

# İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ GELİŞMEYE AÇIK YÖNLER VE ÖNCELİKLİ YAPILACAKLAR EYLEM PLANI

2025



**MEDİPOL**  
**UNV-İSTANBUL**  
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

## İçindekiler

1. Giriş.....	4
1.1. Eylem Planının Amacı ve Kapsamı .....	4
2. Stratejik Öncelikler ve Temel İyileştirme Alanları .....	5
3. Detaylı Eylem Planı.....	7
3.1. Liderlik, Yönetişim ve Kalite Güvencesi .....	7
3.2. Eğitim ve Öğretim Süreçlerinin Geliştirilmesi .....	13
3.3. Araştırma ve Geliştirme Kapasitesinin Artırılması.....	27
3.4. Dijital Dönüşüm ve Teknolojik Altyapı .....	30
3.5. İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi .....	33
3.6. Kurumsal İletişim, Markalaşma ve Uluslararasılaşma.....	35
3.7. Toplumsal Katkı/Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri .....	38
4. Kaynak Tahsisi ve Sorumluluklar .....	41
4.1. Genel İnsan Gücü İhtiyaçları.....	41
4.2. Temel Dijital Altyapı ve Araç Gereksinimleri .....	41
5. İzleme, Değerlendirme ve Raporlama .....	43
5.1. Eylem Planı Takip Mekanizması .....	43
5.2. Performans Göstergeleri ve Raporlama Sıklığı .....	44
6. Sonuç ve İleriye Dönük Öneriler .....	44
7. Sürekli İyileştirme Üzerine Son Değerlendirmeler .....	49

## TABLULAR

Tablo 1 Liderlik, Yönetim ve Kalite Güvencesi Eylem Tablosu.....	9
Tablo 2 Kalite Güvencesinin Güçlendirilmesi: Dokümanite Edilmiş Sistemlerden Yerleşik Kültüre .....	11
Tablo 3 Eğitim ve Öğretim Süreçleri İyileştirme Eylem Tablosu .....	13
Tablo 4 Standartlaştırılmış AKTS İş Yükü Hesaplama ve Dağılım Tablosu (Dersler için Şablon) .....	18
Tablo 5 Program Düzeyinde AKTS Denetim ve Standardizasyon Kontrol Listesi .....	19
Tablo 6 DÖK-PÇ Uyum ve İzleme Çerçevesi (Programlar için Şablon).....	23
Tablo 7 Ders Düzeyinde Değerlendirme Yöntemi - Öğrenme Kazanımı Uyum Matrisi .....	23
Tablo 8 ÖÖT Başvuru ve Değerlendirme Yolu .....	26
Tablo 9 Araştırma ve Geliştirme Kapasitesi Artırma Eylem Tablosu .....	29
Tablo 10 Dijital Dönüşüm ve Entegrasyon Eylem Tablosu.....	32
Tablo 11 İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi Geliştirme Eylem Tablosu.....	34
Tablo 12 Kurumsal İletişim, Markalaşma ve Uluslararasılaşma Eylem Tablosu .....	37
Tablo 13 Toplumsal Katkı/Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Geliştirme Eylem Tablosu.....	40
Tablo 14 Genel Kaynak İhtiyaçları Özeti Tablosu .....	42
Tablo 15 Eylem Planının Başarılı Uygulanması için Temel Kolaylaştırıcı Faktörler .....	47

1. Eylem Plan (EP) Taslağına son halinin verilmesi
2. Kalite Komisyonu (KK), Kalite Akreditasyon Ofisi (KAO), Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı (SGDB), İnsan Kaynakları ve Planlama Dairesi Başkanlığı (İKPDB), Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı (BTDB), Öğrenme, Öğretme, Ölçme ve Değerlendirme Merkezi (İMÖDEM), Bologna Eşgüdüm Komisyonu (BEK) ve bu kapsamdaki koordinatörlüklerden görüş alınması
3. EP' nin senatoda görüşülmesi
4. Gelişim Eylem Planı İzleme ve Değerlendirme Komitesi/Komisyonu (GEPİDK)
5. Uygulamanın Başlaması
6. Süreç uygulamaları ve diğer uygulamalarla entegrasyon
7. Yıl sonu değerlendirme

## 1. Giriş

### 1.1. Eylem Planının Amacı ve Kapsamı

Bu **Eylem Planı** (EP), İstanbul Medipol Üniversitesinin Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) değerlendirme süreci sonucunda hazırlanan raporda tespit edilen gelişmeye açık yönler ve bu kapsamda yapılan öneriler ile öncelikli olarak ele alınması gereken diğer konular çerçevesinde hazırlanmıştır.

EP, üniversitenin genel stratejik amaçlarına hizmet edecek şekilde, belirlenen her bir iyileştirme alanı için somut eylemleri, bu eylemlerin başarıyla hayata geçirilmesi için gerekli olan insan gücü kaynaklarını, ihtiyaç duyulan dijital imkanları ve her bir eylem için ilgili sorumluları ve öngörülen zaman çizelgesini detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır.

Temel amaç, İstanbul Medipol Üniversitesinin (bundan sonra **Üniversite** olarak anılacaktır) önümüzdeki dönemde stratejik hedeflerine ulaşmasında, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, liderlik-yönetişim, toplumsal katkı ve sosyal sorumluluk alanlarındaki performansını artırmasında ve özellikle kalite güvence sistemini bütünlük ve entegre bir anlayışla daha da güçlendirerek ve iyileştirerek, sürdürülebilir bir mükemmeliyet seviyesine erişmesinde yol gösterici ve uygulanabilir bir doküman sunmaktır.

Bu plan, aynı zamanda kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve kaynakların etkin kullanımına yönelik bir çerçeve çizmeyi hedeflemektedir.

Bu EP' nin temel dayanağını, Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından yürütülen Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) kapsamında üniversite için hazırlanan KAP değerlendirme raporunda yer alan "**Gelişmeye Açık Yönler**" ve bu yönlerle ilişkin sunulan "**Öneriler**" oluşturmaktadır. Ayrıca bu EP'ye hizmet etmek üzere ağırlıklı olarak gelişmeye açık yönlerle dayalı "**Öncelikle Yapılacaklar**" listesi de planın şekillenmesinde rol oynamıştır.

Bu EP, söz konusu değerlendirme ve tespitlerden hareketle, kanıta dayalı ve hedef odaklı bir iyileştirme

stratejisi ortaya koymaktadır.

## 2. Stratejik Öncelikler ve Temel İyileştirme Alanları

Üniversitenin Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) sonuç raporu ve bu kapsamda "Öncelikle Yapılacaklar" dokümanındaki analizler ışığında, Üniversitenin gelişimini yönlendirecek ana stratejik öncelikler ve temel iyileştirme alanları aşağıda özetlenmiştir.

EP; "Liderlik, Yönetişim ve Kalite Güvencesi, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Dijital Dönüşüm, İnsan Kaynakları, Kurumsal İletişim, Markalaşma ve Uluslararasılaşma, Toplumsal Katkı ve Sosyal Sorumluluk" kapsamında hazırlanmıştır. Öncelikle Stratejik Plan 2022-2026 (5 stratejik amaç, 21 hedef ve 175 performans göstergesi) hedefleri, hem kurumsal hem de birim bazında gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Önerilen EP, her bir eylem için sorumlu birimler, dijital ihtiyaçlar, zaman çizelgeleri, öncelik düzeyleri ve başarı göstergeleri dahil edilerek, iyileştirme çabalarının operasyonelleştirilmesi amaçlanmıştır.

Bu öncelikler, eylem planının genel çerçevesini oluşturmakta ve sonraki bölümlerde detaylandırılacak eylemlere temel teşkil etmektedir:

**Kalite Kültürünün Yaygınlaştırılması ve Süreç Yönetiminin Etkinleştirilmesi:** Üniversite genelinde kalite güvencesi anlayışının personel tarafından içselleştirilmesi, benimsenmesi ve günlük faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda, tüm akademik ve idari süreçlerin Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüleri ile etkin bir şekilde yönetilmesi, izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesi stratejik bir önceliklerdir. Bu doğrultuda, tüm akademik ve idari süreçlerin Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsü çerçevesinde etkin şekilde yönetilmesi, izlenmesi ve sürekli

Üniversitedeki akademik, idari personel ve öğrencilerin kalite süreçlerine ne ölçüde katıldığı, benimsediği ve kaliteye dair farkındalığının ne düzeyde olduğunun ölçülmesi amaçlanmıştır. Anketlerin ötesinde, davranışsal gözlemleri, süreç uyum metriklerini ve çeşitli birimlerden gelen nitel geri bildirimleri içeren çok yönlü bir "**Kalite Kültürü Endeksi**" geliştirilmelidir. Bu endeks, Gelişim Eylem Planı İzleme ve Değerlendirme Komitesi/Komisyonu (GEPİDK) incelemesi için daimî bir gündem maddesi olmalıdır.

**Kapsamlı Dijital Dönüşüm ve Entegrasyon:** Eğitim, araştırma, idari ve destek süreçlerinde dijital teknolojilerin, özellikle yapay zekâ (YZ) uygulamalarının etkin ve verimli bir şekilde kullanımının artırılması amaçlanmaktadır. Mevcut bilgi yönetim sistemleri (MEBİS, QDMS, Ensemble, ASOS, AVESIS vb.) arasında tam entegrasyonun sağlanarak veri bütünlüğünün ve akışının optimize edilmesi, dijital dönüşümün temel taşlarından biridir. Dijital dönüşüm sadece teknolojiyle değil, aynı zamanda insan faktörüyle de ilgilidir. Personel yeterince eğitilmez, endişeleri giderilmez veya yeni sistemler başlangıçta iş süreçlerini zorlaştırırsa benimseme düşük olur ve entegrasyon ile yapay zekânın faydaları tam anlamıyla gerçekleşemez. Bu nedenle, her büyük dijital girişim için kapsamlı ve özel bir **değişim yönetimi planı** hazırlanması şarttır.

**Eğitim-Öğretimde Mükemmeliyet ve Öğrenci Odaklılık:** Eğitim programlarının çıktılarının sektör beklentileri ve uluslararası standartlarla uyumlu olacak Şekilde güçlendirilmesi, Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS) iş yüklerinin adil ve gerçekçi bir Şekilde dengelenmesi, ğrenci merkezli ğretim ve değerlendirme yaklaŐımlarının yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. Ayrıca, mezun takip sistemlerinin etkin bir Şekilde kurularak mezunlarla iliŐkilerin güçlendirilmesi ve geri bildirimlerin süreç iyileştirmelerinde kullanılması da bu önceliğin önemli bir parçasıdır.

**Araştırma Kapasitesinin Geliştirilmesi ve Görünürlüğünün Artırılması:** niversite'nin Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) alanındaki stratejik hedefleri; öncelikli araştırma alanlarının belirlenmesi, Ar-Ge altyapısının iyileştirilmesi ve sanayi iş birlikleri ile ulusal/uluslararası fon kaynaklarının etkin yönetimi olarak tanımlanmıştır. Üniversitenin araştırma niversitesi olma vizyonu doğrultusunda, SABİTA ile Uygulama ve Araştırma Merkezleri'nin (UAM) etkinliklerinin ve verimliliklerinin artırılması, araştırma altyapısının güçlendirilmesi ve niversitenin araştırma çıktılarının (yayın, proje, patent vd.) ulusal ve uluslararası düzeyde daha görünür kılınması temel amaçlardandır.

**İnsan Kaynakları GeliŐimi ve Performans Yönetimi:** Hem akademik hem de idari personel için Şeffaf, adil ve motive edici teşvik, ödüllendirme ve performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve etkin bir Şekilde işletilmesi hedeflenmektedir. Bu sistemler, personelin kurumsal hedeflere katkısını artırmayı ve bireysel geliŐimlerini desteklemeyi amaçlamalıdır.

**Paydaş İlişkilerinin Güçlendirilmesi ve Kurumsal İletiŐimin İyileştirilmesi:** niversitenin i (ğrenci, akademik ve idari personel) ve dış (mezunlar, işverenler, sektör temsilcileri, sivil toplum kuruluşları vb.) paydaşlarıyla etkileşiminin ve iş birliğinin artırılması stratejik bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda, niversite web sitesinin ve diğer iletişim kanallarının etkinliğinin, eriŐilebilirliđinin ve güncelliğinin sağlanması da kritik bir unsurdur. Bu kapsamda **paydaş danışma kurulları** (kurum ve akademik birimlerde; idari birimler de paydaŐlarını belirlemelidir) kurulmalıdır. Bu kurullar için açık görev tanımları belirlenmeli, girdilerinin karar alma süreçlerinde (rneğin, müfredat gözden geçirme, stratejik planlama) nasıl resmi olarak dikkate alınacağı belirtilmeli ve paydaşlara katkılarının nasıl kullanıldığı hakkında bilgi vermek için bir geri bildirim döngüsü kurulmalıdır. Amaç, paydaş girdisinin etkisini göstermektir (rneğin, "toplantı tutanakları, X paydaş nerisinin Y müfredat deđiŐikliđine yol açtığını göstermektedir").

**Markalaşma, Uluslararasılaşma ve Toplumsal Katkının/Sosyal Sorumlulukların Artırılması:** niversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde tanınırlığını ve marka değerini artırmaya yönelik çalışmalar yapılması, özellikle TURQUALITY programı gibi devlet destekli markalaşma girişimlerine hazırlık yapılması hedeflenmektedir.

Uluslararası ğrenci ve araştırmacı sayısının artırılması, uluslararası iş birliklerinin geliştirilmesi ve toplumsal katkı faaliyetlerinin daha sistematik, ölçülebilir ve etkili bir hale getirilmesi de bu öncelik kapsamındadır.

### 3. Detaylı Eylem Planı

Bu bölümde, Üniversitenin belirlenen stratejik öncelikleri ve temel iyileştirme alanları doğrultusunda hayata geçirilecek eylemler, her bir tematik başlık altında detaylandırılmaktadır. Her eylem için ilgili tespitler, sorumlu birimler, gerekli dijital imkanlar, öngörülen zaman çizelgesi, öncelik düzeyi ve izleme değerlendirme sürecinde kullanılacak temel başarı göstergeleri açık ve ölçülebilir şekilde tanımlanmıştır.

#### 3.1. Liderlik, Yönetişim ve Kalite Güvencesi

Üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi ve sürdürülebilir bir kalite kültürü oluşturabilmesi için liderlik, yönetim süreçleri ve kalite güvence sistemlerinin etkin bir şekilde işletilmesi hayati öneme sahiptir. Bu alandaki eylemler, gelişmeye açık yönler, öneriler ve öncelikle yapılacaklar çerçevesinde proaktif adımları kapsamaktadır. Örneğin, yakın zamanda başlatılması gereken 2027-2031 Stratejik Planı hazırlıkları, YÖK ve YÖKAK denetimlerine (ara değerlendirme; muhtemelen 2026 ilk 6 ayında) yönelik çalışmalar, ISO 21001 ve EFQM gibi uluslararası standartlara uyum çabaları, üniversitenin kalite yönetimi konusundaki kararlılığını göstermektedir. Süreçler, ISO 21001(diğer tematik ISO standartları), EFQM standartlarına uygun hazırlanmalıdır.

Akredite edilmiş programların ara değerlendirmeleri ve koşullu akredite birimler için ilgili akreditasyon kuruluşunca önerilenler (öğretim üyesi, fiziki ve teknik donanım vd.) kapsamında gereken çalışmalar yapılmalıdır.

Bu çabalar, KAP raporlarında belirtilen "kurumda kalite kültürünün izlenmesine yönelik yeterli düzeyde çalışmaların olmaması" ve "iç kalite güvencesi sistemi kurumun geneline yayılmış, şeffaf ve bütüncül olarak yürütülmekle birlikte henüz kurumun genelinde izlenmiyor olması" gibi tespitlere doğrudan cevap verecektir. Bu durum, üniversitenin kendi eksikliklerinin farkında olduğunu ve bunları gidermeye yönelik somut adımlar planladığını ortaya koymaktadır; ancak bu planların etkin bir şekilde uygulanması ve sonuçlarının sürdürülebilir olması kritik bir başarı faktörüdür. Bu kapsamda sadece sistem uygulamasının ötesinde bir ihtiyaç vardır; bu sistemlerin aktif olarak kullanılmasını, izlenmesini ve tüm birimlerde iyileştirmeyi yönlendirmesini gerektirmektedir. Kültürel yerleşmenin derinliği ve bulguların üniversitenin farklı birimlerinde somut değişikliklere dönüştürülme mekanizmaları ara değerlendirmelerle daha fazla detaylandırılmalıdır.

Bu kapsamda risk yönetimi de dikkate alınmalı ve süreçlerde risk ve risk yönetimine yer verilmelidir.

Bu doğrultuda, eylem planı, kilit personelin kendi süreçlerine uygulanabilir risk belirleme ve azaltma teknikleri konusunda eğitilmesini gerektirir. Öğrenci kabulünden araştırma projesi yönetimine ve bilgi teknolojileri güvenliğine kadar tüm kritik üniversite operasyonlarının tasarım ve gözden geçirme aşamalarına risk değerlendirmesi entegre edilmelidir. Bu, üniversite genelinde bir risk değerlendirme matrisi oluşturulmasını ve ISO 31000 veya COSO ERM gibi kurumsal risk yönetimi çerçevelerinin benimsenmesini gerektirebilir. Kapsamlı bir risk temelli yaklaşım, verimliliği artıracak, olumsuz olayları azaltacak, paydaş güvenini pekiştirecek ve YÖKAK tarafından "Yönetim Sistemi" başlığında daha güçlü bir değerlendirmeye katkıda bulunacaktır.

Üniversite süreçlerinin konsolide edilip bir araya getirildiği "**MEDİPOL-SÜREÇ Kitabı**" nı hazırlamak ve

**PUKÖ** döngülerini takip etmek (YZ desteği, anlık takip)" hedefi, "Kurumda süreç yönetimi mekanizmaları izlenmesi ve ilgili paydaşlarla daha etkin bir şekilde paylaşılarak gerekli önlemlerin alınması" ve "Performans yönetiminde bilişim sistemleriyle desteklenerek yapılan izlemelerin henüz başlatılmış olması" tespitiyle güçlü bir sinerji oluşturmaktadır.

Tanımlanan süreçlerin sayıca artırılması ve bahsedilen çerçevede geliştirilmesi ve PUKÖ döngüleriyle yönetilmesi, kalite güvencesinin temelini oluştururken, bu süreçlerin yapay zekâ destekli anlık takibi, hem süreçlerin etkinliğinin hem de genel performansın izlenmesindeki mevcut boşlukları doldurma potansiyeline sahiptir. Yapay zekâ destekli takip sistemleri, karar alma mekanizmalarını güçlendirecek ve kalite kültürünü yaygınlaştıracaktır. Ancak bu sistemlerin başarısı; veri kalitesi, teknik altyapı ve personel yetkinliğine bağlıdır. Bu unsurlar eşgüdümlü şekilde ele alınmalıdır.

Süreçlerde yapay zekâ kullanımında, veri önkoşulları, öngörülen spesifik YZ analitik yetenekleri (örneğin, süreç sürelerinde anomali tespiti, tahmine dayalı darboğaz analizi) ve insan gözetim mekanizmaları detaylandırılmalıdır. Bu, önemli altyapı çalışması gerektiren karmaşık bir projedir. Yapay zekâ uygulamalarının başarısı büyük ölçüde veri kalitesine, veri yönetimine ve net kullanım senaryolarına bağlıdır. Yapay zekâ uygulamalarında kullanılacak veri kümeleri tanımlanmalı; bu verilerin kaynağı, güncelliği ve içeriği açık biçimde dokümente edilmelidir. Yapay zekânın hangi verileri kullanacağı, doğruluğunun nasıl sağlanacağı, PUKÖ takibinde mevcut yöntemlerin çözemediği hangi spesifik sorunları çözeceği net olarak belirlenmezse beklenen fayda sağlanamaz. Yapay zekâ tabanlı uygulamaların PUKÖ döngüsündeki mevcut izleme araçlarının yetersiz kaldığı alanları (örneğin: gerçek zamanlı performans sapmaları, süreç darboğazları) tespit edebilmesi için kullanım senaryoları açık ve ölçülebilir biçimde belirlenmelidir.

Özellikle altı çizilecek konu "**Veri Yönetimi ve Standardizasyonunun**" sağlanmasıdır.

Büyük ölçekli entegrasyon veya yapay zekâ kullanımından önce, kapsamlı bir **Veri Yönetim Çerçevesi** oluşturulmalıdır. Bu çerçeve, tüm kurumsal veriler için veri sahipliğini, kalite standartlarını, erişim protokollerini ve güvenlik politikalarını tanımlamalıdır. Bu, "Digitalizasyonda değişim/dönüşüm ve entegrasyon" için temel bir adımdır. Bu iddialı dijital projeler tamamen verinin kalitesine, tutarlılığına ve erişilebilirliğine bağlıdır. Mevcut sistemler siloluysa ("Silo" terimi, bir organizasyon veya kurum içindeki farklı birimlerin, bölümlerin veya sistemlerin birbirlerinden izole, bağımsız ve sınırlı iletişimle çalıştığı durumları ifade eder) ve veri standartlaştırılmamışsa (entegrasyon çağrısı göz önüne alındığında olası bir senaryo), gerçek zamanlı BİDR/KİDR gibi yapay zekâ projeleri için erkendir. Bir Veri Yönetim Çerçevesi, verinin bu dönüşümler için bir yük değil, bir varlık olmasını sağlamak için tartışılmaz bir önkoşuldur. Bütünleşik Kalite Yönetim Sisteminde YZ' nin yeri öncelikle belirlenmeli ve bu kapsamda da ayrı bir eylem planı hazırlanmalıdır.

Dağınık veri sistemleri, etkin izleme, analiz ve raporlamayı engeller. Entegre bir sistem ise "tek bir doğruluk kaynağı" sunar. Bu nedenle, dijital dönüşüme yönelik eylem planı, özellikle Stratejik Plandaki 175 stratejik performans göstergesini ve YÖKAK ile diğer kalite standartlarının gerektirdiği kilit metrikleri izlemek üzere tasarlanmış bir **veri ambarının** geliştirilmesine öncelik vermelidir. Bu süreç, veri yönetimi, ETL (Extract, Transform, Load) süreçleri ve kullanıcı erişim rollerinin tanımlanmasını içerir. ERP sistemi, bu veri ambarını besleyen birincil veri kaynağı olmalıdır. Öğrenci Bilgi Sistemi (MEBİS) entegrasyonu da bu bütünlüğün sağlanmasında kritik öneme sahiptir. Ayrıca, artan siber tehditler göz önüne alındığında, siber güvenlik

altyapısının güçlendirilmesi ve veri gizliliği politikalarının güncel tutulması, EDUCAUSE Horizon Raporu gibi güncel kaynakların da işaret ettiği üzere, bu dijital dönüşümün ayrılmaz bir parçası olmalıdır. NIST gibi tanınmış bir siber güvenlik çerçevesinin benimsenmesi ve çok faktörlü kimlik doğrulama gibi önlemlerin yaygınlaştırılması önerilir. Güçlü ve entegre bir veri sistemi, gerçek zamanlı performans izlemeyi mümkün kılacak, kanıta dayalı stratejik düzenlemeleri kolaylaştıracak, akreditasyonlar için raporlama verimliliğini artıracak ve bir hesap verebilirlik kültürü geliştirecektir.

Aşağıdaki tablo 1, liderlik, yönetim ve kalite güvencesi alanındaki temel eylemleri, sorumlulukları ve hedefleri özetlemektedir.

**Tablo 1 Liderlik, Yönetim ve Kalite Güvencesi Eylem Tablosu**

Eylem/ İniyatif	İlgili Tespit/ Öncelik (Referans)	Sorumlu Birim/ Kişiler	Gerekli Dijital İmkanlar/ Sistemler	Zaman Çizelgesi	Öncelik Düzeyi	Temel Başarı Göstergeleri
2027-2031 Stratejik Planı Hazırlıkları (GZFT/SWOT vd.)	Öncelikli Yapılacaklar	Rektörlük, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB), Kalite Komisyonu (KK)/KAO	Stratejik planlama yazılımları, anket araçları	(1-3 Yıl)	Yüksek	Kabul edilmiş ve yayınlanmış 2027-2031 Stratejik Planı
YÖK Denetimi (2025) ve 2026 YÖKAK KAP Ara Denetimi Hazırlıkları	Öncelikli Yapılacaklar; Gelişmeye açık alanların geliştirilmesi	Rektörlük, KK/KAO, İlgili Dekanlıklar/ Müdürlükler	QDMS, ENSEMBLE vd. süreç takip sistemleri	Kısa (0-1 Yıl)	Yüksek	Başarılı denetim sonuçları, iyileştirme planlarının uygulanması
ISO 21001 ve EFQM Hazırlıkları (İç değerlendirme)	Öncelikli Yapılacaklar	KK/KAO, SGDB, Akademik ve idari birimler	Kalite yönetim sistemi yazılımları, özdeğerlendirme araçları	Orta (1-3 Yıl)	Orta	Tamamlanmış iç değerlendirme raporları, başvuruya hazır dokümantasyon
Kurumsal Politikaların Güncellenmesi ve İzlenmesi	Öncelikli Yapılacaklar	Rektörlük, Genel Sekreterlik, Hukuk Müşavirliği, KK/KAO, İlgili komisyon	Politika yönetim modülü (QDMS vb.)	Sürekli (Kısa vadede başla)	Yüksek	Güncellenmiş ve yayınlanmış kurumsal politikalar, izleme raporları

MEDİPOL-SÜREÇ Kitabının Hazırlanması ve PUKÖ Döngülerinin Takibi (YZ desteği, anlık takip)	Öncelikli Yapılacaklar; Süreç yönetimi mekanizmalarının izlenmesi	KK/KAO, SGDB, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı (BİDB)	Süreç modelleme yazılımları, YZ tabanlı analiz araçları, QDMS	Orta (1-3 Yıl)	Yüksek	Yayınlanmış MEDİPOL-SÜREÇ kitabı, YZ destekli PUKÖ takip sistemi prototipi, süreç iyileştirme kanıtları
Geri Bildirim Yönetim Prosedürünün Aktivasyonu- DF	Öncelikli Yapılacaklar	KK/KAO, Dekanlıklar/ Müdürlükler, ESRY Kurumsal İletişim	Geri bildirim toplama ve analiz platformları (Anket sistemleri, CRM: Customer Relation-ship Management )	Kısa (0-1 Yıl)	Yüksek	Aktif ve işleyen geri bildirim yönetim prosedürü, toplanan geri bildirim sayısı, yapılan iyileştirmeler
Organizasyon El Kitabının Güncellenmesi	Öncelikli Yapılacaklar	Genel Sekreterlik, İK (Personel) Daire Başkanlığı	İK Yönetim Sistemi (İKYS)	Kısa (0-1 Yıl)	Orta	Güncellenmiş ve yayınlanmış organizasyon el kitabı
Kalite Kültürünün İzlenmesi ve Geliştirilmesi	KAP Raporu: Kalite kültürünün izlenmesinde yetersizlik	KK/KAO, Rektörlük, Tüm Birimler	Anket araçları, odak grup çalışmaları için platformlar	Sürekli (Kısa vadede başla)	Yüksek	Düzenli kalite kültürü değerlendirme raporları, artan personel farkındalığı ve katılımı
Dış Paydaş Katılımının Artırılması ve Belgelenmesi	KAP Raporu: Dış paydaş katılımının yeterli belgelenmemesi	KK/KAO, SGDB, Fakülte/ Enstitü/ MYO'lar	Paydaş yönetim sistemi (CRM), toplantı ve karar takip sistemleri	Orta (1-3 Yıl)	Yüksek	Oluşturulmuş dış paydaş danışma kurulları, belgelenmiş paydaş katılımı örnekleri, paydaş geri bildirimlerinin karar süreçlerine etkisi
Değişim/ Dönüşüm Yönetişim Modelinin Yaygınlaştırılması	KAP Raporu: Değişim/ dönüşüm yönetişim modelinin	Rektörlük, SGDB, İK	Proje yönetim ve değişim yönetimi araçları	~ (1-3 Yıl)	Orta	Kurum geneline yayılmış dönüşüm yönetişim modeli, tamamlanmış değişim projeleri

	yayılmaması					
İç Kalite Güvence Sisteminin İzlenmesi	KAP Raporu: İç KGS' nin bütüncül izlenmemesi	KK/KAO, Tüm Birimler	QDMS, BİDR/ KİDR hazırlama ve takip modülleri	Sürekli (Kısa vadede başla)	Yüksek	Yıllık iç kalite güvence sistemi izleme raporları, birim bazlı iyileştirme kanıtları
Birim Faaliyet Raporlarının Oluşturulması ve Paylaşılması	KAP Raporu Önerisi	Tüm Akademik ve İdari Birimler, SGDB, KK/KAO	Raporlama şablonları, web yayınlama araçları	Kısa (0-1 Yıl)	Yüksek	Tüm birimler tarafından hazırlanmış ve kamuoyu ile paylaşılmış yıllık faaliyet raporları

ESRY: Eğitimden Sorumlu Rektör Yrd., ASRY: Araştırmadan Sorumlu Rektör Yrd.

Aşağıdaki tablo, liderlik, yönetim ve kalite güvencesi alanındaki temel YÖKAK tespitlerini, **EP'** deki mevcut yanıtları ve bu yanıtlara yönelik önerilen geliştirmeleri özetlemektedir. Tablo 1 kapsamında yapılacaklarla ilgili diğer bilgiler ve eylem planına yönelik eleştiriler aşağıdaki tablo 2 de yer almaktadır.

**Tablo 2 Kalite Güvencesinin Güçlendirilmesi: Dokümante Edilmiş Sistemlerden Yerleşik Kültüre**

YÖKAK Tespiti	Mevcut Eylem Planı Yanıtı	Eylem Planı Eleştirel Değerlendirmesi	Önerilen Geliştirilmiş Eylem/Metrik	Geliştirme Gereçesi
"Kurumda kalite kültürünün izlenmesine yönelik yeterli düzeyde çalışmaların olmaması"	"Kalite Kültürünün İzlenmesi ve Geliştirilmesi" Eylem: Anket araçları, odak grup çalışmaları için platformlar	Anketler ve odak grupları algıları yakalayabilir ancak davranışsal yerleşmeyi ve süreçlere entegrasyonu tam olarak ölçmeyebilir.	Çok boyutlu "Kalite Kültürü Endeksi" geliştirilmesi: PUKÖ döngülerinin birim bazında etkin kullanımı, iyileştirme projelerine katılım oranı, birimler arası kalite odaklı iş birliği örnekleri, geri bildirimlere dayalı belgelenmiş iyileştirmeler.	Kalite kültürünün sadece farkındalık düzeyinde kalmayıp, kurumsal işleyiş ve davranışlara ne ölçüde yansıdığını gösteren daha somut, izlenebilir ve eyleme dönük bir değerlendirme sağlar.
"Kurumun tüm süreçlerinin"	"Dış Paydaş Katılımının"	Danışma kurullarının	Dış paydaş danışma kurulları için net görev	Paydaş katılımının sadece şekilsel olmaktan çıkıp,

<p>işleyişinde dış paydaş katılımının yeterli düzeyde belgelenememiş olması"</p>	<p>Artırılması ve Belgelenmesi" Eylem: Dış paydaş danışma kurulları oluşturulması, paydaş katılımı örneklerinin belgelenmesi</p>	<p>oluşturulması ve katılımın belgelenmesi önemlidir ancak katılımın karar süreçlerine gerçek etkisi ve geri bildirim nasıl kullanıldığı net olmayabilir.</p>	<p>tanımları ve çalışma usulleri belirlenmesi; paydaş girdilerinin karar alma süreçlerine (örn. müfredat, stratejik plan) entegrasyonunu gösteren mekanizmaların kurulması ve belgelenmesi (örn. toplantı tutanaklarında X önerisinin Y kararına etkisi); paydaşlara geri bildirimlerinin nasıl değerlendirildiğine dair düzenli raporlama.</p>	<p>kurumsal gelişim ve karar alma süreçlerinde somut ve izlenebilir bir etkiye sahip olmasını sağlar, şeffaflığı artırır.</p>
<p>"Performans yönetiminde bilişim sistemleriyle desteklenerek yapılan izlemelerin henüz başlatılmış olması" (ve "MEDİPOL-SÜREÇ Kitabının Hazırlanması ve PUKÖ Döngülerinin Takibi (YZ desteği, anlık takip)" ile bağlantılı olarak)</p>	<p>"MEDİPOL-SÜREÇ Kitabının Hazırlanması ve PUKÖ Döngülerinin Takibi (YZ desteği, anlık takip)" Gerekli Dijital İmkanlar: Süreç modelleme yazılımları, YZ tabanlı analiz araçları, QDMS</p>	<p>YZ destekli anlık takip hedefi yenilikçi olmakla birlikte, başarılı uygulaması için veri altyapısı, YZ modelinin yetenekleri ve insan gözetimi gibi kritik unsurların detaylandırılması gerekmektedir.</p>	<p>YZ destekli PUKÖ takip sistemi için detaylı bir fizibilite çalışması yapılması: Gerekli veri kaynaklarının ve kalitesinin tanımlanması, hedeflenen YZ analitik yeteneklerinin (örn. süreç darboğazlarını öngörme, kaynak optimizasyonu) belirlenmesi, YZ çıktılarının doğrulanması ve yorumlanması için insan uzmanlığı ve gözetim süreçlerinin netleştirilmesi, pilot uygulama ve aşamalı yaygınlaştırma planı.</p>	<p>YZ gibi karmaşık bir teknolojinin kurumsal süreçlere entegrasyonunun risklerini azaltır, yatırımın geri dönüşünü ve sürdürülebilirliğini artırmak için sağlam bir zemin oluşturur, teknoloji odaklı olmaktan ziyade ihtiyaç ve çözüm odaklı bir yaklaşımı teşvik eder.</p>

### 3.2. Eğitim ve Öğretim Süreçlerinin Geliştirilmesi

Eğitim ve öğretim süreçlerinin kalitesi, bir üniversitenin temel misyonunun merkezinde yer alır. Üniversitenin bu alandaki gelişmeye açık yönleri ve öncelikli hedefleri, müfredatın güncellenmesinden öğrenci destek hizmetlerinin iyileştirilmesine kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır.

**EP**, AKTS iş yükü değerlendirmeleri ve müfredat iyileştirmeleri, Önceki Öğrenmelerin Tanınması (ÖÖT) sisteminin kurulması, doktora programlarının kalitesinin artırılması, program düzeyinde öz değerlendirme yapılması, Enstitü ve MYO akreditasyonları, danışmanlık sisteminde yapay zekâ kullanımı, laboratuvar ve klinik uygulama kapasitelerinin artırılması, engelsiz üniversite uygulamalarının yaygınlaştırılması, öğrenci merkezli öğretim yöntem ve tekniklerinin uygulanması, eğiticinin eğitimi programlarının düzenlenmesi, ölçme ve değerlendirme araçlarının geliştirilmesi, ÇAP ve yan dal lisans öğrenci oranlarının artırılması, Öğrenme ve Öğretme Merkezi'nin (İMÖDEM) etkinleştirilmesi ve ASOS yazılımının yaygınlaştırılması, öğrenci çalışma ve sosyal alanlarının artırılması gibi konuları ele almaktadır.

**EP**, AKTS standardizasyonu, Ders Öğrenme Kazanımları-Program Çıktıları (DÖK-PÇ) uyumu ve ölçme-değerlendirme yöntemleri ile ilgili detaylı alt eylemler ve şablonlar içermektedir.

Doktora tezlerinde "kaliteyi" (örneğin, yayın gereklilikleri, özgünlük, metodolojik titizlik) ve öğrencilerin bu standartları karşılamasına yardımcı olacak destek mekanizmalarını (örneğin, araştırma metodolojisi çalıştayları, yayın desteği) tanımlayan açık, üniversite genelinde bir politika olmalıdır. İlgili politika gerçekçi olmalı ve öğrenci eğitimi ve kaynaklarıyla desteklenmelidir.

Aşağıdaki tablo, eğitim ve öğretim süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik temel eylemleri, sorumlulukları ve hedefleri özetlemektedir.

**Tablo 3 Eğitim ve Öğretim Süreçleri İyileştirme Eylem Tablosu**

Eylem/İnisiyatif	İlgili Tespit/Öncelik (Referans)	Sorumlu Birim/ Kişiler	Gerekli Dijital İmkanlar/ Sistemler	Zaman Çizelgesi	Öncelik Düzeyi	Temel Başarı Göstergeleri
AKTS İş Yükü Değerlendirmeleri ve Müfredat İyileştirmeleri	Öncelikli Yapılacaklar; AKTS standartlığı, Ders kazanım program çıktı uyumu	İlgili Fakülte Dekanlıkları, Enstitü/MYO Müdürlükler, KK/KAO, Öğrenme ve Öğretme Merkezi (İMÖDEM), Bologna Komisyonu	ASOS, MEBIS, müfredat yönetim araçları	Sürekli (Kısa vadede başla)	Yüksek	Tüm programlarda güncellenmiş ve doğrulanmış AKTS iş yükleri, program çıktılarıyla uyumlu ders kazanımları, paydaş görüşleriyle zenginleştirilmiş müfredatlar
Önceki	Öncelikli	Öğrenci İşleri	ÖÖT başvuru	Orta (1-3)	Orta	YÖK usul ve

Öğrenmelerin Tanınması (ÖÖT*) Sisteminin Kurulması	Yapılacaklar	Daire Başkanlığı (ÖİDB), KK/KAO, Bologna Kom, İlgili Birimler, Eğitimden sorumlu RY	ve değerlendirme platformu	Yıl)		esaslarına uygun ÖÖT sistemi kurulması ve işlerliği, tanınan kredi sayısı
Doktora Kalitesinin Artırılması	Öncelikli Yapılacaklar; Doktora tez niteliği (askıdaki çalışma aktive edilmeli)	Enstitüler, Araştırmadan ve Eğitimden Sorumlu Rektör Yardımcılığı (ESRY/ ASRY)	AVESIS, yayın takip sistemleri	Sürekli (Kısa vadede başla)	Yüksek	Artan doktora öğrenci kabul kalitesi, doktora sürecinde üretilen nitelikli yayın sayısı, tezin yayına dönüşme oranı
Program Düzeyinde Öz Değerlendirme	Öncelikli Yapılacaklar	KK/KAO, Akredite olmayan/olan Fakülte/Enstitü/MYO' lar, Eğitimden sorumlu RY	Öz değerlendirme rapor şablonları, QDMS	Kısa (0-1 Yıl)	Yüksek	Tüm akredite olmayan programlarda öz değerlendirme raporlarının tamamlanması
Enstitü ve MYO Akreditasyonları	Öncelikli Yapılacaklar	İlgili Enstitü/ MYO Müdürlükleri, KK/KAO, Eğitimden sorumlu RY	Akreditasyon başvuru ve yönetim sistemleri	Uzun (3-5 Yıl)	Yüksek	Akredite edilmiş Enstitü ve MYO program sayısı
Danışmanlık Sisteminde YZ ve Dijitalizasyon ile Değişim	Öncelikli Yapılacaklar; Danışmanlık memnuniyet anket eksikliği	ÖİDB, Dekanlıklar/M üdürlükler, BİDB, İMÖDEM, Eğitimden sorumlu RY	YZ destekli danışmanlık araçları, anket yazılımları, öğrenci portalı entegrasyonu	Orta (1-3 Yıl)	Yüksek	Geliştirilmiş dijital danışmanlık sistemi, artan öğrenci memnuniyet oranları, düzenli memnuniyet anketi uygulaması
Laboratuvar ve Klinik Uygulama Kapasitelerinin	KAP Raporu: Kapasite yetersizliği	İlgili Dekanlıklar (Tıp, Diş Hek.,	Simülasyon merkezleri, laboratuvar	Uzun (3-5 Yıl)	Yüksek	Artan laboratuvar/ klinik uygulama alanı (m <sup>2</sup> başına

Artırılması		Sağlık Bil. vb.), Yapı İşleri Daire Başk.	ekipmanları			öğrenci), güncellenmiş ekipman envanteri
Engelsiz Üniversite Uygulamalarının Yaygınlaştırılması	KAP Raporu: Engelsiz Üni. Uygulamaların n yayılmaması	Engelli Öğrenci Birimi, Yapı İşleri DB, BİDB, Kütüphane	Erişilebilirlik standartlarına uygun fiziki ve dijital altyapı	Orta (1-3 Yıl)	Yüksek	Erişilebilirlik denetimlerinden tam not, engelli öğrenci memnuniyetinde artış
Öğrenci Merkezli Öğretim Yöntem ve Tekniklerinin Uygulanması	KAP Raporu: Öğrenci merkezli yöntem eksikliği	İMÖDEM, Tüm Akademik Birimler	Aktif öğrenme platformları, dijital eğitim materyalleri	Sürekli (Kısa vadede başla)	Yüksek	Öğrenci merkezli yöntemlerin kullanım oranında artış, öğrenci geri bildirimlerinde olumlu değişim
Eğiticinin Eğitimi Programlarının Düzenlenmesi	KAP Raporu: Eğiticinin eğitimi eksikliği	İMÖDEM, Personel DB, ESRY	Eğitim yönetim sistemi (LMS)	Sürekli (Kısa vadede başla)	Yüksek	Düzenlenen eğitim sayısı ve katılımcı sayısı, eğitim sonrası yetkinlik artışı
Ölçme ve Değerlendirme Araçlarının Geliştirilmesi	KAP Raporu: Ölçme değerlendirme araçlarının ders kazanımlarıyla ilişkilendirilme- mesi	İMÖDEM, Tüm Akademik Birimler	Sınav hazırlama ve analiz yazılımları (ASOS entegrasyonu)	~ (1-3 Yıl)	Yüksek	Ders kazanımlarıyla eşleştirilmiş ölçme- değerlendirme araçları, geçerlik ve güvenirlik analizleri
ÇAP ve Yan Dal Lisans Öğrenci Oranlarının Artırılması	KAP Raporu: ÇAP/Yan Dal oranlarının artırılması	ÖİDB, ilgili Fakülteler	Öğrenci bilgi sistemi (ÇAP/ Yan Dal modülü)	~ (1-3 Yıl)	Orta	ÇAP ve Yan Dal programlarına kayıtlı öğrenci sayısında ve oranında artış
Öğrenme, Öğretme, Ölçme ve Değerlendirme Merkezi' nin Etkinleştirilmesi ve ASOS Yazılımının	KAP Raporu Önerisi <sup>1</sup>	İMÖDEM, BİDB, Tüm Akademik Birimler	ASOS yazılımı, İMÖDEM web portalı	Kısa (0-1 Yıl)	Yüksek	İMÖDEM tarafından sunulan hizmet sayısında artış, ASOS kullanımının tüm birimlere yayılması

Yaygınlaştırılması						
Öğrenci Çalışma Alanlarının Artırılması (Kütüphane, okuma alanları)	KAP Raporu Önerisi <sup>1</sup>	Kütüphane ve Dokümantasyon DB, Yapı İşleri DB	Kütüphane otomasyon sistemi, e-kaynaklar	Orta (1-3 Yıl)	Yüksek	Öğrenci başına düşen çalışma alanı (m <sup>2</sup> ), kütüphane kullanım oranlarında artış, basılı ve dijital kaynak sayısında artış
Öğrenci Toplulukları İçin Fiziki Alan Oluşturulması	KAP Raporu Önerisi	Sağlık, Kültür ve Spor DB (SKS), Yapı İşleri DB	-	~ (1-3 Yıl)	Orta	Öğrenci toplulukları için tahsis edilmiş ve donatılmış fiziki mekanlar

Her program eğitim amaçlarını ve program çıktılarını destekleyen bir **eğitim planına (müfredata)** sahip olmalıdır.

"AKTS iş yükü değerlendirmeleri", "AKTS dağılımlarındaki standartlıktan uzaklık", "Tüm derslerde AKTS değerlerinin öğrenci iş yükü takibi ile doğrulanmaması" ve "Ders kazanımlarının program çıktıları ile uyumunun izlenmesi" gibi birçok madde, Bologna Süreci prensiplerinin uygulanmasında ve içselleştirilmesinde bazı eksiklikler olduğunu düşündürmektedir. Bu durum, programların uluslararası düzeyde karşılaştırılabilirliğini, öğrenci ve akademisyen hareketliliğini ve dolayısıyla üniversitenin uluslararasılaşma hedeflerini olumsuz etkileyebilecek bir potansiyel taşımaktadır. Bu sorunların çözümü, sadece AKTS kredilerinin mekanik olarak yeniden hesaplanmasını değil, aynı zamanda öğretim üyelerinin bu konudaki farkındalıklarının artırılmasını, müfredat geliştirme süreçlerinin daha katılımcı ve dinamik bir yapıya kavuşturulmasını gerektirmektedir.

AKTS değerleri derslere atanmış olsa da, bu değerlerin tüm derslerde öğrencilerin gerçek iş yükü takibiyle sistematik olarak doğrulanmalıdır. AKTS sadece ders saatlerini değil, dersler, laboratuvarlar, seminerler, bağımsız çalışma, ödevler, sınavlar gibi tüm öğrenme etkinliklerini kapsar. Üniversitelerin bu iş yükünü tahmin etmek için metodolojilere sahip olması gerekir. Öğrenci geri bildirimleri bu sürecin bir parçası olabilir. AKTS iş yükü anketlerinde objektif veriler elde etmek için hem öğrencilere hem de öğretim elemanlarına bu kapsamda bilgilendirme yapılmalıdır (kısa bir rehber uygun olur). Öğrenciler, AKTS' nin sadece ders saatlerinden değil, beklenen tüm öğrenme faaliyetlerini (bireysel çalışma, ödev, proje, sınav hazırlığı vb.) içeren toplam iş yüküne göre nasıl hesaplandığını iyi anladıklarında, iş yükü anketlerine verdikleri cevaplar daha doğru ve gerçekçi olur. Bu, cevapların sadece öznel duygulara veya ders saatlerine dayanmasının önüne geçer. İş yükü beklentilerindeki şeffaflık, öğrencilerin AKTS dağılımını ve bir dersin taleplerini daha adil algılamalarına yol açabilir. Bu durum, genel ders/öğretim üyesi değerlendirmelerinde daha yüksek memnuniyet puanlarına yansiyabilir.

Bilgilendirilmiş akademisyenler, iş yükü hakkındaki öğrenci geri bildirimlerini daha iyi yorumlayabilir ve uygun ayarlamalar yapabilir. Akademisyenleri AKTS ve iş yükü tartışmasına dahil etmek, derslerinin kalitesi ve şeffaflığı konusunda bir sahiplenme duygusu geliştirir.

Öğrenciler AKTS' nin neyi temsil ettiğini veya iş yükünün nasıl tanımlandığını anlamazlarsa, iş yükü hakkındaki anket yanıtları güvenilir olmayacaktır. Akademisyenler ilkeleri anlamazlarsa, AKTS' yi yanlış atayabilir veya geri bildirimle direnebilirler. Bu nedenle, bilgilendirme ve eğitim, AKTS ile ilgili konuların geçerli bir şekilde değerlendirilmesi için ön koşuldur.

**İş Yükü Tabloları:** AKTS' ye katkıda bulunan etkinliklerin ayrıntılı dökümünü gösteren tablolar, şeffaflık için en iyi uygulamadır.

Medipol Üniversitesi'nin AKTS uygulamalarında politika ve niyet (üniversitenin AKTS ilkelerini belirtmek) ilan edilmelidir. Bu kapsamda tutarsızlıklar ve doğrulama eksikliği sorunları giderilmelidir.

AKTS' nin gerçek öğrenci iş yüküne dayanmaması, onu keyfi bir sayı haline getirir. Yıllık/yarıyılık toplamların 60/30 AKTS standardına uymaması, karşılaştırılabilirliği ve hareketliliği engeller. İş yükü tablolarının evrensel olarak mevcut olmaması şeffaflığı azaltır. Bu üç sorun birbiriyle bağlantılıdır ve AKTS' nin daha titiz ve merkezi bir şekilde yönetilmesi gerektiğini göstermektedir. Tutarsız ve doğrulanmamış AKTS, öğrencilerin dengesiz deneyimler yaşamasına (bazıları aşırı yüklenirken bazılarının yeterince zorlanmamasına), kredi transferinde (ulusal ve uluslararası düzeyde) zorluklara ve kurumun Bologna Süreci'ne bağlılığının zayıflamasına yol açabilir. Bu durum, sonuç olarak uluslararası sıralamaları, öğrenci/öğretim üyesi hareketliliğini ve eğitimin algılanan kalitesini ve adaletini etkileyebilir.

AKTS için yapılan 25-30 saat atfı tek değer (25 veya 30) olarak resmileştirilmelidir.

Tüm akademik personelin, her ders için öğrenci iş yükünü hesaplamak üzere standart bir şablon kullanması zorunlu hale getirilmelidir. Bu hesaplama, tüm öğrenme etkinliklerini (dersler, laboratuvarlar, bireysel çalışma, ödevler, sınav hazırlığı vb.) içermelidir.

Düzenli olarak (örneğin, yıllık veya iki yıllık) anketler aracılığıyla öğrencilerden ders başına gerçek iş yükü hakkında geri bildirim toplanmalıdır. Bu veriler, başlangıçta hesaplanan AKTS değerlerini doğrulamak ve gerekirse ayarlamak için kullanılmalıdır. Öğrencilerin bildirdiği iş yükü, öğretim üyelerinin tahminleriyle karşılaştırılmalıdır.

Öğrencilerin bildirdiği iş yükü, öğretim üyelerinin tahminleriyle karşılaştırılmalıdır. Tutarsızlıklar, ders yapısının veya AKTS dağılımının gözden geçirilmesini tetiklemelidir. Akademik personele doğru iş yükü tahmini ve AKTS standardizasyonunun önemi konusunda eğitim verilmelidir.

Öğrenciler, AKTS' nin anlamı ve iş yükü tablolarının nasıl yorumlanacağı konusunda eğitilerek geri bildirimlerinin kalitesi artırılmalıdır.

Her ders izlencesinin (ve MEBİS/web sitesindeki çevrimiçi eşdeğerinin) ayrıntılı bir "**AKTS İş Yükü Dağılım Tablosu**" içermesi gerekmektedir. Bu tablo, tüm öğrenme etkinliklerini, sıklıklarını, sürelerini ve o ders için öğrenci iş yüküne toplam katkılarını açıkça listelemelidir. Bologna Eşgüdüm Komisyonu, şablonları hazırlama ve rehberlik sağlayarak bu çabaya öncülük etmelidir.

Kısaca, "Sistemik AKTS İş Yükü Doğrulama ve Kalibrasyonu" sağlanmalıdır:

Önerilen AKTS hesaplama şablonunun ötesinde, merkezi bir birimin (örneğin, Bologna Komisyonu + Kalite Komisyonu) sistematik olarak gerçek öğrenci iş yükü verilerini (örneğin, seçilmiş dersler/yarıyıllar için zaman kullanım günlükleri) topladığı ve analiz ettiği, beyan edilen AKTS değerlerini kalibre etmek ve

doğrulamak için üniversite genelinde döngüsel (örneğin, iki yılda bir) bir süreç oluşturulmalıdır. Bu, YÖKAK'ın "Tüm derslerde AKTS değerlerinin öğrenci iş yükü takibi ile doğrulanmaması" eleştirisini daha derinden ele alır. AKTS'yi bir şablona göre beyan etmek bir başlangıç noktasıdır. Bunu gerçek öğrenci çabasına karşı doğrulamak, güvenilirlik ve adalet için anahtardır. Şeffaflık için AKTS hesaplaması hakkında paydaşları bilgilendirmek önemlidir; ancak temel sorun AKTS'nin geçerliliğidir. Örnek dersler için zaman kullanım çalışmaları yoluyla gerçek öğrenci iş yükü verilerinin sistematik ve döngüsel olarak toplanması, şablon tabanlı hesaplamaları doğrulamak ve kalibre etmek için ampirik bir temel sağlar. Bu, teorik hesaplamadan ampirik doğrulamaya geçiş yaparak YÖKAK'ın doğrulama eksikliği endişesini doğrudan ele alır.

Aşağıda (tablo 4) dersler için şablon olabilecek "Standartlaştırılmış AKTS İş Yükü Hesaplama ve Dağılım Tablosu" sunulmuştur:

**Tablo 4 Standartlaştırılmış AKTS İş Yükü Hesaplama ve Dağılım Tablosu (Dersler için Şablon)**

Etkinlik Türü	Haftalık Sayı/Sıklık	Etkinlik Başına Süre (Saat)	Toplam İş Yükü (Saat)
Ders Saati (Teorik)			
Ders Saati (Uygulama/Laboratuvar)			
Ders Dışı Bireysel Çalışma (Ön hazırlık, pekiştirme)			
Ödev/Proje Hazırlama			
Sunum/Seminer Hazırlama			
Ara Sınav(lar)a Hazırlık			
Yarıyıl Sonu Sınavına Hazırlık			
Diğer (Belirtiniz)			
<b>Toplam Öğrenci İş Yükü (Saat)</b>			
<b>Hesaplanan AKTS (Toplam İş Yükü / 30*)</b>			
<b>Atanan AKTS</b>			

\*\\*Not: 1 AKTS = 30 saatlik öğrenci iş yükü esas alınmıştır. Üniversite politikasına göre bu değer güncellenebilir.\*

Bu tablo, öğretim üyelerinin öğrenci iş yüküne dayalı olarak AKTS' yi sistematik bir şekilde hesaplamaları için somut bir araç sağlar ve tüm etkinliklerin dikkate alınmasını temin eder. AKTS' nin iş yüküyle doğrulanmaması ve bu tür tabloların yaygınlaştırılması ihtiyacına yönelik eleştiriyi doğrudan ele alır. Öğrenciler için şeffaflığı ve üniversite genelinde tutarlılığı teşvik eder. Bu, Bologna'ya uyan üniversiteler tarafından yaygın olarak kullanılan bir araçtır.

Program Düzeyinde AKTS Denetim ve Standardizasyon Kontrol Listesi tablo 5 de sunulmuştur.

**Tablo 5 Program Düzeyinde AKTS Denetim ve Standardizasyon Kontrol Listesi**

<b>Program Adı:</b>	<b>Fakülte:</b>	<b>TYYÇ Düzeyi:</b>
<b>Yarıyıl</b>	<b>Ders Kodu ve Adı (Zorunlu/Seçmeli)</b>	<b>Atanan AKTS</b>
1. Yarıyıl		
2. Yarıyıl		
...		
<b>Program Toplam AKTS (Mezuniyet için)</b>		
<b>Uygunluk Kontrolleri:</b>		
Her yarıyıl AKTS toplamı 30 mu? (Evet/Hayır/Açıklama)		
Her akademik yıl AKTS toplamı 60 mı? (Evet/Hayır/Açıklama)		
Program toplam AKTS'si TYYÇ gereklilikleriyle eşleşiyor mu? (Evet/Hayır/Açıklama)		
Tüm dersler için iş yükü tabloları mevcut mu? (Evet/Hayır/Kismen)		

Bu tablo, Kalite Komisyonu veya Bologna Eşgüdüm Komisyonu için her programın AKTS yapısını Bologna/TYYÇ standartlarına göre sistematik olarak kontrol etmek üzere bir iç denetim aracı olacaktır.

**Müfredat gözden geçirme süreçleri**, ders etkinliklerini ve değerlendirme yöntemlerini program öğrenme çıktılarıyla titizlikle eşleştiren müfredat haritalama (curriculum mapping) tekniklerini sistematik olarak uygulamalıdır. Bu dönüşüm, öğrenci katılımını artıracak, mezunların istihdam edilebilirliğini güçlendirecek ve YÖKAK' ın "Eğitim-Öğretim" değerlendirme kriterlerindeki performansı olumlu etkileyecektir.

Öğrenci ve mezunlardan düzenli ve sistematik geri bildirim toplama mekanizmalarının kurulması ve bu geri bildirimlerin müfredat geliştirme süreçlerine etkin bir şekilde entegre edilmesi, ISO 21001'in paydaş memnuniyeti ve sürekli iyileştirme ilkeleriyle uyumludur. Geri bildirim döngüsünün kapatılması, yani öğrencilere ve mezunlara geri bildirimlerinin nasıl değerlendirildiği ve ne gibi değişikliklere yol açtığı konusunda bilgi verilmesi, katılımı ve güveni artıracaktır.

Üniversite genelinde **Ders Öğrenme Kazanımları-Program Çıktıları (DÖK-PÇ)** yönetim çerçevesi oluşturma, sistematik izleme ve veri toplama, geri besleme döngüleri ile sürekli müfredat iyileştirmeleri sağlanmalıdır. Her ders için değerlendirme-DÖK-PÇ eşleştirme matrisleri oluşturma, değerlendirme yöntemlerini çeşitlendirme, bu kapsamda öğretim üyesi eğitimi sağlanmalıdır.

DÖK 'lerin PÇ' ler ile eşleştirilmesinin tüm programlarda standart bir yöntemle yapılmalıdır.

DÖK' lere ne ölçüde ulaşıldığı düzenli olarak ve kanıta dayalı bir şekilde izlenmeli ve buna yönelik üniversite genelindeki sistem (MEBİS) iyileştirilmelidir.

Bu izleme sonuçları, PÇ' lere ulaşılma düzeyini değerlendirmek ve müfredat iyileştirmeleri yapmak için sistematik olarak kullanılmalıdır.

Üniversite, DÖK-PÇ uyumunu statik bir tanımlama olmaktan çıkarıp, PUKÖ döngüsüyle işleyen, veri temelli, sistematik bir izleme mekanizmasıyla dinamik ve sürekli iyileştirmeyi hedefleyen bir sisteme dönüştürmelidir.

DÖK ve PÇ' lerin tanımlanması, eşleştirilmesi, izlenmesi ve gözden geçirilmesine yönelik açık, belgelenmiş bir **üniversite politikası ve prosedürü** geliştirilmelidir.

Her ders izlencesinde, dersin DÖK' lerinin (genellikle ders başına 4-8 adet) açıkça listelenmesi ve her bir DÖK' ün bir veya daha fazla PÇ ile standart bir matris formatı kullanılarak eşleştirilmesi zorunlu hale getirilmelidir.

DÖK' lere ulaşılma düzeyini değerlendirmek için araçlar ve süreçler geliştirilmelidir (örneğin, öğrenci çalışmalarının doğrudan değerlendirilmesi, ders içi gömülü değerlendirmeler, bitirme projeleri, ders sonu anketlerinde kazanımlara ulaşılma düzeyini sorgulayan sorular).

PÇ' lere ulaşılma düzeyini değerlendirmek amacıyla DÖK' lere ulaşılma verileri program düzeyinde toplanmalı ve analiz edilmelidir. Bu, MEBİS içinde veya özel bir kalite yönetim sistemi aracılığıyla veri toplama ve analiz sistemi gerektirebilir.

Değerlendirmelerde çeşitli veri kaynakları kullanılmalıdır: öğrenci performansı, mezun anketleri, işveren geri bildirimleri ve akreditasyon kuruluşlarından alınan geri bildirimler...

Program komiteleri tarafından DÖK-PÇ uyumu ve ulaşılma düzeyi verilerinin analiz edildiği düzenli (örneğin, yıllık veya iki yıllık) program gözden geçirme döngüleri oluşturulmalıdır.

Programların, bu gözden geçirmelere dayanarak DÖK-PÇ uyumunda veya kazanımlara ulaşmada belirlenen zayıflıkları gidermek için eylem planları (örneğin, ders içeriğini, öğretim yöntemlerini veya değerlendirme stratejilerini değiştirmek) geliştirmeleri istenmelidir.

**Öğretim elemanlarının pedagojik yetkinliklerinin artırılması ve yenilikçi öğretim yöntemlerinin teşvik edilmesi**, YÖKAK' ın "öğretim elemanı yetkinliği geliştirme performansı" ve "iyi eğitim ödülü" gibi teşvik uygulamaları ile de desteklenmektedir. Dijital öğretim araçlarının etkin kullanımını, yapay zekanın (AI) değerlendirme süreçlerinde ve müfredat analizinde kullanım potansiyelini (etik kaygılar ve AI okuryazarlığı gözetilerek) ve HyFlex gibi **esnek öğrenme modellerinin** geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca, değişen iş gücü piyasası ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacıyla **mikro-kredilerin ve birleştirilebilir (stackable) yeterliliklerin sunulması** da değerlendirilmelidir.

Müfredat revizyonlarının resmi olarak belgelenmesi, onaylanması ve yapılan değişikliklerin öğrencilere ve öğretim üyelerine duyurulması sağlanmalıdır.

Öğretim üyelerine etkili DÖK yazma, bunları PÇ' lerle eşleştirme ve kazanımlara ulaşmayı ölçen değerlendirmeler tasarlama konularında çalıştaylar düzenlenmeli ve kaynaklar sağlanmalıdır.

Bu konuda iyi uygulamalara sahip programlardan elde edilen en iyi uygulamalar paylaşılmalıdır.

Kalite Komisyonu/KAO ve bu konuda oluşturulacak bir değerlendirme ekibi, bu uygulamaların üniversite genelinde benimsenmesini denetlemeli ve tutarlılığı izlemelidir.

DÖK-PÇ uyumu gözden geçirilirken, genel müfredat yapısı ve **ders dağılım dengesi** (temel, zorunlu, seçmeli derslerin dengeli dağılımı, teorik ve uygulamalı öğrenmenin uygun dengesi) analiz edilmeli ve müfredatın PÇ' lere ulaşma yolunda etkinliği, mantıksal bir ilerleme sağlayıp sağlamadığı düzenli şekilde değerlendirilmelidir.

Ders öğrenme kazanımları (DÖK) ölçülebilir olmalıdır. Değerlendirme yöntemleri, bu kazanımların elde edildiğine dair kanıtları ortaya çıkarmak için özel olarak seçilmeli veya tasarlanmalıdır. Değerlendirme görevlerini öğrenme kazanımlarıyla eşleştiren bir matris yaygın bir araçtır. Örneğin bu matris, "Her bir öğrenme kazanımını, ilgili program yeterliliği veya hedefle ilişkilendirin" ve "Hangi derslerin hangi yeterlilikleri destekleyeceğini ve kazandıracığını belirlemelisiniz" ifadelerini kullanır.

Öğrenme kazanımları yazılırken genellikle Bloom Taksonomisi (hatırlama/bilme, anlama/kavrama, uygulama, analiz etme, değerlendirme, yaratma) kullanılır. Değerlendirme yöntemleri, ölçülen kazanımın bilişsel düzeyine uygun olmalıdır.

Değerlendirme ve kazanımlar arasında bir uyum eksikliği, öğrencilerin, kazanımların amaçladığı daha derin öğrenmeyi veya beceri gelişimini yansıtmayan sınavlar için ezbere odaklanmasına yol açabilir. Bu, dersleri teknik olarak geçen ancak işverenlerin ve TYYÇ' nin beklediği gerçek yetkinliklerden yoksun mezunlarla sonuçlanabilir. Aynı zamanda, üniversitenin programlarının etkinliğini akreditasyon kuruluşlarına güvenilir bir şekilde gösterememesi anlamına da gelir. Değerlendirmeler uyumlu değilse, DÖK başarısı hakkındaki veriler geçersizdir. DÖK başarı verileri geçersizse, PÇ başarı verileri de geçersizdir. Bu, PUKÖ döngüsünü "Kontrol Et" aşamasında kırar ve anlamlı "Önlem AI" (iyileştirme) eylemini imkânsız hale getirir.

Tüm derslerin, ders izlencelerinde değerlendirme yöntemlerini DÖK' lerle açıkça ilişkilendirmesini zorunlu kılan bir politika oluşturulmalıdır.

Bu politika, Kalite Komisyonu tarafından denetlenmeli ve program gözden geçirme süreçlerine entegre edilmelidir.

Öğretim üyelerinin her ders (ve program) için bir "Değerlendirme-DÖK-PÇ Matrisi" oluşturması istenmelidir. Bu matris, hangi değerlendirme bileşeninin (örneğin, belirli sınav sorusu, ödev değerlendirme kriteri, pratik beceri gösterimi) hangi DÖK' ü ölçtüğünü ve bu DÖK' lerin PÇ' lere nasıl katkıda bulunduğunu açıkça göstermelidir.

Farklı öğrenme çıktısı türleri (bilgi, beceri, yetkinlikler) ve bilişsel düzeyler (Bloom Taksonomisine göre) için uygun çeşitli değerlendirme yöntemlerinin (örneğin, makaleler, projeler, sunumlar, portfolyolar, vaka çalışmaları, pratik sınavlar, klinik programlar için OSCE' ler) kullanımı teşvik edilmeli ve desteklenmelidir. Bu, YÖKAK' ın "çoklu ölçme ve değerlendirme" çağrısını karşılar.

Bu bağlamda, "ASOS yazılımının kullanılmasının kurum geneline yayılmasının sağlanması", ders ve program çıktılarının uyumlaştırılması, AKTS iş yüklerinin doğru belirlenmesi ve izlenmesi süreçlerinde önemli bir dijital destek sağlayabilir. Üniversite genelinde standart AKTS hesaplama metodolojisi, öğrenci iş yükü takibi ile sistematik AKTS doğrulama her akademik birimde sağlanmalıdır.

Özetle; Dinamik DÖK-PÇ-Değerlendirme Uyum İzlemesi sağlanmalıdır:

ASOS sisteminden yararlanılarak her program için DÖK-PÇ ve değerlendirme yöntemlerinin uyumunu görselleştiren dinamik bir gösterge paneli oluşturulmalıdır. Bu gösterge paneli, program komiteleri için uyumsuzlukları veya boşlukları işaretlemelidir. Program gözden geçirme döngülerinin müfredat ve değerlendirme ayarlamalarını yönlendirmek için bu gösterge paneli verilerini açıkça kullanması zorunlu kılınmalıdır. Bu, DÖK-PÇ' nin "izleme" bileşenini daha somut ve veri odaklı hale getirir. ASOS bir depodan daha fazlası olabilir; bir analitik araç olabilir. Bir DÖK' ün "analiz" düzeyinde olup yalnızca "hatırlama" sorularıyla değerlendirildiği gibi uyumsuzlukları otomatik olarak işaretleyen dinamik bir gösterge paneli, izlemeyi periyodik manuel bir kontrol yerine sürekli ve proaktif hale getirir.

**Tablo 6 DÖK-PÇ Uyum ve İzleme Çerçevesi (Programlar için Şablon)**

Program Çıktısı (PÇ) (TYYÇ ile Uyumlu)	PÇ' ye Katkıda Bulunan Ders(ler)	PÇ ile Eşleştirilmiş Spesifik Ders Öğrenme Kazanım (lar)ı (DÖK)	DÖK' ler için Değerlendirme Yöntem (ler)i	İzleme Mekanizması (Veri Kaynağı ve Sıklığı)	İyileştirme için Gözden Geçirme Döngüsü
Örnek: PÇ1: Alanındaki temel kavramları ve kuramları bilir.	Ders Kodu 1, Ders Kodu 2	DÖK1.1: X kavramını tanımlar. DÖK1.2: Y kuramını açıklar.	Ara sınav, Final sınavı (çoktan seçmeli, kısa cevaplı sorular)	Yıllık ders başarı istatistikleri, Ders sonu anketleri	Her 2 yılda bir program değerlendirme toplantısı
PÇ2:...	...	...	...	...	...

Ölçme ve değerlendirme araçlarının ders kazanımları ve program yeterlilikleri ile ilişkilendirilmesine devam edilmelidir. Üniversite genelinde sonuç odaklı değerlendirme politikası geliştirme, her ders için değerlendirme-DÖK-PÇ eşleştirme matrisleri oluşturma, değerlendirme yöntemlerini çeşitlendirme, öğretim üyesi eğitiminin mevcut durumu geliştirme konuları iyileştirilmeye devam etmelidir.

**Tablo 7 Ders Düzeyinde Değerlendirme Yöntemi - Öğrenme Kazanımı Uyum Matrisi**

Ders Öğrenme Kazanımı (DÖK) No & İfadesi	Değerlendirme Yöntemi/ Aracı (Örn: Ara Sınav Soru 1-5, Final Projesi, Lab. Raporu Bölüm 3, Sunum)	Değerlendirme Bileşeninin Ağırlığı (%)	Bu Değerlendirmenin DÖK' ü Nasıl Ölçtüğü (Kısa Açıklama)	Program Çıktı(lar)ına (PÇ) Bağlantısı
DÖK 1: Alanındaki temel X teorisini açıklar.	Ara Sınav (Açık uçlu soru), Final Sınavı (Çoktan seçmeli sorular)	%20 (Ara), %30 (Final)	Öğrencinin teoriyi anlama ve temel prensiplerini ifade etme becerisi ölçülür.	PÇ1, PÇ3
DÖK 2: Y becerisini uygular.	Laboratuvar Uygulaması, Proje Raporu	%25 (Lab), %25 (Proje)	Öğrencinin beceriyi pratik bir durumda doğru adımlarla	PÇ4, PÇ5

			uygulama yeteneği gözlemlenir ve raporlanır.	
DÖK 3:...	...	...	...	...

"Danışmanlık sisteminde YZ ve dijitalizasyon ile değişim" hedefi, "Akademik danışmanlık alan öğrencilere yönelik memnuniyet anketlerinin yeterince yapılmaması" tespitiyle birleştirildiğinde, önemli bir fırsat alanı ortaya çıkmaktadır. Yapay zekâ destekli dijital danışmanlık sistemleri, öğrencilere ders seçimi, kariyer planlaması gibi konularda daha kişiselleştirilmiş ve proaktif bir rehberlik sunabilir. Aynı zamanda, dijital platformlar aracılığıyla düzenli ve sistematik olarak uygulanacak memnuniyet anketleri, danışmanlık hizmetlerinin kalitesinin sürekli izlenmesine ve iyileştirilmesine olanak tanır. Bu entegre yaklaşım, danışmanlık sistemini hem daha verimli hem de daha öğrenci odaklı bir yapıya kavuşturarak öğrenci başarısını ve üniversiteye olan bağlılığını artırabilir. Ancak, bu tür teknolojik çözümlerin insan etkileşiminin yerini tamamen almaması, etik kullanım ilkelerine dikkat edilmesi ve danışman-öğrenci arasındaki kişisel bağın korunması da önemlidir.

Üniversitenin, özellikle sağlık bilimleri alanındaki güçlü konumu dikkate alındığında, "Laboratuvar ve klinik uygulamaların bazı birimlerde artan öğrenci sayısını karşılayabilecek kapasitede olmayışı" ve "Öğrencilerin çalışma alanlarının (kütüphane ve okuma alanları gibi) öğrenci sayısı da göz önüne alınarak artırılması" gibi **fiziksel altyapı eksiklikleri**, eğitim kalitesini doğrudan etkileyen kritik sorunlardır. **Bu durum, üniversitenin öğrenci kabul stratejileri ile altyapı yatırım planlaması arasında sürekli bir eşgüdüm çalışması yapılmasını gerektirmektedir.** Artan öğrenci sayılarına paralel olarak laboratuvar, uygulama alanı ve kütüphane gibi temel öğrenme ortamlarının kapasitesinin artırılmaması, öğrenci başına düşen pratik eğitim süresini ve kalitesini düşürebilir, bu da öğrenci memnuniyetsizliğine ve mezunların mesleki yetkinliklerinde potansiyel eksikliklere yol açabilir. Bu nedenle, uzun vadeli ve gerçekçi bir altyapı yatırım planının, öğrenci kabul hedefleriyle senkronize bir şekilde geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi gerekmektedir. Simülasyon merkezleri gibi teknoloji destekli alternatif eğitim ortamlarının geliştirilmesi de bu kapasite sorunlarına çözüm üretebilir.

Özetle; Laboratuvar/Klinik Kapasitesi için Aşamalı Yaklaşım gereklidir.

"Laboratuvar ve Klinik Uygulama Kapasitelerinin Artırılması" için uzun vadeli inşaat planlanırken, kısa ve orta vadeli stratejiler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır: Mevcut tesislerin zaman çizelgesinin optimize edilmesi; simülasyon teknolojilerinin kullanımının artırılması ve eğer zaten maksimize edilmemişse, öğrenci yerleştirmeleri için dış hastaneler/laboratuvarlarla ortaklıkların araştırılması gereklidir.

YÖK çerçevesiyle uyumlu, kapsamlı, üniversite **önceki öğrenimlerin tanınması (ÖÖT)** politikası ve prosedürleri geliştirme, merkezi ÖÖT birimi/komitesi ve bölüm koordinatörleri oluşturma, net değerlendirme yöntemleri tanımlama, kalite güvencesi sağlama konusu çalışılmalıdır.

Eğitim, öğretim veya diğer öğrenme yollarıyla kazanılan kalite güvencesi sağlanmış tüm yeterlilikler TYYÇ 'ye dahil edilebilir. ÖÖT süreçlerinin Avrupa standartlarını dikkate alarak kalite güvencesine sahip olması

gerektiğini zorunlu kılar. ÖÖT, örgün, yaygın ve sargın (informal) öğrenme yollarıyla edinilen öğrenmeleri kapsar. Bu, sadece diğer yükseköğretim kurumlarında alınan dersleri değil, aynı zamanda sertifikalı eğitimleri, iş deneyimini ve bireysel çalışmaları da içerir. YÖK, kurumların ÖÖT başvurusu, değerlendirmesi ve kredi verilmesi için **açık prosedürlere** sahip olmasını bekler. Bazı üniversitelerin ÖÖT için Senato Esasları bulunmaktadır; bu esaslar başvuru zaman çizelgelerini, uygun dersleri, kredi sınırlarını (örneğin, bir örnekte en fazla 15 AKTS), başarı eşiklerini ve değerlendirme türlerini (örneğin, sınavlar, portfolyo) detaylandırır. ÖÖT otomatik değildir; önceki öğrenmenin hedeflenen derslerin/programın öğrenme çıktılarına göre değerlendirilmesini içerir. ÖÖT, hayat boyu öğrenmenin temel bir bileşenidir ve yükseköğretimde erişimi, eşitliği ve verimliliği teşvik eder (Yaşam boyu öğrenim). Öğrenci hareketliliğini ve esnek öğrenme yollarını kolaylaştırır. ÖÖT' nin uygulanması karmaşık olabilir; adalet ve akademik bütünlüğü sağlamak için sağlam değerlendirme yöntemleri, eğitilmiş değerlendiriciler ve açık kurumsal politikalar gerektirir. Bir çalışmada, Türkiye'deki tam akredite olmuş üniversitelerin çoğunun bile ÖÖT kavramını basit ders saydırmanın ötesine taşımakta zorlandığı belirtilmiştir.

YÖK'ün "Önceki Öğrenmelerin Tanınması Kalite Güvencesinin Sağlanmasına Usul ve Esaslar"ı ve diğer ilgili YÖK yönetmelikleriyle tam uyumlu, açık, şeffaf ve kamuya açık bir ÖÖT politikası ve prosedürler seti oluşturulmalıdır. Bu politika, "önceki öğrenmenin" neyi oluşturduğunu (örgün, yaygın, sargın), uygunluk kriterlerini, başvuru süreçlerini, gerekli belgeleri, değerlendirme yöntemlerini, kredi sınırlarını, itiraz mekanizmalarını ve zaman çizelgelerini tanımlamalıdır. ÖÖT' nin sadece bir sertifikaya veya deneyime sahip olmaya değil, belirli öğrenme çıktılarının başarıldığının gösterilmesine dayandığı belirtilmelidir.

#### **Merkezi bir ÖÖT Ofisi/Komitesi ve Bölüm Koordinatörleri Kurulması:**

ÖÖT süreçlerini denetlemek, tutarlılığı sağlamak ve rehberlik etmek üzere merkezi bir ofis veya üniversite düzeyinde bir komite (belki Kalite Komisyonu veya Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı bünyesinde) belirlenmelidir.

Her fakülte/bölüm içinde öğrencilere ilk rehberliği sağlamaktan ve değerlendiricilerle iletişim kurmaktan sorumlu ÖÖT koordinatörleri atanmalıdır.

#### **ÖÖT için Açık Değerlendirme Yöntemleri Tanımlanması:**

Farklı önceki öğrenme türleri için geçerli ve güvenilir bir dizi değerlendirme yöntemi belirtilmelidir, örneğin:

- ✚ Belirli dersler için muafiyet sınavları.
- ✚ Portfolyo değerlendirmesi (deneyimsel öğrenme için).
- ✚ Becerilerin doğrudan gözlemlenmesi.
- ✚ Ürün değerlendirmesi.
- ✚ Diğer akredite kurumlardan alınan örgün dersler için denklik eşleştirmesi.
- ✚ Değerlendiricilerin bu yöntemler konusunda eğitilmesi sağlanmalıdır.

#### **ÖÖT'nin Öğrenci Kabul ve Danışmanlık Süreçlerine Entegre Edilmesi:**

- ✚ Aday ve mevcut öğrenciler, kabul ve akademik danışmanlık sırasında ÖÖT fırsatları hakkında bilgilendirilmelidir.
- ✚ Nasıl başvurulacağı ve hangi kanıtların gerektiği konusunda açık rehberlik sağlanmalıdır.

### ÖÖT'nin Kalite Güvencesi:

- ÖÖT süreçlerinin etkinliği, adaleti ve tutarlılığı, üniversitenin iç kalite güvence sisteminin bir parçası olarak düzenli olarak gözden geçirilmeli ve değerlendirilmelidir.
- ÖÖT başvuruları, değerlendirmeleri ve sonuçlarının kayıtları tutulmalıdır.

### Belirli Sınırlamaların Ele Alınması:

YÖK/üniversite yönergelerinde hangi öğrenme türlerinin ÖÖT yoluyla tanınamayacağına (örneğin, bazı üniversiteler laboratuvarları, tezleri, projeleri hariç tutar) dikkat edilmelidir.

Özetle; ÖÖT 'nin uygulanmasındaki kritik nokta, önceki öğrenmenin kaliteli ve tutarlı bir şekilde değerlendirilmesidir. Sadece bir prosedüre sahip olmak yeterli değildir. Değerlendiriciler kilit öneme sahiptir. Eğer basit transkript incelemesinin ötesinde yöntemler konusunda eğitilmemişlerse (örneğin, deneyimsel öğrenmeyi bir portfolyo aracılığıyla nasıl değerlendirecekleri), ÖÖT sistemi tutarsız bir şekilde uygulanacak veya yaygın olmayan öğrenme için yeterince kullanılmayacaktır. Bu nedenle, ÖÖT koordinatörleri/değerlendiricileri için eğitim kritik bir başarı faktörüdür.

**Tablo 8 ÖÖT Başvuru ve Değerlendirme Yolu**

ÖÖT Sürecindeki Adım	Sorumlu Birim/Kişi	Temel Hususlar/Belgeler	YÖK ÖÖT Rehberi Bölümüne Bağlantı
1. İlk Sorgulama ve Bilgilendirme	Bölüm ÖÖT Koordinatörü / Merkezi ÖÖT Ofisi	Öğrenciye genel bilgi, uygunluk kriterleri, süreç hakkında ön bilgilendirme.	-
2. Resmi Başvuru	Öğrenci (ilgili birime)	Başvuru formu, önceki öğrenmeye dair kanıtlar (diploma, transkript, sertifika, portfolyo vb.)	YÖK Usul ve Esasları Md. X
3. Belgelerin Ön İncelemesi	Bölüm ÖÖT Komisyonu / Değerlendirici	Belgelerin tamlığı, geçerliliği, öğrenme çıktılarıyla ilk eşleşme.	YÖK Usul ve Esasları Md. Y
4. Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi	Bölüm ÖÖT Komisyonu / Değerlendirici	Öğrenmenin türüne ve kanıtlara göre (sınav, portfolyo, mülakat vb.)	YÖK Usul ve Esasları Md. Z
5. Değerlendirmenin Yapılması	Atanan Değerlendirici(ler)	Belirlenen yöntemle göre öğrenme çıktılarının kanıtlanmasının değerlendirilmesi.	-
6. Karar ve Bildirim	İlgili Yönetim Kurulu (Bölüm/Fakülte)	Değerlendirme sonucuna göre tanınma/red kararı, öğrenciye resmi bildirim.	YÖK Usul ve Esasları Md. K

7. Kredi Verilmesi (Tanınma Durumunda)	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	Tanınan ders/AKTS'nin öğrenci transkriptine işlenmesi (genellikle MU notu ile <sup>69</sup> ).	-
8. İtiraz Süreci	İlgili Komisyon/Yönetim Kurulu	Öğrencinin karara itiraz hakkı ve sürecin işleyişi.	YÖK Usul ve Esasları Md. L

### 3.3. Araştırma ve Geliştirme Kapasitesinin Artırılması

Üniversitesi'nin "araştırma üniversitesi olma" vizyonu , araştırma ve geliştirme (AR-GE) kapasitesinin hem nitelik hem de nicelik olarak artırılmasını zorunlu kılmaktadır.

"Öncelikli araştırma alanlarının belirlenmesi" stratejik hedefi, sadece bir tespit çalışması olmanın ötesine geçerek, dinamik bir "proje portföy yönetimi" sistemi ile desteklenmelidir. Bu sistem, mevcut projelerin takibinin yanı sıra, yeni proje fikirlerinin bu öncelikli alanlarla ve mevcut ulusal/uluslararası fon fırsatlarıyla stratejik olarak uyumlaştırılmasını ve kuluçka süreçlerini yönetmelidir. YÖKAK, Ar-Ge faaliyetlerinin verilere dayalı olarak periyodik ölçülmesini, değerlendirilmesini ve sonuçlarının yayımlanmasını beklemektedir. Bu bağlamda, eylem planları, bir araştırma projesi portföy yönetim çerçevesinin oluşturulmasını içermelidir. Bu çerçeve, potansiyel projeleri stratejik önceliklere, kaynak mevcudiyetine, dış fon potansiyeline ve beklenen etkiye (örneğin, yayın, patent, toplumsal fayda) göre değerlendirecektir. Bu yaklaşım, YÖKAK' ın Ar-Ge kaynaklarının "misyon, hedef ve stratejilerle uyumlu ve yeterli" olması gerekliliğiyle doğrudan ilişkilidir. İyi yönetilen bir araştırma portföyü, kaynak kullanımını optimize edecek, rekabetçi fon elde etme başarı oranını artıracak ve üniversitenin araştırma profilini güçlendirerek YÖKAK değerlendirmelerinde Ar-Ge alanında daha yüksek puanlar almasına katkı sağlayacaktır.

"AR-GE altyapısının iyileştirilmesi", sadece fiziksel altyapı yatırımlarını değil, aynı zamanda araştırmayı destekleyici bir ekosistemin oluşturulmasını da kapsamalıdır. Bu ekosistem, kariyerinin başındaki araştırmacılar için mentorluk programlarını, proje başvuruları için idari destek süreçlerinin kolaylaştırılmasını ve disiplinlerarası iş birliklerini teşvik eden mekanizmaları içermelidir. YÖKAK, kurumun fiziki, teknik ve mali araştırma kaynaklarını; bu kaynakların kurumun misyonu ve stratejileriyle olan uyumunu dikkate alarak değerlendirmektedir.

EFQM Modeli ise "İnsanlar" ve "İş birlikleri & Kaynaklar" kriterleriyle bu bütüncül yaklaşımı destekler. Dolayısıyla, Ar-Ge altyapısına yönelik eylem planları, paylaşımlı ileri teknoloji ekipmanlarına yatırım yapmanın yanı sıra, araştırma metodolojisi eğitimleri, proje yazma atölyeleri düzenlenmesi, akademisyenler üzerindeki idari yükü azaltmak için özel bir araştırma destek ofisi kurulması ve karmaşık araştırma sorularına yönelik fakülteler arası iş birliği platformlarının oluşturulması gibi unsurları da kapsamalıdır. Kapsamlı bir Ar-Ge destek ekosistemi, araştırma üretkenliğini ve kalitesini artıracak, yetenekli araştırmacıları üniversiteye çekecek ve elde tutacak, üniversitenin çeşitli fon kaynaklarına erişim kapasitesini geliştirecek ve hem YÖKAK hem de EFQM prensipleriyle uyumlu bir gelişim sağlayacaktır.

Araştırma ve geliştirme (AR-GE) kapasitesinin hem nitelik hem de nicelik olarak artırılması kapsamında Uygulama ve Araştırma Merkezleri (UAM) ile ilgili sorunlar çözüme kavuşturulmalıdır.

UAM' lar ile ilgili olarak KAP raporlarında belirtilen sorunlar – misyon ve vizyonlarının üniversite politikalarıyla uyumsuzluğu, paydaş görüşlerinin yeterince alınmaması, planlı bütçe eksikliği, süreçlerinin tanımlanmamış ve izlenmiyor olması, web sayfalarında yönetim kurulu üyeleri gibi temel bilgilerin eksikliği ve birçoğunun aktif olmaması – bu vizyonla çelişen önemli bir tabloyu ortaya koymaktadır. Bu durum, UAM' ların yönetiminde, kaynak tahsisinde ve stratejik yönlendirilmesinde sistematik bir eksikliğe işaret etmektedir. UAM' ların etkinleştirilmesi, sadece münferit sorunların çözülmesinden öte, üniversitenin genel araştırma stratejisinin, yönetim modelinin ve kaynak dağıtım mekanizmalarının yeniden ele alınmasını gerektirmektedir. UAM' lara stratejik önemlerine göre öncelik verilmesi, performanslarına dayalı kaynak tahsisi yapılması ve faaliyetlerinin düzenli olarak izlenerek geri bildirim verilmesi, bu merkezlerin üniversitenin araştırma hedeflerine anlamlı katkılar sunmasını sağlayacaktır.

Aktif faaliyet göstermeyen UAM' ların kurumun stratejik hedefleri doğrultusunda çalışır hale getirilmesi için gerekli önlemlerin alınması , sadece idari değişikliklerden daha fazlasını gerektirir; her bir UAM' in varlığı için net bir stratejik gerekçe veya uygun olmayanların birleştirilmesi/kapatılması gerekir.

Her bir UAM' in üniversitenin araştırma önceliklerine göre stratejik bir gözden geçirmesi yapılmalıdır. UAM' lar için kaynakları net çıktılara (yayınlar, projeler, toplumsal etki) bağlayan performansa dayalı bir finansman ve gözden geçirme modeli uygulanmalıdır. Performansa dayalı bu model daha sonra sürekli hesap verebilirliği ve "planlı bütçenin" verimli kullanımını temin eder. UAM' ları sadece silolanmış merkezler olarak değil, disiplinlerarası araştırma için merkezler olarak konumlandırılmalıdır. UAM' lar aracılığıyla özellikle farklı fakültelerden/bölümlerden araştırmacıları içeren projeler için başlangıç fonu mekanizmaları oluşturulmalıdır. Mevcut Eylem Planı, bireysel UAM' ları düzeltmeye odaklanmakla birlikte UAM' lar için daha üst düzey bir stratejik rol, genellikle geleneksel üniversite yapılarında bir zayıflık olan disiplinlerarası iş birliğini teşvik etmek gerekir. UAM' lar aracılığıyla fakülteler arası projeler için başlangıç fonları sunarak, daha karmaşık araştırma sorularını ele almak için çeşitli uzmanlıklardan yararlanılabilir, böylece "araştırma üniversitesi" profili geliştirilebilir.

"Kurumun nitelikli ulusal ve uluslararası araştırmacıları çekme potansiyeline katkı sağlaması için, kurum genelinde sahip olunan laboratuvar altyapısı ve cihaz envanterinin web sayfasında görünür olmasının sağlanması" ve "Kurumda yurt içinden ve yurt dışından gelen doktora öncesi ve doktora sonrası araştırmacılarının varlığının web sayfasında görünür olmasının sağlanması" gibi maddeler, basit bir web sitesi güncellemesi talebinin çok daha ötesinde bir anlam taşımaktadır. Bu tür bir görünürlük, üniversitenin araştırma ekosistemini dış dünyaya açma, potansiyel ulusal ve uluslararası iş birliklerini teşvik etme ve nitelikli araştırmacıları çekme stratejisinin önemli bir parçası olarak değerlendirilmelidir. Üniversitenin web sitesi, bu bağlamda, pasif bir bilgi deposu olmaktan çıkıp, aktif bir araştırma pazarlama, ağ oluşturma ve yetenek avcılığı aracı olarak yeniden konumlandırılmalıdır.

Parçalı bir web sayfası düzeltme yaklaşımı verimsizdir ve genellikle tekrarlayan sorunlara yol açar. Açık içerik sahipliği, güncelleme programları, kalite standartları ve çok dilli protokoller içeren, merkezi bir yönetim ekibi tarafından denetlenen entegre bir dijital iletişim stratejisi, bu sorunları sistemik ve sürdürülebilir bir şekilde ele almak için gereklidir. Bu, web sitesinin üniversitenin güvenilir ve profesyonel

bir yansıması olmasını sağlar.

Bu çabalar, aynı zamanda "Markalaşma, itibar çalışmaları, TURQUALITY hazırlıkları" gibi üniversitenin uluslararası marka değerini artırma hedefleriyle de doğrudan ilişkilidir. Zira güçlü ve görünür bir araştırma kapasitesi, uluslararası bir üniversite markasının en önemli bileşenlerinden biridir.

Aşağıdaki tablo, araştırma ve geliştirme kapasitesinin artırılmasına yönelik temel eylemleri, sorumlulukları ve hedefleri özetlemektedir.

**Tablo 9 Araştırma ve Geliştirme Kapasitesi Artırma Eylem Tablosu**

Eylem/ İnisiyatif	İlgili Tespit/ Öncelik (Referans)	Sorumlu Birim/ Kişiler	Gerekli Dijital İmkanlar/ Sistemler	Zaman Çizelgesi	Öncelik Düzeyi	anlık Göstergeleri
UAM' ların Etkinleştirilmesi ve Yönetiminin İyileştirilmesi (Misyon/vizyon, web'de ilan, süreç tanımı, izleme, faal olmayanların aktifleşmesi)	KAP Raporu: UAM' larda misyon/ vizyon belirsizliği, web'de eksiklik, süreç tanımsızlığı, aktif olmama	ASRY, UAM Müdürlükleri , KK/KAO, BİDB	UAM yönetim ve raporlama modülü, web içerik yönetim sistemi (CMS)	~ (1-3 Yıl)	Yüksek	Güncellenmiş UAM misyon/vizyonları, web'de yayınlanmış UAM bilgileri, tanımlanmış ve izlenen UAM süreçleri, aktif UAM sayısında artış, UAM faaliyet raporları
UAM' lara Planlı Bütçe Ayrılması ve Altyapı/İnsan Kaynağı Desteği	KAP Raporu: UAM' lara planlı bütçe ayrılmaması	Rektörlük, SGDB, ASRY, UAM Müdürlükleri	Bütçe planlama ve takip sistemi	Kısa (0-1 Yıl)	Yüksek	UAM' lara tahsis edilen yıllık bütçede artış, iyileştirilmiş UAM altyapısı ve personel sayısı
Araştırma Yönetiminin Görünürlüğünün Artırılması (Araştırma Birimleri Org. Şeması, lab. altyapısı, cihaz envanteri, araştırmacılar web'de)	KAP Raporu Önerisi	ASRY, BİDB, Kurumsal İletişim, UAM' lar, Kütüphane	AVESIS, web portalı, laboratuvar bilgi yönetim sistemi (LIMS)	Kısa (0-1 Yıl)	Yüksek	Web sitesinde kolay erişilebilir ve güncel araştırma birimleri org. şeması, lab. altyapısı, cihaz envanteri ve araştırmacı profilleri

Aktif AR-GE Merkezlerinde Paydaş Katılımının Sağlanması (Geri bildirim, dokümantasyon)	KAP Raporu Önerisi	ASRY, UAM Müdür-lükleri	Paydaş iletişim platformları, toplantı ve geri bildirim takip sistemleri	~ (1-3 Yıl)	Orta	UAM faaliyetlerine paydaş katılım oranında artış, belgelenmiş geri bildirimler ve yapılan iyileştirmeler
Doktora Tezlerinin Niteliğinin Artırılmasına Yönelik Uygulamaların İzlenmesi (Yayın, patent şartı vb.)	KAP Raporu: Doktora tez niteliği uygulamaların izlenmesi	Enstitüler, ASRY, KK/KAO	AVESIS, patent takip sistemleri	Sürekli (Kısa vadede başla)	Yüksek	Doktora tezlerinden üretilen yayın/ patent sayısında artış, uygulama sonuçlarına göre yapılan iyileştirmeler
AR-GE Yetkinliklerini Artırıcı Faaliyetlerin Yaygınlaştırılması (Eğitim, iyi uygulamalar)	KAP Raporu Önerisi	ASRY, Proje Destek Ofisi (PDO), İMÖDEM, Enstitüler	Eğitim platformları, bilgi paylaşım portalları	Sürekli (Kısa vadede başla)	Orta	Düzenlenen AR-GE eğitim ve bilgilendirme faaliyet sayısı, katılımcı sayısı, iyi uygulama paylaşım etkinlikleri
Uluslararası İş Birliklerinin Genişletilmesi (Tüm birimleri kapsayacak şekilde)	KAP Raporu Önerisi	Uluslararası Ofis, ASRY, Tüm Akademik Birimler	Uluslararası ortaklık veri tabanı, iletişim platformları	Uzun (3-5 Yıl)	Yüksek	Tüm disiplinlerde artan uluslararası araştırma projesi ve ortak yayın sayısı, uluslararası araştırmacı değişim programları

### 3.4. Dijital Dönüşüm ve Teknolojik Altyapı

Dijital dönüşüm, günümüz yükseköğretim kurumları için rekabet avantajı sağlamanın ve operasyonel verimliliği artırmanın temel bir gerekliliğidir. İstanbul Medipol Üniversitesi'nin "Digitalizasyonda değişim/dönüşüm ve entegrasyon (MEBIS, QDMS, Ensemble, KBYS, ASOS, AVESIS vd.)" hedefi ve "Akademik ve idari süreçlerin yönetiminde bilgi sistemlerinin tam entegrasyonu ile ilgili çalışmaların devam ettirilmesi" bu alandaki kararlılığını göstermektedir. Ancak, çok sayıda farklı dijital sistemin varlığı ve bu sistemler arasındaki entegrasyonun henüz tam olarak sağlanamamış olması, üniversitenin parçalı dijital yapılardan bütünleşik bir dijital ekosisteme geçiş yapma zorunluluğunu açıkça ortaya koymaktadır. Mevcut durumda, sistemler arası entegrasyon eksikliği, veri silolarının oluşmasına (veri siloları, kurum

içindeki belirli departmanların veya kişilerin erişebildiği ancak kurum genelinde paylaşılmayan veya entegre edilmeyen izole ham veri kümelerini ifade eder), süreçlerde verimsizliğe, mükerrer veri girişlerine ve en önemlisi, karar alma süreçlerinde eksik veya tutarsız bilgiye dayalı değerlendirmelere yol açma riski taşımaktadır. "Tam entegrasyon" hedefi, sadece teknik bir bağlantı kurmanın ötesinde, süreçlerin yeniden tasarlanmasını, veri yönetimi standartlarının ve politikalarının oluşturulmasını ve kullanıcıların bu entegre sistemleri etkin bir şekilde kullanabilmesi için gerekli eğitimlerin verilmesini de içermelidir. Bu çabalar, "MEDİPOL-SÜREÇ kitabını hazırlamak" <sup>1</sup> hedefiyle de yakından ilişkili olup, süreçlerin dijital ortama aktarılması ve otomasyonu için sağlam bir zemin oluşturacaktır. "BİDR-KİDR Yapay Zekâ ile hazırlanması (Anlık (real-time BİDR KİDR))" hedefi, üniversitenin dijitalleşme vizyonunda oldukça iddialı ve yenilikçi bir adımı temsil etmektedir. Bu hedefin başarıyla hayata geçirilmesi durumunda, Kurumsal İç Değerlendirme Raporu (KİDR) ve Birim İç Değerlendirme Raporları (BİDR) gibi kalite güvence süreçlerinin temelini oluşturan raporların hazırlanma süreçleri önemli ölçüde hızlanabilir ve sürekli izleme ile veriye dayalı anlık değerlendirme mümkün kılınabilir. Bu, kalite güvence döngülerinin çok daha dinamik ve etkin işlemesine olanak tanıyacaktır. Ancak, böyle sofistike bir yapay zekâ uygulamasının geliştirilmesi ve sürdürülebilirliği, öncelikle yüksek kaliteli, standartlaştırılmış, güvenilir ve entegre bir veri akışını sağlayacak güçlü bir veri altyapısını gerektirmektedir. Ayrıca, yapay zekâ modellerini geliştirecek, eğitecek, doğrulayacak ve yönetecek yetkinlikte insan kaynağına (veri bilimciler, YZ uzmanları) ve uygun analitik araçlara yatırım yapılması da kaçınılmazdır. Bu proje, üniversitenin dijital dönüşüm stratejisinin bir amiral gemisi olma potansiyeline sahip olmakla birlikte, aynı zamanda önemli bir planlama, yatırım ve kapasite geliştirme çabası gerektirecektir ve diğer dijitalleşme ve sistem entegrasyonu hedefleriyle eş zamanlı ve koordineli bir şekilde yürütülmelidir.

Yukarıda gerekçeleri belirtildiği üzere, başlangıçta, tam rapor oluşturmaktan ziyade veri toplama ve eğilim belirleme için yapay zekâya odaklanılmalıdır. Bu, yinelemeli geliştirme ve öğrenmeye olanak tanır. "Anlık (real-time) BİDR KİDR" doğrusu çok yüksek bir hedeftir. Aşamalı, pilot bir yaklaşım riski azaltır ve kapasite oluşturur. "Anlık (real-time) BİDR KİDR" fikri devrim niteliğinde olmakla birlikte aynı zamanda son derece zorludur. İyi hazırlanmış bir birimde pilot uygulama ile başlayan ve belirli YZ işlevlerine (örneğin, çeşitli sistemlerden veri toplamayı otomatikleştirmek, performans göstergelerindeki anormallikleri belirlemek) odaklanan aşamalı bir yaklaşım, üniversitenin öğrenmesine, uyum sağlamasına ve değeri kademeli olarak göstermesine olanak tanır. Bu, tam ölçekli bir kullanıma sunmadan önce ivme kazandırır ve YZ modellerini geliştirir.

Aşağıdaki tablo, dijital dönüşüm ve teknolojik altyapı alanındaki temel eylemleri, sorumlulukları ve hedefleri özetlemektedir.

**Tablo 10 Dijital Dönüşüm ve Entegrasyon Eylem Tablosu**

Eylem/ İnisiyatif	İlgili Tespit/ Öncelik (Referans)	Sorumlu Birim/ Kişiler	Gerekli Dijital İmkanlar/Sistemler	Zaman Çizelgesi	Öncelik Düzeyi	Temel Başarı Göstergeleri
Dijital Sistemlerde Değişim/Dönüşüm ve Entegrasyon (MEBİS, QDMS, Ensemble, KBYS, ASOS, AVESIS vd.)	Öncelikli Yapılacaklar	BİDB, SGDB, KK/KAO, İlgili sistemlerin birim yöneticileri	Entegrasyon platformları (Middleware), API yönetim araçları, mevcut sistemlerin güncellenmesi/geliştirilmesi, veri ambarı çözümleri	Orta (1-3 Yıl)	Yüksek	Entegre edilmiş kritik sistem sayısı, sistemler arası veri akışının sorunsuzluğu, kullanıcı memnuniyeti, süreç otomasyon oranlarında artış
BİDR-KİDR' nin Yapay Zeka ile Hazırlanması (Anlık real-time BİDR KİDR)	Öncelikli Yapılacaklar	BİDB, KK/KAO, SGDB	YZ geliştirme platformları, makine öğrenmesi araçları, büyük veri analitik araçları, güçlü veri altyapısı	Uzun (3-5 Yıl)	Yüksek	YZ destekli BİDR/KİDR hazırlama prototipinin geliştirilmesi ve test edilmesi, rapor hazırlama süresinde azalma, veri doğruluğunda artış
Akademik ve İdari Süreçlerin Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Tam Entegrasyonu	KAP Raporu Önerisi	BİDB, Genel Sekreterlik, Tüm Akademik ve İdari Birimler	Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) benzeri bütünleşik yönetim bilgi sistemi, süreç otomasyon araçları	Uzun (3-5 Yıl)	Yüksek	Tam entegre yönetim bilgi sisteminin hayata geçirilmesi, tüm ana süreçlerin dijital ortamda yönetilmesi, veri tutarlılığının sağlanması

### 3.5. İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi

Bir üniversitenin en değerli varlığı olan insan kaynağının etkin yönetimi, kurumsal hedeflere ulaşmada kritik bir role sahiptir. İstanbul Medipol Üniversitesi'nde hem akademik hem de idari personel için performans değerlendirme, teşvik ve ödüllendirme sistemlerinin eksikliği veya yetersizliği, genel motivasyon, kuruma bağlılık ve verimlilik üzerinde olumsuz etkiler yaratma potansiyeli taşımaktadır. Özellikle, "Kurum vizyonunun araştırma üniversitesi olmak olarak belirlenmesine rağmen kurumun politikaları ile uyumlu atama ve yükseltme yönergesinin bulunmaması" ve "Kurum ödül yönetmeliğinde eğitim başlığının yer almaması" gibi tespitler, üniversitenin stratejik hedefleri (araştırma odaklılık, eğitimde mükemmeliyet) ile mevcut insan kaynakları uygulamaları arasında belirgin bir kopukluk olduğunu göstermektedir. Bu durum, personelin üniversitenin öncelik verdiği alanlarda beklenen davranışları sergileme ve üstün performans gösterme motivasyonunu düşürebilir ve dolayısıyla stratejik hedeflere ulaşmayı zorlaştırabilir. Kapsamlı, adil, şeffaf ve motive edici performans yönetim ve ödüllendirme sistemleri, sadece mevcut "eksikliği gidermek" amacıyla değil, aynı zamanda araştırma odaklılık, öğretimde yenilikçilik ve kurumsal bağlılık gibi istenen kurumsal kültürü şekillendirmek ve pekiştirmek için stratejik bir araç olarak tasarlanmalı ve uygulanmalıdır.

Performans değerlendirmeleri sistematik olarak kişiselleştirilmiş mesleki gelişim planlarına yol açmalıdır. Bu, sistemi bir büyüme aracı haline getirir ve potansiyel beceri boşluklarını gidererek hem bireye hem de kuruma fayda sağlar. Yeni ödül sistemleri güçlü bir motivasyon kaynağı olabilir, ancak adaletsiz veya şeffaf olmayan şekilde algılanırsa hoşnutsuzluğa da neden olabilir. Bunları tanıtırken, sadece "kurmak" yeterli değildir. Nasıl çalıştıkları, kriterlerin ne olduğu ve kararların nasıl alındığı hakkında proaktif iletişim, benimseme için ve amaçlanan motivasyon etkisini elde etmelerini sağlamak için hayati önem taşır.

"Öncelikle Yapılacaklar" belgesinde yer alan "Akademik Atama ve Yükseltme Sistemi.....?" ifadesindeki soru işareti, bu konuda önemli bir belirsizlik, üzerinde yoğunlaşılması gereken kritik bir çalışma alanı veya mevcut sistemden duyulan bir memnuniyetsizlik olduğuna işaret etmektedir. Bu durum, KAP raporunda yer alan "Kurum vizyonunun araştırma üniversitesi olmak olarak belirlenmesine rağmen kurumun politikaları ile uyumlu atama ve yükseltme yönergesinin bulunmaması" tespitiyle doğrudan ve güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Her iki belge de aynı temel soruna, yani akademik ilerleme ve tanınma kriterlerinin, üniversitenin deklare ettiği stratejik hedeflerle ve özellikle araştırma üniversitesi olma vizyonuyla tam olarak örtüşmediğine dikkat çekmektedir. Mevcut atama ve yükseltme sisteminin bu vizyon doğrultusunda yeniden yapılandırılması, nitelikli araştırmacıları üniversiteye çekme, mevcut akademisyenleri daha fazla ve daha nitelikli araştırma yapmaya teşvik etme ve genel olarak üniversitenin araştırma kapasitesini ve akademik kalitesini artırmada kilit bir rol oynayacaktır. Yeni oluşturulacak veya güncellenecek atama ve yükseltme kriterleri, araştırma çıktıları (nitelikli yayınlar, projeler, patentler, atıflar vb.), eğitim-öğretim performansını (öğrenci geri bildirimleri, yenilikçi öğretim yöntemleri, müfredat geliştirme katkıları vb.) ve kurumsal hizmet ile topluma katkıyı dengeli bir şekilde ve şeffaf ölçütlerle değerlendirmelidir.

Yeni atama yükseltme kriterleri, sadece "güncellenmiş" değil, aynı zamanda araştırma üniversitesi vizyonuyla stratejik olarak uyumlu olmalıdır. Bu, araştırma çıktısı, etkisi ve proje üretimi için ölçülebilir metriklerin, özellikle profesörlük kadroları için yükseltmenin merkezinde olması gerektiği anlamına gelir.

Aşağıdaki tablo, insan kaynakları ve performans yönetimi alanındaki temel eylemleri, sorumlulukları ve hedefleri özetlemektedir.

**Tablo 11 İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi Geliştirme Eylem Tablosu**

Eylem/ İnisiyatif	İlgili Tespit/ Öncelik (Referans)	Sorumlu Birim/ Kişiler	Gerekli Dijital İmkanlar/Sistemler	Zaman Çizelgesi	Öncelik Düzeyi	Temel Başarı Göstergeleri
Akademik Atama ve Yükseltme Sisteminin Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi	Öncelikli Yapılacaklar (Soru işareti); KAP Raporu: Araştırma vizyonu ile uyumlu yönerge yokluğu	Rektörlük, Senato, Personel DB, Akademik Atama ve Yükseltme Komisyonu	Performans takip ve değerlendirme modülü (AVESIS ile entegre)	Kısa (0-1 Yıl)	Yüksek	Üniversite vizyonu ile uyumlu, şeffaf ve adil yeni/güncellenmiş akademik atama ve yükseltme yönergesinin kabulü ve ilanı
İdari Performans Sisteminin Geliştirilmesi	Öncelikli Yapılacaklar <sup>1</sup>	Personel DB, Genel Sekreterlik, Birim Yöneticileri	İK performans değerlendirme yazılımı	Orta (1-3 Yıl)	Yüksek	Kurulmuş ve uygulanan idari personel performans değerlendirme sistemi, değerlendirme sonuçlarına dayalı gelişim planları
Akademik Eğitim Performansı Değerlendirme Sisteminin Kurulması (Takdir/ Ödüllendirme)	Öncelikli Yapılacaklar; KAP Raporu: Öğretim elemanı performans takdir/ Ödüllendirme eksikliği	Rektörlük, İMÖDEM, Personel DB, KK/KAO	Öğrenci geri bildirim sistemleri, ders değerlendirme anketleri, portfolyo sistemleri	Orta (1-3 Yıl)	Yüksek	Kurulmuş ve işleyen akademik eğitim performansı değerlendirme ve ödüllendirme sistemi, başarılı öğretim faaliyetlerinin tanınması
Ödül Sisteminin Kurulması (Birim-Kurum Düzeyinde; Araştırma/Eğitim vd. katkılar)	Öncelikli Yapılacaklar; KAP Raporu: Kurum ödül yönetmeliğinin de eğitim	Rektörlük, Personel DB(İK), SGDB, KK/KAO	Başvuru ve değerlendirme portalı	Orta (1-3 Yıl)	Yüksek	Kapsamlı (araştırma, eğitim, toplumsal katkı/ sosyal sorumluluk vb. içeren) ve işleyen birim/

	başlığı yok					kurum ödül sistemi, dağıtılan ödül sayısı
İdari Personel İçin Teşvik ve Ödüllendirme Mekanizmalarının Başlatılması	KAP Raporu: İdari personel teşvik/ödül uygulaması yok	Personel DB, Genel Sekreterlik	Performans değerlendirme sonuçlarıyla entegre teşvik sistemi	Orta (1-3 Yıl)	Yüksek	Uygulamaya konmuş idari personel teşvik ve ödüllendirme mekanizmaları, artan idari personel motivasyonu ve memnuniyeti

### 3.6. Kurumsal İletişim, Markalaşma ve Uluslararasılaşma

Üniversitenin iç ve dış paydaşlarıyla etkili bir iletişim kurması, marka değerini güçlendirmesi ve uluslararası alanda tanınırlığını artırması, sürdürülebilir başarısı için hayati öneme sahiptir. Bu alanda, "Mezun İzleme Sisteminin" kurumda uygulanıyor olmasına rağmen, henüz sonuçlarının izlenmiyor olması" ve "Programların tasarımında ve program iyileştirmelerinde paydaş görüşlerinin yeterince alınmaması" gibi tespitler, önemli bir geri bildirim ve gelişim potansiyelinin yeterince değerlendirilmediğini göstermektedir. Mezunlar, hem eğitim programlarının güncellenmesi ve sektör beklentileriyle uyumlu hale getirilmesi için değerli bir bilgi kaynağıdır hem de üniversitenin toplumdaki ve iş dünyasındaki itibarının ve marka elçiliğinin önemli taşıyıcılarıdır. İzlenmeyen bir mezun takip sisteminden elde edilecek verilerin, program geliştirme veya stratejik karar alma süreçlerinde etkin bir şekilde kullanılması mümkün değildir. Bu durum, üniversitenin mezunlarından elde edebileceği değerli bilgileri (iş dünyasının güncel ihtiyaçları, programların güçlü ve zayıf yönleri, mezunların kariyer gelişimleri vb.) etkin bir şekilde kullanamamasına yol açmaktadır. Mezun takip sistemi, sadece veri toplama aracı olmaktan öteye geçerek, mezunlarla sürekli bir diyalog kurmayı, onların başarılarını takip etmeyi ve kutlamayı, üniversiteye olan aidiyetlerini güçlendirmeyi ve üniversitenin gelişimine katkılarını teşvik etmeyi amaçlayan dinamik bir platform olarak tasarlanmalıdır.

Mezunların katkıda bulunmaları (mentorluk, konuk dersler, endüstri ortaklıkları, hayırseverlik desteği) ve katkılarının tanınması için yapılandırılmış fırsatlar oluşturulmalıdır. Nihai hedef, üniversiteye geri katkıda bulunan canlı bir mezun ağı olmalıdır. Bu, sadece anketlerin ötesinde – mentorluk programları, mezun dernekleri ve müfredat geliştirme veya araştırmaya katkıda bulunma fırsatları gibi – katılım yolları oluşturmayı gerektirir. Bu, mezunları pasif veri noktalarından aktif ortaklara dönüştürür.

Bu yaklaşım, "Markalaşma, itibar çalışmaları" hedefleri için de kritik bir destek sağlayacaktır. "WEB Eleştirileri" başlığı altında sıralanan çok sayıda eksiklik – örneğin, UAM yönetim kurulları, Fikri ve Sınai Mülkiyet Kurulu, Üniversite Sanayi İş Birliği Danışma Kurulu gibi önemli kurulların bilgilerinin web sayfasında yer almaması; "Kurumsal İletişim Politikası" bulunmasına rağmen, üniversite web sayfasında sunulan bilgilerin tarafsızlığını ve nesnellliğini güvence altına alan tanımlanmış bir sürecin kanıtlarına rastlanılamaması; uluslararasılaşma faaliyetlerini yürüten birimlerin Türkçe web sayfalarında faaliyet raporları, iş aışları gibi temel bilgilere ulaşılamaması; Uluslararası Öğrenci İlişkileri Birimi sayfasının bazı

dillerde (Fransızca, Portekizce) aktif olmaması – üniversitenin dijital vitrininin kapsamlı bir revizyona ve stratejik bir yaklaşıma ihtiyacı olduğunu açıkça göstermektedir. Bu durum, sadece basit bir "web sitesi güncellemesi" sorunundan ziyade, kurumsal şeffaflık, hesap verebilirlik, paydaşlarla iletişim ve uluslararasılaşma stratejileriyle derinden bağlantılıdır. Üniversitenin web sitesi, dünyaya açılan ana kapısı ve kurumsal imajının en önemli yansıtıcılarından biridir. Mevcut eksiklikler, üniversitenin profesyonel imajına, güvenilirliğine ve özellikle uluslararası öğrenci, araştırmacı ve ortaklar nezdindeki çekiciliğine zarar verme potansiyeli taşımaktadır. Web sitesi geliştirme süreci, sadece teknik bir görev olarak değil, üniversitenin stratejik iletişim hedeflerini, marka kimliğini ve paydaş beklentilerini yansıtan, kullanıcı deneyimini (UX), içerik stratejisini, çok dilliliği ve erişilebilirliği önceliklendiren kapsamlı bir proje olarak ele alınmalıdır. Bu, aynı zamanda "**TURQUALITY hazırlıkları**" için de olmazsa olmaz bir gerekliliktir, zira güçlü ve profesyonel bir dijital varlık, uluslararası marka olma yolunda atılacak ilk adımlardandır. "**TURQUALITY hazırlıkları**" **hedefi**, İstanbul Medipol Üniversitesi'nin uluslararası alanda bir "Türkiye markası" olma ve eğitim hizmeti ihracatında önemli bir oyuncu haline gelme yönündeki güçlü arzusunu ve vizyonunu yansıtmaktadır. TURQUALITY, Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı tarafından yürütülen, "Dünya markası yaratma" hedefiyle hayata geçirilen ilk ve tek devlet destekli marka yönetimi programı olup, üniversitelere %70'e kadar danışmanlık ve marka tanıtım harcamalarında geri ödemeli katkı, uluslararası eğitim fuarları, tanıtım faaliyetleri ve dijital pazarlama giderlerinde destek gibi önemli avantajlar sunmaktadır. Bu programa kabul, sadece etkili tanıtım ve pazarlama faaliyetlerini değil, aynı zamanda sunulan eğitim hizmetlerinin kalitesinin, araştırma kapasitesinin, kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğinin, uluslararası iş birliklerinin ve genel kurumsal yetkinliklerin belirli bir uluslararası standarda ulaşmasını ve sürdürülebilir olmasını gerektirir. Dolayısıyla, bu eylem planında yer alan diğer tüm başlıklar altındaki iyileştirme çabaları (kalite güvence sistemlerinin güçlendirilmesi, eğitim-öğretim süreçlerinin mükemmelleştirilmesi, araştırma kapasitesinin artırılması, dijital dönüşümün sağlanması, insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi vb.) dolaylı olarak TURQUALITY programına kabul edilme ve bu programdan azami fayda sağlama başarısını doğrudan etkileyecektir. TURQUALITY hedefi, üniversitenin tüm birimleri için birleştirici bir vizyon sunabilir, iyileştirme çabalarına yön verebilir ve uluslararası standartlara ulaşma yolculuğunda önemli bir motivasyon kaynağı olabilir.

Uluslararasılaşma kapsamında, "İngilizce programların sayısının ve kalitesinin artırılması" hedefi, mevcut müfredatların sadece çevirisinin ötesinde kapsamlı bir strateji gerektirir. Bu strateji, İngilizce ders verme konusunda öğretim üyelerine yönelik özel mesleki gelişim programlarını, kültürel çeşitliliğe duyarlı pedagojik yaklaşımları ve uluslararası öğrenciler için sağlam destek hizmetlerini içermelidir. Sadece İngilizce programlar sunmak, kaliteyi veya olumlu bir uluslararası öğrenci deneyimini garanti etmez. Bu nedenle eylem planı kapsamında şunlar yapılmalıdır:

1. İngilizce eğitim veren programlar için, muhtemelen uluslararası standartlara göre kıyaslanmış, titiz bir kalite güvence sistemi.
2. Bu programlarda ders veren öğretim üyelerinin İngilizce dil yeterliliklerini ve pedagojik becerilerini geliştirmeye yönelik yatırımlar.
3. Uluslararası öğrenciler için kapsamlı destek hizmetlerinin (akademik danışmanlık, dil desteği, kültürel entegrasyon, barınma) geliştirilmesi.

Yüksek kaliteli İngilizce programlar, daha fazla uluslararası öğrenci çekecek, üniversitenin küresel itibarını

artıracak, çok kültürlü bir kampüs ortamını teşvik edecek ve uluslararası sıralamalardaki performansı iyileştirerek Bologna hedefleri ve EFQM' in paydaş memnuniyeti odaklı yaklaşımıyla uyum sağlayacaktır.

Aşağıdaki tablo, kurumsal iletişim, markalaşma ve uluslararasılaşma alanındaki temel eylemleri, sorumlulukları ve hedefleri özetlemektedir.

**Tablo 12 Kurumsal İletişim, Markalaşma ve Uluslararasılaşma Eylem Tablosu**

Eylem/ İnisiyatif	İlgili Tespit/ Öncelik (Referans)	Sorumlu Birim/ Kişiler	Gerekli Dijital İmkanlar/Sistemler	Zaman Çizelgesi	Öncelik Düzeyi	Temel Başarı Göstergeleri
Mezun Takip Sisteminin Kurulması ve Etkin Kullanımı (Sonuçların izlenmesi)	Öncelikli Yapılacaklar; KAP Raporu: Mezun izleme sonuçları izlenmiyor	Mezunlarla İlişkiler Ofisi, Kurumsal İletişim Direktörlüğü (KİD), BİDB, KK/KAO	Mezun portalı, CRM yazılımı, anket araçları	Kısa (0-1 Yıl)	Yüksek	Aktif ve güncel mezun veri tabanı, düzenli mezun anketleri, izlenen ve raporlanan mezun geri bildirimleri, artan mezun etkinlikleri ve katılımı
Paydaş İlişkilerinin Artırılması (İç/dış paydaş danışma kurulları)	Öncelikli Yapılacaklar; KAP Raporu: Dış paydaş katılımı yetersiz	KİD, Rektörlük, Fakülte/ Enstitü/ MYO' lar, SGDB	Paydaş yönetim sistemi (CRM), toplantı ve etkinlik yönetim araçları	Orta (1-3 Yıl)	Yüksek	Tüm akademik birimlerde ve kurum düzeyinde oluşturulmuş ve aktif çalışan dış paydaş danışma kurulları, düzenli paydaş toplantıları, artan ortak proje/etkinlik sayısı
Senato Öğrenci Temsilcisi ve Öğrenci Rektör Danışmanı Uygulamalarının Etkinleştirilmesi	Öncelikli Yapılacaklar	Senato, ESRY, Dekanlıklar Genel Sekreterlik	Öğrenci geri bildirim platformları	Kısa (0-1 Yıl)	Orta	Düzenli toplantılar, öğrenci görüşlerinin karar alma süreçlerine etkisi, artan öğrenci memnuniyeti
Komisyon ve Kurullardan Brifing Alınması	Öncelikli Yapılacaklar	Rektörlük, Senato, G. Sekreterlik	Toplantı tutanak ve raporlama sistemleri	Sürekli (Kısa vadede)	Orta	Senato gündemine düzenli olarak alınan

(Senatoda)		İlgili Komisyonlar /Kurullar		başla)		komisyon/kurul brifingleri, şeffaflığın artması
Sıralamalar Sayfasında Güncelleme ve Değişim	Öncelikli Yapılacaklar	ASRY SGDB, KK/KAO, BİDB	Web içerik yönetim sistemi (CMS), veri görselleştirme araçları	Kısa (0-1 Yıl)	Orta	Güncel ve doğru bilgilerle donatılmış, stratejik olarak tasarlanmış sıralamalar web sayfası
Markalaşma, İtibar Çalışmaları ve TURQUALITY Hazırlıkları	Öncelikli Yapılacaklar	Rektörlük, KİD, SGDB, Uluslararası Ofis	Marka yönetim araçları, pazar araştırma verileri, tanıtım materyalleri	Orta (1-3 Yıl)	Yüksek	Kapsamlı marka stratejisi, TURQUALITY başvuru dosyasının hazırlanması, artan ulusal/ Uluslararası görünürlük ve itibar
Web Sitesi İyileştirmeleri (Genel, uluslararası, eksik bilgilerin tamamlanması, UAM, Kurullar, Araştırma görünürlüğü vb.)	KAP Raporu: Web sayfası iyileştirmeleri başlamamış; WEB Eleştirileri	KİD, BİDB, ESRYASRY, Uluslararası Ofis, Hukuk Müşavirliği, Tüm Birimler	Gelişmiş CMS, kullanıcı deneyimi (UX) tasarım araçları, analitik araçlar, çoklu dil desteği	Kısa (0-1 Yıl) - Orta (1-3 Yıl)	Yüksek	Kullanıcı dostu, güncel, kapsamlı, çok dilli ve tüm yasal/kurumsal bilgileri içeren yeni/ iyileştirilmiş web sitesi, artan web trafiği ve kullanıcı etkileşimi

### 3.7. Toplumsal Katkı/Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri

Üniversitelerin eğitim ve araştırma misyonlarının yanı sıra, içinde buldukları topluma karşı sorumlulukları da giderek daha fazla önem kazanmaktadır. İstanbul Medipol Üniversitesi'nin toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin olarak, "Toplumsal katkı/sosyal Sorumluluk uygulamalarının tüm birimlerde periyodik, izlenebilir ve sonuçlarının değerlendirilmemesi" tespiti, bu alandaki çabaların henüz stratejik bir çerçevede, sistematik bir yaklaşımla yönetilmediğini ve dolayısıyla bu faaliyetlerin gerçek etkisinin ölçülemediğini göstermektedir. Faaliyetlerin etkisini ölçmeden, hangi projelerin topluma gerçekten anlamlı bir fayda sağladığını, üniversite kaynaklarının bu alanda ne kadar etkin kullanıldığını ve hangi alanlarda daha fazla çaba gösterilmesi gerektiğini belirlemek zordur. "Henüz kurulmuş olan Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü" nün varlığı (2023 KAP Değerlendirme Ekibi tespiti; şu anda daha iyi durumdayız), bu eksikliği giderme ve toplumsal katkı/sosyal sorumluluk faaliyetlerini daha organize bir yapıya kavuşturma yönünde atılmış önemli ve olumlu bir adımdır. Ancak, bu koordinatörlüğün etkin bir şekilde

çalışabilmesi, üniversitenin toplumsal katkı/sosyal sorumluluk vizyonunu hayata geçirebilmesi ve bahsi geçen izleme-değerlendirme eksikliklerini giderebilmesi için gerekli yetki, bütçe, insan kaynağı ve kurumsal destekle güçlendirilmesi kritik bir öneme sahiptir. Koordinatörlük, üniversitenin genel stratejileriyle uyumlu bir toplumsal katkı stratejisi geliştirmeli, proje başvuru, değerlendirme ve fonlama süreçlerini tanımlamalı, yürütülen projelerin etki analizlerini yapacak metodolojiler geliştirmeli veya benimsemeli ve başarılı uygulama örneklerini kurum içinde ve dışında yaygınlaştırarak iyi uygulamaların paylaşılmasını sağlamalıdır. Bu sayede, üniversitenin toplumsal sorumluluğunu daha planlı, görünür, ölçülebilir ve etkili bir şekilde yerine getirmesi mümkün olacaktır.

Üniversitenin toplumsal katkı/sosyal sorumluluk için öncelikli alanlarını (kurumsal güçlükler ve toplum ihtiyaçlarıyla uyumlu) tanımlayan ve bu faaliyetlerin sadece çıktılarını değil, etkisini ölçmek için metodolojiler oluşturan açık bir çerçeve geliştirmelidir. Toplumsal katkının "değerlendirilmesi", ne tür bir etkinin istendiği ve nasıl ölçüleceği net bir şekilde anlaşılmeden zayıf kalır. Bir "Etki Çerçevesi", proje seçimini stratejik alanlara (örneğin, halk sağlığı, eğitimde sosyal yardım, üniversite güçlüklerine dayalı yerel ekonomik kalkınma...) yönlendirecek ve sadece faaliyetleri veya katılımcıları saymanın ötesinde uzun vadeli değişiklikleri ve faydaları değerlendirmek için araçlar/göstergeler sağlayacaktır.

Toplumsal katkı/sosyal sorumluluk faaliyetlerinin müfredata (örneğin, hizmet ederek öğrenme projeleri, toplum temelli araştırma) ve araştırma gündemlerine (örneğin, katılımcı eylem araştırması) entegrasyonu teşvik edilmeli ve desteklenmelidir. Toplumsal katkı//sosyal sorumlulukları öğretim ve araştırmanın temel işlevlerine yerleştirmek gerekir. Örneğin, hizmet ederek öğrenme dersleri, öğrencilerin akademik bilgilerini gerçek dünya toplum sorunlarına uygulamalarına olanak tanır. Toplum temelli katılımcı araştırma, topluluk üyelerini araştırmada ortak olarak içerir. Bu, sadece toplumsal etkiyi artırmakla kalmaz, aynı zamanda eğitim ve araştırma deneyimini de zenginleştirir.

Hizmet-öğrenmeyi akademik programlara dahil etmek, bu faaliyetleri yönetmek, kaynak ayırmak ve değerlendirmek için yapılandırılmış bir yol sunar ve bunları doğrudan eğitim hedefleriyle ilişkilendirir. Bu doğrultuda, eylem planı, kredili hizmet-öğrenme dersleri için bir çerçeve geliştirilmesine odaklanmalıdır. Bu çerçeve, bu projelerin belirli program öğrenme çıktılarını nasıl karşıladığını tanımlamayı, sivil toplum kuruluşları ve diğer toplumsal paydaşlarla ortaklıklar kurmayı, öğretim üyelerini hizmet-öğrenme pedagojisi konusunda eğitmeyi ve hem öğrenci öğrenimini hem de toplumsal etkiyi değerlendirecek yöntemler geliştirmeyi içermelidir. Bu yaklaşım, öğrencilerin gerçek dünya deneyimi kazanarak öğrenmelerini zenginleştirir, toplumsal ortaklıkları güçlendirir, YÖKAK raporlaması için ölçülebilir çıktılar sağlar ve EFQM' in "Toplum Sonuçları" kriteriyle uyum gösterir.

"Sürdürülebilir kalkınma girişimleri (SURKAM vb.)" ve "yeşil kampüs eylem planı" gibi çabalar, sadece operasyonel hedefler olarak değil, aynı zamanda üniversitenin markasını ve sosyal sorumluluk sahibi öğrenci, personel ve ortaklar nezdindeki çekiciliğini artıran görünür taahhütler olarak konumlandırılmalıdır. Toplumsal katkı, YÖKAK' in bir değerlendirme kriteri ve EFQM' in bir sonuç alanıdır. Özellikle genç nesiller başta olmak üzere modern paydaşlar, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk konularına giderek daha fazla önem vermektedir. Sürdürülebilirliğe yönelik somut taahhütler, üniversite için önemli bir farklılaştırıcı olabilir. Bu nedenle, sürdürülebilirlik çabalarını ve başarılarını sergilemek için güçlü bir iletişim stratejisi gerekmektedir. EP kapsamında, "yeşil kampüs" planı için ölçülebilir hedefler belirlemeyi (örneğin, atık azaltma, enerji verimliliği), Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları' na (SKA) yapılan

katkıların ilerlemesini izlemeyi ve bu anlatıları üniversite pazarlamasına ve paydaş katılımına entegre etme konusu dikkate alınmalıdır. Bu yaklaşım, üniversitenin itibarını artırır, yetenekleri çeker, sürdürülebilirlikle ilgili potansiyel yeni fon kaynakları açar ve YÖKAK/EFQM 'in toplumsal etki beklentilerini karşılar.

Aşağıdaki tablo, toplumsal katkı faaliyetlerinin geliştirilmesine yönelik temel eylemleri, sorumlulukları ve hedefleri özetlemektedir.

**Tablo 13 Toplumsal Katkı/Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Geliştirme Eylem Tablosu**

Eylem/ İnisiyatif	İlgili Tespit/ Öncelik (Referans)	Sorumlu Birim/ Kişiler	Gerekli Dijital İmkanlar/ Sistemler	Zaman Çizelgesi	Öncelik Düzeyi	Temel Başarı Göstergeleri
Toplumsal Katkı Uygulamalarının Sistemleştirilmesi (Periyodik, izlenebilir, sonuçları değerlendirilebilir)	KAP Raporu: Toplumsal katkı uygulamalarının izlenmemesi/Değerlendirilmemesi	Toplumsal Katkı Komisyonu (TKK), KK/KAO, Tüm Akademik/İdari Birimler, Öğrenci Kulüpleri	Proje yönetim ve raporlama aracı, etki değerlendirme şablonları, gönüllü yönetim platformu	Orta (1-3 Yıl)	Yüksek	Kabul edilmiş toplumsal katkı stratejisi ve politikası, tanımlanmış izleme ve değerlendirme süreçleri, yıllık toplumsal katkı/ sosyal sorumluluk/ raporu
Toplumsal Katkı Proje Süreçlerinin İyileştirilmesi (Proje oluşturma, izleme, iyileştirme)	KAP Raporu Önerisi	TKK, PDO, İlgili Birimler	Proje başvuru ve değerlendirme portalı	Kısa (0-1 Yıl)	Yüksek	Standartlaştırılmış proje başvuru ve değerlendirme süreçleri, artan nitelikli proje sayısı, tamamlanan projelerin etki analizleri
Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü Faaliyetlerinin Desteklenmesi	KAP Raporu Önerisi	Rektörlük, Genel Sekreterlik, TKK	Koordinatörlük web sayfası, iletişim araçları	Kısa (0-1 Yıl)	Yüksek	TKK' nın kurumsal yapısının güçlendirilmesi, yeterli bütçe ve personel tahsisi, artan koordinasyon ve destek faaliyetleri

## 4. Kaynak Tahsisi ve Sorumluluklar

Bu eylem planında belirtilen hedeflere ulaşılabilmesi, öngörülen faaliyetlerin başarıyla hayata geçirilebilmesi için yeterli ve uygun kaynakların (insan gücü, dijital altyapı, mali kaynaklar) zamanında tahsis edilmesi ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir.

### 4.1. Genel İnsan Gücü İhtiyaçları

Eylem planının etkin bir şekilde uygulanması, mevcut insan kaynağının yetkinliklerinin geliştirilmesinin yanı sıra, bazı kilit alanlarda ek personel istihdamını veya dışarıdan danışmanlık hizmeti alımını gerektirebilir. Özellikle Kalite Koordinatörlüğü, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı (özellikle yazılım geliştirme, sistem entegrasyonu, veri analitiği ve yapay zekâ konularında), Öğrenme ve Öğretme Merkezi, Proje Destek Ofisi, Kurumsal İletişim Direktörlüğü ve Uluslararası Ofis gibi stratejik birimlerin, artan sorumlulukları ve hedefleri karşılayabilecek şekilde hem sayısal hem de niteliksel olarak güçlendirilmesi önemlidir. Yeni uzmanlık alanlarında, örneğin yapay zekâ uzmanı, büyük veri analisti, siber güvenlik uzmanı, uluslararası pazarlama ve iş geliştirme uzmanı, eğitim teknolojileri uzmanı gibi pozisyonlarda istihdam ihtiyacı doğabilir. Ayrıca, <sup>1</sup> ve <sup>1</sup> belgelerinde belirtilen birçok eylem (örneğin, eğiticinin eğitimi programları, dijital araçların etkin kullanımı, süreç yönetimi metodolojileri, kalite standartları uygulamaları), mevcut akademik ve idari personelin yeni bilgi ve beceriler kazanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, kapsamlı hizmet içi eğitim programlarının planlanması, bütçelenmesi ve düzenli olarak uygulanması, insan kaynağı geliştirme stratejisinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır.

### 4.2. Temel Dijital Altyapı ve Araç Gereksinimleri

Eylem planında öne çıkan dijital dönüşüm hedefleri ve diğer birçok eylemin dijital altyapı bileşenleri, önemli yazılım, donanım ve altyapı yatırımlarını beraberinde getirecektir. Bu gereksinimler arasında; mevcut parçalı yapıdaki yönetim bilgi sistemlerini (MEBİS, QDMS, Ensemble, KBYS, ASOS, AVESIS vb. ) bütünleştirecek veya yerini alacak, tüm süreçleri kapsayan entegre bir kurumsal kaynak planlama (ERP) benzeri bir sistem; öğrenci merkezli ve etkileşimli öğrenmeyi destekleyecek gelişmiş bir Öğrenme Yönetim Sistemi (LMS); araştırma süreçlerini, projeleri ve çıktıları etkin bir şekilde yönetecek araştırma yönetim yazılımları (örneğin, AVESIS' in kapsamının genişletilmesi ve diğer sistemlerle entegrasyonu); BİDR-KİDR hazırlanması gibi hedeflere yönelik yapay zekâ ve veri analitiği platformları; paydaş ilişkilerini (özellikle mezunlar ve işverenler) yönetecek bir Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM: Customer Relationship Management ) yazılımı; ve üniversitenin dijital vitrini olan web sitesinin modern teknolojilerle (kullanıcı dostu arayüz, mobil uyumluluk, güvenlik, hızlı erişim) yeniden yapılandırılması veya güncellenmesi sayılabilir. Ayrıca, veri güvenliği, siber güvenlik altyapısının güçlendirilmesi ve veri depolama kapasitesinin artırılması da kritik dijital altyapı gereksinimleridir. Eylem planındaki hedeflerin (özellikle kapsamlı dijital dönüşüm, uluslararası kalite standartlarına uyum, araştırma kapasitesinin ve görünürlüğünün sıçrama yapacak şekilde artırılması, TURQUALITY gibi iddialı markalaşma girişimleri) genel ölçeği ve derinliği dikkate alındığında, hem insan kaynağına hem de dijital altyapıya yönelik önemli ve stratejik bir yatırım yapılması gerektiği açıktır. Bu yatırımların, üniversitenin

bütçe kısıtları ve diğer öncelikleri göz önünde bulundurularak dikkatli bir şekilde önceliklendirilmesi, fazlandırılması ve etkin bir şekilde yönetilmesi, eylem planının başarılı bir şekilde uygulanması için kritik bir öneme sahiptir. Kaynak planlaması yapılırken, sadece başlangıç maliyetleri değil, aynı zamanda uzun vadeli işletme, bakım, güncelleme ve eğitim maliyetleri ile beklenen somut ve soyut faydalar (verimlilik artışı, maliyet tasarrufu, itibar artışı, rekabet avantajı vb.) ve potansiyel riskler de kapsamlı bir şekilde değerlendirilmelidir. Özellikle TURQUALITY programı gibi bazı girişimler için devlet tarafından sağlanan geri ödemeli danışmanlık ve tanıtım destekleri <sup>1</sup> gibi dış kaynak ve teşvik imkanlarının da aktif bir şekilde araştırılması ve değerlendirilmesi, yatırım yükünün hafifletilmesine katkı sağlayabilir.

Aşağıdaki tablo, genel kaynak ihtiyaçlarını özetlemektedir.

**Tablo 14 Genel Kaynak İhtiyaçları Özeti Tablosu**

Ana Kategori	Detay (Örnekler)	Tahmini İhtiyaç/Maliyet	Sorumlu Birim (Koordinasyon)	Öncelik
İnsan Gücü (Yeni İstihdam/ Yetkinlik Geliştirme)	YZ Uzmanı, Veri Analisti, Sistem Entegrasyon Uzmanı, Eğitim Teknoloğu, Uluslararası Pazarlama Uzmanı, Kalite Uzmanı	Kadro ve yetkinlik bazında belirlenecek	Personel DB, SGDB, BİDB, KK/KAO, İMÖDEM, KİD	Yüksek
	Mevcut Personel İçin Eğitimler (Süreç Yönetimi, Kalite Standartları, Dijital Araç Kullanımı, Yabancı Dil)	Eğitim programları ve katılımcı sayısına göre belirlenecek	Personel DB, İMÖDEM, KK/KAO	Yüksek
Dijital Altyapı ve Yazılımlar	Entegre Yönetim Bilgi Sistemi (ERP benzeri)	Kapsamlı analiz sonrası belirlenecek	BİDB, SGDB	Yüksek
	Gelişmiş Öğrenme Yönetim Sistemi (LMS)	Kapsamlı analiz sonrası belirlenecek	BİDB, İMÖDEM	Yüksek
	Araştırma Yönetim ve Analitik Platformları (AVESIS geliştirme, YZ araçları)	Kapsamlı analiz sonrası belirlenecek	BİDB, ASRY	Yüksek
	Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Yazılımı (Mezun, Paydaş)	Kapsamlı analiz sonrası belirlenecek	BİDB, Mezunlar Ofisi, KİD	Orta
	Web Sitesi Yenileme/Geliştirme Teknolojileri	Kapsamlı analiz sonrası belirlenecek	BİDB, KİD	Yüksek
	Donanım (Sunucular, ağ altyapısı, siber güvenlik)	İhtiyaç analizi sonrası belirlenecek	BİDB	Yüksek

<b>Danışmanlık Hizmetleri</b>	Stratejik Planlama, TURQUALITY Hazırlık, ISO/EFQM Danışmanlığı, YZ Uygulamaları Danışmanlığı	İhtiyaç duyulan alan ve süreye göre belirlenecek	SGDB, KK/KAO, BİDB, KİD	Orta
<b>Fiziksel Altyapı Geliştirme</b>	Laboratuvar ve Klinik Uygulama Alanları, Öğrenci Çalışma Alanları, Kütüphane Genişletme	Proje bazlı maliyetlendirme	Yapı İşleri DB, İlgili Fakülteler/Birimler	Yüksek

Çok yıllık, önceliklendirilmiş bir **kaynak tahsis planı**, üniversiteyi zorlu seçimler yapmaya, yatırımları mantıksal olarak sıralamaya (örneğin, tam YZ dağıtımından önce veri yönetimi) ve finansmanın en kritik iyileştirme alanları ve "araştırma üniversitesi" veya "TURQUALITY" gibi stratejik hedeflerle uyumlu olmasını sağlamaya zorlar.

## 5. İzleme, Değerlendirme ve Raporlama

Bu eylem planının kâğıt üzerinde kalmaması, hedeflerine ulaşması ve üniversitenin gelişimine somut katkılar sağlaması için etkin bir izleme, değerlendirme ve raporlama mekanizmasının kurulması ve işletilmesi şarttır.

### 5.1. Eylem Planı Takip Mekanizması

Eylem planının genel koordinasyonunu sağlamak, ilerleyişini düzenli olarak izlemek, ortaya çıkabilecek sorunlara zamanında müdahale etmek ve gerekli güncellemeleri yapmak üzere Rektörlüğe bağlı bir "Gelişim Eylem Planı İzleme ve Değerlendirme Komitesi/Komisyonu (GEPİDK)" kurulması önerilmektedir. Bu komitenin, Rektör veya ilgili Rektör Yardımcısının başkanlığında, Kalite Koordinatörü, Strateji Geliştirme Daire Başkanı, Bilgi İşlem Daire Başkanı, Genel Sekreter ve eylem planındaki ana başlıklardan sorumlu diğer kilit birim yöneticilerinden (örneğin, Öğrenci Dekanı, Araştırmadan Sorumlu Dekan/Enstitü Müdürü, Kurumsal İletişim Direktörü) oluşması, etkin bir koordinasyon ve karar alma süreci sağlayacaktır. Her bir eylem için Bölüm 3'teki tablolarda belirtilen sorumlu birimler, kendi sorumluluk alanlarındaki faaliyetlerin ilerleme durumunu, karşılaşılan zorlukları ve çözüm önerilerini içeren düzenli (örneğin, üç aylık veya altı aylık periyotlarla) ilerleme raporlarını GEPİDK' e sunmalıdır. GEPİDK, bu raporları konsolide ederek ve genel değerlendirmeler yaparak yılda en az iki kez Üniversite Yönetim Kurulu'na ve Senato'ya bilgi sunmalıdır. "Komisyon ve Kurullardan Brifing almak (senatoda)" maddesi, bu izleme mekanizmasının şeffaflığını ve katılımcılığını artıracak şekilde, GEPİDK' in bulgularının Senato'da tartışılması için bir platform olarak da değerlendirilebilir. Yıllık olarak eylem planının genel bir değerlendirmesi yapılmalı, hedeflere ulaşma düzeyi analiz edilmeli ve değişen iç ve dış koşullar göz önünde bulundurularak gerekirse eylem planında revizyonlar ve güncellemeler yapılmalıdır. Bu kapsamda, PUKÖ döngüsü tamamlama oranları, kalite girişimlerine katılım, geri bildirim dayalı belgelenmiş iyileştirmeler gibi algısal ve davranışsal verileri birleştirerek kalitenin ne kadar derinden yerleştiğine ve kalite kültürünün kurum geneline yaygınlaştığına dair daha sağlam ve izlenebilir bir değerlendirme düzeyine ulaşılır.

## 5.2. Performans Göstergeleri ve Raporlama Sıklığı

Eylem planının başarısının ölçülmesinde, her bir eylem için Bölüm 3'teki tablolarda tanımlanan "Temel Başarı Göstergeleri" (Key Performance Indicators - KPIs) esas alınacaktır. Bu KPI' lar, hem nicel (örneğin, akredite edilen program sayısı, uluslararası yayın sayısı, web sitesi trafiğindeki artış oranı, mezun istihdam oranı, YZ ile hazırlanan rapor sayısı) hem de nitel (örneğin, paydaş memnuniyet düzeyleri, kalite kültürünün yaygınlaşma derecesi, kurumsal itibar algısı) göstergeleri içerecektir. Nicel göstergeler için başlangıç (baz) değerleri belirlenmeli ve hedeflenen değerler zaman içinde tanımlanmalıdır. Nitel göstergeler ise anketler, odak grup çalışmaları, derinlemesine mülakatlar gibi yöntemlerle periyodik olarak ölçülmelidir.

Raporlama sıklığı, her bir eylemin ve göstergenin niteliğine göre farklılık gösterebilir. Ancak, genel ilerlemenin takibi için GEPİDK tarafından hazırlanacak konsolide raporların altı aylık periyotlarla Üniversite Yönetim Kurulu'na ve yıllık olarak Senato'ya sunulması uygun olacaktır. Sorumlu birimlerin GEPİDK' e yapacağı ara raporlamalar ise daha sık (örneğin, üç aylık) olabilir. "İç kalite güvencesi sistemi kurumun geneline yayılmış, şeffaf ve bütüncül olarak yürütülmekle birlikte henüz kurumun genelinde izlenmiyor olması" ve "Kurumda performans yönetiminin tüm süreçleri kapsayacak şekilde işletilmesinin ARGE ağırlıklı işletiliyor olması" <sup>1</sup> gibi KAP raporlarındaki önemli tespitler, üniversitenin mevcut izleme ve değerlendirme mekanizmalarının bazı alanlarda yetersiz veya eksik olduğunu açıkça göstermektedir. Dolayısıyla, bu eylem planının başarısı, sadece iyi niyetli çabalara değil, aynı zamanda hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını, hangi alanlarda zorluklar yaşandığını ve gerekli düzeltici veya önleyici faaliyetlerin zamanında alınıp alınmadığını objektif bir şekilde ortaya koyacak güçlü, şeffaf ve sürekli işleyen bir izleme ve değerlendirme sistemi kurulmasına ve etkin bir şekilde işletilmesine sıkı sıkıya bağlıdır. Bu izleme sistemi, sadece ilerlemeyi mekanik bir şekilde raporlamakla kalmamalı, aynı zamanda kurumsal öğrenme, veriye dayalı karar alma ve sürekli iyileştirme kültürünün üniversite geneline yayılması için de bir araç olarak işlev görmelidir. Bu bağlamda, "BİDR-KİDR Yapay Zeka ile hazırlanması (Anlık (real-time BİDR KİDR))" gibi dijitalleşme hedefleri, eğer başarılı bir şekilde hayata geçirilebilirse, bu izleme ve değerlendirme sistemini önemli ölçüde destekleyebilir ve kalite güvence süreçlerini daha dinamik hale getirebilir.

## 6. Sonuç ve İleriye Dönük Öneriler

Bu eylem planı, İstanbul Medipol Üniversitesi'nin Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) değerlendirme raporları ve üniversitenin kendi belirlediği öncelikli hedefler doğrultusunda, önümüzdeki dönemdeki gelişimini yönlendirecek stratejik bir yol haritası sunmaktadır.

Plan, liderlik ve kalite güvencesinden eğitim-öğretime, araştırmadan dijital dönüşüme, insan kaynaklarından kurumsal iletişime (Üniversitede acilen Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı kurulmalıdır) ve toplumsal katkıya kadar geniş bir yelpazede tespit edilen gelişmeye açık yönleri ele almakta ve bu alanlarda somut, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamana bağlı (SMART) eylemler önermektedir.

Bu eylemlerin hayata geçirilmesi, üniversitenin eğitim kalitesini artırmasına, araştırma kapasitesini güçlendirmesine, kurumsal etkinliğini ve verimliliğini yükseltmesine, paydaşlarıyla ilişkilerini geliştirmesine ve ulusal ile uluslararası düzeyde tanınırlığını ve itibarını pekiştirmesine önemli katkılar

sağlayacaktır.

Eylem planının başarılı bir şekilde uygulanması ve hedeflerine ulaşması için bazı kritik başarı faktörlerinin altının çizilmesi gerekmektedir:

- ✚ **Üst Yönetim Desteği ve Sahiplenmesi:** Rektörlük başta olmak üzere tüm üst yönetimin bu plana tam destek vermesi, sahiplenmesi ve uygulama sürecini yakından takip etmesi, planın başarısı için en temel koşuldur. **Mütevelli** bu konuda bilgilendirilmeli ve tam desteği alınmalıdır.
- ✚ **Paydaş Katılımı ve İş birliği:** Planın hazırlık sürecinde olduğu gibi uygulama sürecinde de tüm iç ve dış paydaşların (akademik ve idari personel, öğrenciler, mezunlar, işverenler, sektör temsilcileri vb.) aktif katılımının ve yapıcı iş birliğinin sağlanması, eylemlerin etkinliğini artıracak ve sahiplenmeyi güçlendirecektir.
- ✚ **Kaynakların Etkin ve Zamanında Tahsisi:** Planda öngörülen eylemlerin hayata geçirilebilmesi için gerekli olan insan, mali ve teknolojik kaynakların zamanında ve yeterli düzeyde tahsis edilmesi kritik öneme sahiptir.
- ✚ **Etkili Değişim/dönüşüm Yönetimi:** Bu eylem planı, üniversitede önemli bir değişim ve dönüşüm sürecini beraberinde getirecektir. "Değişim dönüşüm çalışmaları-değişim yönetimi" maddesinin de işaret ettiği gibi, bu sürecin tüm aşamalarında etkili bir değişim yönetimi stratejisinin uygulanması, olası dirençlerin aşılması, personelin sürece adaptasyonunun sağlanması ve motivasyonun yüksek tutulması açısından hayati önem taşımaktadır. İletişim, eğitim, katılım ve teşvik mekanizmaları bu süreçte aktif olarak kullanılmalıdır.
- ✚ **Sürekli İzleme, Değerlendirme ve Geri Bildirim:** Kurulacak olan **İzleme ve Değerlendirme Komitesi/Komisyonu** aracılığıyla planın ilerleyişinin düzenli olarak takip edilmesi, performans göstergelerinin ölçülmesi, elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve gerekli durumlarda plana esneklik kazandıracak güncellemelerin yapılması, planın yaşayan bir belge olmasını ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır.

**Bu eylem planı, İstanbul Medipol Üniversitesi için yeni bir başlangıç noktasıdır.** Önemli olan, bu planda belirtilen eylemlerin kararlılıkla uygulanması, sonuçlarının titizlikle izlenmesi ve elde edilen deneyimlerle sürekli bir iyileştirme döngüsünün işletilmesidir.

Yapılacak ara değerlendirmelerle **gelişmeye açık alan** olarak belirlenen yeni hususlar eylem planına dahil edilmelidir. Özellikle **stratejik plan hedefleri** kurum, akademik ve idari birimler özelinde yakından izlenip değerlendirilmeli, **kurumsal politikaların yansımaları** raporlanıp güncellenmeleri paydaşlarla birlikte yapılmalı, **süreçlerin PUKÖ döngüleri** çevrilip iyileştirme çalışmaları kurum ve birim düzeyinde sağlanmalıdır.

Üniversitenin tüm birimlerinin ve mensuplarının ortak çabası ve sahiplenmesiyle ve sürece Rektörün ve yönetim ekibinin (+Mütevelli desteği) liderlik etmesiyle, bu eylem planı üniversitenin parlak geleceğine doğru atılmış önemli bir adımdır.

Sadece YÖKAK tarafından belirlenen spesifik gelişmeye açık yönlerin etkin bir şekilde ele alınması bu kapsamda yeterli değildir. Kurum genelinde sürekli iyileştirmenin rutin operasyonlara entegre edildiği genel bir kurumsal kalite kültürü yaygınlaştırılması, güçlendirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi gerekmektedir. Belirlenen bireysel eleştiriler (DÖK-PÇ, AKTS, Ölçme-Değerlendirme, ÖÖT vd.) aslında daha temel bir ihtiyacın göstergeleridir: daha sağlam, entegre ve tutarlı bir şekilde uygulanan bütünlük kalite güvence sistemi geliştirilmeye devam etmelidir. Bu kapsamda KK/KAO ve Bologna Eşgüdüm Komisyonunun daha entegre olarak çalışması gerekmektedir.

**PUKÖ döngüsü**, başta eğitim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı/sosyal sorumluluk, liderlik/yönetişim/değişim-dönüşüm kalitesiyle ilgili tüm akademik ve idari süreçlere (müfredat tasarımı, öğretim, değerlendirme, AKTS yönetimi, ÖÖT) açıkça entegre edilmelidir. Bu, "tüm faaliyetlerin planlanması, plana uygun olarak uygulanması, uygulama neticelerinin görülmesi için ölçme işlemlerinin gerçekleştirilmesi ve ölçme neticelerine göre geliştirilmesi gereken alanlar tespit edilerek geliştirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi" anlamına gelir.

Öğrencilerin, akademik personelin, idari personelin, mezunların, işverenlerin ve diğer paydaşların kalite güvencesi ve iyileştirme süreçlerine sistematik katılımı için mekanizmalar oluşturulmalıdır. Bu, anketlere, komitelere ve geri bildirim oturumlarına katılımlarını içerir. Medipol Üniversitesi halihazırda akademik/personel, öğrenci ve mezun memnuniyet anketleri düzenlemektedir. Bu tür uygulamalar genişletilerek tüm paydaşları kapsamalıdır. Anketlere itibar, değişim-dönüşüm vd. tematik başlıklı anketler eklenmelidir.

Tüm kaliteyle ilgili politikaların, prosedürlerin ve gözden geçirme sonuçlarının güncellenmesi, bu kapsamdaki çalışmaların raporlanması ve üniversite web sitesi, iç portallar (MEBİS vd.) ve düzenli toplantılar aracılığıyla tüm paydaşlara açıkça iletilmesi sağlanmalıdır.

Tüm personele (akademik ve idari) kalite güvencesi ilkeleri, sonuç odaklı eğitim, AKTS hesaplaması, değerlendirme tasarımı ve ÖÖT prosedürleri konularında sürekli eğitim ve gelişim sağlanmalıdır.

Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR) ve Birim İç Değerlendirme Raporları (BİDR), öz değerlendirme, iyileştirme alanlarının belirlenmesi ve YÖKAK standartları ile kurumsal hedeflere karşı ilerlemenin izlenmesi için aktif araçlar olarak kullanılmalıdır. Bu raporlar, kurumun kendi güçlü ve gelişmeye açık yönlerini tanımasına ve iyileştirme süreçlerine katkı sağlamasına olanak tanır.

Henüz akredite olmamış bölümlerin/programların, uygulamalarını ulusal ve uluslararası iyi uygulamalarla ve ilgili mesleki akreditasyon kuruluşlarının (MÜDEK, TEPDAD, HEPDAK, DEPAD, FIBAA ve diğer akreditasyon kuruluşları) standartlarıyla kıyaslamaları teşvik edilmeli ve bu programlar akreditasyona hazırlık olarak özdeğerlendirme hazırlamalıdır. Başarılı akreditasyonlar, üniversitenin pazarlama gücünü artıracak, kurumsal itibarını yükseltecek ve nitelikli öğrenci ve öğretim üyesi çekmesine katkıda bulunacaktır.

Sürdürülebilir bir kalite kültürü ve sürekli iyileştirme anlayışının kurumun tüm hücrelerine nüfuz etmesi, uzun vadeli başarının en temel güvencesi olacaktır. Bu eylem planının, düzenli aralıklarla (örneğin, stratejik

plan dönemleriyle uyumlu olarak) gözden geçirilmesi, geliştirilmesi ve güncellenmesi, üniversitenin değişen iç ve dış koşullara uyum sağlama yeteneğini ve dinamizmini korumasına yardımcı olacak ve sürekli gelişim, değişim, dönüşüm, çevik ve yalın yönetim anlayışını kurumun içselleştirmesine imkân sağlayacaktır.

Bu eylem planında tavsiye ettiğimiz stratejilerin başarıyla uygulanması, üniversitenin tüm birimleri arasında sürdürülebilir bir bağlılık, etkin bir iş birliği ve güçlü bir liderlik gerektirecektir. Medipol Üniversitesi'nin mevcut kalite güvence altyapısı ve bu sürece gösterdiği ilgi, bu zorlukların üstesinden gelme, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, liderlik/yönetişim ve toplumsal katkı süreçlerini daha da geliştirme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir.

Eylem Planı'nın tamamına eşlik eden resmi, üniversite genelinde bir **Değişim Yönetimi Planı** geliştirilmelidir. Bu şunları içermelidir: Paydaş analizi ve iletişim planı; farklı birimlerde değişim öncülerinin belirlenmesi, personelin yeni süreçlere ve sistemlere uyum sağlaması için eğitim ve destek; değişim sürecine yönelik direnci ele alma ve geri bildirim toplama mekanizmaları. Eylem Planı özünde büyük ölçekli bir değişim girişimidir. Ayrıca "Değişim Dönüşüm Çalışmaları" nı da işaret etmektedir. Birçok iyi tasarlanmış plan, değişime dirençten kaynaklanan zayıf uygulama nedeniyle başarısız olur. Resmi bir Değişim Yönetimi Planı, bu dönüşümlerin "insan tarafını" ele alır. Potansiyel direnci öngörür, benimsemeyi sağlamak için iletişimi planlar, değişimi yönlendirmek için kilit etkileyicileri (öncüleri) belirler ve yeni çalışma biçimlerinde yol alan personele destek sağlar. Bu, Eylem Planı boyunca belirtilen yeni süreçlerin, dijital araçların ve kültürel beklentilerin başarılı bir şekilde benimsenmesi için kritik öneme sahiptir.

**Tablo 15 Eylem Planının Başarılı Uygulanması için Temel Kolaylaştırıcı Faktörler**

Kolaylaştırıcı Faktör	Mevcut EP Durumu/Bahsi	Tanımlanan Boşluk/Risk	Önerilen Stratejik Geliştirme	Gerekçe
Veriye Dayalı Kültür	BİDR/KİDR için YZ, süreç verileri	Araçlar mevcut olabilir ancak tutarlı bir veri kullanım kültürü olmayabilir.	Tüm birimlerde düzenli "Veri Diyalogları" uygulanması; orta kademe yöneticilerin PUKÖ için veri yorumlama konusunda eğitilmesi.	Kanıtla dayalı proaktif, merkezi olmayan kalite iyileştirmesini teşvik eder.
Etkin İzleme ve Değerlendirme	GEPİDK kurulması önerisi	İzleme, sadece faaliyet tamamlanmasına odaklanabilir, etki değerlendirmesi zayıf kalabilir.	GEPİDK' in yetkisinin, eylemlerin YÖKAK eleştirilerine ve stratejik hedeflere karşı etkisini de değerlendirmeyi içerecek şekilde genişletilmesi; KPI' ların düzenli gözden	İzlemenin sonuçlara ve etkiye odaklanmasını sağlar, sadece aktivite tamamlanmasına değil.

			geçirilmesi.	
Stratejik Kaynak Tahsisi	Genel kaynak ihtiyaçları listesi	İhtiyaç listesi, stratejik önceliklendirme ve uzun vadeli maliyetleri tam yansıtmayabilir.	Stratejik önceliklere ve 2027-2031 Stratejik Planı'na bağlı, çok yıllık, önceliklendirilmiş kaynak tahsis planı geliştirilmesi; dış fonların aktif araştırılması.	İddialı planlar için gerçekçi ve stratejik olarak uyumlu finansman sağlar; kaynakların en kritik alanlara yönlendirilmesini temin eder.
Kapsamlı Değişim Yönetimi	"Etkili Değişim/dönüşüm Yönetimi" bahsi; "Değişim dönüşüm çalışmaları değişim yönetimi"	Değişim yönetimi, genel bir ifade olarak kalabilir, sistematik bir plan eksik olabilir.	Bu Eylem Planı'na eşlik eden resmi, üniversite genelinde bir Değişim Yönetimi Planı geliştirilmesi (paydaş analizi, iletişim, değişim öncüleri, eğitim, direnç yönetimi).	Büyük ölçekli değişimin "insan tarafını" proaktif olarak yönetir, benimsemeyi artırır ve direnci azaltır.

Bu eylem planının başarılması, listelenen eylemlerin ötesinde, sürekli liderlik taahhüdü, iletişim, teşvikler ve kalite düşüncesinin günlük rutinelere yerleştirilmesini gerektirir. Bu durum, listelenen eylemler ile gereken daha derin sistemik değişiklikler konusunda da üniversite yönetiminin düzenli aralarla değerlendirme yapmasını gerektirir.

Eylem planı kapsamında bazı alanlarda daha derin stratejik düşünce ve uygulama metodolojilerine ihtiyaç vardır. Özellikle, sistemlerin ve süreçlerin dokümantasyonundan ziyade kalite kültürünün ve öğrenci odaklılığın "kurumsal DNA" ya yerleşmesi; iddialı dijital dönüşüm hedefleri için veri kalitesi ve yönetişiminin sağlam temellere oturtulması; insan kaynakları sistemlerinin (atama, performans, ödül) üniversitenin stratejik vizyonu ile (örneğin, araştırma üniversitesi olma) somut ve teşvik edici bir şekilde bağlanması ve paydaş katılımının sadece formalite düzeyinde kalmayıp, karar alma süreçlerine gerçek anlamda etki eden mekanizmalara dönüştürülmesi gibi konular, Eylem Planı'nın etkinliğini artırmak için üzerinde durulması gereken temel noktalarlardır.

Eylem Planı'nın başarısını maksimize etmek ve sürdürülebilir bir iyileştirme sağlamak amacıyla aşağıdaki öncelikli ve birbirini tamamlayan genel öneriler sunulmaktadır:

- 1. Derinlemesine Yerleşik Bir Kalite Kültürü Oluşturulması:** Prosedürel uyumun ötesine geçerek, tüm akademik ve idari işlevlerde sürekli iyileştirme, veriye dayalı düşünme ve kalite için ortak sorumluluk anlayışının üniversite geneline yayılması hedeflenmelidir. Bu, diğer tüm eylemlerin başarısını destekleyen temel bir unsurdur.

2. **Sağlam Bir Veri Yönetişimi ve Dijital Dönüşüm Yol Haritası Uygulanması:** Başarılı sistem entegrasyonu ve iddialı yapay zekâ projeleri için önkoşul olarak veri standardizasyonu, kalitesi ve yönetişimine öncelik verilmelidir. Karmaşık dijital girişimler için aşamalı bir yaklaşım benimsenmelidir.
3. **İnsan Kaynaklarının Kurumsal Vizyonla Stratejik Olarak Uyumlaştırılması:** Akademik yükseltme, performans yönetimi ve ödül sistemlerinin, üniversitenin vizyonunu (örneğin, "araştırma üniversitesi", öğretimde mükemmeliyet) doğrudan destekleyen davranışları ve sonuçları şeffaf ve etkili bir şekilde teşvik edecek şekilde tasarlanması sağlanmalıdır.
4. **Proaktif ve Kapsamlı Bir Değişim Yönetimi Programının Yürütülmesi:** Dönüşüm sürecinin insan tarafı aktif olarak yönetilerek benimseme, beceri geliştirme ve yeni sistemlerin, süreçlerin ve kültürel beklentilerin sürdürülebilir bir şekilde kabulü sağlanmalıdır.
5. **Eylem Planının Stratejik Liderliğinin ve Gözetiminin Güçlendirilmesi:** GEPİDK' in 1 sadece ilerlemeyi izlemekle kalmayıp, aynı zamanda etkili değişimi yönlendirmek, fonksiyonlar arası koordinasyonu sağlamak ve planı gerektiğinde uyarlamak için yetki ve kaynaklarla donatılması gerekmektedir. Rektörlük ve Mütevelli Heyeti'nin ("Mütevelli," ) açık desteği ve liderliği bu süreçte hayati önem taşımaktadır.

## 7. Sürekli İyileştirme Üzerine Son Değerlendirmeler

Bu geliştirilmiş Eylem Planı, yaşayan bir belge olmalı ve izleme sonuçlarına, ortaya çıkan zorluklara ve gelişen kurumsal önceliklere göre düzenli olarak gözden geçirilmeye ve uyarlanmaya tabi tutulmalıdır. Nihai amaç, İstanbul Medipol Üniversitesi'nin operasyonel anlayışının ve stratejik gelişiminin ayrılmaz bir parçası haline gelen kendi kendini idame ettiren bir iyileştirme döngüsü geliştirmektir.

YÖKAK tarafından belirlenen spesifik gelişmeye açık yönlerin etkin bir şekilde ele alınması bu kapsamda yeterli değildir. Kurum genelinde sürekli iyileştirmenin rutin operasyonlara entegre edildiği genel bir kurumsal kalite kültürü yaygınlaştırılmalı, güçlendirilmeli ve sürekli iyileştirilmelidir. Belirlenen bireysel eleştiriler (DÖK-PÇ, AKTS, Ölçme-Değerlendirme, ÖÖT vd.) aslında daha temel bir ihtiyacın göstergeleridir: daha sağlam, entegre ve tutarlı bir şekilde uygulanan bütünleşik kalite güvence sistemi geliştirilmeye devam etmelidir. Bu kapsamda Kalite Komisyonu/Kalite Güvence Ofisi (KK/KAO) ve Bologna Eşgüdüm Komisyonu'nun daha entegre olarak çalışması gerekmektedir.

PUKÖ döngüsü, başta eğitim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı/sosyal sorumluluk, liderlik/yönetişim/değişim-dönüşüm kalitesiyle ilgili tüm akademik ve idari süreçlere (müfredat tasarımı, öğretim, değerlendirme, AKTS yönetimi, ÖÖT) açıkça entegre edilmelidir. Tüm kaliteyle ilgili politikaların, prosedürlerin ve gözden geçirme sonuçlarının güncellenmesi, bu kapsamdaki çalışmaların raporlanması ve üniversite web sitesi, iç portallar (MEBİS vd.) ve düzenli toplantılar aracılığıyla tüm paydaşlara açıkça iletilmesi sağlanmalıdır.

Tüm stratejik hedefler ve eylem planı ilerlemesi için standartlaştırılmış **KPI** tanımlama föyleri (hesaplama,

veri kaynağı, sıklık, sorumluluk açıklanarak) ve raporlama şablonları geliştirilmelidir. Bunlar, gösterge paneli raporlamasına ve eğilim analizine olanak tanımak için Kurumsal Bilgi Sistemine (ERP/KYS modülü) entegre edilmelidir. Bu, PUKÖ döngüsünün "Ölçme & İzleme" aşamasını sağlam ve şeffaf hale getirecektir. Standardize edilmiş, dijitalleştirilmiş İ&D (izleme ve değerlendirme), iç ve dış değerlendirmelerin verimliliğini önemli ölçüde artıracak, zamanında düzeltici eylemleri mümkün kılacak ve YÖKAK' a sürekli iyileştirmenin net kanıtlarını sunacak, anlık (real-time) BİDR ve KİDR yazımına imkân sağlayacaktır.

Bu önerilerin başarılı bir şekilde uygulanması, YÖKAK bulgularının ele alınmasına ve üniversitenin misyon ve vizyonunun ilerletilmesine önemli ölçüde katkıda bulunacaktır.

**Sadece öncelikli yapılacaklar, gelişmeye açık alanlar eylem planı kapsamında değil, tüm stratejik hedefler ve KAP' da belirlenen güçlü yönler dahil her alanda sürekli iyileştirme anlayışı ile çalışmalar, değişim/dönüşüm devam etmelidir.**

Sürdürülebilir bir kalite kültürü ve sürekli iyileştirme anlayışının kurumun tüm hücrelerine nüfuz etmesi, uzun vadeli başarının en temel güvencesi olacaktır. Bu eylem planının, düzenli aralıklarla (örneğin, stratejik plan dönemleriyle uyumlu olarak) gözden geçirilmesi, geliştirilmesi ve güncellenmesi, üniversitenin değişen iç ve dış koşullara uyum sağlama yeteneğini ve dinamizmini korumasına yardımcı olacak ve sürekli gelişim, değişim, dönüşüm, çevik ve yalın yönetim anlayışını kurumun içselleştirmesine imkân sağlayacaktır. Bu iyileştirme çabaları, nihayetinde öğrencilere sunulan eğitimin kalitesini artıracak, mezunların yetkinliklerini güçlendirecek, katma değer ve itibar oluşturan proje ve araştırmaları artıracak, yönetişimi daha etkin kılıp toplumsal katkı faaliyetlerini ve toplumla ilişkileri daha ileriye taşıyacaktır.