

KURUMSAL AKREDİTASYON RAPORU

ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ

Değerlendirme Takımı

PROF. DR. MUSA ÖZATA (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. EMRAH AKYAR (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. MEHMET TOLGA DİNÇER (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. NEŞE ALKAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. GÖKHAN AKSOY (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

GENEL SEKRETER ERDAL KANIK (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

HANDAN TEKİN (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. DAVID TERENCE THOMAS (ULUSLARARASI DEĞERLENDİRİCİ)

ÖZET

1. Özet

Bu rapor, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi'nin (AYBÜ) Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından yürütülen Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamındaki değerlendirme sürecini kapsamlı şekilde yansıtmak amacıyla hazırlanmıştır. Değerlendirme takımımız, 31 Ekim 2025 tarihinde yapılan uzaktan ön ziyaretin ardından, 16-19 Kasım 2025 tarihleri arasında gerçekleştirdiği saha ziyaretiyle, üniversitenin kalite süreçlerini detaylı olarak incelemiştir. Bu süreçte, AYBÜ'nün misyon, vizyon ve değerlerinden hareketle liderlik, yönetim ve kalite, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme (AR-GE) ve toplumsal katkı süreçlerindeki kaynak yönetimi ve yetkinliklerini nasıl planladığı, uyguladığı, izlediği ve iyileştirdiği analiz edilmiştir. Ayrıca iç kalite güvence sisteminin güçlü ve geliştirmeye açık yönleri ile sürdürülebilirliğinin nasıl sağlandığı gibi kritik sorulara yanıt aranmıştır. Değerlendirmeler, 4 ana başlık altında, 14 ölçüt ve 46 alt ölçüt çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Değerlendirme sürecinde; üniversitenin Stratejik Planı, Kurumsal İç Değerlendirme (KİDR) raporları, resmi web sitesi, kurumsal bilgi sistemi, sosyal medya hesapları, mali raporları, YÖKAK'ın kurum gösterge raporları ve ilgili mevzuat ile akreditasyon ölçütleri temel kaynaklar olarak kullanılmıştır. Saha ziyaretinde yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler ve KİDR eklerindeki kanıtlarla da desteklenen rapor, kurum hakkında kapsamlı bir değerlendirme sunmaktadır.

AYBÜ üst yönetimi ile iş birliği içinde yürütülen değerlendirme sürecinde, üniversitenin tüm iç ve dış paydaşlarıyla yoğun görüşmeler yapılmıştır. Rektör ve Rektör Yardımcıları, Senato ve Yönetim Kurulu üyeleri, kalite komisyonu üyeleri, dekanlar, akademik ve idari personel, öğrenciler, araştırma merkezi yöneticileri ve dış paydaşların görüşleri alınmıştır. Bu görüşmelerde, üniversitenin kalite süreçlerine ilişkin algı, işleyiş ve geliştirme önerileri kapsamlı şekilde değerlendirilmiştir.

Kurum, "Kaliteli Yönetişim" adını verdiği, şeffaflık, katılım ve hesap verebilirlik ilkelerine dayalı bir yönetim modelini benimsemiştir. Rektörün güçlü liderliği, kurumsal dönüşüm süreçlerine ve kalite kültürünün yerleşmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Organizasyon şeması, görev tanımları ve iş akış süreçlerinin tanımlanmış olması, AYBÜ Bilgi Sistemi (ABS), Kalite ve Verimlilik İzleme Sistemi (KAVİS), Kalite Yönetim Sistemi (KYS), AVESİS gibi bilgi yönetim sistemlerinin etkin kullanımı kurumsal hafıza ve performans takibi açısından güçlü yönler olarak öne çıkmaktadır. Stratejik planlama kültürünün yerleşmiş olması ve 2025-2029 Stratejik Planı'nın katılımcı bir süreçle hazırlanması, kurumun geleceğe yönelik vizyonunu desteklemektedir. Bununla birlikte, kaliteli yönetim modelinin alt birimlere yayılımında ve uygulamada standartlaşmada eksiklikler bulunmaktadır. Ayrıca, iç kalite güvence mekanizmalarının tüm birimlerde aynı olgunluk seviyesinde işlememesi ve dış paydaş geri bildirimlerinin karar alma süreçlerine entegrasyonunun sınırlı kalması gelişmeye açık alanlardır.

Eğitim alanında AYBÜ, program tasarımlarını Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi (TYÇ) ve Ulusal Çekirdek Eğitim Programları (UÇEP) ile uyumlu yürütmektedir. Tıp Fakültesi, Psikoloji Bölümü ve Yabancı Diller Y.O Hazırlık Sınıfı gibi programların akredite olması, aktif öğrenme yöntemlerinin (probleme dayalı öğrenme, ters yüz eğitim) kullanılması ve güçlü bir dijital altyapıya (AYBÜ Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi-AYBUZEM) sahip olunması önemli başarılarıdır. Diploma Eki uygulamasının yerleşmiş olması ve mezuniyet işlemlerinin dijitalleşmesi süreç yönetimini güçlendirmektedir. Ancak, aktif program sayısına oranla akredite program sayısı düşüktür. Bologna ders bilgi paketlerinde, ders kazanımlarının Bloom Taksonomisi'nin üst bilişsel basamaklarını (analiz, sentez) kapsayacak şekilde yapılandırılmasında eksiklikler mevcuttur. Ders öğrenme çıktıları ile program çıktıları arasındaki eşleştirmelerin bazı programlarda yapılmadığı veya eksik olduğu görülmüştür. Ayrıca, ölçme ve değerlendirme süreçlerinde proje ve portfolyo gibi alternatif yöntemlerin kullanımı sınırlı kalmakta, klasik sınavlara ağırlık verilmektedir. Program güncellemelerine dayanak oluşturan paydaş görüşlerinin ve veri analizlerinin toplantı tutanaklarına yansıtılmasında da eksiklikler bulunmaktadır.

AYBÜ, araştırma süreçlerini BAP Koordinasyon Birimi aracılığıyla merkezi ve sistematik bir yapıda yürütmektedir. Araştırma Üniversitesi olma hedefi doğrultusunda stratejiler geliştirilmiş, AVESİS ve BAPSİS gibi sistemlerle performans takibi dijitalleştirilmiştir. Doktora programlarına verilen önem ve URAP sıralamasındaki başarısı, kurumun araştırma potansiyelini göstermektedir. Ayrıca, TÜBİTAK ve AB projeleri gibi dış kaynaklı fonlara erişim kapasitesi ve Teknoloji Transfer Ofisi'nin (TTO) aktif rolü, AR-GE süreçlerini destekleyen güçlü yönlerdir. Gelişmeye açık yönler incelendiğinde, fakülteler ve araştırma merkezleri arasında kaynak dağılımı ve bütçe özerkliği konusunda dengesizlikler olduğu görülmektedir. Araştırma yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin (proje yazma vb.) etkisinin sistematik olarak ölçülmediği ve iyileştirme amacıyla kullanılmadığı tespit edilmiştir. Çok sayıda uluslararası ikili iş birliği anlaşması bulunmasına rağmen, bu anlaşmaların somut çıktılarının (ortak yayın, proje) izlenmesi ve pasif anlaşmaların gözden geçirilmesi konusunda eksiklikler mevcuttur. Bireysel performans değerlendirmelerinin kurum genelinde standart bir şekilde uygulanmaması da bir diğer gelişmeye açık alanıdır.

Kurum, toplumsal katkı politikasını stratejik planıyla bütünleştirmiş ve "toplumsal hizmet" vurgusunu misyonuna yerleştirmiştir. Öğrenci toplulukları ve araştırma merkezleri aracılığıyla çok sayıda sosyal sorumluluk projesi ve etkinlik gerçekleştirilmektedir. "Turuncu Bayrak" ödülü gibi erişilebilirlik başarıları ve dezavantajlı gruplara yönelik farkındalık çalışmaları kurumun bu alandaki hassasiyetini yansıtmaktadır. Buna karşın, toplumsal katkı faaliyetlerinin yönetimi ve koordinasyonu için kurulan yapıların henüz tam işlerlik kazanmadığı görülmektedir. Faaliyetlerin toplumsal etkisinin ölçülmesi ve sonuçların değerlendirilmesi sistematik bir yapıya kavuşturulamamıştır. Toplumsal katkı faaliyetlerine özgü bütçe kalemlerinin ayrıştırılmamış olması ve kaynak yönetiminin izlenememesi önemli bir eksikliklerdir. Ayrıca, dezavantajlı gruplardan alınan geri bildirimlerin iyileştirme süreçlerine nasıl yansıdığına dair somut kanıtların azlığı dikkat çekmektedir.

Özetle AYBÜ; güçlü fiziksel ve dijital altyapısı, nitelikli insan kaynağı, stratejik yönetim vizyonu ve araştırma potansiyeliyle kurumsal temellerini sağlamlaştırmış bir kurum niteliği taşımaktadır. Kalite süreçlerinin alt birimlere yayılımı, süreçlere dış paydaş katılımının sağlanması, Bologna süreçlerinin niteliksel olarak iyileştirilmesi, program akreditasyon yaygınlığının artırılması ve uluslararası iş birliklerinin somut çıktılara dönüştürülmesi konularında gelişmeye açık yönleri bulunmaktadır. Ayrıca toplumsal katkı faaliyetlerinin kurumsal bir yönetim yapısına kavuşturularak sosyal etkisinin ölçülmesi ve bütçelendirilmesi, temel gelişim alanlarını oluşturmaktadır.

Değerlendirme takımımızın tarafsız, titiz ve kapsamlı çalışmaları sonucu hazırlanan bu raporun, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi'nin sürekli iyileştirme çabalarına katkı sunacağına ve kalite kültürünün kurum genelinde daha da yaygınlaşmasına önemli bir destek olacağına inanıyoruz. Bu süreçte gösterdikleri anlayış, iş birliği ve destek için başta Sayın Rektör Prof. Dr. Ali Cengiz KÖSEOĞLU olmak üzere tüm üniversite yöneticilerine, akademik ve idari personeline, öğrencilerine ve değerli paydaşlarına şükranlarımızı sunarız.

KURUM HAKKINDA BİLGİLER

1. Kurum Hakkında Bilgiler

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, yükseköğretim kurumlarına olan gereksinimi karşılamak ve çağdaş bir eğitim sistemi hayata geçirmek amacıyla, Resmi Gazetede yayınlanan 27648 sayılı Kanun Hükmündeki kararnameye dayalı olarak 21 Temmuz 2010 tarihinde kurulmuştur. AYBÜ'de bugün itibariyle, 15 Fakülte, 5 Enstitü, 1 Yüksekokul, 4 Meslek Yüksekokulu (MYO), 1 Devlet Konservatuvarı, 5 Koordinatörlük ve çok sayıda araştırma merkezi bulunmaktadır. AYBÜ 27'si yabancı uyruklu 1469 öğretim elemanı, 526 idari, 275 sözleşmeli personel ve 275 sürekli işçi ile faaliyetlerini sürdürmektedir. 2024 yıl sonu ön lisans düzeyinde 3.400'ü Türk ve 97'si yabancı uyruklu olmak üzere 3.497, lisans düzeyinde 17.616'sı Türk ve 1.678'i yabancı uyruklu olmak üzere 19.294, lisansüstü eğitimde ise 4.322'ü Türk ve 473'ü yabancı uyruklu olmak üzere 4.795, toplamda ise 27.585 öğrenciye eğitim-öğretim hizmeti vermektedir. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, ülkemizin başkenti Ankara'da 2010 yılında kurulmuş ve 2011 yılında eğitim hayatına başlamış olan 5. devlet üniversitesidir. AYBÜ'de eğitim ve öğretim hizmetleri; Esenboğa Külliyesi, Bilkent Yerleşkesi, Çubuk Yerleşkesi, Cinnah Yerleşkesi, Etlik Ovacık Yerleşkesi, Varlık Yerleşkesi, Esenboğa Ek Hizmet Binası, Milli İrade Yerleşkesi, 15 Temmuz Şehitleri Yerleşkesi ve Tuz Gölü Yerleşkesi olmak üzere toplamda 216.109,82 m²'lik yer alan binalarda devam etmektedir.

Misyonu

Evrensel değerler ışığında verdiği nitelikli eğitimle bilim, kültür, spor ve sanat alanlarında sorgulamaya açık, ahlaki değerlere saygılı bireyler yetiştirmeyi; yaptığı araştırmalar ile bilgi ve teknoloji üreterek toplum yararına sunmayı; sahip olduğu girişimcilik ruhuyla ürettiği bilgi ve teknoloji ekseninde insanlık için fayda üretmeyi; hissettiği sosyal sorumluluk bilinciyle ulusal ve uluslararası düzeyde beşeri sermayenin gelişimine katkıda bulunmayı misyonu olarak benimser.

Vizyonu

Sunduğu eğitim-öğretim ile iyi bir gelecek inşasına katkı sağlayan, ilim geleneğimizin engin birikiminigünümüze taşımayı başaran, araştırma ve projeleriyle insanlık adına faydalar üreten, uluslararası düzeyde saygınlık kazanmış, akademik, idari ve mali özerkliğe sahip bir üniversite olmayı vizyonu olarak benimser.

Değerler

Yönetsel Değerler:

Değerlere Dayalı Yönetim: Belirlediğimiz ve benimsediğimiz değerlerimizi kurumsallaştırmak

Rekabetçilik ve Performans Odaklılık: Yapılanmasını rekabetçi ve performans odaklı bir temelde gerçekleştirmek ve rekabetçiliği üniversite içerisinde kurumsallaştırmak

Paylaşımçı Olmak: İdari iş ve işlemleri paylaşımçı bir usulle planlamak, kararları ilgili paydaşlarla birlikte almak.

Saydamlık: Yönetsel şeffaflık ve hesap verebilirlik

Eğitim Değerleri:

Kalite Odaklı Olma ve Mükemmeliyetçilik: Eğitimin niteliğini sürekli geliştirmek ve en üst kalitede eğitim sunmak

Uluslararası Yaklaşım: Uluslararası bir bakış ile eğitim faaliyetlerini sunmak

Öğrenci Odaklılık: Eğitim-öğretim faaliyetlerinde öğrenci odaklılığı benimsemek

Analitik ve Yenilikçi Yaklaşım: Bilgi toplumunda gerekli en temel iki özellik olan analitik ve yenilikçi düşünme biçimini sentezleyerek öğrencilere kazandırmak

Milli ve Manevi Değerlere Saygı: Eğitim-öğretim süreçlerinde milli, manevi ve evrensel değerlere karşı saygılı ve duyarlı olmak

Araştırma Değerleri:

Akademik Özerklik: Araştırmacıların yürüttüğü araştırma ve eğitim faaliyetlerinde hürriyet haklarına önem vermek

Disiplinler Arası Yaklaşım: Farklı disiplinlerin ortak yaklaşımlarını aynı süreçlerde bütünleştirerek geniş bakış açıları sunmak ve yeni keşifler yapmak

Araştırma İşbirliklerini Teşvik: Bilimsel faaliyetlerde üniversite içi ve dışı, ulusal ve uluslararası işbirliklerini teşvik etmek

Ahlaki Duyarlılık: Araştırma süreçlerinde bilim ahlakının gerekliliklerini itinayla yerine getirmeye çalışmak

Toplumsal Sorumluluk Değerleri:

Toplumsal Duyarlılık: Mensuplarımızın milli çıkarlarımıza ve toplumsal gelişmelere duyarlı davranmalarını teşvik etmek

Çözüm Ortağı Olmak: Ulusal ve küresel sorunlara araştırma ve önerileriyle çözüm ortağı olmak

Yerel ve Ulusal Kalkınmaya Destek: Tercih ve faaliyetlerini yerel ve ulusal kalkınmaya faydalı olacak şekilde planlamak ve yürütmek. Üretilen bilgiyi iç ve dış paydaşlar aracılığı ile topluma aktarmak

Girişimcilik Değerleri:

Girişimciliği Teşvik Etmek: Öğretim elemanı ve öğrencilerini girişimci olmaya teşvik etmek

Bilimsel Fayda ile Ticari Fayda Arasındaki Dengeyi Gözetmek- Faaliyetlerinde bilimsel kazanım ve kaygılar ile ekonomik fayda arasında denge kurmak

Hedefler

AMAÇ 1: Nitelikli, Rekabetçi ve Yenilikçi Mezunlar Yetiştirmek

Hedef 1.1: Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirmek

Hedef 1.2: Lisans programlarının kontenjanlarında yüksek doluluk oranına sahip olmak

Hedef 1.3: En yüksek yüzdeler dilimden öğrencilere sahip olmak

Hedef 1.4: Yabancı dilde nitelikli eğitim vermek ve uluslararası öğrenci sayısını artırmak

Hedef 1.5: Uluslararası kuruluşlarla işbirliği içerisinde olmak

AMAÇ 2: Araştırma Amaçlı Bilimsel Faaliyetleri Artırmak

Hedef 2.1: Bilimsel araştırma projeleri desteklerinin ve sayısının artırılması

Hedef 2.2: Ulusal ve uluslararası sıralama endekslerinde yer almak ve üst sıralara yerleşmek

AMAÇ 3: İnovasyon Amaçlı Bilimsel Çalışmaları ve Girişimcilik Faaliyetleri Artırmak

Hedef 3.1: Üniversite genelinde girişimciliği kurumsallaştırmak, girişimci ve yenilikçi üniversiteler arasında yer almak için altyapı oluşturmak

Hedef 3.2: Araştırma-geliştirme faaliyetlerini artırmak

Hedef 3.3: Girişimcilik faaliyetlerini artırmak

AMAÇ 4: Kamu İdareleri, Özel Kuruluşlar ve Sivil Toplum Örgütleriyle İşbirliğine Girerek Toplumsal Sorumluluk Projelerine Katkıda Bulunmak

Hedef 4.1: AYBÜ mensubu öğretim elemanları ve idari personel ile öğrencilerinin toplumsal sorumluluk faaliyetlerinde aktif yer almalarını sağlayacak sistem ve süreçler geliştirmek ve teşviklerde bulunmak

AMAÇ 5: Üniversitenin Eğitim, Araştırma, Toplumsal Sorumluluk ve Girişimcilik Stratejileri İle Uyumlu ve Onları Destekleyici Fiziki Altyapıyı ve İnsan Kaynaklarını Geliştirmek

Hedef 5.1: Fiziksel altyapıyı geliştirmek

Hedef 5.2: Kütüphane hizmetlerinin yeterliliğini sağlamak

Hedef 5.3: İnsan kaynaklarını geliştirmek

Hedef 5.4: Kurumsal kalite ve strateji çalışmalarını geliştirmek

Hedef 5.5: Kurumsal gelişimde katılımcı bir üniversite olmak

AYBÜ; liderlik, yönetim ve kalite alanında stratejik vizyonu, dijitalleşme kapasitesi ve kurumsal temelleriyle birçok güçlü yöne sahiptir. Üniversitenin "Kaliteli Yönetişim" olarak adlandırdığı yönetim modeli; şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık ilkelerine dayanmakta olup, Rektörün güçlü liderliği ile kurumsal dönüşüm süreçleri etkin bir şekilde yönetilmektedir. Organizasyon şemasının, görev tanımlarının ve iş akış süreçlerinin tanımlanmış olması, ABS, KAVİS, KYS ve AVESİS gibi dijital bilgi yönetim sistemlerinin etkin kullanımı, kurumsal hafıza ve performans takibi açısından önemli avantajlar sağlamaktadır. Stratejik planlama kültürünün yerleşmiş olması ve 2025-2029 Stratejik Planı'nın katılımcı bir süreçle hazırlanması, kurumun geleceğe yönelik vizyonunu desteklemektedir. Ancak, iç kalite güvence mekanizmalarının tüm birimlerde aynı olgunluk seviyesinde işlememesi, dış paydaş geri bildirimlerinin karar alma süreçlerine entegrasyonunun sınırlı kalması gelişmeye açık alanlar arasında yer almaktadır. Üniversitenin, kalite süreçlerini tabana yayarak bu eksiklikleri gidermesi, kurumsal yapısını daha da güçlendirecektir.

AYBÜ, eğitim-öğretim süreçlerini Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi (TYÇ) ve Ulusal Çekirdek Eğitim Programları (UÇEP) ile uyumlu şekilde yapılandırmış, dijital altyapı ve akreditasyon çalışmalarıyla desteklenen bir kurumdur. Tıp Fakültesi, Psikoloji Bölümü ve Yabancı Diller Y.O Hazırlık Sınıfı gibi programların akredite olması, aktif öğrenme yöntemlerinin (PDÖ, ters yüz eğitim) kullanılması ve güçlü bir dijital altyapıya (AYBUZEM) sahip olunması önemli başarılarıdır. Diploma Eki uygulamasının yerleşmiş olması ve mezuniyet işlemlerinin dijitalleşmesi süreç yönetimini güçlendirmektedir. Ancak kurumda eğitim-öğretim süreçlerinde bazı alanlarda geliştirmeye açık yönlerin olduğu görülmektedir. Aktif program sayısına oranla akredite program sayısının düşük olması, Bologna ders bilgi paketlerinde ders kazanımlarının Bloom Taksonomisi'nin üst bilişsel basamaklarını kapsayacak şekilde yapılandırılmasındaki eksiklikler ve ders öğrenme çıktıları ile program çıktıları arasındaki eşleştirmelerin bazı programlarda yapılmaması iyileştirilmesi gereken

hususlardandır. Ayrıca, ölçme ve değerlendirme süreçlerinde proje ve portfolyo gibi alternatif yöntemlerin kullanımının sınırlı kalması ve program güncellemelerine dayanak oluşturan paydaş görüşlerinin belgelendirilmesindeki eksiklikler, eğitim-öğretim süreçlerinin kalitesinin artırılması adına ele alınması gereken başlıca konular arasındadır.

AYBÜ, AR-GE süreçlerini merkezi ve sistematik bir yapıda yürütmekte olup, Araştırma Üniversitesi olma hedefi doğrultusunda stratejik adımlar atmaktadır. Araştırma süreçleri BAP Koordinasyon Birimi aracılığıyla yönetilmekte, AVESİS ve BAPSİS gibi sistemlerle performans takibi dijitalleştirilmektedir. Doktora programlarına verilen önem, URAP sıralamasındaki başarı ve TÜBİTAK ile AB projeleri gibi dış kaynaklı fonlara erişim kapasitesi, kurumun araştırma potansiyelini göstermektedir. Teknoloji Transfer Ofisi'nin aktif rolü, AR-GE süreçlerini destekleyen güçlü yönler arasındadır. Ancak, kurumda Ar-Ge alanında geliştirmeye açık bazı yönlerin olduğu görülmektedir. Fakülteler ve araştırma merkezleri arasında kaynak dağılımı ve bütçe özerkliği konusunda dengesizlikler bulunmakta, araştırma yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin etkisi sistematik olarak ölçülmektedir. Çok sayıda uluslararası ikili iş birliği anlaşması bulunmasına rağmen, bu anlaşmaların somut çıktılarının izlenmesi ve pasif anlaşmaların gözden geçirilmesi konusunda eksiklikler mevcuttur. Bireysel performans değerlendirmelerinin kurum genelinde standart bir şekilde uygulanmaması da bir diğer gelişime açık alan olarak öne çıkmaktadır.

Üniversite, toplumsal katkı politikasını stratejik planıyla bütünleştirmiş ve "toplumsal hizmet" vurgusunu misyonuna yerleştirerek sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir. Öğrenci toplulukları ve araştırma merkezleri aracılığıyla gerçekleştirilen çok sayıda etkinlik, "Turuncu Bayrak" ödülü gibi erişilebilirlik başarıları ve dezavantajlı gruplara yönelik farkındalık çalışmaları kurumun bu alandaki hassasiyetini yansıtmaktadır. Bununla birlikte, toplumsal katkı faaliyetlerinin yönetimi ve koordinasyonu için kurulan yapıların henüz tam işlerlik kazanmadığı görülmektedir. Faaliyetlerin toplumsal etkisinin ölçülmesi ve sonuçların değerlendirilmesi sistematik bir yapıya kavuşturulamamıştır. Toplumsal katkı faaliyetlerine özgü bütçe kalemlerinin ayrıştırılmamış olması ve kaynak yönetiminin izlenememesi önemli bir eksikliktir. Ayrıca, dezavantajlı gruplardan alınan geri bildirimlerin iyileştirme süreçlerine nasıl yansıdığına dair somut kanıtların azlığı, toplumsal etki kapasitesini artırmak için iyileştirilmesi gereken alanlar arasında yer almaktadır.

Özetle AYBÜ; liderlik, yönetim, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı alanlarında güçlü bir altyapıya, nitelikli insan kaynağına ve stratejik bir vizyona sahip, gelişim odaklı bir yükseköğretim kurumudur. Güçlü dijital altyapısı, araştırma potansiyeli ve toplumsal duyarlılığı ile öne çıkmaktadır. Ancak tüm bu potansiyele rağmen, kalite süreçlerinin alt birimlere tam yayılımı, dış paydaş katılımının sistematikleştirilmesi, eğitimde akreditasyonun ve niteliksel derinliğin artırılması, uluslararası iş birliklerinin somut çıktılara dönüştürülmesi ve toplumsal katkı süreçlerinin kurumsal bir yönetim yapısına kavuşturulması gibi geliştirmeye açık yönleri mevcuttur. Bu alanlarda atılacak kararlı ve bütüncül adımlar, üniversitenin mevcut birikimini daha ileriye taşıyacak; ulusal ve uluslararası düzeyde daha rekabetçi, etkin ve sürdürülebilir bir kurum olma yolunda güçlü bir zemin oluşturacaktır.

A. LİDERLİK, YÖNETİŞİM VE KALİTE

1. Liderlik ve Kalite

Yönetişim modeli ve idari yapı

AYBÜ, yönetim ve idari yapılanmasında benimsediği yönetim modelini “Kaliteli Yönetişim” modeli olarak adlandırmakta olup, bu yönetim anlayışını Açıklık/Şeffaflık (kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik), Katılım (paydaş katılımı), Hesap Verebilirlik (kamuoyuna düzenli bilgilendirme ve hesap verebilirlik), Etkinlik (stratejik amaçlar, hedefler ve performans yönetimi) ve Kalite (iç kalite güvence mekanizmaları) olmak üzere beş temel ilke üzerine inşa etmiştir.

AYBÜ, yönetim modelini ve idari/organizasyon yapısını; kurumun misyonu, vizyonu, stratejik planları, kalite politikası ve iç dinamikleri doğrultusunda şekillendirmiş ve mevcut organizasyon yapısını kurumsal web sayfası üzerinden iç ve dış paydaşlarıyla paylaşmıştır. Rektör, yetkilerinin önemli bir kısmını rektör yardımcılara devrederek yetki devri konusunda etkin bir yönetim anlayışı benimsemiştir. Kurumda yürütülen tüm iş süreçleri için tanımlı iş akışları ve personele yönelik görev tanımları oluşturulmuş olması, şeffaf ve izlenebilir bir yönetim yapısına işaret etmektedir.

AYBÜ'nün kalite güvence süreçlerinde “ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi” çerçevesini esas alması, kalite süreçlerinin bütünleşik hale getirilmesi, üst yönetim tarafından düzenli olarak izlenmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılmış olması güçlü yönler arasında değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, özellikle de dekan ve müdürlerin vekâlet sürelerinin 6 ayı aşması, koordinatörlüklerin teşkilat yapısındaki konumunun netleştirilmemiş olması, rektör danışmanlarının, bazı koordinatörlüklerin, kurul ve komisyonların çalışma usul ve esaslarının belirlenmemiş olması gelişmeye açık yönler olarak görülmüştür.

Ayrıca, “Kaliteli Yönetişim Modeli”nin kavramsal çerçevesi tanımlanmış olmakla birlikte, bu modelin alt birimlerdeki karar alma, uygulama ve iletişim süreçlerine nasıl yansıdığına ilişkin göstergelerin sınırlı olması da geliştirilmesi gereken alanlar arasında yer almaktadır.

AYBÜ'nün idari teşkilat yapısı, Üniversite idari teşkilatı ve akademik birimler idari teşkilatı şeklinde yapılandırılmıştır. Akademik teşkilat yapısında yer alan öğretim elemanları için YÖK tarafından yayımlanan *Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Yönetmeliği* dikkate alınarak *Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Akademik Yükseltme ve Atanma Kriterleri Yönergesi* hazırlanmış ve paydaşlarla paylaşılmıştır.

Tüm idari süreçlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla KAVİS kurulmuş; idari personelin üst görevlere atanması ve görevlendirilmesinde, birim personel sayılarının belirlenmesinde KAVİS çıktılarının kullanılması, Kurumun önemli güçlü yönleri arasında değerlendirilmiştir. Akademik Yükseltme ve Atanma Kriterleri Yönergesinin çıktıları incelendiğinde, AYBÜ'de akademik personelin performansının yıllar içinde yükseldiği ve üniversitenin ulusal ve uluslararası sıralamalarda yukarı yönlü bir ivme kazandığı görülmektedir.

Buna paralel olarak idari personelin performansının izlenmesi, düşük ve yüksek performans gösteren personelin yer değişikliği yapılarak yeniden değerlendirilmesi, idari personelin yönetim süreçlerine katılımını artıracak mekanizmaların geliştirilmesi ve iç paydaş görüşlerine dayalı iyileştirme süreçlerinin düzenli izlenmesi tavsiye edilmektedir.

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

Liderlik

Rektörün liderliğinde üst yönetim ekibi kurumun vizyonu, misyonu, kalite politikası, yönetim anlayışı ve 2025–2029 Stratejik Planı gibi kalite süreçlerini şekillendiren temel unsurları dikkate alarak Üniversitenin yönetim modelini belirlemiştir. Kurum bu süreçte geleneksel yönetim anlayışını dönüştürerek; katılımcılığı, hesap verebilirliği ve şeffaflığı esas alan “Kaliteli Yönetişim” modelini benimsemiştir. Bu çerçevede, akademik ve idari birimler ile üst yönetim arasında etkin bir iletişim ağı oluşturulmuş; bu iletişim altyapısı kurum içindeki iş süreçlerinin daha hızlı, etkili ve izlenebilir bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamıştır.

Paydaş taleplerinin değerlendirilmesi, hızlı ve etkili karar alma, paydaşlara kaliteli hizmet sunma ve çözüm odaklı yönetim anlayışının kurumsal düzeyde uygulanması gibi iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması için çalışmalar yapılmaktadır. Bu kapsamda, AYBÜ Bilgi Sistemi (ABS) üzerinde yer alan “Rektör’e Mesaj” uygulaması ile öğrenciler ve akademik personelin üst yönetimle doğrudan iletişim kurabilmesi önemli bir iyi uygulama örneği olarak değerlendirilmektedir.

Rektörün güçlü liderlik özellikleri, kalite süreçlerinin gelişimine ve Kurumun kurumsal dönüşümüne önemli ölçüde yön vermektedir. Liderlik süreçlerinin ve kalite güvencesi kültürünün kurumsal düzeyde içselleştirilmesine katkı sağlamak amacıyla; paydaş görüşlerinin alınması, geri bildirimlere göre iyileştirmelerin yapılması, iş süreçlerinin PUKÖ döngüsüyle izlenmesi gibi hususları içeren yazılı düzenlemelerin oluşturulması tavsiye edilmektedir.

Bununla birlikte, alt ve orta kademe yöneticiler için liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim ve uygulamaların yeterli düzeyde olmaması gelişmeye açık yönlerden biri olarak değerlendirilmiştir.

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

Kurumsal dönüşüm kapasitesi

AYBÜ, yükseköğretim ekosisteminde meydana gelen değişimleri, küresel eğilimleri ve ulusal hedefleri dikkate alarak kurumsal dönüşümünü sağlama yönünde önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Araştırma üniversitesi olma girişimi ile savunma, enerji ve biyomedikal sanayi alanlarına yönelik faaliyetler, bu dönüşümün başlıca göstergeleri arasında yer almaktadır. Stratejik planında yenilenen vizyonu doğrultusunda, söz konusu dönüşüm ihtiyacı açık bir biçimde ortaya konmuş; yenilikçi ve girişimci bir araştırma üniversitesi olma hedefi, kurumsal değişim politikalarının merkezine yerleştirilmiştir.

Üniversitenin kalkınma planlarını ve paydaş taleplerini dikkate alarak vizyon, misyon, kalite politikası ve 2025–2029 Stratejik Planı’nı oluşturmuş olması, AYBÜ’nün güçlü yönleri arasında değerlendirilmektedir. Kurum, çevik yönetim anlayışı doğrultusunda iç ve dış paydaşlardan düzenli aralıklarla görüş almakta; bu görüşler yetkili kurullarda değerlendirildikten sonra yeni politikalar oluşturulmakta ve böylece Kurumun sürdürülebilirliği ile yükseköğretimde farklılaşması hedeflenmektedir.

AYBÜ’nün idari faaliyet raporlarını periyodik olarak kamuoyu ile paylaşması, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin kurumsal düzeyde benimsendiğini göstermektedir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından 2020–2024 Stratejik Planı kapsamında hazırlanan raporlar ve performans göstergeleri düzenli olarak kurumsal web sayfasında yayımlanmıştır.

Kurumun örgüt kültürüne yönelik analiz çalışmaları ise değişim yönetimi kapasitesinin bilimsel verilerle desteklendiğini göstermektedir. 2024 yılında gerçekleştirilen örgüt kültürü değerlendirmesinde, organizasyonda baskın kültürün “hiyerarşik kültür” olduğu belirlenmiş; bu kültürün yenilikçi örgüt kültürüne dönüştürülmesine yönelik hedefler ortaya konmuştur.

AYBÜ’de kurumsal dönüşüm süreçleri; stratejik plan ve kalite çalışmaları kapsamında Kalite Kurulu, Strateji Planlama Kurulu, Stratejik Planlama Ekibi, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu gibi kurullar ve birimler aracılığıyla yürütülmektedir. Bu kurullar, dönüşümün planlanması, uygulanması, izlenmesi ve raporlanması süreçlerinde önemli roller üstlenmektedir.

Bununla birlikte, AYBÜ'nün hiyerarşik örgüt kültüründen 2025–2029 Stratejik Planı'nda tanımlanan “yenilikçi örgüt kültürü” hedefine geçiş sürecinin daha sistematik hale getirilmesine ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmektedir. Yenilikçi kültüre geçiş sürecine ilişkin aşamaların açık biçimde tanımlanması, personelin bu konuda bilgilendirilmesi, elde edilen verilerin ve yapılan çalışmaların iç ve dış paydaşlarla paylaşılması ve dönüşüm sürecinin üst yönetim tarafından düzenli olarak izlenmesi gelişmeye açık yönler arasında görülmektedir.

Ayrıca, kurumda değişim yönetimi, kıyaslama (benchmarking) ve yenilik süreçlerine ilişkin yazılı politika, model ve performans göstergelerinin sistematik biçimde tanımlanmamış olması da geliştirilmesi gereken alanlardan biridir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda değişim yönetimi yaklaşımı kurumun geneline yayılmış ve bütüncül olarak yürütülmektedir.

İç kalite güvencesi mekanizmaları

AYBÜ'de üst yönetimin liderliği ve Kalite Koordinatörlüğü'nün koordinasyonunda, kurumsal kalite güvencesi sisteminin etkin, sürdürülebilir ve sürekli iyileştirmeye açık bir yapıda işletilmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Kalite Komisyonu, kalite yönetim süreçlerinin genel işleyişinden sorumlu olup, birim kalite komisyonları ile birlikte akreditasyon faaliyetlerini, geri bildirim mekanizmalarını, iç denetim süreçlerini ve iç kalite güvencesi mekanizmalarını düzenli olarak izlemekte ve üst yönetime raporlamaktadır.

Kalite güvencesi süreçlerinin yürütülmesinden sorumlu olan Kalite Koordinatörlüğü, periyodik aralıklarla kurumsal web sayfası üzerinden iç ve dış paydaşları bilgilendirmekte; Kalite Güvence Sistemi başlığı altında Kuruma ait kalite politikalarını açık ve erişilebilir şekilde yayımlamaktadır. Kurum, mevcut Kalite Yönetim Sistemi'nin (KYS) iyileştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla risk ve fırsatların belirlenmesi, paydaş beklentilerinin ve yasal gerekliliklerin karşılanması, uluslararası standartlarla uyumlu bir yönetim sistemi oluşturulması ve süreçlerde etkin bilgi akışının sağlanması için AYBÜ Kalite El Kitabı'nı hazırlayarak kamuoyu ile paylaşmıştır. Bu kapsamda KYS, katılımcı bir anlayışla tasarlanmış olup Üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir.

Üniversitede iş akış süreçleri ana süreçler bazında dokümanite edilmiş, sorumluluk ve yetkiler açık bir şekilde tanımlanmış, personele gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı web sayfasında 2024 yılı risk yönetimi sürecine ilişkin bilgi ve belgelerin yayımlanmış olması da şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından güçlü bir uygulama olarak değerlendirilmektedir.

Kalite Yönetim Sisteminde sürekli iyileştirme yaklaşımını esas alan PUKÖ (Planla–Uygula–Kontrol Et–Önlem Al) döngüsü doğrultusunda Kalite Koordinatörlüğü kalite süreçlerini sistematik bir şekilde yönetmekte ve somut iyileştirme faaliyetleri yürütmektedir. Bu kapsamda;

- Kalite El Kitabı güncellenmiş,
- Kalite Politikası revize edilmiş,
- 2020–2024 Stratejik Planı'nın değerlendirilmesi sonucunda 2025–2029 Stratejik Planı hazırlanmış,
- Yönetimi Gözden Geçirme Prosedürü yayımlanmış,
- İç tetkik ve kontrol faaliyetleri yaygınlaştırılmış,
- Performans izleme ve risk analizi süreçleri kurum genelinde devreye alınmıştır.

2024 yılı iç tetkik faaliyetlerinde birimlerde yapılan saha ziyaretleri sonucunda belirlenen uygunsuzluklara ilişkin Düzeltici Faaliyet (DÜF) formlarının açılması ve süreçlerde gerekli iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi Kurumun güçlü yönleri arasında yer almaktadır.

Bununla birlikte, kurum genelinde kalite kültürünün birimler arasında farklılık göstermesi ve bazı birimlerin doğrudan hedef belirleyerek stratejik planla uyumlu faaliyet yürütme konusunda

eşgüdümlü hareket etmemesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

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

Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik

AYBÜ Basın ve Kurumsal İletişim Müdürlüğü, Üniversitede yürütülen faaliyetlere ilişkin iç ve dış paydaşları düzenli olarak bilgilendirmekte; resmi sosyal medya hesapları ve kurumsal web sayfası üzerinden etkin bir iletişim stratejisi yürütmektedir. Bunun yanında, Üniversite hakkında ulusal ve uluslararası basında yer alan haberleri izlemek, kurumsal kimliği ulusal ve uluslararası düzeyde güçlendirecek çalışmalar yapmak, kurumun iletişim hedeflerini belirlemek, hedef odaklı stratejiler geliştirmek ve bunlara yönelik eylem planlarını hazırlayıp uygulamak gibi önemli görevleri yerine getirmesi Kurumun güçlü yönleri arasında yer almaktadır.

AYBÜ'nün kurumsal web sayfası erişilebilir ve kullanıcı dostu bir yapıda tasarlanmıştır. Paydaşların görüş ve önerilerini iletebilmeleri için "Görüş ve Öneriler" sekmesinin bulunması, katılımcılığı ve şeffaf iletişimi destekleyen iyi bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Kurum, misyon, vizyon ve temel değerleri doğrultusunda uluslararasılaşmaya önem vermekte ve bu kapsamda web sayfasını Türkçe ve İngilizce olarak hazırlamaktadır. Ancak İngilizce içeriklerin güncelliğinin sınırlı olması ve bazı bölümlerde Türkçe sayfaların yer alması, gelişmeye açık yön olarak belirlenmiştir.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Kalite Koordinatörlüğü, Kurumsal İletişim Müdürlüğü gibi birimler; kurumsal web sayfası ve birimlere ait web sayfaları üzerinden faaliyetlerine ilişkin bilgilendirmeleri düzenli şekilde kamuoyu ile paylaşmaktadır. Bununla birlikte, akademik birimler, araştırma merkezleri ve koordinatörlüklerin web sayfalarında bilgilendirmelerin sınırlı olduğu tespit edilmiş, bu durum gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

AYBÜ Bilgi Sistemi (ABS), kullanıcı dostu arayüzü ile akademik, idari ve öğrenci işlemlerinin dijital ortamda yürütülmesini sağlayan önemli bir dijital dönüşüm uygulamasıdır. İç paydaşların ve öğrencilerin öneri ve taleplerinin ABS üzerinden alınması; iş akış süreçlerinin tanımlanmış olması ve görev-sorumlulukların belirlenmiş olması Kurumun güçlü yönleri arasında yer almaktadır.

Kurumun bilgilendirme ve hesap verebilirlik mekanizmalarının açık olduğu; pek çok birimin faaliyetlerini web sayfaları aracılığıyla şeffaf biçimde paylaştığı görülmektedir. Ancak paydaş geri bildirimlerinin sistematik olarak alınması, analiz edilmesi ve karar alma süreçlerine entegre edilmesine ilişkin kanıtların sınırlı olması, gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

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

2. Misyon ve Stratejik Amaçlar

Misyon, vizyon ve politikalar

AYBÜ, stratejik planlama ve kalite yönetimi deneyimiyle kurumsal misyon, vizyon ve politika oluşturma süreçlerinde olgun bir yapıya sahiptir. Kurumun misyon ve vizyonu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde yürütülen stratejik planlama süreciyle düzenli aralıklarla güncellenmekte ve iç-dış paydaş katılımıyla şekillendirilmektedir.

2024 yılında gerçekleştirilen "2025–2029 Stratejik Plan Çalıştayı", kurumun stratejik yönünün yeniden tanımlanması açısından önemli bir örnek teşkil etmektedir. Çalıştaya kamu kurumları, sanayi temsilcileri, mezunlar, öğrenciler ve akademik/idari personelin katılımıyla geniş bir paydaş yelpazesi dahil edilmiştir. 12 masada yürütülen SWOT analizi sonuçları, AYBÜ'nün güçlü ve zayıf

yönleri ile fırsat ve tehditlerinin nesnel biçimde değerlendirilmesini sağlamış, yeni dönemde kurumun stratejik yönelimi için veri temelli bir zemin oluşturmuştur.

Güncellenen misyon ifadesi, uluslararası düzeyde nitelikli eğitim ve toplumsal hizmet sunmayı, uygulamalı araştırmalarla bilimsel bilgi üretmeyi, girişimcilik kültürünü geliştirmeyi, yaratıcı eğitim faaliyetleri ve uluslararasılaşma yoluyla fark yaratmayı hedeflemektedir. Bu ifade, AYBÜ'nün hem yükseköğretim sistemindeki konumunu hem de toplumsal sorumluluk misyonunu yansıtmaktadır. Vizyon ise birey ve toplum merkezli eğitim, araştırma ve yenilikçi yöntemler aracılığıyla daha iyi bir gelecek inşasına katkı sunan, toplumsal projelerle kritik zorlukların üstesinden gelinmesine yardımcı olan, ülkede öncü ve uluslararası düzeyde kaliteli bir araştırma üniversitesi olma yönünde şekillenmiştir.

Misyon, vizyon ve kalite politikası; Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve Kalite Koordinatörlüğü web sayfalarında yayımlanarak kamuoyunun erişimine açılmıştır. Ayrıca, üniversite senatosunda alınan karar doğrultusunda tüm birimlere duyurulmuş ve kurum çalışanlarının bilgi sahibi olması sağlanmıştır. Bu durum, iç paydaşların bilgilendirilmesi ve kurumsal farkındalığın artırılması bakımından olumlu bir uygulamadır.

Kurumun Kalite Politikası, 2024 yılında yapılan güncelleme ile sadeleştirilmiş, ölçülebilir hedefler ve performans göstergeleriyle ilişkilendirilmiştir. Politika, yalnızca normatif bir metin değil, kalite güvence kültürünün uygulanabilir bir yol haritası haline getirilmiştir. AYBÜ'nün kalite politikası; eğitim-öğretim, araştırma, girişimcilik, toplumsal katkı ve kurumsal gelişim olmak üzere beş temel eksenle yapılandırılmıştır. Bu bütüncül yaklaşım, kalite güvencesi sisteminin kurumun stratejik hedefleriyle entegrasyonunu güçlendirmektedir.

Kurumun diğer politika alanları da (eğitim-öğretim, araştırma, toplumsal katkı, uluslararasılaşma, yönetim) kalite politikasıyla uyumlu bir şekilde tanımlanmıştır. Özellikle uluslararasılaşma stratejisi, toplumsal katkı yönergesi taslağı ve Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü kurma planı, AYBÜ'nün kalite yönetimini kurumsal politika düzeyine taşıma iradesini göstermektedir.

Bu çerçevede, AYBÜ'nün politika belgeleri yalın, erişilebilir ve kurumun kendine özgü niteliklerini yansıtan bir biçimde hazırlanmıştır. Politika metinlerinin kalite koordinatörlüğü, strateji geliştirme birimi ve üst yönetim iş birliğiyle hazırlanmış olması, politikaların kurumun geneline yayılımını sağlamıştır.

2024 Performans Programında AYBÜ kendisini “araştırma ve girişim odaklı kapsamlı bir üniversite” olarak tanımlamaktadır. Başarı bölgesi olarak; “yerel varlığını güçlendirme ve geçişten geleceğe köprü olma; havacılık ve uzay sanayinde öncü olma” hedefleri öne çıkmaktadır.

Yukarıda sıralanan güçlü yönlerine rağmen kurumda politikaların izlenmesine yönelik mekanizmaların istenen düzeyde olmaması ve bazı politikaların birimlere yayılımının tam olarak sağlanmaması kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Misyon, vizyon ve politikalar doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamalar izlenmekte ve paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

Stratejik amaç ve hedefler

AYBÜ'de stratejik planlama kültürü yerleşmiş olup bu kültür kurumsal yönetim anlayışının önemli bir bileşeni haline gelmiştir. 2025-2029 stratejik planı 2024 yılında tamamlanarak yürürlüğe girmiştir. Planın hazırlanma süreci önceki stratejik plan döneminin kapsamlı değerlendirilmesine dayandırılmış ve gerçekleştirilen çalıştay ile kurumun ihtiyacına cevap verebilecek bir planın ortaya çıkması sağlanmıştır.

Kurumun stratejik planı 5018 sayılı kanun ve ilgili mevzuat çerçevesinde hazırlanmış olup; amaç, hedef, alt hedef, performans göstergeleri sorumlu birimler ve mali kaynaklar açık biçimde tanımlanmıştır. AYBÜ stratejik planlamayı yalnızca bir yasal zorunluluk değil, sürekli iyileştirmeyi destekleyen yönetim aracı olarak konumlandırmıştır.

2025–2029 planı hazırlanırken, önceki dönemde sağlanamayan hedeflerin de geliştirilerek yer aldığı belirtilmiştir. Bu kapsamda, 2 Mart 2024 tarihinde iç ve dış paydaş katılımıyla “Stratejik Plan Çalıştayı” düzenlenmiş, paydaş görüşleri “olumlu–olumsuz görüşler” şeklinde özetlenmiştir.

Kurum stratejik planın uygulanmasını ve hedef gerçekleştirmelerini KYS üzerinden elektronik ortamda izlemektedir. Hedeflerin gerçekleşme düzeyleri yıllık idari faaliyet raporlarında ve strateji geliştirme daire başkanlığı web sayfasında kamuoyu ile paylaşılmakta, böylece hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca AYBÜ stratejik planlama alanındaki bilgi birikimini bazı yükseköğretim kurumları ile paylaşmakta olup bu kapsamda Muş Alparslan Üniversitesine stratejik planlama eğitimi verilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde kurumun katılımcı, veri temelli ve kurumsal hedeflerle bütünleşmiş bir yapıya sahip olduğu gözlemlenmiştir.

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

Performans yönetimi

AYBÜ’de performans yönetim sistemi; stratejik planlama, iç kalite güvence mekanizmaları ve dijital bilişim altyapısı ile bütünleşik bir yapıdadır. Güncellenen misyon ve vizyon doğrultusunda hazırlanan 2025–2029 Stratejik Planı, AYBÜ’nün kalite politikasını bütünüyle kapsayan, eğitim-öğretim, araştırma, girişimcilik, toplumsal katkı ve kurumsal gelişim alanlarını içeren 5 amaç ile ilişkili 23 hedef, 15’i temel performans göstergesi olmak üzere toplam 96 performans göstergesini içermektedir. Bu göstergelerin, kurumun tüm temel faaliyetlerini kapsadığı ve genel ve anahtar performans göstergeleri şeklinde yapılandırıldığı görülmektedir.

Performans yönetimi süreçleri KYS üzerinde dijital olarak yürütülmekte; Kalite Komisyonu ve Kalite Koordinatörlüğü aracılığı ile, veri toplama, izleme faaliyetleri gerçekleştirilmekte, raporlama faaliyetleri, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. Performans göstergelerinin yılda iki dönem (Temmuz–Şubat) raporlandığı belirtilmektedir. Performans sonuçları, bu üçlü yapı ile değerlendirilmekte ve Yıllık İdare Faaliyet Raporunda kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

Performans göstergelerinin iç kalite güvencesi sistemiyle ilişkisi tanımlanmıştır. Göstergelerdeki değişimler düzenli olarak izlenmekte ve bu değişimlerin karar süreçlerine yansıtıldığına ilişkin bazı örnekler bulunmaktadır. Bir önceki plan dönemine ait gerçekleştirmeler (Eğitim %58,84; AR-GE %59,80; Kurumsal kapasite %68,60; Toplumsal hizmet %66,58) dikkate alınarak yeni stratejik plan hedefleri, bir önceki dönemde gerçekleşmeyen hedeflere ait performans göstergelerinin de revize edilmesi ile belirlenmiştir. Gerçekleşmeyen hedeflerin izlenmesi ve iyileştirilmesi için planlar yapılmaktadır. Örneğin son birkaç ayda, araştırma hedeflerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi amacı ile Araştırma Üniversitesi Koordinatörlüğü, eğitim öğretim hedeflerine yönelik olarak Dijital Eğitim Koordinatörlüğü oluşturulmuştur. Yönerge ve eylem planları henüz hazırlık aşamasında olan bu tip komisyonların hızlıca yapılması kurumun stratejik hedeflerine ulaşma konusundaki kararlılığını göstermektedir.

AYBÜ’de paydaş geri bildirim mekanizmalarının işlediğine ve geri bildirimlerin performans iyileştirmelerine yansıtıldığına ilişkin bazı kanıtlar mevcuttur. Örneğin, araştırmacıların talepleri üzerine, Etik Kurul başvuru ve değerlendirme süreci online hale getirilmiş, kullanıcıların yenilenen modül hakkındaki geribildirimleri bir anket yolu ile alınmıştır. Bununla birlikte, tüm göstergeler için, performans izleme süreçlerinin iyileştirmeye olan etkisini gösteren somut analiz dokümantasyonuna ve standartlaştırılmış bir raporlama sistemine ihtiyaç duyulduğu gözlenmiştir. Performans göstergeleri için PUKÖ döngüsünün kapandığını gösteren sistematik kayıtların, KYS’ye entegre edilerek raporlanmaması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun geneline yayılmış performans yönetimi uygulamaları bulunmaktadır.

3. Yönetim Sistemleri

Bilgi yönetim sistemi

AYBÜ, bilgi ve teknoloji kaynaklarını sürekli geliştiren, dijital dönüşüm süreçlerine etkin şekilde uyum sağlayan güçlü bir bilişim altyapısına sahiptir. Üniversite; akademik, idari, mali, eğitim-öğretim ve AR-GE süreçlerini yönetmek üzere entegre bir yönetim bilgi sistemi oluşturmuş ve bu sistemi kalite güvencesi, performans yönetimi ve iç kontrol mekanizmaları ile ilişkilendirerek kurumsal işleyişin bütüncül bir şekilde yürütülmesini sağlamıştır. Personel ve öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek kapasitede teknolojik donanım ve bilgisayar altyapısı bulunmakta olup, süreçlerin dijital ortamda etkin ve erişilebilir biçimde yönetilmesini amaçlayan EBYS, ABS, ATS, ÖİBS, AYBUZEM, KAVIS ve SENYOSİS gibi çok sayıda yazılım sistemi başarıyla uygulanmaktadır.

Kurumda kullanılan tüm bilişim sistemleri ve yazılımlar; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu başta olmak üzere ilgili yasal mevzuatla uyumlu bir şekilde işletilmektedir. Sistem kullanıcıları tarafından iletilen geri bildirimlerin üst yönetim ve ilgili birim yöneticileri tarafından düzenli olarak değerlendirilmesi sonucunda, bilişim altyapısı ve yazılımlarda sürekli iyileştirmeler yapılmakta; Etik Kurul Modülü, Event Modülü gibi yeni modüller geliştirilerek uygulamaya alınmaktadır.

AYBÜ’de kurumsal işleyişin dijitalleştirilmesine yönelik çalışmaların üst yönetim tarafından sahiplenilmesi ve dijital dönüşüm süreçlerinin bütüncül bir bakış açısıyla yönetilmesi, Kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, Kurumun henüz ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikasına sahip olmaması, bilgi güvenliği alanında geliştirilmesi gereken yönler arasında yer almaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda entegre bilgi yönetim sistemi izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi

AYBÜ teşkilat yapısı; akademik ve idari personel olmak üzere iki ana personel grubundan oluşmaktadır. Akademik personel, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve ilgili ikincil mevzuat kapsamında belirlenmiş görev ve sorumluluklarını yerine getirmektedir. İdari personel ise Rektörlük idari teşkilatı ile akademik birimlerde yer alan idari yapılar içerisinde görev yapan, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na tabi memurlar, 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında istihdam edilen işçiler ve diğer kamu görevlilerinden oluşmaktadır.

Kurumun akademik teşkilat yapısı; 2547 sayılı Kanun ve Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği doğrultusunda fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu, uygulama ve araştırma merkezi ile koordinatörlükler şeklinde yapılandırılmıştır. Bu birimlerde görev yapan akademik personel sayılarının, ilgili mevzuatta belirtilen asgari kadro, norm kadro ve norm fazlası ölçütlerine uygun şekilde planlandığı görülmüştür.

AYBÜ’nün idari teşkilatı ise 2547 sayılı Kanun’un 51 ve 52’nci maddeleri ile 124 sayılı KHK kapsamında düzenlenmiş olup; birimlerin insan kaynağı planlamasında birim talepleri, iş riski, iş akış süreçleri ve iş yoğunluğu gibi unsurların dikkate alındığı anlaşılmaktadır.

Üniversitede idari personele yönelik olarak Personel Daire Başkanlığı ve Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri sunulmakta, kurum aidiyetinin güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Bununla birlikte, verilen eğitimlerin personelin mesleki yetkinliklerine katkısının ölçülmesi, görevde

yükselme ve görevlendirmelerde eğitim verilerinin üst yönetim tarafından sistematik olarak kullanıldığına ilişkin kanıtların sınırlı olması geliştirmeye açık bir alan olarak tespit edilmiştir.

Akademik personelin mesleki gelişimine yönelik olarak Öğrenme ve Öğretme Merkezi (ÖĞMER) tarafından birimlerden gelen talepler veya değişen eğitim yaklaşımları doğrultusunda Ölçme ve Değerlendirme, Probleme Dayalı Öğrenme, Öğretim Teknolojileri ve eğitim materyali hazırlama gibi konularda düzenli eğitimler verilmektedir. Personelin ihtiyaç duyduğu eğitimlerin periyodik olarak planlanması ve uygulanması Kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir.

Kurumda akademik ve idari personelin atanması ve yükseltilmesine ilişkin süreçler yasal düzenlemeler çerçevesinde yürütülmektedir. Öğretim üyelerinin atanma ve yükseltilme süreçlerinin araştırma üniversitesi hedefleri doğrultusunda güncellenmesi amacıyla Akademik Yükseltilme ve Atanma Kriterleri Yönergesi yayımlanmış olup, bu süreçte öğretim üyelerinin görüşlerinin alınması katılımcılık açısından olumlu bir uygulama olarak değerlendirilmiştir.

AYBÜ'de akademik personel, eğitim-öğretim ve AR-GE faaliyetlerinin yanı sıra dekanlık, okul müdürlüğü, bölüm başkanlığı, anabilim dalı başkanlığı vb. idari görevleri yürütmekte; ayrıca gönüllülük esasına dayalı olarak koordinatörlükler, komisyonlar ve kurullarda görev alarak idari süreçlerde Kuruma katkı sunmaktadır. Bu durum akademik insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde kullanıldığını göstermektedir.

Üniversite, Akademik Teşvik Yönetmeliği çerçevesinde bilimsel yayın, proje, patent, sanatsal faaliyet ve ders kitabı gibi akademik üretimlerin desteklenmesi amacıyla her mali yılda uygulama esaslarını belirlemekte ve akademik personelini teşvik edici düzenlemeler yapmaktadır. Buna karşın, idari personelin başarılarını ödüllendirmeye, motivasyon ve kurumsal aidiyet duygusunu artırmaya yönelik iç düzenlemelerin bulunması, Kurumun gelişimi açısından yararlı olacaktır.

AYBÜ'de çalışan personelin memnuniyet, şikâyet ve önerilerini iletebilmeleri için geliştirilen dijital sistemlerin etkin biçimde kullanıldığı, bu platformlar üzerinden iletilen bildirimlerin Rektör veya Genel Sekreter tarafından takip edildiği görülmektedir. Ancak gelen geri bildirimlere ilişkin yapılan iyileştirmelerin Kalite Koordinatörlüğü tarafından sistematik şekilde izlenmemesi, geliştirilmesi gereken bir yön olarak değerlendirilmiştir.

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

Finansal yönetim

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda kamu kurumlarının finansal yapısını oluşturan bütçe türleri; genel yönetim kapsamındaki idare bütçeleri, merkezi yönetim bütçesi, sosyal güvenlik kurumları bütçeleri ve mahalli idareler bütçeleri olarak tanımlanmıştır. AYBÜ, bu Kanun uyarınca merkezi yönetim bütçesi içinde yer alan özel bütçeli kuruluşlar arasında bulunmaktadır.

Kurumun bütçe ödenekleri; personel giderleri, sosyal güvenlik devlet primi giderleri, mal ve hizmet alım giderleri, cari transfer giderleri ve sermaye giderleri olmak üzere beş ayrı gider kaleminden oluşmaktadır. Bütçe gelirleri ise; Hazine yardımı, öz gelirler, net finansman (likit ödenek) ve diğer gelirlerden (DÖSİM, bağışlar, şirket/iştirak gelirleri vb.) oluşmaktadır. Kurumun öz gelirleri; işletme gelirleri, örgün öğretim, ikinci öğretim, tezsiz yüksek lisans, uzaktan eğitim, uluslararası öğrenci harçları, yemek gelirleri ve benzeri tüm Hazine yardımı dışındaki bütçe gelirlerini kapsamaktadır.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından, Kurumun yıl içi harcama öngörülleri dikkate alınarak her mali yılın başında Ayrıntılı Harcama ve Finansman Programı hazırlanmakta, program Genel Sekreterlik tarafından Rektör'ün onayına sunulmakta ve onay sonrasında uygulanmaktadır. Bütçe hazırlık süreçlerinde stratejik planın esas alınması, harcamaların mali mevzuata uygun biçimde yürütülmesi ve bu süreçlere ilişkin şeffaf ve hesap verebilir mekanizmaların oluşturulmuş olması Kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, 5018 sayılı Kanun'un 60'ıncı maddesinde tanımlanan görevleri yerine getirmekte olup, Başkanlık ile tüm harcama birimlerinin mali süreçlerini web tabanlı bilgi sistemleri üzerinden yürüttüğü görülmektedir (Program Bütçe Sistemi, MYS, BKMYBS, KBS, Ka-Ya vb.). Kurumun Ön Mali Kontrol İşlemleri Yönergesi yayımlanmış ve bu kapsamda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı bünyesinde Ön Mali Kontrol Birimi oluşturulmuştur. Mal ve hizmet alımları ile yapım işlerinde belirli tutarın üzerindeki mali işlemler ön mali kontrole tabi tutulmaktadır. Ayrıca, mevzuat gereğince kamuoyu ile paylaşılması gereken mali tablolar düzenli olarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının web sayfasında yayımlanmaktadır.

Kurumun bir devlet üniversitesi olmasından kaynaklı olarak finansal süreçlerin genel çerçevede yasal düzenlemelere uygun biçimde yürütüldüğü belirlenmiştir. Bununla birlikte, yıllık bütçe harcamalarında stratejik planda yer alan amaç ve hedefler ile bütçe hazırlık döneminde teklif edilen işler arasındaki ilişkinin harcama talimatlarında açık biçimde gösterilmemesi, gelişmeye açık bir yön olarak tespit edilmiştir. Stratejik planda yer alan performans göstergeleri ile bütçe kalemleri arasında daha güçlü bir bağ kurularak performans odaklı bütçeleme anlayışının geliştirilmesi ve her harcama talimatında ilgili stratejik hedefin açıkça belirtilmesi Kurum açısından uygun bir iyileştirme alanı olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Rektör ve üst yönetime bütçe uygulamalarına ilişkin düzenli bilgi sunmakta; kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanımını konusunda yönetime rehberlik etmekte; harcama birimlerinin bütçe ödeneklerini mevzuata uygun kullanıp kullanmadığını izlemekte; aylık, üç aylık ve dönemsel bütçe gerçekleştirmelerini takip etmekte; harcama süreçlerinde usulsüzlük ve ödenek aşımı risklerine karşı önleyici tedbirler geliştirmek ve mevzuat gereğince kamuoyu ile paylaşılması gereken mali tablolar düzenli olarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının web sayfasında yayımlanmaktadır.

AYBÜ'nün bütçe kaynaklarını çeşitlendirmeye ve artırmaya yönelik çalışmalara önem verdiği görülmektedir. Üniversite; TÜBİTAK projeleri, Üniversite-Sanayi iş birliği projeleri, AB projeleri, sanayi iş birlikleri, TEKNOKENT ve Teknoloji Transfer Ofisi A.Ş. gelirleri, OSB iş birlikleri gibi çeşitli kanallar üzerinden ek mali kaynak oluşturma çabası içindedir. Kurumun bütçe çeşitliliğini artırmaya yönelik gayret göstermesi güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda finansal kaynakların yönetim süreçleri izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Süreç yönetimi

Kurumda tüm birimlere ilişkin iş akış şemaları ve görev tanımları oluşturulmuş, birimlerin web sayfalarında yayımlanarak kamuoyu ile paylaşılmıştır. Tanımlanan iş süreçleri düzenli olarak izlenmekte ve ihtiyaç duyulduğunda güncellenmektedir. KAVİS sistemi aracılığıyla tüm görevler talimat formatında yazılı hâle getirilmiş, veri girişleri izlenebilir duruma getirilmiş ve süreçlerin standartlaşması sağlanmıştır. Ayrıca, görev iş akış tanımları ile günlük görev atamalarının sistematik biçimde yapılmasına yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Fakülte, Enstitü ve Meslek Yüksekokulu Sekreterlerine iş akış süreçlerinde sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla PUKÖ eğitimleri verilmesi, Kurumun süreç yönetimine verdiği önemin bir göstergesi olmuştur. KAVİS sistemi ile görevlerin ve iş akışlarının sistematik olarak dokümanite edilmesi, süreçlerin izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesine olanak tanınması Kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir.

Kurumda Yıldırım Beyazıt Üniversitesi İmza Yetki Yönergesi yürürlüktedir. Yönetim, yetki devrini yasal mevzuat çerçevesinde gerçekleştirmiş ve görevler ayrılığı ilkesi doğrultusunda yetkileri farklı kişiler arasında dağıtarak kurumsal işleyişte şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamıştır. Ayrıca, mali mevzuatın gerektirdiği ön mali kontrol, iç denetim, daire başkanlıklarına ilişkin çalışma usul ve esasları gibi iş süreçlerine yönelik düzenlemeler de yürürlükte olup, kurum içi kontrol mekanizmalarının yapısal olarak tanımlandığı görülmektedir.

Kurumda, Kalite Koordinatörlüğü tarafından yürütülen Yönetim Gözden Geçirme süreçlerine ilişkin iş akışları bulunmaktadır. Bu sürecin izlendiği, ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirmeler

yapıldığı ve alınan kararlar sonucunda iyileştirmeler yapıldığı gözlenmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda süreç yönetimi mekanizmaları izlenmekte ve ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

4. Paydaş Katılımı

İç ve dış paydaş katılımı

AYBÜ’de kalite güvencesi sisteminin önemli bileşenlerinden biri olarak paydaş katılımı kurumsal bir anlayışla ele alınmaktadır. Üniversite, kalite el kitabında “paydaş odaklılık” ilkesini güvence altına almış ve bu doğrultuda iç ve dış paydaşların görüşlerinin karar alma, yönetim ve iyileştirme süreçlerine dahil edilmesi için çeşitli mekanizmalar oluşturmuştur. Kurumun genelinde Danışma Kurulu Yönergesi yürürlükte. Ayrıca, akademik ve idari personel, öğrenciler, mezunlar ve işverenlerin memnuniyet anketleri yapılmakta; elde edilen bulgular ilgili birimlerle paylaşılmaktadır. Bu mekanizmalar, özellikle 2025–2029 Stratejik Planı’nda performans göstergeleriyle ilişkilendirilmiş, böylece paydaş geri bildirimlerinin kalite süreçlerine dâhil edilmesi sağlanmıştır.

Üniversite, iç ve dış paydaşların katılımını destekleyen uygulamalarda çeşitlilik sağlamıştır. Fakülteler, meslek yüksekokulları ve enstitüler danışma kurulu toplantıları, çalıştaylar, seminerler, oryantasyon etkinlikleri ve teknik geziler düzenlemektedir. Sağlık Bilimleri Fakültesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü gibi birimlerde dış paydaşlarla yapılan toplantılar, eğitim müfredatlarının ve uygulamalı eğitim süreçlerinin geliştirilmesine katkı sunmuştur. Ayrıca, Genel Sekreterlik bünyesinde işletilen çevrim içi şikâyet ve öneri sistemi ile paydaşlardan gelen talepler alınarak kısa sürede yanıtlanmaktadır. Tüm bu göstergeler, kurumda paydaş katılımının yalnızca biçimsel değil, işlevsel bir nitelik kazandığını göstermektedir.

Paydaş geribildirimlerinden elde edilen sonuçların, kalite süreçlerinin iyileştirme döngüsünün tüm aşamalarına sistematik biçimde yansıtıldığına ilişkin nicel ve bütüncül kanıtlar sınırlıdır. Ayrıca, Kalite Komisyonu’nun bu verileri merkezi düzeyde analiz ederek yıllık raporlar aracılığıyla kurumun geneline yaygınlaştırdığına dair somut göstergeler henüz yeterli olgunluk düzeyine ulaşmamıştır.

Sonuç olarak AYBÜ’de paydaş katılımı kültürü yerleşmiş, mekanizmalar oluşturulmuş ve uygulanmaya başlanmıştır. Ancak bu uygulamaların tüm süreçlerde homojen biçimde işletilmesi ve izleme sonuçlarının bütüncül kalite güvence sistemine entegrasyonu konusunda gelişime ihtiyaç bulunmaktadır.

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

Öğrenci geri bildirimleri

AYBÜ’de öğrenci geri bildirimleri, eğitim-öğretim süreçlerinin geliştirilmesi ve kalite güvence sisteminin işlerliğinin sağlanması açısından kurumsal bir öncelik olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda her yarıyıl sonunda Öğrenci Bilgi Sistemi (OİBS) üzerinden ders değerlendirme anketleri çevrim içi olarak uygulanmakta, öğrenciler derslerin, öğretim elemanlarının ve programların niteliğine ilişkin geri bildirim sunmaktadır. Ayrıca, öğrencilere görüş ve önerilerini yazabilecekleri açık uçlu geri bildirim alanları da sağlanmıştır. Üniversite genelinde yapılan bu anketlerin yanı sıra, fakülte ve yüksekokullar düzeyinde özel anketler, toplantılar, temsilci görüşmeleri ve danışmanlık geri bildirimleri gibi farklı yöntemler de kullanılmaktadır.

AYBÜ’de öğrencilerin üst yönetime doğrudan erişimini sağlayan “Rektör’e Mesaj” uygulaması, öğrenci geri bildirimlerinin etkin şekilde alınması ve değerlendirilmesi açısından yenilikçi bir

mekanizma olarak öne çıkmaktadır. Bu uygulama, öğrencilerin görüş ve önerilerini doğrudan Rektörlük makamına iletebilmesine imkân tanıyarak katılımcı yönetişimi güçlendirmekte ve öğrencilerde seslerinin duyulduğu algısını pekiştirmektedir. KİDR’de de vurgulandığı üzere, bu sistem öğrenci memnuniyetini artırmakta, kuruma aidiyet duygusunu geliştirmekte ve öğrenci katılımını motive eden iyi bir uygulama örneği olarak değerlendirilmektedir.

Kurum, 2024 yılında öğrenci geri bildirimlerinin etkinliğini artırmak üzere önemli bir adım atmıştır. Kalite Koordinatörlüğü, tüm birimlere anket sonuçlarının analiz edilmesi ve “iyileştirmeye açık yönler ile düzeltici önlemleri içeren raporların hazırlanması” direktifini vermiştir. Bu uygulama, öğrenci görüşlerinin sistematik biçimde değerlendirilmesi ve kalite döngüsüne dahil edilmesi açısından olumlu bir gelişmedir. Çeşitli akademik birimlerde, geri bildirimlere dayalı iyileştirme örnekleri gözlemlenmiştir.

Bununla birlikte, öğrenci geri bildirimlerinin kurum genelinde sistematik biçimde izlenmesi ve karar alma süreçlerine etkin şekilde entegre edilmesi henüz yeterli olgunluk düzeyine ulaşmamıştır. Anket sonuçlarının tüm birimler düzeyinde düzenli olarak analiz edilmesi ve bu analizlere dayalı iyileştirmelerin raporlanması süreci yeni başlamış olup, elde edilen verilerin kurum genelinde tutarlı ve karşılaştırılabilir bir derinlikte değerlendirildiğine ilişkin kanıtlar sınırlı kalmaktadır.

Sonuç olarak, AYBÜ’de öğrenci geri bildirimlerinin alınmasına yönelik mekanizmalar kurumsallaşmış, uygulamalar programların geneline yayılmış ve bazı alanlarda etkin sonuçlar doğurmuştur. Ancak bu mekanizmaların sonuçlarının bütünsel biçimde izlenmesi, iyileştirme kararlarına yansıtılması ve kalite yönetim döngüsüne tam entegrasyonu için sistematik bir çerçevenin güçlendirilmesi gerekmektedir.

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

Mezun ilişkileri yönetimi

AYBÜ’de mezun ilişkilerinin yönetimi kurumsal düzeyde planlanmış ve yapılandırılmıştır. Üniversite bünyesinde yer alan Kariyer Planlama ve Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi (KARMER) ile Mezun Bilgi Sistemi (Mezun Portalı), mezunlarla iletişimi güçlendiren ve istihdam verilerini izlemeye olanak tanıyan temel mekanizmalar olarak kullanılmaktadır. Mezun Portalı’nda çok sayıda mezun kayıtlı olup, sistem mezunlara özgeçmiş oluşturma, belge talebi, mezun kartı başvurusu ve kariyer fırsatlarına erişim imkânı sağlamaktadır. Ayrıca, KARMER aracılığıyla mezunlara yönelik eğitimler, kariyer zirveleri ve danışmanlık hizmetleri düzenlenmektedir. Üniversite genelinde mezun memnuniyet ve mezun yeterlilik anketleri çevrim içi ortamda uygulanmakta; bu anketler aracılığıyla elde edilen veriler Kalite Koordinatörlüğü tarafından değerlendirilmekte ve raporlanmaktadır. Fakülte ve enstitü düzeyinde bazı birimlerde Mezun İzleme Komisyonları kurulmuş, mezunların istihdam ve eğitim durumlarının izlenmesi amacıyla farklı araçlar (anketler, sosyal medya, toplantılar) kullanılmıştır.

Kurumun mezun ilişkileri yönetimi kapsamında YÖK Mezun Atlası verilerini kullanarak mezunlarının ALES, TUS, DUS, KPSS gibi merkezi sınavlardaki performanslarını düzenli biçimde takip etmesi önemli bir güçlü yön olarak değerlendirilmektedir. Bu uygulama, mezunların akademik ve mesleki başarılarına ilişkin nesnel ve karşılaştırılabilir verilere erişim sağlayarak program çıktılarının izlenmesine, iyileştirme alanlarının belirlenmesine ve eğitim-öğretim süreçlerinin kanıta dayalı biçimde geliştirilmesine katkı sunmaktadır. Ayrıca, mezun başarısının ulusal ölçekte izlenmesi, kurumun stratejik planlamasında ve kalite güvencesi döngüsünde etkili bir veri kaynağı oluşturmaktadır.

Bununla birlikte, mezun bilgi sisteminde yer alan verilerin kapsamı ve niceliği, mezunların istihdam durumları, eğitime devam süreçleri ve işveren memnuniyeti gibi alanlarda sağlıklı ve bütüncül analizler yapılmasına henüz olanak vermemektedir. Mezun anketlerinden elde edilen bulguların stratejik planlama, program iyileştirme ya da kalite eylem planlarına sistematik ve

izlenebilir biçimde nasıl yansıtıldığına ilişkin kanıtlar sınırlı kalmaktadır. Bu durum, kurumsal düzeyde bir yapı ve araçlar oluşturulmuş olmakla birlikte, mezun verilerinin toplanması, izlenmesi, analiz edilmesi ve karar alma süreçlerine geri beslenmesi açısından uygulamaların henüz yeterli olgunluk düzeyine ulaşmadığını göstermektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumdaki programların genelinde mezun izleme sistemi uygulamaları vardır.

5. Uluslararasılaşma

Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi

AYBÜ'nün uluslararasılaşma süreçlerini yönetme kapasitesi hem yönetsel yapılanma hem de araştırma-odaklı kurumsal gelişim bakımından önemli ölçüde kurumsallaşmış durumdadır. Kurumun "Uluslararasılaşma Politikası" ve 2025–2029 Stratejik Planı'ndaki "H1.4: Üniversitenin uluslararasılaşma düzeyini artırmak" ve "H2.4: Ulusal ve uluslararası iş birliklerini güçlendirmek" hedefleri birbirini tamamlayacak şekilde kurgulanmıştır. Uluslararasılaşma yalnızca hareketlilik ve iş birliklerine indirgenmemiş; araştırma kapasitesini geliştirme, AR-GE çıktılarının uluslararası görünürlüğünü artırma ve küresel akademik ağa daha güçlü entegrasyon gibi unsurlar da politika dokümanlarında yer bulmuştur. Bu durum, kurumun uluslararasılaşmayı araştırma, eğitim-öğretim ve toplumsal katkı eksenlerine dengeli biçimde yayma yönündeki kararlılığını göstermektedir.

Kurumun yönetsel yapılanmasında Dış İlişkiler Koordinatörlüğü merkezde yer almakta; fakülteler, enstitüler ve yüksekokullarda görevlendirilen bölüm ve birim koordinatörleri aracılığıyla süreçlerin birimlere yayılması sağlanmaktadır. 2024 yılı itibarıyla koordinatör listesinin güncellenmesi ve istişare toplantılarının artırılması, organizasyonel yapının işlerliğini güçlendiren uygulamalar arasındadır. Bunun yanında sunulan kanıtlardan görüldüğü üzere, uluslararası öğrenci kabulü, ikili anlaşmalar, hareketlilik süreçleri ve yabancı dilde eğitim gibi alanlarda düzenli süreç analizi yapılmakta ve iyileştirme adımları hayata geçirilmektedir.

Uluslararasılaşmanın AR-GE boyutu incelendiğinde, üniversitenin bilimsel performansının ve araştırma kapasitesinin uluslararasılaşma stratejilerini destekleyici bir çerçevede geliştiği görülmektedir. Stratejik Planda yer alan göstergeler incelendiğinde; öğretim üyesi başına düşen atıf sayısı, AR-GE'ye ayrılan toplam bütçe, uluslararası iş birliği ile yapılan yayın sayısı ve üniversite-sanayi iş birliği projeleri gibi göstergelerde artış hedeflendiği görülmektedir. Bu bağlamda, kurumun 2024 yılı performans raporlarında uluslararası ortaklı projelerin, araştırma fonlarının ve iş birlikli yayın sayılarının önemli düzeyde arttığı belirtilmiştir. Ayrıca Teknopark Ankara ile ilişkiler, araştırma merkezlerinin geliştirilmesi ve uluslararası araştırma programlarına başvurular, uluslararasılaşmanın araştırma boyutunun kurumsal düzeyde desteklendiğini göstermektedir. Bu kapsamda AYBÜ'nün AR-GE ve bilimsel üretim kapasitesi, uluslararası iş birliklerine açık dinamik bir yapı sergilemektedir.

Bununla birlikte, araştırma temelli uluslararasılaşma süreçlerinde sistematik izleme mekanizmalarının daha da güçlendirilmesine ihtiyaç olduğu görülmektedir. KİDR ve stratejik plan incelendiğinde uluslararasılaşmanın eğitim boyutunda ayrıntılı göstergeler tanımlanmışken, uluslararası ortak yayın oranı, uluslararası fonlardan alınan proje sayısı, Horizon Europe, COST veya benzeri programlara başvuru ve başarı oranları, uluslararası araştırmacı hareketliliği gibi göstergelerin henüz tüm akademik birimler için kurumsal bir biçimde izlenmediği anlaşılmaktadır. AR-GE'ye ayrılan bütçe ve bilimsel çıktılar stratejik planda yer alması önemli bir adım olmakla birlikte, iyileştirme adımlarının birim düzeyinde dokümanite edilmesi ve uluslararası araştırma ekosistemi ile bağlantıların düzenli biçimde ölçülmesi geliştirilmesi gereken yönler arasındadır.

Ayrıca uluslararasılaşma faaliyetleri ile AR-GE süreçleri arasındaki entegrasyonun bazı birimlerde daha güçlü olduğu, ancak bazı birimlerde henüz istenen düzeyde kurumsallaşmadığı görülmektedir. Örneğin Tıp, Sağlık Bilimleri ile Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültelerinde uluslararası araştırma iş birlikleri daha görünürken, bazı alanlarda bu iş birliklerinin sınırlı düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik plan analizlerinde de belirtildiği üzere, üniversitenin akademik

görünürlük ve bilimsel rekabet gücünü artırabilmesi için belirli alanlarda farklılaşma stratejilerinin güçlendirilmesi gerekmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde AYBÜ, uluslararasılaşma süreçlerini yönetsel, akademik ve araştırma temelli yapılarla desteklemekte; organizasyonel yapısını sürekli güncelleyerek süreçleri izlemekte ve gerek duyulan alanlarda iyileştirme adımları atmaktadır.

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

Uluslararasılaşma kaynakları

Kurumun uluslararasılaşma hedefleri doğrultusunda mali, fiziki ve beşerî kaynaklara ilişkin kapsamlı bir planlama yaptığı görülmektedir. Erasmus+ KA131 ve KA171 kapsamında yürütülen projeler üzerinden sağlanan düzenli mali kaynaklar, öğrenci ve personel hareketliliğini desteklemede önemli rol oynamaktadır. Ayrıca Dış İlişkiler Koordinatörlüğünün fiziki kapasitesinin geliştirilmiş olması ve kurumsal bir yapıda faaliyet göstermesi, uluslararasılaşma süreçlerinin sürdürülebilirliğini güçlendiren önemli bir unsurdur. Fakülte ve bölüm düzeyine kadar inen koordinatörlük yapıları ve uluslararası öğrenci süreçlerinde idari kadronun güçlendirilmesi, insan kaynağının ihtiyaç temelli ve dengeli şekilde yönetildiğini göstermektedir.

Kurumda kaynak yönetimine ilişkin olarak, uluslararasılaşmayı destekleyen yönerge ve düzenlemelerin varlığı da dikkat çekmektedir. Bu kapsamda Uluslararası Misafir Öğretim Elemanı Yönergesi, misafir araştırmacı ve akademisyenlerin kabulü ile fiziki ve akademik imkânların tahsisine ilişkin süreçleri tanımlayarak kaynakların yapısal bir çerçeve içinde yönetildiğini göstermektedir.

Bununla birlikte, uluslararasılaşma kaynaklarının etkinliğine yönelik ölçme-değerlendirme mekanizmalarının daha sistematik hale getirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Birimler arasında kaynak kullanım performansının karşılaştırılabilir göstergelerle izlendiğine dair sınırlı kanıt bulunmakta olup, hareketlilik başına maliyet, altyapı kullanım yoğunluğu veya birimlerin yıllık uluslararasılaşma kapasitesini ölçen göstergelerin geliştirilmesi kurumun güçlü yönlerini daha görünür kılacaktır. Ayrıca uzun vadeli sürdürülebilirliğe yönelik risk analizlerinin ve kapasite projeksiyonlarının daha şeffaf biçimde dokümanite edilmesi önerilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde kurumun uluslararasılaşma faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli türde ve nicelikte kaynakları oluşturma yönünde planlamalara sahip olduğu, bu kaynakların birimler arası dengeli bir yaklaşımla yönetildiği ve kurumun uluslararasılaşma kapasitesini her geçen gün daha da güçlendirdiği görülmektedir. Bununla birlikte, kaynak kullanım performansının ölçülmesine yönelik kurumsal göstergelerin geliştirilmesi, uluslararasılaşma stratejisinin uygulanabilirliğini daha da artıracaktır.

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

Uluslararasılaşma performansı

AYBÜ’de uluslararasılaşma faaliyetlerinin kurum geneline yayıldığı ve performansın sistematik biçimde izlendiği, KİDR-2024 verileri, stratejik plan göstergeleri ve uluslararasılaşma politikası belgeleri incelendiğinde açıkça görülmektedir. Üniversitenin Erasmus+ KA131/KA171 hareketlilik performansındaki belirgin artış, uluslararası anlaşma sayısındaki yükseliş ve akademik birimlerin tamamına yayılan hareketlilik faaliyetleri uluslararasılaşmanın yalnızca belirli birimlere özgü değil, kurumsal bir yaklaşım olarak benimsendiğini göstermektedir.

2025–2029 Stratejik Planında “H1.4 Uluslararasılaşma düzeyini artırmak” ve “H2.4 Ulusal ve uluslararası iş birliklerini güçlendirmek” hedeflerinin tanımlanmış olması, performansın ölçülmesini ve izlenmesini kurumsal bir zorunluluk hâline getirmektedir.

KİDR-2024 bulguları; akademik ve idari personelin değişim programlarına katılımında hedeflerin çok üzerinde gerçekleşmeler olduğunu, 2024 yılında uluslararası anlaşma sayısının planlanan seviyeyi %300'ü aşarak 365'e ulaştığını ve öğrenci hareketliliğinde anlamlı artış sağlandığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, uluslararası öğrenci kabul süreçlerinin ÖİDB bünyesinde elektronik olarak takip edilmesi, başvuru belgelerinin düzenli değerlendirilmesi ve kabul mektuplarının sistematik süreçlerle yürütülmesi, performans izlemenin operasyonel düzeyde sürdürülebilir olduğunu doğrulamaktadır. Bunun yanı sıra, uluslararası misafir öğretim elemanı/araştırmacı kabulünün belirli bir yönergeye bağlanması performans izleme mekanizmalarının kurumsallaşmasına katkı sunmaktadır.

Araştırma performansı açısından üniversitenin THE ve URAP sıralamalarındaki yükseliş de uluslararası görünürlük göstergeleri üzerinden takip edilmektedir. THE "International Outlook" skorlarındaki artış (örneğin sosyal bilimlerde 31,7'den 36,8'e yükseliş), uluslararası öğrenci ve personel hareketliliğinin kurumun akademik performansına olumlu yansıdığını göstermektedir. Bunun yanında Stratejik Plan göstergeleriyle (yabancı dilde eğitim veren program oranı, uluslararası öğrenci oranı, vb) uyumlu bir şekilde performans verilerinin yıllık faaliyet raporlarında ve KİDR'de düzenli izlenmesi güçlü bir yön olarak ortaya çıkmaktadır.

Bununla birlikte performans izlemesinin daha ileri düzeye taşınabilmesi için bazı gelişme alanları bulunmaktadır. Üniversitenin uluslararasılaşma performansını izlemek için çok çeşitli veri kaynaklarını (hareketlilik sayıları, memnuniyet anketleri, anlaşma sayıları, uluslararası öğrenci oranı vb.) kullandığı görülmekle birlikte performans göstergelerinin hâlâ büyük ölçüde nicel çıktılara odaklandığı, kalite ve etkililik boyutlarını ölçen nitel göstergelerin de izlenmesi kurumu daha güçlü kılacaktır.

Genel olarak değerlendirildiğinde AYBÜ, uluslararasılaşma performansını izleme ve iyileştirme konusunda güçlü bir altyapıya sahiptir. Ancak performans göstergelerinin çeşitlendirilmesi, nitel boyutların güçlendirilmesi ve birim bazında performans analizlerinin düzenli olarak karşılaştırılabilir raporlar hâline getirilmesi kurumun uluslararasılaşma olgunluğunu daha ileri bir aşamaya taşıyacaktır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun geneline yayılmış uluslararasılaşma faaliyetleri bulunmaktadır.

B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

1. Program Tasarımı, Değerlendirmesi ve Güncellenmesi

Programların tasarımı ve onayı

AYBÜ’de Haziran 2024 itibarıyla 22 ön lisans, 50 lisans, 109 tezli yüksek lisans ve 59 doktora olmak üzere toplam 283 aktif program bulunmaktadır. Programların eğitim dili, programın niteliğine göre belirlenmekte; Hukuk (%30 İngilizce) ve İlahiyat (%30 Arapça) programlarında kısmi yabancı dil eğitimi uygulanırken, Havacılık ve Uzay Bilimleri, İşletme, Mühendislik ve Doğa Bilimleri ile Siyasal Bilgiler Fakültesi bünyesindeki programlarda %100 İngilizce eğitim verilmektedir. Bu yapı, program amaçları ve mezun yeterlilikleri dikkate alınarak oluşturulmuştur.

AYBÜ’de program tasarımı, Stratejik Plan, Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi (TYÇ) ve ilgili Ulusal Çekirdek Eğitim Programları (UÇEP) ile uyumlu, tanımlı ve kurumsallaşmış süreçler çerçevesinde yürütülmektedir. Program açma, güncelleme ve değerlendirme süreçleri; görev ve yetkileri yönerge ile belirlenmiş olan Eğitim, Müfredat ve Program Değerlendirme Komisyonu (EMPK) tarafından değerlendirilmekte ve Senato onayı ile kesinleşmektedir. Bu mekanizmalar sayesinde programların amaçları, öğrenme çıktıları ve müfredat yapıları kurumsal düzeyde güvence altına alınmaktadır.

Kurum bünyesinde Tıp Fakültesi (Türkçe ve İngilizce), Yabancı Diller Yüksekokulu Hazırlık Programı ve Psikoloji programları tam akreditasyon almış; çeşitli fakültelerde yaklaşık on program için de akreditasyon başvuruları yapılmış ve saha ziyaretleri beklenmektedir. Akreditasyon oranının, toplam aktif program sayısı dikkate alındığında artırılmasına ihtiyaç olmakla birlikte, programların tasarımı ve yürütülmesine ilişkin temel kalite güvencesi mekanizmalarının işletildiği görülmektedir.

Programların güncellenmesi ve yürütülmesinde paydaş katılımı gözetilmekte; 2023 yılında yayımlanan SYB-UÇEP ve ANE-UÇEP doğrultusunda Spor Bilimleri Fakültesi programları, MÜDEK ölçütleri doğrultusunda ise Havacılık ve Uzay Mühendisliği Programı müfredatı güncellenmiştir. MYO’larda uygulanan 3+1 modeli kapsamında sektör temsilcileriyle toplantılar yapılmış; KARDEMİR A.Ş. ve ROKETSAN A.Ş. gibi kurumlarla yapılan iş birlikleri sayesinde öğrencilerin uygulamalı öğrenme fırsatları artırılmıştır. Tıp Fakültesi’nde PDÖ ve VBÖ gibi aktif öğrenme yöntemleri ders programlarına entegre edilmiştir.

Program yeterlilikleri, ders öğrenme çıktıları ve TYÇ uyumları Bologna Bilgi Paketi aracılığıyla kamuoyuna açık olarak paylaşılmaktadır. Bununla birlikte, Bologna ders bilgi paketlerinin incelenmesinde; bazı derslerde öğrenme çıktılarının program çıktılarıyla ilişkilendirilmesinin yeterince açık olmadığı, öğretim yöntemleri ve ölçme-değerlendirme araçlarının çeşitliliğinin sınırlı kaldığı ve üst düzey bilişsel kazanımlara (analiz, sentez, değerlendirme) yeterince yer verilmediği tespit edilmiştir. Bu durum, programların amaç ve öğrenme çıktılarına uygun şekilde yürütülmesini destekleyecek uygulamaların güçlendirilmesine ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak AYBÜ’de programların tasarımı, onayı ve yürütülmesi tanımlı süreçler çerçevesinde gerçekleştirilmekte; programlar genel olarak amaç ve öğrenme çıktılarıyla uyumlu şekilde uygulanmaktadır. Ancak bu uyumun uygulama ve izleme boyutlarında daha görünür ve tutarlı hale getirilmesi, özellikle öğrenme kazanımlarının niteliği, öğretim yöntemlerinin çeşitlendirilmesi ve TYÇ eşleştirmelerinin doğruluğu açısından kurum genelinde iyileştirme yapılması gerekmektedir.

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

Programın ders dağılım dengesi

AYBÜ’de programların ders dağılımı ve AKTS kredi değerleri; ilgili mevzuat hükümleri, YÖK ve

akreditasyon kuruluşlarının ilke ve tavsiyeleri, öğretim elemanlarının uzmanlık alanları ve iş yükleri ile paydaşlardan alınan geri bildirimler dikkate alınarak tanımlı süreçler çerçevesinde belirlenmektedir. Ders yükü hesaplamalarında yarıyıl başına 30, akademik yıl başına ise 60 AKTS iş yükü esas alınmakta; bu ilke kurum genelinde standart olarak uygulanmaktadır.

Program yapısında denge ve ulusal standartlarla uyumu sağlamak amacıyla, Eğitim, Müfredat ve Program Değerlendirme Komisyonu (EMPK) aracılığıyla seçmeli ders oranının YÖK ilkeleri doğrultusunda asgari %25 seviyesinde tutulması güvence altına alınmaktadır. Bu kapsamda yürütülen izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda, belirlenen oranın altında kaldığı tespit edilen programlarda gerekli müfredat düzenlemeleri yapılarak ders dağılım dengesinin korunmasına yönelik iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir. Bu yaklaşım, ders yükü dağılımının statik değil, akademik gereklilikler doğrultusunda güncellenen dinamik bir yapıda ele alındığını göstermektedir.

Ders dağılımına ilişkin tanımlı süreçlerin işleyişine yönelik somut örnekler bulunmaktadır. Sağlık Bilimleri Enstitüsü bünyesindeki programlarda Enstitü Kurulu tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda, program çıktılarına katkısı sınırlı görülen 14 ders kapatılmış; ihtiyaçlara bağlı olarak 7 yeni ders açılmış ve 70 dersin içerik ve iş yükü güncellenmiştir. Benzer şekilde, Tıp Fakültesi'nde öğrenci geri bildirimleri dikkate alınarak "Klinik Beceri Eğitimi" dersinin kapsamı genişletilmiş ve ders, Dönem I'ın yanı sıra Dönem II ve III müfredatına entegre edilerek ders dağılımında dikey bütünlük sağlanmıştır.

Kurumda ders dağılımı dengesinin sağlanmasında öğrencilerin akademik gelişimlerinin yanı sıra sosyal gelişimleri de gözetilmektedir. Bu doğrultuda Çarşamba günleri öğleden sonraları ders dışı zaman dilimi olarak planlanmış; sosyal sorumluluk faaliyetleri AKTS ile kredilendirilerek ders yükü dağılımına entegre edilmiştir. Zorunlu yabancı dil derslerinin kredi yüklerinin optimize edilmesi (2 AKTS/2 dönem veya 4 AKTS/1 dönem) de ders dağılım dengesini destekleyen uygulamalar arasında yer almaktadır. Ayrıca transkriptlerde ders türlerini gösteren kodlamalar (F: Formasyon, D: Değişim Programı, R: Ortak Seçmeli) kullanılarak derslerin niteliği ve kapsamı şeffaf biçimde belgelendirilmektedir.

Ortak seçmeli ders süreçlerinin daha etkin yönetilmesi amacıyla Rektörlük bünyesinde Ortak Dersler Bölümü kurulmuş ve 2024 yılı itibarıyla ortak ders havuzuna 36 yeni ders eklenmiştir. Bu uygulama, ders dağılım dengesinin kurum genelinde merkezi ve planlı bir yaklaşımla ele alındığını göstermektedir. Bununla birlikte, yapılan güncellemelerin dijital platformlara yansıtılmasında gecikmeler yaşandığı ve bu durumun iyileştirme çalışmalarının görünürlüğünü sınırladığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak AYBÜ'de ders dağılımı dengesine ilişkin tanımlı süreçler oluşturulmuş ve kurum genelinde uygulanmaktadır. Bununla birlikte, paydaş katılımının artırılması ve dijital görünürlüğün güçlendirilmesi, mevcut uygulamaların etkililiğini artıracak gelişmeye açık alanlar olarak değerlendirilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Programlarda ders dağılım dengesi izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu

Kurum genelinde eğitim-öğretim süreçlerinin şeffaflığı adına önemli adımlar atılmış; ders kazanımları belirlenmiş, program çıktıları ile ilişkilendirilmiş ve öğretim yöntemleri ile ölçme ve değerlendirme süreçleri tanımlanmıştır. Bu bilgiler, AYBÜ web sayfası üzerinden Bologna Bilgi Paketi aracılığıyla kamuoyuyla paylaşılmaktadır. Ayrıca, uluslararası tanınırlığı desteklemek amacıyla 2022-2023 akademik yılı itibarıyla mezunlara, Avrupa Komisyonu ve UNESCO standartlarına uygun Diploma Eki verilmeye başlanmıştır.

Yabancı Diller Yüksekokulu örneğinde olduğu gibi, bazı birimlerde program çıktıları ve ders kazanımları arasındaki örtüşme sağlanmış; bu süreç, sınav hazırlama kılavuzuna dayalı ölçme araçlarıyla etkin biçimde takip edilmektedir. Genel işleyişte ise ders kazanımlarının program

çıktılarıyla uyumu, akademik birim kurulları ve Eğitim ve Müfredat Planlama ve Değerlendirme Komisyonu (EMPAK) gibi yapılar üzerinden izlenmektedir.

Bologna Bilgi Paketleri incelendiğinde, akredite olan veya akreditasyon hazırlığı yürüten birimler ile diğer programlar arasında belirgin bir nitelik farkı olduğu görülmektedir. Bazı programlarda eşleştirme matrislerinin hiç oluşturulmadığı veya eksik yapılandırıldığı tespit edilmiştir. Bu durum bahse konu programlarda ders kazanımlarının programın genel hedefleriyle tam olarak bütünleşmediğini göstermektedir.

Öğretim üyelerinin hazırladığı sınavlarda sorulan soruların hangi kazanımları sağladığına dair bir belgenin hazırlanmadığı ve kanıt olarak kullanılmadığı görülmüştür. Ölçme ve değerlendirme süreçleri incelendiğinde, sınavların dersin hedefleriyle örtüşmesini sağlayacak denetim mekanizmalarının eksik olduğu görülmektedir. Yönetmelik ve uygulamalarda; öğretim üyelerinin hazırladığı sınav sorularının hangi öğrenme kazanımını ölçtüğünü kanıtlayan 'Belirtke Tabloları'nın (test planları) hazırlanmadığı ve sınav sonuçlarının kazanım bazlı analizine imkan verecek raporlama sistemlerinin kanıt olarak sunulmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, ölçme araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği konusunda belirsizlik yaratmaktadır.

Buna ek olarak, ders bilgi paketlerinde yer alan öğrenme kazanımlarının yapılandırılmasında da niteliksel sorunlar mevcuttur. Kazanım ifadelerinin, öğrenciden beklenen bilişsel, duyuşsal ve devinişsel yetkinlik seviyelerini açıkça yansıtmada sınırlı kaldığı görülmüştür. Yapılan analizler, mevcut kazanımların büyük çoğunluğunun Bloom Taksonomisi'nin alt düzey zihinsel basamaklarında yoğunlaştığını; analiz, sentez ve değerlendirme gibi üst düzey becerileri kapsamada yetersiz olduğunu göstermektedir.

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

Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı

Kurumda öğrenci iş yükünün izlenmesi amacıyla Ölçme ve Değerlendirme Komisyonu tarafından hazırlanan 'AKTS Öğrenci İş Yükü Belirleme Anketi', her dönem sonunda Öğrenci Bilgi Sistemi (OİBS) üzerinden uygulanmaktadır. Eğitim-öğretim süreçlerinde uygulamalı eğitime öncelik veren kurum, Teknik Bilimler MYO'da 3+1, bazı fakültelerde ise 7+1 modellerini hayata geçirmiştir. Bu kapsamda sanal mahkeme, laboratuvar, proje ve staj gibi çalışmalar iş yükü hesaplamalarına dahil edilmekte; TUSAŞ, Bilkent Şehir Hastanesi ve Yargıtay gibi stratejik ortaklarla yapılan iş birlikleri sayesinde öğrencilerin mesleki gelişimi desteklenmektedir. Ayrıca, Erasmus+ ve yabancı dil kurslarından alınan kredilerin transferi sağlanarak iş yükü dengesi ve esneklik korunmaktadır.

Mevcut uygulamalara rağmen, süreçte önemli niteliksel eksiklikler tespit edilmiştir. İlahiyat Fakültesi'nde sınav yoğunluğunun azaltılması gibi geri bildirimlerin dikkate alındığı münferit iyi örnekler bulunsa da, ölçme ve iyileştirme kültürü kurum genelinde yeterince yaygınlaşmamıştır. Özellikle AKTS Öğrenci İş Yükü Belirleme Anketi'nin (Kanıt 17OD3) kapsam geçerliliğinin yeterli olmadığı; saha çalışması, staj, sunum hazırlığı gibi gerçek iş yükü parametrelerini ölçme kapasitesinin sınırlı olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, müfredat güncellemelerine ve kurul kararlarına (Kanıt 15OD4, 18OD4) dayanak gösterilen belgelerde, değişikliklerin hangi paydaş görüşüne veya veri analizine dayandırıldığı açıkça belirtilmemiştir.

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

Programların izlenmesi ve güncellenmesi

Kurumda eğitim-öğretim süreçlerinin izlenmesi ve güncellenmesi, tanımlı mevzuat ve iş akışları çerçevesinde yürütülmektedir. Karar alma süreçlerinde; öğretim elemanı ve öğrenci geri bildirimleri, istatistiksel analizler, mezun ve dış paydaş görüşleri, yasal düzenlemeler ve

akreditasyon kuruluşlarının tavsiyeleri gibi çok boyutlu verilerin kullanılması hedeflenmiştir. Akademik birimlerden gelen ders ve program düzenleme önerileri, ilgili Bölüm ve Fakülte kurullarında görüşüldükten sonra EMPDK değerlendirmesinden geçerek Senato onayına sunulmaktadır.

İzleme faaliyetleri kapsamında; Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı tarafından öğrenci sayıları, başarı durumları ve ilişik kesme nedenleri gibi istatistiksel göstergeler periyodik olarak takip edilmekte ve sonuçlar Kurum Faaliyet Raporu'na yansıtılmaktadır. Ayrıca Ölçme ve Değerlendirme Komisyonu, düzenli aralıklarla uyguladığı 'Ders Değerlendirme Formları' ve memnuniyet anketleri ile süreçte veri sağlamaktadır. Paydaş katılımının etkinliğine somut bir örnek olarak; Havacılık ve Uzak Mühendisliği Danışma Kurulu toplantısında alınan geri bildirimler doğrultusunda müfredata 'Makine Elemanları' dersinin eklenmesi gösterilebilir. Ancak Danışma kurullarının tüm birimlerde aktif olarak işletilmesi ve bu kurullardan gelen önerilerin müfredata nasıl yansıtıldığını gösteren somut kanıtların (toplantı tutanakları ve ilişkili kurul kararları) sunulması önerilmektedir.

Kurum, akreditasyon süreçlerini de teşvik etmektedir. Mevcut durumda Tıp Fakültesi (Türkçe ve İngilizce), Yabancı Diller Yüksekokulu Hazırlık Programı ve Psikoloji programları tam akredite statüsündedir. İnsan ve Toplum Bilimleri, İşletme, Hemşirelik ve İlahiyat fakültelerinde ise akreditasyon başvuruları yapılmıştır. Akreditasyon sonrası iyileştirmelere örnek olarak; Psikoloji programında yapılan düzenlemeyle öğrencilere alan dışı ders seçme ve ortak havuzdan pedagojik formasyon dersleri alma imkânı sunulması verilebilir. Ayrıca Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nde yapılan düzenlemelerle mazeret süreçlerinde uygulama birliği (yeknesaklık) sağlanmıştır. Program çıktılarının başarısı ise YÖK Mezun Başarı Atlası verileri (TUS, DUS, Adli Yargı vb.) üzerinden izlenmekte, intibak gibi idari süreçler ise ÖİBS üzerinden dijital ortamda yürütülmektedir.

Program çıktılarının izlenmesi ve hedeflenen yetkinliklerin kazandırıldığının güvence altına alınmasına yönelik sunulan kanıtlar, etkin ve yaygın bir mekanizmanın varlığını ispatlamakta sınırlı kalmaktadır.

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

Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi

AYBÜ eğitim ve öğretim süreçleri; yönetmelik ve yönergelerle tanımlanmış olup, EMPDK, AYBUZEM ve ÖĞMER gibi yapılar tarafından desteklenmektedir. Rektörlük liderliğinde yürütülen bu süreçler için birimlerde iş akışları oluşturulmuş ve KYS sekmesi altında ilan edilmiştir. Süreçlerin etkinliği, Akademik Danışmanlık Yönergesi doğrultusunda atanan akademik danışmanlar ile Erasmus ve staj koordinatörleri aracılığıyla güvence altına alınmaktadır.

Kurumda öğrenci, akademisyen ve idari personele yönelik iş süreçleri ÖİBS üzerinden yürütülmektedir. Dijitalleşme ve süreç iyileştirme çalışmaları kapsamında, 2024-2025 akademik yılı itibarıyla "intibak modülü" ile "mazeret sınavı ve kayıt dondurma belge yükleme modülleri" aktif hale getirilerek işlemler dijital ortama taşınmış ve uygulama birliği sağlanmıştır.

Öğrencilerin mesleki beceri ve tecrübelerini artırmaya yönelik uygulama alanlarının geliştirilmesine de öncelik verilmektedir. Bu kapsamda Hukuk Fakültesi bünyesinde gerçekçi bir deneyim sunan "Duruşma Salonu" ve İşletme Fakültesi'nde "Borsa Uygulama ve Finans Simülasyon Laboratuvarı (BİSTLAB)" kurularak faaliyete geçirilmiştir. Ayrıca kalite güvence sisteminin bir parçası olarak, Kalite Koordinatörlüğü bünyesindeki Ölçme ve Değerlendirme Komisyonu tarafından düzenli olarak paydaş memnuniyet anketleri uygulanmaktadır.

AYBÜ'de yürütülen eğitim-öğretim süreçlerinin kalitesini artırmak amacıyla, öğretim elamanlarına yönelik olarak, ÖĞMER ve ilgili birimler tarafından sunulan materyal ve faaliyetlerin geliştirilmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Mevcut durumda, ÖĞMER kaynaklarının video, animasyon veya etkileşimli içeriklerle yeterince zenginleştirilmediği ve ağırlıklı olarak teorik bilgi içeren statik dokümanlardan oluştuğu gözlemlenmektedir. Bu tespit doğrultusunda, Kurumun benimsediği

öğretim yöntemlerinin çeşitlendirilmesi hedefine ulaşılması için, yürütülen eğitim ve sertifikasyon faaliyetlerinin sadece teorik bilgi aktarımına dayalı yapısından çıkarılması gerekmektedir. Bu kapsamda, ÖĞMER eğitimlerinin pratik uygulamaları ve interaktif öğrenme deneyimlerini içerecek şekilde, ölçülebilir kriterlere göre yeniden güncellenmesi ve öğretim elemanlarının bu süreçlere katılımının etkin bir şekilde teşvik edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde eğitim ve öğretim süreçleri belirlenmiş ilke ve kuralara uygun yönetilmektedir.

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

Öğretim yöntem ve teknikleri

AYBÜ örgün, uzaktan ve karma eğitim modellerinde öğrenci merkezli, yetkinlik temelli, süreç ve performans odaklı yaklaşımlar benimsenmiştir. Uygulamalı becerileri geliştirmeye yönelik etkileşimli öğrenme ekosistemleri tasarlanmakta; Yabancı Diller Yüksekokulu bünyesindeki Bağımsız Öğrenme Merkezi ve Öğrenme Danışmanlığı Birimi aracılığıyla ek materyal desteği, seminerler, çalıştaylar ve birebir danışmanlık hizmetleri sunulmaktadır. Haftalık programlarla ders dışı öğrenme ortamları oluşturulmakta; öğretim elemanlarına yönelik çalıştaylar ve akademik yıl öncesi hazırlık programları, etkili öğretim ve öğrenci merkezli yaklaşımların yaygınlaştırılmasına hizmet etmektedir. AYBUZEM hem uzaktan hem de yüz yüze eğitim süreçlerinde destekleyici bir platform olarak kullanılmakta; akran değerlendirmeleri, ödev tanımlamaları ve geri bildirim süreçleri kapalı gruplar içinde sorunsuz şekilde yürütülmektedir. Tıp Fakültesi 2024-2025 Eğitim-Öğretim Yılı'nda ters yüz eğitim, probleme dayalı öğrenme (PDÖ) ve kanıta dayalı eğitim tekniklerini müfredatına eklemiş, fakülteye özgü uzaktan eğitim yönetmeliği hazırlamıştır. Üniversite genelinde alan içi seçmeli ders oranı %64'e ulaşmıştır. Hukuk Fakültesi müfredatına "Information and Communication Technology Law" ve "Regulation of Space Activities in Türkiye" gibi derslerin eklenmesiyle öğrencilerin küresel rekabet gücünün artırılması hedeflenmiştir. Öğretim yöntem ve tekniklerine ilişkin öğrenci ve mezun geri bildirimleri, anketler, danışmanlık görüşmeleri ile şikâyet-öneri kanallarından düzenli olarak toplanmakta; sonuçlar ilgili birimlerle paylaşılmakta ve önleyici-düzeltilici faaliyetler planlanmaktadır. 2024-2025 Eğitim-Öğretim Yılı Güz döneminde gelen talepler doğrultusunda derslik ve toplantı salonu iyileştirmeleri yapılmış; öğretim, müfredat ve ölçme-değerlendirme süreçlerinin takibine yönelik komisyonlar yapılandırılmıştır.

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

Ölçme ve değerlendirme

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi'nde ölçme ve değerlendirme süreçleri; Ön Lisans-Lisans Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği ile Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği çerçevesinde yürütülmektedir. Engelli Öğrenciler Eğitim-Öğretim ve Sınav Uygulamaları Yönergesi ile kapsayıcı uygulamalar güvence altına alınmıştır. Öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirme; yetkinlik ve performans temelli yürütülmekte, öğrencilerin kendini ifade etme olanakları çeşitlendirilmektedir. Lisansüstü düzeyde dönem sonu memnuniyet anketleri uygulanmakta; sonuçlar Enstitü Kurulları ile paylaşılmakta ve iyileştirme süreçlerine girdi sağlamaktadır. Akademik birimler ve Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı (OiBS üzerinden) yürüttüğü anket sonuçlarına göre stratejik planlamalar ve iyileştirmeler yapmaktadır. Ölçme uygulamalarının tutarlılığını güçlendirmek üzere BAPİ Koordinasyon Birimi destekli bir proje yürütülmekte olup; mutlak ve bağıl not değerlendirmesi için web tabanlı hesaplama modülü geliştirilmiştir. Sınıf özelliklerine göre en adil yöntemi belirleyerek bağıl değerlendirmenin neden olabileceği farklılıkları azaltmayı hedefleyen sistemin taslak arayüzü yayındadır. 2025 yılından itibaren bu uygulamanın AYBÜ ve diğer yükseköğretim kurumlarında yaygınlaştırılması planlanmaktadır. Her

yarıyılıda tüm dersler için Ders Değerlendirme Anketleri uygulanmakta; geri bildirimler çevrimiçi ortamda toplanmaktadır. Öğrenci merkezli ölçme yaklaşımlarını destekleyen planlama dokümanları, organizasyon yapıları ve görev tanımları bulunmaktadır. Sınav verileri geçerlik ve güvenilirlik açısından analiz edilmekte, sonuçlar paydaşlarla paylaşılmaktadır. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda yazma ve konuşma sınavları öncesinde çevrimiçi standardizasyon süreçleri yürütülmekte; dinleme ve konuşma bölümlerinde yapay zekâ destekli içerikler ve yüksek kaliteli ses dosyaları kullanılmaktadır. Dezavantajlı öğrenciler için gerekli uyarlamalar yapılmakta ve kapsayıcılık ilkesi korunmaktadır.

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

Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi

AYBÜ'de ilk kayıt, Çift Anadal, Yandal ve Önceki Öğrenmenin Tanınması süreçleri, 2547 sayılı Kanun ve ilgili çerçeve yönetmeliklerle uyumlu biçimde; kurum içi yönetmelik, yönerge, usul ve esaslarla güvence altına alınmıştır. Üniversite tüm eğitim düzeylerinde uluslararası öğrenci kabul etmektedir. Kontenjan teklifleri ilgili akademik kurulların onayı sonrasında Yükseköğretim Kurulu'na iletilmektedir. Uluslararası başvuru koşulları her yıl Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanmakta; web sayfası, afiş ve duyurularla kamuoyu ile paylaşılmakta, ilgili temsilcilik ve kuruluşlara resmi yazılarla bildirilmektedir. Başvurular kurumsal çevrimiçi sistem üzerinden alınmakta, aracı kurum kullanılmamaktadır. Spor Bilimleri Fakültesi'nde 2024 itibarıyla özel yetenek sınavı, ÖSYM ÖZYES sistemi kapsamında merkezi hâle gelmiş ve merkezlerden biri AYBÜ olmuştur. Türk Musikisi Devlet Konservatuarı ise özel yetenek sınavı uygulamasını sürdürmektedir. Lisansüstü kabul süreçleri Lisansüstü mevzuat hükümlerine göre şeffaf biçimde yürütülmekte; 2024 yılında duyuru şablonlarının standardizasyonu ve Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinde yapılan güncellemeler ile süreç iyileştirilmiştir. Yatay geçiş başvuruları senato esasları doğrultusunda çevrimiçi alınmakta; sonuçlar web sayfasında ilan edilmektedir. Süreçlerden elde edilen geri bildirimler sonraki dönem planlamalarına yansıtılmaktadır. 2024 yılında Havacılık ve Uzay Mühendisliği programına yurt dışından kontenjan tahsisi yapılmış; Tıp programlarına lise diploması başvurularında asgari 90 puan koşulu getirilmiş ve Hazırlık Sınıfı Yönergesi güncellenmiştir. Kredi Transferi ve İntibak İşlemleri Esasları 2023 yılında yenilenmiş, intibak işlemleri dijital modül üzerinden yürütülmeye başlanmıştır. Değişim programlarında kredi transferini kolaylaştıran hükümlerle uluslararasılaşma desteklenmektedir. Yabancı dil düzey belirleme ve muafiyet sınavları; Yabancı Diller Yüksekokulu, İlahiyat Fakültesi ve İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi ve uluslararası öğrenciler için ise AYBÜ DİLMER tarafından yürütülmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin süreçler izlenmekte, iyileştirilmekte ve güncellemeler ilan edilmektedir.

Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma

AYBÜ'de yeterlilik onayı, mezuniyet koşulları ve karar süreçleri açık, şeffaf ve tutarlı biçimde tanımlanmış olup, ilgili bilgilere Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı web sayfası üzerinden erişim sağlanmaktadır. Mezuniyet işlemleri; Önlisans-Lisans Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği ve Mezuniyet ve Mezuniyet Belgeleri Yönergesi hükümlerine uygun şekilde yürütülmektedir. Mezuniyet bilgileri YÖKSİS sistemine anlık olarak aktarılmakta, öğrenciler belgelerine e-Devlet üzerinden erişilebilmektedir. 2023 yılı itibarıyla diplomalarda güvenli elektronik imza uygulamasına geçilmiş; diploma teslim süreci için randevu sistemi hayata geçirilmiştir. Diplomalara, Diploma Eki (DS) ve transkript ile birlikte öğrencilere teslim edilmekte; Diploma Eklerinin e-İmzaya geçirilmesine yönelik çalışmalar devam etmektedir. Akademik danışmanlık sistemi aracılığıyla öğrencilerin mezuniyet koşulları düzenli olarak izlenmekte, tüm mezunlara Diploma Eki verilmektedir. 2024 yılı itibarıyla 1785 onur, 861 yüksek onur öğrencisi olmak üzere toplam 4459 öğrenci mezuniyet hakkı kazanmıştır. Aynı dönemde

2059 diploma teslimi, 2847 Diploma Eki basımı ve 2 yandal sertifikası düzenlenmiştir. Programlara özgü sertifikalandırma süreçleri, Eğitim ve Sertifika Programları Usul ve Esasları çerçevesinde AYBÜ Sertifika Programı Koordinatörlüğü tarafından yürütülmektedir. Hazırlık eğitimleri (İngilizce, Arapça, Türkçe) ilgili birimlerce sürdürülmekte; öğrencilerin belge durumlarına göre muafiyet kararları alınmaktadır. Çift anadal ve yandal uygulamaları kurumsal yönergelerle düzenlenmiş, iş akışları Öğrenci İşleri web sayfasında kamuoyuna açık biçimde paylaşılmıştır. 2024–2025 döneminde 26 yandal başvurusu yapılmış, 13 öğrenci kayıt işlemini tamamlamıştır. Aynı dönemde 20 çift anadal başvurusundan 10’u kabul edilmiş olup, hâlihazırda 42 çift anadal ve 41 yandal öğrencisi bulunmaktadır. Ayrıca 2024–2025 akademik yılında 16 yeni yandal sertifika ve 12 çift nadal programı açılmıştır. Önceki Öğrenmenin Tanınması işlemleri Kredi Transferi ve İntibak Esasları kapsamında yürütülmekte, değişim programlarında ders eşleştirmeleri öğrenim anlaşmaları ile yapılmaktadır. Sosyal Etkinlikler Ders Muafiyet Yönergesi çerçevesinde öğrenci faaliyetleri AKTS’ye dönüştürülmekte olup, 2024 yılında 1013 öğrenci bu kapsamda kredi kazanmıştır. Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü kurulmasına yönelik çalışmalar devam etmekte olup, koordinatörlüğün kapsamının mikro yeterlilikleri içerecek biçimde genişletilmesi planlanmaktadır. SBMYO Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Programı, SHGM akreditasyonlu bir ön lisans programı olup, gerekli koşulları sağlayan öğrencilere SHGM sertifikası alma olanağı sunmaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Uygulamalar izlenmekte ve tanımlı süreçler iyileştirilmektedir.

3. Öğrenme Kaynakları ve Akademik Destek Hizmetleri

Öğrenme ortam ve kaynakları

AYBÜ, sürekli gelişim anlayışıyla nitelikli mezunlar yetiştirmek amacıyla 15 fakülte, 1 yüksekokul, 1 devlet konservatuvarı, 4 meslek yüksekokulu, 5 enstitü ile eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütmekte; modern teknolojilerle donatılmış sınıf, laboratuvar ve sosyal alanların yanı sıra dijital altyapı ve çevrimiçi platformlar aracılığıyla öğrenci ve akademisyenlere erişilebilir öğrenme olanakları sunmaktadır. Öğrenme ortam ve kaynaklarının öğrencilerin de ihtiyacını karşılayacak nitelikte olmasının yanında özel ihtiyaçlarına yönelik öğrenme ortamlarının da birimlerde var olması kurumun güçlü bir yönüdür. Akademik birimlerin öğrenim ortamlarının ihtiyaçlarının takibi için ATS (Arıza Takip Sistemi) ile ihtiyaçlar takip edilmekte ve izlenmektedir. Merkezi laboratuvar ile araştırma-geliştirme faaliyetleri desteklenmektedir. Kütüphane hizmetleri ise 6 milyondan fazla basılı ve elektronik kaynak, 7/24 dijital erişim, açık erişim sistemi ve engelsiz hizmetlerle zenginleştirilmiştir. Hali hazırda projesi tamamlanan kütüphane projesinin tamamlanması ile öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanması planlanmaktadır. ÖĞMER ve AYBUZEM aracılığıyla aktif öğrenme, mentörlük, dijital eğitim araçları ve yapay zeka destekli pedagojik eğitimlerle öğrenci ve öğretim elemanlarının gelişimi teşvik edilmekte; ayrıca öğrenci kulüpleri, sanat-kültür kursları, araştırma merkezleri ve uluslararası değişim programları ile desteklenen çok yönlü bir eğitim ekosistemi oluşturulmaktadır. Tüm bu faaliyetlerin düzenli idari faaliyet raporları üzerinden izlendiği yer yer anketler ile takibinin yapıldığı anlaşılmaktadır. Öğrenci memnuniyet anketlerinde yer alan “Teknolojiye Ulaşılabilirlik” ve “Kaynaklar” bölümleri altında cevaplanması istenen sorular üzerinden geri bildirimlerin alındığı gözlemlenmiştir. Saha ziyaretinde öğrenci laboratuvar sarf malzemeleri için 2025 yılında ayrılan bütçenin arttırılmış olması, iyileştirme çalışması olarak gözlemlenmiştir. Ayrıca AYBÜ 2025-2029 stratejik planında bu kapsamda izlenebilir hedeflerinin bulunması iyileştirme çalışmaları için zemin oluşumuna imkan vermektedir. Yabancı Diller Yüksek Okulu tarafından hazırlanan Öğrenciler İçin El Kitabı uygulaması değerli olmakla birlikte, üniversite genelinde sınırlı düzeyde kapsama sahip olması iyileştirilmesi gereken bir yön olarak belirtilmiştir.

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

Akademik destek hizmetleri

AYBÜ'de akademik danışmanlık sistemi, "Akademik Danışmanlık Yönergesi" ile tanımlanmış olup öğrencilere akademik, mesleki ve kişisel gelişim desteği sunmaktadır. Birimler bazında farklılıklar (sınıf danışmanı, öğrenci danışmanı vb) bulunmakla birlikte danışman öğretim üyeleri, ders seçiminden kariyer planlamasına kadar geniş bir yelpazede rehberlik yapmaktadır. Süreci izleyecek danışman takip formu vb bir sistemin tüm birimlerde içselleştirilmesi gelişmeye açık bir yön olarak tespit edilmiştir. KARMER'de CV hazırlama, staj ve iş olanakları konularında danışmanlık hizmeti verilmekte; ÖĞMER ise akran danışmanlığı ve İngilizce konuşma etkinlikleri gibi destekler sağlamaktadır. Birim temsilcisi olarak KARMER ile bağlantı içinde olan kariyer danışmanları da öğrencilerin kariyer gelişimine destek vermektedir. Öğrenci kulüpleri aracılığıyla öğrencilerin sürece katılım sağlandığı saha ziyaretinde görülmek ile birlikte, düzenli geri bildirim mekanizmaları ile hizmetlerin iyileştirilmesi gelişmeye açık yön olarak belirtilebilir. Tüm bu hizmetlere yüz yüze, çevrimiçi ve OİBS üzerinden erişim imkanı bulunmaktadır. Öte yandan, Tıp Fakültesi'nin "Oryantasyon El Kitabı" ve "Danışmanlık Takip Formu" gibi iyi örneklerine rağmen, üniversite genelinde etkin bir öğrenci geri bildirim mekanizmasının kurulması ve bu yöndeki çalışmaların hızlandırılması, geliştirilmesi gereken önemli bir alan olarak öne çıkmaktadır. "Rehberlik, psikolojik danışmanlık" ve özellikle PDR birimi faaliyetlerinin sınırlı kalması gelişmeye açık diğer önemli bir yöndür.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda öğrencilerin akademik gelişim ve kariyer planlamasına yönelik destek hizmetleri tanımlı ilke ve kurallar dahilinde yürütülmektedir.

Tesis ve altyapılar

AYBÜ'nün tesis ve altyapı durumu, 216.109,82 m²'lik kapalı alanıyla ve farklı yerleşkeleri ile fiziksel olarak geniş bir kapasite sunmaktadır. Bu alanın önemli bir kısmı eğitim-öğretim, laboratuvar, sosyal ve idari birimlere ayrılmış olup, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı tarafından altyapının geliştirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Fiziksel altyapının durumu, düzenli saha kontrolleri ve kullanıcı talepleri ile izlenmekte, bu veriler ışığında bakım-onarım ve iyileştirmelerin yapıldığı saha ziyaretinde gözlemlenmiştir.

Dijital altyapıda ise Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, kablolu ve kablosuz internet erişimi, VPN, Eduroam, AYBÜ Bulut, e-imza ve e-posta gibi hizmetlerle öğrenci ve personel ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kurumda uzaktan eğitim programları ve uygulamalarının ve bunlara yönelik donanım ve yazılımların ihtiyaçları karşılayacak düzeyde güncellenmesi değerlidir. Uzaktan eğitim süreçleri Moodle, Bigbluebutton ve Perculus gibi sistemler üzerinden desteklenmekte; sunucu ve ağ altyapısı ise Sistem Şube Müdürlüğü tarafından 7/24 izlenmekte, performans metrikleri ve kullanıcı geri bildirimler doğrultusunda iyileştirilmektedir.

Kurumsal büyümeye paralel olarak bilişim altyapısı ve personel kapasitesinin artırılması yönünde planlamaların da ihtiyaç doğrultusunda karşılanmaya devam edildiği anlaşılmaktadır. Tesis ve dijital altyapının kullanımı ve memnuniyet düzeyi, düzenli izleme mekanizmaları ve geri bildirim sistemleri ile takip edilmekte, çıkan sonuçlar iyileştirme projelerine doğrudan yansıtılmaktadır.

Üniversitede öğrencilerin faydalanabileceği 9 farklı spor alanı, personelin ve öğrencinin faydalanabileceği 11 yemekhane ve birçok imkân bulunmasına karşın yerleşkeler arası ve yerleşkelere ulaşım imkânının sınırlı olması iyileşmeye açık bir yön olarak belirlenmiştir. Bunun ile birlikte wifi alt yapısının güçlendirilmesi, dijital alt yapının güçlendirilmiş olması, uzaktan eğitim platformlarının güncellenerek hizmet vermesi önem arz etmektedir.

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

Dezavantajlı gruplar

AYBÜ bünyesinde Engelsiz Üniversite çalışmalarının, Engelsiz Üniversite Birimi Yönergesi doğrultusunda yürütüldüğü, tüm akademik ve idari birimleri kapsayan bir yaklaşım ile yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Akademik birimlerde süreçlerden sorumlu birim temsilcileri bulunmaktadır. Dezavantajlı gruplardaki öğrencilerin, birim yöneticilerine kolayca erişebilmesinin yanında Engelsiz AYBÜ web sayfasında "Engel Avı" ve "Sorun Cevaplayalım" linkleri üzerinden de talep ve önerilerini iletme imkanları bulunmaktadır. İşitme engelli ve görme engelli öğrenciler özelinde cihazların temini ve ders kitaplarında dijitalleştirilmiş ve özel düzenlemelerin bulunduğu belirlenmiştir. AYBÜ gerek SKS gerek ise Yapı İşleri Daire başkanlığı aracılığı ile altyapı ve eğitim faaliyetlerinde dezavantajlı bireyler için planlamalarının bulunduğu ifade edilmektedir. Engelli Öğrenciler için Eğitim-Öğretim ve Sınav Uygulamaları Yönergesi 2014 yılından itibaren kullanılmakta, izlemelerin ise 2025-2029 AYBÜ Stratejik Planı performans göstergeleri ile yapıldığı anlaşılmaktadır. Ancak, dezavantajlı gruplardan alınan geri bildirimlerin iyileştirme mekanizmalarına nasıl yansıdığını gösteren somut örnek ve kanıtlara rastlanmaması gelişmeye açık bir yöndür. AYBÜ "Anket" web sayfasında bulunan anket ve raporlar incelendiğinde, dezavantajlı gruplar özelinde bir anketin ya da raporun bulunmaması dikkat çekmiştir; mevcut "Sorun Bildirim Sistemleri" ve "Erişilebilirlik Değerlendirme" uygulamalarının ise iyileştirme süreçlerine ne şekilde dâhil edildiğini gösteren somut örneklerin bulunmadığı görülmüştür. Bu durum, kurumun bu alandaki çalışmalarını daha görünür kılmak adına iyileşmeye açık diğer bir yön olarak değerlendirilmektedir. Saha ziyareti sırasında Milli İrade ve 15 Temmuz Yerleşkelerindeki sınıf, koridor, bina ve sosyal alanlar gibi öğrenci kullanımı için belirlenmiş alanların modern ve erişilebilir bir yapıya sahip olduğu gözlemlenmiştir. 2023 yılında İlahiyat Fakültesi'nin Mekânda Erişilebilirlik Ödülünü (Turuncu Bayrak) alması ve takiben 2025 yılında yeni başvuruların yapılmış olması güçlü yön olarak değerlendirilmiştir.

AYBÜ'nün 2024-2029 Stratejik Planında kurum "H4.4 Engelliler, yoksullar, göçmenler, kadınlar, eski hükümlüler gibi dezavantajlı gruplara yönelik iş birlikleri ve destekleri arttırmak" şeklinde hedef belirleyerek bu konuya verdiği önemi vurgulamıştır. 2024 KİDR'inde sadece engelli gruplara yönelik faaliyetlerden bahsedilmekle birlikte saha ziyareti sırasında yoksul öğrencilere yönelik "Askıda yemek", "Kızılay butik", "AYBÜ Rektörlüğü Öğrenci Bursu", yabancı öğrenci uyruklu öğrencilere yönelik dil desteği ve uyum programlarının dezavantajlı gruplara yönelik faaliyetler arasında yer aldığı gözlenmiştir. Süreçte paydaş görüşlerinin alındığı ve bu kapsamda izleme ve iyileştirmelerin yapıldığı görülmüştür.

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

Sosyal, kültürel, sportif faaliyetler

Üniversitenin 2024 KİDR üzerinden sunduğu 130 öğrenci topluluğu, 967 etkinlik ve dijital etkinlik platformu gibi sosyal, kültürel ve sportif faaliyet olanakları, bu alandaki zengin çeşitliliği belirtmektedir. Bu çeşitlilik her ne kadar öğrenci toplulukları tarafından SKS daire Başkanlığı koordinasyonu ve oluru ile yapılmış dahi olsa SKS daire başkanlığının öğrenciler için gerçekleştirdiği aktivite sayısının sınırlı düzeyde olması sürdürülebilirliğinin güçlendirilmesi adına, iyileştirmeye açık bir yöndür. SKS Daire başkanlığı ve alt birimlerinin sayfalarında gerçekleştirilen aktiviteler ile ilgili haberlerin bulunması, görsellerinin kullanılması, önceki yıl gerçekleştirilen aktivite sayılarını belirten verilerin olması değerli bir paylaşımdır. Üniversitenin dijital platformlarındaki etkinlik duyuru ve planlama sürecinin iyileştirilmesi ve SKS Daire Başkanlığı'nın topluluklarla daha aktif çalışmasının yanında tüm öğrenciler için erişilebilir sanatsal ve sportif aktivite organizasyonlarında (sergi, konser, tiyatro, müsabaka vb) aktif rol alması önerilmektedir. Web sayfalarında yıllık planların, sportif faaliyet ve turnuva takvimlerinin düzenli paylaşılmaması, aktivitelere öğrenci katılımını olumsuz etkileyebilecek ve yerleşkeler arası iletişimi zayıflatabilecek önemli bir husustur. Bu planlamaların şeffaf ve ulaşılabilir şekilde duyurulması, ise öğrencilerin kişisel tercih ve programlarını yapmasını sağlayacak, aidiyet duygusunu güçlendirecek ve kampüs yaşamını canlandıracak bir etki yaratacaktır. Bu nedenle, bu iletişim boşluğunun giderilmesi,

öğrenci memnuniyeti ve kampüs yaşamının zenginleştirilmesi bağlamında atılacak önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir. Faaliyetlerin etkinliğinin, katılımcı memnuniyetinin ve bu süreçlerden elde edilen geri bildirimlerin değerlendirildiği sistematik bir mekanizmanın kurulmasına ihtiyaç olduğu gözlemlenmiştir. Üniversitenin sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler konusunda güçlü bir altyapı ve niceliksel çeşitlilik sunduğunu, ancak izleme ve sistematik iyileştirme mekanizmalarında öğrenci geri bildirimlerinin artırılmasının iyileştirmeye açık bir yön olduğu belirtilmelidir. Üniversitede düzenlenen etkinliklerin “event.aybu.edu.tr” platformu üzerinden paylaşıldığı belirtilmekle birlikte, sistematik bir geri bildirim mekanizmasının oluşturulması gelişmeye açık diğer bir yöndür.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler erişilebilirdir ve bunlardan fırsat eşitliğine dayalı olarak yararlanılmaktadır.

4. Öğretim Kadrosu

Atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri

Kurumda, öğretim elemanı atama, yükseltme ve görevlendirme süreçleri akademik liyakat, şeffaflık ve fırsat eşitliği ilkeleri çerçevesinde, kamuoyuyla paylaşılan tanımlı kriterlere göre yürütülmekte; ders dağılımları uzmanlık alanları dikkate alınarak yapılmakta ve dışarıdan görevlendirmelerde resmi mevzuata uygun hareket edildiği bildirilmektedir. Kurum dışından ders vermek üzere görevlendirilenlerin seçiminde (31. Madde kapsamında görevlendirilen) öğretim elemanlarının seçilmesine yönelik açık ve net kriterlere ihtiyacın bulunması gelişmeye açık bir yöndür. Öğretim elemanı performanslarının yıllık bazda bölüm başkanlıkları ve ilgili kurullarca değerlendirilmesi ve süreçlerin izlenmesi değerlidir. İzleme faaliyetleri ve iç paydaş geri bildirimleri sonucunda (akademik birim görüşleri), süreçleri daha da iyileştirmek amacıyla 2022 yılında hazırlıkları başlayan, askıda kalarak birimlerden alınan görüşler doğrultusunda nihai hale getirilmiş ve 2025 yılında yürürlüğe giren “Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Akademik Yükseltme Ve Atama Kriterleri Yönergesi ” tüm akademik birimlerce benimsenmiş kriterlere sahiptir. Bunun yanında Stratejik Plan hedef ve Performans göstergeleri doğrultusunda izleme ve raporlamalar ile iyileştirmelere zemin oluşturduğu anlaşılmaktadır.

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

Öğretim yetkinlikleri ve gelişimi

Kurumda öğretim yetkinlikleri ve gelişimine yönelik çabalar, hem merkezi birimler hem de akademik birimler düzeyinde gözlemlenen çeşitli uygulamalarla desteklenmektedir. Çok sayıda programın yabancı dilde eğitim vermesi kurumun güçlü yönüdür. Merkezi düzeyde, ÖĞMER ve AYBUZEM tarafından ölçme-değerlendirme, probleme dayalı öğretim ve öğrenme danışmanlığı gibi alanlarda eğitimcilerin eğitimi programları düzenlenmekte; Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi'nde yeni katılan öğretim elemanlarına yönelik oryantasyon toplantıları, Hukuk Fakültesi'nde Erasmus+ ve proje hazırlama seminerleri ile Sağlık Bilimleri Fakültesi'nde bilimsel proje yazım eğitimleri gibi birim bazlı değerli faaliyetler yürütülmektedir. İzleme mekanizmaları bağlamında ise, Tıp Fakültesi'nin yıllık faaliyet raporları ve öğrenci geri bildirim sistemleri ile Psikoloji Bölümü'nün akreditasyon kapsamında uygulamaya koyduğu ders izlencesi ve not istatistikleri takip sistemi, olgunluk düzeyinin artırılmasına katkı sağlayan somut örnekler olarak öne çıkmaktadır. Ancak, bu pozitif uygulamaların kurum genelinde tutarlı ve sürdürülebilir bir sisteme dönüşmesi önünde, iyileşmeye açık bazı yönler bulunmaktadır. Planlanacak iyileştirme çalışmalarının merkezi bir ihtiyaç analizine dayalı kapsamlı bir eğitim planının bulunmaması, düzenlenen eğitimlerin etkililik değerlendirmesinin sistematik olarak yapılmaması ve birim bazındaki izleme mekanizmalarının ölçüm sonuçları doğrultusunda kurumsal stratejiyi şekillendirecek bir iyileştirme döngüsünün henüz tam olarak gelişmekte olduğunu göstermektedir.

2025-2029 Stratejik Planı'nda yer alan akademik danışmanlık merkezi hedefi, bu süreçleri merkezileştirmek ve kurumsal olgunluk düzeyini bir üst seviyeye taşımak için önemli bir fırsat olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte izlemelere ek olarak öğretim üyelerinin geri bildirimleri ile iyileştirmelerin planlanması çalışmalarda esas teşkil edecek öneme sahiptir. Birimlerde farklı uygulamaların bulunmasına karşın kurumda standart bir uygulamanın olmaması, gelişmeye açık bir yön olarak öne çıkmaktadır.

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

Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme

AYBÜ'de ödül ve teşvik mekanizmalarının tanımlı süreçler doğrultusunda yapıldığı, birim bazlı olumlu uygulamalar bulunmakla birlikte eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme mekanizmalarının kurum genelinde yapılandırılması ve yaygınlaştırılmasının iyileşmeye açık önemli yön olarak öne çıktığı gözlemlenmiştir. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda teşekkür belgeleri, ULİSA Enstitüsü'nde teşvik programı, BAPSİS proje destekleri ve Erasmus+ hareketlilikleri gibi öğretim üyelerine çeşitli teşvik imkânları sunulmaktadır. Ancak, yaratıcı ve yenilikçi eğitim uygulamalarını doğrudan teşvik eden, eğitimcilerin eğitimi ve öğretimsel gelişimlerini sistematik biçimde destekleyen ve bu performansı yükseltme kriterleri ile bütünleştiren merkezi, kapsayıcı bir eğitim faaliyetleri özelinde teşvik sisteminin kurulması gelişmeye açık yön olarak ifade edilebilir. Eğitim-öğretim kalitesinin sürekli iyileştirilmesi hedefi doğrultusunda, bu alandaki çalışmaların kurum genelinde standartlaştırılması, kurumsal bir teşvik ve ödüllendirme kültürünün yerleştirilmesi için önem arz etmektedir.

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

C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

1. Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları

Araştırma süreçlerinin yönetimi

AYBÜ'de araştırma süreçleri, kurumun araştırma-geliştirme politikası çerçevesinde ve temel olarak BAP Koordinasyon Birimi tarafından yönetilmektedir. Süreçlerin dijital ortamda takibi için ORVİKS, AVESİS ve özellikle proje yönetimi için BAPSİS gibi sistemler kullanılmaktadır. BAP Koordinasyon Birimi bünyesinde proje başvuru, değerlendirme, satın alma, harcama ve sonuçlandırma gibi temel süreçler için tanımlı iş akışları oluşturulmuştur. 2024 yılında lisans ve lisansüstü tez projelerine ayrılan bütçenin bir önceki yıla göre yaklaşık %124 oranında artırılması, araştırma faaliyetlerine verilen önemi göstermektedir. Üniversite bünyesindeki çeşitli uygulama ve araştırma merkezleri de kendi alanlarında araştırma süreçlerini yönetmektedir.

AYBÜ, araştırma üniversitesi olmak için önemli adımlar atmıştır. Geniş katılımlı bir çalıştay ile oluşturulan 2025-2029 Stratejik Planında, araştırma üniversitesi olma kapsamında yeni amaç ve hedefler belirlenmiştir. Araştırma süreçlerinin yönetimi de bu amaç ve hedefler çerçevesinde yapılmaktadır.

Araştırma süreçlerinin BAP Koordinasyon Birimi gibi merkezi bir birim tarafından koordine edilmesi; planlama, uygulama ve izleme süreçlerin standartlaştırılması ve sistematik bir çerçevede yürütülmesi; proje başvuru, değerlendirme, harcama ve satın alma gibi kritik araştırma süreçlerinin tanımlı iş akışlarına ve belgelendirilmiş kurallara bağlanmış olması; üniversitenin genç araştırmacıların yetişmesini önceliklendirmesi ve bu alandaki faaliyetleri desteklemesi ve akademisyenleri güncel mevzuat ve uygulamalar hakkında bilgilendirmek amacıyla farklı yerleşkelerde düzenli olarak bilgilendirme toplantılarının yapılması güçlü yönler olarak belirlenmiştir.

Kurumun geniş katılımlı bir çalıştay ile geliştirdiği 2025-2029 Stratejik Planında, hem iç hem dış paydaş görüşleri sonucunda araştırma-geliştirme süreçlerine yönelik bütçe dağılım değişiklikleri, iç ve dış kaynakların artırılması ve yeni proje türlerinin eklenmesi, bu alanda yapılmış olan önemli iyileştirme çalışmalarıdır. Kurumun özellikle bütçe dağılımı ve iç-dış kaynakların arttırılması konusunda aldığı önlemler önemli iyileştirme çalışmaları olarak izlenmiştir.

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

İç ve dış kaynaklar

AYBÜ, araştırma faaliyetlerini üniversitenin öz kaynakları (BAP, Döner Sermaye) ve dış kaynaklar (TÜBİTAK, AB Projeleri vb.) ile desteklemektedir. 2024 yılında "Araştırma, Geliştirme ve Yenilik" programı için yaklaşık 26.9 milyon TL'lik bir bütçe ayrılmış ve bu bütçenin %99'u kullanılmıştır. Üniversitenin temel iç destek mekanizması olan BAP Koordinasyon Birimi, 2024 yılında dokuz farklı proje türü tanımlayarak ve başvuru süreçlerini sadeleştirerek araştırmacılara sunduğu desteği çeşitlendirmiştir. Dış kaynakların artırılması stratejik bir öncelik olarak benimsenmiş olup, bu amaçla Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) aktif olarak çalışmakta ve BAP Koordinasyon Birimi tarafından dış proje başvurusunu teşvik edici mekanizmalar uygulanmaktadır. Fiziksel altyapı olarak, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı desteğiyle yeni ve ileri teknoloji cihazlarla donatılan Merkez Araştırma Laboratuvarı öne çıkmaktadır.

BAP Koordinasyon Birimi, üniversitenin değişen araştırma ortamı ve araştırmacı ihtiyaçlarını göz önüne alarak; araştırmacıların farklı ihtiyaçlarına yönelik proje türlerini çeşitlendirmesi ve yeni araştırmacılar için mentörlük hizmeti sunması; üniversitenin, dış kaynaklı proje başvurularını teşvik etmek amacıyla performansa dayalı bütçe limit artışı gibi somut mekanizmalar geliştirmesi, kaynak çeşitliliğini arttırmaya yönelik stratejik bir yaklaşım sergilemesi; Merkez Araştırma

Laboratuvarı gibi merkezi ve ileri teknolojiye sahip altyapıların stratejik yatırımlarla sürekli geliştirilmesi, kurumun araştırma kapasitesini zaman içinde arttırması; Teknoloji Transfer Ofisi'nin ulusal ve uluslararası proje çağrılarını takip ederek araştırmacılara başvuru ve yönetim süreçlerinde aktif destek sağlaması ve dış kaynak kullanımını kolaylaştıran kurumsal bir mekanizma oluşturulması güçlü yönler olarak izlenmiştir.

AYBÜ'de AR-GE kaynaklarının stratejik plan doğrultusunda planlanarak tahsis edildiği; BAP ve TTO gibi birimler aracılığı ile kullanıldığı; süreçlerin yıllık faaliyet raporları ve AVESİS gibi elektronik sistemler ile kontrol edildiği ve bu kontroller sonucunda edilen verilere dayanarak BAP uygulama esaslarının güncellendiği, yeni proje türlerinin ve mentörlük hizmetlerinin eklenmesi gibi somut iyileştirmelerin yapılmış olduğu gözlemlenmiştir.

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

Doktora programları ve doktora sonrası imkanlar

AYBÜ, doktora mezun sayısı ve doktora öğrenci oranını dikkate alan URAP 2024 Türkiye sıralamasında doktora puanı açısından ilk 20'de yer almıştır. Üniversite bünyesindeki 5 enstitüde 61 aktif doktora programı yürütülmektedir. Doktora tez projeleri, BAP tarafından toplam bütçenin yaklaşık %22'si gibi önemli bir payla desteklenmektedir. Doktora sonrası araştırmacılar ve uluslararası misafir araştırmacılar için planlama ve uygulamalar "Uluslararası Misafir Öğretim Elemanı, Doktora Sonrası Araştırmacı ve Lisansüstü Öğrenci Uygulama Yönergesi" ile kurumsal bir çerçevede yürütülmektedir. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, mezun izleme komisyonu ve memnuniyet anketleri aracılığıyla doktora programlarının çıktılarını izlemektedir.

Üniversitenin ulusal sıralamalarda (URAP) doktora puanı bazında üst sıralarda yer alması; BAP bütçesinin önemli bir kısmının (%22) doktora tez projelerine ayrılması, kurumun genç araştırmacıların yetişmesine önem vermesi ve doktora sonrası araştırmacılar ile uluslararası misafir akademisyenlerin kabulüne yönelik kurumsal bir yönergenin bulunması, uluslararası araştırma iş birlikleri için yapılandırılmış bir zemin sunulması güçlü yön olarak belirlenmiştir.

Sağlık Bilimleri Enstitüsü dışındaki Enstitülerde ve kurum genelinde izleme ve iyileştirme sürecinin sınırlı olması gelişime açık yön olarak belirlenmiştir.

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

AYBÜ, 2025-2029 Stratejik Planı'nda "Ulusal ve Uluslararası Ölçekte Bir Araştırma Üniversitesi Olmak" amacını benimseyerek öğretim elemanlarının araştırma yetkinliklerinin geliştirilmesini stratejik bir öncelik olarak tanımlamıştır. Bu doğrultuda; BAP fonları ve atama/yükseltme kriterleri gibi kurumsal mekanizmalar araştırma çıktılarını teşvik etmek için kullanılmaktadır. Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, DİLMER ve ÖĞMER gibi birimler, araştırmacılara yönelik proje yazma, akademik yazım ve yayın süreçleri hakkında çeşitli eğitimler ve kurslar düzenlemektedir. Akademik birimler düzeyinde de araştırma performansının elektronik sistemler üzerinden izlendiği görülmektedir.

Araştırma yetkinliğinin geliştirilmesinin stratejik planın merkezinde yer alması; atama kriterleri, BAP destekleri gibi farklı kurumsal politikaların araştırma yetkinliğini artırma hedefiyle ilişkilendirilmesi ve bütüncül bir yaklaşım sergilenmesi ve kütüphane, ÖĞMER ve DİLMER gibi destek birimlerinin araştırmacılara yönelik düzenli ve sistematik eğitim faaliyetleri sunması gibi yetkinlik gelişimini destekleyen somut mekanizmaların varlığı güçlü yönler olarak izlenmiştir.

Düzenlenen eğitimlerin (örneğin, proje yazma, akademik yazım) katılımcıların araştırma performansına (proje başvuru sayısı, yayın kalitesi vb.) olan etkisini sistematik olarak ölçen ve değerlendiren bir mekanizma olmaması; araştırma yetkinliklerinin izlenmesi ve geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin sonuçlarının analiz edilerek iyileştirme amacıyla kullanılmaması ve birimler bazında yapılan izleme faaliyetlerinin (örneğin Siyasal Bilgiler Fakültesi raporu) kurum genelinde standart bir metodolojiyle nasıl toplandığı ve karşılaştırmalı olarak nasıl değerlendirildiğinin net olmaması gelişime açık yönler olarak gözlemlenmiştir.

AYBÜ, araştırma yetkinliğini geliştirmeye yönelik politikalar oluşturmuş ve bu doğrultuda çeşitli eğitim faaliyetlerini kurum genelinde uygulamaktadır. Ancak bu faaliyetler sistematik bir biçimde uygulanmakta ve kısmen izlenmekte olsa da bu uygulamaların iyileştirdiğine dair örnekler bulunmamaktadır.

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

Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri

AYBÜ, ulusal ve uluslararası düzeyde çeşitli iş birlikleri ve ortak programlar yürütmektedir. Ulusal düzeyde, T.C. Sağlık Bakanlığı ile Ankara Bilkent Şehir Hastanesi ve Yenimahalle Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yürütülen ortak kullanım protokolleri ve Ankara İvedik OSB ile kurucu ortak olarak kurulan Teknopark Ankara en belirgin kurumsal iş birlikleridir. Uluslararası alanda ise özellikle Özbekistan'daki üniversitelerle yapılan protokoller çerçevesinde yeni yüksek lisans programları açma çalışmaları gibi girişimler mevcuttur. Üniversite, Avrupa Birliği, TÜBİTAK, TÜSEB gibi farklı kurumlar tarafından fonlanan çok sayıda dış kaynaklı projede yer alarak araştırma ağlarına aktif katılım göstermektedir. Bu süreçler Dış İlişkiler Koordinatörlüğü ve Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) gibi birimler tarafından desteklenmektedir. Ayrıca BAP Koordinasyon Birimi, "Ulusal Katılımlı Araştırma Projesi" gibi özel proje türleri ile kurumlar arası iş birliklerini içeriden teşvik etmektedir.

Teknopark Ankara gibi kurumsal ve yapısal ortaklıkların bulunması; kurumun, AB ve TÜBİTAK başta olmak üzere çok çeşitli dış kaynaklı projelerde yer alarak ulusal ve uluslararası araştırma ağlarına entegre olması; ve dış ilişkiler, TTO ve BAP gibi birimlerin, iş birliklerini teşvik eden ve yöneten özel mekanizmalara sahip olması, süreçlerin kurumsal bir yapıda planlanıp uygulanması güçlü yönler olarak izlenmiştir.

Çok sayıda ikili işbirliği anlaşmalardan doğan somut çıktılarının (ortak yayın, proje, patent vb.) sistematik olarak izlenmiyor olması ve paydaş geri bildirimlerinin iş birliği stratejilerini ve süreçlerini iyileştirmek için henüz kullanılmaya başlanmamış olması gelişmeye açık yönler olarak gözlemlenmiştir.

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

3. Araştırma Performansı

Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

AYBÜ, araştırma performansını stratejik plan hedefleriyle bütünleşik bir şekilde, tanımlı göstergeler üzerinden izlemektedir. Bu izleme süreci için AVESİS, BAPSİS ve kurumsal akademik arşiv gibi dijital altyapılar aktif olarak kullanılmaktadır. Araştırma performansı, üç aylık dönemlerle stratejik plan hedefleriyle karşılaştırılarak ve yıllık idare faaliyet raporları aracılığıyla düzenli olarak takip edilmektedir. Üniversite, ulusal ve uluslararası sıralama kuruluşlarının (URAP, THE, US News vb.) sonuçlarını da bir performans göstergesi olarak yakından takip etmekte ve bu alandaki konumunu değerlendirmektedir. İzleme sonuçlarına göre iyileştirme

mekanizmaları da işletilmektedir; örneğin BAP projelerinden yayın üretme şartı getirilmesi ve hedeflere ulaşılamayan patent başvuru sayısı gibi alanların yeni stratejik planda önceliklendirilmesi bu mekanizmalara örnek teşkil etmektedir.

Araştırma performansının AVESİS ve BAPSİS gibi dijital sistemler üzerinden izlenmesi; performans göstergelerinin (yayın sayısı, proje sayısı, sıralamalar vb.) stratejik plan hedefleriyle doğrudan ilişkilendirilmesi ve periyodik olarak raporlanması; üniversitenin çok sayıda farklı uluslararası sıralama sistemindeki (THE, URAP, SCIMAGO vb.) yerini aktif olarak takip etmesi ve raporlanması ve BAP tarafından desteklenen projelerden yayın üretmeyen yürütücülerin yeni başvurularının engellenmesi gibi önlemlerle kaynakların verimli kullanımının sağlanması güçlü yönler olarak izlenmiştir.

Performans değerlendirme sonuçları analiz süreçlerinin gerek birimler gerekse disiplinler arası karşılaştırmalı şekilde geliştirilmemiş olması; yapılan performans izlemesinin paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirme çalışmalarının yapılmıyor olması ve performans temelinde teşvik ve takdir mekanizmalarının olmaması gelişmeye açık yön olarak belirlenmiştir.

Her ne kadar araştırma performansı periyodik raporlar ve sıralamalar üzerinden izleniyor ve bazı iyileştirme çalışmaları yapılıyor olsa da bu iyileştirme çalışmalarının kurumun genelinde yaygın olmadığı ve toplanan izleme verilerinin paydaşlarla değerlendirilmesine henüz başlanmadığı gözlemlenmiştir.

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

Öğretim elemanı/araştırmacı performansının değerlendirilmesi

Kurumda öğretim elemanlarının araştırma performansı, AVESİS ve BAPSİS gibi sistemler aracılığıyla takip edilmektedir. Bu verilerin güncelliğini ve doğruluğunu sağlamak amacıyla "Akademik Görünürlük Koordinatörlüğü" kurulmuş, birim temsilcileri atanmış ve periyodik farkındalık etkinlikleri düzenlenmektedir. Bazı akademik birimler, kendi bünyelerinde yıllık "Bilimsel Faaliyet Raporları" hazırlamakta, öğretim üyeleriyle bireysel performans değerlendirme görüşmeleri yapmakta ve başarılı bulunan çalışanları plaket gibi yöntemlerle takdir etmektedir. Üniversitenin akademik performansı ödüllendiren özel bir sistemi bulunmamaktadır. Üniversitede akademik personelin teşvik sürecinde sadece 30461 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "Akademik Teşvik Yönetmeliği" kullanılmaktadır.

AVESİS gibi merkezi bir veri yönetim sisteminin kullanılması ve bu sistemin güncelliğini sağlamak üzere "Akademik Görünürlük Koordinatörlüğü" gibi özel bir yapının kurulması, bireysel performans verilerinin toplanması ve bazı birimlerde uygulanan yıllık performans değerlendirme görüşmeleri güçlü yön olarak izlenmiştir.

Bireysel araştırma performansının değerlendirilmesi yapılmakla birlikte, düşük performans gösteren öğretim elemanlarının yetkinliklerini geliştirmeye yönelik destek mekanizmalarının sınırlı olduğu; ayrıca izleme sonuçlarının öğretim elemanlarıyla birlikte değerlendirilerek iyileştirmeye dönüştürülmesine yönelik çalışmaların yeterince yaygın olmadığı tespit edilmiş ve bu durum gelişmeye açık bir yön olarak belirlenmiştir.

Kurum, her ne kadar öğretim elemanı performansını izlemek için AVESİS gibi sistemler kurmuş ve bu sistemleri veri toplamak için kullanmakta olsa da toplanan bu verilerin bireysel veya birim bazında performansı iyileştirmek için nasıl kullanıldığına dair uygulamalar ve izleme sonuçlarının öğretim elemanları ile paylaşılması ve birlikte değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan iyileştirme örnekleri oldukça sınırlıdır.

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

D. TOPLUMSAL KATKI

1. Toplumsal Katkı Süreçlerinin Yönetimi ve Toplumsal Katkı Kaynakları

Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi

AYBÜ, toplumsal katkı süreçlerini kurumsal yapısına entegre etme ve bu süreçlerin yönetimini sistematik hale getirme konusunda son yıllarda önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Üniversite, toplumsal katkı faaliyetlerini eğitim ve araştırma fonksiyonlarıyla birlikte üç temel görev alanından biri olarak ele almakta; bu doğrultuda faaliyetlerini kalite güvencesi ilkeleriyle uyumlu biçimde yürütmektedir.

Üniversitenin Toplumsal Katkı Politikası, iç ve dış paydaşların katkılarıyla belirlenmiş, kamuya açık olarak ilan edilmiştir. Politika metninde yer alan toplumsal hizmet, sosyal sorumluluk ve kamu yararı vurgusu; kurumsal misyon, vizyon ve stratejik hedeflerle uyum içindedir. 2025-2029 Stratejik Planı'nda toplumsal katkı, kurumun ana eksenlerinden biri olarak yer almakta; bu çerçevede beş somut hedef (H4.1-H4.5) belirlenmiştir. Bu hedefler, toplumsal katkı faaliyetlerinin hem planlanmasını hem de izlenmesini sağlayacak biçimde yapılandırılmıştır.

AYBÜ, toplumsal katkı faaliyetlerinin standartlaştırılması, planlanması, koordinasyonu ve izlenmesi süreçlerine yönelik çalışmalar devam etmektedir. Bu kapsamda 2024 yılında Toplumsal Katkı Yönergesi taslağı hazırlanarak paydaş görüşüne sunulmuş, yönerge kapsamında "Toplumsal Katkı Koordinasyon Kurulu", "Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü" ve "Toplumsal Katkı Birim Temsilcileri" gibi görev tanımları oluşturulmuştur. Saha ziyareti sırasında yönergenin uygulanmaya başladığı tespit edilmiştir.

Kurumda gerçekleştirilen toplumsal katkı faaliyetleri, birim bazında organize edilmekte; fakülteler, uygulama ve araştırma merkezleri ile öğrenci toplulukları kendi uzmanlık alanları doğrultusunda toplumsal katkı süreçlerini yürütmektedir. 2024 yılı itibarıyla birimler tarafından 101 toplumsal faaliyet, 53 sosyal sorumluluk projesi ve 967 öğrenci etkinliği gerçekleştirilmiştir. Bu faaliyetler, dezavantajlı gruplardan çevre sorunlarına kadar geniş bir yelpazede topluma katkı sağlamaktadır. Üniversitenin yürüttüğü örnek projeler – "Mısırlı Türkologlar için Türkçe Öğretimi Programı", "Filistin İçin Dayanışma Gelecek İçin Eğitim Projesi", "Spor Faaliyetleri Yoluyla İşitme Engelli Gençlerin Sosyal Katılımını Teşvik Projesi", "Sanatın İyileştirici Gücü" ve "Okul Duvarlarını Renklendirme Projesi" – toplumsal katkı anlayışının yalnızca yerel değil, uluslararası düzeyde etkili biçimde yürütüldüğünü göstermektedir.

Toplumsal katkı süreçlerinin izlenebilirliğini artırmak amacıyla, mevcut Event AYBÜ Portalının yeniden yapılandırıldığı belirtilmiştir. Portalın 2025 yılı itibarıyla tam olarak devreye girmesiyle birlikte faaliyet türü, hedef kitlesi, etkinlik kategorisi, katılımcı geri bildirim ve değerlendirme sonuçları sistematik olarak izleneceği ifade edilmiştir. Bu uygulama, üniversitenin veri temelli yönetim anlayışının güçlenmesine ve PUKÖ döngüsünün işlerliğine katkı sağlayacaktır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihler yönünde uygulanmaktadır.

Kaynaklar

AYBÜ toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik çeşitli mali, fiziki ve insan gücü kaynaklarından yararlanmaktadır. Ancak bu kaynakların kurumsal düzeyde doğrudan "toplumsal katkı" amaçlı olarak tahsis edilip, yönetildiğine ilişkin açık ve sistematik bir yapı bulunmamaktadır. 2024 yılı KİDR'de yer alan bilgiler incelendiğinde, toplumsal katkı faaliyetlerinin daha çok mevcut kurumsal kaynakların (BAP, SKS, Strateji Geliştirme Dairesi, araştırma merkezleri, öğrenci kulüpleri vb.) genel bütçeleri ve imkanları içinde yürütüldüğü anlaşılmaktadır.

Üniversite kaynaklarını “öz kaynaklar”, “ikili iş birliği kaynakları” ve “dış proje kaynakları” olarak sınıflandırmıştır. Ancak bu sınıflandırma, toplumsal katkı özelinde oluşturulmuş bir kaynak yönetim sisteminden ziyade, kurumun genel mali kaynak yapısının bir yansıması niteliğindedir. Bu kaynaklar arasında toplumsal katkıya tahsis edilmiş özel bir bütçe kalemi, harcama programı veya performans göstergesine ilişkin bir kanıt bulunmamaktadır. “Alınan Bağış ve Yardımlar ile Özel Gelirler” kodunda 2023 ve 2024 yıllarına ait gelir artışı belirtilmiş olsa da, bu kalemlerin ne kadarının toplumsal katkı faaliyetleriyle ilişkilendirildiğine dair bir ayrıştırma yapılmamıştır. Dolayısıyla, kaynakların toplumsal katkı stratejisi doğrultusunda yönetildiği, izlendiği ve değerlendirildiği yönünde somut kanıtlar sunulmamıştır.

Üniversitede 27 uygulama ve araştırma merkezi bulunmaktadır ve bunların bir bölümü toplumsal katkı faaliyetleriyle ilişkilendirilmektedir. Ancak bu merkezlerin toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik kaynak kullanımına dair nicel veya nitel izleme verilerine raporda yer verilmemiştir. 2023 yılı KİDR’de bu merkezlerin etkinliğinin artırılmasının gerektiği belirtilmiş; 2024 yılında iyileşme sağlandığı ifade edilse de, etkinliğin nasıl ölçüldüğü ve hangi kaynaklarla desteklendiği açıklanmamıştır.

Benzer biçimde, öğrenci kulüpleri toplumsal katkı faaliyetlerinin önemli bir unsuru olmakla birlikte, bu faaliyetlerin yürütülmesi için ayrılan mali veya fiziki kaynakların büyüklüğü, yeterliliği ve kullanımı izlenmemektedir. Kulüp sayısındaki ve etkinlik sayısındaki artış, gönüllü katılımın yükseldiğini göstermektedir; ancak bu durum kaynak yönetimi açısından sistematik bir yaklaşımın varlığını göstermemektedir.

Üniversite, toplumsal katkı faaliyetlerinin kurumsallaşması yönünde önemli bir adım olarak “AYBÜ Toplumsal Katkı Yönergesi” taslağını hazırlamıştır. Bu taslağın onaylanması ve uygulamaya geçmesi, kaynak yönetimi süreçlerinin sistematik hale getirilmesi için bir fırsat yaratabilir. Ancak mevcut durumda, bu yönerge henüz yürürlüğe girmediği için, toplumsal katkı kaynaklarının kurumsal bir mekanizma üzerinden yönetildiğine veya izlendiğine dair bir uygulama bulunmamaktadır.

Fiziki kaynaklar açısından bakıldığında, Öğrenci Yaşam Merkezi, Dış Hekimliği Fakültesi ve Geleneksel Tıp UAM inşaatlarının tamamlanmasının, ilerleyen dönemlerde toplumsal katkı faaliyetlerine mekansal destek sağlayacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte, bu yatırımların toplumsal katkı faaliyetlerine ne ölçüde ve nasıl entegre edileceğine ilişkin bir plan veya değerlendirme raporu bulunmamaktadır.

Sonuç olarak, AYBÜ’nün toplumsal katkıya yönelik kaynakları çeşitli birimlerin faaliyetleri üzerinden dolaylı olarak kullanmakta olduğu ancak bu kaynakların belirlenmesi, yönetimi, izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin süreçlerin ihtiyaçlar gözetilerek yapıldığı görülmektedir.

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

Üniversite, toplumsal katkı faaliyetlerini farklı birimlerin yürüttüğü proje, etkinlik ve hizmetlerle hayata geçirmektedir. Bu faaliyetler genellikle; araştırma ve uygulama merkezlerinin yürüttüğü yerel kalkınma projeleri, fakültelerin gerçekleştirdiği toplum hizmeti uygulamaları, Sağlık Bilimleri Fakültesi’nin toplum temelli sağlık ve eğitim hizmetleri, öğrencilerin sosyal sorumluluk projeleri ile belediyeler ve kamu kurumlarıyla yapılan ortak çalışmalar şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Toplumsal katkı faaliyetlerinde genel bir iyi niyet ve farkındalık gözlemlenmekte, üniversitenin özellikle bölgesel kalkınma ve yerel toplumla etkileşim konularında aktif olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte, Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun bu başlık altındaki beklentileri olan izleme, değerlendirme, performans göstergesi oluşturma, sürdürülebilirlik süreçlerinin iyileştirilmesine gereksinim duyulmaktadır.

Mevcut durumda toplumsal katkı faaliyetleri çoğunlukla yıllık faaliyet raporlarında "yapılan etkinlikler listesi" olarak yer almakta ancak bu faaliyetlerin kurumsal hedeflerle ne ölçüde örtüştüğü, toplumsal etkisinin nasıl değerlendirildiği veya sonuçlarının nasıl geri besleme sağladığı hususlarında sistematik bir yapı bulunmamaktadır.

İzleme mekanizmaları birimler düzeyinde dağınık ve proje bazlı biçimde işlemektedir. Örneğin, bazı araştırma ve uygulama merkezleri kendi faaliyet raporlarını hazırlayarak yönetime sunmakta, ancak bu raporlar kurumsal düzeyde bütüncül bir değerlendirmeye dönüştürülmemektedir. Aynı şekilde, öğrenci topluluklarının yürüttüğü sosyal sorumluluk faaliyetleri kayıt altına alınmakta, ancak bunların toplumsal etki veya kurumsal katkı performansına dönük analizi yapılmamaktadır. Ayrıca, toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin paydaş geri bildirimlerinin sistematik biçimde toplanmadığı ve değerlendirme süreçlerinde yeterince kullanılmadığı görülmektedir.

Üniversitenin kamu kurumları, belediyeler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör ile imzaladığı çok sayıda iş birliği protokolü bulunmakla birlikte, bu iş birliklerinin etkinlik düzeyinde izlendiği ve sonuçlarının değerlendirildiği yönünde bir mekanizma mevcut değildir. Bu protokoller genellikle proje veya etkinlik bazında değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, üniversite toplumsal katkı alanında aktif bir kurum görüntüsü vermek, bu faaliyetlerin performans temelli yönetimi ve sürekli iyileştirme sürecine entegrasyonu gelişme aşamasındadır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde toplumsal katkı performansını izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan mekanizmalar kullanılmaktadır.

E. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

AYBÜ; liderlik, yönetim ve kalite alanında stratejik vizyonu, dijitalleşme kapasitesi ve kurumsal temelleriyle birçok güçlü yöne sahiptir. Üniversitenin "Kaliteli Yönetişim" olarak adlandırdığı yönetim modeli; şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık ilkelerine dayanmakta olup, Rektörlüğün güçlü liderliği ile kurumsal dönüşüm süreçleri etkin bir şekilde yönetilmektedir. Organizasyon şemasının, görev tanımlarının ve iş akış süreçlerinin tanımlanmış olması, KAVIS, KYS ve AVESİS gibi dijital bilgi yönetim sistemlerinin etkin kullanımı, kurumsal hafıza ve performans takibi açısından önemli avantajlar sağlamaktadır. Stratejik planlama kültürünün yerleşmiş olması ve 2025-2029 Stratejik Planı'nın katılımcı bir süreçle hazırlanması, kurumun geleceğe yönelik vizyonunu desteklemektedir. Ancak, kalite yönetim modelinin alt birimlere yayılımında ve uygulamada standartlaşmada eksiklikler bulunmaktadır. Bazı yöneticilerin vekalet sürelerinin uzaması ve koordinatörlüklerin teşkilat yapısındaki konumunun netleşmemesi yönetsel belirsizliklere yol açabilmektedir. Ayrıca, iç kalite güvence mekanizmalarının tüm birimlerde aynı olgunluk seviyesinde işlememesi, dış paydaş geri bildirimlerinin karar alma süreçlerine entegrasyonunun sınırlı kalması ve İngilizce web sayfasının güncelliğini yitirmesi uluslararası görünürlük açısından gelişmeye açık alanlar arasında yer almaktadır. Üniversitenin, kalite süreçlerini tabana yayarak bu eksiklikleri gidermesi, kurumsal yapısını daha da güçlendirecektir.

AYBÜ, eğitim-öğretim süreçlerini Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi ve Ulusal Çekirdek Eğitim Programları ile uyumlu şekilde yapılandırmış, dijital altyapı ve akreditasyon çalışmalarıyla desteklenen bir kurumdur. Tıp Fakültesi, Psikoloji Bölümü ve Yabancı Diller Y:O Hazırlık Sınıfı gibi programların akredite olması, aktif öğrenme yöntemlerinin (PDÖ, ters yüz eğitim) kullanılması ve güçlü bir dijital altyapıya (AYBUZEM) sahip olunması önemli başarılarıdır. Diploma Eki uygulamasının yerleşmiş olması ve mezuniyet işlemlerinin dijitalleşmesi süreç yönetimini güçlendirmektedir. Ancak kurumda eğitim-öğretim süreçlerinde bazı alanlarda geliştirmeye açık yönlerin olduğu görülmektedir. Aktif program sayısına oranla akredite program sayısının düşük olması, Bologna ders bilgi paketlerinde ders kazanımlarının Bloom Taksonomisi'nin üst bilişsel basamaklarını kapsayacak şekilde yapılandırılmasındaki eksiklikler ve ders öğrenme çıktıları ile program çıktıları arasındaki eşleştirmelerin bazı programlarda yapılmaması iyileştirilmesi gereken hususlardandır. Ayrıca, ölçme ve değerlendirme süreçlerinde proje ve portfolyo gibi alternatif yöntemlerin kullanımının sınırlı kalması ve program güncellemelerine dayanak oluşturan paydaş görüşlerinin belgelendirilmesindeki eksiklikler, eğitim kalitesinin artırılması adına ele alınması gereken başlıca konular arasındadır.

AYBÜ, AR-GE süreçlerini merkezi ve sistematik bir yapıda yürütmekte olup, Araştırma Üniversitesi olma hedefi doğrultusunda stratejik adımlar atmaktadır. Araştırma süreçleri BAP Koordinasyon Birimi aracılığıyla yönetilmekte, AVESİS ve BAPSİS gibi sistemlerle performans takibi dijitalleştirilmektedir. Doktora programlarına verilen önem, THE ve URAP sıralamalarındaki başarı ve TÜBİTAK ile AB projeleri gibi dış kaynaklı fonlara erişim kapasitesi, kurumun araştırma potansiyelini göstermektedir. Teknoloji Transfer Ofisi'nin aktif rolü, AR-GE süreçlerini destekleyen güçlü yönler arasındadır. Ancak, kurumda AR-GE alanında geliştirmeye açık bazı yönlerin olduğu görülmektedir. Fakülteler ve araştırma merkezleri arasında kaynak dağılımı ve bütçe özerkliği konusunda dengesizlikler bulunmakta, araştırma yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin etkisi sistematik olarak ölçülmemektedir. Çok sayıda uluslararası ikili iş birliği anlaşması bulunmasına rağmen, bu anlaşmaların somut çıktılarının izlenmesi ve pasif anlaşmaların gözden geçirilmesi konusunda eksiklikler mevcuttur. Bireysel performans değerlendirmelerinin kurum genelinde standart bir şekilde uygulanmaması da bir diğer gelişim alanı olarak öne çıkmaktadır.

Üniversite, toplumsal katkı politikasını stratejik planıyla bütünleştirmiş ve "toplumsal hizmet" vurgusunu misyonuna yerleştirerek sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir. Öğrenci toplulukları ve araştırma merkezleri aracılığıyla gerçekleştirilen çok sayıda etkinlik, "Turuncu Bayrak" ödülü gibi erişilebilirlik başarıları ve dezavantajlı gruplara yönelik farkındalık çalışmaları kurumun bu alandaki hassasiyetini yansıtmaktadır. Bununla birlikte, toplumsal katkı faaliyetlerinin yönetimi ve

koordinasyonu için kurulan yapıların henüz tam işlerlik kazanmadığı görülmektedir. Faaliyetlerin toplumsal etkisinin ölçülmesi ve sonuçların değerlendirilmesi sistematik bir yapıya kavuşturulamamıştır. Toplumsal katkı faaliyetlerine özgü bütçe kalemlerinin ayrıştırılmamış olması ve kaynak yönetiminin izlenememesi önemli bir eksikliklerdir. Ayrıca, dezavantajlı gruplardan alınan geri bildirimlerin iyileştirme süreçlerine nasıl yansıdığına dair somut kanıtların azlığı, toplumsal etki kapasitesini artırmak için iyileştirilmesi gereken alanlar arasında yer almaktadır.

Özetle AYBÜ; liderlik, yönetim, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı alanlarında güçlü bir altyapıya, nitelikli insan kaynağına ve stratejik bir vizyona sahip, gelişim odaklı bir yükseköğretim kurumudur. Güçlü dijital altyapısı, araştırma potansiyeli ve toplumsal duyarlılığı ile öne çıkmaktadır. Ancak tüm bu potansiyelle rağmen, kalite süreçlerinin alt birimlere tam yayılımı, dış paydaş katılımının sistematikleştirilmesi, eğitimde akreditasyonun ve niteliksel derinliğin artırılması, uluslararası iş birliklerinin somut çıktılara dönüştürülmesi ve toplumsal katkı süreçlerinin kurumsal bir yönetim yapısına kavuşturulması gibi geliştirmeye açık yönleri mevcuttur. Bu alanlarda atılacak kararlı ve bütüncül adımlar, üniversitenin mevcut birikimini daha ileriye taşıyacak; ulusal ve uluslararası düzeyde daha rekabetçi, etkin ve sürdürülebilir bir kurum olma yolunda güçlü bir zemin oluşturacaktır.

2. Liderlik, Yönetişim ve Kalite

Güçlü Yönler

- Kurumun yönetim modelinin kalite ilkeleriyle birleştirilerek kaliteli yönetim anlayışının benimsenmiş olması.
- Organizasyon şeması, görev tanımları ve iş akış süreçlerinin oluşturulmuş olması ve kamu ile paylaşılmış olması.
- Kurumsal kapasitenin KAVİS, UVPS, SENYONBİS, AVESİS gibi sistemlerle düzenli olarak izlenmesi ve performans takibinin yapılabilmesi.
- Rektör'ün sahip olduğu güçlü liderlik özellikleri ile kalite süreçlerinin gelişimine ve kurumsal dönüşüme yön vermesi.
- Kamu ve özel sektör ile güçlü iletişim ve işbirliği yapılabilmesi.
- Kurum genelinde yukarıdan aşağıya doğru yetki devri yapılması ve bunun kurumsal iklimi olumlu yönde etkilemesi.
- Akademik ve idari birimlerin üst yönetim ile etkin bir iletişim ağına sahip olması.
- Kurumsal dönüşümün sağlanması ile ilgili güçlü bir liderlik sergilenmesi ve kurumun dönüşümü sahiplenmesi.
- Stratejik planda, hiyerarşik kültürden yenilikçi kültüre geçiş hedefinin açıkça belirtilmesi.
- Kurumda iç kalite güvencesi mekanizmasının var olması ve kalite süreçlerinin izleniyor olması.
- Kurumun mevzuattan kaynaklanan hususlarla ilişkin bilgilendirme ve hesap verilebilirlik süreçlerinin işletiliyor olması ve bu konuda kurumsal duyarlılığın olması.
- Misyon, vizyon ve politikaların kurumun özgün kimliğini yansıtmaması ve stratejik belgelerle uyumlu olması.
- Stratejik planlama kültürünün var olması ve stratejik planın katılımcı ve kanıta dayalı bir süreçle hazırlanmış olması.
- Performans göstergelerinin kurumun kalite politikasını bütünüyle kapsayan amaç ve hedeflerle ilişkilendirilmesi.
- Performans izleme süreçlerinin PUKÖ döngüsüne uygun şekilde yürütülmesi ve bilişim sistemleri ile desteklenmesi.
- Akademik, idari, mali ve eğitim süreçlerini kapsayan çok sayıda bilgi sisteminin varlığı.
- Kurum tarafından geliştirilen özgün ve kurum ihtiyaçlarına cevap veren yazılımların var olması.
- KAVİS sistemi üzerinden personel ihtiyaç planlamasının ve personel performans değerlendirmesinin yapılıyor olması.

- Akademik ve idari personel ihtiyaç planlamasının birim talepleri ve öğrenci sayıları ile gerçekçi olarak yapılması.
- Kurumun kaynaklarını çeşitlendirmesi için girişimlerde bulunması.
- İş akış şemaları ve görev tanımlarının tüm üniversite genelinde oluşturulmuş olması ve paydaşlarla paylaşılması.
- Danışma Kurulu Yönergesinin yürürlükte olması, akademik birimlerde düzenli danışma kurulu toplantılarının yapılması.
- Öğrenci geribildirimlerin çeşitli kanallar kullanılarak toplanması ve bu verilerin iyileştirme faaliyetlerinde kullanılması.
- Kurum genelinde mezunlarla iletişimi sağlayan Mezun Bilgi Sistemi (Portal) ve KARMER yapısının kurulmuş olması.
- Erasmus+ (KA131–KA171) süreçlerinin şeffaf, denetlenebilir ve katılımcı biçimde yürütülmesi.
- Uluslararasılaşma için açıkça tanımlanmış kurumsal yapının oluşturulmuş olması.
- Uluslararasılaşma hedefleri ve performans göstergelerinin mevcut Stratejik Plan'da bulunması.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Kaliteli yönetim modelinin kavramsal çerçevesinin belirlenmiş olmasıyla birlikte bu modelin alt birimlerdeki karar alma ve iletişim süreçlerine nasıl yansıdığına dair somut göstergelerin bulunmaması.
- Paydaş katılımı, temsil ve geri bildirim mekanizmalarının, özellikle dış paydaş düzeyinde yönetim süreçlerine entegrasyonunun sınırlı olması.
- Kalite kültürünü güçlendiren liderlik uygulamalarının özellikle mentörlük ve liderlik eğitim programlarının yaygın olmaması.
- Sistematik bir değişim yönetimi, kıyaslama ve yenilikçilik süreçlerine ilişkin yazılı politika, model ve performans göstergelerinin olmaması.
- Değişim yönetiminde paydaş katılımının sağlanmasına yönelik yeterli bir sistematik yapının bulunmaması.
- Kamuoyunu bilgilendirme süreçlerinde dış paydaş geri bildirimlerinin sistematik biçimde toplanması ve analiz edilmesine yönelik kanıtların sınırlı olması.
- Kurumun İngilizce web sayfalarında güncel bilgilerin eksik olması ve bazı bölümlerin sadece Türkçe olarak kalması.
- Politika belgelerinde tanımlanan hedeflerin birimlerde yaygın olarak uygulanmasına ve etkin şekilde izlenmesine ilişkin kanıtların sınırlı olması.
- Ulaşılamayan hedeflere yönelik iyileştirme faaliyetlerinin sistematik biçimde belgelenmemesi.
- Performans göstergeleri için PUKÖ döngüsünün kapandığını gösteren sistematik kayıtların, KYS'ye entegre edilerek raporlanmaması.
- Performans izleme süreçlerinin iyileştirmeye olan etkisini gösteren somut analiz dokümantasyonunun yaygınlaşmamış olması ve tüm göstergeler için standartlaştırılmış bir raporlama sisteminin bulunmaması.
- Farklı sistemlerde gelen verilerin tek bir veri ambarında bütünleştirilmesinin henüz sağlanmamış olması.
- Bütçe harcama talimatlarının, stratejik plandaki amaç/hedef ve bütçe teklifindeki işlerle daha güçlü bir şekilde ilişkilendirilmeden oluşturulması.
- Mezun ve işveren geri bildirimlerinin stratejik göstergelere entegrasyonunun nicel/nitel olarak izlenebilir durumda olmaması.
- Kurullarda ve kalite süreçlerinde öğrenci katılımının sınırlı olması.
- Uluslararası öğrenci ve akademisyen deneyimlerinin düzenli biçimde raporlanarak iyileştirmelerde kullanılmasının sınırlı olması.
- Erasmus dışındaki alternatif uluslararası fon kaynaklarına erişim kapasitesinin sınırlı olması.
- Uluslararası akademisyen istihdamı ve yabancı araştırmacı çekme konusunda kurumun yeterli

ivmeye sahip olmaması.

Öneriler

- Kaliteli yönetim modelinin alt birimlerdeki yetki devri, risk yönetimi ve prosedürel iletişim süreçlerine nasıl yansıdığı gösteren somut Uygulama Rehberleri hazırlanması.
- Dış paydaşların (sektör, mezunlar, sivil toplum) yönetim ve geliştirme süreçlerine yüksek düzeyde katılımını sağlamak üzere Sürekli Dış Paydaş Danışma Kurulları'nın etkisinin artırılması.
- Kamuyu bilgilendirme süreçlerinde elde edilen dış paydaş geri bildirimlerinin (anketler, sosyal medya, web formları) sistematik ve bilimsel analizini yapan, bu sonuçları ilgili birimlere aksiyon planları olarak dağıtan ve sonuçlarını takip eden kapalı bir geri bildirim döngüsünün kurulması.
- Deneyimli liderlerin yeni/genç personele rehberlik edeceği yapılandırılmış mentörlük programlarının kurumsal bir gereklilik haline getirilmesi.
- Yöneticilerin Kalite Yönetimi, Değişim Liderliği ve Etik konularında yetkinliklerini artıran sürekli liderlik eğitim programları düzenlenmesi.
- Değişim Yönetimi, Kıyaslama (Benchmarking) ve Yenilikçilik süreçlerine yönelik kurumsal yol haritasını çizen yazılı politika, model ve performans göstergeleri belirlenmesi.
- Uluslararası görünürlük için hayati önem taşıyan İngilizce web sayfasının tüm bölümlerinin güncel, hatasız ve dil bütünlüğüne sahip olması.
- Web içeriğinin güncelliğini sağlamak üzere birim bazlı sorumlular atanarak, kalite kontrol/çeviri denetimlerinin periyodik olarak gerçekleştirilmesi.
- Üniversitenin politika belgelerinde tanımlanan hedeflerin tüm birimlere yaygınlaştırılması ve her birim için spesifik, ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi.
- Yapılan etkinliklerde ve alınan kararlarda, izlenen amaç ve hedefler ile performans göstergelerinin ilişkilendirilmesi ve kanıtlarının sağlanması için basit ve uygulanabilir bir izleme, iyileştirme sisteminin geliştirilmesi.
- Üniversitenin farklı birimlerinden gelen (akademik, idari, mali) verilerin tek bir merkezde, standartlaştırılmış ve güncel olarak toplandığı Kurumsal Veri Ambarı (Data Warehouse) altyapısının kurularak faaliyete geçmesi.
- Bütçe harcama talimatlarının oluşturulması sürecinde, her bir harcamanın Stratejik Plandaki ilgili amaç/hedef ve bütçe teklifindeki tanımlı iş/faaliyetlerle doğrudan, zorunlu ve izlenebilir bir şekilde ilişkilendirilmesi.
- Mezun ve işveren geri bildirimlerinin stratejik göstergelere entegrasyonu nicel/nitel olarak izlenebilir hale getirilmesi.
- Kurullarda ve kalite süreçlerinde öğrenci katılımının artırılması.
- Uluslararası öğrenci ve akademisyen deneyimlerinin düzenli biçimde raporlanması ve iyileştirmelerde kullanılması. Erasmus dışındaki alternatif uluslararası fon kaynaklarına erişim kapasitesinin güçlendirilmesi.
- Uluslararası akademisyen istihdamı ve yabancı araştırmacı çekme konusundaki verilerin sistematik olarak takip edilmesi ve performans göstergelerine eklenmesi.

3. Eğitim ve Öğretim

Güçlü Yönler

- Program tasarımlarının Stratejik Plan, Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi (TYÇ) ve Ulusal Çekirdek Eğitim Programları (UÇEP) gibi üst mevzuatla uyumlu yürütülmesi.
- Eğitim dillerinin çeşitliliği (İngilizce, Arapça, Türkçe) ve Hukuk, İlahiyat, Havacılık ve Uzay Bilimleri gibi alanlarda nitelikli dil eğitimi (%30 veya %100) verilmesi.
- Program onay ve değerlendirme süreçlerinin, Eğitim, Müfredat ve Program Değerlendirme Komisyonu (EMPK) ve Senato aracılığıyla tanımlı ve yasal güvence altında olması.
- Tıp Fakültesi, Yabancı Diller Yüksekokulu ve Psikoloji programlarında tam akreditasyonun sağlanmış olması.
- KARDEMİR ve ROKETSAN gibi sektörün önde gelen kuruluşlarıyla iş birliği protokollerinin

bulunması ve öğrencilere yerinde uygulama imkanı sunulması.

- Meslek Yüksekokullarında 3+1 eğitim modeli ve Tıp Fakültesi'nde PDÖ ve VBÖ gibi aktif öğrenme yöntemlerinin uygulanması.
- Müfredatların (Spor Bilimleri, Havacılık ve Uzay Bilimleri vb.) güncel akreditasyon ölçütlerine (MÜDEK vb.) uyumlu hale getirilmesi.
- Güncel ihtiyaçlara yönelik yeni bölümlerin (Dijital Oyun Tasarımı vb.), Çift Anadal ve Yan Dal programlarının aktif olarak açılması.
- Ders dağılımında öğretim elemanlarının uzmanlık alanı iş yüklerinin dikkate alınmasına önem veriliyor olması.
- Öğrencilerin farklı disiplinleri tanınmasına ve kültürel derinlik kazanmasına yönelik ortak seçmeli ders uygulamasının olması.
- Öğrencilerin sosyal gelişimi için ders dışı zaman dilimleri (Çarşamba öğleden sonraları) oluşturulması ve sosyal sorumluluk projelerinin kredilendirilmesi.
- Ders kazanımları ile program çıktıları arasındaki uyumun akademik birim kurulları ve EMPDK gibi kurumsal yapılar tarafından izlenmesi.
- Mezunların yetkinliklerinin uluslararası alanda tanınırlığını sağlayan Diploma Eki uygulamasının 2022-2023 döneminden itibaren yürürlükte olması.
- Yabancı Diller Yüksekokulu gibi bazı birimlerde kazanım-çıktı takibinin ve ölçme-değerlendirme süreçlerinin sistematik olarak yürütülmesi.
- AKTS Öğrenci İş Yükü Belirleme Anketi'nin OİBS üzerinden her dönem düzenli olarak uygulanması.
- 3+1 ve 7+1 eğitim modelleri ile sanal mahkeme, laboratuvar ve proje tabanlı öğrenme süreçlerinin iş yükü hesaplamalarına entegre edilmesi.
- TUSAŞ, Yargıtay ve Bilkent Şehir Hastanesi gibi kurumlarla yapılan protokollerle staj ve uygulama imkânlarının genişletilmesi.
- Erasmus+ ve diğer dış kaynaklı ders kredilerinin transfer edilerek iş yükü dengesinin korunması.
- Bazı birimlerde (Örn. İlahiyat Fakültesi) paydaş geri bildirimlerinin dikkate alınarak sınav/iş yükü güncellemelerinin yapılması.
- Programların izlenmesi ve güncellenmesi için tanımlı süreçlerle çok yönlü veri toplanmaktadır. (örneğin; öğretim elemanı/öğrenci geri dönüşleri, istatistiki analizler, paydaş görüşleri, yasal düzenlemeler, akreditasyon tavsiyeleri)
- Program amaçlarına ulaşma düzeyi, YÖK Mezun Başarı Atlası verileri (TUS, DUS, Adli Yargı Sınavı vb.) ile izlenmesi.
- "Kredi Transferi ve İntibak İşlemleri Esaslarının" güncellenerek, intibak işlemlerinin ÖİBS üzerinden dijital olarak gerçekleştirilmesi.
- Eğitim-öğretim süreçleri, kurum içinde EMPDK, AYBUZEM ve ÖĞMER gibi uzmanlaşmış birimler tarafından aktif olarak desteklenmesi. Bu birimler sayesinde süreçler, ilgili mevzuat çerçevesinde tanımlı iş akışları ile yürütülmesi,
- Yükseköğretimde iş dünyasının beklentilerine ve yapısal dönüşüm gerekliliklerine hızlı bir şekilde cevap vermek amacıyla, uygulamalı eğitim modelleri hayata geçirilmiş olması.
- Özellikle 3+1 ve 7+1 gibi sektörle entegre eğitim sistemlerinin Kurum bünyesinde uygulanması.
- Öğrenci merkezli, yetkinlik temelli ve etkileşimli öğrenme yaklaşımının kurumsal düzeyde benimsenmesi.
- Ters yüz eğitim, PDÖ ve kanıta dayalı eğitim gibi yenilikçi tekniklerin müfredata entegrasyonu.
- AYBUZEM'in hibrit öğrenmede etkin kullanımı; akran değerlendirme ve geri bildirim mekanizmalarının yerleşik olması.
- Öğretim elemanlarına yönelik düzenli çalıştaylar ve akademik yıl öncesi hazırlık programlarının yürütülmesi.
- Seçmeli ders havuzunun genişliği ve alan içi seçmeli oranının %64'e ulaşması.
- Kurumsal yönetmelik ve yönergelerle uyumlu, kapsayıcı ve standartlaştırılmış ölçme-değerlendirme sistemi.

- Bilimsel Araştırma Projeleri destekli mutlak/bağıl not değerlendirme modülü ile adil ve yenilikçi dijital çözüm geliştirilmesi.
- Sınav standardizasyonu, geçerlik-güvenirlik analizleri ve paydaş geri bildirim döngülerinin etkin biçimde yürütülmesi.
- Yabancı Diller Yüksekokulu'nda yapay zekâ destekli sınav içerikleri ve kalite güvencesi uygulamalarının etkinliği.
- Mevzuata uyumlu, şeffaf ve dijitalleştirilmiş kabul ve intibak süreçlerinin var olması.
- Kredi transferinde kolaylaştırıcı hükümler ve dijital intibak modülü sayesinde etkin süreç yönetiminin varlığı.
- Mezuniyet ve sertifikalandırma süreçlerinin mevzuata uygun biçimde yürütülmesi ve dijital altyapı (YÖKSİS, e-Devlet, e-imza, randevu sistemi) ile güvence altına alınması.
- Programlara özgü sertifikaların kurumsal usul ve esaslara göre yürütülmesi; SHGM akreditasyonlu programın iyi uygulama örneği olarak öne çıkması.
- Çift Anadal ve Yandal kapasitesinin artırılması ve süreçlerin açık, erişilebilir biçimde ilan edilmesi.
- Sosyal etkinliklerin AKTS'ye dönüştürülerek öğrencinin bütüncül gelişiminin belgelenmesi.
- Öğrenme ortam ve kaynaklarının öğrencilerin ihtiyacını karşılayacak nitelikte olması
- ATS (Arıza Takip Sistemi) kullanılarak farklı yerleşkelerin talepleri izlenebilmesi.
- Akademik Danışmanlık Yönergesi doğrultusunda tanımlanmış süreçlerin olması.
- Tanımlı süreçler ile öğrencilere mesleki ve kişisel gelişim desteği verilmesi.
- Kurumun, eğitim-öğretim ve sosyal ihtiyaçları karşılayan geniş fiziksel mekanları ve uzaktan eğitim süreçlerini destekleyen sürekli güncellenen güçlü dijital altyapısının varlığı.
- Kurumun Engelsiz Üniversite Yönergesi ve Stratejik Plan hedefleriyle uyumlu sistematik yönetim yapısı, erişilebilir fiziksel altyapısı, etkili dijital iletişim kanalları ("Engel Avı" vb.) ve yalnızca engelli bireyleri değil diğer dezavantajlı grupları da kapsayan (burs, beslenme, dil desteği) çeşitlendirilmiş sosyal destek mekanizmalarıyla güçlü bir erişilebilirlik profili sergiliyor olması.
- Kurumun bünyesindeki 130 öğrenci topluluğu, gerçekleştirilen 967 etkinlik ve bu süreçlerin yönetildiği dijital platformlar ("event.ybu.edu.tr") aracılığıyla sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler alanında güçlü bir altyapı ve zengin bir çeşitlilik sunması.
- Atama ve yükseltme ve görevlendirme süreçleri araştırma görevliliğinden profesörlüğe kadar açık ve şeffaf bir şekilde belirlenerek kamuoyu ile paylaşılması ve atama- yükseltme kriterlerinin ulusal standartların üzerinde olması, stratejik Planda bu kapsamda hedef ve performans göstergelerinin bulunması.
- Kurumun çok sayıda programda yabancı dilde eğitim verilmesi, ÖĞMER ve AYBUZEM gibi merkezi birimler ile akademik birimler tarafından yürütülen kapsamlı gelişim faaliyetleri ve belirli birimlerdeki (Tıp Fak., Psikoloji Böl. vb.) etkin izleme mekanizmalarıyla öğretim yetkinliklerinin desteklenmesinde güçlü bir yapıya sahip olması.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Aktif program sayısına kıyasla akredite program oranının düşük seviyede kalması.
- Bologna ders bilgi paketlerinde (Türkçe ve İngilizce) içerik eksiklikleri, TYÇ matris tutarsızlıkları bulunması. Ders öğrenme çıktıları ile program hedefleri arasındaki ilişkinin net tanımlanmaması.
- Ders kazanımlarının Bloom Taksonomisi'nin alt basamaklarında (bilgi/kavrama) yoğunlaşması; analiz, sentez gibi üst düzey becerilerin eksikliği.
- Ölçme ve değerlendirmede proje, portfolyo gibi süreç odaklı yöntemlerin yetersiz olması ve ağırlığın klasik sınavlara verilmesi.
- Kanıt belgelerinde (tutanaklar) kararların dayandığı verilerin belirsizliği ve sunulan dijital kanıt linklerinin (URL) erişilemez olması.
- "Eğiticilerin Eğitimi" programlarının teorik kalması ve uygulamalı atölye çalışmalarını yeterince kapsamaması.
- Kullanılan anketlerin kapsam geçerliliğinin düşük olması ve gerçek iş yükü bileşenlerini (saha,

laboratuvar, hazırlık süresi vb.) detaylı sorgulamaması.

- Müfredat güncellemeleri ve kurul kararlarında, yapılan değişikliklerin gerekçelerinin ve dayandığı paydaş görüşlerinin somut kanıtlarla belgelendirilmemesi.
- Öğrenci ve mezun geri bildirimlerinin eylem planlarına standart biçimde yansıtılmaması. Yenilikçi öğretim yöntemlerine ilişkin kanıtların birimler arasında sistematik ve görünür biçimde sunulmaması.
- Farklı birimlerde uygulanan ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin standardize edilmemesi.
- Geçerlik ve güvenilirlik analiz sonuçlarına dayalı iyileştirme kararlarının düzenli olarak izlenmemesi ve raporlanmaması.
- Önceki öğrenmenin tanınması ve kredi transferi kararlarına ilişkin kanıtların standart olmaması.
- Uluslararası öğrencilere yönelik oryantasyon ve danışmanlık süreçlerinin izlenmesine ilişkin göstergelerin geliştirilmemesi.
- Mezun izleme, onur–yüksek onur ve istihdam göstergelerinin periyodik olarak izlenmemesi ve raporlanmaması.
- Mikro yeterliliklerin Ulusal Yeterlilik Çerçevesi ile ilişkilendirilerek Diploma Eki açıklama bölümünde görünür kılınmaması.
- Kütüphanelerin öğrencilerin ve öğretim elemanlarının ihtiyaçlarını tam olarak karşılamaması.
- Öğrenci el kitabı uygulamasının üniversite genelinde sınırlı kapsama sahip olması.
- Üniversite genelinde standart bir öğrenci geri bildirim mekanizmasının bulunmaması.
- Rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetlerinin, özellikle PDR birimi faaliyetlerinin sınırlı kalması.
- Sosyal ve sportif tesislerin kullanımına ait geri bildirim raporlarının bulunmaması.
- Dezavantajlı grup kapsamının engellilerle sınırlı kalması ve diğer dezavantajlı bireylere yönelik uygulamaların bulunmaması.
- İzleme ve sistematik iyileştirme mekanizmalarında öğrenci geri bildirimlerinin sınırlı kalması.
- Etkinliklerde katılımcı memnuniyeti ve geri bildirimlerin sistematik şekilde toplanmaması.
- 31. Madde kapsamında yapılan görevlendirmelere yönelik açık ve net kriterlerin olmaması.
- Eğitim kadrosunun eğitim faaliyetlerine ödüllendirmeye ve takdir etmeye yönelik tanımlı süreçlerin bulunmaması.

Öneriler

- Kurumun tüm programlar için Bologna Ders Bilgi Paketlerinde yer alan Ders Öğrenme Çıktıları ile Program Öğrenme Çıktıları arasındaki eşleştirmelerin eksiksiz olarak gözden geçirilmesi ve tamamlanması. Bu uyum eksikliklerinin giderilmesine yönelik, birim bazlı detaylı bir eylem planının hazırlanması ve uygulamaya konulması. Bu sürecin desteklenmesi amacıyla, kurumun öğretim elemanlarına yönelik, Bologna Süreci ve öğrenme çıktılarının ilişkilendirilmesine odaklanan kapsamlı bir rehber/kılavuz ile bu kılavuzu destekleyici eğitici video materyallerinin hazırlanması ve erişime sunması.
- Program tasarım ve güncelleme süreçlerine ilişkin kurul ve komisyon toplantı tutanaklarında, alınan kararların dayandığı verilerin (paydaş görüşleri, anket analizleri, veri analizleri vb.) açıkça belirtilmesi ve kararların gerekçelendirilmesi.
- Kültürel ve ortak seçmeli derslerin performans göstergelerinin belirlenmesi ve izleme süreçlerine ilişkin mekanizmaların sınırlı düzeyde olması.
- Ders yükü ve dağılım dengesine ilişkin planlama ve izleme süreçlerinin net tanımlanmaması.
- Ortak seçmeli ders verilerinin web sayfasında güncel olmaması (2019-2020 verilerinin kalması), dijital görünürlük eksikliği.
- İyileştirme çalışmalarının hangi veriye veya analize dayandığının belgelerde net olmaması.
- Öğretim elemanlarının uzmanlık alanları ile verdikleri derslerin uyumunu gösteren ders dağılım çizelgelerinin tüm birimler bazında kanıt olarak sunulması ve bu dağılımın objektif kriterlere göre yapıldığının güvence altına alınması.
- Kurumda eğitim-öğretim süreçlerinin bütüncül ve standart biçimde yürütülmesi için tüm birimlerde ders kazanımı–program çıktısı eşleştirme matrislerinin zorunlu hale getirilmesi, kanıtların kurum geneline yönelik merkezi bir havuzda toplanması, program güncellemelerinde veri ve paydaş analizlerini içeren standart rapor formatı kullanılması, ders

izlencelerinin kurumca belirlenmiş akademik şablona göre hazırlanması ve AKTS iş yükü değerlendirmelerinin tüm birimler tarafından yıllık PUKÖ raporlarıyla sistematik biçimde belgelenmesi.

- Kurumda anketlerin kapsamının gerçek iş yükü bileşenlerini içerecek şekilde geliştirilmesi, müfredat ve kurul kararlarında tüm değişikliklerin gerekçelerini kanıtlarıyla belgelenmesi ve geri bildirimlerin iyileştirmeye dönüşümünü tüm birimlerde zorunlu, izlenebilir bir PUKÖ döngüsüyle yürütülmesi.
- Üniversite genelinde ölçme ve değerlendirme yöntemleri için kılavuz hazırlanması ve birimler arası uyum sağlanması.
- Uluslararası öğrencilere yönelik oryantasyon ve danışmanlık süreçleri için göstergelerin geliştirilerek izleme mekanizmalarının oluşturulması.
- Mezun izleme, onur–yüksek onur ve istihdam göstergeleri için periyodik raporlama sistemlerinin kurulması.
- Kütüphanelerin öğrenci ve öğretim elemanı ihtiyaçlarını karşılayacak nitelik ve niceliğe ulaştırılması.
- Üniversite genelinde standart bir öğrenci geri bildirim mekanizmasının kurulması ve yaygınlaştırılması.
- Rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetlerinin kapsamının genişletilerek, özellikle PDR birimi faaliyetlerinin artırılması.
- Sosyal ve sportif tesislerin kullanımına ait geri bildirim raporları oluşturulması.
- Özellikle şehir dışındaki yerleşkelere ulaşım imkanlarının artırılması.
- Dezavantajlı grup kapsamının engellilerle sınırlı kalmaması, diğer dezavantajlı bireylere yönelik uygulamaların geliştirilmesi.

4. Araştırma ve Geliştirme

Güçlü Yönler

- Araştırma süreçlerinin BAP Koordinasyon Birimi tarafından merkezi bir yapı ile koordine edilmesi, süreçlerin standartlaştırılması ve sistematik bir çerçevede yürütülmesi, süreçlere ait belgelerin hazırlanmış olması,
- BAP Koordinasyon Biriminin, araştırmacıların farklı ihtiyaçlarına yönelik proje türlerini çeşitlendirmesi, yeni araştırmacılar için mentörlük hizmeti sunması ve performansa dayalı bütçe limit artışı gibi somut mekanizmalar geliştirmesi,
- Üniversitenin ulusal sıralamalarda (URAP) doktora puanı bazında üst sıralarda yer alması ve BAP bütçesinin önemli bir kısmının (%22) doktora tez projelerine ayrılması,
- Kurumsal politikaların araştırma yetkinliğini artırma hedefiyle ilişkilendirilmesi,
- Kurumun, AB ve TÜBİTAK başta olmak üzere çok çeşitli dış kaynaklı projelerde yer alarak ulusal ve uluslararası araştırma ağlarına entegre olması,
- Araştırma performansının AVESİS ve BAPSİS gibi dijital sistemler üzerinden izlenmesi, performans göstergelerinin stratejik plan hedefleriyle doğrudan ilişkilendirilmesi ve periyodik olarak raporlanması,
- AVESİS gibi merkezi bir veri yönetim sisteminin kullanılması ve bu sistemin güncelliğini sağlamak üzere "Akademik Görünürlük Koordinatörlüğü"nin kurulması, bireysel performans verilerinin toplanması ve izlenmesi.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Süreç yönetimi ile ilgili olarak izleme faaliyetlerinin sistematik bir yapıda olmaması.
- Fakülteler ve UYGAR'lar arasında kaynak dağılımı ve bütçe özerkliği konusunda dengeli bir yaklaşımın olmaması.
- Kurum genelinde doktora sonrası araştırmacıların izleme süreçlerinin kısıtlı olması.
- Birimler bazında araştırma yetkinliklerinin izlenmesinin sınırlı olması.
- Yapılan çok sayıda ikili anlaşmanın sonuçlarının izlenmesinin sınırlı olması.

- Performans temelinde teşvik ve takdir mekanizmalarının sınırlı olması.
- Bireysel araştırma performansının değerlendirilmesinin sınırlı olması.

Öneriler

- Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde uygulanan "Mezun İzleme Komisyonu" ve memnuniyet anketleri gibi iyi uygulamaların, bir model olarak standartlaştırılması ve diğer tüm enstitülerde (Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler vb.) de uygulanması.
- "Uluslararası Misafir Öğretim Elemanı, Doktora Sonrası Araştırmacı ve Lisansüstü Öğrenci Uygulama Yönergesi"nin uygulanma performansı (örn. başvuran/kabul edilen araştırmacı sayısı, üretilen ortak yayın/projeler) aktif olarak izlenmesi ve bu programın etkinliğini artırmak için somut hedeflerin belirlenmesi.
- Araştırma merkezleri, toplumsal katkı bağlamında yürüttükleri projeleri belirli standart göstergelerle raporlaması ve bu raporların kurumsal ölçekte birleştirilmesi.
- Kütüphane, DİLMER ve ÖĞMER gibi birimlerce sunulan eğitimlerin (örn. proje yazma, akademik yazım) etkinliğini ölçmek için bir etki analizi mekanizması kurulması ve eğitim sonrası katılımcıların proje başvuru/kabul oranları veya yayın sayıları gibi somut çıktılar izlenerek bu verilerin eğitimlerin içeriğini iyileştirmek için kullanılması.
- Birimler bazında yapılan performans izleme faaliyetlerinin, Kalite Koordinatörlüğü rehberliğinde standart bir metodolojiye kavuşturulması ve sonuçları kurum genelinde karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi.
- İzleme sonuçlarına göre araştırma performansı düşük kalan öğretim elemanlarına yönelik bireyselleştirilmiş destek mekanizmalarının (Örn. kıdemli akademisyenlerle mentörlük, proje ekiplerine dahil etme) geliştirilmesi ve bu desteklerin sonuçlarının takip edilmesi.
- Dış İlişkiler Koordinatörlüğü bünyesinde, mevcut çok sayıdaki ikili iş birliği anlaşmasının somut çıktılarını (ortak yayın, proje, öğrenci/personel değişimi) izlemek için bir takip sistemi kurulması.
- Pasif olan anlaşmaların gözden geçirilmesi ve aktif olanlar için sistematik, paydaş katılımının sağlandığı bir yöntem ile yeni hedefler belirlenmesi.
- Toplanan araştırma performansı verileri (AVESİS, BAPSİS vb.) sadece kurumsal toplamlar olarak değil, fakülte, bölüm ve disiplinler arası düzeyde karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi ve bu analiz raporlarının, Senato ve Yönetim Kurulu'nda görüşülerek kaynak tahsisi, yeni kadro planlaması gibi stratejik kararlarda veri olarak kullanılması.
- KİDR'de hedefin altında kaldığı belirtilen patent başvuru sayısını artırmak için, TTO ve ilgili fakülteler (Mühendislik, Tıp vb.) iş birliğinde, patent farkındalık eğitimlerinin artırılması ve patent başvuru sürecinde akademisyenlere sunulan hukuki/mali desteklerin daha proaktif bir şekilde tanıtılması.
- Araştırma performansı izleme sonuçlarına göre düşük performans gösterdiği tespit edilen öğretim elemanlarına yönelik gizlilik esasına dayalı, bireyselleştirilmiş destek ve mentörlük programları oluşturulması.
- KİDR'de "bazı birimlerde" uygulandığı belirtilen yıllık bireysel performans değerlendirme görüşmelerinin standart bir formata kavuşturularak (örn. AVESİS verilerine dayalı) kurum genelindeki tüm akademik birimlerde (bölüm başkanı/dekan tarafından) yapılmasının teşvik edilmesi.
- "Akademik Görünürlük Koordinatörlüğü"nin topladığı verilerin, sadece veri girişini sağlamak için değil, aynı zamanda birimlerin (ve bireylerin) güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmek ve bu analizlere dayanarak birim bazlı iyileştirme hedefleri belirlemek için kullanılması.

5. Toplumsal Katkı

Güçlü Yönler

- Toplumsal katkı politikasının, stratejik plan ve kalite yönetim sistemiyle bütünleşik biçimde oluşturulması,
- Misyon ifadesinde "toplumsal hizmet sunmak" vurgusunun yer alması ve bağlamda kurumsal

farkındalığın yüksek olması,

- Toplumsal katkı faaliyetlerinde iç ve dış paydaşlarla iş birliği yapılıyor olması,
- Birimler tarafından çok sayıda toplumsal katkı faaliyetinin yapılması,
- Toplumsal katkı faaliyetlerine dolaylı destek sağlayan çeşitli mali ve fiziki kaynakların mevcut olması,
- Araştırma merkezleri ve öğrenci kulüpleri aracılığıyla toplumsal katkı faaliyetlerinin çeşitlenmesi,
- Üniversitenin bölgesel kalkınmaya, toplumsal hizmete ve yerel paydaşlarla işbirliğine yönelik güçlü bir irade sergilemesi,
- Kamu kurumları, belediyeler ve STK'larla çok sayıda protokol ve proje yürütülmesi.

Geliştirmeye Açık Yonler ve Oneriler

- Toplumsal katkı faaliyetlerini kurumsal düzeyde koordine edecek üst yapının henüz tam olarak işler hale gelmemiş olması.
- Birimlerde yürütülen toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin veri yönetimi ve ölçme değerlendirme mekanizmalarının yeterli düzeyde olmaması.
- Faaliyetlerin etki analizi ve sonuç değerlendirmesinin sistematik biçimde yapılamıyor olması.
- Toplumsal katkı çıktılarının kurumsal karar süreçlerine yeterince yansıtılamamış olması.
- Toplumsal katkıya özgü kaynakların belirlenmiş ve bütçede ayrı bir kalem olarak izlenmiyor olması.
- Kaynakların toplumsal katkı stratejisiyle ilişkilendirilmesine yönelik göstergelerin ve ölçme ve değerlendirme mekanizmalarının olmaması.
- Araştırma merkezlerinin kaynak kullanımına ve etkililiğine ilişkin veri eksikliği.
- Toplumsal katkı performansının izlenmesine yönelik kurumsal mekanizma ve tanımlı göstergelerin eksikliği.
- İzleme sonuçlarına dayalı değerlendirme ve iyileştirme raporlarının bulunmaması.
- Paydaş geri bildirimlerinin sistematik olarak toplanamaması ve iyileştirme süreçlerinde kullanılmaması.
- Toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin veri yönetim sisteminin bulunmaması.

Öneriler

- Toplumsal katkı alanında özgün uygulamaların (örneğin dezavantajlı gruplara yönelik sürdürülebilir projeler veya bölgesel kalkınma temalı girişimler) görünürlüğünün artırılması.
- Toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik özel bir bütçe kalemi veya fon oluşturulması, bu kaynakların düzenli olarak izlenmesi ve performans göstergeleri ile değerlendirilmesi.
- Araştırma merkezleri ve öğrenci kulüplerinin toplumsal katkı faaliyetleri için kullandıkları mali ve fiziki kaynakların izlenmesi, yıllık olarak değerlendirilmesi ve kamuoyuyla paylaşılması.
- Kaynak yönetimi sürecinin, üniversitenin toplumsal katkı stratejisiyle uyumlu biçimde performans hedefleri ile ilişkilendirilmesi.
- Üniversitenin, toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin kurumsal bir izleme ve değerlendirme sistemi geliştirmesi.
- Stratejik planda yer alan toplumsal katkı hedeflerinin, ölçülebilir performans göstergeleri ile desteklenmesi ve yılda en az bir kez izlenmesi.