve yetkileri kullanır. Senato, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Devlet yükseköğretim kurumlarındaki üniversite senatolarına verilen görev ve yetkileri kullanır. Tüm kurulların işleyiş ve yapısı Kadir Has Üniversitesi "Ana Yönetmelik"te yer alır (EK-57).

Üniversitemiz kuruluşundan bugüne kadar yönetim organlarında yasal mevzuatı uygulamakla birlikte etkinlik ve verimlilik artıracak başka yönetsel organlar da kurmuş ve işletmektedir. Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü ve Dekan Toplantıları uygulaması bunlara birer örnektir. Bunlar dışında Üniversitemizde yer alan 1 Komite, 12 Komisyon ve 4 Kurul mevcuttur.

5.2 Kaynakların Yönetimi

5.2.1 İnsan kaynaklarının yönetimi ve etkinliği

İdari Kadro ve 360 Derece Servis İyileştirme Sistemi

Üniversitemizde idari yapılanma kapsamında 2018 yılında İnsan Kaynakları Direktörlüğü kurulmasıyla, şeffaf ve adil süreçler hazırlanarak insan kaynaklarında sürekli iyileştirme sistemi oluşturulmuştur. Üniversitemizde insan kaynakları alanında tasarlanan iyileştirme sistemi iş dünyasından alışık olduğumuz klasik anlamdaki bir performans sistemini değil, araştırma ve eğitim kurumu vizyonuyla örtüşen bir servis iyileştirme yaklaşımını esas alır. Bu yaklaşımda amaç idari personelin yetkinliklerini tespit ederek **personelin kariyer gelişiminin sağlanması**; eğitim, araştırma ve topluma hizmet gibi alanlarda kurum olarak verdiğimiz **servislerde mükemmeliyetin yakalanması** ve bütün sürecin katılımcı bir şekilde yürütülmesidir (EK-56). Sistem bünyesinde geliştirilen **360 derece anket** çalışmalarıyla her unvan ve kademedeki idari çalışanın sürece katkısı olacaktır.

İdari süreçlerin yeniden yapılanması çerçevesinde idari personele kariyerini planlama fırsatı verecek ve terfi olanağı sağlayacak şekilde unvan kademeleri belirlenmiştir (EK-56). Servis iyileştirme süreci ile tüm idari birimlerin birbirleri ile koordinasyonlu bir şekilde öğrencilere hizmet vermesi, birimlerin ve çalışanların iyileştirme alanlarının ortaya çıkması hedeflenmiştir.

Geliştirilen sistemin ilk aşaması olan **servis iyileştirme alanlarının tespiti** için oluşturulan formlar sisteme yüklenmiş ve gerekli eğitimler Şubat 2019'da verilmiştir. Gerekli testler tamamlandıktan sonra sistem Nisan 2019'da kullanıcılara açılacaktır.

Değerlendirme anketleri ve yetkinlik kılavuzu Aralık 2018'de hazırlanmıştır. Değerlendirmeler İK yazılımı üzerinden yapılacak olup sistem alt yapısı Nisan 2019'da hazır olacaktır. Değerlendirme sürecinin başlaması Nisan 2019'da, Değerlendirme anketlerinin tamamlanması Haziran-Kasım 2019

tarihleri aralığında, geribildirim ve yıl sonu değerlendirmesi Aralık 2019'da yapılacaktır. Planlanan geribildirim eğitimleri Eylül-Kasım 2019 tarihlerinde, yıl sonu değerlendirmesinden önce gerçekleştirilecektir. Bu kapsamda idari personel için kariyer planlaması yapılarak unvan yapılandırma hayata geçirilecektir.

Değerlendirme sonuçlarına göre belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda kurum içi eğitimler planlanmış olup, gerektiğinde kurum dışından da eğitimlere yer verilecektir. Çalışanların temel ihtiyacı olarak tespit edilen İngilizce dil eğitimi Nisan 2019'da başlayacak olan 2 farklı seviyede dil kursu ile sunulacaktır. 2017-2018 eğitim öğretim döneminde 113 akademik personelin katıldığı 5 hizmet içi eğitim yapılmıştır.

5.2.2 Kurumun işe alınan/atanan personelinin (alındığı alanla ilgili olarak) gerekli yetkinliğe sahip olması

Akademik personel işe alım sürecinde; uygulamada olan ve 2547 sayılı Kanunun çerçevesinde oluşturulan, Senato ve YÖK tarafından kabul edilen Kadir Has Üniversitesi Akademik Personel İstihdam Yönergesi ile gerekli yetkinliklerin güvence altına alınması sağlanır (EK-39). Söz konusu yönerge hükümleri gereğince adayların istenen bilimsel yetkinlik ve kriterlere sahip olup olmadığı ilgili akademik birimlerde kurulan komisyonlar tarafından hazırlanan raporlar ve Rektörlük tarafından yapılan incelemeye ait raporla teyit edilir.

İdari personelin işe alım sürecinde; göreve ilişkin yetkinlik ve iş tanımlarının belirlenerek ilanların verilmesi, 3 aşamalı mülakatlar, detaylı hazırlanan aday değerlendirme raporları ve kişilik envanteri raporları ile idari personelin istenilen yetkinliğe sahip olması güvence altına alınır. Uzman ve üzeri pozisyonlarda tüm adaylar için en az lisans diploması ve iyi düzeyde İngilizce bilgisi şartları aranır.

5.2.3 Kurumun işe alınan/atanan personelinin eğitim ve liyakatlerinin üstlendikleri görevlerle uyumunun sağlanması

Üniversitemiz, idari personelin liyakat ve göreve uyumunu sağlamak için, pozisyonların görev tanımlarını ve yetkinliklerini belirler, ilandan başlayarak mülakat ve seçme yerleştirme süreçlerinde eğitim ve yetkinliklerinin göreve uygun olmasına özen gösterir, personelin görev aldıkları birimlerde uyum sürecine ilişkin genel olarak üniversiteyi tanıtmak ve ihtiyaç duyacağı temel bilgileri aktarmak amacıyla en az yarım gün süreli oryantasyon programları hazırlar ve görevi ile ilişkili prosedürlere erişimini sağlar.

Personelin eğitim ve kişisel gelişimleri için gereken destek, ihtiyaca yönelik ve güncel bilgileri içeren, yıllık olarak planlanan kurum içi ve kurum dışı eğitimlerle karşılanır. Ayrıca konferans ve toplantılara katılma imkânı sunulur ve “**Erasmus Staff Training**” fonları kapsamında Avrupa'daki kurumları ziyaret etmeleri sağlanarak kültürlerarası iletişim, gelişim ve bilgi paylaşımı için fırsat verilir.

5.2.4 Mali kaynakların yönetimi ve etkinliği

Üniversitemizin mali kaynakları, ağırlıklı olarak öğrenci gelirleri, kurucu vakıf ve sair bağışlar ile bunların faiz gelirlerinden oluşur. Tüm mali kaynaklar banka hesaplarında tutulur ve değerlendirilir. Nakit giriş ve çıkışları optimize edilerek, sahip olunan nakit varlıklar riske girmeden en rasyonel getiriye sağlayacak şekilde repo ve vadeli hesaplarda değerlendirilir. Banka kredisi vb. dış finansal kaynak kullanılmaz. Projeler için elde edilen mali kaynaklar, üniversitenin kendi kaynaklarından ayrı banka hesaplarında izlenir.

5.2.5 Taşınır ve taşınmaz kaynakların yönetimi ve etkinliği

Üniversitemizin kuruluşu aşamasında Maliye Hazinesine kayıtlı 10.380,00 m² taşınmaz ile Silivri Belediyesine kayıtlı 100.179,00 m² taşınmaz üst hakkı tesis edilerek kullanıma kazandırılmıştır. 2013 yılında da Maliye Hazinesine kayıtlı 3.714 m² taşınmaz üst hakkı tesis edilerek kullanıma kazandırılmıştır.

Faaliyet gelirleri ve kurucu vakıf katkısından sağlanan fon fazlası ile uzun vadede Üniversitenin büyüme ve genişleme ihtiyaçlarını karşılayabilmek için merkez kampüse yakın, aynı ada parsel içerisinde yer alan taşınmazlar satın alınarak Üniversiteye kazandırılır.

Satın alma yoluyla sahip olunan taşınmazlardan 326,50 m² alanda Öğrenci Yurdu, 1.361,18 m² alanda da Yabancı Diller Yüksekokulu binaları yapıp, kullanıma açılmıştır. Sahip olunan toplam 4.621,87 m² alanda da ihtiyaçlar doğrultusunda planlama çalışmaları devam etmektedir.

Satın alma ve üst hakkı tesisi ile sahip olunan tüm taşınmazların bakım, onarım ve niteliğine uygun restorasyon işlemleri düzenli olarak yapılır ve binalar tüm risklere karşı sigortalanır. Aynı şekilde, satın alma yoluyla sahip olunan taşıtların periyodik bakımları düzenli olarak yapılır ve zorunlu trafik sigortaları ile kaskoları kesintisiz devam ettirilir.

Taşınabilir tüm sabit kıymetler kullanıcılarına bir tutanakla verilir, işten ayrılma ya da görev değişikliği gibi durumlarda tutanakla geri alınır. Ekonomik ya da faydalı ömürleri dolan sabit kıymetler hurdaya ayrılır ya da ikinci el satış yöntemiyle Üniversite kayıtlarından çıkarılır.

5.3 Bilgi Yönetimi Sistemi

5.3.1 Kurumun her türlü faaliyeti ve süreçlerine ilişkin verileri toplamak, analiz etmek ve raporlamak üzere kullandığı bilgi yönetimi mekanizmaları

Kurumumuzun yönetsel ve operasyonel faaliyetlerini gerçekleştirmek, takip etmek ve raporlamak üzere kullandığı Bilgi Yönetim Sistemleri **Tablo 6**'da gösterilmiştir (EK-47). Kullanılan bütün Bilgi Yönetim Sistemlerini tek bir sisteme entegre etmek üzere Bilgi Teknolojileri Direktörlüğümüz (BTD) tarafından geliştirilen **KHAS Bilgi Yönetim Sistemi** ile **My SPARKS** portalının çalışmalarına başlanmıştır. Geliştirilmekte olan **My SPARKS** Portalı ile aynı arayüzden öğrencilere akademik süreçleri dışında, sosyal konularda bilgilendirme, iç iletişim ve paylaşım olanağı sağlanacaktır.

Tablo 6. Kadir Has Üniversitesi Bilgi Yönetim Sistemleri

Bilgi Yönetim Sistemi	Açıklama
SPARKS Öğrenci Bilgi Sistemi	Öğrencilerimizin demografik, idari ve akademik verilerinin saklanması, yönetimi ve raporlanması amacıyla kullanılır. Tüm işlemler yetki hiyerarşisi ile yürütülür. Mezuniyet sonrası verileri de kapsar.
AKTS Bilgi Paketi ve Ders Kataloğu	Bologna uyumu kapsamında SPARKS ile entegre bir şekilde kullanılır.
Blackboard	Ders yönetim sistemi. Öğretim elemanının belirli bir dersteki öğrencileri ile iletişim, dosya alışverişini, devamlılık ve not takibi gibi süreçleri içerir.
EBYS	Elektronik Belge Yönetim Sistemi ile kurum içi ve kurum dışı yazışmalar <u>elektronik imza</u> ile dağıtılır ve arşivlenir.
HumanSoft	İnsan Kaynakları verileri ve süreçlerini yönetmek için kullanılır.
Logo Tiger	Mali İşler verileri ve süreçlerini yönetmek için kullanılır.
Manage Engine Service Desk	Hizmet veren birimlerimize sorun bildiriminde ve iş talebinde bulunmak için kullanılır. Hizmet kalitesinin takibini ve raporlanmasını sağlar.
Kütüphane Otomasyon Sistemi	Bilgi Merkezi ile ilgili süreçlerin otomasyonu ve yönetimi için kullanılır.

Anahtar performans göstergelerinin takibi için öncelikli olarak **Öğrenci Bilgi Sistemleri (SPARKS)** ve **AKA-DATA (Akademik Performans Değerlendirme)** sistemleri kullanılır. SPARKS'ta yer alan veriler ile yıllara göre öğrenci sayıları, mezun sayıları, burs oranları, başarı durumları, açılan ders sayıları gibi bilgiler hazır raporlar halinde alınarak, talep doğrultusunda MH, Rektörlük, Dekanlık ve ilgili kurul ve komisyonlarla paylaşılır. Anahtar performans göstergelerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar başlamıştır.

AKA-DATA sisteminde öğretim üyelerinin ilgili akademik yılda verdikleri ders sayıları, yayınları, projeleri, eserleri, kazandıkları ödül ve bursları, idari görevleri gibi veriler tutulur ve performans değerlendirme çalışmaları ve ilgili birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda raporlanır. Öğrenciler için ders ve öğretim elemanı değerlendirme anketleri her akademik dönemin sonunda yapılır ve çıkan sonuçlar, öğretim elemanı performans girdilerinden birini oluşturur (EK-21).

Belge akışı üniversite organizasyonuna uygun olarak **Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)** ile sağlanır ve onaylar elektronik olarak verilir. Öğrencilerin talep ettiği öğrenci belgesi, transkript vb. belgeler **e-imzalı** olarak iletilir. Şubat 2018’de başlamak üzere kurum içi ve dışındaki tüm yazışmaların ve kurum içerisinde oluşturulan tüm belgelerin dijital arşivi EBYS ile tutulur.

5.3.2 BYS ile desteklenen süreçlerden elde edilen verilerin analizi ve paydaşlarla paylaşılması

Üniversitemize ait verilerin analizi ve paydaşlarımızla paylaşılması süreci **Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü (KADED)** tarafından koordine edilir. Veri analizine ait sonuçlar her yıl periyodik olarak Rektörlük Ofisi ve Mütevelli Heyet ile rapor ve sunum formatında paylaşılır. Verilerin Kalite Komisyonu toplantılarında, yükseköğretim, fakülte, enstitü ve programlar bazında alınan geribildirimlerle birlikte değerlendirilmesi, Eğitimde ve Araştırmada Özdeğerlendirme Sistemleri üzerinden yapılmak üzere planlanan süreçler arasındadır (EK-19).

Kurum verileri aynı zamanda YÖKAK tarafından talep edilen Kurum İç Değerlendirme Raporu ile Gösterge Raporunun hazırlanmasında kullanılır ve ulusal veya uluslararası üniversite sıralama endekslerinin talepleri doğrultusunda ilgili kurumlarla KADED’in koordinasyonunda paylaşılır.

5.3.3 Toplanan verilerin güvenliği, gizliliği ve güvenilirliğinin sağlanması

Erişim yetkileri, kullanıcının Üniversitedeki görevine uygun oranda belirlenir. Yetkisiz erişime izin verilmez. Firewall, IPS, DDOS engelleme sistemi vb. güvenlik teknolojileri ile kurum içi ve dışından gelebilecek saldırılara karşı önlemler alınmıştır.

Kampüs dışından güvenli erişim ve şifreli veri iletişiminin sağlanması amacı ile VPN altyapısı kullanılır. Verilere erişim SSL protokolü üzerinden sağlanır. Sunucuların işletim sistemi ve ilgili yazılımların güncellemeleri düzenli olarak yapılır. Güncel güvenlik yazılımlarıyla kullanıcı, sunucu sistemlerinde ve ağ üzerinde koruma sağlanır.

Sistemler planlanmış günlük zamanlamasına uygun olarak yedeklenir. Kritik sistemlerin yedeği iki farklı lokasyonda tutulur. İnternet ortamında yapılan yayınların düzenlenmesi ve bu yayınlar yoluyla işlenen suçlarla mücadele edilmesi hakkındaki 5651 sayılı kanun kapsamında internet aktiviteleri zaman damgalı olarak loglanır. Üçüncü parti firmalarla sızma testleri gerçekleştirilerek olası iyileştirmeler saptanır.

5.4 Kurum Dışından Tedarik Edilen Hizmetlerin Kalitesi

Kadir Has Üniversitesi’nde Satınalma süreci, 16/08/2016 tarih ve 29803 sayılı Resmi Gazetede yer alan Kadir Has Üniversitesi Satınalma Yönetmeliği’ne uygun olarak yürütülür (EK-58). Aynı kapsamda olmak kaydıyla, “İdari ve/veya destek hizmetlerinin tedariki” Satınalma Yönergesi 6. madde kapsamındaki kriterler çerçevesinde belirlenmiş olup, işin kapsamı ve türüne göre; Doğrudan Temin Yöntemi, Pazarlık Usulü ve Açık Teklif İhale Usulü yöntemlerinden biri uygulanır.

Hizmet Sözleşmeleri: Kadir Has Üniversitesi yönetimi tarafından belirlenen ve Kadir Has Üniversitesi’nin temel faaliyet konuları dışında kalan hizmetlerin alımını içerir. Dış kaynak kullanımı öngörülen işlerde oluşturulan teknik şartnameye istinaden Kadir Has Üniversitesi kalite ve normlarına uygun firmalar ile çalışılır. Kadir Has Üniversitesi yönetimi tarafından onaylanan firma ile, Hukuk Birimi tarafından düzenlenen “Hizmet Sözleşmesi” metni esas alınarak Satınalma tarafından mutabık kalınan bedel ve sözleşme süresi ile sözleşme imza altına alınır. Hizmet Sözleşmesi’nin yenilenmesi ve bedel artışlarının belirlenmesi, sözleşmedeki ilgili maddeler uyarınca firma ve Üniversitenin mutabakatı ile yapılır.

5.5 Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği, Kamuoyunu Bilgilendirme

Üniversitemize ait faaliyetlerin kamuoyu ile paylaşıldığı ana mecra üniversitenin web sitesidir: <http://www.khas.edu.tr/>

Web sitemizin ana sayfası her gün güncellenir. Web sitemizin hedef kitlesi iç ve dış paydaşlarımız başta olmak üzere bütün kamuoyudur. Web sitemize ek olarak üniversitemizle ilgili gelişmelerin paylaşıldığı aylık internet yayını [Newsletter KHAS](#) da kamuoyunun üniversiteyle ilgili bilgilere ulaşabileceği temel bir bilgi kaynağıdır. Şubat 2019 tarihli örnek Newsletter KHAS için bkz. EK-59. Newsletter KHAS yayın hayatına Kasım 2011’de başlamıştır ve Şubat 2019 itibarıyla 101. sayısı yayınlanmıştır.

Üniversitemizde yer alan tüm uygulamaların tek bir platformda toplanması, iş süreçlerinin ve bilgi akışının daha verimli hale getirilmesi için geliştirilen **intranetimiz** Nisan 2019’da yayına alınacaktır. Bilginin öğrenci, akademisyen ve idari çalışanlara hızlı, güvenli ve sağlıklı paylaşımını hedef ederek geliştirilen bu uygulama içerisinde duyurular, etkinlikler, haberler ve daha birçok içerik bulunacaktır. 2019 yılında hazırlanacak **webformlar** ile de üniversite içi tüm idari süreçlerde **dijitalleşme** hedeflenmiştir.

Üniversitemizin sosyal medya çalışmaları kurumsal olarak yönetilir ve günlük bilgi akışı sosyal medya hesaplarımızdan paylaşılır. Kurumsal İletişim Direktörlüğümüz tarafından yönetilen kurumsal sosyal medya hesaplarımız arasında [Instagram](#), [Twitter](#), [Youtube](#), [Linkedin](#) ve [Facebook](#) hesaplarımız bulunur ve düzenli olarak güncellenir.

Bunların dışında, fakülteler ve merkezlerin yayımladıkları faaliyet raporları, ilgili birimler tarafından yayımlanan dönemsel bültenler de kamuoyunu üniversitede yürütülen araştırmalar ve projelerle ilgili olarak bilgilendiren kaynaklar arasında yer alır. Yürütülen araştırma ve projelerle ilgili bilgiler, fikri mülkiyet hakları gözetilerek ve bu projelerle ilgili anlaşma hükümlerinin izin verdiği ölçüde kamuoyu ile paylaşılır.

Kadir Has Üniversitesi web sitesi üzerinden her yıl Kurumsal İç Değerlendirme Raporu kamuoyu ile paylaşılır. Ek olarak her yıl düzenli biçimde yılda iki kez olmak üzere İstanbul Valiliğine ve düzenli olarak istenen raporlamalar yoluyla YÖK, TÜİK ve diğer kurum ve kuruluşlara güncel bilgiler sağlanır.

Yönetimimizin etkinliği ve hesap verebilirliği her yıl düzenli olarak **dış denetim** firmaları tarafından yapılan **Mali Denetim**, her akademik yılın sonunda gerçekleştirilen **YÖK Denetimi** ve **YÖKAK** tarafından yapılan **Dış Değerlendirme** süreçleri ile garanti altına alınır.

6. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Kadir Has Üniversitesi 2018 yılı itibariyle eğitim, araştırma ve topluma hizmet alanlarında yeni hedefler oluşturmuş ve yeni stratejik plan çalışmalarına başlamıştır. Uluslararası ölçekte bir **araştırma üniversitesi** olma hedefi üniversitemizin temel hedefi olarak konumlandırılmış, eğitim-öğretim süreçleri **yeni eğitim modelimiz** ile araştırma ve proje tabanlı olacak şekilde yeniden tasarlanmaya başlanmıştır. İki yeni bölümümüz yeni eğitim modelimizle ve alana özgü araştırma laboratuvarları ile birlikte tasarlanmıştır ve 2019-2020 akademik yılı için hazırlık sürecindedir. Üniversitemizin hedefleri doğrultusunda başta öğrencilerimiz ve çalışanlarımız olmak üzere bütün ve iç dış paydaşlarımızın süreçlere dahil edilmesi ve destek alabilmesi amacıyla yeni birimler kurulmuştur.

Strateji, kalite, anahtar performans göstergelerinin takibi ve memnuniyet odaklı ölçme-değerlendirme çalışmaları için **Kurumsal Araştırma ve Değerlendirme Direktörlüğü (KADED)**; araştırma faaliyetleri için **Ar-Ge Kaynakları Direktörlüğü** ve ilgili ofisleri; öğrenci hizmetleri için **Kişisel ve Akademik Destek ve Gelişim Direktörlüğü (KADEG)** kurulmuş; idari birimlere ait süreçlerin dinamik bir yapıya kavuşması için başlatılan **kurumsal yeniden yapılanma ve 360 derece servis iyileştirme sistemi** oluşturulmuştur. Kurumsal yeniden yapılanma kapsamında daire başkanlıkları direktörlüklere dönüşmüş, uygulama ve araştırma faaliyeti yürütmeyen fakat resmi olarak bu statüde gözüken merkezler ofis olarak yeniden yapılandırılmış ve direktörlükler etkin hizmet için yeniden organize edilmiştir. **Servis iyileştirme sistemimiz performans yaklaşımından uzak** bir vizyonla, kurumumuzun ve idari birimlerimizin iyileşmeye açık yönlerini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir. Böylece hem birimlerin daha etkin hizmet vermesi, hem de idari personelimizin kariyer gelişiminin sağlanması hedeflenmiştir.

Kurulan bütün birim ve süreçlerin temelinde **mevcut uygulamaların izlenmesi ve iyileştirilmesi** ile **katılımcı yönetim** yaklaşımı hakimdir. Üniversite yönetimi, iyileştirme çalışmalarının bütün paydaşları kapsayacak şekilde sürdürülebilmesi için geribildirim ve destek mekanizmalarının önemine inanır. Bu amaçla **anket çalışmaları** stratejik hedeflerimiz arasında önemli bir yer tutar. Oluşturulan geribildirim mekanizmalarına örnek olarak 2018 yılında uygulamaya geçen **mezun çıkış anketi** ve **bir yıllık mezun anketi çalışmaları**; destek mekanizmalarına örnek olarak **AR-GE Kaynakları Direktörlüğü**'ne bağlı ofisler, bütçe artışı yapılarak daha kapsamlı kaynaklar, veritabanı üyelikleri ve analiz araçları sunan **Bilgi Merkezi Direktörlüğü** ve üniversite ile girişimler arasında köprü olacak olan **Yenilikçi Endüstriler Platformu**; idari süreçler için de kalite güvencesini hedefleyen **iç denetim ve 360 derece servis iyileştirme anketleri** gösterilebilir. Bunlara ek olarak KADED tarafından öğrenci, akademik kadro ve idari kadroya uygulanacak olan **memnuniyet anketi** için çalışmalara 2018'de başlanmış ve 2019'da ilk uygulamanın yapılması planlanmıştır.

İnsan Kaynakları Direktörlüğü'nün çalışmalarıyla birlikte üniversitemizde yeni istihdam edilen tüm personele ilk iş gününde oryantasyon uygulaması hayata geçirilmiştir.

Mevcut durumda eğitim-öğretim ve araştırma alanlarındaki faaliyetler ve iyileştirme çalışmaları, üniversite yönetimi ve Rektörlük Ofisi'nin yanı sıra, Üniversite Eğitim Komisyonu ve Üniversite Araştırma Komisyonu tarafından izlenir. Bu çalışmaları destekleyecek bir özdeğerlendirme sisteminin kurulması için KADED ve Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü, fakülte ve bölümler bazında hayata geçirilecek olan **eğitimde özdeğerlendirme sistemi** üzerinde çalışmalara başlamıştır. Sistemin ilk taslak çalışması 2018 sonunda tamamlanmıştır. Pilot uygulamalarla sistem test edildikten sonra 2019 sonu itibariyle üniversite genelinde uygulamaya geçmesi planlanmıştır. Araştırmada özdeğerlendirme sisteminin kurulması mevcut hedefler arasındadır. Ek olarak, Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü ve KADED mevcut bilgi sistemlerinin entegrasyonunun sağlanması yönünde çalışmaya başlamıştır.

Üniversitenin eğitim, öğretim ve araştırma hedefleri doğrultusunda **Bilgi Merkezi** üzerinden yapılan yatırımlar artarak sürmüştür. Özellikle araştırma süreçlerini destekleyen e-kaynak/veritabanlarına erişim sağlayan yeni abonelikler gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte araştırma üniversitesi olma hedefine ulaşmayı sağlayacak strateji ve politikaların belirlenmesine katkı sağlayacak **bibliyometrik veri analiz araçlarının** üniversite mensuplarınca etkin kullanımını sağlayan süreçler fakülte ve

programlar düzeyinde uygulanmaya başlamıştır. Ayrıca **Araştırma Yaşam Döngüsü**'nde araştırmacılara rekabet avantajı sağlayacak Bilgi Merkezi hizmet ve olanakları hakkında grup ve bireylere yönelik atölye ve seminerler planlı şekilde uygulanmaya başlanmıştır.

Uygulama ve Araştırma Merkezlerimizin araştırma ve topluma hizmet alanlarındaki faaliyetlerinin hedef odaklı bir yaklaşımla desteklenmesi amacıyla **performans göstergelerinin** belirlenmesi için Üniversite Araştırma Komisyonu bünyesinde bir çalışma başlatılmıştır. Uygulama ve araştırma faaliyeti yürütmeyen UAM'lar ise kapatılmış ve idari ofislere dönüştürülmüştür.

Araştırma üniversitesi olma stratejimiz ve yeni eğitim modelimiz doğrultusunda daha önce iki ayrı enstitü ile çalışan lisansüstü sistemimiz yeniden yapılandırılarak **Lisansüstü Eğitim Enstitüsü** çatısı altında birleştirilmiş, yeni yüksek lisans ve doktora programları için çalışmalar başlatılmıştır. Lisansüstü programlarımızın üniversitemizin araştırma hedeflerine azami katkıyı sunacak noktaya ulaşması; lisans düzeyindeki bütün programlarımızın ise, yeni açılacak programlardan başlayarak, alana özgü laboratuvar ve uygulama alanları ile eğitim vermesi, araştırma odaklı ve proje tabanlı olması hedefimizdir.