



İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
STRATEJİ VE KAYNAK GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI
KALİTE VE KURUMSAL GELİŞİM



İbn Haldun Üniversitesi

2026-2029 STRATEJİK PLANI VİZYON VE STRATEJİ ÇALIŞTAYI

Sonuç Raporu

2025

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ VE AMAÇ.....	6
2. YÖNTEM VE UYGULAMA	8
2.1 Vizyon Belirleme.....	10
2.2 Strateji ve Uygulamaları Belirleme (KISS Analizi).....	10
2.3 Risk, Paydaş ve Öncelikleri Belirleme	11
2.4 Masa Sunumları	11
3. BULGULAR	12
3.1 Eğitim-Öğretim.....	14
3.1.1 Vizyon Belirleme.....	15
3.1.2. Strateji ve Uygulamaları Belirleme	15
3.1.3 Risk, Paydaş ve Öncelik Belirleme	16
3.2 Araştırma, Yayın ve Proje	17
3.2.1. Vizyon Belirleme.....	18
3.2.2. Strateji ve Uygulamaları Belirleme	18
3.2.3. Risk, Paydaş ve Öncelik Belirleme	19
3.3 Toplumsal Katkı ve Sürdürülebilirlik	20
3.3.1. Vizyon Belirleme.....	21
3.3.2. Strateji ve Uygulamaları Belirleme.....	21
3.3.3. Risk, Paydaş ve Öncelik Belirleme	22
3.4 Kurumsal Kapasite.....	23
3.4.1. Vizyon Belirleme.....	24
3.4.2. Strateji ve Uygulamaları Belirleme.....	24
3.4.3. Risk, Paydaş ve Öncelik Belirleme	25
3.5 Uluslararasılaşma	26
3.5.1. Vizyon Belirleme.....	27
3.5.2. Strateji ve Uygulamaları Belirleme	27
3.5.3. Risk, Paydaş ve Öncelik Belirleme	28
4. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	30

1

GİRİŞ VE AMAÇ



İbn Haldun Üniversitesi'nin 2026–2029 Stratejik Planı hazırlıkları kapsamında, katılımcı, veriye dayalı ve bütüncül bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu çerçevede, hem idari hem de akademik personelin katılımıyla gerçekleştirilen Vizyon ve Strateji Çalıştayı, üniversitenin önümüzdeki döneme ilişkin yönelimlerini ortak akılla belirlemek amacıyla düzenlenmiştir.

Çalıştay, "İstişare ve Değerlendirme Kampı" programı kapsamında iki oturum halinde yapılmıştır: 6 Eylül 2025 tarihinde idari personel, 13 Eylül 2025 tarihinde ise akademik personel ile gerçekleştirilmiştir. Her iki çalışmada da katılım-

cılar, üniversitenin misyon, vizyon ve temel değerlerini dikkate alarak geleceğe yönelik stratejik yönelimleri tartışmış ve geliştirmiştir.

Bu raporun amacı; çalıştayın yöntemini, kapsamını ve çıktılarını bütüncül bir şekilde ortaya koymak, her tema özelinde geliştirilen vizyon, strateji ve uygulama önerilerini özetlemek, katılımcı görüşlerinden hareketle riskleri, paydaşları ve öncelikleri belirlemek ve bu bulguları 2026–2029 Stratejik Planı hazırlıkları çerçevesinde vizyon, misyon, stratejik amaç ve hedef ve performans göstergelerinin şekillendirilmesine katkı sağlayacak şekilde raporlaştırmaktır.

2

YÖNTEM VE UYGULAMA

Vizyon ve Strateji Çalıştayı, katılımcı planlama yaklaşımı esas alınarak tasarlanmıştır. Her biri üniversitenin temel fonksiyonlarını temsil eden beş ana tema belirlenmiştir

- Eğitim ve Öğretim,
- Araştırma, Yayın ve Proje,
- Toplumsal Katkı ve Sürdürülebilirlik,
- Uluslararasılaşma,
- Kurumsal Kapasite.

Her masa, ilgili tema özelinde mevcut durumu ve gelişim alanlarını tartışarak uygulanabilir politika önerileri geliştirmiştir.

Çalıştay öncesinde, tüm katılımcılardan hangi temada yer almak istediklerine dair tercihleri alınmıştır. Bu tercihler doğrultusunda, hem akademik hem de idari personelle gerçekleştirilen çalıştaylarda dengeli masa düzenleri oluşturulmuş ve her masada yaklaşık 10–11 katılımcı yer almıştır.

Vizyon ve Strateji Çalıştayı'nın Akademik Personel Oturumu (13 Eylül 2025) toplam 164 katılımcının yer aldığı toplam 16 masadan oluşmuştur.

- Eğitim ve Öğretim temasında 6 masa,
- Araştırma, Yayın ve Proje temasında 5 masa,
- Toplumsal Katkı ve Sürdürülebilirlik temasında 2 masa,
- Uluslararasılaşma temasında 2 masa,
- Kurumsal Kapasite temasında 1 masa ile çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Vizyon ve Strateji Çalıştayı'nın İdari Personel Oturumu (6 Eylül 2025) toplam 160 katılımcının yer aldığı toplam 15 masadan oluşmuştur:

- Eğitim ve Öğretim temasında 4 masa,
- Araştırma, Yayın ve Proje temasında 2 masa,
- Toplumsal Katkı ve Sürdürülebilirlik temasında 3 masa,
- Uluslararasılaşma temasında 2 masa,
- Kurumsal Kapasite temasında 4 masa ile çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Her iki çalıştaya toplam 324 personel katılmış olup katılım oranının, üniversite genelinde güçlü bir temsil sağladığı görülmektedir. Çalıştay sürecinde, katılımcıların veriye dayalı ve



somut temellere dayanarak fikir üretmesini desteklemek amacıyla her masanın çalışma klasörüne kaynak dokümanlar yerleştirilmiştir. Bu dokümanlar içerisinde kurumun güçlü ve gelişime açık yanlarının analizi, stratejik plan hazırlıkları kapsamında yürütülen iç ve dış paydaş görüş anketi sonuçları yer almıştır. Böylelikle, masalarda yapılan tartışmaların bireysel görüşlere ek olarak hem mevcut durum analizine hem de paydaş algısına dayandırılmasına olanak sağlanmıştır.

Masalarda yürütülen çalışmaların verimliliği çalıştay öncesinde belirlenen ve bilgilendirme yapılan moderatör ve raportörler aracılığıyla sağlanmıştır. Her masa için bir moderatör ve bir raportör görevlendirilmiş olup moderatörlerin masaya çalışma hedefleri doğrultusunda liderlik etmesi; raportörlerin ise, her masa için hazırlanmış olan ortak çalışma klasörlerindeki çalışma formlarını masada konuşulan hususlar doğrultusunda doldurması beklenmiştir.

Çalıştay aşağıdaki tabloda yer alan akış çerçevesinde yürütülmüş olup tabloda yer alan çalışma adımları sırasıyla açıklanmıştır.

Program Akışı	Süre
1. Çalışma ve Vizyon Belirleme	30 dk
2. Çalışma – Strateji ve Uygulamaları Belirleme (KISS Analizi)	60 dk
Ara	15 dk
3. Çalışma – Risk, Paydaş ve Öncelik Belirleme	45 dk
Masa Sunumları	90 dk

2.1 VİZYON BELİRLEME

Çalıştayın 30 dakika süren ilk çalışmasında, tüm masalar kendi teması bağlamında Üniversitenin gelecekte ulaşmak istediği konumu belirleyerek kurumun sahip olması gereken vizyonu tanımlamıştır.

2.2 STRATEJİ VE UYGULAMALARI BELİRLEME (KISS ANALİZİ)

Bu aşamada her masa, bir önceki çalışmada tanımladığı vizyonun başarılabilmesi için gerekli strateji ve uygulamaları listelemiştir. Masalarda 60 dakika süren çalışma süresince, strateji ve uygulamalar aşağıda yer alan dört ana başlık altında sistematize bir yaklaşımla belirlenmiştir.



- Sürdürülmesi gereken strateji ve uygulamalar (Keep)
- Geliştirilmesi gereken strateji ve uygulamalar (Improve)
- Başlatılması gereken strateji ve uygulamalar (Start)
- Durdurulması gereken strateji ve uygulamalar (Stop)

2.3 RİSK, PAYDAŞ VE ÖNCELİKLERİ BELİRLEME

Çalıştayın son çalışmasında masalardan 45 dakikalık süre içerisinde, bir önceki adımda belirledikleri strateji ve uygulamaları gözden geçirerek rafine etmeleri istenmiştir. Sadeleştirilmiş ve nihai hale getirilmiş strateji ve uygulama listesi üzerinde her bir madde için tek tek çalışılarak ilgili strateji ve uygulamanın gerçekleştirilmesi durumunda;

- Potansiyel risk ve engellerin neler olduğu,
- Hangi paydaşlarla birlikte çalışılması gerektiği tespit edilmiştir.

Ardından tüm bu tespitler ışığında, listelenen strateji ve uygulamalar için öncelik sırası oluşturulmuştur.

2.4 MASA SUNUMLARI

Çalıştayın üç ana çalışmasının tamamlanmasının ardından, her masa, ortak klasörleri içerisinde yer alan sunum taslağı aracılığıyla bulgularının tamamını toparlamıştır. Ardından masaların belirlediği sözcüler 5 dakikalık kısa sunumlarla çalışma sonuçlarını tüm katılımcılarla paylaşmıştır.



3

BULGULAR

Bu bölümde, çalıştayda gerçekleştirilen üç ana çalışmaya ilişkin bulgular her tema için ayrı başlıklar altında yer alacak şekilde sunulmuştur. Öncelikle masalarda üretilen vizyon cümlelerinin tematik özeti, ardından KISS (Keep, Impro-

ve, Start, Stop) Analizi sonucu önerilen strateji ve uygulamaların özeti ve masalarda önceliklendirilen strateji ve uygulamaların riskleri/engelleri ve muhtemel paydaşları bir arada sunulmuştur.



3.1

EĞİTİM-ÖĞRETİM

Eğitim ve Öğretim teması, akademik personelle gerçekleştirilen çalıştayda 6 masada ve idari personelle gerçekleştirilen çalıştayda 4 masada çalışılmıştır. Her iki çalıştaydan elde edilen çıktılar sistematik bir içerik analizi yaklaşımıyla değerlendirilmiş olup bulgular sırasıyla diğer sayfada sunulmaktadır.



3.1.1 Vizyon Belirleme

Tematik Vizyon Özeti: İbn Haldun Üniversitesi, yenilikçi ve çok dilli eğitim yaklaşımıyla entelektüel liderler yetiştirmeyi; değer temelli, teknoloji destekli ve öğrenci odaklı bir öğrenme ekosistemi kurmayı hedeflemektedir. Eğitim, yalnızca bilgi aktarımı değil, toplumsal sorumluluk ve kültürel bilinç kazandırma süreci olarak görülmektedir.

3.1.2. Strateji ve Uygulamaları Belirleme

KISS BİLEŞENİ	STRATEJİ VE UYGULAMALAR
KEEP (SÜRDÜRÜLMESİ GEREKEN)	- Çok dillilik (Türkçe–İngilizce–Arapça) - Değer temelli eğitim kültürü - Öğrenci merkezli öğrenme kültürü - Disiplinlerarası yaklaşım ve ortak ders yapısı - Yapay zekâ destekli öğretim uygulamaları - İlmî derinliği önceleyen akademik yaklaşım - Sosyal bilimlerde mukayeseli ve eleştirel düşünce odaklılık - Gelenekten beslenen eğitim anlayışı
IMPROVE (GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN)	- Öğrenme çıktıları odaklı kalite güvencesi sistemleri - Öğrenci merkezli öğretim modellerinin yaygınlaştırılması - Danışmanlık ve mentorluk sistemlerinin güçlendirilmesi - Ders içeriklerinin düzenli olarak güncellenmesi - Dijital pedagojik yeterliliklerin geliştirilmesi - Ders havuzu koordinasyonunun güçlendirilmesi - Öğrenme ortamlarının modernize edilmesi - Paydaş ilişkilerinin geliştirilmesi - Nitelikli öğretim üyesi sayısının artırılarak kadro planlamasının daha dengeli hale getirilmesi
START (BAŞLATILMASI GEREKEN)	- Yapay zekâ tabanlı kişiselleştirilmiş öğrenme platformları - Mikro-sertifika ve yaşam boyu öğrenme modülleri - Dijital öğrenme laboratuvarları ve stüdyo ortamlar - Öğretim elemanları için AI pedagojisi eğitim programı - Öğretim kalitesini artıracak “iyi uygulamalar paylaşım platformu” - Ders-Program tasarımında uluslararası çerçevelerin yaygınlaştırılması - Öğrenci ve mezun koçluk sisteminin başlatılması
STOP (DURDURULMASI GEREKEN)	- Etkileşimsiz, pasif öğrenme yöntemleri - Öğrenci geri bildirimlerini dışlayan (esnek olmayan) ders tasarımları - Ders yoğunluğu/ders yükü dengesini gözetmeyen programlar - Aynı içerikte yinelenen derslerin çoğaltılması - Teknolojik altyapıyı kullanmayan geleneksel alışkanlıklarla yürütülen dersler - Kısa vadeli, vizyona hizmet etmeyen etkinlik ve projeler



3.1.3 Risk, Paydaş ve Öncelik Belirleme

ÖNCELİKLENDİRİLEN STRATEJİ VE UYGULAMALAR	RİSKLER/ENGELLER	PAYDAŞLAR
Akademik kadronun güçlendirilmesi ve çeşitliliğinin artırılması	- Finansal kaynak yetersizliği - Nitelikli akademisyenin elde tutulmaması	Rektörlük, Fakülteler, Mütevelli Heyeti, Akademisyenler
Öğrenci-öğrenci ve öğrenci-öğretim üyesi etkileşiminin artırılması	- Öğretim üyesi iş yükü, zaman yönetimi güçlüğü - Altyapı desteği eksikliği	Akademik birimler, Öğrenciler, Akademisyenler
Çokdilli eğitim modeli	- Öğrenci adaptasyonu	Öğrenciler, Akademisyenler
Yapay Zeka Danışma Kurulu kurularak, yapay zeka etiği ve uygulamaları konusunda stratejiler geliştirilmesi	- Bölümler arası koordinasyon ve ortak karar alma zorlukları - Kurul toplantılarının düzenli ve verimli bir şekilde yapılamaması	Öğrenciler, Akademisyenler
Eğitim süreçlerinde paydaş odaklı tasarımın yaygınlaştırılması	- Çeşitli paydaş beklentilerinin yönetilememesi - İletişim kopuklukları	Öğrenciler, Akademisyenler, İdari Birimler
Üniversitenin ruhuna uygun, gelenekten beslenen eğitim yaklaşımı	- Akademik kadro çeşitliliği	Öğrenci ve Akademisyen
Kalite güvencesi ve akreditasyon süreçlerinin iyileştirilmesi	- Zaman ve veri yönetimi yükü - Uzun onay süreçleri	Kalite ve Kurumsal Gelişim Müdürlüğü, Fakülteler, Akreditasyon Kuruluşları
Öğrenci odaklı eğitim yaklaşımı	- Zaman ve kaynak ihtiyacı - Ölçme değerlendirme zorlukları - Öğrenci sayısının artışıyla bireysel takip zorlanması	Akademisyenler, Öğrenciler, İdari personel, Rektörlük

3.2 ARAşTIRMA, YAYIN VE PROJE

Araştırma, Yayın ve Proje teması, akademik personelle gerçekleştirilen çalıştayda 5 masada ve idari personelle gerçekleştirilen çalıştayda 2 masada ele alınmıştır. Her iki çalıştaydan elde edilen çıktılar sistematik bir içerik analizi yaklaşımıyla değerlendirilmiş olup bulgular sırasıyla diğer sayfada sunulmaktadır.

3.2.1. Vizyon Belirleme

Tematik Vizyon Özeti: Üniversite, sosyal bilimler alanında disiplinlerarası ve yenilikçi bir araştırma üniversitesi olmayı; özgün bilgi üretimiyle küresel akademik alanda görünürlüğünü artırmayı hedeflemektedir.

3.2.2. Strateji ve Uygulamaları Belirleme

KISS BİLEŞENİ	STRATEJİ VE UYGULAMALAR
KEEP (SÜRDÜRÜLMESİ GEREKEN)	- Sosyal bilimler odaklı özgün araştırma yaklaşımı - Lisansüstü programların güçlü katkısı (Lisansüstü Programlara Öncelik: "Gelecek nesilleri güçlendirme" ve "araştırma merkezi olma" vizyonu) - Disiplinlerarası araştırma kültürü - Nitelikli akademik kadro politikası - Ulusal-uluslararası proje başvurularının desteklenmesi - Yayın etiğine verilen önem - Akademik teşvik ve performans sisteminin korunması - Toplum 5.0 destekli uygulamalar - Çok dilli yayın anlayışının korunması
IMPROVE (GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN)	- Araştırma, yayın ve proje süreçlerinin dijitalleşmesi - Araştırma fonlarına erişim kapasitesini geliştirmek - Fakülteler ve merkezler arasında eşgüdümün güçlendirilmesi - Yapay zeka araçlarından yararlanarak veri toplama ve analiz süreçlerinin etkin kullanımı - Yayın kalitesi odaklı teşvik sisteminin iyileştirilmesi - Araştırma altyapısının geliştirilmesi (Scopus, Web of Science vb. erişimin kapsamını genişletmek ve veri analizi, araştırma yazılımları kullanımını artıracak düzenli eğitimler ve atölyeler düzenlemek) - Lisansüstü öğrenciler için araştırma becerisi eğitimleri - Lisansüstü tezlerin, araştırma çıktısı olarak proje ve yayına dönüştürülmesi - Dış paydaşlarla iş birliği modellerinin geliştirilmesi - Bilgi Transferi Mekanizmaları: Üniversitede üretilen bilginin ve politika önerilerinin toplumla ve karar alıcılarla paylaşımını sağlayacak arayüz mekanizmalarını (örn. Teknoloji Transfer Ofisi, Toplumsal Etki Ofisi) daha proaktif ve etkin hale getirmek. - Akademik destek personeli modelinin geliştirilmesi - Araştırma fonlarının güçlendirilmesi - Çalışmaların uluslararası sıralama (ranking) sistemlerinde yer alabilmesi için gerekli süreç ve sistemlerin planlı ve düzenli şekilde yürütülmesi
START (BAŞLATILMASI GEREKEN)	- Dijital sosyal bilimler laboratuvarı kurulması - Tematik araştırma merkezleri (iklim, şehir, medya, AI & society vb.) - Üniversite çapında araştırma veri politikası oluşturulması - Genç araştırmacı burs ve asistanlık programları - Politika analizi, raporlama ve think-tank modeli - Etki analizi temelli proje değerlendirme modeli - Endüstri-üniversite araştırma projeleri ofisi - Araştırma merkezlerinin amacına hizmet edecek fonların (earmarked funding) tedarikinin sağlanması
STOP (DURDURULMASI GEREKEN)	- Sadece yayın sayısına odaklanan performans anlayışı - Bireysel ve koordinasyonsuz proje yürütme anlayışı - Çok düşük etki değeri olan yayınlara yönelim - Aynı konuda mükerrer araştırmalar - Fonlanan projelerde raporlama disiplininin zayıflığı - Araştırmayı eğitimden tamamen ayırıştırıcı yapı - Teşvik puanının bölünmesi uygulamasına son verilmesi - Bölümlerin ve araştırma merkezlerinin kendi içine kapalı çalıştığı "silo" yapısını teşvik eden idari ve fiziki engeller - Araştırma kapasitesi yüksek olan akademisyenlerin iş yükü



3.2.3. Risk, Paydaş ve Öncelik Belirleme

ÖNCELİKLENDİRİLEN STRATEJİ VE UYGULAMALAR	RİSKLER/ENGELLER	PAYDAŞLAR
Bölümlerin araştırma, yayın ve uluslararası iş birliği kapasitesinin güçlendirilmesi	- Uzun vadeli yatırım gerekliliği - Sürdürülebilirlik riski - Maliyet yüksekliği	Fakülteler, Rektörlük, Akademisyenler
Yapay zekâ ve yeni teknolojilerde araştırma ve eğitim desteklerinin artırılması	- Etik kullanım riskleri - Yanlış yönlendirme - Yeterli bilgi birikimi eksikliği	Bilişim Hizmetleri Daire Başkanlığı, Fakülteler, Öğrenciler
Akademik destek personeli modelinin geliştirilmesi	- Rekabetçi maaş verilememesi - İnsan kaynağı sürekliliği	İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı, Rektörlük, Akademisyenler
İnovatif ve çok disiplinli araştırmaların teşvik edilmesi	- Veri güvenliği endişeleri - Etik mevzuat riskleri - Kapasite eksikliği	Araştırma Merkezleri, Etik Kurul, Akademisyenler
Araştırma fonlarının (BAP, KAF vb.) güçlendirilmesi	- Fon kısıtları - Bütçe dalgalanmaları - Başvuru yoğunluğu	Strateji ve Kaynak Geliştirme Daire Başkanlığı, Mali İşler, Akademisyenler
Üniversitenin uluslararası sıralamalarda görünürlüğünün artırılması	- Performans datası eksikliği - Tanınırlık sorunu	Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı, Fakülteler
Çok dilli akademik üretimin ve yayıncılığın desteklenmesi	- Yayın maliyetleri - Kaliteli çeviri ihtiyacı	Akademisyenler, Yayınevi, Kütüphane
Lisansüstü tezlerin, araştırma çıktısı olarak proje ve yayına dönüştürülmesi	- Öğrenci - Akademisyen işbirliği zayıflığı	Öğrenciler, Akademisyenler, Yayınevi

3.3

TOPLUMSAL KATKI VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK



Toplumsal Katkı ve Sürdürülebilirlik teması, akademik personelle gerçekleştirilen çalıştayda 2 masada ve idari personelle gerçekleştirilen çalıştayda 3 masada çalışılmıştır. Her iki çalıştaydan elde edilen çıktılar sistematik bir içerik analizi yaklaşımıyla değerlendirilmiş olup bulgular sırasıyla diğer sayfada sunulmaktadır.

3.3.1. Vizyon Belirleme

Tematik Vizyon Özeti: Üniversite, yerel ihtiyaçlardan küresel meselelere uzanan bir vizyonla, etik, adalet ve kamu yararı temelli bilgi üretimi ve toplumsal dönüşüm hedeflemektedir. Sürdürülebilirlik, toplumsal katkı faaliyetlerinin merkezindedir.

3.3.2. Strateji ve Uygulamaları Belirleme

KISS BİLEŞENİ	STRATEJİ VE UYGULAMALAR
KEEP (SÜRDÜRÜLMESİ GEREKEN)	- İPAM, CİLT, IHU Publications gibi merkezlerin güçlü katkısı - İbn Haldun Akademi, Tercihfest, Yaz Okulları gibi uygulamalar - Çevre dostu kampüs uygulamaları - Etik, adalet ve kamu yararı temelli yaklaşım - Akademik birimlerin topluma açık etkinlikleri - Toplumsal hizmet odaklı proje kültürü - Kurumsal sosyal sorumluluk vizyonu - Paydaşlarla düzenli iş birliği - Toplumsal farkındalık programları
IMPROVE (GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN)	- Toplumsal katkı faaliyetlerinin ölçülmesi - Paydaş veri tabanının güncellenmesi ve kategorize edilmesi - Dezavantajlı gruplara yönelik erişilebilirlik politikaları - Toplumsal katkı faaliyetlerinin birim bazlı değil kurumsal vizyonla yürütülmesi - Sürdürülebilir kampüs politikalarının görünür kılınması - Çevresel duyarlılık eğitimlerinin yaygınlaştırılması - Yeşil kampüs uygulaması
START (BAŞLATILMASI GEREKEN)	- Toplumsal Etki ve Sürdürülebilirlik Ofisi kurulması - Gönüllülük platformu ve sosyal girişimcilik programı - Sürdürülebilir kampüs çalışmaları (enerji, su, atık yönetimi) - Yerel yönetimlerle ortak proje modülleri - Toplumla etkileşim modülleri (ders dışı öğrenme) - Sosyal etki ölçüm araçlarının geliştirilmesi - Yaşam boyu öğrenme merkezinin güçlendirilmesi - Çevre Kulübü açılması
STOP (DURDURULMASI GEREKEN)	- Yayın sayısını başarı göstergesi olarak değerlendirme - Kaynağı belirsiz kısa vadeli projelere odaklanma - Kağıt tabanlı, bürokratik ve zaman alıcı süreçler: Dijitalleştirilebilecek veya sadeleştirilebilecek geleneksel yöntemler - Kağıt üzerinden yapılan süreçlerinin durdurularak dijital ortama aktarılması - Sürdürülebilirlikle bağdaşmayan, tek boyutlu ekonomik yaklaşımlar.



3.3.3. Risk, Paydaş ve Öncelik Belirleme

ÖNCELİKLENDİRİLEN STRATEJİ VE UYGULAMALAR	RİSKLER/ENGELLER	PAYDAŞLAR
Toplumsal katkı ve sürdürülebilirlik dersi açılması ve zorunlu STK stajı	- Yeterli sayıda akademisyen bulamamak - Uygun temada STK olmaması - Yetersiz öğrenci katılımı	Sivil Toplum Kuruluşları
Toplumsal faydayı artıran akademik ve uygulamalı projelerin teşvik edilmesi	- Uygulama maliyeti - Paydaş farklılıkları - Etki ölçümünde belirsizlik	Akademik birimler, Yerel yönetimler, Sivil Toplum Kuruluşları
Kamu kurumlarıyla ihtiyaç odaklı iş birliklerinin kurulması ve güçlendirilmesi	- Kurumlar arası uyumsuzluk - Mevzuat ve süreç gecikmeleri	Kamu kurumları, Belediyeler, Sivil Toplum Kuruluşları
Toplumsal etki odaklı araştırma ve yaygınlaştırma faaliyetlerinin artırılması	- Kaynak eksikliği - Sürdürülebilirlik sorunları	Fakülteler, Uygulama ve Araştırma Merkezleri
Üniversitenin sürdürülebilirlik yaklaşımının geliştirilmesi (çevresel, sosyal, kurumsal)	- İlgi/motivasyon eksikliği - Uzun vadeli planlama zorlukları	Öğrenciler, Akademik ve İdari Birimler
Yeşil kampüs uygulaması	- Kaynak eksikliği	Akademik ve İdari Birimler
İç ve dış kaynaklı projelerimizin takip edilebildiği bir sistem/portal kurmak	- Başlangıç maliyeti - Teknik altyapı yetersizliği - Veri güvenliği endişesi	Bilişim Hizmetleri Daire Başkanlığı, Proje Destek Ofisi ve Rektörlük

3.4

KURUMSAL KAPASİTE

Kurumsal Kapasite teması, akademik personelle gerçekleştirilen çalıştayda 1 masada ve idari personelle gerçekleştirilen çalıştayda 4 masada çalışılmıştır. Her iki çalıştaydan elde edilen çıktılar sistematik bir içerik analizi yaklaşımıyla değerlendirilmiş olup bulgular sırasıyla diğer sayfada sunulmaktadır.



3.4.1. Vizyon Belirleme

Tematik Vizyon Özeti: Üniversite, dijital dönüşüm, insan kaynağı gelişimi ve kurumsal mükemmellik ilkeleri doğrultusunda sürdürülebilir bir yönetim kültürü oluşturmayı hedeflemektedir.

3.4.2. Strateji ve Uygulamaları Belirleme

KISS BİLEŞENİ	STRATEJİ VE UYGULAMALAR
KEEP (SÜRDÜRÜLMESİ GEREKEN)	- TF–TA sistemleri ve akademik teşvik mekanizmaları - Katılımcı karar alma modelleri (istişare kampı vb.) - Dijital dönüşüm kültürü - Mevcut sosyal imkânlar ve destek mekanizmaları - Etik yönetim anlayışı - Kurumsal hafıza oluşturma çalışmaları - Gelir kaynakları artırılarak mali sürdürülebilirlik
IMPROVE (GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN)	- İnsan kaynağı planlaması ve kariyer modelleri - Akademik ve idari iş akışlarının entegre edilmesi - Performans değerlendirme süreçleri - Birim içi iş yükü dengesi ve iş analizi - Dijital okuryazarlık eğitimleri - Kariyer yönetiminde kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlik - Ücret ve Yan hak politikasının geliştirilmesi - Kurumsal kaynak planlaması
START (BAŞLATILMASI GEREKEN)	- Akademisyen yetiştirme ve liderlik programları - Süreçlerin standardizasyonu - Risk yönetimi - Zaman ve maliyet açısından en verimsiz adımların ortadan kaldırılması - Kurumdaki tüm sistemlerin entegre olması
STOP (DURDURULMASI GEREKEN)	- Akademik destek personeli uygulaması - Birimlerarası iş akış süreçlerinde bürokrasi - Kampüs içerisindeki sosyal tesislerin tekelleşmesi - Üniversitemizin stratejik önceliklerine odaklanarak, gereksiz harcamalar



3.4.3. Risk, Paydaş ve Öncelik Belirleme

ÖNCELİKLENDİRİLEN STRATEJİ VE UYGULAMALAR	RİSKLER/ENGELLER	PAYDAŞLAR
Akademisyen yetiştirme ve kurumsal insan kaynağı kapasitesinin güçlendirilmesi	- Nitelikli akademisyen/uzman kaybı - Finansal kaynak yetersizliği	Rektörlük, Fakülteler, İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı
Mali sürdürülebilirliğin güçlendirilmesi ve gelir çeşitliliği oluşturulması	- Hedef kitlenin sınırlılığı	Strateji ve Kaynak Geliştirme Daire Başkanlığı, Mali İşler Daire Başkanlığı, Mezunlar
Terfi ve kıdem kriterlerinin yazılı hale getirilmesi	- Değişen yönetim politikaları - Personel motivasyonu	Yönetim, Akademik ve İdari Personel, Öğrenciler
Fiziksel, dijital ve teknolojik altyapının güçlendirilmesi	- Bütçe yetersizliği - Teknik altyapının sürdürülebilirliği	Bilişim Hizmetleri Daire Başkanlığı, İdari İşler Daire Başkanlığı
Yerel ve küresel düzeyde rekabet edebilecek ücret politikalarının geliştirilmesi	- Maliyet	Yönetim ve Akademik ve İdari Personel
ERP sistemi	- Kurum kültürü ve iş süreçlerine entegrasyon	Bilişim Hizmetleri Daire Başkanlığı
MetropolCard ve bayram ikramiyesi uygulamalarının artırılması	- Maliyet	Yönetim

3.5

ULUSLARARASILAŞMA

Uluslararasıılaőma teması, akademik ve idari personelle gerçekleştirilen çalıőtayların her iki-sinde de 2 masada ele alınmıştır. Her iki alıőtay-dan elde edilen çıktılar sistematik bir içerik ana-lizi yaklaőtımıyla deęerlendirilmiőt olup bulgular sırasıyla diğer sayfada sunulmaktadır.

3.5.1. Vizyon Belirleme

Tematik Vizyon Özeti: İbn Haldun Üniversitesi, çok dillilik ve kültürlerarası etkileşim temelli bir “İbn Haldun Ekolü” inşa ederek sosyal bilimlerde uluslararası alanda tanınan bir mükemmeliyet merkezi olmayı hedeflemektedir.

3.5.2. Strateji ve Uygulamaları Belirleme

KISS BİLEŞENİ	STRATEJİ VE UYGULAMALAR
KEEP (SÜRDÜRÜLMESİ GEREKEN)	- Çokdillilik politikası - Kültürlerarası eğitim yaklaşımı - Uluslararası öğrenci–akademisyen dengesi - İbn Haldun ekolü ve medeniyet temelli eğitim yaklaşımı - Uluslararası görünürlük çalışmaları - Mevcut iş birlikleri ve hareketlilik programları - Akademik çeşitlilik - Uluslararası marka kimliği
IMPROVE (GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN)	- Dijital marka yönetimi ve uluslararası iletişim dili - Uluslararası vakıf/kurumlarla iş birliği protokolleri - Gelen öğrenci entegrasyon sistemleri - Uluslararası öğrenci destek mekanizmaları - Uluslararası akreditasyon stratejilerinin iyileştirilmesi - Mezun ilişkilerinin küresel ölçekte güçlendirilmesi - Uluslararası akademik yayın ve ortak projeler
START (BAŞLATILMASI GEREKEN)	- Global Partnerships Office (küresel iş birlikleri ofisi) - Uluslararası Yaz Okulu - Uluslararası Mezun Ağı Platformu - Uluslararasılaşma odağında strateji belgelerinin hazırlanması - Dijital global kampanya stratejisi - Uluslararası ortak diploma programı - Kültürel diplomasi faaliyetleri (seminer, panel, forum) - Çokdilli akademik içerik üretimi (dergi, podcast, video)
STOP (DURDURULMASI GEREKEN)	- Sadece uluslararası öğrenci çekimine odaklanma - Uluslararası nitelikli Lisans öğrencilerinin tam burslu alınamaması - Uluslararası öğrenciler ve akademisyenlere eşit imkânlar sunulmaması



3.5.3. Risk, Paydaş ve Öncelik Belirleme

ÖNCELİKLENDİRİLEN STRATEJİ VE UYGULAMALAR	RİSKLER/ENGELLER	PAYDAŞLAR
Uluslararası projeler, programlar ve ortak girişimlerin geliştirilmesi	- Yasal süreç zorlukları - Başvuru karmaşıklığı - Operasyonel yetersizlik	Proje Destek Ofisi, Akademisyenler, Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı
Öğrenci ve akademisyen hareketliliğinin artırılması (giden-gelen)	- Fon yetersizliği - Motivasyon eksikliği - Bürokratik engeller	Öğrenciler, Akademisyenler, Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı
Uluslararası araştırma ve yayın sayısının artırılması	- Akademisyenlerin iş yükü - Araştırma fonu eksikliği	Fakülteler, Enstitüler, Akademisyenler, Uygulama ve Araştırma Merkezleri
Uluslararası görünürlüğün ve sıralama performansının artırılması	- Veri altyapısı eksikliği - Tanınırlık zorlukları	Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı, Fakülteler, Kalite ve Kurumsal Gelişim Müdürlüğü
Uluslararası akreditasyonların artırılması (AQAS, AACSB, CEPH, EUA)	- Maliyet - Bürokrasi - Altyapı eksikleri	- Fakülteler - Enstitüler - Kalite ve Kurumsal Gelişim Müdürlüğü
Uluslararası Ofisin kapasitesinin artırılması	- Maliyet	- İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı
Uluslararası öğrenci burs imkânlarının artırılması	- Finansal sınırlılıklar	Mütevelli Heyeti



İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ



**İstisare ve
Değerlendirme
Kampı** 2025

Demokratik ve
Eğilimsel Akademi

İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ

4

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

İbn Haldun Üniversitesi'nin 2026–2029 Stratejik Planı hazırlıkları kapsamında yürütülen Vizyon ve Strateji Çalıştayı, üniversitenin kurumsal gelişim yaklaşımını güçlendiren, katılımcılığı esas alan ve veriye dayalı karar alma kültürünü kurumsallaştıran önemli bir süreç olmuştur. Hem idari hem de akademik personelin yoğun katılımıyla gerçekleştirilen çalıştay, farklı birimlerin perspektiflerini ortak bir stratejik zeminde buluşturmuş; üniversitenin geleceğine dair güçlü, bütünleşik ve uygulanabilir bir yol haritası oluşturulmasına zemin hazırlamıştır.

Çalıştayı en dikkat çekici yönlerinden biri, sürecin yalnızca fikir üretimine değil, aynı zamanda kurumsal veri ve analizlere dayanmasına imkân vermesidir. Masalara önceden bırakılan SWOT analizi, paydaş anketi bulguları ve diğer dokümanlar, katılımcıların önerilerini daha bilinçli ve kurumsal gerçeklikle uyumlu bir çerçevede geliştirmesini sağlamıştır. Bu araçlar sayesinde hem mevcut kapasitenin hem de gelişime açık alanların bilimsel bir temelde ele alındığı, kanıta dayalı bir tartışma zemininin olduğu görülmektedir.

Çalıştay çıktılarında, temalar arası bütünlük dikkat çekici niteliktedir. Eğitim ve öğretim, araştırma, yayın ve proje, uluslararasılaşma, toplumsal katkı ve kurumsal kapasite temalarının her birinde dijital dönüşüm, çok dillilik, insan kaynağının geliştirilmesi, toplumsal etki ve kurumsal sürdürülebilirlik ortak yönelimler ola-

rak öne çıkmıştır. Dijitalleşme ve yapay zekâ uygulamalarının üniversitenin tüm fonksiyonlarına entegre edilmesine yönelik beklentiler de çalıştay boyunca sıkça dile getirilmiştir; bu doğrultuda üniversitede yürütülen yapay zeka temelli çalışmaların artırılması kritik bir stratejik yönelim olarak belirlenmiştir.

Tüm bu bulgular bir arada değerlendirildiğinde çalıştayı, üniversitenin gelecek vizyonunu netleştiren ve stratejik planlama sürecine yüksek katma değer sağlayan bir çıktıya dönüştüğü görülmektedir. Çalıştay, yalnızca stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi için değil; aynı zamanda risklerin, paydaş ilişkilerinin, uygulama önceliklerinin ve performans göstergelerinin doğru biçimde yapılandırılması için de güçlü bir temel sunmaktadır.

Sonuç olarak, Vizyon ve Strateji Çalıştayı, İbn Haldun Üniversitesi'nin 2026–2029 dönemi için ihtiyaç duyduğu stratejik yönelimi belirleyen, kurumsal farkındalığı artıran ve tüm paydaşların sürece aktif biçimde dahil olmasını sağlayan kapsamlı bir çalışma olmuştur. Ayrıca bu çalıştay, üniversitenin stratejik plan hazırlık süreci için önceden oluşturulan yol haritasında öngörülen aşamalardan biri olarak planlandığı şekilde gerçekleştirilmiş; böylece sürecin takvim, yöntem ve içerik açısından belirlenen stratejik plan hazırlık çerçevesiyle uyumlu biçimde ilerlediği ortaya konulmuştur.



STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA AŞAMALARI	TAKVİM	GÖREV ALACAK VE/VEYA SORUMLU EKİPLER
1. Stratejik Plan Hazırlık Çalışmaları - Planlama Çalışmalarının Başlatıldığının Duyurulması - Planlama Sürecinin Organizasyonu	Temmuz 2025	Kalite Komisyonu
2. Paydaş Analizi ve Paydaşların Görüşlerinin Alınması	Temmuz-Ağustos 2025	Kalite Ekibi
3. Kurum İçi Analiz	Ağustos 2025	Kalite Ekibi
4. Kurum Dışı Analiz (PESTLE Analizi)	Ağustos 2025	Kalite Komisyonu Kalite Ekibi
5. Çalıştaylar Yoluyla Görüş ve Önerilerin Toplanması	Eylül 2025	Kalite Ekibi
6. SWOT Analizi - Zayıf ve Kuvvetli Yönlerin Belirlenmesi - Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi	Ekim 2025	Kalite Ekibi
7. Geleceğe Bakış: Misyon, Vizyon, Temel Değerler, Politikalar	Kasım-Aralık 2025	Mütevelli Heyeti Üniversite Üst Yönetimi Kalite Komisyonu Kalite Ekibi
8. Strateji Geliştirme ve Hedef Belirleme: Amaçlar, Hedefler, Performans Göstergeleri, Stratejiler, Hedef Riskleri, Maliyetler	Kasım-Aralık 2025	Mütevelli Heyeti Üniversite Üst Yönetimi Kalite Komisyonu Kalite Ekibi
9. Hedef ve Eylem Planları	Kasım-Aralık 2025	Tüm Birimler
10. Stratejik Planın Nihai Hale Getirilmesi	Aralık 2025- Ocak 2026	Mütevelli Heyeti Üniversite Üst Yönetimi Kalite Komisyonu Kalite Ekibi



İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
STRATEJİ VE KAYNAK GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI
KALİTE VE KURUMSAL GELİŞİM