

## **KURUMSAL İZLEME RAPORU**

### **ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ**

#### **İzleme Takımı**

PROF. DR. GÜRBÜZ OCAK (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. ALİ BAYRAKDAROĞLU (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. AYTEKİN İŞMAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

ABDULLAH ÜNVER (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

## ÖZET

Kurumsal Dış Değerlendirme Programı kapsamında 2021 yılında ziyaret edilen Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi (AHBV) 2023 yılında da İzleme Programı kapsamında Yükseköğretim Kalite Kurulu'nca oluşturulan Kurumsal İzleme takımı tarafından gerekli incelemeler yapılarak değerlendirilmiştir. Kurumsal İzleme takımı 28-29 Eylül 2023 tarihleri arasında, Rektörlük makamıyla yapılan görüşmeler sonucunda daha önce mutabık kalınan aşağıdaki izleme takımı ziyaret planı çerçevesinde Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi'ne izleme ziyaretini gerçekleştirmiştir. Takım üyeleri, saha ziyareti öncesinde çevrimiçi yaptığı toplantılarda Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR 2021), Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR 2022) ve kurum web sitesi üzerinden inceleme ve ön değerlendirmelerini yapmıştır. Takım üyelerince ilgili bölümlere ilişkin tespit ettiği eksik belgelerin kurumca kendileriyle paylaşılmasını talep edilmiştir. Takım üyelerince kurumca sunulan tüm bilgi ve belgeler, raporlar (KGBR 2021 ve KİDR 2022), Üniversitenin web sayfasında sunulan bilgiler ve saha ziyareti sırasında yapılan gözlem ve görüşmeler dikkate alınarak yapılan değerlendirme sonucunda Kurumsal İzleme Programına ilişkin bir rapor hazırlanmıştır. Raporun hazırlanmasında kurumun 2021 KGBR'de bildirilen güçlü yönlerin devam edip etmediği; gelişmeye açık yön olarak belirtilen durumların giderilip giderilmediğinin yanı sıra 2022 KİDR'de belirtilen güçlü ve gelişmeye açık yönlerin uygunluğuna dikkat çekilerek Kurumun Kurumsal Akreditasyon Programına hazırlanarak kalite kültürünün oluşturulmasına katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Kurumun İzleme takımı ziyaret programına vermiş oldukları önem, ziyarete katılan takım üyelerine göstermiş oldukları ilgi ve misafirperverliklerinden dolayı başta Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi (AHBV) Rektörü sayın Prof. Dr. Mehmet Naci BOSTANCI olmak üzere Rektör yardımcılarına, Genel Sekretere, Kalite Kuruluna ve gerek toplantılara katılarak gerekse belge sağlayarak Kurumda yapılanları paylaşan diğer akademik ve idari personele, öğrencilere ve dış paydaşlara çok teşekkür ederiz. Kurumsal İzleme Programı değerlendirme sonuçlarının, Üniversitenin gelişimine, stratejik yönetim anlayışına ve süreçlerine, kurumsal kalite kültürünün oluşmasına katkı sağlamasını umuyor, Üniversitenin yöneticilerine, akademik, idari personeline, öğrencilerine ve dış paydaşlarına çalışmalarında başarılar diliyoruz.

## KURUM HAKKINDA BİLGİLER

### 1. İletişim Bilgileri

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Mehmet Naci BOSTANCI

Kurum Telefonu: 0 312 546 00 00

Kurum Fax: 0 312 231 38 81

Kurumsal Web Sayfası: <https://hacibayram.edu.tr/web>

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, 18 Mayıs 2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 7141 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanununun 7. Maddesiyle 2809 sayılı Kanuna eklenen “Ek Madde 183” ile Ankara’da kurulmuştur. Üniversite 2022 KİDR’na göre, 8 farklı yerleşkede 299.444,00 m2 kapalı alanda; 1092 akademik, 345 idari kadrolu, 156 idari sözleşmeli personel ve 266 sürekli işçi olmak üzere toplam 1.859 personel ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi 9 Fakülte (Edebiyat Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Hukuk Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İletişim Fakültesi, İslami İlimler Fakültesi, Polatlı Fen Edebiyat Fakültesi, Sanat ve Tasarım Fakültesi, Turizm Fakültesi), 1 Türk Müziği Devlet Konservatuvarı, 1 Enstitü (Lisanüstü Eğitim Enstitüsü), 3 Yüksekokul (Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Tapu Kadastro Yüksekokulu, Yabancı Diller Yüksekokulu), 4 Meslek Yüksekokulu(Adalet Meslek Yüksekokulu, Gölbaşı Meslek Yüksekokulu, Polatlı Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Polatlı Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu), 30 Uygulama ve Araştırma Merkezi ve idari birimleri aracılığıyla, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürmektedir.

# LİDERLİK, YÖNETİŞİM VE KALİTE

## A.1. Liderlik ve Kalite

### A1.1. Yönetişim Modeli ve İdari Yapı

#### GÜÇLÜ YÖNLER:

Kurum, Gazi Üniversitesi'nden ayrılarak kurulduğu için eski yapıdan küçülerek yeni yapıya geçiş sürecini yaşamaktadır. Deneyimli ve nitelikli bir idari kadronun bulunması Eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi ve idari süreçlerin işletilmesi açısından güçlü yönün devam ettiği görülmektedir.

#### GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:

2021 KGBR'de Kurumun yaşayacağı sorunları hafifletmek üzere proaktif bir yaklaşımla hazırlanacak bir "değişim" veya "kuruluş" planı eksikliği, Ankara'da Sosyal Bilimler alanında eğitim veren iki üniversite dışında alanında öncü olan başka yerel ve uluslararası üniversiteler belirleyerek kıyaslama yapılmaması, Paydaşlarla işbirliklerinin kurumsallaşarak daha sürdürülebilir ve etkin ilişkiler haline getirilmemesi, Kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda henüz bir organizasyon yapısının gerçekleştirilememiş olması, iyi yönetim uygulamalarının üst kademe karar mercilerinde henüz uygulanmaması geliştirmeye açık yönler olarak ifade edilmiştir.

Kurumun 2022 yılında hazırladığı Kurum İç Değerlendirme Raporu'nda Üniversitenin idari yapılanmasında köklü geçmişi ve yenilikçi uygulamalarını kurumsallaştıran misyon ve vizyon ifadelerine uygun şekilde idari yapılanmasını kısmen sağladığı görülmüştür. Bu kapsamda yeni komisyon ve kurullar eklenmiş, gerekli görülen noktalarda revizyonlar yapılmış, bazılarında ek görevler tanımlanmış ve stratejik plan kapsamında yeni süreçlere yer verilmiştir. Bu anlamda Üniversitenin organizasyon şeması, ast üst ilişkileri belirlenmiştir.

Kurumun stratejik planı doğrultusunda alınan kararların ilgili akademik ve idari birimler, komisyonlar ve kurullar tarafından uygulandığı, paydaşların görüşleri ve geri bildirimleri, bunlara yönelik değerlendirmeler ve iyileştirici diğer çalışmaların üst yönetim tarafından izlendiği görülmüştür. Kurumda üst yönetimin izleme sonuçlarını karar süreçlerine yansıttığı ve kararlarında iyileştirmeler yaptığı ve önlemler aldığı görülmüştür. Buna ilişkin mekanizmaların kurulduğu tespit edilmiştir.

Bununla beraber Kurumda 2022 yılında Üniversite Danışma Kurulları önergesi çıkarılarak süreçlerde danışma kurullarından yararlanıldığı ifade edilmiştir. Bu sayede paydaşların beklentilerinin dikkate alınarak süreçlerin yönetildiğine ilişkin güvence verilmiştir. Kurumda bulunan komisyonların, kurulların ve toplulukların idari yapılanmaları çalışma biçimleri ve kararlara katılım mekanizmaları katılımcı yönetim yaklaşımlarından yararlanarak tasarlanmıştır.

Kurumda yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi adına Yönetici Etkinlik Anketleri yapıldığı, anket sonuçlarının izlendiği ve sonuçlara bağlı iyileştirmeler yapıldığı ifade edilmekle birlikte anket sonuçlarının kamuya açıklandığı ve buna bağlı izleme ve iyi çalışmaları kapsamında nelerin yapıldığına ilişkin yeterli kanıt ulaşılamamıştır. Kurum, yapılan görüşmelerde anketlerin uygulandığını ama üst yönetim kademelerindeki değişimden dolayı değerlendirmeye alınmadığını ifade etmiştir. Kurumsallaşma aşamalarının tamamlanmadığı düşünülmektedir. Buna benzer şekilde kalite komisyonu ve komisyona bağlı kalite koordinatörlüğünün performansının ölçümü amacıyla anket geliştirildiği ve uygulandığı ifade edilmesine rağmen buna ilişkin herhangi bir veriye ulaşılamamıştır.

Kurum, hedeflere ulaşabilme adına Üniversite Kalite Komisyonu bünyesinde Akreditasyon Değerlendirme çalışma grubu, Eğitim Öğretim çalışma grubu, Ölçme Değerlendirme ve izleme çalışma grubu oluşturmuştur. Bu sayede Kurumdaki tüm faaliyetler ve süreçlerin, kalite ve akreditasyon hedefleri çerçevesinde düzenlenmesi, uygulanması ve geliştirilmesi politikası kapsamında yürütülmesi

noktasında önemli aşamalar kaydedildiği anlaşılmaktadır.

Kurumda paydaş katılımının sağlanmasına yönelik mekanizmaların oluşturulduğu, büyük ölçüde misyon ve vizyon çerçevesinde organizasyon yapısının kurulduğu, üst yönetim düzeyinde kurumsal yönetim uygulamalarına yer verildiği anlaşılmakla birlikte Kurumun değişim veya kuruluş planı eksikliğinin halen devam etmekte olduğu ve kendini farklı üniversitelerle kıyaslamalar yaparak geliştirmedeği görülmüştür. Fiziki altyapı eksiklerinden dolayı kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda bir organizasyon yapısının tam anlamıyla gerçekleştirilmesindeki zorlukların devam ettiği anlaşılmıştır.

### **Açıklama: İzleme Takımı Önerisi**

Kurum, misyonu ve vizyonu çerçevesinde oluşturduğu organizasyon yapısına ilişkin olarak takip ettiği yönetim modelinin kurumsallığı ve sürekliliği izlenmeli ve iyileştirilmelidir. Ayrıca takip edilen yönetim modeli ve idari yapının stratejik hedeflere ulaşmayı sağlayan süreçlerle uyumlu olması/uyumlaştırılması önerilir.

### **A.1.2. Liderlik**

#### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

2021 KGBR’de Kalite ve akreditasyon süreçleri konusunda üst yönetimin yapmış olduğu liderlik **güçlü yön** olarak ifade edilmiştir. Kurumda, yapılan çalışmalar dikkate alındığında üst düzey yöneticilerin kalite güvence sistemi ve kültürü oluşturma konusundaki motivasyonun devam ettiği açıkça görülmektedir. Kurumda buna ilişkin düzenlemelerin yapıldığı, kalite kültürünün yaygınlaştırılmasına ilişkin iradenin sürdürüldüğü görülmektedir.

#### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

2021 KGBR’de ifade edilen kalite kültürü farkındalığının üniversite genelinde yayılımının net bir şekilde sağlanamaması noktasında üst yönetim tarafından temsil gücünü artırma anlamında kalite komisyonu yönergesinde değişiklik yapılması, katılımcılığı teşvik edecek şekilde yatay ilişkiler dizayn edilmesi, kalite el kitabının hazırlanması, kalite topluluğunun kurulması ve faaliyet geçirilmesi, kalite komisyonu içerisinde ilave çalışma gruplarının kurulması, yöneticiler düzeyinde farkındalık yaratmak için bazı anketlere buna ilişkin soruların yerleştirilmesi gibi birtakım uygulamalar hayata geçirilirse de tam anlamıyla sürecin tamamlanmadığı görülmüştür. Örneğin Kurumda yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve yetkinliklerini ölçmek üzere anket düzenlendiği ifade edilmiş ancak bu anket sonuçlarına ilişkin herhangi bir iyileştirme yapıldığına dair kanıt sunulmamıştır.

Kısa bir süre zarfında kalite kültürünün tüm birimlere yayılmasının beklenmesi doğru da değildir. Bu süreç zamana yayılmalı ve bütüncül bir bakış açısıyla yürütülmelidir. Genel olarak üst yönetim ve çalışma grupları düzeyinde liderlik anlayışının yerleştiği buna yönelik yoğun bir çabanın olduğu ancak birimlerde liderlik anlayışı ve koordinasyon kültürünün tam anlamıyla yerleşmediği görülmüştür. Ayrıca Öğrencilerin yönetim süreçlerine katılımı için teşvik edici bir liderlik süreci bulunmamaktadır.

Kurumda sürekli gelişen kalite kültürü ve bu kültürün gelişimini destekleyen liderlik uygulamaları bulunmakla birlikte; kalite güvencesi kültürünün tabana yayılması kapsamındaki bu uygulamaların izlenmesi ve buna bağlı iyileştirmelerin sistematik bir yaklaşımla yapılması Kurumun **geliştirmeye açık bir diğer yanı** olarak değerlendirilmiştir.

### **Açıklama: İzleme Takımı Önerisi**

Kurumda üst yönetim dışında özellikle birimler düzeyinde liderlik anlayışının yerleştirilmesinde uzun vadeye yayılmış ve süreklilik arz eden mekanizmaların kurulması önerilir. Ancak raporun hazırlanması sırasında yönetim değişikliği olmuş, yeni yönetimin geline bu düzeyden süreci takip etmesi şiddetle önerilir.

### A.1.3. Kurumsal dönüşüm kapasitesi

Kuruma ait kamuya açıklanmış net bir değişim yönetim modeli bulunmamaktadır. 2022 KİDR’de buna ilişkin bir kanıt sunulmamıştır. Kurumda Değişim Yönetimi Ekibi kurulması planlanmış ancak buna ilişkin bir eylemde bulunulmamıştır. Kurum daha çok kurumsal dönüşüm kapasitesinin yönetimini stratejik plan kapsamındaki hedeflere bağlı yürütmeye çalıştığı anlaşılmaktadır.

Kurum SWOT analizlerini gerçekleştirerek, kendisini yeniliklere açık tutarak ve iyi uygulamaları hızla benimseyerek kendisine rekabetçi ortamda avantaj sağlama çabasındadır. Buna ilişkin olarak dijital teknolojileri kuruma adapte etmek ve etkin kullanımını sağlama yönünde hareket etmek buna örnek gösterilebilir. Kurum aynı zamanda her düzeyde danışma kurullarının ve paydaşlarının görüşlerini alarak yükseköğretim ekosistemini devamlı takip ederek güncel gelişmeleri sisteme aktarabilme imkân ve kabiliyetine sahiptir. Kurumun belli ölçülerde bu yetkinliğini kullandığı görülmektedir. Bununla beraber Kurumun kamuoyu ile paylaştığı 2022-2026 stratejik planında yükseköğretim ekosistemindeki en güncel durumları kendine stratejik amaç ve hedef olarak belirlediği görülmüştür. Ancak Kurumun çeşitli platformlarda yayımlanan verilerle kıyaslamalar yaparak iş süreçlerini iyileştirmeye çalışma noktasında herhangi bir eylemde bulunmadığı tespit edilmiştir.

Bu anlamda izleme takımında Kurumda çevik yönetim yaklaşımının benimsendiği ve değişikliklere çabuk tepki verildiği izlenimi uyanmıştır. Kurumda değişim yönetimi yaklaşımı genele yayılmış ve bütüncül olarak yürütülmekle birlikte izleme ve önlem alma noktasında **geliştirmeye açık yön** bulunmaktadır.

#### Açıklama: İzleme Takımı Önerisi

Kurumun gelecek senaryolarını ve yol haritalarının belirlenmesi önerilmektedir.

### A.1.4. İç kalite güvencesi mekanizmaları

#### GÜÇLÜ YÖNLER:

2021 KGBR’de Kurumun kalite süreçlerinin işletilmesi noktasında geniş bir organizasyon yapısına sahip olduğu ifade edilmiştir. Hem Rektörlük düzeyinde hem de birimler düzeyinde kalite güvencesi ile ilgili yapılanmaların tek elden yürütüldüğü saptanmıştır. Kurumun, iç kalite güvencesi mekanizmalarının tasarlanmasında kalite politikalarını dikkate aldığı ve vizyon, misyon ve temel değerler çerçevesinde şekillendirdiği 2022 KİDR’de vurgulandığı görülmüştür. Buna göre Kurumun **güçlü yönünün devam ettiği** göstermektedir.

#### GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:

Kurum, kalite süreçlerini PUKÖ döngüsü içinde işletmesi, bu kapsamda geliştirme ve iyileştirmeyi destekleyecek raporlar hazırlaması, süreçler dahilinde iş akış şemaları, görev ve sorumluluklar belirlemiş olsa da birimlere ait yıllık çalışma takvimlerinin olmadığı ve uygulanacağı ifade edilen Yönetici Anketi’nin uygulanmadığı 2021 KGBR’de ifade edilmiştir. Kurum **geliştirmeye açık yönlerin** bazılarının giderilmesinde çaba göstermiştir. Örneğin, Yönetici Anketleri, “Yönetici Etkinlik Anketleri” olarak uygulanmaya başlandığı, sonuçlar elde edildiği ve buna ilişkin iyileştirmelerin yapılarak raporlandığı 2022 KİDR’de ifade edilmektedir. Ancak PUKO döngüsünün kapatılmasına ilişkin kanıta rastlanmamıştır. Buna göre Kurumun bu noktadaki **geliştirmeye açık yönünün devam ettiği** tespit edilmiştir.

Kurum kalite süreçlerini paydaşlarıyla paylaşmak amacıyla Kalite El Kitabı hazırlamıştır. Bununla beraber kalite komisyonu içerisinde yeni çalışma grupları eklenmiş, düzenli periyotlarla toplantılar düzenlemiş, danışma kurulları çerçevesinde paydaş katılımı artırılmış, bazı kalite geliştirmede iyileştirme faaliyetleri PÜKO döngüsü çerçevesinde yürütülmüştür. Bu kapsamda Kurumun, kalite yönetim sistemi ile ilgili tüm faaliyet ve dokümanlarını kamuoyuyla paylaşılacağı bir web sitesi de bulunmaktadır. Kurumun kalite güvence mekanizmalarını kamuoyu ile paylaştığı tespit edilmiştir.

Tüm bu olumlu gelişmelerle birlikte kalite süreçlerinin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesini

destekleyecek şekilde raporlamanın ve birimlerin yıllık çalışma takvimlerinin belirlenmesine yönelik 2022 KİDR’nde herhangi bir kanıt belgeye rastlanmamıştır. Kalite iyileştirme araçları olarak birtakım anketler uygulanmaktadır. Ancak yapılan anketlerin ayrıntılı şekilde sonuçlarının birimlere yolladığına ilişkin bilgi bulunmamaktadır. Birim yöneticilerinin bu sonuçları iyileştirme bağlamında nasıl kullandığını gösteren kanıtlara ulaşılammıştır. Ayrıca iç kalite güvence sisteminin izlenmekte olduğu anlaşılma ile birlikte iyileştirme çalışmalarının paydaşlarla birlikte nasıl gerçekleştirildiği ve buna bağlı olarak PUKÖ döngüleri için iş-zaman çizelgelerinin oluşturulması gerektiği değerlendirilmiştir.

### **Açıklama: İzleme Takımı Önerisi**

Kurum, program akreditasyonu konusunda istekli olmasına rağmen çok az sayıda program akreditasyonuna sahiptir (iki adet). Kurumun program akreditasyon süreçlerine ağırlık vermesi önerilir.

### **A.1.5. Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik**

#### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Kurum kamuoyunu bilgilendirme noktasında sosyal medya, broşür, tanıtım filmleri, faaliyet raporları, web sayfası gibi birçok kanal kullanmaktadır. Kurumun kamuoyunu bilgilendirmesi genel olarak üniversite web sitesi aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Hizmet alımının mevcut yasalar çerçevesinde yapılarak yasalara uygunluğun sağlanması, Topluma karşı sorumluluğun gereği olarak kuruma ait faaliyetlere ilişkin güncel verilerin Türkçe web sitesinde genel olarak sunuluyor olması, CİMER vasıtasıyla yapılan bilgi talepleri ve şikayetlerin ele alınması gibi hususlar Kurumun güçlü yönleri olarak 2021 KGBR’inde yer almıştır. Mevcut durumun devam ettiği bununla beraber kamuoyunu bilgilendirme kapsamında Kurumsal İletişim Koordinatörlüğünün kurulduğu görülmüş ve bu durum olumlu karşılanmıştır. Kurum, kamuoyunu bilgilendirmeyi ilkesel olarak benimsediği ve hangi kanalların nasıl kullanıldığını 2022 KİDR’de belirtilmiştir. Bu durum **güçlü yön olarak devam etmektedir.**

#### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

2021 KGBR’de Kurumun, CİMER vasıtasıyla yapılan bilgi talepleri ve şikayetlerin, hesap verme amaçlı raporlanarak periyodik olarak izlenmemesi, Anketlerle iletilen şikayet konuları ile ilgili değerlendirmeler yapılarak iyileştirmelerin gerçekleştirilmemesi, Topluma karşı sorumluluğun gereği olarak kuruma ait faaliyetlere ilişkin özellikle İngilizce web sitesinde güncel verilerin sunulmaması, Uluslararasılaşma açısından daha fonksiyonel ve güncel bir web sitesinin acilen uygulamaya konulması gibi **geliştirmeye açık yönler** belirtilmiştir.

2022 KİDR’de CİMER talep ve şikayetlerine ilişkin süreçlerin yönetilmesinden bahsedilse de buna ilişkin bir izleme yapıldığına dair kanıt sunulmamıştır. Kısmen paydaşlardan toplanan anketlere ilişkin geri bildirimlerin değerlendirilmesine başlanmış olduğu ancak bu bildirilmelerin henüz iyileştirme çalışmalarında kullanılmadığı anlaşılmıştır. Kurumun web sayfasının sürekli güncellendiğine ilişkin bir kanıt bulunmadığı gibi İngilizce Web sayfası henüz yoktur, 2022 KİDR’de buna yönelik çalışmaların devam ettiği ifade edilmiştir. Uluslararasılaşma açısından bu **geliştirmeye açık yön halen devam etmektedir.**

### **Açıklama: İzleme Takımı Önerisi**

Kurumda istek, memnuniyet, öneri ve şikâyet yoluyla gelen geri bildirimlerin tartışıldığı tutanaklar, alınan kararlar ve bu süreçte uygulanan iyileştirmelerin genel bir değerlendirmesinin kamuya paylaşılması önerilir.

### **A.2. Misyon ve Stratejik Amaçlar**

### A.2.1. Misyon, vizyon ve politikalar

#### GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:

Kurum, sahip olduğu misyon, vizyon ve temel değerleri ile yönetim sistemi, araştırma, kalite güvence, uzaktan eğitim, eğitim-öğretim, toplumsal katkı ve uluslararasılaşma politikalarını paydaşlarla birlikte hazırlamış ve yayınlamıştır. Tüm bunların yer aldığı bir kitapçık hazırlanmış ve tüm paydaşlara dağıtılarak kamuoyuna web sayfasında ilan edilmiştir. Kurum mevcut politikaları Stratejik Plan ile birlikte PÜKO döngüsü içerisinde izlemeye başlamıştır. Tüm politikalar misyon ve vizyon amaçları doğrultusunda oluşturulmuş ve Stratejik Plandaki amaç ve hedeflerle uyumlu olduğu görülmüştür. Buna ilişkin raporlamalar bulunmakla birlikte 2022 KİDR'de kanıtlar gösterilmiştir. Ayrıca Kurumun, sahip olduğu politikalar arasındaki bütüncül ilişkiyi sağlamak için mekanizmalar geliştirdiği görülmüştür. Misyon, vizyon ve politikalar doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamaların tüm paydaşlarla birlikte değerlendirildiği ve gerekli önlemlerin alındığı tespit edilmiştir. Buna göre Kurumun **geliştirmeye açık yönünü giderdiği** tespit edilmiştir.

### A.2.2. Stratejik amaç ve hedefler

#### GÜÇLÜ YÖNLER:

Stratejik Plan kültürünün Kurum genelinde benimsenmiş olması ve sürekli iyileştirilmesi için çalışmaların başlatılması güçlü yön olarak 2021 KGBR'de ifade edilmişti. 2022 KİDR'de Stratejik Planın tüm unsurlarıyla devreye alındığı bildirilmiştir. Stratejik Planın 2022-2026 dönemi için uygulanma, izleme ve iyileştirme faaliyetlerine başlandığı tespit edilmiştir. Bu sürecin daha da geliştirildiği anlaşılmış olup Kurum, Stratejik Planın PUKÖ döngüsü kapsamında uygulanırken yapılacak tüm planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma faaliyetlerinin anlık olarak gözlemlenmesi ve gerekli tedbirlerin hızla alınabilmesi amacıyla STRATEJİS ismi verilen testleri tamamlanmış olan bir programın bu yıl ekim ayı içerisinde devreye alınacağı bildirilmiştir. Bu durumun Kurumda PUKÖ döngüsü yöntemiyle oluşturulan ve izlenen tüm faaliyetlerin anlık takip edilmesine olanak vereceği düşünülmektedir. Ayrıca Kurum, 6 aylık veya 1 yıllık dönemlerde Stratejik Plan Değerlendirme Raporu yayımladığını 2022 KİDR'de belirtmiştir.

#### GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:

Stratejik Plan ve hedeflerinin Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumunun gösterilmemesi, bu kapsamda hedeflerin sürekli geliştirilmemesi ve iyileştirilmemesi **geliştirmeye açık yön** olarak 2021 KGBR'de ifade edilmişti. Kurum bu kapsamda çalışmalar yapmış ve stratejik amaç ve hedeflerinin bazılarını Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları uyumlu hale getirmiştir. Yapılan iyileştirmeler ile Kurum bu durumu **geliştirmeye açık bir yön olmaktan çıkarmıştır**.

#### Açıklama: İzleme Takımı Önerisi

Kurumda 2022-2026 stratejik planına ilişkin değerlendirme raporlarıyla birlikte izleme faaliyeti yapıldığı anlaşılmakla birlikte iyileştirme faaliyetlerinin yapılması önerilir.

### A.2.3. Performans yönetimi

#### GÜÇLÜ YÖNLER:

2021 KGBR'de Kurumun, 2022-2026 Stratejik Planı ile kurumsal performans yönetimine başlayacağı ilan edildiği ifade edilmiştir. Stratejik Plan kapsamında belirlenmiş olan anahtar ve kurumsal performans göstergelerinin periyodik olarak takip edilmesi ve PUKÖ döngüsünün kapatılmasına yönelik üst yönetimin irade beyanı Kurumun **güçlü yönü** olarak kabul edilmiştir. Kurum bununla beraber performans yönetiminin sistematik bir şekilde işletilebilmesi için çalışmalara başladıklarını da belirtmiştir. 2022 KİDR'de tüm düzeylerde Kurumun geneline yayılmış performans yönetim



uygulamalarının bulunduğu görülmüştür. Hem temel performans göstergeleri hem de diğer performans göstergeleri sistematik bir biçimde izlenmekte ve iyileştirilmektedir. Kurumun, Stratejik Plan dışındaki performans hedeflerini de takip edecek yazılımlar geliştirme yönünde adımlar attığı görülmüştür. Ancak Kurum, APSİS Akademik Peroformans Takip Sisteminin şu anda aktif olarak çalışmadığını bildirmiştir.

Kurum eğitim öğretim faaliyetlerine yönelik performansı OBS, akademik faaliyetlere ilişkin performansı AVESİS (akademik bilgileri tutmaktadır) /APSİS (APSİS şu an devrede değildir) ve BAPSİS, toplumsal katkıya yönelik performans hedeflerini Etkinlik Yönetim Sistemi gibi bilgi yönetim sistemleri aracılığıyla takip etmektedir. İnsan kaynaklarına yönelik performansı izlemeye yönelik sistem kurma çalışmaları devam etmektedir. Görüldüğü üzere Kurumda performans yönetiminde kullanılan mekanizmalar oldukça çeşitlilik arz etmektedir. Kurum bunu bilişim sistemleri ile destekleyerek performans yönetiminin doğru ve güvenilir personel olmasını sağlamaktadır. Bu durum Kurumun **güçlü yönünü koruduğu** tespit edilmiştir.

### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

2021 KGBR’de Kurumun, tüm bilgi yönetim sistemlerinin tasarımlarını planladıklarını, bu sistemlerin entegre bir şekilde yönetilebilmesinin, iç kalite güvencesi sisteminin bütünselliğini sağlama açısından önem arz ettiğini ifade edilmiştir. Bilgi yönetim sistemlerinin iç kalite sisteminin bütünselliğini sağlama açısından tüm süreçleri kapsayacak şekilde tasarlanması gerçekleştirilmiş olsa da Üniversitedeki tüm performans yönetim sistemlerini bütünsel olarak çalıştırabilmek ve rapor oluşturarak etkin izleme yapabilmek amacıyla bilgi sistemlerinin ortak rapor sağlaması henüz gerçekleştirilememiştir. Bu noktadaki **geliştirmeye açık yön devam etmektedir.**

Kurumda **geliştirmeye açık bir başka yön** de anahtar ve kurumsal performans göstergelerinin periyodik olarak takip edilmemesi ve PUKÖ döngüsünün kapatılmaması olarak 2021 KGBR ifade edilmiştir. Ancak Kurumun bu konuda çalışmalarını büyük ölçüde tamamlayarak izleme faaliyetlerini gerçekleştirmekte olduğu ve PÜKO döngülerinin kapatılmasında sağlam mekanizmalar kurduğu tespit edilmiştir.

### **Açıklama: İzleme Takımı Önerisi**

Bütün performans raporlamalarının entegre bir bilgi yönetim sistemine toparlanması önerilir.

## **A.3. Yönetim Sistemleri**

### **A.3.1. Bilgi yönetim sistemi**

### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Kuruma ait 2021 KGBR’de EBYS, OBS ve MERGEN gibi sistemlerin bilgi edinimi, ulaşım saklanması vb. amacı ile kurularak kullanılma girmiş olması güçlü yön olarak ifade edilmiştir. 2022 KİDR’de Kurum, bu konudaki çalışmalarını bir ileri düzeye taşıyarak Proje Süreçleri Yönetim Sistemini (BAPSİS) kullanıma açmıştır. Bunun yanında akademik performans süreçlerinin izlendiği (AVESİS) devreye alınmıştır. Toplumsal katkı faaliyetlerinin takibi amacıyla da Etkinlik Yönetim Sistemi (EYS) de yukarıda belirtilen sistemlere ek olarak kullanılmaya başlanmıştır. Pandemi döneminde Anadolu Üniversitesinden alınan MERGEN sisteminde ders kayıtlarının saklanması ve ulaşımı için kullanımı terk edilmiş yerine uzaktan eğitim sistemini takip etmek amacıyla Kurumun kendi yazılımı olan BİLGER kullanıma alınmıştır. OBS kullanımı devam etmektedir. Ancak kalite süreçlerine entegrasyonu ile ilgili tam anlamıyla süreç tamamlanmamakla birlikte bu yöndeki çalışmalar devam etmektedir.

2021 KGBR’de Bilgi sistemlerinin etkin çalışmasını sağlamak üzere yeterli sayı ve nitelikte eleman bulunmadığı ifade edilmişti. Bu noktada Kurumun önlem aldığı ve BİDB’ni büyük ölçekli bilgi işlem merkezi statüsüne çevrildiği 2022 KİDR’den anlaşılmıştır. Ancak bu kapsamda personel alımı henüz yapılmış olup süreç tamamlanmamıştır. İT’de Kurumun önemli bir sorun olan personel istihdamı

mevzusunu çözmüş olduğu tespit edilmiştir. Bunun kalite süreçlerine yansımaları ileriye dönük olarak takip edilecektir. Süreç tam anlamıyla işletildiğinde bu durum **geliştirmeye açık yönden çıkıp güçlü bir yön olacağı değerlendirilmiştir.**

Bilgi İşlem ile İdari Mali İşler birimlerinin işbirliği yapması düşünülmeyle birlikte, henüz uygulama örneği görülmemesi 2021 KGBR’de ifade edilmişti ancak 2022 KİDR’de buna yönelik bir ifade bulunmamaktadır. Birimlerin kalite süreçleri çerçevesinde birlikte hareket etmeleri gerektiği kültürü henüz yaygınlaşmamıştır. Sorunun devam ettiği düşünülmektedir.

Kurumda bilgi güvenliği noktasındaki savunma duvarı performansı ile ilgili testlerin raporlarının üst yönetim ile paylaşıldığına dair bilgi edinilememesi noktasında 2022 KİDR’de ISO 27001 Standardı uygulamasında Güvenlik Duvarından sorumlu personelin bir üst yönetimi Daire Başkanıdır ve bu konuda yönetime sorun olmadığına dair düzenli bilgi gelmektedir şeklinde ifade edilmiştir. Ancak söz konusu bu duruma ilişkin herhangi bir kanıt sunulmamıştır. Kurumla yapılan görüşmelerde 2 adet Palo Alto firewall güvenlik duvarı olduğu ifade edilmiştir. Ancak raporların sistematik olarak oluşturulmadığı, istenildiğinde oluşturulduğu ifade edilmiştir. İşletilen sürecin kalite bakış açısından uygun olmadığı görülmüştür. Sürecin yeniden tasarlanması önerilir.

Çevrimiçi ders ve sınav kayıtları için KVKK çerçevesinde öğrenci onayı alındığına dair kanıt ulaşılamaması, KVKK ve ISO 27001 çalışmalarının yol haritasını belirleyecek plan ve raporların olmaması, Çeşitli raporlarda (KİDR vd.) sunulan verilerin güvenilirliğini sağlamak üzere alınan önlemlerin yetersiz olması 2021 KGBR’de vurgulanmıştır. Kurumun bu noktada ilerleme kaydettiği ve bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi hedefleri belirlenmiş; temel politika ve öncelik olarak veri güvenliği ele alınarak bu süreç ISO 27001 ile işletildiği ve KVKK süreçleri tamamlandığı ve buna yönelik olarak veri erişim matrisleri, yetki tabloları ve politikalar hazırlanarak devreye alındığı görülmüştür.

Veri güvenliğini sağlamak üzere back up sistemlerinden nasıl faydalandığının açık olmaması, Temel politika ve öncelik olarak veri güvenliği ele alınmış ancak bu sürecin nasıl işletileceği ile ilgili süreçlerin planlanmamış olması 2021 KGBR’de ifade edilmiştir. Kurumda, Bilgi İşlem Dairesi kurularak görev ve sorumlulukları açık olarak belirtilmesi, Anti virüs ve Firewall yazılımları ile kurulan savunma duvarının aktif olarak çalışması, Olası tehditlere karşı güvenlik duvarının test edilerek ve güncel tutulması ve Back up sisteminin mevcut olması kurumun güçlü yönler olarak vurgulanmıştır.

2021 KGBR’de Kurumda üretilen raporlarda kullanılan verilerin güvenilirliği ile ilgili sorunların ortadan kaldırılması için alınan önlemlerle ilgili olarak bilgi elde edilememiştir ifadesi bulunmaktadır. Bu durumun karar verme süreçlerini olumsuz etkileyeceği aşikârdır. Doğru verilerin toplanması, sınıflandırılarak raporlanması ile veri güvenliğinin sağlanması noktasında 2022 KİDR’de herhangi bir bilgiye rastlanılmamıştır. Bu konu **geliştirmeye açık yön olarak hala devam etmektedir.**

Kurumda oluşturulan ve oluşturulacak olan bilgi yönetim sistemlerinin tamamen entegre bir şekilde çalışmasını sağlamak ve ortak rapor elde edecek şekilde tasarlanması amacıyla her ne kadar Stratejik Planda hedef ortaya konulmuş olmasına rağmen PUKO döngüsü çerçevesinde izlendiğine dair somut kanıt bulunmamıştır.

#### **Açıklama: İzleme Takımı Önerisi**

Kurumun ortak bir raporlama yapılabilen bir bilgi Yönetim Sistemi kurması önerilir.

### **A.3.2. İnsan kaynakları yönetimi**

#### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Kurumda Kilit süreçler ve idari alt süreçlerinin belirlenmiş olması ve Gazi Üniversitesi geçmişinin sağladığı güçlü kurumsal kültür olgusu devam etmektedir. Bunlar Kurumun **güçlü yönü olarak durumunu korumaktadır.**

Kurum akademik ve idari personele memnuniyet anketleri uygulaması kalite yönetimi açısından önemli

kabul edilmiştir. Kurumun bu yönde bir ölçme yapması memnuniyet vericidir.

Stratejik Plan İzleme Kurulu tarafından insan kaynaklarının geliştirilmesi kapsamındaki stratejik plan hedeflerine yönelik izlemelerin yapıldığı tespit edilmiştir.

Kurum, insan kaynaklarının etkin yönetilmesini sağlayacak kalite sistemini oluşturmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak adına organizasyon yapısına “Hizmet İçi Eğitim Şube Müdürlüğü” birimini oluşturmuş ve eğitimleri belirlemek ve organize etmek amacıyla bir Hizmet İçi Eğitim Danışma Kurulu oluşturulmuştur. Bu durum üst yönetimin insan kaynağına bakış açısını göstermek adına **güçlü bir yön** olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun, veriye dayalı karar almak ve akademik personelimize ilgili süreçleri takip edebilmek adına 2022 yılı içerisinde Akademik Veri Yönetim Sistemi’ni (AVESİS) hizmete alması **güçlü bir yön** olarak değerlendirilmiştir.

Kurumda insan kaynağıyla ilgili geliştirme faaliyetlerini planlamak, organize etmek, uygulanmasını sağlamak ve sonuçlarını izlemek amacıyla İnsan Kaynakları Geliştirme Kurulu oluşturulması planlanmıştır. Ancak 2023 yılında faaliyete geçtiği ile ilgili veriye ulaşılamamıştır. Kurumla yapılan görüşmelerde henüz oluşturulmadığı anlaşılmıştır.

### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Üniversitelerde gerçekleştirilen bilgi üretim, kültür ve sanat faaliyetlerinin insan kaynağının nitelikli ve istekli olmasına dayalı olduğundan Kurumda insan kaynakları yönetimini stratejik bir alan olarak ele alınması takdirle karşılanmaktadır. Stratejik Planda da bu alana ilişkin performans hedefinin koyulması memnuniyet vericidir. Kurumun, kurumsal kapasitenin insan kaynakları yoluyla geliştirilmesi amacına uygun davrandıkları görülmüştür. Ancak 2022 KİDR’de Kurumda idari personelin niteliği ile üstlendikleri görevlere ilişkin uyumu sağlayan iş analizi gibi bir uygulamaya yönelik bir bilgi bulunmamaktadır. Kurumun bu noktada bir iyileştirme faaliyetinin bulunmaması nedeniyle bu durum **geliştirmeye açık yön olarak halen devam etmektedir.**

Kurum, anketlerle yöneticilerin liderlik özelliklerini, performanslarını ölçecek ve izleyecek bir mekanizmaya sahip olmasına rağmen, elde edilen verilerin değerlendirme ve iyileşme amaçlı kullanıldığına dair bilgiye ulaşılamaması nedeniyle **geliştirmeye açık yönün devam ettiği** tespit edilmiştir.

Kurumda, yerli ve yabancı öğretim elemanı temini için ne gibi önlemler alındığının açık olarak planlanmış olmaması daha önce 2021 KGBR’de **geliştirmeye açık yön** olarak bildirilmiştir. 2022 KİDR’de buna ilişkin herhangi bir planlamaya rastlanılmamıştır.

İdari eleman sayısının yeterli olmamasından kaynaklanan idari eleman başına düşen öğrenci sayısının yüksek olması nedeniyle verilen hizmetlerin gerçekleşmesinde karşılaşılan zorlukların giderilmesi noktasında Kurumun herhangi bir planlama yapıp yapmadığına ilişkin 2022 KİDR’de bir bilgiye rastlanmamıştır. Bununla beraber Kurum yakın gelecekte karşılaşma ihtimali yüksek olan idari ve akademik personel için emeklilik planlarının geliştirilip uygulamaya konmaması da **geliştirmeye açık yön olarak devam etmektedir.**

### **Açıklama: İzleme Takımı Önerisi**

Kurumda idari personelin niteliği ve üstlendiği işe ilişkin uyumu sağlayan bir iş analizinin yapılması önerilir.

İnsan kaynağına ilişkin yapılan anket vb. sonuçların dikkate alınarak bir iyileştirme mekanizması kurulması önerilir.

İnsan kaynağının motivasyonuna yönelik bir ödüllendirme sisteminin kurulması önerilir.

Kurumda idari personele yönelik olarak oryantasyon eğitimi, eğitim süreci, yükselme, kariyer planlama ve performans yönetim sürecine ilişkin ilke ve kurallar belirlenmesi önerilir.

Personelin nitelikli hale getirilmesi için kurum içi eğitimler kadar kurum dışı eğitimlere katılmaları da

önerilir.

### A.3.3. Finansal yönetim

#### GÜÇLÜ YÖNLER:

Kurumda finansal kaynaklar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın geliştirmiş olduğu program, bütçe ve kamu yatırımları bilgi sistemi (KBS) üzerinden takip edilmekte olup; yapılan tüm harcamalarının takip edildiği maliye yönetim sistemi (MYS) kullanılmaktadır. Mali tablolara yönelik güncel tablolar 2019-2023 yıllarını kapsayan beş yıl boyunca Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının ilgili web sayfasında hesap verilebilirlik ve şeffaflık adına düzenli olarak yayınlanmaktadır. Kurumun mevcut yasalar çerçevesinde şekillendirilmiş mali yönetim yapısı **güçlü yön olarak devam etmektedir.**

#### GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:

Kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ve olası riskleri azaltacak şekilde finansal kaynakların yönetimi ile ilgili tanımlı süreçler bulunmaması, bununla beraber öncelikli proje ve araştırma alanlarına finansal kaynakların tahsisi konusunda uygulamaların mevcut olmaması ve Maliye Bakanlığı'na verilen KBS şifrelerinin harcama yetkileri vb. raporların etkili finansal yönetimi desteklemek üzere izlenebilirliği için bu sistemden nasıl faydalandığı konusunda bilgiye ulaşılamaması daha önce 2021 KGBR'de **geliştirmeye açık yön** olarak ifade edilmiştir. Kurumun 2022 KİDR'de de bu **geliştirmeye açık yön**lere ilişkin herhangi bir iyileştirme faaliyetinin olmadığı anlaşılmıştır.

#### Açıklama: İzleme Takımı Önerisi

Bunlara ilişkin herhangi bir kanıt bulunmamaktadır.

Kurum finansal kaynakların yönetimini her ne kadar mevzuat kapsamında yürütse de mevzuatla birlikte finansal kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına ilişkin kalite bakışı açısından planlamaların yapılması önerilir.

### A.3.4. Süreç yönetimi

#### GÜÇLÜ YÖNLER:

Kurumda süreç yönetimi mekanizmaları birimler düzeyinde izlenmekte ve ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmektedir. Kurum buna ilişkin yeterli kanıt sunmuş ve Danışma kurulu toplantılarına ilişkin toplu bir şekilde raporlaştırıldığı da tespit edilmiştir.

Süreç yönetiminin kolay algılanabilmesini sağlamak amacıyla gerekçesi Kalite Yönetim Sistemi, Kalite Güvence Sistemi, Yönetim Sistemi, Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme ve Toplumsal Katkı faaliyetleri kapsamındaki süreçlerin adımları şematik olarak genel PUKÖ şemaları olarak oluşturulmuştur. Bu durum Süreç yönetimi açısından **güçlü bir yön** olarak değerlendirilmiştir.

#### GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:

Kurumun 2021 KGBR'sinde Birimler/disiplinlerarası ilişkilere yönelik tanımlanmış süreçlerin bulunmaması **geliştirmeye açık yön** olarak ifade edilmiştir. Ancak 2022 KİDR'de buna ilişkin herhangi bir iyileştirme çalışması tespit edilememiştir.

Bununla beraber aynı KGBR'de Toplumsal katkı ve araştırma süreçlerinin Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG) çerçevesinde yeniden yapılandırılabilceği ifade edilmiş ancak bu konuda da herhangi bir çalışma yapılmadığı görülmüştür.

Kurum 2022-2026 Stratejik Planı hazırlamış burada stratejik hedefler belirlemiş ve bunların gerçekleşmesi için alınacak önlemler ve başvurulacak yöntemlerin süreç yaklaşımı çerçevesinde açıklanmasına ilişkin bir bilgiye 2022 KİDR'de rastlanılmamıştır.

Kurumda Süreç/birim performans değerlendirmesinin eksik veya yetersiz olmasının yanında süreç haritalarının iyileşme amaçlı kullanıldığına dair örnekler de verilmemiştir. Genel olarak süreç yönetimi kapsamında **geliştirmeye açık yönlerin devam ettiği** görülmüştür.

#### **Açıklama: İzleme Takımı Önerisi**

Kurumda, işleyişin kişilerden bağımsız kurumsallaşmasını sağlamak için idari ve akademik tüm süreçleri kapsayan “Süreç El Kitabı” hazırlanması önerilir.

### **A.4. Paydaş Katılımı**

#### **A.4.1. İç ve dış paydaş katılımı**

#### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Paydaş memnuniyetinin farkındalığı ve bununla birlikte Kurumun üst yönetimi tarafından paydaş katılımının sağlanması noktasındaki irade halen güçlü bir şekilde devam etmektedir. Ayrıca paydaş katılımının en alt birimlere kadar indirgenmesi de memnuniyet vericidir. Buna ilişkin süreç yönetimi tanımlanmış ve sorumluluklar belirlenmiştir. Paydaşların karar alma mekanizmalarına katılımı kısmen sağlandığı görülmektedir. Ancak bir iç paydaş olan öğrencilerin görüşleri akademik süreçlerin iyileştirilmesinde henüz değerlendirilmeye alınmamıştır. Paydaşların karar alma, yönetim ve iyileştirme süreçlerine katılım mekanizmalarının tanımlanmış olması Kurumun **güçlü yönlerinden birisidir**.

#### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Ölçme, Değerlendirme ve İzleme Çalışma Grubu'nun paydaşlara geri dönüş yapacak şekilde henüz faaliyetlerine başlamamış olması şeklinde belirtilen **geliştirmeye açık yöne** ilişkin Kurumda Kalite Koordinatörlüğünün hazırlamış olduğu formattaki tablolar aracılığıyla oluşturulan raporların Üniversite üst yönetimine sunduğu görülmüştür. Raporlamaların yapılmış olması ve buna ilişkin iyileştirmelerin bulunması **geliştirmeye açık yönün kapandığını göstermektedir**.

Öğrencilerin karar mekanizmalarına aktif bir şekilde katılımının sağlanmasındaki **geliştirmeye açık yön** konusunda Kurum adım atmış ve bazı fakültelerde “Serbest Kürsü” adı altında birim yöneticileri ile öğrencilerin toplantılar yaptığı görülmüştür. Ancak öğrencilerden alınan geri bildirimlerin uygulamaya daha koyulmadığı anlaşılmıştır. Kurumda aktif bir şekilde olmasa da öğrencilerin bir iç paydaş olarak dikkate alındığı söylenebilir. Ancak buna ilişkin somut bir kanıt 2022 KİDR’de bulunamamıştır.

Kalite Komisyonu çalışmalarına tüm iç paydaşların etkin bir şekilde katılımının sağlanması noktasında Üniversite Danışma Kurulu, Akademik Birim Danışma Kurulu, İdari Birim Danışma Kurulu, Bölüm Danışma Kurulu gibi kurullar oluşturulmuştur. Buna ilişkin Kalite Komisyonu yönergesi güncellenmiştir. Bu şekilde tüm iç paydaşların kalite çalışmalarına katkı sağlaması beklenmektedir. Kurum buna ilişkin mekanizmaları kurmuş ve bu noktada paydaş görüşlerinin alınması amacıyla dış paydaş geri bildirim formları, çevrimiçi ve yüz yüze toplantılar, dış paydaş ve iç paydaş memnuniyet anketleri kullanılmaktadır. Ayrıca Kurum, paydaşlar tarafından sunulan öneriler konusunda bölümlerde yapılan iyileştirmelerin Kalite Komisyonu’na gönderilmesini talep ederek izleme faaliyetlerini gerçekleştirdiği görülmüştür. Sonuç olarak **geliştirmeye açık yön olarak ifade edilen bu durum değişmiştir**. Bununla beraber paydaş katılımı sayesinde yapılan iyileştirmelere ilişkin 2022 KİDR’de bir bilgiye ulaşılamamıştır. Kurumda birim bazında dış paydaşlarla yapılan toplantı tutanaklarına ulaşılmakla birlikte paydaşlardan alınan geri bildirimlerin iyileştirmelere yansıtılması **geliştirmeye açık bir husus** olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun gelişimine katkı sağlayacak olan Danışma Kurulları'nın oluşturulması için başlatılan çalışmanın tamamlanmamış olması ve dış paydaşların da karar alma mekanizmalarına katılmasının sağlanmaması şeklindeki **geliştirmeye açık yön tamamen iyileştirilmiştir**. Kurum bu noktada danışma

kurullarına ilişkin yönergeyi oluşturmuş ve ardından akademik ve idari birimlerde bu kurullarda görev yapacakları da belirlemiştir. Bu şekilde dış paydaşların karar alma mekanizmalarına katılımını sağlamıştır. Ancak dış paydaşlardan gelen geri bildirimlere ilişkin sürecin somut olarak tanımlanmaması **geliştirmeye açık yön** olarak değerlendirilmiştir.

#### **Açıklama: İzleme Takımı Önerisi**

Üniversite ve paydaşları arasındaki ilişkiyi geliştirmeye ve tanıtmaya yönelik sanatsal, kültürel, sosyal ve eğitsel etkinlikler gerçekleştirilmesi önerilir.

Dış paydaşlar ağırlıklı olarak (%60) mezunlardan oluşmaktadır. Paydaş dağılımının homojonize edilmesi önerilir.

Paydaşlara yönelik uygulanan anketler ve geri bildirimlere ilişkin değerlendirmelerin kamuoyuna açık şekilde paylaşılmasında fayda bulunmaktadır. Bu kapsamda gerçekleşen paydaş katılımının etkinliği, kurumsallığı ve sürekliliği irdelenmelidir.

#### **A.4.2. Öğrenci geri bildirimleri**

##### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Öğretim elemanları ile öğrenciler arasında etkili bir iletişim olması ve üst yönetime ve birim yöneticilerine kolaylıkla ulaşabilmeleri de **güçlü yön olarak görülmektedir. Bu durumun devam ettiği gözlemlenmiştir.** Kurum eğitimde güncel bir yaklaşım olan “aktif öğrenme sürecini” takip etmektedir. Bu süreç, öğrencilerin öğrenim sürecinde aktif rol almalarını teşvik edecek şekilde bazı dersler kapsamında yürütülmektedir. Buna ilişkin üst yönetimin iradesi devam etmektedir. İlave olarak aktif öğrenme sürecine ilişkin durumu izlemek adına aktif öğrenme anketi düzenlenmiştir. Ancak buna ilişkin iyileştirme uygulamalarına 2022 KİDR’de rastlanılmamıştır.

Programların yürütülmesine öğrencilerden alınan görüş ve talepler doğrultusunda derslerin uygulanmasında farklı öğretim yöntem ve tekniklerinin, grup çalışmalarının, proje, gözlem, alan uygulamaları, simülasyon, laboratuvar uygulamaları vb. çalışmaların kullanılması memnuniyet vericidir. Buna yönelik kurumsal çabanın devam ettiği görülmektedir. Buna yönelik dijital asistan uygulaması, kalite topluluğunun kurulması, uzaktan eğitim noktasında BİLGER, serbest kürsü etkinlikleri ve memnuniyet anketlerinin yapıldığı görülmektedir.

Kurum Kalite Komisyonu bünyesinde Öneri Şikâyet Çalışma Grubu kurmuştur. Taslak aşamasında olan bu durum henüz hayata tam anlamıyla geçirilememiştir. Ancak Kurumun bunu devreye alması memnuniyet vericidir.

##### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Öğrenci memnuniyet anket sonuçlarının sistematik olarak izlendiği görülmekle birlikte izlem sonuçlarının paydaşlarla birlikte değerlendirilerek PUKÖ çevrimlerinin kapatılmasında herhangi bir bilgiye veya kanıtla rastlanılmamıştır. Kurumla yapılan görüşmelerde geri bildirim sonuçlarının karar alma süreçlerine tam anlamıyla yansıtılmadığı ifade edilmiştir.

Öğrenci geri bildirimlerine ilişkin olarak talep halinde iletişim kanallarının Kurumda sürekli açık olması, öğrenci geri bildirimlerini sistematik olarak ve çeşitli araçlarla alınması önemli bulunmakla birlikte, elde edilen verilerin analiz edilerek değerlendirilmesi noktasındaki iyileştirmelerin PÜKO döngüsüyle kapatılması önem arz etmektedir. Bu durumun **geliştirmeye açık yön olduğu** kanaatine varılmıştır.

#### **Açıklama: İzleme Takımı Önerisi**

Kurumun alınan geribildirimleri değerlendirerek iyileştirme yapması önerilir.

Süreçte Öneri Şikâyet/Talep adlı yazılıma ilişkin raporlama yapılması ve birimlere gönderilerek kamuya açık hale getirilmesi önerilir.

### A.4.3. Mezun ilişkileri yönetimi

#### GÜÇLÜ YÖNLER:

Kurum, mezunlar arasındaki dayanışmayı ve yardımlaşmayı artırmak, mezunlarla ilişkileri sürekli hale getirmek ve onların sosyal, kültürel ve mesleki yaşamlarına katkıda bulunmak için dijital platform oluşturmuştur.

2021 KGBR’de Kariyer Merkezi ile mezun yeterliliklerine ilişkin memnuniyet düzeyinin ölçülmesi amacıyla, mezunlara ve iş dünyasına yönelik anketlerin uygulanması önerilmiştir. Kurum 2022 KİDR’de bu anketlerin yapıldığını ifade etmiş olsa da herhangi bir kanıt sunulmamıştır. Kurum mezunlara ve iş dünyasına yönelik uygulanan anketler sonucu aktif öğrenme projesini başlattığını ifade etmiştir. Bu durum bir iyileştirme örneği olarak kabul edilebilir. Bu durum sağlanan geri bildirimlerle yapıldığı anlaşılmıştır. Bu durum kurumun **güçlü bir yönü** olarak kabul edilebilir.

#### GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:

2021 KGBR’de mezunların izlenmesine ve izlem sonuçlarının iç ve dış paydaşlarla birlikte değerlendirilmesine yönelik bütüncül bir yapının kurulup işletilmesi gerektiği yönündeki **geliştirmeye açık yön** ifade edilmiştir. Kurum bu konuda adım atmış “dijital mezuniyet yıllığı” adı altında mezun ve öğrencilerin birbirleriyle iletişime geçebileceği ayrıca işverenin de olabileceği mezun izleme sistemi kurma çalışmalarına başlamış olması ve halen sürecin devam etmesi memnuniyet vericidir. Sistemin çıktılarının 2023 sonrası döneme yetişmesi nedeniyle uygulama sonuçları değerlendirememiştir.

Kurumda bütüncül bir yapı kurma çalışmalarının olduğu görülmekle birlikte mezunların izlenmesine ve izlem sonuçlarının iç ve dış paydaşlarla birlikte değerlendirilmesine yönelik herhangi somut bir çıktıya ulaşamamış olması nedeniyle **geliştirmeye açık yönün devam ettiği** düşünülmektedir.

2021 KGBR’de Kariyer Merkezi ile mezun yeterliliklerine ilişkin memnuniyet düzeyinin ölçülmesi amacıyla, mezunlara ve iş dünyasına yönelik anketlerin uygulanması önerilmiştir. Kurum 2022 KİDR’de bu anketlerin yapıldığını ifade etmiş olsa da herhangi bir kanıt sunulmamıştır. Kurum mezunlara ve iş dünyasına yönelik uygulanan anketler sonucu aktif öğrenme projesini başlattığını ifade etmiştir. Bu durum bir iyileştirme örneği olarak kabul edilebilir. Bu durum sağlanan geri bildirimlerle yapıldığı anlaşılmıştır. Bu durum kurumun **güçlü bir yönü** olarak kabul edilebilir.

Kurum genel itibarıyla mezunlar ilişkileri yönetmek için alternatif ve Kuruma özgü bir planlama yapmıştır. Her ne kadar mevcut sonuçlar henüz belirlenemediği için tam bir değerlendirme yapılamasa da mezunların izlenme ve değerlendirmesinin yapılabilmesi önemli kabul edilmiştir. Bu yöndeki **geliştirmeye açık yönün büyük ölçüde kapatıldığı** görülmüştür. Bununla birlikte Kurumda mezun bilgilerine ilişkin sistematik ve kapsamlı bilgilerin kalite süreçlerinde kullanılması **geliştirmeye açık yan** olarak belirlenmiştir.

#### Açıklama: İzleme Takımı Önerisi

Programların amaç ve hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının irdelenmesi amacıyla mezun izleme sistemine ilişkin planlamanın uygulamaya geçmesi gerekmektedir.

Mezunlar derneği kurulması önerilir.

### A.5. Uluslararasılaşma

#### A.5.1. Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi

#### GÜÇLÜ YÖNLER:

Kurumun uluslararası alanda ülkemizi temsil etmek için göstermiş olduğu çaba ve başlatmış olduğu faaliyetler devam etmektedir. Kurumda uluslararasılaşma süreçlerini yönetmek üzere gerekli organizasyonel (özellikle alt koordinatörlükleri) yapıyı dağınmakta olsa kurmuştur. Bu kapsamda tüm uluslararası faaliyetleri organize etmek amacıyla Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü'nü kurma çalışmalarına başlayarak ilgili yönerge tamamlanmıştır.

Kurum kamuya ilan ettiği uluslararasılaşma politikalarıyla uyumlu olarak koyduğu performans hedeflerine yönelik çalışmalarda bulunmaktadır. Kurumun, uluslararasılaşma çabasını stratejik plana taşıması **güçlü yön olarak** değerlendirilmiştir.

### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Uluslararasılaşma politikasının paydaş görüşleri de alınarak yazılı hale getirilmemesi ve kamuoyu ile paylaşılması noktasında Kurum çalışmalar yapmış ve uluslararasılaşma politikalarını hazırlayarak kamuya açıklamıştır. Ancak bu politikaların paydaşlarla birlikte hazırlandığına ilişkin herhangi bir kanıt sunulmamış olması **geliştirmeye açık yönün devam ettiğini** göstermektedir.

Uluslararasılaşma faaliyetlerini yürüten birimlerin yıllık öz değerlendirme / faaliyet raporlarının yazılması noktasında herhangi bir çalışma yapmadığı için **geliştirmeye açık yönün devam ettiği** gözlemlenmiştir.

Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetim ve organizasyon yapısına ilişkin izleme ve iyileştirmeye ilişkin herhangi bir kanıt sunulmamıştır.

### **Açıklama: İzleme Takımı Önerisi**

Kurumda izleme ve iyileştirme faaliyetlerinin PÜKO döngüsü kapsamında yapılacak şekilde mekanizmaların kurulması önerilir.

### **A.5.2. Uluslararasılaşma kaynakları**

### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Uluslararasılaşma süreçlerinin ve kaynaklarının izlenmesi ve iyileştirilmesi yönünde Kurum 2022 KİDR'de herhangi bir kanıt sunmamıştır. BAP'da bir bütçe olduğundan bahsedilmiş ama gerekli veriye ulaşılamamıştır. Genel olarak muhasebesel anlamda bir Mizan verilmiş ancak sistematik bir takip bulunmaması **geliştirmeye açık bir yön** olarak değerlendirilmiştir.

Uluslararası anlamda farklı iç ve dış paydaşlara sahip olan üniversitenin web sayfası, gazete, sosyal medya vb. kanallarda bu öğrencilere de hitap edecek şekilde İngilizce dilinde çevirilerin yapılmasına ilişkin kanıt sunulmaması nedeniyle **geliştirmeye açık bir yön** olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun stratejik planında uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelik amaç ve hedefler belirlenmesine rağmen buna ilişkin kaynak dağılımı planlamasının yapılmaması **geliştirmeye açık yön** olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun uluslararasılaşmaya ayırdığı hem mali hem fiziksel hem de insan gücü kaynağını neye göre ayırdığı, nasıl şekillendirdiği, özellikle harcamaların nasıl bütçelendirildiği anlaşılamamış ve sistematik bir izleme ve değerlendirmenin bulunmaması **geliştirmeye açık yön devam etmektedir.**

### **Açıklama: İzleme Takımı Önerisi**

Kurumun uluslararasılaşma süreçlerine ilişkin kaynak dağılım planlaması yapması önerilir.

### **A5.3. Uluslararasılaşma performansı**

### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Kurum bunun yanında uluslararasılaşma performansını yönetmek üzere Stratejik Plan'da birtakım



hedefler tanımlamış ve bu hedefleri izlemeye almıştır. Performans hedeflerinin gerçekleşme yüzdeleri takip edilmektedir. Bu anlamda uluslararasılaşma performansını izlemeye yönelik göstergeler bulunması **güçlü bir yön** olarak değerlendirilmiştir.

### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Uluslararasılaşma alanında belirlenen zayıf yönler, değer sunum tercihleri ve performans göstergelerinin bir bütün halinde incelenerek uluslararasılaşma hedeflerinin belirlenmemesi ve İzlenmesine ilişkin kanıt sunulmamış olması nedeniyle **geliştirmeye açık yön olarak** değerlendirilmiştir.

### **Açıklama: İzleme Takımı Önerisi**

Kurumda giden/gelen öğrenci, öğretim elemanı ve idari personel sayısını artırmak için yapılacak iyileştirme çalışmalarının kurumun Uluslararasılaşma performansına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bu nedenle bu çalışmaların hızlandırılması önerilmektedir.

## EĞİTİM VE ÖĞRETİM

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi misyon ve vizyonunda eğitim öğretim ile ilgili bir ifadeye yer verilmemiş olsa da üniversitenin temel değerleri arasında “Eğitim ve öğretimde yenilikçilik ve mükemmeliyetçilik, Öğrenci odaklılık” temel değerlerinin yer almış olması eğitim ve öğretime verilen önemin bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir

### B.1. Program Tasarımı, Değerlendirmesi ve Güncellenmesi

#### B.1.1. Programların tasarımı ve onayı

##### GÜÇLÜ YÖNLER:

Üniversitenin misyon ve vizyonunu göz önünde bulundurarak hazırladığı programların amaçlarını, öğrenme çıktılarını (kazanımları) bilişsel, duyuşsal ve devinimsel olarak oluşturmuş olması, TYYÇ ile uyumunu belirtmeleri, üniversite bünyesindeki akademik birimlerde, 2019-2020 akademik yılı sonu itibarıyla tüm ders bilgi paketleri Bologna ilke, esas ve ölçütleri doğrultusunda oluşturulmuş ve müfredatta aktif olarak kullanılan güncel haliyle üniversite ana sayfasından kamuoyuna ilan edilmiş olması, program tasarımı ve onayı süreçlerinin yönetsel ve organizasyonel yapısının (Komisyonlar, süreç sorumluları, süreç akışı vb.) tanımlı olduğunu belirtmiş olması, 2021 Kurum Geri Bildirim Raporu’da **güçlü yön** olarak değerlendirilmiştir. 2022 KİDR ve sunulan kanıtlara göre, kurumun bu güçlü yönünün genel olarak devam ettiği, ancak bazı programlarda eksikler olduğu gözlenmiştir. Konuya ilişkin (TYYÇ-Program yeterlilikleri ilişkisi, program yeterliliklerinin belirlenmesi vb) eksikliklerin giderilmesi önerilmektedir.

##### GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu’nda Programların uygulama sürecinin izlenmesi ve bu izleme sonuçlarının iç ve dış paydaşlarla birlikte değerlendirilmesine ilişkin işlemler **geliştirmeye açık yön** olarak değerlendirilmiştir. Yapılan inceleme ve değerlendirmede, 2022 KİDR ve sunulan kanıtlara göre kurumun Tasarım süreçlerinin sistematik olarak izlenmesi ve iyileştirilmesi konularında standart uygulamalar yapmaya başladığı Üniversitenin yürürlükte olan 2022-2026 Stratejik Planında “eğitim-öğretimin niteliğini ve niceliğini geliştirmek” ilk amacına uygun olarak iç ve dış paydaşlarla birlikte toplantılar yapılarak kararlar alınmaya başlanmıştır. Ayrıca stratejik planda belirtilen 5 ayrı hedef ve bu hedefler için toplam 11 performans göstergesi belirlenmiş ve her bir performans göstergesi PUKÖ döngüleri ile takip edilmeye başlanmıştır. Bu durum **geliştirmeye açık yönün** giderilmesine yönelik çalışmaların başladığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir olsa da; bazı fakültelerdeki programların (Hukuk fakültesi, Konservatuar, Edebiyat Fakültesi bazı programları), Program amaç ve çıktılarının TYYÇ ile uyumunda sorunların olması **geliştirmeye açık yönün devam ettiği** bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

#### B.1.2. Programın ders dağılım dengesi

##### GÜÇLÜ YÖNLER:

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu’nda Üniversitede alan dışı seçmeli ders havuzunun oluşturulması **güçlü yön** olarak görülmüştür. Yapılan inceleme ve değerlendirmede, 2022 KİDR ve sunulan kanıtlara göre Üniversitede öğrencilerin kültürel derinliklerini ve farklı bilimsel disiplinlerle ilgili bilgi birikimlerini arttırmaya yönelik olarak Alan Dışı Seçmeli Ders Yönergesi oluşturularak Alan Dışı Seçmeli Dersler Koordinasyon Komisyonu kurulmuştur. Öğrencilerin eğitim öğretim süreleri boyunca lisans programlarında en az 6 AKTS’lik, Ön Lisans programlarında ise en az 3 AKTS’lik seçmeli ders almaları yönerge ile zorunlu hale getirilmiştir. Bu durum **güçlü yönün devam ettiği** biçiminde değerlendirilmiştir.

##### GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu’nda Üniversitede ders bilgi paketlerinin amaca uygunluğu ve

işlerliğinin nasıl izlenip iyileştirildiği ile ilgili olarak gerek raporda gerekse daha sonra sunulan kanıtların yeterli olmadığı görülmüştür. Bu durum **geliştirmeye açık yön** olarak değerlendirilmiştir. 2022 KİDR, sunulan kanıtlar ve üniversite web sayfasına göre, kurum genelinde çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. 2022 KİDR’de Üniversitenin 2022-2026 Stratejik Planında belirtilen zorunlu seçmeli ders oranlarının da korunması hedef olarak belirlenmiş, bu hedefle ilgili PUKÖ döngüsü ve Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Kurulunun altı aylık ve yıllık raporları ile sıklıkla gerçekleştirilen izleme toplantılarıyla gerekli iyileştirmelerin yapıldığı” ifade edilmiş ancak rapor ve iyileştirmelere ilişkin kanıtlar sunulmamıştır. Ayrıca, tüm bu süreçler—ders yükü dağılımı ve ders bilgi paketlerinin amaca uygunluğu ve işlerliği ile birlikte—Öğrenci Memnuniyet Anketi ve iç ve dış paydaşların katılımıyla oluşturulan Bölüm Danışma Kurulları üzerinden izlenmekte ve buna bağlı iyileştirmeler ders tasarımlarında belirtilen tüm süreçler gözetilerek yapıldığı ifade edilmiş, fakat iyileştirmelere ilişkin yeterli kanıt sunulmamıştır. Bunların dışında üniversite web sayfasında bazı programlarda danışma kurullarının oluşturulmadığı belirlenmiştir. Bu durum bazı programlarda izlemenin başladığını (danışma kurulları ve öğrenci anketleri) ancak bunun tüm kurum geneline yayılamaması nedeniyle **geliştirmeye açık yönün devam ettiği** biçiminde değerlendirilmiştir.

### **B.1.3. Ders kazanımlarının program çıktıları ile uyumu**

#### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Kurumun lisans programlarının öğrenme kazanımları (karma ve uzaktan eğitim de dahil) tanımlanmış, program çıktıları ile ders kazanımları eşleştirmesi ve kazanımların ifade şekli öngörülen bilişsel, duyuşsal, devinimsel seviyeyi açıkça belirtmesi **güçlü yön olarak** değerlendirilmiştir. Yapılan inceleme ve değerlendirmede lisans programlarında Ders bilgi paketlerinin büyük oranda tamamlanmış olduğu belirlenmiş ve bu durum **güçlü yönün devam ettiği** yönünde değerlendirilmiştir.

#### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu’nda “Program çıktılarının TYYÇ ile ilişkilendirmeleri hususunda yer yer eksikliklerle karşılaşılabilen, bu konuda iyileştirmenin yapılabileceği düşünülmektedir. Lisans eğitiminde ise ders bilgi paketleri büyük ölçüde tamamlanmış olup güncellemeler yapılmaktadır, fakat rastgele yapılan kontrollerde lisansüstü programlarda eksiklikler gözlenmiştir” biçiminde ifade edilmiştir. 2023 Ders bilgi paketlerinde yapılan inceleme ve değerlendirmede lisansüstü programlarda çoğunlukla eksiklerin giderildiği, ilişkilendirmelerin yapıldığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda Lisansüstü programlarda Ders kazanımlarının program çıktıları ile uyumu büyük oranda sağlanarak **geliştirmeye açık yön giderilmiştir**. Ancak ön lisans programlarda boşlukların olduğu, ilişkilendirmelerin yanlış yapıldığı görülmüştür. Bu durum ön lisans programlarında Ders kazanımlarının program çıktıları ile uyumu konusunda **geliştirmeye açık yönün devam ettiği** biçiminde değerlendirilmiştir.

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu’nda ders kazanımlarının alana özgü bilişsel, duyuşsal ve devinimsel olarak belirtilmesi ve belirtilen kazanımların izlenmesi konusu **geliştirmeye açık yön** olarak değerlendirilmiştir. 2022 KİDR’e, göre Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı ve Ölçme, Değerlendirme ve İzleme Çalışma Grubu tarafından takip edilmekte ve ilgili Birim Kurullarında görüşülmektedir. Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumunun izlenmesi ve iyileştirilmesi Bölüm Danışma Kurullarınca ve Birimlerin Eğitim Komisyonlarınca Ders Değerlendirme Anketleri, Öğrenci Memnuniyet Anketleri, Dış Paydaş Memnuniyet Anketleri, mezun memnuniyet anketleri ile takip edilmekte ve gerekli iyileştirmeler yapılmakta olduğu belirtilmiştir. Ancak sunulan kanıtlar ve üniversite web sayfasına göre özellikle izlemeyle ilgili çalışmaların başladığı (danışma kurulları, memnuniyet anketleri) ancak bu durumun üniversite geneline tam olarak yayılmaması, **geliştirmeye açık yönün devam ettiği** biçiminde değerlendirilmiştir.

### **B.1.4. Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı**

#### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Ders bilgi paketlerinin büyük oranda nicelik olarak tamamlanması, ilgili yönetmeliklerde değişikliklerin

yapılması, İş yükü temelli kredilerin transferi ve tanımına ilişkin tanımlı süreçlerin başlatılmış olması **güçlü yön** olarak değerlendirilmiştir.

### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'nda Üniversite genelinde tüm programlarda öğrenci iş yüklerinin tanımlanması, bütüncül bir ders bilgi paketi kapsamında iç ve dış paydaşlarla paylaşılması, bunların eğitim-öğretimle ilgili tüm uygulamalarda (öğrenci hareketliliği, önceki öğrenmenin tanınması vb.) kullanılması, bununla ilgili uygulamaların sonuçlarının izlenmesi ve bu izlem sonuçlarının iç ve dış paydaşlarla birlikte değerlendirilerek gerekli önlemlerin alınması **geliştirmeye açık yön** olarak değerlendirilmiştir. 2022 KİDR'de sunulan kanıtlar ve bilgi paketi incelemelerinde konuyla ilgili çalışmaların başladığı ilgili yönetmeliklerin düzenlendiği gözlenmiştir. Bilgi paketlerinde AKTS kredilerinin dersler bazında büyük oranda belirlendiği görülmektedir. Ancak bazı derslerde uygulama, proje, ödev gibi faaliyetlerin olmadığı veya değerlendirmeye alınmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra derslerin AKTS değerlerinin belirlenmesine ilişkin kanıt olarak sunulan öğrenci anketlerinde konuyla ilgili soruya rastlanmamıştır. Bu durum 2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'nda "Dönem sonlarında her öğrenci tarafından doldurulması beklenen ders değerlendirme anketleri ile ders yükü konusunda öğrenci görüşlerinin alınması" biçiminde öneri olarak da sunulmuştur. Ayrıca Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımına yönelik uygulamaların sonuçlarının izlenmesi ve bu izlem sonuçlarının iç ve dış paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve iyileştirmeye yönelik çalışmalara ilişkin yeterli veriye rastlanmamıştır. Bu bağlamda Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı konusunda **geliştirmeye açık yönün devam ettiği** düşünülmektedir.

**Açıklama:** İş yükü hesaplamalarının gerçekçi yapılabilmesi için 2015 AKTS kılavuzu dikkate alınmalı, her bir ders için iş yükü hesaplanmadan önce öğrencilerden dersle ilgili verilen bir proje, ödev, sınav vb. için ne kadar zaman ayırdıkları konusunda bilgi alınması önerilmektedir.

### **B.1.5. Programların izlenmesi ve güncellenmesi**

#### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

2022 KİDR'de sunulan kanıtlar ve üniversite web sayfaları üzerinden yapılan inceleme ve değerlendirmede programların izlenmesi ve güncellenmesine ilişkin olarak bazı komisyonların (akreditasyon kurulu, danışma kurulları) kurularak toplantıların yapılmış olması; program akreditasyonu planlaması, teşviki ve uygulamasının başlamış olması **güçlü bir yön olarak** değerlendirilmiştir.

#### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

2022 KİDR'de sunulan kanıtlar ve üniversite web sayfaları üzerinden yapılan inceleme ve değerlendirmede programların izlenmesi ve güncellenmesine ilişkin çalışmaların başladığı, ancak bu çalışmaların sınırlı kaldığı tespit edilmiştir. Her program ve ders için (örgün, uzaktan, karma, açıktan) program amaçlarının ve öğrenme çıktılarının izlenmesi planlandığı şekilde gerçekleşmesi; bu sürecin isleyişi ve sonuçlarının paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi; Eğitim ve öğretim ile ilgili istatistiki göstergelerin (her yarıyıl açılan dersler, öğrenci sayıları, başarı durumları, geri besleme sonuçları, ders çeşitliliği, lab uygulama, lisans/lisansüstü dengeleri, ilişki kesme sayıları/nedenleri, vb) periyodik ve sistematik şekilde izlenmesine ilişkin yeterli kanıt ulaşılamamıştır. Bununla birlikte programların yıllık ve program süresi temelli izlemelerden hareketle yapılan iyileştirmelere ilişkin yeterli kanıt ulaşılmamıştır. Bu durum programların izlenmesi ve güncellenmesine ilişkin çalışmaların sınırlı kaldığının bir göstergesi olarak değerlendirilmiş ve konuya ilişkin **geliştirmeye açık yönün devam ettiği** biçiminde değerlendirilmiştir.

**Açıklama:** Lisansüstü düzeyde danışma kurullarının oluşturulması ve alana özgü seçmeli dersler gibi konularda görüşlerine başvurulması önerilmektedir

### **B.1.6. Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi**

## **GÜÇLÜ YÖNLER:**

2022 KİDR raporu ve web sitesine göre, kurumda eğitim ve öğretim süreçleri üst yönetimin koordinasyonunda yürütülmekte olup; bu süreçlere ilişkin görev ve sorumluluklar tanımlanmış olması **güçlü bir yön olarak** değerlendirilmiştir.

## **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

2022 KİDR raporu ve web sitesine göre, kurumda eğitim öğretim süreçlerinin yönetimine ilişkin olarak tanımlanmış süreçler ve ilgili komisyonlar yer almaktadır. Yapılan toplantılar ve uygulanan anketlerden elde edilen dönütlere göre iyileştirmeler yapıldığı ifade edilmektedir. Ancak sunulan kanıtlardan iyileştirme çalışmaları ve gerekçeleri (danışma kurulu, anketler, iyileştirme önerilerine ilişkin geri bildirimler vb) anlaşılammıştır. Bu nedenle **geliştirmeye açık yönün devam ettiği** düşünülmektedir.

## **B.2. Programların Yürütülmesi (Öğrenci Merkezli Öğrenme Öğretme ve Değerlendirme)**

### **B.2.1. Öğretim yöntem ve teknikleri**

## **GÜÇLÜ YÖNLER:**

2022 KİDR raporu ve web sitesine göre kurumda Aktif ve etkileşimli öğrenme yöntemlerine ilişkin tanımlı süreçlerin olması, kurumun aktif öğrenme konusunda bir proje başlatması, buna yönelik toplantılar yapması farkındalık oluşturmaya çalışması **güçlü bir yön olarak** değerlendirilebilir.

## **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Öğrenciyi aktif hale getiren ve etkileşimli öğrenme odaklı faaliyetlerin belirli derslerle sınırlı olması, tüm derslerde öğrenci merkezli uygulamaların temele alınmaması **geliştirmeye açık bir yön** olarak değerlendirilmiştir.

Ders bilgi paketlerinde derslerde kullanılan öğretim yöntem ve tekniklerine ilişkin bilgiye rastlanmamış olup (derste kullanılacak yöntem ve tekniklere ilişkin bir başlık bilgi paketlerinde yer almamaktadır) bu durum **geliştirmeye açık yön** olarak değerlendirilmiştir.

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'nda Öğrenci kulüplerinin sayısının artırılması ve yönetimlerinin iyileştirilmesi **geliştirmeye açık yön** olarak değerlendirilmiştir. 2022 KİDR raporu ve web sitesine göre Öğrenci kulüplerinin sayısı artmış görünmekte ancak ilgili web sayfasında sadece kulüp isimleri yer alırken, üye sayısı vb bilgilere yer verilmemiş olması bazı kulüplerin yeterince aktif olmadığına bir göstergesi olarak kabul edilerek bu duruma ilişkin **geliştirmeye açık yönün devam ettiği** biçiminde değerlendirilmiştir.

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'nda Üniversite'de öğrenme- öğretim süreçlerinde aktif ve etkileşimli öğrenci katılımını sağlayan güncel, disiplinler arası çalışmaya teşvik eden, araştırma, öğrenme, öğrenci odaklı öğretim yaklaşımı uygulamalarının sistematik olarak izlenmesi, bu izlem sonuçlarının iç ve dış paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi **geliştirmeye açık yön** olarak değerlendirilmektedir. 2022 KİDR raporu ve web sitesine göre, kurumun aktif öğrenme konusunda bir proje başlatmasına ilişkin izleme ve değerlendirme raporları yer almaktadır. Bu durum aktif öğrenme projesine yönelik yapılan çalışmaların izlenmesi ve paylaşılması konusunda olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmiştir. Ancak bu izleme ve değerlendirmelerin sadece proje kapsamında yürütülen derslerle sınırlı olması, diğer derslere yaygınlaştırılmamış olması **geliştirmeye açık yönün devam ettiği** biçiminde değerlendirilmiştir.

### **B.2.2. Ölçme ve değerlendirme**

## **GÜÇLÜ YÖNLER:**

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'nda Öğrenme kazanımı, öğretim programı, eğitim hizmetinin verilme biçimi, öğretim yöntemi ve ölçme -değerlendirme uyumu belirtilmesi; sınav uygulama ve güvenliği mekanizmaları ile öğrenci- öğretim elemanı geri bildirim sistemi kurulması **güçlü yön** olarak belirtilmiştir. Sunulan kanıtlara göre sınav uygulama ve güvenliğine ilişkin tanımlı süreçler oluşturularak uygulamaya konulmuştur.

### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'nda Ölçme ve değerlendirme yöntemlerinden hangilerinin (en az kaç ölçme ve değerlendirme yönteminin kullanılmasının belirlenmesi) kullanılacağı, sınavlarda kullanılan sorularla öğrenme çıktıları arasındaki ilişki, sınavların geçerlik ve güvenilirlikle ilgili süreçlerdeki işlemler **geliştirmeye açık yön olarak** değerlendirilmiştir. 2022 KİDR raporu ve web sitesine göre (ders bilgi paketlerinde ölçme değerlendirmeye ilişkin yeterli bilgi ve süreç odaklı ölçme değerlendirme uygulamaları yeterince yer almamaktadır), konuyla ilgili fakülte/bölüm özelinde çalışmalar başlatılmış olsa da kurum genelinde yaygınlaştırılmasına ilişkin yeterli kanıt sunulmamıştır. Bu durum **geliştirmeye açık yön olarak devam etmektedir.**

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'nda Ders kazanımları ile sınav sorularının eşleştirilmesinin yapılması ve bunun tüm birimlere yaygınlaştırılması **geliştirmeye açık yön** olarak değerlendirilmektedir. 2022 KİDR raporunda, Değerlendirme ve izleme sonuçlarına birim bazlı dönütler de eklenerek tüm akademik birimlere ayrı ayrı gönderilmekte ve ölçme değerlendirmeye yönelik iyileştirme ve motivasyon artırmaya yönelik çalışmaların sürdürüldüğü ifade edilmiştir, ancak konuya ilişkin yeterli kanıt sunulmamıştır.2022 KİDR raporu ve web sitesine göre bu durum **geliştirmeye açık yön olarak devam etmektedir.**

**AÇIKLAMA:** Kuruma bilgi paketlerinde; Ölçme ve değerlendirme uygulamalarının ders kazanımları ve program yeterlilikleriyle ilişkilendirildiğini, öğrenci iş yükünü temel aldığı gösteren bölümlerin eklenmesi ile ders sorumlularının ders çıktıları ve sınav sorularının ilişkilendirilmesine ilişkin çalışmalarını tamamlamaları önerilmektedir.

### **B.2.3. Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi**

#### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'nda “Yandal programları eğitiminde ise bir lisans programına kayıtlı olan başarılı öğrencilerin, gerekli şartları sağlamaları durumunda; ilgi duydukları başka bir programda bilgilenmelerini sağlaması **güçlü yön** olarak değerlendirilebilir” ifadesine yer verilmiştir. 2022 KİDR raporu ve web sitesine göre konuyla ilgili tanımlanmış süreçlere göre işlemler yapılmaktadır. Bu durum **güçlü yönün devam ettiği** biçiminde değerlendirilmiştir.

Lisansüstü öğrenciler için program ön koşulları (minimum lisans/yüksek lisans ortalamaları, ALES, GRE, yabancı dil puanları vb.), enstitülerin resmi internet sayfasında ilan etmekte ve bu koşulları sağlayan öğrenciler mülakata alınmaktadır. Öğrencilerin, ilan edilen kriterlere göre değerlendirilerek buna göre programlara kabul edilmesi **güçlü yön** olarak değerlendirilebilir. 2022 KİDR raporu ve web sitesine göre konuyla ilgili tanımlanmış süreçlere göre işlemler yapılmaktadır. Bu durum **güçlü yönün devam ettiği** biçiminde değerlendirilmiştir.

#### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'nda birimlerde öğrencilerin önceki öğrenmelerinin tanınması ve kredilendirilmesine İlişkin uygulamaların görüldüğü, ancak, bu uygulamaların sistematik hale getirilerek izlenmesi ve paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi **geliştirmeye açık yön** olarak görülmektedir. 2022 KİDR raporunda sunulan kanıtlar (bazı kanıtlara linkler çalışmadığı için ulaşılamamıştır) ve web sitesine göre **geliştirmeye açık yön devam etmektedir.**

## B.2.4. Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma

### GÜÇLÜ YÖNLER:

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'nda Yatay / dikey geçişler, lisans tamamlama, ikili anlaşmalar, öğrenci değişim programlarını (Erasmus+, Mevlana gibi) içeren öğrencilere ait önceki formal öğrenmelerin tanınması ve denkliklerinin belirlenmesini içeren tanımlı süreçlerle ilgili Kurum Yönergeleri çerçevesinde ve Senato Esasları'na göre Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı (ÖİDB) tarafından yürütülmektedir. Yönergeler ve Senato Esasları'nın resmi internet sayfasında duyurulması güçlü yön olarak değerlendirilmektedir. 2022 KİDR raporu ve web sitesine göre konuyla ilgili tanımlanmış süreçlere göre işlemler yapılmaktadır

Ayrıca, kurum genelinde önceki eğitim düzeylerinden gelen non- formal ve informal öğrenmelere (örneğin staj, dil yeterlik belgeleri vb.) ait tanımlı süreçler Kariyer Merkezi, Öğrenci Kulüpleri vb. birimler aracılığı ile Kurum Yönergeleri çerçevesinde ve Senato Esaslarına göre ÖİDB tarafından yürütülmektedir. Denklikleri kabul edilen öğrencilerin ders ve deneyimlerinin diploma ekinde gösterilerek tanınması **güçlü yön** olarak değerlendirilmektedir. 2022 KİDR raporu ve web sitesine göre bu durum **güçlü yön olarak devam etmektedir.**

### GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:

2022 KİDR raporu ve web sitesine göre, önceki öğrenmelerinin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin tanımlı süreçler (yönetmelikler) yer almakta, ancak izleme ve değerlendirmeye ilişkin yeterli kanıtlar sunulmamış olması 2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'nda belirtilen bu duruma yönelik **geliştirmeye açık yönün devam ettiği** biçiminde değerlendirilmiştir.

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'nda Danışma Kurulları'nın oluşturulması için başlatılan çalışmanın tamamlanarak, kurulların faaliyete geçirilmesi ile birlikte öğrencilerin hem program yeterliliklerini (alana özgü olmayan) kazanmaları hem de bunların toplumun ihtiyaçlarına cevap verip vermediği konusundaki değerlendirmelerin İletişim Fakültesi dışındaki birimlere de yayılması beklenmektedir. 2022 KİDR raporu ve web sitesine göre konuyla ilgili danışma kurulları oluşturularak **geliştirmeye açık yön giderilmiştir.**

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'nda Üniversitelerin staj süreçlerinde hukuki düzenlemeler nedeniyle gerçekleştirilen değişiklikler (öğrenciye devlet katkı payı ödenmesi), sosyal güvenlik mevzuatı açısından kurumun karşılaşılabileceği cezai risklerin en aza indirilmesi ve tüm fakültelerde uygulama birliğinin sağlanabilmesi için Merkezi Staj Birimi'nin kurulması gerekliliği **geliştirmeye açık yön** olarak değerlendirilmektedir. 2022 KİDR raporu ve web sitesine göre ilgili birimlerde staj komisyonlarının oluşturulmuş olması **geliştirmeye açık yönün giderildiği** biçiminde değerlendirilmiştir.

## B.3. Öğrenme Kaynakları ve Akademik Destek Hizmetleri

### B.3.1. Öğrenme ortam ve kaynakları

#### GÜÇLÜ YÖNLER:

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'na göre kurum; kütüphane, teknolojik donanımını, zengin kitap ve film koleksiyonuna sahip olma çalışmalarını sürekli geliştirme niyetindedir. Öğrencilerin gereksinimleri hızla karşılanmaya çalışılmakta, halihazırda bulunmayan yayınlar talep edildiği takdirde hızla temin edilmektedir. Bu duruma ilişkin 2022 KİDR raporu ve web sitesine göre konuyla ilgili tanımlanmış süreçlere göre işlemler sürdürülmektedir. Ancak öğrencilerle yapılan görüşmelere göre kütüphane hizmetlerinde aksamaların olması, kütüphaneye ulaşım ve kütüphane yayın eksiklerinin olması **geliştirmeye açık yön** olarak değerlendirilmiştir.

#### GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:

Öğrencilerle yapılan görüşmelere göre Öğrenci yemekhanelerinin ve kantin hizmetlerinde eksiklerin olması, öğrencilerce kullanılması gereken bilgisayar programlarının güncel olmaması **geliştirmeye açık yön** olarak değerlendirilmektedir.

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'na göre kurum öğrenme kaynaklarına yönelik ölçütleri önemsemekte hedef olarak belirlemiş ve ilgili göstergelerle de izlemek üzere sistem kurmak üzere çalışmalar yapılmaktadır. "Eğitim ve öğretimde kullanılan derslik, kütüphane vb. olanakların artırılması ve geliştirilmesi" hedefini "ideal derslik oranı (İdeal derslik: Sabit tahta (tebeşirli/beyaz tahta), projeksiyon yüzeyi (perde/duvar/beyaz tahta), wi-fi erişimi, projektör, karartma perdesi, iklimlendirme, erişilebilirlik)" ve "Kütüphanede bulunan basılı ve elektronik kaynak sayısı" göstergeleri ile izlendiği belirtilmiş olup yeterli kanıt sunulmamıştır. 2022 KİDR raporu, web sitesi ve ziyaret sırasında yapılan tespitlere göre kurumda kütüphane kaynak temini, kitap alım süreci, bilgi talebi gibi kütüphane üzerinden yapılacak işlemler için süreçler tanımlanmış, ilgili formlar oluşturulmuştur. Uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezi üzerinden ders yönetim sistemi oluşturulmuş, ders yönetim sistemiyle ilgili yapılan faaliyetlere ilişkin izleme ve değerlendirmeler yapılmaya başlanmıştır. Ancak izleme ve değerlendirmelerin web sayfasında paylaşılan raporlara göre 2021-2022 güz dönemi ile sınırlı kaldığı görülmüştür. Bu durum **geliştirmeye açık yön** olarak değerlendirilmiştir.

### **B.3.2. Akademik destek hizmetleri**

#### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

2022 KİDR raporu, web sitesi üzerinden yapılan incelemelere ve ziyaret sırasında yapılan tespitlere göre; kurumda psikolojik danışmanlık, kariyer merkezi, staj faaliyetlerine ilişkin işlemlerin tanımlı süreçlerinin belirlenerek çalışmaların başlatılmış olması **güçlü yön olarak** değerlendirilmiştir.

#### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'na göre, öğrenciye verilen danışmanlık hizmetinin daha iyi kullanımını sağlamak amacıyla sürecin etkin yürütülmesi önerilmektedir. Kurumda akademik danışmanlık süreçlerinin araştırma görevlileri üzerinden yürütülmesi ise **geliştirmeye açık yön** olarak görülmektedir. Öğrencilerin akademik gelişimini takip eden, yön gösteren akademik sorunlarına ve kariyer planlamasına destek olunan bir danışman öğretim üyesine ilişkin yeterli kanıt ulaşılamamıştır. Bu duruma ilişkin **geliştirmeye açık yön devam etmektedir.**

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'na göre, Üniversiteye yeni gelen öğrencilere oryantasyon programı uygulandığı ifade edilmiş olmasına rağmen yeterli kanıt sunulamamıştır. 2022 KİDR raporu, web sitesi ve ziyaret sırasında sunulan kanıtlara göre oryantasyon konusunda çalışmaların başladığı tespit edilmiştir.

### **B.3.3. Tesis ve altyapılar**

#### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'na göre; yerleşke içi yeni binalarda engelli ulaşımı yakın zamanda iyileştirilmiştir; fakat hala erişilemeyen binalar **geliştirmeye açık yön** olarak değerlendirilmektedir.

Fiziki yapılanmanın yeni olmasına rağmen binalarda bulunan asansör ve tuvalet sorunu **geliştirmeye açık yön** olarak değerlendirilmektedir. 2022 KİDR raporu, web sitesi üzerinden ve ziyaret sırasında yapılan incelemelere göre **geliştirmeye açık yönün devam ettiği** izlenimi oluşturmuştur.

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'na göre; Üniversite mutfak ve yemekhanelerine yönelik Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığınca gerçekleştirilen mevcut denetimlerin yanı sıra akredite bağımsız bir laboratuvar tarafından her ay mutfak ve yemeklerde tüketime hazır yemek, içme ve kullanma suyu, ortam havası, yüzey ve ekipman ile personel el kültürü numuneleri alınarak mikrobiyolojik analizinin yapıldığı konusunda yeterli bilgi elde edilememiştir. Bu kapsamda, yemekhane personeline gerekli eğitimler (Gıda Güvenliği, Kişisel Hijyen ve Sanitasyon, İş Sağlığı ve Güvenliği gibi) verilmekle birlikte, gıda güvenliği ve kalite güvence hizmetlerinin takibinin yapıldığına ilişkin bir bilgi paylaşımı yapılmamıştır. Ziyaret



sırasında yapılan görüşmelerde beslenme birimi için tanımlı süreçlerin oluşturulduğu ve uygulamaların buna uygun hale getirilmiş olduğu belirlenmiştir. Buna göre konuya ilişkin **geliştirmeye açık yönün giderildiği** tespit edilmiştir.

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'na göre; Öğrencilerin kullanımına yönelik olan bu tesis ve alt yapıların (yemekhane, yurt ve spor alanları) iyileştirilmesinde yararlanılmak üzere yapılan anket değerlendirilmesine ilişkin tanımlanmış bir süreç tam olarak bulunmamaktadır. 2022 KİDR raporu ve web sitesi üzerinden yapılan incelemelere göre genel bir anket çalışması yapılmaktadır. Bu anket çalışmasının içerisinde bu alanla ilgili sınırlı ve genel sorular yer almaktadır. Anket çalışmaları sonucunda yapılan iyileştirme çalışmalarına yönelik kanıtlar sunulmamıştır. Belirtilen **geliştirmeye açık yön devam etmektedir.**

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'na göre; Kalite güvence bilgi yönetim sistemi ve toplumsal hizmet faaliyetleri bilgi yönetim sistemi ile ilgili tasarım faaliyetleri devam etmekte olup, izleme ve iyileştirme süreçlerinin tamamının kurumsal bir yazılım ile güvence altına alınması önem arz etmektedir. Bilgi yönetim sistemine ilişkin kurumsal bir yazılıma ilişkin kanıtlara ulaşılamamıştır. Ziyaret sırasında bilgi yönetim sistemine ilişkin henüz senato tarafından yönergesi onaylanmamış bir sistemin kurulduğu ancak deneme sürecinde olduğu belirlenmiştir. Buna göre **geliştirmeye açık yön devam etmektedir.**

#### **AÇIKLAMA:**

Geri bildirimle ilişkin anketlerin birim bazlı yapılarak daha etkili sonuçlar elde edilmesi ve bu geri bildirimleri dayanak göstererek gerekli iyileştirme faaliyetlerinin yapılması önerilmektedir.

#### **B.3.4. Dezavantajlı gruplar**

##### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Engelli Öğrenci Birimi'nin çalışma usul ve esaslarını düzenlemek amacıyla Engelli Öğrenci Birimi Yönergesi ve Eğitimde Fırsat Eşitliği Yönergesi yayınlanmış olması konuya ilişkin tanımlı süreçlerin başlatılması açısından **güç yön** olarak değerlendirilmiştir.

##### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'na göre; Kurumun Güzel Sanatlar Fakültesi ve Turizm Fakültesi dışında kalan tüm birimlerinde asansör bulunmakla birlikte, engellilerin kullanabilecekleri rampalar kısmen mevcuttur. Birimlerin çoğunluğunda engelli tuvaleti bulunmamaktadır. Ziyaret sırasında bu duruma ilişkin **geliştirmeye açık yönün devam ettiği** tespit edilmiştir.

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'na göre; Kanıtlar değerlendirildiğinde, kurumdaki tüm birimlerde sağlanan engelsiz üniversite faaliyetlerinin sürdürülebilir bir şekilde yapılandırılmadığı, kurumun bu kapsamda kendine özgü ve yenilikçi bir uygulamasının bulunmadığı kanaatine varılmıştır. 2022 KİDR raporu ve web sitesi üzerinden yapılan incelemelere göre; kurumda engelli öğrenci birimi (faaliyetleri hakkında yeterli bilgiye ulaşılamamıştır), *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Engelli Bireyler için Görsel Sanatlar Eğitimi Araştırma ve Uygulama Merkezi' kurularak yönerge/yönetmelikleri oluşturularak tanımlı süreçler belirlenmiştir.* Üniversite Kütüphanesinin, 34.000'i sesli kitap olmak üzere 40.000 sesli eserin yer aldığı Boğaziçi Üniversitesi Görme Engelliler Teknoloji ve Eğitim Laboratuvarı (GETEM)'e kurumsal üyeliği bulunmaktadır. Kurumda başlatılan faaliyetler çoğunlukla belirli dezavantajlı gruplarla sınırlı kalmıştır. Üniversitenin dezavantajlı, kırılgan ve az temsil edilen grupların (engelli, yoksul, azınlık, göçmen vb.) eğitim olanaklarına erişimi eşitlik, hakkaniyet, çeşitlilik ve kapsayıcılığın yönelik faaliyetlerine ilişkin yeterli kanıt sunulmamış olması bu duruma ilişkin **geliştirmeye açık yönün devam ettiğinin** bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

Uzaktan eğitim altyapısı, dezavantajlı öğrencilerin eğitim olanaklarına erişimlerinin sağlanmasında yeterli düzeyde kanıt ulaşılamamıştır. Kurumun engelsiz üniversite ölçütleri içerisinde, engelli öğrencilerin yanı sıra engelli personelin de değerlendirilmesi ve buna göre yapılacak faaliyetlerin veya iyileştirme çalışmalarının planlanması gerekmektedir. 2022 KİDR raporu ve web sitesi üzerinden yapılan incelemelere göre sınırlı gruplarla çalışmalar başlatılmış, ancak tüm dezavantajlı gruplar ve personele

yönelik faaliyetlere ilişkin yeterli kanıt sunulamamış olması bu duruma ilişkin **geliştirmeye açık yönün devam ettiği** biçiminde değerlendirilmiştir.

Engel durumuna göre öğrenci, akademik ve idari personel dağılımı, binaların engellilerce ulaşılabilirlik durumunu gösteren nicel verilerin toplanarak sistematik olarak izlenmediği, engelsiz üniversite kriterlerini sağlamada yapılan çalışmaların yetersiz olduğu anlaşılmış olup, bu konu Üniversitenin **geliştirmeye açık yönü olarak** değerlendirilmiştir.

### **B.3.5. Sosyal, kültürel, sportif faaliyetler**

#### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'na göre; Kurumun çok sayıda ve çeşitlilikte bilimsel ve kültürel etkinlik düzenlenmesi, öğrencilerin yeterliliklerini artırmak amacıyla çeşitli organizasyonların yapılması **güçlü yön** olarak değerlendirilmiştir. 2022 KİDR raporu ve web sitesi üzerinden yapılan incelemelere göre bu durumun güçlü yön olarak devam ettiği değerlendirilmiştir.

Kurum bünyesinde bulunan öğrenci toplulukları etkinliklerinin bir web sitesi (<https://meydan.hacibayram.edu.tr/>) MEYDAN üzerinden paylaşılıyor olması, 120 öğrenci topluluğun bulunması **güçlü bir yön olarak** değerlendirilmiştir. Ancak <https://meydan.hacibayram.edu.tr/> adresi üzerinden yapılan incelemede birçok topluluğun üyesinin ve faaliyetinin bulunmaması **geliştirmeye açık bir yön** olarak değerlendirilmiştir.

#### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

2021 Kurum Geri Bildirim Raporu'na göre; Kulüp faaliyetlerinin aktivitelerine yönelik nicel veriler doğrultusunda etkin bir sürecin yürütülmekte olduğu anlaşılmıştır, fakat sürecin iyileştirilmesine yönelik faaliyetlerin sınırlı olması **geliştirmeye açık yön** olarak değerlendirilmiştir. 2022 KİDR raporu ve web sitesi üzerinden yapılan incelemelere göre sadece öğrencilere yönelik genel anketler yapılmaktadır. Faaliyetlere ilişkin İç ve dış paydaşlara yönelik yapılan değerlendirme anketlerine ve anket sonuçlarına bağlı iyileştirme çalışmalarına ilişkin kanıtlara rastlanmamış olması, bu duruma ilişkin **geliştirmeye açık yönün devam ettiğinin** bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

### **B.4. Öğretim Kadrosu**

#### **B.4.1. Atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri**

#### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Kurum, tüm alanlar için tanımlı ve paydaşlarca bilinen atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri uygulanmakta ve karar almalarında (eğitim-öğretim kadrosunun işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmeleri vb.) (B.4.1.K1) kullanılmaktadır. Bu nedenle kurumun, öğretim elemanlarının işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirilmesi ile ilgili tüm süreçlerde adil ve açık davranması **güçlü yön** olarak tanımlanmıştır.

#### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Kurumun verdiği kanıtlarda alana özgü ihtiyaçların karşılanması ile ilgili kesin kanıtlar bulunmamaktadır. Bu nedenle üniversite, atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri tanımlanmış ancak planlamada alana özgü ihtiyaçlar net olarak irdelenmemesi **geliştirmeye açık yön** olarak tanımlanmıştır.

**AÇIKLAMA:** Kurum, atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri alana özgü olarak tanımlanmalı ve tüm birimlerle paylaşmalıdır.

#### **B.4.2. Öğretim Yetkinlikleri gelişimi**

### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Kurum eğitim-öğretim sürecinde öğrenci odaklılığı temel alan bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda, öğrenci merkezli öğrenmeyi ve öğrenme yöntemlerinin öne çıkarıldığı bir politika oluşturma süreci kurgulanmış ve devam ettirilmiştir. Kurum genelinde öğretim elemanlarının öğretim yetkinliğini geliştirmek üzere özellikle aktif öğrenme ve uzaktan eğitim konularında çeşitli uygulamaların olması **güçlü yön** olarak belirlenmiştir.

### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Kurum “Bu hedeflerin her biri sorumlu birim ve kişilerin çabalarıyla PUKÖ formatı çerçevesinde izlenmekte ve altı ve on iki aylık periyodlarla değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yapılan tüm işlemler Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Kurulu tarafından genellikle on beş günde bir yapılan toplantılarla izlenmektedir” diye ifade etmiştir ancak sunulan kanıtlar yeterli bulunmamıştır. Bu nedenle, öğretim yetkinliğini geliştirme uygulamalarından elde edilen bulguların tam olarak izlenmemesi ve izlem sonuçlarının öğretim elemanları ile irdelenmemesi **geliştirmeye açık yön** olarak tanımlanmıştır.

**AÇIKLAMA:** Kurum öğretim yetkinliğini geliştirme uygulamalarından elde edilen bulguları izlemeli ve izlem sonuçlarını öğretim elemanları ile irdelenmelidir

### **B.4.3. Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme**

### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Teşvik ve ödüllendirme uygulamaları kurum geneline yayılmıştır. Üniversitede Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği” gereğince, Akademik Teşvik Düzenleme, Denetleme ve İtiraz Komisyonu tarafından öğretim elemanları için akademik teşvik uygulamalarının usule uygun ve düzenli olarak yürütülmektedir. Üniversitenin Uluslararası Yayınları Teşvik Ödülleri Komisyonu tarafından SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI kapsamındaki dergilerde yayımlanan makaleleri ile uluslararası alanda Üniversitemize katkı sağlayan öğretim elemanlarına her yıl düzenlenen Uluslararası Yayın/Sanat Teşvik Ödül töreni ile teşekkür belgesi verilerek onurize edilmesi **güçlü yön** olarak belirlenmiştir.

### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Kurumun sunduğu kanıtlara göre teşvik ve ödül uygulamalarını tam olarak izleyememesi ve iyileştirememesi **geliştirmeye açık yön** olarak tanımlanmıştır.

**AÇIKLAMA:** Kurum teşvik ve ödül uygulamalarını tam olarak izleyebilmesi ve iyileştirmesini sağlamak için bir sistem kurmalıdır.

## ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

### C.1. Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları

#### C.1.1. Araştırma süreçlerinin yönetimi

##### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Kurumda araştırma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısına ilişkin yönlendirme ve motive etme gibi hususları dikkate alan planlamaların olması **güçlü yön** olarak tanımlanmıştır.

##### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Kurumda araştırma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısına ilişkin yönlendirme ve motive etme gibi hususları dikkate alan uygulamaların net olarak belirlenmemesi **geliştirmeye açık yön** olarak belirlenmiştir.

**AÇIKLAMA:** Kurumda araştırma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısına ilişkin yönlendirme ve motive etme gibi hususlar uygulamalı uygulama sonuçları izlenmeli ve önlemler alınmalıdır.

#### C.1.2. İç ve dış kaynaklar

##### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Kurum araştırma ve geliştirme faaliyetlerini sürdürebilmesi için uygun nitelik ve nitelikte fiziki, teknik ve mali kaynakların oluşturmasına yönelik planların olması ve bazı uygulamaların olması **güçlü yön** olarak tanımlanmıştır.

##### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Kurum araştırma ve geliştirme kaynaklarını araştırma stratejisi ve birimler arası dengeyi tam olarak gözetmemesi **geliştirmeye açık yön** olarak belirlenmiştir.

**AÇIKLAMA:** Kurum araştırma ve geliştirme kaynaklarını araştırma stratejisi ve birimler arası dengeyi tam olarak gözetmesi için bir sistem geliştirmeli ve sonuçları izlenip önlemleri alınması gerekmektedir.

#### C.1.3. Doktora programları ve doktora sonraki imkanlar

##### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Kurumda araştırma politikası hedefleri ve stratejileri ile uyumlu ve destekleyen doktora programlarının ve doktora sonrası imkanların olması **güçlü yön** olarak belirlenmiştir.

##### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Kurumun doktora programlarının ve doktora sonrası imkanların çıktılarının düzenli olarak izleyememesi ve iyileştirme faaliyetlerini tam olarak yapamaması **geliştirmeye açık yön** olarak tanımlanmıştır.

**AÇIKLAMA:** Kurumun doktora programlarının ve doktora sonrası imkanların çıktılarını düzenli olarak izleyebilmesi ve iyileştirme faaliyetlerini uygulaması için bir sistem geliştirip uygulamalıdır.

### C.2. Araştırma Yetkinliği, İş birlikleri ve Destekler

## C.2.1. Araştırma yetkinlikleri ve gelişimi

### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Kurum genelinde öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların yönetilmesi **güçlü yön** olarak tanımlanmıştır.

### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Kurum, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların izlenip ve izleme sonuçlarının öğretim elemanları ile birlikte değerlendirilmemesi **geliştirmeye açık yön** olarak belirlenmiştir.

**AÇIKLAMA:** Kurum, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların izlenip ve izleme sonuçlarının öğretim elemanları ile birlikte değerlendirme yapması için bir sistem geliştirilmeli ve düzenli olarak uygulanmalıdır.

## C.2.2. Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri

### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Kurumda ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ve ortak araştırma birimleri ile araştırma ağlarına katılım ve iş birlikleri kurma gibi çoklu araştırma faaliyetlerine yönelik planlamaların ve mekanizmaların olması **güçlü yön** olarak tanımlanmıştır.

### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Kurum genelinde ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma faaliyetlerinin yetersiz olması **geliştirmeye açık yön** olarak tanımlanmıştır.

**AÇIKLAMA:** Kurum genelinde ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma faaliyetlerinin geliştirilmesi için bir sistem kurulmalı ve düzenli olarak uygulanıp daha sonra sonuçlar değerlendirilmelidir.

## C.3. Araştırma Performansı

### C.3.1. Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

#### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Kurumda araştırma performansının izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik ilke, kural ve göstergelerin olması **güçlü yön** olarak tanımlanmıştır.

#### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Kurum genelinde araştırma performansını izlemek ve değerlendirmek üzere mekanizmaların tam olarak çalışmaması **geliştirmeye açık yön** olarak tanımlanmıştır.

**AÇIKLAMA:** Kurum genelinde araştırma performansını izlemek ve değerlendirmek üzere mekanizmaların tam olarak çalışmasını sağlamak ve sonuçların değerlendirmesini yapabilmek için bir sistem geliştirilmelidir.

### C.3.2. Öğretim elemanı/araştırmacı performansının değerlendirilmesi

#### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Kurumda öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme performansının izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik ilke, kural ve göstergelerin olması **güçlü yön** olarak tanımlanmıştır.

**GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Kurum genelinde öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme performansını izlemek ve değerlendirmek üzere mekanizmaların tam olarak çalışmaması **geliştirmeye açık yön** olarak tanımlanmıştır.

**AÇIKLAMA:** Kurum genelinde öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme performanslarını izlemek ve değerlendirmek üzere mekanizmaların tam olarak çalışmasını sağlamak ve sonuçların değerlendirmesini yapabilmek için bir sistem geliştirilmelidir.

## TOPLUMSAL KATKI

### D.1. Toplumsal Katkı Süreçlerinin Yönetimi ve Toplumsal Katkı Kaynakları

#### D.1.1. Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi

##### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Kurum genelinde toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihleri yönünde uygulamaların bulunması **güçlü yön** olarak tanımlanmıştır.

##### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Kurum genelinde toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliği ile ilgili sonuçların tam olarak izlenmemesi ve önlemlerin alınmaması **geliştirmeye açık yön** olarak tanımlanmıştır.

**AÇIKLAMA:** Kurum genelinde toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliği ile ilgili sonuçların tam olarak izlenebilmesi ve önlemlerin alınmasını sağlamak için bir sistem geliştirilmeli ve sistematik olarak uygulanıp sonuçların değerlendirilmesi yapılmalıdır.

#### D.1.2. Kaynaklar

##### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Kurum toplumsal katkı kaynaklarını toplumsal katkı stratejisi ve birimler arasında dengeyi gözeterek yapması **güçlü yön** olarak tanımlanmıştır.

##### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Kurumda toplumsal katkı kaynaklarının yeterliliği ve çeşitliliği tam olarak izlenememesi ve iyileştirme çalışmalarının yapılmaması **geliştirmeye açık yön** olarak tanımlanmıştır.

**AÇIKLAMA:** Kurumda toplumsal katkı kaynaklarının yeterliliği ve çeşitliliği tam olarak izlenmesini ve iyileştirme çalışmalarının yapılmasını sağlamak için bir sistem geliştirilmeli ve sistematik olarak uygulanıp sonuçlar değerlendirilmelidir.

### D.2. Toplumsal Katkı Performansı

#### D.2.1. Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

##### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

Kurum genelinde toplumsal katkı performansını izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan mekanizmaların kullanılması **güçlü yön** olarak belirlenmiştir.

##### **GELİŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER:**

Kurumda toplumsal katkı performansı izlemek ve ilgili paydaşlarla yeterli düzeyde değerlendirilerek iyileştirme çabalarının yetersiz olması **geliştirmeye açık yön** olarak tanımlanmıştır.

**AÇIKLAMA:** Kurumda toplumsal katkı performansı izlemek ve ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirme çabalarının yeterli düzeyde yapılmasını sağlamak için sistem geliştirilip sistematik olarak uygulanıp sonuçların değerlendirilmesi gerekir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi 2023 Kurumsal izleme programı kapsamında 28-29 Eylül 2023 tarihlerinde Prof. Dr. Gürbüz Ocak (Takım Başkanı), Prof. Dr. Aytekin İşman (Akademik Değerlendirici), Prof. Dr. Ali Bayrakdaroğlu (Akademik Değerlendirici), Abdullah Ünver (Öğrenci Değerlendirici)'den oluşan takım üyeleri tarafından ziyaret edilmiştir. Kurumsal İzleme takımınının 2021 KGBR, 2022 KİDR, Kurum Web sitesi ve ziyaret sırasında yapmış olduğu gözlem ve görüşmelere dayalı oluşturmuş olduğu rapora ilişkin sonuç ve değerlendirme aşağıda sunulmuştur.

**Liderlik, yönetim ve kalite** başlığı kapsamında deneyimli ve nitelikli bir idari kadronun bulunması Eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi ve idari süreçlerin işletilmesi; kalite ve akreditasyon süreçleri konusunda üst yönetimin yapmış olduğu liderlik; Kurumun, iç kalite güvencesi mekanizmalarının tasarlanmasında kalite politikalarını dikkate alması ve vizyon, misyon ve temel değerler çerçevesinde şekillendirmesi; Kurum, kamuoyunu bilgilendirmeyi ilkesel olarak benimsemesi Kurumun Liderlik ve Kalite açısından güçlü yönleri olarak değerlendirilmiştir. Bununla beraber Kurum, sahip olduğu misyon, vizyon ve temel değerleri ile yönetim sistemi, araştırma, kalite güvence, uzaktan eğitim, eğitim-öğretim, toplumsal katkı ve uluslararasılaşma politikalarını paydaşlarla birlikte hazırlamış ve yayınlamış olması; stratejik plan kültürünün Kurum genelinde benimsenmiş olması ve sürekli iyileştirilmesi için çalışmaların başlatılmış olması; stratejik plan kapsamında belirlenmiş olan anahtar ve kurumsal performans göstergelerinin periyodik olarak takip edilmesi ve PUKÖ döngüsünün kapatılmasına yönelik üst yönetimin irade beyanının olması; kurumda kilit süreçler ve idari alt süreçlerinin belirlenmiş olması ve Gazi Üniversitesi geçmişinin sağladığı güçlü kurumsal kültür olgusuna sahip olması Yönetim Sistemleri açısından Kurumun güçlü yönleri olarak değerlendirilmiştir.

Paydaşların karar alma, yönetişim ve iyileştirme süreçlerine katılım mekanizmalarının tanımlanmış olması; Öğretim elemanları ile öğrenciler arasında etkili bir iletişim olması Kurumun Paydaş Katılımı açısından güçlü yönleri olarak değerlendirilmiştir. Kurumun, uluslararasılaşma çabasını stratejik plana taşıması; uluslararasılaşma performansını izlemeye yönelik göstergeler bulunması uluslararasılaşma açısından Kurumun **güçlü yönleri** olarak değerlendirilmiştir. Ancak Kurumun güçlü yönleri olmakla beraber bazı noktalarda **geliştirilmeye** açık yönlerde tespit edilmiştir.

Kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda henüz bir organizasyon yapısının gerçekleştirilememiş olması, iyi yönetişim uygulamalarının üst kademe karar mercilerinde henüz uygulanmaması; kalite güvencesi kültürünün tabana yayılması kapsamındaki bu uygulamaların izlenmesi ve buna bağlı iyileştirmelerin sistematik bir yaklaşımla yapılmaması; Kurumda değişim yönetimi yaklaşımı genele yayılmış ve bütüncül olarak yürütülmekle birlikte izleme ve önlem alma noktasında süreçlerin tamamlanmaması; iç kalite güvence mekanizmalarının PÜKO döngüsünün kapatılmaması; topluma karşı sorumluluğun gereği olarak kuruma ait faaliyetlere ilişkin özellikle İngilizce web sitesinde güncel verilerin sunulmaması Liderlik ve Kalite açısından **geliştirilmeye açık yönlerden** bazılarıdır. Bununla beraber Üniversitedeki tüm performans yönetim sistemlerini bütünsel olarak çalıştırabilmek ve rapor oluşturarak etkin izleme yapabilmek amacıyla bilgi sistemlerinin ortak rapor sağlamaması Stratejik amaç ve hedefler açısından **geliştirilmeye açık yönler** olarak değerlendirilmiştir. Doğru verilerin toplanması, sınıflandırılarak raporlanması ile veri güvenliğinin sağlanamaması; Kurumda idari personelin niteliği ile üstlendikleri görevlere ilişkin uyumu sağlayan iş analizi gibi bir uygulamaya yönelik bir bilgi bulunmaması; Birimlerin kalite süreçleri çerçevesinde birlikte hareket etmeleri gerektiği kültürü henüz yaygınlaşmaması; Doğru verilerin toplanması, sınıflandırılarak raporlanması ile veri güvenliğinin sağlanması noktasında uygulamaların yetersiz olması; etkin insan kaynakları yönetim sisteminin bulunmaması, Kurumda idari personelin niteliği ile üstlendikleri görevlere ilişkin uyumu sağlayan iş analizi gibi bir uygulamaya yönelik bir bilgi bulunmaması; Kurum yakın gelecekte karşılaşma ihtimali yüksek olan idari ve akademik personel için emeklilik planlarının geliştirilip uygulamaya konmaması; Kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ve olası riskleri azaltacak şekilde finansal kaynakların yönetimi ile ilgili tanımlı süreçler bulunmaması; birimler/disiplinlerarası ilişkilere yönelik tanımlanmış süreçlerin bulunmaması; Kurumda Süreç/birim performans değerlendirmesinin eksik veya yetersiz olmasının yanında süreç haritalarının iyileşme amaçlı kullanıldığına dair örneklerin olmaması Yönetim Sistemleri açısından gelişmeye açık yönler olarak



değerlendirilmiştir. Öğrenci geri bildirimlerinin analiz edilerek değerlendirilmesi noktasındaki iyileştirmelerin PÜKO döngüsüyle kapatılmaması; mezunların izlenmesine ve izlem sonuçlarının iç ve dış paydaşlarla birlikte değerlendirilmesine yönelik herhangi somut bir çıktıya ulaşılamamış olması Paydaş Katılımı açısından gelişmeye açık yönler olarak değerlendirilmiştir. Uluslararasılaşma faaliyetlerini yürüten birimlerin yıllık öz değerlendirme / faaliyet raporlarının yazılması noktasında herhangi bir çalışma yapmaması; Kurumun stratejik planında uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelik amaç ve hedefler belirlenmesine rağmen buna ilişkin kaynak dağılımı planlamasının yapılmaması uluslararasılaşma açısından **geliştirilmeye açık yönler** olarak değerlendirilmiştir. Bunların dışında;

Kurumda üst yönetim dışında özellikle birimler düzeyinde liderlik anlayışının yerleştirilmesinde uzun vadeye yayılmış ve süreklilik arz eden mekanizmaların kurulması; Kurumun gelecek senaryolarını ve yol haritalarının belirlenmesi; Kurum, program akreditasyonu konusunda istekli olmasına rağmen çok az sayıda program akreditasyonuna sahiptir (iki adet). Kurumun program akreditasyon süreçlerine ağırlık vermesi; Kurumda istek, memnuniyet, öneri ve şikâyet yoluyla gelen geri bildirimlerin tartışıldığı tutanaklar, alınan kararlar ve bu süreçte uygulanan iyileştirmelerin genel bir değerlendirmesinin kamuya paylaşılması; Bütün performans raporlamalarının entegre bir bilgi yönetim sistemine toparlanması; Kurumda idari personelin niteliği ve üstlendiği işe ilişkin uyumu sağlayan bir iş analizinin yapılması; Kurumda idari personelin niteliği ve üstlendiği işe ilişkin uyumu sağlayan bir iş analizinin yapılması; Üniversite ve paydaşları arasındaki ilişkiyi geliştirmeye ve tanıtmaya yönelik sanatsal, kültürel, sosyal ve eğitsel etkinlikler gerçekleştirilmesi; Programların amaç ve hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının irdelenmesi amacıyla mezun izleme sistemine ilişkin planlamanın uygulamaya geçirilmesi; Kurumda izleme ve iyileştirme faaliyetlerinin PÜKO döngüsü kapsamında yapılacak şekilde mekanizmaların kurulması önerilir.

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesinin temel değerleri arasında “Eğitim ve öğretimde yenilikçilik ve mükemmeliyetçilik, Öğrenci odaklılık” temel değerlerinin yer almış olması eğitim ve öğretime verilen önemin bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir

Eğitim ve öğretim kapsamında kurumun ders bilgi paketlerinin Bologna ilke, esas ve ölçütleri doğrultusunda oluşturulmaya başlanarak niceliksel olarak büyük oranda tamamlanması; kurumda kalite kültürünün yaygınlaşmasına yönelik çalışmaların başlatılması; alan dışı seçmeli ders yönergesine dayalı işlemlerin başlatılmış olması; iş yükü temelli kredilerin transferi ve tanımına ilişkin tanımlı süreçlerin başlatılmış olması; program akreditasyonu planlaması, teşviki ve uygulamasının başlamış olması; kurumda eğitim ve öğretim süreçleri üst yönetimin koordinasyonunda yürütülerek bu süreçlere ilişkin görev ve sorumluluklar tanımlanmış olması; sınav uygulama ve güvenliği mekanizmaları ile öğrenci-öğretim elemanı geri bildirim sisteminin kurulması; denklikleri kabul edilen öğrencilerin ders ve deneyimlerinin diploma ekinde gösterilerek tanınması; Kurum bünyesinde bulunan öğrenci toplulukları etkinliklerinin bir web sitesi (MEYDAN) üzerinden paylaşılıyor olması **güçlü yönleri olarak** değerlendirilmiştir. Ayrıca Kurumda, üniversite, öğretim elemanlarının işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirilmesi ile ilgili tüm süreçlerde adil ve açık davranması, üniversite genelinde öğretim elemanlarının öğretim yetkinliğini geliştirmek üzere özellikle aktif öğrenme ve uzaktan eğitim konularında çeşitli uygulamaların olması ve SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHC kapsamındaki dergilerde yayımlanan makaleleri ile uluslararası alanda Üniversitemize katkı sağlayan öğretim elemanlarına her yıl düzenlenen Uluslararası Yayın/Sanat Teşvik Ödül töreni ile teşekkür belgesi verilerek onurize edilmesi **güçlü yönler** olarak tanımlanmıştır. Ancak bölüm danışma kurullarındaki eksikliklerin olması; bazı fakültelerdeki programlarda program amaç ve çıktılarının TYYÇ ile uyumunda sorunların olması; ön lisans programlarındaki derslerin izlencelerinin eksik olması, ders çıktıları ve program çıktılarıyla uyumunun izlenmesi ve geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin yeterince yapılmaması; öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımına yönelik uygulamaların sonuçlarının izlenmesi ve bu izlem sonuçlarının iç ve dış paydaşlarla birlikte değerlendirilmesine ilişkin çalışmaların eksikliği; tüm derslerde öğrenci merkezli uygulamaların temele alınmaması; sınavlarda kullanılan sorularla öğrenme çıktıları arasındaki ilişkinin kurulmasına yönelik çalışmaların yeterli olmaması; kütüphane hizmetlerinde aksamaların olması, kütüphaneye ulaşım ve kütüphane yayın eksiklerinin olması; dezavantajlı gruplara yönelik faaliyetlerin sınırlı olması; kurumda izleme ve iyileştirme

çalışmaların sınırlı olması **geliştirilmeye açık yönler** olarak değerlendirilmiştir. Bunlardan başka üniversite, atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri tanımlanmış ancak planlamada alana özgü ihtiyaçlar net olarak irdelenmemesi, öğretim yetkinliğini geliştirme uygulamalarından elde edilen bulguların tam olarak izlenmemesi ve izlem sonuçlarının öğretim elemanları ile irdelenmemesi ve üniversitenin sunduğu kanıtlara göre teşvik ve ödül uygulamalarını tam olarak izleyememesi ve iyileştirememesi **geliştirilmeye açık yönler** olarak tanımlanmıştır.

Kurumda **Araştırma ve Geliştirme** süreçlerinde ülkenin ve yerel toplumun kalkınma ihtiyacını karşılayan misyon, vizyon ve hedefleri ile uyumlu oluşu, araştırmacıların iç/dış paydaşlarla işbirliğine yönelik faaliyetlerin olması, nitelikli akademik personel bulunması, araştırma performansının ortaya konulması amacıyla, öğretim elemanlarının her türden bilimsel ve sanatsal faaliyetlere katılmalarının desteklenmesi ve sanat ve bilimsel araştırma faaliyetlerinin izlenmesi **güçlü yönler** olarak belirlenmiştir. Ancak Kurumda Üniversite, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların izlenip ve izleme sonuçlarının öğretim elemanları ile değerlendirilmemesi, üniversite genelinde ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma faaliyetlerinin yetersiz olması, verilerden yola çıkarak üniversite genelinde araştırma performansını izlemek ve değerlendirmek üzere mekanizmaların tam olarak çalışmaması, üniversite genelinde öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme performansını izlemek ve değerlendirmek üzere mekanizmaların tam olarak çalışmaması **geliştirilmeye açık yönler** olarak belirlenmiştir.

Kurumun **Toplumsal Katkı** kapsamında, toplumsal katkı kaynaklarını toplumsal katkı stratejisi ve birimler arasında dengeyi gözeterek yapması, üniversite genelinde toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihleri yönünde uygulamaların bulunması, toplumsal katkı kaynaklarını toplumsal katkı stratejisi ve birimler arasında dengeyi gözeterek yapması ve toplumsal katkı performansını izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan mekanizmaların kullanılması **güçlü yönler** olarak belirlenmiştir. Ancak üniversite genelinde toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliği ile ilgili sonuçların tam olarak izlenmemesi ve önlemlerin alınmaması, üniversitede toplumsal katkı kaynaklarının yeterliliği ve çeşitliliği tam olarak izlenememesi ve iyileştirme çalışmalarının yapılmaması, “üniversitemiz Kalite Komisyonu ve Toplumsal Katkı Çalışma Grubu’nun bundan sonraki çalışmalarına da temel teşkil edecektir.” şeklinde ifade edilmesine rağmen iyileştirme çalışmalarının nasıl yapıldığı ile ilgili gerekli kanıtlara ulaşamamıştır ve üniversitede toplumsal katkı performansı izlemek ve ilgili paydaşlarla yeterli düzeyde değerlendirilerek iyileştirme çabalarının yetersiz olması **geliştirilmeye açık yönler** olarak tanımlanmıştır.

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi’ne yönelik Kurumsal izleme Takımınca yapılan bu değerlendirmelerin, Kurumda kalite kültürü oluşmasına, kurumsal akreditasyon sürecine ve Yüksek Öğretim kalite süreçlerine katkı yapmasını dileriz.