

ARA DEĞERLENDİRME RAPORU

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

Değerlendirme Takımı

PROF. DR. ŞERİFE İPEK KARAASLAN (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. RAMAZAN ERTURGUT (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

ÖĞR. GÖR. ALİ HAYDAR DOĞU (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DR. ÖĞRETİM ÜYESİ HÜSNİYE FIRAT (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

GENEL SEKRETER DR. YUSUF GOCUK (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

GİZEM ŞAHİN (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

ÖZET

1. Özet

2020 yılında Kurumsal Akreditasyon Programına dahil olan Ankara Üniversitesi (AÜ)'nin *Liderlik, yönetim, kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı süreçlerinin* Kurumsal Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Ölçütleri ile Kurumsal Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Kılavuzunu esas alarak “planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma” döngüsü kapsamında değerlendirilmesini gerçekleştirmek üzere YÖKAK tarafından görevlendirilen Takımımız 2022, 2023 yılı KIDR üzerinden sonra da 2020 KAR raporundan değerlendirmelerini yapmış, takibinde 30 Haziran – 2 Temmuz 2024 tarihinde saha ziyaretini gerçekleştirmiştir. Takımımız saha ziyaretinde Sayın Rektörümüzün, Üst Yönetim ekibinin, Kalite Komisyonu Üyeleri ve Akreditasyon, Akademik Değerlendirme ve Kalite Koordinatörlüğü'nün ayrıntılı sunumlarını dinlemiş ve kendilerine sorularını yönelmiştir. Ayrıca, Ankara Üniversitesi'ni daha yakından tanıyabilmek üzere önceki yıllara ait KIDR'ler, KAR Raporu, YÖKAK Karar Mektubu, Kurumun Stratejik Planları, İdari Faaliyet Raporları, Performans Raporları, Bilgi Yönetim Sistemlerini de gözden geçirerek, bazı ek kanıtlar talep etmiştir.

Saha ziyaretinin planlama ve yürütülmesi aşamasında ve ziyaretler süresince yapılan toplantı ve incelemelerde değerlendirme takımımıza destek olan ve özenli yaklaşımlarıyla samimi paylaşımlarda bulunan, içten misafirperverlik gösteren başta değerli Rektörümüz Prof. Dr. Necdet Ünüvar, Rektör Yardımcıları Prof. Dr. Yasemin Kepenekçi, Prof. Dr. Orhan Çelik, Prof. Dr. Hasan Serdar Öztürk, Prof. Dr. Mustafa Fener, Prof. Dr. Halil Özdemir, Genel Sekreter Ömer Nadir Soylu, Akreditasyon, Akademik Değerlendirme ve Kalite Koordinatörü Doç. Dr. Suna Ertunç, Akreditasyon, Akademik Değerlendirme ve Kalite Koordinatörlüğü çalışanlarına, Kalite Komisyonu, Senato ve Yönetim Kurulu Üyelerine, akademik ve idari birim yöneticilerine, akademik ve idari personeline, öğrencilerine ve dış paydaşlarına Değerlendirme Takımı üyeleri olarak teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Değerlendirme takımı üyeleri saha ziyareti sırasında tüm toplantıları takım halinde yaparken yalnız fakültelerin idari yöneticileriyle üç grup halinde görüşmüştür. Birinci grup; Veteriner Fakültesi, Tıp Fakültesi, Dış Hekimliği Fakültesi, ikinci grup; Siyasal Bilgiler Fakültesi, Hukuk Fakültesi, Dil, Tarih ve Coğrafya Fakültesi, Konservatuar, üçüncü grup; Mühendislik Fakültesi, Fen Fakültesi ve Gama MYO ile planlı toplantılar yapmıştır. Ayrıca, odak grup toplantıları kapsamında Bilgi İşlem Dairesi Başkanı, Personel Daire Başkanı, Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanı, Öğrenci İşleri Daire Başkanı, Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı, Bilgi İşlem Daire Başkanı, Kariyer Merkezi yöneticisi, Kurumsal İletişim Koordinatörü ve ilgili birimlerin çalışanlarıyla görüşmeler yapılmıştır.

YÖKAK tarafından sunulan taslak ziyaret planında ikinci günde yer alan iki farklı odak grubu toplantısı Ankara Üniversitesi'nin araştırma ve eğitim fonksiyonlarının daha iyi anlaşılması için planlanmıştır. Bu bağlamda ilk toplantıda Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı, Araştırma Dekanı, Araştırma Projeleri Ofisi Koordinatörü, BAP koordinatörü, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı, Kurumsal Veri Yönetim Koordinatörü ve AB Eğitim Programları Koordinatörü ile ikinci odak grubu toplantısında da Öğrenci Dekanı, Uyum Programı Koordinatörü, Dijital Eğitim Koordinatörü, Hizmet içi Eğitim Koordinatörü, Uluslararası Merkez Yöneticisi, Engelsiz Ankara Üniversitesi Birimi Yöneticisi, Toplumsal Katkı Koordinatörü ve Bologna Süreci Koordinatörü ile görüşülmüştür.

Kurumdaki araştırma birimleri toplantısında Teknokent, Özel Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi, Çocuk Kültürü Araştırma ve Uygulama Merkezi, Medikal Tasarım Araştırma ve Uygulama Merkezi, Çocuk Bilim Merkezi Koordinatörlüğü, Astronomi ve Uzay Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi, Yer Bilimleri Uygulama ve Araştırma Merkezi (YEBİM), Asya Pasifik Araştırmaları Merkezi (APAM), Sporda Performans Analizi Uygulama ve Araştırma Merkezi (ASPAM), TÖMER, Latin Amerika Çalışmaları Araştırma ve Uygulama Merkezi (LAMER), Beyin

Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (BEYİN), Bağımlılıkla M¼cadele Uygulama ve Araştırma Merkezi (ABAMER), Yaşlılık alışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Nadir Hastalıklar Uygulama ve Araştırma Merkezi y¼neticileriyle g¼r¼ř¼lm¼řt¼r.

Ankara Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Ara Değerlendirme Raporu (KAR); niversitenin Kurum İç Değerlendirme Raporları, Kurumsal Geri Bildirim Raporu, İzleme Raporu, 2019-2023 ve 2024-2028 Stratejik Planları, Faaliyet Raporları, Ankara Üniversitesi G¼sterge Raporu, Kurumdan istenen ek bilgi ve belgeler ile Kurumun web sayfasındaki (resmi sosyal medya hesapları dahil) bilgi ve belgelerin incelenmesi ve analiz edilmesinin yanı sıra; 30 Haziran- 2 Temmuz 2024 tarihlerinde yerinde ziyaretler kapsamında; Rekt¼r, Rekt¼r Yardımcıları Akademik Değerlendirme ve Kalite Koordinat¼r¼, Kalite Komisyonu yeleri, Senato ve Y¼netim Kurulu yeleri, Fak¼lte, Meslek Y¼ksekokulu, araştırma birimlerinin y¼neticileri, eğitim birimlerinin y¼neticileri, İdari Birimlerin y¼neticileri, idari personel, kurumun dış paydaşları, çalışanları ve ¼đrencileriyle yapılan g¼r¼řmelerden edinilen geri bildirimlerin değerlendirilmesini yansıtılmaktadır.

Değerlendirme sonuçlarının ve hazırladığımız Kurumsal Akreditasyon Ara Değerlendirme Raporunun niversitenin stratejik vizyonuna ve s¼rekli gelişim faaliyetlerine katkı vermesini temenni ediyor, niversite y¼netimine, birim y¼neticilerine, akademik, idari personeline ve ¼đrencilerine çalışmalarında başarılar diliyoruz.

KURUM HAKKINDA BİLGİLER

1. Kurum Hakkında Bilgiler

Ankara Üniversitesi Cumhuriyet tarihini ve misyonunu milletiyle özdeşleştirmiş ve bütünleştirmiş temeli bizzat ulu önder Atatürk tarafından atılmış bir üniversitedir. Üniversite'nin kuruluşu, yeni hukuk düzenini gerçekleştirecek hukukçuları yetiştirmek için 1925'te kurulan Hukuk Mektebinin, Türk çiftçisine hizmet etmek üzere 1933'te öğretime başlayan Yüksek Ziraat Enstitüsünün, zengin Anadolu kültürünü araştırmak ve Türkiye'nin dünya ile dil ve kültür köprüsünü kurmak amacıyla 1935'te Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesinin, 1859'dan beri Mektebi Mülkiye adıyla üst düzey kamu yöneticileri yetiştiren ve 1936'da Ankara'ya taşınan Atatürk'ün özel emir ve ilgileri ile kurulan Siyasal Bilgiler Okulunun açılması ile başlamıştır. Bunlara hazırlıkları Atatürk tarafından başlatılan ancak kuruluşu II. Dünya Savaşı nedeniyle 1940'ların başına kalan Tıp ve Fen Fakültelerini de eklemek gerekir. 1946 yılında resmen kurulan Üniversitenin yıllar içinde görülen ihtiyaçlarla birlikte çeşitli fakülte yapılanmaları olmuştur. Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesinin 2020 yılında Üniversitenin 19. Fakültesi olarak aktif hale gelmiştir.

Üniversite faaliyetlerini çok yerleşkeli bir sistem içinde sürdürmektedir. Halen Ankara'da Tandoğan, Cebeci, Sıhhiye, Dikimevi, Dışkapı, Keçiören ve Gölbaşı-Virancık olmak üzere belli başlı yerleşkeleri bulunan Ankara Üniversitesinin, ayrıca Beypazarı, Kalecik, Nallıhan, Haymana, Elmadağ, Ayaş ve Kızılcahamam ilçelerinde de meslek yüksekokullarına ait yerleşkeleri bulunmaktadır. 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu dayanağında Ankara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi kuruluşunu da gerçekleştirilmiştir. İlk tematik teknokent olan Tarım, Gıda ve Hayvancılık Teknokenti 2016 yılında kurulmuştur. 2013 yılında Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi ve Üniversitenin bilimsel ve teknolojik kaynaklarının toplum yararına sunulması amacıyla Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) kurulmuştur.

Ankara Üniversitesi, 19 Fakülte, 14 Enstitü, 1 Yüksekokul, 14 Meslek Yüksekokulu ve 1 Devlet Konservatuarı, 44 Araştırma ve Uygulama Merkezi, Sürekli Eğitim Merkezi, ayrıca Rektörlüğe bağlı 1 Bölüm, Cebeci ve İbn-i Sina olmak üzere 2 Araştırma ve Uygulama Hastanesi, 1 Dış Hekimliği Uygulama Hastanesi ve 1 Veteriner Fakültesi Hayvan Hastanesi ile Ankara ili sınırları içerisinde 32, diğer illerde 5 olmak üzere toplam 37 yerleşkede eğitim - öğretim, araştırma - geliştirme, topluma hizmet ve uluslararasılaşma alanlarında öncü ve etkin çalışmalarını sürdürmektedir.

Ankara Üniversitesi, akademik özgürlüğe öncelik verme, etik değerlere bağlılık, liyakat, cumhuriyet değerlerine bağlılık, kültür öğelerine ve tarihine bağlılık, saydamlık, öğrenci merkezlilik, katılımcılık ve ülke sorunlarına/önceliklerine duyarlılığı temel değerleri olarak benimsemiştir. Bu değerler ışığında sahip olduğu misyon ve vizyon ile 2019-2023 dönemi Stratejik Planı'nda ve 2024 yılı itibarıyla yürürlüğe giren 2024 - 2028 dönemi Stratejik Planında belirtmiş olduğu hedefleri doğrultusunda çalışmalarına devam etmektedir.

A. LİDERLİK, YÖNETİŞİM VE KALİTE

1. Liderlik ve Kalite

Yönetişim modeli ve idari yapı

Kurumun yönetim ve idari yapısı 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilat Kanunu, 124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve ilgili ikincil mevzuat çerçevesinde oluşturulmuştur.

Kurum'da çok sesliliği ve paydaş katılımını destekleyen uygulamalar (Atölye Çalışmaları gibi) bulunmaktadır. Kurum ayrıca, aldığı geri bildirimler ve belirlediği yeni hedefler doğrultusunda yeni birimler de kurarak (Araştırma Dekanlığı, Öğrenci Dekanlığı, Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü, Uluslararası Merkez, Dijital Eğitim Koordinatörlüğü gibi) mevcut organizasyon yapısına dahil etmiştir.

Kurumda yürütülen iş paketlerinin yönetiminin planlanması amacıyla Şubat 2023 tarihinden beri kullanılmakta olan BRIDGE 360 yazılımı ile birim içi ve/veya birimler arası görev atamaları ve bu görevlerin izlenebilmesi sağlanabilmektedir. Kurumun yönetim ve organizasyonel yapılanmasına ilişkin uygulamalarını izlediği ve iyileştirdiği görülmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun yönetim ve organizasyonel yapılanmasına ilişkin uygulamaları izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Liderlik

Kurumun idari yapılanması; üniversite tüzel kişiliğinin temsilcisi Rektör, Rektör Yardımcıları, Yönetim Kurulu, Senato, Genel Sekreter, Fakülteler, Enstitüler, Yüksekokullar, Genel Sekretere bağlı Daire Başkanlıkları ve İç Denetim Birim Başkanlığından oluşmaktadır.

Rektör ve süreç liderlerinin Kurum'un gerek hedeflerine ulaşma ve kalite güvence sisteminin yaygınlaştırılması noktasındaki sahiplenme ve motivasyonlarının üst düzeyde olduğu saha ziyaretinde gözlenmiştir.

Saha ziyaretinde gerçekleştirilen odak toplantılarında akademik ve idari birimler ile yönetim arasında etkin bir iletişim ağı olduğu saptanmıştır.

Kurumda katılımcı liderlik örnekleri ve yönetim modelini temel alan bir liderlik yaklaşımı gözlemlenmiştir. Liderlik uygulamaları ve bu uygulamaların kalite güvencesi sistemi ve kültürünün gelişimine katkısı izlenmekte ve bağlı iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir.

Kadın Platformu Koordinatörlüğü'nün düzenlemiş olduğu toplantılar, rektörlük tarafından 2021 yılından bu yana düzenlenen 64 saatlik atölye çalışmaları gibi faaliyetler birimler ile yönetim arasındaki iletişim ağını güçlendiren Kurum'a özgü önemli uygulamalardır.

Olgunluk Düzeyi: Liderlik uygulamaları ve bu uygulamaların kalite güvencesi sistemi ve kültürünün gelişimine katkısı izlenmekte ve bağlı iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir.

Kurumsal dönüşüm kapasitesi

Kurum, 2017 yılında Araştırma Üniversitesi statüsü kazanmış olup süreç içerisinde bu statüsünü güçlendirme yönünde planlamalar yapmıştır. Kurum'un misyon ve vizyonunda araştırma

üniversitesi olma hedefini vurgulayarak 2024-2028 Stratejik Planına (SP) da ilgili alanlarda bu hedeflere yer verilmiştir. SP’de bu alanla ilgili amaç ve hedeflerini; “A.1 Ulusal ve uluslararası standartlarda nitelikli araştırmalar yapmak ve araştırma çıktılarının değere dönüştürülmesini sağlamak” başlığı altında “H1.1: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına katkı sağlayan katma değeri yüksek araştırma çıktılarının artırılması H1.2: Araştırmacı niteliğinin artırılması ve teşvik mekanizmalarının hayata geçirilmesi H1.3: Araştırma altyapısı ve destek hizmetlerinin geliştirilmesi ve etkin kullanımının sağlanması H1.4: Araştırma süreçlerinin izlenmesi ve iyileştirilmesinin sağlanması” olarak dört hedef belirlemiştir.

Kurum’un geleceği ve geleceğe uyumu için amaç, misyon ve hedefler doğrultusunda kurumu dönüştürmek, değişim planları ve yol haritaları oluşturmak amacıyla 2021 yılından bu yana düzenli olarak atölye çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalarda; Kurum’un geleceğini şekillendirecek hedefler konuşulmakta olup, katılım yapacak birim kapsamı genişletilerek tüm birimlerin katılımı sağlanmıştır. Birimlerin fiziki mekân (geliştirilen kullanım metre ile 15000m2 alan etkin kullanıma açılmıştır), donanım, akademik ve idari kadro ihtiyaçlarına yönelik taleplerinin de tartışıldığı atölye çalışmaları rapor olarak paydaşlar ile paylaşılmaktadır.

Kurum, kendisine benzerlik gösteren diğer üniversiteler ile de bazı parametreler (öğrenci sayısı, birim sayısı, araştırma görevlisi sayısı vb) çerçevesinde kıyaslamalar yaparak bir rapor olarak paydaşlarına sunmaktadır.

Amaç, misyon ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen değişim yönetimi uygulamaları izlenmekte ve önlemler alınmaktadır. Örneğin kurumda büyük bir ihtiyaç olan mekan kullanımı geliştirilen yazılım ile etkin kullanılabilir hale getirilmiştir. Ayrıca yapay zeka tabanlı çözüm merkezi üzerinden alınan geribildirimlerle özellikle öğrencilerin taleplerine en fazla bir hafta içinde çözüm oluşturulduğu gözlenmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Amaç, misyon ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen değişim yönetimi uygulamaları izlenmekte ve önlemler alınmaktadır.

İç kalite güvencesi mekanizmaları

Kurumda eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerin iç-dış kalite güvence ve akreditasyon süreçlerini yürütmek ve değerlendirmek amacı ile Kalite Komisyonu; Akreditasyon, Akademik Değerlendirme ve Kalite (ADEK) Koordinatörlüğü ve Kalite Alt Komisyonları oluşturulmuştur. Kalite Komisyonu organizasyonel yapısı oluşturulmuş, Üst Yönetim liderliğinde ve Kalite Koordinatörlüğünün uzmanlık desteğinde Kalite Güvencesi Yönergesine uygun olarak sürdürmektedir.

Kurum, kalite güvence sistemini desteklemek amacı ile kurumsal veri ve bilgi varlıklarını tanımlamak, toplamak, değerlendirmek ve sürdürülebilirliği sağlamak için Kurumsal Veri Yönetimi Koordinatörlüğü’nü kurmuştur.

Kurum kurmuş olduğu geri bildirim mekanizmaları (atölye çalışmaları, çözüm merkezi, anketler, Yönetim Gözden Geçirme (YGG) vb.) ile paydaş görüşlerini değerlendirmektedir.

Kurum genelinde farklı akademik ve idari birimler özelinde birbirinden bağımsız bir şekilde yürütülen ISO standartlarına (9001, 22001, 27001) uyum çalışmalarının hem farklı yönetim sistem standartlarına uyum hem de farklı birimler bazında uyumu sağlamak üzere entegre bir şekilde (uygun bir yazılım ile) yürütülmesinin emek ve kaynak tasarrufu sağlanması hususunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Olgunluk Düzeyi: İç kalite güvencesi sistemi kurumun geneline yayılmış, şeffaf ve bütüncül olarak yürütülmektedir.

Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik

Kurum seçmiş olduğu mekanizmalar (internet sayfası, sosyal medya, Aktüel Haber Dergisi UNİHABER, Ankara Üniversitesi radyosu, fakülte bültenleri vb) doğrultusunda kamuoyunu bilgilendirme süreçlerini işletmektedir.

Kurumun ve birimlerin internet sayfaları güncel ve erişilebilirdir. Saha ziyareti sırasında kullanıcı dostu yeni bir web sitesinin tamamlandığı ve hizmet vermeye başlayacağı üst yönetim tarafından ifade edilmiştir.

Kurum, kamuoyunu bilgilendirme kapsamında geleneksel ve yeni medyayı, ayrıca sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmaktadır. Ancak bilgilendirme ve hesap verebilirlik ile ilişkili olarak benimsenen ilke, kural, yöntemler ve bilgilendirme adımlarının ilan edildiğini gösteren kanıtlar (yönerge vb.) yeterli görülmemiştir.

Kurumun bölgesindeki dış paydaşları ile ilişkilerinin (yerel yönetimler, diğer üniversiteler, kamu kurumu kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, sanayi ve yerel halk) güçlü olduğu ve bu ilişkilerin karşılıklı olarak değerlendirildiği dış paydaşlar ile yapılan toplantıda ifade edildiği görülmüştür.

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

2. Misyon ve Stratejik Amaçlar

Misyon, vizyon ve politikalar

Kurumda misyon ve vizyon ifadesi tanımlanmıştır, kurum çalışanlarınca bilinir ve paylaşılmaktadır. Saha ziyareti sırasında politika metinlerinin birim binaları içerisinde asılarak paylaşıldığı gözlenmiştir. Kurumun misyonu yeni stratejik planında (2024-2028) “araştırma üniversitesi olma sorumluluğuyla , alanında yetkin bilim kadrolarının ürettiği özgün bilgi ve yetiştirdiği nitelikli insan gücüyle topluma katkıda bulunmaktır” şeklinde vizyonu ise “Nitelikli araştırmalar yapan, kalite kültürünü içselleştirmiş, bilgi ve yetkinliklerini insanlık ve ülke yararına kullanan ve evrensel düzeyde geleceğe yön veren yenilikçi araştırma üniversitesi olmaktır” şeklinde tarif edilmiştir.

Kurum’un kamuoyu ile paylaşılan bir kalite güvencesi yönergesi bulunmaktadır. Bunun yanı sıra kurum internet sitesinde ilan edilmiş bir Kalite Politikası da vardır. Ayrıca kalite politikası doğrultusunda belirlenmiş araştırma, uluslararasılaşma, eğitim ve öğretim ile toplumsal katkı politikaları da bulunmaktadır. Bu politikaların Akreditasyon, Akademik Değerlendirme ve Kalite Koordinatörlüğü internet sayfasında yer alan politikalar başlığı altında kamuoyuyla paylaşıldığı görülmektedir.

Kurumun genelinde misyon, vizyon ve politikalarla uyumlu uygulamalar bulunmaktadır. Kurum, İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesine katkı sağlayacak verinin temini noktasında Kurumsal Veri Yönetimi Koordinatörlüğü kurmuş olmasına karşın politikalar doğrultusundaki uygulamaların izleme ve iyileştirmesini gösteren yeterli kanıt sunulmamıştır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde misyon, vizyon ve politikalarla uyumlu uygulamalar bulunmaktadır.

Stratejik amaç ve hedefler

Kurumun stratejik plan kültürü ve geleneği vardır. Bu doğrultuda, kurum dördüncü stratejik planı olan 2024-2028 Stratejik Planını hazırlayarak kamuoyu ile paylaşmıştır. Yeni planda beş stratejik amaç yer almaktadır.

Her bir amaç altında yer alan hedeflere ait hedef kartları; sorumluları, bütçeleri, riskleri ve benzeri parametreleri ile birlikte oluşturulmuştur. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına katkı sağlayan katma değeri yüksek araştırma çıktılarının artırılması kurumun stratejik planındaki hedefleri arasında yer almaktadır.

Kurumun tüm birimleri tarafından benimsenmiş ve paydaşlarınca bilinen stratejik planı ve bu planıyla uyumlu uygulamaları vardır.

Mevcut stratejik plan hazırlanırken bir öncekinin ayrıntılı değerlendirilmesinin yapılmadığı ve hedeften sapma nedeni olarak Covid-19 salgını ile kaynak yetersizliğinin gösterildiği tespit edilmiştir. Kurumun 2023 Yılı İdare Faaliyet Raporu ile 2019-2023 Stratejik Plan Gerçekleşme Raporu incelendiğinde önceki plana (2023 yılı) ait hedef performans sonuçlarının hesaplandığı ancak ulaşılamayan hedefler için sapma nedenleri ile alınacak önlemlere yer verilmediği görülmüştür.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun bütünsel, tüm birimleri tarafından benimsenmiş ve paydaşlarınca bilinen stratejik planı ve bu planıyla uyumlu uygulamaları vardır.

Performans yönetimi

Kurum performans yönetimi temel olarak AVESİS, APSİS, VERİSİS, VARSİS gibi bazı yazılımlar ile sağlamaya çalışmakla birlikte performans yönetim mekanizmalarının bütünsel bir yaklaşımla ele alınması için başlatılan çalışmaların halen devam ettiği görülmektedir. Kurumda dijital dönüşüm doğrultusunda oluşturulan ve performans yönetimi ile iç kalite güvence sistemini birbirine bağlayan temel mekanizma olan Ankara Üniversitesi Kurumsal Veri Yönetimi Koordinatörlüğü, kurumun temel performans izleme ve değerlendirme sistemi olarak öne çıkmaktadır. Ancak ilgili koordinatörlük tarafından hazırlanan herhangi bir rapora rastlanmamıştır.

Kurum performansını izlemek üzere gerek stratejik plan gerekse anahtar performans göstergelerini (Alan ağırlıklı atıf etkisi, Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı, Kamu-üniversite-sanayi iş birliği ile hazırlanan tez/proje sayısı gibi) belirlemiştir.

Kurumun performans yönetimi için kendine özgü uygulamaları olan "Atölye Çalışmaları" ve "Etkileşimli Kahve Günleri" ve "İnterdisipliner Çalışmalar Tek Çatı Altında" gibi modelleri de kullanmaktadır. Kurumun geneline yayılmış performans yönetimi uygulamaları bulunmaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun geneline yayılmış performans yönetimi uygulamaları bulunmaktadır.

3. Yönetim Sistemleri

Bilgi yönetim sistemi

Kurumda; akademik, idari, yönetsel ve operasyonel süreçlerin etkin ve güvenli bir şekilde yürütülmesini sağlamak üzere verileri toplamak, analiz etmek, raporlamak ve elektronik ortamda arşivlemek üzere: BAPSIS, DAPSIS, AVESIS, APSIS, VARSIS, Öğrenci Bilgi Sistemi (OBS), KAMPUS Ankara Üniversitesi Öğrenme Yönetim Sistemi, Ankara Üniversitesi Akademik Arşiv Sistemi, Ankara Üniversitesi Açık Ders Malzemeleri Portalı ve Bologna Bilgi Sistemi gibi bilgi yönetim sistemleri kullanılmaktadır. Bu sistemlerden bir kısmı birbiri ile entegredir.

Üniversitede veri yönetimi çalışmaları kapsamında 2022 yılında "Kurumsal Veri Yönetimi

Koordinatörlüğü” kurulmuştur. Kurum, bilgi güvenliğini ve güvenilirliğini sağlamaya yönelik süreçler ve uygulamaları bakımından TS ISO/IEC 27001:2017 Sertifikasına sahiptir. Kişisel Verilerin İşlenmesine yönelik süreçler ve uygulamalar ise <https://kvkk.ankara.edu.tr/> web sayfasından paylaşılmaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Kurum genelinde temel süreçleri (eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı, kalite güvencesi) destekleyen entegre bilgi yönetim sistemi işletilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi

Kurumda eğitim ve liyakat öncelikli kriter olup, yetkinliklerin arttırılması temel hedeftir. Bu kapsamda Hizmet İçi Eğitim Programları Koordinatörlüğü işe yeni başlayan personelin oryantasyon eğitiminden emeklilik dönemine hazırlık eğitimine kadar geniş bir yelpazede eğitimler düzenlemektedir. Verilen bu eğitimlerden alınan geri bildirimler yıllık raporlar halinde paylaşılmaktadır.

Kurum, çalışan (akademik-idari) memnuniyet, şikayet ve önerilerini belirlemek ve izlemek amacıyla yöntem (Atölye Çalışması gibi) ve mekanizmalar (Anket ve odak toplantıları) uygulamakta ve sonuçlarını raporlamaktadır.

Kurum, insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olarak çalışan motivasyonunu sağlamak amacıyla “Ankara Üniversitesi Bilim, Sanat ve Teşvik Ödüllerini” 2013 yılından bu yana başarılı akademisyenlere vermektedir.

Kurumda Birim bazında akademik personelin performansları her takvim yılı sonunda AVESİS sistemi üzerinden her akademik personel için ResearcherID, ORCID, Yöksis Araştırmacı ID, gibi verilerinin sistemden(Scival) otomatik çekilmesi ile izlenmektedir. Akademik personelin gerçekleştirdiği faaliyetlerin puanlanmasında ağırlıkları Kurumun stratejik amaçları doğrultusunda belirlenen farklı performans göstergelerinin tanımlanmış olduğu görülmektedir. Akademik personelin görevde yükselme ve atamalarında kuruma özgü mekanizmaların tesis edildiği gözlenmiştir.

Kurumun genelinde insan kaynakları yönetimi doğrultusunda uygulamalar tanımlı süreçlere uygun bir biçimde yürütülmektedir. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin kurallar ve süreçleri içeren İnsan Kaynakları Politikasının hazırlanması ve ödül yönergesinin kapsamının idari personel ödüllerini de içine alacak şekilde genişletilmesi önerilmektedir.

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

Finansal yönetim

Ankara Üniversitesi, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre Merkezi Yönetim Kapsamında özel bütçeli bir kamu idaresi olup, mali kaynakların kullanımı anılan yasa hükümlerine ve süreçlerine uygun olarak yürütmektedir. Kurumun temel gelir ve gider kalemleri tanımlıdır. Yıl içerisinde gerçekleştirilen finansal işlemler, gelir ve giderlere her yıl yayımlanan idare faaliyet raporlarında detaylı olarak yer verilmektedir. Üniversite stratejik planında belirlenen her hedefe ulaşmak için gerekli olan bütçelere yer verilmiştir.

Kurum bütçesi, merkezi bütçe yanında; döner sermaye gelirleri, mal satış gelirleri, hizmet gelirler, taşınmaz kira gelirleri, diğer çeşitli teşebbüs ve mülkiyet gelirleri, proje yardımları, diğer faizler, özel bütçeli idarelere ait paylar, diğer idari para cezaları, alınan bağış ve yardımlar, diğer çeşitli gelirlerinden oluşmakta olup, Kurumun özel bütçe kaynakları; hazine yardımı, bağış ve yardımlar dahil olmak üzere öz gelirler ve net finansmandan oluşmaktadır.

Kurumda yapılan her türlü mali işlem; Bütçe Yönetim Enformasyon Sistem (E-bütçe), Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi (KBS), Muhasebe Yönetim Sistemi (MYS), KBS Kullanıcı Raporları (Bütçe, Personel ve Kesin Hesap), Kamu elektronik Bordro Sistemi (e-BORDRO), Hazine ve Maliye Bakanlığı Taşınır Kayıt ve Yönetim Sistemi (TKYS) ve Kamu İhale Kurumu Elektronik Kamu Alımları Platformu (EKAP) gibi otomasyon sistemleri üzerinden yürütülmektedir.

Kurumun genelinde finansal kaynakların yönetime ilişkin uygulamalar tanımlı süreçlere uygun biçimde yürütülmektedir.

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

Süreç yönetimi

Kurumun Eğitim Öğretim süreci, Araştırma süreci ve Toplumsal Hizmet sürecinin Rektör Yardımcılığı ve koordinatörlükler düzeyinde sahiplendirildiği ve kurumun genelince bu sahiplenmenin içselleştirildiği görülmüştür.

Kurum, stratejik yönetim kapsamında; eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, uygulama ve toplumsal hizmet, idari ve destek ve yönetsel ana süreçleri olarak beş ana süreç belirmiş olup bu süreçlerdeki faaliyetleri ilgili yönetmelik/yönerge ve benzeri dokümanlar ile gerçekleştirmektedir.

Süreçlere ait olan süreç kartlarını oluşturulma çalışmalarının devam ettiği 2023 yılı KİDR’de ifade edilmektedir. Özellikle eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme ve toplumsal hizmet alanlarında süreçler düzenlenmiştir.

Kurumda bazı birimlerin ISO kalite belgeleri mevcut olup bazı programlar ise akredite olmuştur. Kurum bu durumu süreç yönetiminin bir güvencesi olarak görmektedir.

Kurumun geneli tanımlı süreçler (yönerge ve diğer) ile yönetilmekle birlikte süreç yönetimi mekanizmalarının ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmesine yönelik özgün uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde tanımlı süreçler yönetilmektedir.

4. Paydaş Katılımı

İç ve dış paydaş katılımı

Kurum, faaliyet ve hizmetlerinden etkilenen ve alacağı kararlarla krumu etkileme gücü olan iç ve dış paydaş listesini katkıları, Kurumun paydaşlarının beklenti ve taleplerini karşılama konusuna verdiği önem, derecelendirme yöntemiyle önceliklendirilmiş ve 2024-2028 Stratejik Planında kamuoyu ile paylaşılmıştır.

Kurum, “Ankara Üniversitesi Danışma Kurulları Yönergesi” ile paydaş iş birliği tanımlamıştır ancak gerek ulusal gerekse uluslararası danışma kurulu ile yapılan bir toplantı ve bu toplantılardan alınan geri bildirimlere yönelik yeterli kanıtı ulaşılamamıştır. Birim danışma kurulu işlerliğinin daha çok akredite olan akademik birimlerde sağlanmakta olup kurum geneline yayılması önerilmektedir.

İç paydaşların karar alma süreçlerine katılmalarına yönelik ise; kurum ve birim düzeyinde gerçekleşen kurul ve komisyonlara katılım, odak grup görüşmeleri ve anketler aracılığıyla sağlanmaktadır. Ayrıca öğrencilerin süreçlere katılımını kolaylaştırıcı yapılar olarak Öğrenci Dekanlığı ve Öğrenci Konseyi çalışmalarını sürdürmektedir. Öğrencilerin kalite çalışmalarında yer

alma ve karar alma süreçlerine dâhil olmalarını sağlamaya yönelik olarak “Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Kalite Topluluğu” kurulmuştur.

Kurumda gerçekleştirilen atölye çalışmalarında ihtiyaçların yanı sıra kurumun geleceğini şekillendirecek hedefler tartışılmakta olup kurumsal yapı içerisinde yer alan paydaşların görüşleri alınmaktadır. Atölye çalışması sonuç raporunun kitapçık olarak hazırlandığı ve paydaşlara iletiildiği saha ziyaretinde tespit edilmiştir.

Tüm süreçlerdeki PUKÖ katmanlarına paydaş katılımını sağlamak üzere kurumun geneline yayılmış mekanizmalar bulunmaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Tüm süreçlerdeki PUKÖ katmanlarına paydaş katılımını sağlamak üzere Kurumun geneline yayılmış mekanizmalar bulunmaktadır.

Öğrenci geri bildirimleri

Kurumda öğrencilerin geri bildirimleri her eğitim-öğretim yılı boyunca Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı (SKS), ilgili fakülteler ve enstitüler tarafından web siteleri üzerinden çevrim içi anketler yapılarak alınmaktadır. Öte yandan öğrencilere almış oldukları derslerle ilgili Öğrenci Bilgi Sistemi'ne (OBS) tanımlı “Öğretimi Değerlendirme Anketleri” uygulamaktadır. Öğrencilerden alınan geri bildirimler yalnızca öğretim ile sınırlı kalmamakta, SKS tarafından açılan kursların öğrenciler tarafından değerlendirilmesi, öğrenci evleri memnuniyetinin ölçülmesi ve yemek hizmetlerinden memnuniyetin ölçülmesi gibi uygulamalarla da geribildirimler alınmaktadır. Saha ziyaretinde yapılan öğrenci görüşmesinde de öğrenciler bu tür anketleri doldurduklarını ifade etmişlerdir.

Kurumun öğrenci geri bildirimleri için kurduğu diğer bir mekanizma da Çözüm Merkezi'dir. Merkez, her konudaki ihtiyaçlarının öğrenilmesine ve çözüm üretilmesine yönelik yapay zeka tabanlı faaliyet göstermektedir.

Programların genelinde öğrenci geri bildirimleri (her yarıyıl ya da her akademik yılsonunda) alınmaktadır.

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

Mezun ilişkileri yönetimi

Kurum, 2015 yılından bu yana kendi yazılımı olan Mezun Bilgi Sistemi (MBS) üzerinden mezun ilişkilerini yönetmektedir. MBS'nin ihtiyaçlar yönünde geliştirilmesi; üye kayıtlarının takibi, akreditasyon, akademik değerlendirme ve kalite koordinatörlüğü ve akademik birimler tarafından talep edilen istatistik bilgilerin sağlanması, internet sayfasının yönetimi, mezunlar ile iletişim, sosyal aktivitelerin organizasyonu, mezun kart için sağlanabilecek kurum içi ve kurum dışı promosyonların organizasyonu 23 Ağustos 2021 tarihinden itibaren Kariyer Planlama ve İnsan Kaynakları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KARMER) tarafından yürütülmektedir.

MBS, mezun olan öğrencilerle iletişimde kalma, mezun kart başvuru yönetimi, özgeçmiş oluşturma (Eğitim bilgisi, iş deneyimleri, sertifika bilgileri, staj bilgileri, yabancı dil bilgileri), E-Devlet hizmetlerine kısa yol erişimi vb. hizmetler sunmaktadır.

Saha ziyareti odak toplantısında KARMER, mezunların büyük çoğunluğunun sisteme kaydını sağladıklarını, mezuniyet sonrası işgücü piyasasındaki konumlarını izlemek için de öncül çalışmalar yürütmekte olduklarını ifade etmiştir.

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (CBİKO) ve Yönetici Bilgi Sistemi (YÖBİS), Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) verileri ile oluşturulan mikro

veri setleri analiz edilerek, mezunların istihdam durumu izlenmiş ve 16.11.2022 itibarıyla Üniversite'ye ait analiz sonuçları raporlanmış ve birimlerin izlem ve değerlendirmesi için KARMER web sayfasında paylaşılmıştır.

21 Mart 2024 tarihi itibarıyla MBS'ye kayıtlı 31984 mezun bulunmaktadır. Kurum bu sayıyı iyileştirme çalışmaları kapsamında etkili bir mezun izleme sisteminin, henüz öğrenci fakülteyken başlayacağı fikrine istinaden 2024 Şubat ayında KARMER eli ile "Aday Mezunlar Araştırması" üniversite genelinde, üç ayrı odak grup yapılarak gerçekleştirilmiştir. "Mezun Kimlik Kartı" ile sağlanacak fırsatların tatmin edici hale getirilmesi ve "mobil" uygulamaya geçilmesi kararları alınmış olup bu kapsamdaki çalışmalar devam etmektedir.

Mezun izleme sistemi uygulamaları izlenmekte ve ihtiyaçlar doğrultusunda programlarda güncellemeler yapılmaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Mezun izleme sistemi uygulamaları izlenmekte ve ihtiyaçlar doğrultusunda programlarda güncellemeler yapılmaktadır.

5. Uluslararasılaşma

Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi

Kurumun uluslararasılaşma faaliyetleri 2020 yılı itibarıyla Rektör Yardımcılığına bağlı kurulmuş bulunan Uluslararası Merkez aracılığıyla yürütülmektedir. Merkez; ulusal ve uluslararası öğrenci ve personel değişim programları ile tam zamanlı uluslararası öğrenci işlemlerini yürütmekte olup uluslararası birimleri tek bir çatı altında birleştirmektedir. Uluslararası Merkez bünyesinde; AB Eğitim Programları Koordinatörlüğü (Erasmus+ Programları), Dış İlişkiler ve Uluslararasılaşma Koordinatörlüğü, Uluslararası Öğrenci Koordinatörlüğü, Mevlana Koordinatörlüğü ve Uluslararası Tanıtım ve Marka Koordinatörlüğü bulunmaktadır.

Kurum, uluslararasılaşma politikası belirlemiş ve web sitesi üzerinden paylaşmıştır. Kurumun bu politikaya uygun uygulamaları mevcuttur. Örneğin; büyükelçi ziyaretleri ve sonrasında bazı ülkeler ile ikili iş birliği protokolleri imzalanmıştır.

Kurumda Uluslararası Merkez bünyesindeki idari birimlere ek olarak uluslararası faaliyet yürüten yedi araştırma ve uygulama merkezi de (Afrika Çalışmaları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Asya-Pasifik Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi, Orta Doğu Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi gibi) bulunmaktadır. Bu UYGAR'lar uluslararasılaşma politikasına yönelik faaliyetler yürütmektedir.

Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetsel ve organizasyonel yapılanması izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetsel ve organizasyonel yapılanması izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Uluslararasılaşma kaynakları

Kurum, uluslararasılaşma sürecinde hedeflerine ulaşabilmek için fiziki, beşeri ve mali kaynaklar ayırmıştır. Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi için bağımsız bir merkez binası tahsis edilmiştir. Uluslararası Merkezde dört Koordinatör, dört Koordinatör Yardımcısı, 13 çalışan olmak üzere toplam 23 personel görevlidir.

Kuruma tahsis edilen Erasmus+ kapsamındaki proje bütçeleri izlenmektedir. 2019-2023 döneminde toplam 8.501.515 avro bütçe (Erasmus+ ile Değişim Programını İçeren Hibe Miktarı) kullanılmıştır.

Kurumda uluslararasılaşma kaynaklarının dağılımı izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda uluslararasılaşma kaynaklarının dağılımı izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Uluslararasılaşma performansı

Kurum, 2019-2023 stratejik planında uluslararasılaşmaya yönelik hedeflerinden biri "Uluslararasılaşma niteliğinin geliştirilmesi" olarak ifade edilmiştir. Bu hedef; tam zamanlı yabancı uyruklu öğretim elemanı sayısı, yabancı uyruklu öğrenci sayısı, İngilizce lisans ve lisansüstü program sayısı, uluslararası çift diploma program sayısı (lisans), uluslararası çift diploma program sayısı (yüksek lisans) gibi performans göstergeleri ile de izlenmiştir.

Kurumun 2023 Yılı İdare Faaliyet Raporu incelendiğinde adı geçen bu hedef performansının 2023 yılında % 62,81 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Kurumun geneline yayılmış uluslararasılaşma faaliyetleri bulunmaktadır. Ancak kurum her ne kadar faaliyetlere ilişkin performansları ölçmüş olsa da hedefe ilişkin sapmanın nedenlerini ve hedefe ilişkin alınacak önlemleri açıklamamıştır. Öte yandan hedefe ait her bir performans göstergesinin (ilgililik, etkililik, etkinlik, sürdürülebilirlik gibi) değerlendirilmesini yaparak PUKÖ çevrimini kapatması önerilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun geneline yayılmış uluslararasılaşma faaliyetleri bulunmaktadır.

B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

1. Program Tasarımı, Değerlendirmesi ve Güncellenmesi

Programların tasarımı ve onayı

Kurum 19 Fakülte, 14 Enstitü, 14 Meslek Yüksekokulu, 1 Konservatuvar, 1 Yüksekokul, 69 Önlisans, 154 Lisans, 355 Yüksek Lisans ve 236 Doktora programlarıyla eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütmektedir.

Kurumdaki program tasarımı ve eğitim amaçları; akademik birimlerin iç paydaşlarından (öğretim elemanları ve öğrenciler) ve dış paydaşlardan alınan geri bildirimler yoluyla belirlenmektedir. Programların amaçları, yeterlikleri ve derslere ilişkin kazanımları oluşturulmuş, Türkiye Yüksek Öğretim Yeterlilikler Çerçevesiyle (TYÇ) ile uyumu belirtilmiş ve kurumun resmî Bologna Bilgi Sistemi web sayfasında kamuoyuna ilan edilmiştir.

Kurumda programların onayı için tanımlı süreçler bulunmaktadır. Üniversite içinde tasarlanan programlar senatoya sunulmadan önce Eğitim Programları İnceleme Komisyonu'nda (EPİK) tartışılmakta, gerekli öneriler ve düzenlemeler yapılmakta, senatoya görüş olarak kararlar bildirilmektedir.

Kurumda, bazı birim ve programlarda eksiklikler olsa da derslerin öğrenme kazanımlarının (çıktılarını) büyük oranda tanımlanmış olduğu görülmektedir. Bununla beraber, programların öğrenme kazanımları adı altında bilgi, beceri ve yetkinlik kazanımları olarak da verildiği görülmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Programların tasarım ve onay süreçleri sistematik olarak izlenmekte ve ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

Programın ders dağılım dengesi

Kurumda programların ders dağılım dengesi Eğitim Programları Koordinatörlüğü ve Bologna Süreci Koordinatörlüğü eşgüdümünde Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığınca yürütülmektedir.

Kurumun diploma programlarıyla ilgili genel hükümleri, dönemlere ait ders listeleri, ders izlenceleri, eğitim öğretim şart ve imkânları ile öğretim elemanı listesinden oluşan öğretim planı tanımları bulunmaktadır.

Köklü geçmişi olan Kurumun birim ve programlarındaki öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına göre dağılımları ve sayıları yeterli olduğundan ders dağılımında öğretim elemanlarının uzmanlık alanları ve iş yüklerinin gözetilmesi ve ders dağılımlarının yürütülmesinde sorun yaşanmadığı anlaşılmaktadır.

Kurumun belirlediği öğrenme-öğretme süreçlerinin geliştirilmesi ilkeleri bağlamında lisans düzeyinde haftalık yüz yüze sınıfta ders saati, 51 dersleri hariç 25 saat ile sınırlandırılmış, müfredatın Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS) değerlerinin en az %70'i zorunlu ve %30'u seçmeli derslerden oluşmuştur.

Diğer taraftan, programların dönemlik seçmeli ders havuzunun bulunduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, bazı kurumlarla yaptığı protokoller çerçevesinde müfredatlarına sektör işbirliği ile yeni dersler eklediği görülmektedir.

2023 yılında planlanan ve geniş katılımı gerçekleştiren "Eğitim" konulu Düşünce Atölyesi ve "Fakültelerin Geleceği" konulu düşünce atölyesi çalışmalarında öğretim programları, "eğitim-öğretim" başlığı altında kapsamlı olarak tartışılmış ve 19 fakültenin anabilim/bölüm, fakülte ve

üniversite düzeyinde öncelikledikleri tematik alt ölçütlerin analitik raporlaması tamamlanmış ve üniversitenin programlarda geleceği planlamak adına yapılacaklar değerlendirilmiştir. Atölye çalışmalarının üniversitede ilgi ile karşılandığı üniversitenin çeşitli ve önemli konularının tartışılarak aksiyon planlarına dönüştüğü gözlemlenmiş ve iyi bir örnek olarak değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Programlarda ders dağılım dengesi izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu

Kurumda, program çıktıları, ders kazanımları ve aralarındaki ilişki matrisleri web sayfasında paylaşılmıştır.

Kurumun özellikle akreditasyonu olan lisans programlarındaki ders kazanımlarının program çıktıları ile uyumunu gösteren matrisler amaca uygun şekilde hazırlanmıştır. Henüz akredite olmamış bazı lisans programlarda da ilgili matrisler tanımlanmış olmakla birlikte takip metodolojisi hayata geçirilmemiştir. İlgili takiplerin bir yazılım (Bologna Süreci Koordinatörünün ifade ettiği planlamalar) ile üniversite genelinde kurumsal bir şekilde yönetilmesi tavsiye edilmektedir.

Ders öğrenme kazanımlarının gerçekleştiğinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesine ilişkin mekanizmalar akredite programlarda tanımlanmış olup etkin şekilde uygulanmaktadır. Bu yüzden de birimlerde akreditasyonu olan programların henüz akredite edilmemiş programlar için rol model teşkil etmesi ve bu kapsamda olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

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

Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı

Kurumun programlarındaki derslere ve AKTS iş yüklerine web sayfasından ulaşılabilir. Kurumda, öğrenci iş yüküne dayalı kredi hesaplarının yapılabilmesi için bir ölçme aracı olan "AKTS İş Yükü Belirleme Anketi" otomasyon sistemi uygulanma ihtiyacı bulunmaktadır.

Kurumda, staj ve mesleğe ait uygulamalı öğrenme fırsatları bulunmakta ve işyükü çerçevesinde değerlendirilmektedir. Kurumda, belirlenen AKTS kredilerinin öğrencilerin beklenen öğrenme çıktılarını başarabilmesi için gerekli olan iş yüküne göre düzenlendiği görülmektedir.

Kurumun programlarındaki laboratuvar, proje çalışmaları, saha uygulamaları, teknik geziler gibi faaliyetler web sayfasındaki Bologna Bilgi paketlerindeki AKTS iş yükü tablolarında yer almaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Dersler öğrenci iş yüküne uygun olarak tasarlanmış, ilan edilmiş ve uygulamaya konulmuştur.

Programların izlenmesi ve güncellenmesi

Kurumda programların genelinde izlenmesi ve güncellenmesinde paydaş geri bildirimleri dikkate alınmaktadır. Üniversitenin uluslararası danışma kurulu kurma çabası da takdirle karşılanmıştır. Ancak alınan geribildirimlerin değerlendirilmesi ve buna dayalı iyileştirmelere ilişkin raporlamaların tüm birimlere yayılması gerekmektedir.

Kurumun program akreditasyon süreçlerinin yürütülmesinin ivme kazanmasına ihtiyacı bulunmaktadır. Sağlık alanında öncü bir üniversite olan Ankara Üniversitesinin Sağlık Bilimleri Enstitüsünde Orpheus etiketi çalışmalarının önceliklendirilmesinin kuruma büyük değer katacağı kanaati oluşmuştur.

Kurumda akredite edilen programların gözden geçirilmesi ve güncellenmesi, iç ve dış paydaşlarla toplantı, kurul, görüşme ve anket yöntemleri kullanılarak yapıldığı gözlenmiştir. Kurum genelinde birimler dış paydaşlarla birlikte çalışmakta ve programlarını güncelleyerek iyileştirmeler yapmaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Programların genelinde program çıktılarının izlenmesine ve güncellenmesine ilişkin mekanizmalar işletilmektedir.

Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi

Kurum, eğitim ve öğretim süreçlerini bütüncül olarak yönetmek üzere organizasyonel yapılanmasını tanımlanmıştır. Organizasyonel yapılanması gereği süreç yönetimi ilgili koordinatörlükler (Bologna Süreci Koordinatörlüğü, Dijital Eğitim Koordinatörlüğü, Öğrenci Dekanlığı, Öğrenci İşleri ve Bilişim Koordinatörlüğü, Akreditasyon, Akademik Değerlendirme ve Kalite Koordinatörlüğü, Avrupa Birliği Eğitim Programları Koordinatörlüğü, Eğitim Programları Koordinatörlüğü) tarafından gerçekleştirilmektedir.

Eğitim ve öğretim programlarının tasarlanması, yürütülmesi, değerlendirilmesi ve güncellenmesi faaliyetlerine ilişkin kurum genelinde ilke ve esaslar ile takvim belirlidir. Programlarda öğrenme kazanımı, öğretim programı, eğitim hizmetinin verilme biçimi (örgün, uzaktan, karma, açıktan), öğretim yöntemi ve ölçme-değerlendirme uyumuna ilişkin süreçlerin koordinasyonu üst yönetim tarafından da takip edilmektedir. Öğrenci dekanlığının kurulmuş olmasının eğitim-öğretim süreçlerinin yönetimi için önemli bir adım olduğu değerlendirilmiştir.

Dijital Eğitim Koordinatörlüğü ve özellikle Hizmet İçi Eğitim Koordinatörlüğünün yaptığı eğitimler ve planlamalar diğer üniversitelere örnek olacak şekilde yürütülmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda eğitim ve öğretim yönetim sistemine ilişkin uygulamalar izlenmekte ve izlem sonuçlarına göre iyileştirme yapılmaktadır.

2. Programların Yürütülmesi (Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme)

Öğretim yöntem ve teknikleri

Kurumda öğrenci merkezli öğretim yöntem ve tekniklerine yer verilmekte ve bu yaklaşım ders bilgi paketlerindeki izlencelerde de görülmektedir. Öğrenci merkezli öğrenmeye ilişkin olarak; derslerin öğrenci iş yüküne bağlı kredi değerlerinin hesaplandığı, işyeri ortamlarında (yurt içi ve dışı) AKTS'ye göre staj ve uygulamaların iş yükleri belirlendiği, toplam iş yüküne staj uygulamalarının dahil edildiği, farklı programlardan ders alabilmesine imkan sağlandığı, proje ve laboratuvar pratiklerinin teşvik edildiği ve öğrencilerin derslerde aktif rol aldıkları görülmektedir. Ayrıca, bazı programlarda ters-yüz sınıf, sanal gerçeklik, simülasyon, laboratuvar, gezi ve sahaya inme gibi farklı öğrenme tekniklerinin bazı derslerde uygulandığı görülmektedir.

Kurumda özellikle atölye çalışmalarında bütüncül olarak öğrenci merkezli eğitim modelleri tartışılmış ve programlara uygulanması yönünde kararlar alınmıştır. Konusu "Fakültelerin Geleceği" ve "Eğitim" olan geniş katılımlı atölye çalışmalarıyla eğitim modelleri üzerinde geniş kapsamlı çalışmalar yapılarak sonuçları raporlanmıştır.

Kurumun Hizmet İçi Eğitim Koordinatörlüğü tarafından öğretim üyelerine içeriği belli, etkinliği ölçülen ve takip edilen öğrenci merkezli eğitim modeli ve aktif öğrenme konusunda "Eğiticinin Eğitimi" programının uygulandığı ve sertifikalarının verildiği görülmektedir. Ayrıca, kurum genelinde öğrencilerin çalışmalarını destekleyici nitelikte sertifikalı eğitimlerin verilmesi çeşitli platformlardan öğrencilerin dersler alıp bunları sertifikalandırabildikleri tespit edilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Öğrenci merkezli uygulamalar izlenmekte ve ilgili iç paydaşların katılımıyla

iyileştirilmektedir.

Ölçme ve değerlendirme

Ölçme ve değerlendirme süreçleri yönetmelik ve yönergeler çerçevesinde yürütülmektedir.

Kurum bünyesinde uygulanan ölçme ve değerlendirme yöntemleri birimlerin eğitim ve öğretim programının tüm bileşenleri ile uyum sağlayacak şekilde planlanmaktadır. Tanılayıcı, formatif ve summatif (amaca yönelik) ölçme değerlendirme metotlarına ilaveten ölçütlere göre oluşturulan bağıl ve mutlak değerlendirme türleri de kullanılmaktadır. Diğer taraftan, birimlerdeki tüm programlarda açılan derslere ilişkin ara sınav, mazeret sınavı, bitirme ve bütünleme sınavları yapılmaktadır. Ölçme ve değerlendirme çoklu sınav olanakları ve bazıları süreç odaklı proje gibi yöntemlerle sağlanmaktadır.

Kurumun dezavantajlı gruplara yönelik çalışmaların “Engelsiz Ankara Üniversitesi” birimi tarafından tespit edilen bireysel ihtiyaçlara (birime başvuran öğrenciler) özel ölçme ve değerlendirme yaklaşımları bulunduğu görülmüştür.

Kurumda, öğrenci başarısını ölçme ve değerlendirme yöntemi, hedeflenen ders öğrenme çıktılarına ulaşılacak biçimde tasarlanmaktadır. Başarının adil ve tutarlı bir şekilde ölçülmesi, değerlendirilmesi, devamı ve mezuniyet koşullarına ilişkin ilke ve kurallar tanımlanmış ve yönetmeliklerle güvence altına alınmıştır. Ayrıca, 2023 yılında yapılan Eğitim başlıklı Atölye çalışmasında bahsedilen “Akademik Riskli” öğrencilerin tespiti ve onların eğitim süreçlerine motive edilerek dahil edilmesi projesinin kararının alınması ve hayata geçirilmiş olmasının diğer üniversitelere örnek olacağı düşünülmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirme uygulamaları izlenmekte ve ilgili iç paydaşların katılımıyla iyileştirilmektedir.

Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi

Öğrencilerin kabulü ile ilgili tüm süreçlerin, ilke ve kuralların ilgili yönetmelikler çerçevesinde tanımlandığı ve uygulamaların söz konusu mevzuatlar doğrultusunda gerçekleştirildiği anlaşılmıştır.

Kurumda özellikle önceki öğrenmenin tanınması (yatay geçiş, dikey geçiş gibi uygulamalardan başka) ve kredilendirilmesine ilişkin uygulamalar ve serbest öğrenme yoluyla edinilen bilgi ve becerilerin tanınması ve kredilendirilmesi hususunda yaygın uygulamaların bulunmadığı anlaşılmıştır. Ancak tamamlanmış olan Mikro Krediler Yönergesinin hayata geçirilmesi üniversitenin öğrencilerin farklı öğrenme ortamlarında elde edeceği bilgi ve becerileri kredilendirmesi noktasında önemli bir gelişme olarak tespit edilmiştir.

Coursera ve Edx benzeri uluslararası çevrim içi eğitim platformlarından başarılan iki sertifika, öğrenci tarafından istenmesi durumunda fakülte-yüksekokul-meslek yüksekokulu yönetim kurulu kararıyla öğrenci transkriptlerine işlenmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin planlar dahilinde uygulamalar bulunmaktadır.

Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma

Kurumda, yeterliliklerin sertifikalandırılması, mezuniyet koşulları ve diplomaya ilişkin tanımlı süreçler ilgili yönetmelik ve yönergelerle güvence altına alınmış ve kamuoyu ile paylaşılmıştır. Erasmus kapsamında yurtdışındaki Üniversitelere giden öğrenciler gittikleri üniversitelerde almış oldukları derslerin iş yükleri (AKTS) gitmeden önce belirlenmektedir ve döndüklerinde

mezuniyetleri için programın toplam iş yüküne (uygun olanlar) dâhil edilmektedir.

Kurumda, diploma almaya hak kazanan öğrencilere, diplomayla birlikte ilgili birimlerce hazırlanıp Öğrenci İşleri Daire Başkanlığınca onaylanan standart formatta diploma eki belgesi verildiği görülmüş olup bu belgede, öğrencinin öğrenimi süresince almış olduğu bütün derslerin adları, içerikleri ve AKTS kredileri ile standart diploma eki bilgilerinin yer aldığı görülmüştür. Ayrıca, Kurum genel not ortalaması ile ilgili koşulları sağlayan öğrencilere onur ve yüksek onur belgelerini, diplomaları ile birlikte vermektedir.

Kurumda diplomaların QR kod ile taranarak gerçekliğinin gösterilmesi çalışması yapılmaktadır. Bu ihtiyacın belirlenerek hayata geçirilmiş olması önemli bir izleme ve iyileşme çalışması olarak değerlendirilmiştir. Diploma ve transkriptlerin e-devlet entegrasyonunun üniversitelere YÖK tarafından getirilen zorunluluktan önce de yapılabildiği tespit edilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Uygulamalar izlenmekte ve tanımlı süreçler iyileştirilmektedir.

3. Öğrenme Kaynakları ve Akademik Destek Hizmetleri

Öğrenme ortam ve kaynakları

Tarihi geçmişin getirdiği saygın ve köklü bir üniversite olmak Üniversitenin güçlü bir yanıdır. Ancak buna bağlı olarak tarihi değeri olan alt yapı olanaklarının günün koşullarına uygun ve değişen ihtiyaçlara cevap verebilir nitelikte yenilemenin zorluklarına rağmen özellikle son yıllarda pek çok çalışma yürütülmüş ve farklı projeler için de planlama çalışmaları başlatılmıştır.

Kullanımmetre uygulaması ile etkin kullanılmayan alanlar tespit edilerek fakülte/programların ihtiyacına göre düzenlenerek hizmete sunulmuştur.

Ülkemizin önemli bir değeri olan TARLA, tespit edilen ihtiyaçlarla birlikte yeniden yapılan düzenlemelerle araştırma kapasitesini genişletmiştir.

Kurumda yer alan birimler eğitim-öğretim standartlarını karşılayacak ergonomi ve donanımlara sahiptir. Kurumun bünyesinde çok sayıda laboratuvar olduğu ve bu laboratuvarların hem akademisyen ve hem de öğrencilere araştırma yapma olanağı sağladığı gözlemlenmiştir.

Açık Ders Malzemeleri Sistemi ile 2019'dan beri öğrencilere ders kaynakları sunulmuş, öğretim üyelerine ders içeriklerini karşılaştırma ve geliştirme imkanı sağlanmış ve toplumsal katkı için herkesin yararlanabileceği önemli bir kaynak oluşturulmuştur. Sadece kurumdaki öğrencilerin değil ilgili herkesin kullanımındaki “Açık Ders Malzemeleri Sistemi” ülkemiz açısından büyük önem arz etmektedir. Ayrıca farklı yerleşkelerde bulunan 36 kütüphanedeki kitaplar ve çeşitli veri tabanı üyelikleri ilgili paydaşların kullanımına sunularak bu olanakların etkililiğini izlemek üzere çeşitli anket çalışmalarının yürütüldüğü görülmüştür.

Olgunluk Düzeyi: Öğrenme kaynaklarının geliştirilmesine ve kullanımına yönelik izleme ve iyileştirilme yapılmaktadır.

Akademik destek hizmetleri

Kurumda yeni kayıt olan öğrencilerin üniversiteye ve bölümlerine kolay uyum sağlamaları, kişisel, sosyal ve akademik gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla UYUM Programı (Uyum Programı Koordinatörlüğü tarafından) düzenlenmektedir. 2011'den beri uygulanan program, öğrenme becerileri, iletişim, haklar ve sorumluluklar, medya okuryazarlığı gibi konuları kapsayan çeşitli eğitim etkinliklerini içermekte olup uyum programına ilişkin bilgiler web sayfası aracılığı ile tüm paydaşlara duyurulmuştur.

Kurumda öğrencilerin çeşitli alanlarda karşılaşabilecekleri durumlarla ilgili etkin iletişimi sağlamak ve akademik destek hizmetlerini güçlendirmek amacıyla 2023 yılında Öğrenci Dekanlığı kurulmuş ve çalışma yönergesi oluşturulmuştur. Ayrıca tüm fakültelerde, öğrencinin akademik gelişimini takip eden, yön gösteren, akademik sorunlarına ve kariyer planlamalarına destek olan bir danışman öğretim üyesinin görevlendirilmesi gerekliliğini ifade eden Akademik Danışmanlık Yönergesi de senatoda kabul edilerek yayımlanmıştır. Ancak oldukça büyük bir öğrenci kitlesinin il geneline yayılan farklı yerleşkelerde eğitim görüyor olması bazı merkezi güzel uygulamaların sınırlı bir şekilde yayılımına neden olmaktadır. Örneğin, Öğrenci Dekanlığının kurulması, yapay zekâ destekli Çözüm Merkezi ile Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik (PDR) Merkezinin hayata geçirilmesi, Kariyer Planlama ve İnsan Kaynakları Uygulama ve Araştırma Merkezinin (KARMER) çok çeşitli çalışmaları yürütülmekle beraber, henüz bu çalışmaların hedef kitledeki öğrencilere yaygın bir şekilde dokunması, katkı sağlaması açısından yeterli olgunluk düzeyine ulaşamadığı gözlemlenmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda öğrencilerin akademik gelişimi ve kariyer planlamasına ilişkin uygulamalar izlenmekte ve öğrencilerin katılımıyla iyileştirilmektedir.

Tesis ve altyapılar

Kurumun il geneline yayılan çok çeşitli yerleşke, tesis ve altyapılar (yemekhane, yurt, teknoloji donanımlı çalışma alanları; sağlık, ulaşım, bilişim hizmetleri, uzaktan eğitim altyapısı) mevcut olup öğrencilerin ve ilgili paydaşların hizmetine sunulmaktadır. Tesis ve altyapıların verimli bir şekilde kullanımı ve öğrenci memnuniyetini sağlamak amacıyla üst yönetimin liderliğinde pek çok iyileştirme çalışmaları yürütülmektedir. İlgili iyileştirmeler kapsamında yaklaşık 15000m2 atıl alanın etkin kullanıma dönüştüğüne ait kanıtlara ulaşılmıştır.

Olgunluk Düzeyi: Tesis ve altyapının kullanımı izlenmekte ve ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirilmektedir.

Dezavantajlı gruplar

Kurumda engelli öğrencilerin eğitim süreçlerine tam katılabilmesi için Engelsiz Ankara Üniversitesi Koordinatörlüğü çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Bu kapsamda, öğrencilerin ihtiyaçlarına göre hazırlanan bireysel uyarılama mektupları e-BEYAS sistemi üzerinden ilgili birimlere gönderilip fiziksel ve öğretimsel engellerin kaldırılması için birim yöneticileriyle işbirliği yapıldığı tespit edilmiştir. Engelli öğrencilere e-kampüs üzerinden süre uzatımı ve farklı değerlendirme formatları gibi imkanlar sağlanmaktadır. Bu düzenlemeler ve yönergeler ilgili web sayfasında erişime açıktır.

Kurum 2019 yılından bu yana YÖK tarafından verilen engelsiz bayrak ödülleri başvurarak çeşitli erişilebilirlik alanlarında ödüller kazanmaktadır. Her yıl farklı birimler, Engelsiz Ankara Üniversitesi Koordinatörlüğü aracılığıyla başvuru süreçlerine katılmakta ve başarı elde etmektedir. Örneğin, 2023 yılı için Diş Hekimliği Fakültesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü ve Spor Bilimleri Fakültesi "Mekânda Erişim" ödülü almıştır. 2024 yılı için Eczacılık ve Veteriner Fakülteleri ile Diş Hekimliği Fakültesi Kampüsü ve Spor Bilimleri Fakültesi de farklı erişilebilirlik alanlarında başvurularını tamamlamıştır.

Kurumda tanımlanmış olan "Kısmi Zamanlı Öğrenci Çalıştırma Yönergesi" kapsamında ekonomik güçlük yaşayan ve deprem, sel gibi doğal afetlerden zarar gördüğünü, şehit ve gazi çocuğu olduğunu belgeleyen öğrenciler ile engelli öğrencilere öncelik tanınmaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Dezavantajlı grupların eğitim olanaklarına erişimine yönelik uygulamalar izlenmekte ve dezavantajlı grupların görüşleri de alınarak iyileştirilmektedir.

Sosyal, kültürel, sportif faaliyetler

Kurumda farklı yerleşkeler ve kampüs dışı alanlarda (örneğin Ilgaz Tesisleri gibi) çeşitli sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler için yapılar da bulunmaktadır. Bu alanlarda müze, sergi salonu gibi olanakların yanı sıra pek çok sosyal etkinlik için uygun mekanlar da mevcuttur. SKS web sayfası üzerinden, bu yapıların kullanım koşulları ve sosyal etkinliklere ilişkin bilgiler erişime açıktır.

Kurum SKS Portalı aracılığıyla öğrencilere sunulan olanaklardan faydalanma adına fırsat eşitliği sağlamak için çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Bu kapsamda, sunulan hizmet ve olanakların iyileştirilmesi amacıyla düzenli memnuniyet anketleri yapılmakta ve sonuçlar SKS yönetimi tarafından gözden geçirme toplantılarıyla değerlendirilmekte ve iyileştirici faaliyetleri yürütülmektedir.

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

4. Öğretim Kadrosu

Atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri

Kurum öğretim üyeliği kadrolarına atama ve yükseltme süreçlerini güncellerken, ilgili paydaşların katılımıyla yönetim gerekliliklerine uygun bir şekilde yürütülen güncelleme çalışmalarıyla süreci şekillendirmiştir. Bu çalışmalar, tüm fakültelerden temsilcilerin katılımıyla gerçekleştirilen küçük ve büyük ölçekli toplantılar aracılığıyla ve fakülte öğretim üyelerinin görüşlerinin alınmasıyla sağlanmıştır.

Üniversite, araştırma üniversitesi kimliğiyle ulusal ve uluslararası sıralamalarda daha üst hedeflere ulaşma kararlılığı göstermektedir. Bu doğrultuda, Üniversitelerarası Kurul (ÜAK) tarafından güncellenen doçentlik kriterlerini de dikkate alarak atama ve yükseltme kriterlerini güncellemiştir. Yapılan düzenlemeler Senato tarafından tartışılmış, kabul edilmiş ve Yükseköğretim Kurulu'na (YÖK) iletilmiştir. Ayrıca, rektörlük ve dekanlıklarda oluşturulan komisyonlar aracılığıyla görev alma, topluma yönelik akademik ve sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılma, yabancı dil bilgisini geliştirme, uluslararası değişim programlarına katılma gibi faaliyetler de atama ve yükseltme kriterlerinde "Diğer Etkinlikler " başlığı altında değerlendirilmiştir.

Birimlerin kadro ihtiyaçları dekanlar veya müdürler tarafından belirlenmekte olup, ilan edilen kadrolar YÖK'ün iznine tabi olarak ilgili mevzuat çerçevesinde açık bir şekilde duyurulmaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Atama, yükseltme ve görevlendirme uygulamalarının sonuçları izlenmekte ve izlem sonuçları değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

Öğretim yetkinlikleri ve gelişimi

Kurumda öğretim elemanlarının akademik gelişimini desteklemek amacıyla çeşitli inisiyatifler ve programlar yürütmektedir. Öğretim elemanlarının ders anlatma performansları öğrenci anketleriyle değerlendirilerek geri bildirimlerle iyileştirme sağlanmaktadır. Hizmet İçi Eğitim Koordinatörlüğü tarafından ihtiyaç analizi sonrası düzenlenen kurslar, katılımcı memnuniyet oranları izlenerek sürekli olarak güncellenmektedir. Ayrıca, mesleğe yeni başlayan akademisyenler için "Eğiticilerin Eğitimi Sertifika Programı" kapsamında oryantasyon çalışmaları düzenlenmekte ve Erasmus programı çerçevesinde ders verme ve eğitim alma hareketlilikleri desteklenmektedir. Üniversite, oryantasyondan emekliye kadar olan süreçte hizmet içi eğitim yaklaşımını önemseyerek, akademik personelin sürekli olarak profesyonel gelişimini teşvik etmekte ve akademik ve idari personel için uygun hizmet içi eğitim ortamları yaratmaktadır.

Dijital Eğitim Koordinatörlüğü tarafından sanal eğitim materyalleri oluşturma çalışmaları yürütülürken, Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi desteklenen projeler aracılığıyla yenilikçi öğrenme ve öğretme yaklaşımlarını teşvik etmektedir. Araştırma Dekanlığı tarafından düzenlenen

etkinlikler arasında bilimsel dergilere makale yazma kampı ve araştırma yöntemleri eğitimleri yer almaktadır. Yabancı Diller Yüksekokulu bünyesindeki Metin Düzelti Birimi ise bilimsel çalışmaların dilbilgisi ve anlatım yönlerinden denetlenmesi ve düzeltilmesini sağlamaktadır.

Kurumda özellikle Hizmet İçi Eğitim Koordinatörlüğünün yaptığı çalışmalar diğer kurumlara örnek olacak niteliktedir.

Olgunluk Düzeyi: İçselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar bulunmaktadır.

Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme

Kurum öğretim elemanlarının akademik gelişimini teşvik etmek için çeşitli mekanizmalar ve ödüllendirme programları oluşturmuştur. Öncelikle, Akademik Teşvik Ödeneği Süreç Yönetim Sistemi (ATOSİS) üzerinde bilgilerin güncellenmesi için Rektörlük tarafından yönlendirmeler yapılmaktadır. Öğretim elemanlarının faaliyetlerini Akademik Performans Değerlendirme Süreç Yönetim Sistemi (APSİS) üzerine girmeleri teşvik edilerek, fakülte/yüksekokullarda sosyal, fen, mühendislik, sağlık ve güzel sanatlar alanlarında en yüksek puan alan ilk 5 öğretim üyesine "Akademik Performans Ödülü" verilmektedir.

Kurum, ayrıca öğretim elemanlarının fen bilimleri, sağlık bilimleri, sosyal bilimler ve güzel sanatlar alanlarındaki bilimsel eser ve etkinliklerini değerlendirerek ödüllendirmek için "Ankara Üniversitesi Bilim, Sanat ve Teşvik Ödülleri Yönergesi"ni uygulamaktadır. Bu kapsamda ödül alan öğretim elemanlarına düzenlenen törenlerle ödülleri verilmektedir.

Uluslararası Bilimsel Etkinlik Destek (UBED) ilkeleri çerçevesinde, öğretim elemanlarına uluslararası etkinliklere katılma ve teknik donanım gibi ödüller sağlanmaktadır. Ayrıca, Fen Bilimleri Enstitüsü'nde doktora öğrencilerinin nitelikli tezler yazmalarını teşvik etmek amacıyla "Doktora Performans Ödülleri" verilmeye başlanmıştır.

Olgunluk Düzeyi: Teşvik ve ödüllendirme uygulamaları kurum geneline yayılmıştır.

C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

1. Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları

Araştırma süreçlerinin yönetimi

Kurum stratejik planındaki amaç ve hedefler doğrultusunda araştırma süreçlerini yönetmektedir. Kurumun Araştırma faaliyetleri misyon, vizyon ve kalite politikası ile Stratejik plandaki kısa ve uzun vadeli amaçlara uygunluk göstermektedir.

2017 yılından itibaren Araştırma Üniversitesi olan kurumda, araştırma süreçlerinin yönetilmesinde 2023 yılında senato kararı ile oluşturulan ve yönerge ile dokümente edilen Araştırma Dekanlığı (ARDEK) başat bir rol üstlenmiştir. Araştırma stratejisinin yönetimini bir çatı altında toplamak amacıyla Araştırma Dekanlığı kurulmuştur. Ayrıca araştırma süreçlerinin yönetimi için Araştırma Projeleri Destek Ofisi Koordinatörlüğü (APDOK) kurulmuş görev ve sorumlulukları yönerge ile tanımlanmıştır. Bu yapılar kurumun AR-GE faaliyetlerinde planlama, uygulama, izleme ve paydaşlar ile paylaşma faaliyetlerini kendi görev tanımları içerisinde yürütmektedir. BAP Birimi ve AB Programları Koordinatörlüğü de kurumun Ar-Ge hedeflerine somut katkı sunmaktadır. Araştırma dekanlığının kurulmuş ve süreçlerin sahibi olması iyi bir uygulama olarak değerlendirilmiştir.

Ar-Ge süreçlerine ilişkin kurumsal web sitesi üzerinden proje duyuruları ve paydaşlarla iletişimler de yine bu organlar tarafından yürütülmektedir. Kurumda araştırmaların nitelikli yayına dönüşmesi maksadıyla Ankara Üniversitesi Doktora Sonrası Araştırma faaliyetlerinin süreçlerinin tanımlanmasına dönük olarak yönergesi (DOSAY) oluşturulmuş uygulamalar ve ihtiyaçlar doğrultusunda izlenerek revize edilmiştir.

Kurumdaki Araştırma Geliştirme süreçlerine ilişkin 2022 yılında düzenlenen “Ankara Üniversitesi Araştırma Politikası Arama/Bulma Konferansı” paydaşlara yönelik özgün bir faaliyet olarak değerlendirilmiştir. Benzeri bir şekilde kurumda APDOK tarafından periyodik olarak düzenlenen “Etkileşimli Kahve Günü” “İnterdisipliner Çalışmalar Tek Çatı Altında” ve “Proje Ortağını Bul” gibi etkinliklerden paydaşların yönlendirilmesi motivasyonu ile ilgili PUKÖ çevrimlerinin kapatıldığı somut sonuçlar elde edildiği anlaşılmaktadır.

Fakültelerde Bilimsel araştırma ve yayın temalı “Düşünce Atölyesi” uygulamaları gerçekleştirilmekte ayrıca araştırma altyapısının geliştirilmesine dönük olarak “Sanal Laboratuvar ve LAB-SİS” uygulamaları yürütülmektedir. Kurum bünyesindeki araştırma geliştirme ile ilgili birimlerin katılımı ile araştırma koordinasyon ve Yönetim Gözden Geçirme (YGG) toplantıları yapılmaktadır. Kurumda araştırma ve araştırmacı performansının geliştirilmesine yönelik olarak proje hazırlama, bilimsel makale yazma ve danışmanlık eğitimleri verilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda araştırma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliği ile ilişkili sonuçlar izlenmekte ve önlemler alınmaktadır.

İç ve dış kaynaklar

Kurumun araştırmada birincil iç kaynağı BAP birimidir. BAP projelerinin uygulama ve izleme usulleri tanımlanmıştır. Araştırma Projeleri Destek Ofisi Koordinatörlüğü, Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğü ve AB Eğitim Programları Koordinatörlüğü de araştırmacılara destek sağlamaktadır. Kurumda ayrıca Uluslararası Bilimsel Etkinlik Desteği (UBED) verilmektedir. UBED destek usul ve ilkeleri dokümente edilmiştir. Kongre ve bilimsel etkinlik katılımları UBED tarafından desteklenmektedir. Kurumda ayrıca Araştırma Üniversiteleri Destek Programı kapsamında proje başvurusu kabul edilen “Öncelikli Sektörler ve Alt Alanları” desteklenmektedir.

Kurum AR-GE konusunda TÜBİTAK, TÜSEB, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı ve

diğer uluslararası proje kaynaklarından dış destek sağlamaktadır. Bu projelerden örneğin “Agrigenomics Hub” ve “AnkaTheraHub Projeleri” kurumun Ar-Ge performansının artırılması için araştırmacılara uluslararası düzeyde fırsatlar yaratmaktadır. Kurumun misyon ve hedefleri ile örtüşen kurum dışı araştırma kaynakları tanımlanmıştır. Kurumda öğrenci ve akademisyenler özgün Ar-Ge projeleri konusunda özendirilmektedir. Bu kapsamda kurum akademisyenleri 2022 ve de 2023 yılında 49’ar sanayi projesinde yer almıştır. Dış hekimliği Fakültesi ve Veterinerlik fakültesi öğrencilerine proje yazma etkinlikleri düzenlenmiş, Mühendislik fakültesi öğrencilerinin kurum dışı proje başvurusu yapmaları zorunlu kılınmıştır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda araştırma kaynaklarının yeterliliği ve çeşitliliği izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Doktora programları ve doktora sonrası imkanlar

Kurumda doktora eğitimi süreçleri tanımlanmıştır. ARDEK tarafından enstitülerin performans değerlendirmeleri yapılmakta lisansüstü tezlerin nicelikleri yıllar bazında izlenmekte ve raporlanmaktadır. Kurumda yine enstitüler bazında doktora programları ile bu programlara kayıtlı öğrenci ve mezun sayıları tek elden izlenmektedir. Kurumda Fen Bilimleri alanında doktora performans tezi ödülü verilmekte Doktora Sonrası Araştırmacı Programı (DOSAP) ile doktora sonrası araştırmacılara danışmanlık ve yönlendirme desteği verilmektedir. Bu destekler Doktora Sonrası Araştırma Yönergesi (DOSAY) ile dokümanite edilmiştir. Kurumda disiplinlerarası lisansüstü programları mevcuttur.

Kurumda uygulaması ve izlenmesi dijital platform üzerinden sürdürülmekte olan “Proje Ortağını Bul” uygulaması doktora sonrası araştırmacılar için özgün ve erişilebilir bir girişim niteliğindedir. Kurumda TÜBİTAK doktora sonrası burslarına başvuru ve faydalanma oranları izlenmektedir. Bu izlemeler ARDEK’in koordinatörlüğü ile yapılmaktadır.

Kurumda doktora programları ve doktora sonrası faaliyetlerin yürütülmesi ile elde edilen çıktılarının iç ve dış paydaşlardan alınan geri bildirimler ile PUKÖ çevrimlerini kapatacak usuller ile iyileştirilmesi ve kurumun inbreeding politikasının dokümanite edilerek paydaşlarca bilinir bir şekilde ilan edilmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Kurumdaki disiplinlerarası lisansüstü program sayısının özellikle araştırma üniversiteleri ile rakip analizi yapılarak artırılması önerilir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda araştırma politikası, hedefleri ve stratejileri ile uyumlu ve destekleyen doktora programları ve doktora sonrası imkanlar yürütülmektedir.

2. Araştırma Yetkinliği, İş birlikleri ve Destekler

Araştırma yetkinlikleri ve gelişimi

Kurumda akademik personelin araştırma ve geliştirme yetkinliğini geliştirmek üzere eğitim, çalıştay, proje pazarları gibi sistematik faaliyetler gerçekleştirilmektedir. EchAlliance Üyeliği, Crowdhelix Üyeliği, Etkileşimli Kahve Günleri, Bilimsel Makale Yazım Desteği ve Proje Süreç Yönetimi bunlardan bazılarıdır. Dış Hekimliği, Ziraat, ve Veteriner Fakültelerinde proje yazma eğitimleri verilmiştir. Kurumda bütün fakültelerde yürütülmekte olan atölye çalışmaları araştırmacı yetkinliklerinin paydaş motivasyonu ile geliştirilmesi bakımından önemlidir.

Kurumda akademik personelin bilimsel performansları AVESİS yazılımı ile izlenmektedir. Kurumda özgün bir uygulama olarak “Proje Ortağını Bul” programı ile disiplinler arası çalışmalarına ortak bulmak isteyen öğretim elemanlarının bir araya getirilmesi amaçlanmaktadır. Son iki yıl içerisinde Dr.Öğr.Üyesi ünvanındaki akademisyen sayısındaki artışın, araştırma niceliklerine yansımalarının tespitine dönük çalışmalar yürütülmesi kayda değer bir farkındalık ve izleme aracı olarak değerlendirilmiştir.

Kurumda araştırma yetkinliklerinin etkinliğinin ve başarısının izlendiğine ilişkin örnekler bulunmasına karşın bu uygulamaların öğretim elemanlarının katkısı ile iyileştirildiğine ilişkin somut ve yaygın kanıtlara rastlanmamıştır. Kurumdaki öğretim elemanlarının yetkinliklerinin geliştirilmesine dönük olarak AVESİS platformu ve bazı ARDEK incelemeleri özelinde sınırlı kalan izleme mekanizmalarının doğru ve yeterli ölçmeyi sağlayacak uygulamalar ile artırılması ve bu izlemelerin paydaş katılımı ile somut sonuçlar oluşturmaya yönelik sistematik iyileştirmelere dönüştürülmesi önerilir.

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

Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri

Kurumda Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimlerinin koordinasyonu ve izlenmesi ARDEK tarafından yapılmaktadır. ARDEK tarafından düzenlenen “Etkileşimli Kahve Günleri – İnterdisipliner Çalışmalar Tek Çatı Altında” ile kurum genelinde periyodik olarak yapılmakta olan “Atölye Çalışmaları” “Düşünce Atölyesi” ve “Çay-Simit-Fikir toplantıları” kurumdaki araştırmacılar arasında bir iletişim, geri bildirim ve işbirliği mekanizmasını sağlamaya yönelik olarak uygulanmaktadır. Kurumda 2023 yılında kurulan AB Projeler Ofisi ile AB’ye ait fon ve projelerle ilgili çağrılar aktif olarak takip ve koordine edilmektedir. Kurumda uluslararası ortaklık mekanizmaları tesis edilmiştir. Kurumda özellikle Veteriner Fakültesinin dış paydaşlar ile yürüttüğü Arı Akademisi uygulaması ve Dil Tarih Coğrafya Fakültesi tarafından uluslararası misyonlar ile gerçekleştirilen toplantılar ve çalıştaylar çok uluslu ve ulusal bilimsel işbirliği mekanizmalarının tesis edilmesi bakımından fırsatlar yaratmaktadır. Kurumun uluslararası AR-GE işbirliği mekanizmaları yaratma hususunda kurum üst yönetimi tarafından Türkiye’nin AB Daimî Temsilcisi ve NATO Daimi temsilciliklerine ziyaretler yapılması bir liderlik inisiyatifi olarak ön plana çıkmaktadır. Kurumun düzenli olarak yürüttüğü Çocuk Bilim Merkezi etkinlikleri toplumsal katkı yanında AR-GE temalı kurum içi ve kurum dışı ulusal işbirliği mekanizmaları açısından fırsatlar sunmaktadır.

Kurumda uluslararası düzeyde ikili işbirliği mekanizmaları tesis edilmekle birlikte henüz yeterli uygulama olmadığından çıktılar ile ilgili geri bildirim alınamamıştır. (Örnek Michigan State ve Malta Üniversitesi İşbirliği Protokolleri)

Kurumda ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ile ortak araştırma faaliyetleri izlenmekle birlikte ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmesi noktasında zamana ihtiyaç olduğu değerlendirilmiştir.

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

3. Araştırma Performansı

Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Kurumda araştırma faaliyetleri ARDEK Performans Değerlendirme Sistemine göre periyodik olarak ölçülmektedir. ARDEK Fakülte ve enstitülerin yıllık performanslarını ölçmekte ve yayınlamaktadır. Birimler için yetkinlik analizlerinin ölçülerek yayınlanması yapılmaktadır.

Kurumda yıllık olarak yapılan Atölye çalışmaları da özgün bir performans izleme, değerlendirme ve iyileştirme aracı olarak kullanılmaktadır. Diş Hekimliği Fakültesi özelinde başlatılan “yayın nicelik ve nitelik analizi raporlaması”nın kurum bünyesinde yaygınlaştırılarak sürdürülüyor olması güçlü bir yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurumda yıllık olarak patent başvuru hedefleri belirlenerek gerçekleşme durumları takip

edilmektedir. Akreditasyon, Akademik Değerlendirme ve Kalite Koordinatörlüğü (ADEK) tarafından uluslararası derecelendirme kuruluşlarına veri girişi yapılmaktadır. Kurumun en son yaptığı Atama Yükseltme Kriterleri değişikliklerinde araştırma ve araştırmacı performansının yükseltilmesi amacına dönük revizeler yapılmıştır.

Kurumda araştırma performansının izlenmesine dönük uygulama zenginliği bulunmakla birlikte performansın kalıcı hale getirilerek paydaşlarca içselleştirilmesine dönük dokümanite edilmiş prosedürlere ihtiyaç olduğu değerlendirilmiştir. Kurumda Araştırma üniversitesi derecesinin sürdürülebilir kılınması stratejik plandaki öncelikli amaçtır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda araştırma performansı izlenmekte ve ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

Öğretim elemanı/araştırmacı performansının değerlendirilmesi

Kurumda YÖK tarafından her sene yayınlanmakta olan “Araştırma Üniversiteleri Performans İzleme Endeksi” ve TÜBİTAK tarafından yayınlanan “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi” leri takip edilmektedir. Kurumda ulusal ve uluslararası AR-GE performanslarının tespit ve izlenmesine dönük mekanizmalar ve bunlara ilişkin dokümanite edilmiş prosedürler bulunmaktadır.

Kurumda akademik personelinin AR-GE performanslarının izlenmesine dönük olarak “Kurumsal Veri Koordinatörlüğü Yönergesi” oluşturulmuştur. AVESİS yazılımı kurumdaki araştırmacıların performanslarını kendi girdikleri verilere göre paylaşma imkanı tanımaktadır. ARDEK koordinasyonunda AR-GE’ den sorumlu birimlerin de desteği ile fakülteler bazında “Araştırma Performansı Değerlendirme Raporu” hazırlanmıştır. Bu uygulamanın araştırmacı performansı bakımından ileriye dönük bir izleme mekanizması olması amaçlanmıştır. Araştırmacıların AVESİS ve APSİS yazılımları ile izlenen performansları uluslararası Bilimsel Etkinlik Destek (UBED) ilkeleri kapsamında desteklemekte ayrıca 5 farklı ödöl mekanizması ile AR-GE performansları değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir. Kurumda akademik personelin sonraki iki yıl için etki faktörü yüksek dergilerde yayın yapma planlamaları istenmekte ve hedeflenen yayın sayısına ulaşan personel mail yoluyla takdir edilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme performansı izlenmekte ve öğretim elemanları ile birlikte değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

D. TOPLUMSAL KATKI

1. Toplumsal Katkı Süreçlerinin Yönetimi ve Toplumsal Katkı Kaynakları

Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi

Kurum, eğitim, öğretim ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinin tamamlayıcı bir unsuru olarak tüm canlıların haklarına, etik kurallara, bireyler arası farklılıklara, çevreye, yerel ve kültürel değerlere saygılı, eşitlik ilkesini benimseyen yaklaşım ve temellerle toplumsal katkı politikasını oluşturmuştur. Kurumun, toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi bulunmakta ve bu doğrultuda yapılan çalışmaların sonuçları değerlendirilmektedir. Toplumsal katkı politikası ve stratejileri değişen ihtiyaçlar, Üniversitenin yetkinlikleri ve diğer ilgili bileşenler de dikkate alınarak yıllık olarak Toplumsal Katkı Koordinasyon Kurulu (TKKK)'nun olağan toplantısında gözden geçirilmektedir. Kurumun geliştirdiği ve iç-dış paydaşlardan aldığı dönütlerle güncellediği VARSİS-TK (Varlık Yönetim Sistemi-Toplumsal Katkı) gözlenmiştir.

Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapılanmasına dair sonuçlar açıktır. Kurum bünyesinde toplumsal katkı yönetim modeli olgunlaşmıştır. Toplumsal katkı faaliyetlerini çok yönlü yürüten farklı birimler bulunmakla birlikte yönetişimin merkezinde Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü (TKK) yer almaktadır. Koordinatörlüğün amacı, faaliyet alanları ve görevlerinin açıkça belirtildiği Toplumsal Katkı Yönergesi yürürlüğe konulmuştur. Toplumsal katkı süreçlerinden sorumlu bir rektör yardımcısı bulunmaktadır. Rektörün başkanlığında iç-dış paydaşların temsilcilerinin de bulunduğu Toplumsal Katkı Koordinasyon Kurulu (TKKK)'nun toplumsal katkı süreçlerindeki görevleri yine ilgili yönergede açıkça belirtilmiştir.

Kurumun toplumsal katkı hizmet ve faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesinde rol oynayan Birim Toplumsal Katkı Temsilcileri (BTKT) bulunmaktadır. Uygulamaların Üniversite genelinde yaygınlaşmasında ve tüm alanları kapsamada etkin olan BTKT mekanizmasının işleyişine ilişkin tanımlamalara ilgili yönergede yer verilmiştir.

Kurumun toplumsal katkı politikası kurumun toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsallaşmıştır. Toplumsal katkı süreçlerinin yönetim ve organizasyonel yapısı kurumun toplumsal katkı politikası ile uyumludur, görev tanımları belirlenmiştir. Yapının işlerliği izlenmekte ve bağlı iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir. PUKÖ çevrimleri işlemektedir. Standart uygulamalar ve mevzuatın yanı sıra; kurumun ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği özgün yaklaşım ve uygulamalarına ilişkin kanıtlar bulunmakla birlikte içselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir özelliğini haiz olması açısından zamana ihtiyaç duyulmaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliği ile ilişkili sonuçlar izlenmekte ve önlemler alınmaktadır.

Kaynaklar

Kurumda toplumsal katkı etkinliklerine ayrılan en önemli kaynakların Üniversitenin nitelikli insan gücü ile altyapılarının olduğu gözlemlenmiştir. Üniversitenin akademik ve idari personeli ile öğrencileri başta olmak üzere iç-dış paydaşların iş birliğinde gönüllülük hizmetleri, bilirkışı faaliyetleri, toplum sağlığı çalışmaları, yaygın ve tematik eğitim faaliyetleri vb. alanlarda topluma katkı sağlanmıştır.

Kurumun hem toplumsal katkı amacıyla sunduğu konferans, toplantı, yayın, sergi, konser vb. faaliyet ve hizmetlerde, hem de sosyal sorumluluk projelerinde bütçesinden ayırdığı kaynak ve dış paydaşlardan aldığı mali destek miktarları “Üniversite Kaynakları veya Dış Kaynaklarla Gerçekleştirilmiş Toplumsal Katkı Etkinlik ve Hizmetleri” tablosunda detaylandırılmıştır. Kurum bu yolla hangi birimin, hangi etkinlik için, Üniversite içi veya dışı kaynaktan ne kadar bütçe

kullandığına ilişkin verileri takip etmektedir. Ayrıca gelir getirici hizmetlerle ilgili olarak “Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü Faaliyet Bilgileri” tablosundan analiz, proje, danışmanlık ve AR-GE kategorilerinde hangi birim tarafından ne tutarda gelir elde edildiği bilgilerine ulaşılmaktadır. Kurum yeni stratejik planında bu alt ölçüt kapsamında amaç ve hedeflerini oluşturmuştur. Kurum uygun nicelik ve nitelikte fiziki, teknik ve mali kaynaklara sahiptir. Bu kaynaklar toplumsal katkı politikası ve stratejisi doğrultusunda yönetilmektedir, ancak katkı kaynaklarının çeşitliliği ve yeterliliğinin sürdürülebilir şekilde izlenmesinde ve iyileştirilmesinde kurgulanan etkili bir mekanizmanın varlığı gözlenmemiştir.

Olgunluk Düzeyi: Kurum toplumsal katkı kaynaklarını toplumsal katkı stratejisi ve birimler arası dengeyi gözeterek yönetmektedir.

2. Toplumsal Katkı Performansı

Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Kurum bünyesindeki birimlerde toplumsal katkı çerçevesinde gerçekleştirilen etkinlik ve hizmetlere ilişkin veriler, periyodik olarak (maksimum 6 aylık aralıklarla) ilgili rektör yardımcılığı tarafından yapılan yazılı bilgilendirme neticesinde VARSİS-TK sistemine Birim Toplumsal Katkı Temsilcileri aracılığıyla girilmektedir. Bahse konu sistemde veriler birim bazlı olarak; Toplumsal Katkı Projeleri, Eğitim ve Bilgilendirme Etkinlikleri, Sosyal Etkinlikler, Dijital Platformlar ve Kanallardaki Etkinlikler, Yayın Yayım Etkinlikleri, Topluma Katkı Etkinlikleri, Nihai Ürün, Metot, Faydalı Model Etkinlikleri, Topluma Hizmet Veren Tesis Etkinlikleri ve Ödüller’den oluşan 9 adet temel alan ana başlıklarda ifade edilmektedir. 2024 yılı itibarıyla Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları parametresi VARSİS-TK sistemine eklenmiştir. Üniversite birimleri tarafından, yapılan ve verisi girilen tüm toplumsal katkı etkinlik ve hizmetlerin, bu anlamda daha kolay değerlendirdiği ve ilgili izleme - değerlendirme kuruluşlarına sunulur hale getirildiği ifade edilmiştir.

Toplumsal katkı süreçlerine ait veriler Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü tarafından takip edilmektedir. Koordinatörlük bir önceki yıla göre belirgin düşüş görülen, potansiyeline göre bekleneni veremeyen birimlerle “Birim Toplumsal Katkı Bilgilendirme ve Farkındalık Toplantısı” gerçekleştirmektedir. Toplantı sonucunda birimin talep ettiği iç ve dış paydaşlarla irtibatlandırılma isteği konusunda gerekli çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca VARSİS-TK sisteminden gelen veriler 6 aylık periyotlarla Toplumsal Katkı Koordinasyon Kurulu’nda değerlendirilmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.

Toplumsal katkı kapsamında kurumda kültürel, sanatsal ve sportif etkinliklerle sosyal yaşama katkıda bulunmak amacı ile çeşitli faaliyet ve hizmetler yürütülmektedir.

Kurumda “Meclis Bahçesi Çocuk Bahçesi” etkinliğinin yıllar bazında düzenli olarak artan bir katılımı dış paydaşlarla yapılıyor olması kayde değer bir faaliyet olarak değerlendirilmiştir.

Kurumda toplumsal katkı faaliyet ve hizmetlerini izleme mekanizma ve süreçleri yerleşik ve sürdürülebilirdir. Söz konusu süreçler Toplumsal Katkı Yönergesi’nde görev tanımlarına yansıtılmıştır. İyileştirme adımlarının kanıtları oluşmuştur.

Stratejik Planda bulunan Toplumsal Katkı performans göstergelerinin Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü ile entegre olarak takip edilmesi ve değerlendirilmesi önerilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda toplumsal katkı performansı izlenmekte ve ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

E. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kurumun organizasyon şeması ile üst yönetimin görev dağılımını web sitesinden kamuoyu ile paylaştığı görülmekle birlikte birimler bazında yapılan rektör yardımcıları görev dağılımının konu bazlı da (kalite, eğitim - öğretim, araştırma - geliştirme, uluslararasılaşma, toplumsal katkı gibi) web sitesinden ilan edilmesi önerilmektedir.

İç kalite güvencesi sistemi kurumun geneline yayılmış, şeffaf ve bütüncül olarak yürütülmektedir. Ancak iç kalite güvence mekanizmalarının iyileştirmesine yönelik yeterli kanıt sunulmamıştır. Kuruma ait kalite güvencesi rehberi bulunmakla birlikte bu rehberin YÖKAK'ın hazırladığı kılavuzlara göre güncellenmesi önerilmektedir. Öte yandan Kalite Komisyonu veya Kalite Koordinatörlüğü'nün Kurumdaki program akreditasyonu süreçlerine nasıl bir katkı sağladığına yönelik bir kanıt rastlanmamıştır. Kalite Komisyonu'nun yıllık izleme ve iyileştirme raporlarını hazırlayarak web sitesinden paylaşması önerilmektedir. Ayrıca SKS özelinde ISO 9001 ve ISO 22001 yönetim sistem standardına uygun bir şekilde çalışmaların yürütüldüğü belgelendirilmiş olmakla birlikte belgelendirme süreci ve ilgili dokümanların verimli ve etkili bir şekilde işleyen "entegre yönetim sistemine" katkı sağlayacak bir içerik ile gözden geçirilmesi faydalı olacaktır (örneğin yılda bir defa yapılan yönetimi gözden geçirme toplantılarının kapsamının ve toplantı tutanağının "iyileştirme" kanıtı olarak sunulmasının gözden geçirilmesi, ilgili kalite prosedürlerinin etkililiğinin kontrolü, düzeltici faaliyetler uygulamasının kapsamının gözden geçirilmesi vb.).

Kurumun kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik uygulamaları ile ilgili olarak Standart uygulamalar ve mevzuatın yanı sıra; kurumun ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği özgün yaklaşıma ilişkin uygulamaları geliştirilmesi, bu uygulamaları usul ve esaslar ile dokümante edilmesi önerilir. İç hesap verebilirlik noktasında tüm birimlerin katılımı ile her yıl düzenlenen atölye çalışması bu kapsamda iyi uygulama örneği olarak değerlendirilmiştir. Ancak dış hesap verme yöntemlerinde ise mevzuat gereği yürütülen iç ve dış denetimlerin dışında basın toplantısı ve benzeri mekanizmalara ilişkin kanıtlara rastlanmamıştır.

Kurum genelinde temel süreçleri (eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı, kalite güvencesi) destekleyen kısmi entegre bilgi yönetim sistemi olmakla birlikte henüz iyileştirme çalışmaları tamamlanmamış olmasından dolayı entegre bir bilgi sisteminin hızlıca hayata geçirilmesi önerilmektedir.

Program çıktılarının gerçekleştiğinin nasıl izlendiğine dair planlama yapılmış olmasına rağmen (çeşitli fakültelerde örnekleri mevcut) kurumun genelinde sistematik olarak ilgili izlemenin yapılması gerekliliği bulunmaktadır.

Akreditasyon sürecinin program tasarımı ve onayı sürecini güvence altına alan önemli bir araç olması nedeniyle kurumun, akreditasyon çalışmaları kapsamında programlarını iyileştirme çabasının artırılması önerilmektedir.

Kurumda araştırma performansına dayalı ödüllendirmenin yanında akademisyenlerce yürütülen yenilikçi eğitim modelleri, çeşitli toplumsal katkı hizmetlerinin de teşvik mekanizmalarında yer alması önerilmektedir.

Kurumda AR-GE performansının paydaşlarla birlikte izlenerek iyileştirildiği anlaşılacakla birlikte araştırmacı performans değerlendirmeleri ve araştırma metrikleri ile ilgili takvime dayalı, sistematik ve kalıcı mekanizmaların oluşturulması ihtiyacı olduğu değerlendirilmiştir.

Kurumda 2020 Kurumsal Akreditasyon çalışmaları sonrasında yapılan iyileştirme çalışmaları ve güçlü yönlerin durumu, kurumun çeşitli raporlarının değerlendirilmesi ve 30 Haziran-2 Temmuz 2024 tarihlerinde yapılan saha ziyaretiyle yerinde gözlem ile tamamlanmıştır. Bu bağlamda 2020 Kurumsal Akreditasyon Karar Mektubunda belirtilen hususlar hakkında çeşitli çalışmaların titizlikle yapıldığı gözlenmiştir. Bu konudaki uygulamaların bütünüyle hayata geçirilmesinde ve sonuçların

alınarak değerlendirilmesinde zamana ihtiyaç duyulmaktadır.

2. Liderlik, Yönetişim ve Kalite

Güçlü Yönler

- Kurumun köklü bir geçmişe sahip olması,
- Rektörün ve üst yönetimin kalite güvence sistemini sahiplenmesi ve çalışmalara liderlik etmesi,
- Çok sesliliği ve karar alma süreçlerine katılımı teşvik eden bir liderlik anlayışının varlığı,
- Kurumun entegre bir bilgi yönetim sistemi ihtiyacını belirlemesi ve bu kapsamdaki çalışmalarını başlatmış olması,
- Uluslararası ilişkilerin geliştirilmesi için ilgili birimlerin Uluslararası Merkez çatısı altında toplanmış olması,
- Kurum personelinin mesleki ve kişisel gelişimine yönelik Hizmetiçi Eğitim Koordinatörlüğünün varlığı
- Kurumun amaç, misyon ve hedefler doğrultusunda kurumu dönüştürmek, değişim planları ve yol haritaları oluşturmak amacıyla her yıl düzenli olarak atölye çalışmaları yapıyor olması,
- Kurumun işlem ve eylemlerdeki performansını artırmak amacı ile mevzuat zorunluluğu dışında kendine özgü kurmuş olduğu dekanlık, koordinatörlük, merkez, ofis ve benzeri yapıların varlığı,
- Öğrenci geri bildirimlerinin alınabilmesi ve değerlendirilmesi kapsamında Kuruma özgü Çözüm Merkezi'nin kurulmuş olması,
- Bridge 360 yazılımı ile görev atamalarının yapılması ve takibinin izlenebilir olması,
- Akredite programlar ile ISO belgeli birimlerin varlığı,

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

İç kalite güvence sisteminde tüm süreçlere ait PUKÖ çevrimlerinin Önlem Alma/İyileştirme adımlarının uygulanarak çevrimlerin kapatılması,

- Stratejik planın yıllık değerlendirmelerinde hedeflere yönelik (eğitim, araştırma, uluslararasılaşma, toplumsal katkı gibi) sapma nedeni ve alınacak önlemler ile performans göstergelerine yönelik etkililik, etkinlik gibi değerlendirmelerin yapılarak raporlara yansıtılması,
- Kurumun ana süreçlerinin (eğitim, araştırma, toplumsal katkı, yönetim) alt süreçleri ile birlikte tanımlanması (sürecin amacı, sürecin sorumlusu, sürecin girdisi, sürecin çıktısı, sürecin performans göstergeleri, sürecin riskleri gibi) ve her birine ait süreç kartlarının hazırlanarak süreç yönetimi el kitabı ve benzeri bir doküman üzerinden paydaşlara duyurulması,
- Süreç performans ölçümlerinin analiz edilmesi ve karar alma mekanizmalarında kullanılması
- Gerek Kurumun gerekse birimlerin danışma kurullarının bir takvim dahilinde işler haline getirilmesi ve sonuçların bir sistematik içerisinde izlenmesi,
- Akredite olmayan birimlerde de birim kalite komisyonlarının kalite güvence sistemini

destekleyecek faaliyetleri gerçekleştirmesi,

- Mevcut faaliyetleri de bir sistematik içerisinde alacak Kuruma özgü bir İnsan Kaynakları Politikasının belirlenmesi,
- Kamuoyunun bilgilendirilmesi ve hesap verebilirlik kapsamında Üniversite web sitesinin kullanıcı dostu olmaması ve güncel bilgiyi sağlama konusunda iyileştirilme gerekliliği,
- Akademik personel için olduğu gibi idari personel için de ödül mekanizmasının kurulması ve çeşitliliğinin artırılması,
- Kurumun hazırladığı Kalite Güvence Yönergesinin YÖKAK tarafından açıklanan güncel ölçütlerin dikkate alınarak yeniden gözden geçirilmesi,
- Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik uygulamalarının bütüncül bir yaklaşımla paydaş katılımı gözetilerek iyileştirilmesi ihtiyacının bulunması

3. Eğitim ve Öğretim

Güçlü Yönler

- Kurumda eğitim-öğretim ve fakültelerin geleceği başlıkları gibi temel süreçlerin değerlendirildiği ve gelecek planlarının katılımcı olarak yürütüldüğü "Atölye" çalışmaları diğer kurumlara da örnek olması
- Üst yönetimin liderliğinde, "Her yer herkesindir" mottosu ile kurumun tüm fiziksel mekanlarının daha verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak için çeşitli çalışmaların yürütülmesi(Örneğin kullanım metre, ausalonarşiv, derslik rezervasyon programı gibi)
 - Öğrencilere yönelik akademik destek hizmetlerinin güçlendirilmesi amacıyla Öğrenci Dekanlığının kurulması ve Akademik Danışmanlık Yönergesinin olması
- Yapay zekâ destekli Çözüm Merkezi ile Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik (PDR) Merkezinin hayata geçirilmiş olması
- Üniversite yaşamına uyum programının yaygın bir şekilde uygulanması ve her bir akademik programın müfredatına entegre iki ayrı ders ile öğrencilerin hem üniversite yaşamına uyumu hem de sunulan olanaklara ilişkin bilgilendirmelerin program kapsamında yapılması
- İl geneline yayılan çok çeşitli yerleşke, tesis ve altyapıları (yemekhane, yurt, teknoloji donanımlı çalışma alanları; sağlık, ulaşım, bilişim hizmetleri, uzaktan eğitim altyapısı) mevcut olup öğrencilerin ve ilgili paydaşların hizmetine sunulması
- SKS özelinde ISO 9001 ve ISO 22001 yönetim sistem standardına uygun bir şekilde çalışmaların yürütülmesi ve SKS portalı olarak ifade edilen farklı iletişim kanalları üzerinden sunulan olanakların, hizmetlerin etkililiğine ilişkin izleme faaliyetlerinin yürütülmesi
 - Öğrencilerden elde edilen geri bildirimler ile çeşitli iyileştirme faaliyetlerinin de gerçekleştirilmesi (öğrenci konseyinin menü seçimi, glutensiz menü ilavesi, oturma sayısında artırıma gitme, alan genişletme, ekipman ve hizmet veren personel sayısında artış yapma, 500 öğrenciye ücretsiz yemek vb. gibi)
- 3 akademik birimde, YÖK Turuncu Bayrak belgesi alınması ve yaygınlaştırma çalışmaları

- Çok paydaşlı katılım mekanizması ile, atama ve yükseltme kriterleri güncellenmiş ve senato kararı ile onaylanarak ilan edilmiş olması.
- Hizmet İçi Eğitim Koordinatörlüğü tarafından ihtiyaç analizi sonrası gerekli eğitim çalışmalarının yürütülmesi ve, yapılan eğitim çalışmaları sonrası katılımcı memnuniyet oranlarının izlenmesi ve sunulan eğitim programlarının içeriğinin güncellenmesi
- Teşvik ve ödüllendirme mekanizmalarının oluşturulmasına dair planlamaların olması ve çeşitli yazılımlar aracılığı ile akademik performans izleme çalışmalarının yapılması

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Akredite program sayısının artması ihtiyacı
- Her bir dersin değerlendirmesinde kullanılan tüm etkinliklerin ders çıktılarına ve akabinde program çıktılarına ulaşma oranının takibinin kurum genelinde kurulacak bir sistem ile öğrenci bazlı yapılması ihtiyacı
- Akredite olmayan programların da program açma/kapama/izleme gibi sürekli iyileşme adımlarının paydaşlarla birlikte bir takvime bağlı olarak sistematik yürütülebilmesi
- Öğrenci dekanlığının görev tanımının ve fonksiyonlarının iyi belirlenmemiş olması
- Farklı birimler tarafından yürütülen engelsiz üniversite çalışmalarından elde edilen deneyimlerin üniversitenin diğer yerleşke ve binaları da yaygınlaştırılması ihtiyacı.
- Dezavantajlı gruplara yönelik sunulan hizmetlerin etkililiğinin izlenmesi ve alınan geri bildirimler ile sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılması
- Teşvik ve ödül (eğitim ve toplumsal katkı) uygulamalarının kurum geneline yaygınlaştırılma ihtiyacı bulunması

4. Araştırma ve Geliştirme

Güçlü Yönler

- Kurumda araştırma ve araştırmacı performanslarının tespit ve izlenmesine yönelik bir uygulama zenginliği bulunması,
- Düşünce Atölyesi ve YGG toplantıları ile Kullanım metre gibi kurum geneline yaygınlaştırılmış özgün uygulamaların Ar-Ge uygulamalarının çıktılarının tespit ve geri bildirimlerinin izlenmesi ve iyileştirilmesi bakımından sürdürülebilir tabanlı yapılandırılmış olması,
- Araştırmacıların mevcut yetkinlik düzeylerinin kurumun araştırma göstergelerindeki metriklerini artıracak nicelik ve nitelikte olması, kurumun Ar-Ge desteklerinin çok sayıda ve sürdürülebilir kaynak havuzundan besleniyor olması,
- Kurumdaki bazı birimlerin ar-ge birikimlerinin, bilimsel görüntüsünün ve kurumsallaşmış yapılarının kurumda ar-ge performansının yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması bakımından hazır bulunuşluk derecesini artırması,
- Kurumun ulusal ve uluslararası araştırmalarda işbirliği mekanizmaları oluşturmaya dönük mevcut kurumsal hafızasının stratejik hedefleri için bir avantaj oluşturması,
- ARDEK- APDOK-UBED-BAP-AB Koordinatörlüğü gibi mekanizmalarının kuruluş amacına uygun etkinlikte müstakilen faaliyetlerini sürdürüyor olması,

- Kurumun yetkinlik analizinin yapılarak basılı materyal olarak dokümanite edilmiş olması,
- Kurumda Ar-Ge ve işbirliği mekanizmalarının paydaş katılımlı geliştirilmesi bakımından üst yönetim tarafından kolaylaştırıcı yol açıcı ve motive edici örgütsel bir iklimin tesis edilmesi ve liderlik inisiyatifinin alınması güçlü yönler olarak değerlendirilmiştir.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- 2017 yılından itibaren araştırma üniversitesi olan kurumun araştırma üniversiteleri sıralamalarında son dönemde göstergelerde yansımış olan metriklerdeki gerilemeler ile ilgili bir algılama bulunmasına rağmen, bununla ilgili somut ve hedefe dayalı önlem mekanizmalarının ve takviminin henüz oluşturulmamış olması
- Kurumda Ar-Ge ile ilgili çok sayıda mekanizmanın birbirinden farklı birimler tarafından eş zamanlı olarak yürütülüyor olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu mekanizmaların birbirine entegrasyon süreçlerinin yeterli düzeyde ve paydaşlarca bilinir bir akışta tanımlanmamış olması,
- Kurumdaki Ar-Ge desteklerinin ve bunlara ilişkin kaynakların disiplinler arasında dağıtılması ve paydaşlarca bilinir kılınması bakımından kurum genelinde yeknesak bir algılama ihtiyacının bulunması,

5. Toplumsal Katkı

Güçlü Yönler

- Toplumsal katkı politikasının varlığı,
- Toplumsal katkı hedefleri ve stratejisinin bulunması,
- Toplumsal katkı faaliyetlerinin çok yönlü yürütülmesi,
- Toplumsal Katkı Yönergesi'nin varlığı,
- Toplumsal katkı organlarının varlığı, görev tanımlarının açık olarak belirlenmiş olması,
- Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapılanmasına dair sonuçların açık olması,
- Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliğine ilişkin izleme sonuçlarının varlığı,
- Üniversite bünyesinde toplumsal katkı faaliyet ve hizmetleri için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynakların yeterliliği,
- Toplumsal katkı kaynakları yönetiminin, toplumsal katkı faaliyet ve hizmetlerini destekleyecek şekilde, toplumsal katkı politikaları ve stratejileri doğrultusunda yönetilmesi,
- Üniversitenin BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu, dezavantajlı gruplar dâhil toplumun ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap verebilen ve değer yaratan toplumsal katkı faaliyetlerinde bulunması,
- Üniversitenin bütün alan ve birimlerinde yürütülen toplumsal katkı uygulamaları performansının

izlenmesinde VARSİS-TK isimli mekanizmanın kullanılması,

- Toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin izlemeye dayalı iyileştirmelerde Üniversite toplumsal katkı yönetişiminin etkin rehberliği, iyileştirmelerin iç ve dış paydaşlardan alınan geri bildirimlerle gerçekleştirilmesi,
- Toplumsal katkı faaliyetlerinde ulusal ve uluslararası düzeyde iş birliklerinin varlığı.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliğine ilişkin izlemeye bağlı iyileştirmelerin içselleştirilmiş, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar olması için zamana ihtiyaç duyulması,
- Toplumsal katkı kaynaklarının çeşitliliği ve yeterliliğinin izlendiğine ve iyileştirildiğine ilişkin uygulamaların yeterli düzeyde olmaması,
- Toplumsal katkı performansının izlenmesine ve iyileştirilmesine ilişkin uygulamaların kalıcı, sistematik ve örnek gösterilebilir düzeyde olması için zamana ihtiyaç duyulması.