

## **KURUMSAL İZLEME RAPORU**

# **AFYONKARAHİSAR SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ**

### **İzleme Takımı**

PROF. DR. SERDAL TERZİ (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. SEZER SORGUN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

GENEL SEKRETER YARDIMCISI KENAN GÖKÇE (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

ZÜLAL KÖYÖNÜ (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

## ÖZET

Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesindeki gelişim sürecini değerlendirmek amacıyla, öncelikle değerlendirme ekibiyle birlikte 2021 yılında katıldığı dış değerlendirme süreci sonrasında yazılan KGBR raporundaki tespitler gözden geçirilmiş ardından kurumun hazırlamış olduğu 2022 yılına ait KİDR ile 2023 yılında faaliyete geçirilmiş olan Kurum Stratejik Planı incelenmiştir.

Kurumun 2021 yılına dair KGBR raporu takım üyelerimiz tarafından incelenmiş ve bu raporda yer alan güçlü yanların korunup geliştirilmesinin, gelişmeye açık yanlardaki iyileştirmelerin izlenmesi amaçlanmıştır. Özellikle gelişmeye açık süreçlere dayalı değişimini izleyebilmek için tüm KİDR raporları da ele alınmıştır. Bunun yanında kurumun stratejik planı yanında kurum internet sitesi ve paylaşımları da incelenerek kurumun sürece dayalı çalışmaları değerlendirilmiştir. Ön hazırlık aşamasında kurumla etkili bir iletişim sağlanmıştır.

Bir sonraki süreçte ise saha ziyareti, 2 Ekim 2023 günü YÖKAK'ın taslak ziyaret planındaki beklentilerini de karşılayacak şekilde yüz yüze olarak gerçekleştirilmiştir. (Ziyaret planı öncesinde kurum ile paylaşılmış ve plan hakkında mutabakata varılmıştır).

Ziyaret önce takım üyelerinin kendi aralarında yaptığı toplantı ile başlamış, ardından rektörle görüşme ile devam etmiştir. Sonrasında izleme takımı kurum kalite komisyonu ve Senato üyeleri ile Rektörün KGBR kapsamında gerçekleştirilen iyileştirmeler hakkında bilgilendirme sunumu ile devam etmiştir. Saha ziyareti sırasında kurumun hazırladığı ve kalite koordinatörü tarafından hazırlanmış olan sunumun içeriğinin ve kurum temsilcileri ile yapılan görüşmelerin çalışmamıza katkı sağlayacak nitelikte ve verimlilikte olduğu değerlendirilmiştir. Üniversite yönetimince tüm birimleri kapsayacak şekilde her unvandan seçilen öğretim elemanları ve yine tüm sınıflardan öğrencilerin yanında engelli ve yabancı öğrencileri de kapsayacak şekilde öğrenciler ile de görüşmeler yapılmıştır. Daha sonra Üniversite Rektör ve Rektör Yardımcısı ile yapılan geri bildirim ardından ziyaret sona ermiştir.

Ziyaret esnasında cevaplanamayan bazı sorular ile istenen ilave kanıtlar, rektör yardımcısı ve kurum kalite koordinatörü tarafından izleme takımına sonrasında iletilmiştir.

Son aşamada ise Kurumsal İzleme Raporu yazılmıştır. Saha ziyareti sırasında ve sonrasında kurumdan edinilen bilgi ve belgeler ışığında, KGBR'de yer alan hususlar ayrı ayrı değerlendirilmiş ve kurum hakkındaki gözlemler paylaşılmıştır. Takım üyelerinin işbirliği ile ortaya çıkarılan Kurumsal İzleme Raporunda, kurumun gelişimi kanıta dayalı olarak yansıtılmaya çalışılmıştır.

Ziyaret öncesi ve sırasında kurumun, rektör Prof. Dr. Nurullah OKUMUŞ liderliğinde, işbirlikçi, katılımcı, yenilikçi ve sürekli iyileştirme felsefesine sahip çıkan bir yönetim anlayışını benimsediği izlenimi edinilmiştir.

## KURUM HAKKINDA BİLGİLER

### KURUMSAL BİLGİLER

Üniversitenin, 1992-1993 Eğitim-Öğretim yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi'ne bağlı Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu ön lisans Ebelik Programı ile eğitime başlayarak ilk temelleri atılmış; 18/05/2018 tarihli ve 30425 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanan "Yükseköğretim Kanunu İle Bazı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Dair Kanun" un 7. Maddesiyle 2809 sayılı Kanuna eklenen Ek Madde 195 ile "Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi" adıyla sağlık temalı bir üniversite olarak kurulduğu anlaşılmıştır.

Kuruluş kanunu ile Afyon Kocatepe Üniversitesine bağlı bulunan; Diş Hekimliği Fakültesi, Eczacılık Fakültesi, Tıp Fakültesi olmak üzere 3 fakülte, Afyon Sağlık Yüksekokulu (aynı Kanun ile adı Sağlık Bilimleri Fakültesi olarak değiştirilmiştir) Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Bolvadin Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu ve Şuhut Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu olmak üzere 3 meslek yüksekokulunun bağlantıları da değiştirilerek Üniversiteye bağlanmıştır. Ayrıca, Lisanüstü Eğitim Enstitüsü kurulmuştur. Kuruluş aşamasında yönetsel hizmetleri Afyon Kocatepe Üniversitesi Rektörlüğü 'ne bağlı olarak yürütölmekte iken, 6 Eylül 2018 tarihli Resmi Gazete' de yayımlanan atama kararnamesi ile Prof. Dr. Nurullah OKUMUŞ Rektör olarak atanmış olup, halen görevine devam etmektedir.

Üniversitede 2022 yılı itibariyle toplam 2640 önlisans, 4035 lisans, 40 yüksek lisans ve 21 doktora öğrencisi eğitim görmektedir. Üniversitedeki toplam öğretim elemanı sayısı 572; idari çalışan sayısı ise 1640 'dır. 502.814,25 m2 büyüklüğünde üç yerleşke alanına sahip olup, bunun en büyüğü 480.431,23 m2 ile Zafer Sağlık Külliyesi olarak adlandırılan merkez yerleşkesidir. Toplamda 156.130 m2 kapalı alan bulunan Üniversitede, bu alanın 39.910 m2'si Eğitim, 2.900 m2'si yönetim, 99.910 m2'si sağlık, araştırma-geliştirme ve 13.410 m2'si ise diğer alanlar olarak kullanılmaktadır.

## LİDERLİK, YÖNETİŞİM VE KALİTE

Kalite Komisyonu'nun mevzuat çerçevesinde yetki, görev ve sorumlulukları ile organizasyon yapısını içeren bir yönergenin bulunmaması 2021 yılında yapılan ziyarette ifade edilmiştir. Ancak 21/06/2023 tarihinde yapılan Senato toplantısı ile Kalite Koordinatörlüğü tarafından hazırlanan ve Kalite Komisyonu tarafından kabul edilerek Senato'ya sunulan yeni yönerge kabul edilmiştir. Bu bağlamda kurumda kalite komisyonunun oluşturulması ve kalite yönetim sistemi kurma çalışmalarına başlanmıştır. Kurum tarafından Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği kapsamında Üniversitede kalite güvencesi süreçlerinin kurulmasını ve işletilmesini sağlamak üzere Kalite Koordinatörlüğü kurulmuştur. Kalite Komisyonu'nun mevzuat çerçevesinde yetki, görev ve sorumlulukları ile organizasyon yapısını içeren bir yönerge düzenlenerek kanıtlar sunulmuştur. Dolayısı ile bu gelişmeye açık yön ile ilgili iyileştirme yapıldığı görülmüştür.

Kalite Komisyonu henüz kurulduğundan dolayı bir plan ve çalışma takvimi olmamasından dolayı, iç kalite güvencesi sisteminin oluşturulmasında yeterince etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Kurumda birim düzeyinde bir kalite anlayışının var olmasına rağmen formel anlamda kalite güvence sisteminin kurumda yaygınlaşmamış olması gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiştir. Kalite güvencesi çalışmalarının ve kalite güvencesi kültürünün Üniversite düzeyinde yaygınlaştırılması amacıyla Üniversite Kalite Komisyonuna/Koordinatörlüğüne ilave olarak Kalite Alt Komisyonları, Fakülte/ Enstitü / Meslek Yüksekokulu ve Bölüm Başkanlığı Kalite Komisyonları teşkil edilmiş ve bu komisyonlarda öğrenci temsiliyetine önem verildiğini belirtmiştir. Üniversite bünyesinde kalite güvence sistemini yönetmek amacıyla Kalite Koordinatörlüğü teşkil edilmiştir. Üniversite Kalite Komisyonu, Kalite Alt Komisyonları, Kalite Koordinatörlüğü ve Birim Kalite Komisyonlarının teşkili, çalışma usul ve esasları 2023 yılında çıkarılmış olan yönerge ile düzenlenmiştir. Ayrıca Üniversitede Kalite web sayfası dışında Fakülte/Enstitü ve Bölüm/ Anabilim dalı seviyesinde her birimde yürütülen kalite faaliyetlerinin iç ve dış paydaşlarla paylaşılabilmesi amacıyla internet sayfaları oluşturulmuştur. Ancak birçok birimde kalite komisyon tutanakları ve kararları bulunmamaktadır. Ayrıca bazı birimlerin almış olduğu kararlara ilişkin iyileştirme faaliyetleri ile PUKO döngülerinin tamamlandığına dair kanıtlar görülebilmiştir. Kurum tarafından hazırlanmış olan yönerge güncelleme çalışmalarına 2023 yılında başlanmış ve kurum ziyareti öncesi güncellenmiştir. Bunun yanında kurumda öğrenci temsilcilerinin kalite süreçlerine doğrudan katılımı belirtilmiş olmasına rağmen ilgili kanıtlara ulaşılamamıştır.

Kurumun KİDR'inde belirlenmiş bir kalite politikasına rastlanmamakla birlikte kurum değerlendirmesi sırasında kurumun genel ve alt başlıklar düzeyinde kalite politikasının belirlendiği görüldüğü hususu KGBR'de ifade edilmiştir. Sonraki süreçte Kurum, belirlenmiş alanlarla ilgili olarak kalite politikalarını hazırlamış, ilan etmiştir. Bu durum ayrıca hazırlanmış olan Stratejik Planda da gösterilmiştir. Bu durum kurumun gelişmeye açık yönünü güçlü yöne çevirmiş olduğunu göstermektedir.

Kalite güvence sistemi ile kalite politikası ve hedeflerinin belirlenmiş olmasına rağmen kurum tarafından henüz tam olarak içselleştirilmemiş olması 2021 KGBR'de gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiştir. Kalite güvence sisteminin benimsenmesi ve tüm birimlerde uygulanmasına yönelik uygulamalara başlanmamış olmasının gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmesiyle ilgili olarak kurumda, kalite güvence sisteminin benimsenmesi ve uygulanmasına yönelik Üniversite Kalite Komisyonuna ilave olarak Kalite Alt Komisyonları, Fakülte/ Enstitü / Meslek Yüksekokulu ve Bölüm Başkanlığı Kalite Komisyonları teşkil edilmiştir. Kalite Komisyonlarının düzenli aralıklarla yapılan toplantılarla sorumlu oldukları birimdeki kalite faaliyetlerini gözden geçirmekte ve kendi yetki alanları dâhilindeki iyileştirme tedbirlerini hayata geçirmekte olduğu ifade edilmiştir. Ancak bu duruma ilişkin kanıtlar uygulamanın henüz kurum gelenine yaygınlaşmadığını göstermektedir. Kalite çalışmalarına ilişkin olarak toplantılar planlanıp kararlar alınmıştır. Bu kararlar birim ve kurum internet sayfalarında yayınlanmıştır. Ancak alınan kararların iyileştirme faaliyetlerinde kullandığına ilişkin kanıtlara rastlanmamış olup bu durum PUKO döngülerinin henüz kapatılmadığını göstermektedir. Gelişmeye açık yönün devam ettiği ifade edilebilir.

Kalite politikası ve hedeflerine ulaşmaya yönelik çalışmaların izlenmesini sağlayacak mekanizmaların oluşturulmaması gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiş olmakla birlikte sonraki dönemde yapılmış olan çalışmalarla kurum kalite politikalarını belirlediği, ilan ettiği görülmektedir. Kalite politikası ve hedeflerine ulaşmaya yönelik çalışmaların izlenmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmaya başladığı görülmüştür. İyileştirilme aşaması da gözlenmemiştir.

Performans ve anahtar performans göstergeleri ile kalite komisyonunun, birim kalite komisyonlarının görevlerinin belirlenmemiş olması gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiştir. 2023 yılında Kalite Yönergesinde yapılan güncelleme ile kalite komisyonu ve kalite koordinatörlüğü adlı iki yapı bulunmaktadır. Komisyon rektöre bağlı olarak çalışmakta olup koordinatörlük ise komisyonla iç içe bir yapıya sahiptir. Komisyon ve koordinatörlüğün toplantı tutanakları henüz iyileştirme faaliyetlerini de içeren bir yapıda değildir. Bu haliyle toplantılara ilişkin PUKO döngülerinin tamamlandığına ilişkin kanıtlar bulunmamaktadır. Bu durum gelişmeye açık yön olarak ifade edilebilir.

KGBR’de kurumda misyon, vizyon çalışmaları yapılırken paydaşların görüşleri alınmış olmakla birlikte paydaş çeşitliliği yeterli bulunmamış, paydaş görüşleri kayıt altına alınmamıştır. Paydaş görüşlerini almaya yönelik tanımlı süreçler de bulunmadığı KGBR’de gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiştir. Daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalar ile Kurum, stratejik plan hazırlığındaki analizlerde, temel değerlerinde, amaç ve hedeflerinde kalite ve kalite güvence kültürü kavramlarına yer vermesi olumlu olarak değerlendirilmiştir. Misyon ve vizyon çalışmaları gerçekleştirilirken (2023-2027 Stratejik Plan) paydaşlar, **“iç paydaşlar ve dış paydaşlar”** temelinde tanımlanmıştır. Bu paydaşlar, üniversiteye girdi sağlayan, ürün ve hizmet sunulan, iş birliği içinde olunan, faaliyetlerimizden etkilenen ve faaliyetlerimizi etkileyen kesimlerden oluşma noktasındaki önceliklerine göre sınıflandırılmıştır. Bu kapsamda **“Paydaş Analizi”** yapılmış olup Stratejik Planda yer verilmiştir. Ancak, paydaşların görüşlerini almaya yönelik birimler bazında uygulamalar bulunmasına rağmen kurum geneline yayılmış, tanımlı süreçlerin gözlenmediği ifade edilebilir. Bu durumda kimi iyileştirmelere rağmen gelişmeye açık yönün kısmen devam ettiği izlenimini vermektedir.

Anahtar performans göstergeleri ve diğer göstergeleri izlemeye yönelik kurum genelinde bütünleşmiş bir bilgi yönetim sisteminin sağlanması hususu gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiştir. İzleme ziyareti kapsamında da özellikle Stratejik Planın 2023 yılında uygulamaya geçirilmiş olmasından dolayı göstergelerin izlenmesine dair kanıtlar olmadığı gözlemlendiğinden bu hususun halen gelişmeye açık yön olarak devam ettiği ifade edilebilir.

İdari birimlerde ciddi sayıda personel yetersizliği olduğundan Birim Kalite temsilciliklerin kısmen oluşturulduğu KGBR’de gözlenmiştir. Kurum yönetimi ile yapılan görüşmelerde kurumda ihtiyaç duyulan personel yetersayısına halen ulaşamadığı, daire başkanlıklarında ihtiyacı karşılayacak düzeyde personelin halen istihdam edilemediği ifade edilmesine rağmen, 2022 yılı içerisinde tüm akademik ve idari birimlere EBYS üzerinden bir yazı yazılarak “Birim Kalite Temsilcilerinin” belirlenmesi talep edilmiştir. Sonrasındaki süreçte ise birim kalite temsilcilerinin/komisyonlarının katılımlarıyla toplantılar yapılmıştır. Bu durum kurumun gelişmeye açık yönünü iyileştirmiş olduğunu göstermektedir.

İç ve dış paydaşların tüm birimlerde yürütülen süreçlere ve karar alma mekanizmalarına etkin bir şekilde katılımlarının sağlanmasına yönelik tanımlı süreçler bulunmamakta olduğu KGBR’de ifade edilmiştir. Kurum, iç ve dış paydaşların görüşlerini almaya yönelik olarak planlamalar yapmış ve bunları uygulamıştır. Kurum ve birimler danışma kurulları oluşturmuş olup danışma kurullarıyla toplantılar gerçekleştirmiştir. Bu toplantılar kayıt altına alınmıştır ancak toplantıda alınan kararlara ilişkin ilerleyen süreçte neler yapıldığına dair kanıtlar bulunmadığından PUKO döngülerinin kapatıldığına dair olumlu bir değerlendirme yapılamadığından gelişmeye açık yönün kısmen devam ettiği söylenebilir.

Paydaş grubuna yönelik anket çalışmalarının başlatılması olumlu bir yön olup gerçekleştirilen anketlerin sonuçları ve bu sonuçlara ilişkin yapılan iyileştirme çalışmalarının olmayışı gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiştir. Kurum ve birimlerde memnuniyet anketi çalışmaları yapılmış ve sonuçları ilan edilmiştir. Buna ilişkin kanıtlar bulunmaktadır. Ancak memnuniyet anketi çalışmalarının

gerçekleştirildiği görülmekle birlikte sonuçları genellikle istatistiki olarak değerlendirilmiş, karşılaştırmalar istatistiki olarak verilmiştir. Fakat iyileştirme çalışmalarında kullanılmak üzere bir değerlendirme yapılmamıştır. Akademik birimlerin birçoğunda memnuniyet anketi yapılmış sonuçlar değerlendirilmiş ancak karar alma ve iyileştirme çalışmalarında nasıl kullanıldığına ilişkin kanıtlara ulaşılamamıştır. Bu durumda PUKO döngüsünün kapatılmadığı ve gelişmeye açık yönün halen kısmen devam ettiği ifade edilebilir. Ayrıca, kurumun öğrenci geri bildirimlerinin alınması faaliyetleri bulursa da bu süreçlere ilişkin planlamalara ve bu planlamaların nasıl güvence altına alındığına dair kanıtlar bulunmadığından bu husus da gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Finansal harcamalarda paydaş görüşleri alınmaması ve PUKÖ döngüsünün kapatılmaması hususu KGBR’de gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiştir. Stratejik Planın 2023 yılında uygulamaya geçirilmiş olmasından dolayı faaliyetler/hedeflerin uygulanmasına yönelik izleme çalışmaları henüz gerçekleştirilmemiştir. Ayrıca, bu süreçlere ilişkin tanımlı süreçlerin tam olarak kurum geneline yayılımının gerçekleşmediğinden dolayı bu hususun da gelişmeye açık yön olarak devam ettiği görülmektedir.

Kurumda kullanılmakta olan yazılımların yeterli olduğu fakat birbiriyle entegre olmaması hususu gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiş olmakla birlikte sonraki süreçte kurum kendi yazılımlarını kendisi yapabilecek personel yeterliğinde/sayısında olmadığı için hizmet alımı şeklinde hizmetlerine devam ettiğini ifade etmiştir. Kurumun tüm yazılımların ortak bir çatı altında toplanmasıyla ilgili çalışmaları bulunmakla birlikte bu durum henüz hayata geçirilmiş değildir. Bu nedenle kullanılan yazılımların entegrasyonu sağlanamamış olup bu husustaki gelişmeye açık yönün devam ettiği gözlenmiştir.

KGBR’de üniversite bilgi güvenliği ile ilgili olarak ISO-27001 bilgi güvenliği yönetim sertifikası alma yönünde çalışmalarına henüz başlanılamamıştır. Öncelikli olarak altyapısını güçlendirmeye çalışan üniversitenin bilgi güvenliği konusunda yeterli alt yapıya sahip olmaması gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiştir. Kurum, 23 Aralık 2022 tarihi itibarıyla ‘‘ISO 27001:2017 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Sertifikası’’ almaya hak kazanmıştır. Bu durum gelişmeye açık yönünün iyileştirilmiş olduğunu göstermektedir.

Bağımsız bir kütüphane olmaması KGBR’de gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiştir. Sonraki süreçte, kütüphane ve okuma salonları ile ilgili olarak çeşitli iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. 2021 yılında mevcut olan Tıp Fakültesi Kütüphanesi (440 m<sup>2</sup>), Tıp Fakültesi Okuma Salonu (102 m<sup>2</sup>), Diş Hekimliği Fakültesi Okuma Salonu (240 m<sup>2</sup>) ve Atatürk Sağlık Hizmetleri MYO Okuma Salonuna (20 m<sup>2</sup>) ek olarak 2022 yılı içerisinde Rektörlük A Blok içerisinde 108 kişilik kapasiteye sahip kütüphane ve okuma salonları (290 m<sup>2</sup>) oluşturulmuş ve bu alandaki kapasite geliştirilmiştir. Şu anda ki toplam kapasite 409 kişiye çıkarılmıştır. Her ne kadar kurumun bağımsız bir kütüphane binasının bulunmaması eksiklik olarak görülse de iyileştirmeye yönelik çalışmaların varlığı bu konuda yönetsel iradenin varlığına dair kanıt niteliktedir.

Birim web sayfalarının yeterince aktif olmaması KGBR’de gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiştir. Akademik ve idari birimlerin sayfaları incelendiğinde ise, genellikle iş akış şemalarının, formların ve benzeri belgelerin bulunduğu görülmektedir. Bu formların daha önceki değerlendirmede de mevcut olduğu belirtilmiştir ve bunların bir kısmının geliştirilmiş olduğu da ifade edilebilir. Ancak birimlerin kalite komisyonlarının toplantılarına bakıldığında birçoğunun yeni tarihli olduğu 2021-22 yıllarına ait toplantı tutanaklarının sayıca az olduğu, kimi toplantı tutanaklarına erişimin kolay olmadığı görülmüştür. Bu durum gelişmeye açık yönün kısmen devam ettiği izlenimini doğrulamaktadır.

Senato, yönetim kurulu kararları ve kurum idari kurul toplantı kararlarının üniversite sayfasında yayınlanmaması gelişmeye açık yöne olarak ifade edilmiş olmakla birlikte halen Kurumun Genel Sekreterlik sayfasında senato ve yönetim kurulu kararları ile kurum idari kurul kararlarının yayınlandığı görülmektedir. Bu durum gelişmeye açık yönünün iyileştirilmiş olduğu anlamına geleceği belirtilebilir.

Kurumun uluslararasılaşma bağlamında kendine özgü bir politikasının bulunmaması KGBR’de gelişmeye açık yön olarak belirtilmiştir. Kurum, 2023-2027 Stratejik Planının hazırlanmasından sonra misyon, vizyon ve temel değerler göz önünde bulundurularak Uluslararasılaşma Politikasını hazırlamış ve kamuoyu ile paylaşmıştır. Stratejik Planda uluslararasılaşma alanıyla ilişkili bir hedef belirlenmiştir. Bu hedef çerçevesinde performans göstergeleri belirlenmiş olmakla beraber ve izleme çalışmaları henüz başlamamıştır.

Uluslararasılaşma kaynakları ile ilgili ikili anlaşmalar dışında herhangi bir uygulamanın olmaması ve kaynakların dağılımının ve faaliyetlerinin izlenmemesi ve iyileştirmelerin yapılmaması KGBR’de iyileşmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Kurum KİDR ve ziyaret esnasında yaptığı uluslararası anlaşmalar ve protokolleri kanıtladığı, ancak yine bu anlaşma ve protokollerin sonuçlarının izleme ve iyileştirme süreçlerine dair kanıt görülemediği için gelişmeye açık yönün devam ettiği söylenebilir.

KGBR’de üniversitenin uluslararasılaşma performansını ölçmek için tanımlı süreçler ve göstergelerin mevcut olmaması, uluslararasılaşma faaliyetlerinin performansının izlenmemesi ve iyileştirme çalışmalarının yapılamaması iyileşmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Kurum 2023-2027 Stratejik Planında uluslararasılaşma alanıyla ilgili performans göstergeleri tanımlamıştır. Bu göstergelerin izlenmesi ve iyileştirilmesi aşamalarına henüz geçilmediği için gelişmeye açık yönün devam etmektedir.

KGBR’de üniversitenin öngörülen ve gerçekleşen büyüme hedefleri düşünüldüğünde, akademik ve idari personel sayısında ve kadroların gelişiminde eksikliğin olduğu, bu durumun üniversitenin işleyişinde akademik ve idari personelin iş yükü artışı nedeniyle daha fazla özveri göstermesi sonucunu doğuracağından, kurumun, idari ve akademik kadro ihtiyacının karşılanması gerekliliği belirtilmiştir. Kurumda, akademik ve idari personel sayısında 2021 Kurumsal Dış Değerlendirme Programı sonrasında artışlar yaşanmıştır. Bir önceki dış değerlendirmeden bu yana akademik ve idari personel alımları için ilana çıkmıştır. Şu an itibarıyla kurumda 566 akademik personel ve 1780 idari personel olmak üzere toplamda 2346 personel görev yapmakta olduğu belirtilmiştir.

KGBR’de kurumun bütçe gelirleriyle ilgili henüz paydaş görüşlerine göre PUKÖ döngüsünün kapatıldığına dair kanıtlara ulaşılamadığı belirtilmiştir. Kurumun her yıl bütçe ile ilgili akademik ve idari birimler ile toplantı ve görüşmeler gerçekleştirilmekte ve Üniversite bütçesine ilişkin gerekli hazırlıklar yapılmakta olduğu gösterilmiştir. Ancak tam anlamıyla tüm paydaşları kapsayan ve iyileştirme faaliyetlerini içeren bir sistem görülemediği için.

KGBR’de Kurumun dışarıdan aldığı hizmet ve malların uygunluğu, kalitesi ve sürekliliği mevcut mevzuata uygun olarak yürütülmektedir. Ancak henüz tüm birimlerde ve tüm alanlarda geri bildirimleri izlememekte olduğu belirtilmiştir. Kurum bazı birimlerinden aldıkları hizmetlere ilişkin öğrenci, akademik ve idari personelimizin görüş ve önerilerini almak için belirli aralıklarla memnuniyet çalışmaları yapılmakta olduğunu belirtmiştir. Bu memnuniyet çalışmalarından elde edilen bulgulardan yola çıkarak izleme ve iyileştirme çalışmaları yapılacağını belirtilmesine rağmen yaygınlaşmış bir sistem görülemediği için. Gelişmeye açık yön kısmen devam etmektedir.

## EĞİTİM VE ÖĞRETİM

KGBR’de geri bildirim mekanizmalarından çıkan sonuçların kamuoyuna ve öğrencilere duyurulması konusunda bilgilendirme eksikliği olması ve geri bildirimlere yönelik önlemler alınmaması hususu gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiştir. Süreç içerisinde yapılan çalışmalarla bu hususta iyileştirilmelerin olduğu görülmüştür. Ancak sürece ilişkin tanımlı süreçlerin bulunmadığı hususu gelişmeye açık yön olarak belirtilebilir.

Kurumun genelinde, tasarımı ve onayı gerçekleşen programlar, programların amaç ve öğrenme çıktılarına uygun olarak yürütülmekte olmakla birlikte program tasarımında; özellikle dış paydaş görüşmelerinin kanıtlarına ulaşamadığı KGBR’de belirtilmiştir. Bazı birimlerde programların değerlendirilmesi, izlenmesi ve güncellenmesi süreçlerini sistematik bir şekilde yürütebilmek için program değerlendirme ve geliştirme komisyonları kurulmuş ve komisyonlar çalışmaları yaparak toplantı tutanaklarını paylaşmıştır. Ancak kurum geneline yaygınlaştırılmış, **program tasarımı süreçlerinde paydaş görüşü** alındığına dair kanıtlara ve sürece ilişkin PUKO döngülerinin kapatıldığına ilişkin kanıtlara ulaşamamıştır. Bu durum gelişmeye açık yön olarak devam etmektedir.

AFSÜ Kariyer ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi çalışmalarının henüz tüm birimlere yaygınlaşmaması ve öğrencilerin akademik ve kariyer gelişimlerini desteklemeye yönelik uygulamaların PUKÖ döngüsü çerçevesinde gerçekleştirilmesi KGBR’de gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Kurum, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (CBİKO) tarafından organize edilen tüm platform ve projelerden üniversite öğrencilerinin de maksimum düzeyde faydalanması için çalışmalar gerçekleştirildiğini belirtmiş olup, henüz ilgili merkezin bahsedilen uygulamaların izleme ve iyileştirme faaliyetleri görülemediği görülmüştür.

Tüm akademik birimlerin sayfaları incelendiğinde ders konuları, ders ve program öğrenme çıktıları, değerlendirme ölçütleri ile diğer bazı başlıkları içeren Bologna ders içeriklerinin bulunmadığı görülmektedir. Yapılan görüşmeler sırasında bu bilgilerin akademik personel tarafından düzenli olarak girildiği ancak kullanılan programdan kaynaklı olarak her yıl silindiği belirtilmiştir. Yazılımsal olduğu ifade edilen bu sorunun giderilmesi önemlidir. Bu haliyle Bologna ders bilgi paketlerinin öğrenciler tarafından ulaşılabilir olmaması gelişmeye açık yön olarak ifade edilebilir.

Kurum dışından görevlendirilmelerle ilgili olarak tanımlanmış bir süreç oluşturulmaması gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiştir. Akademik birimlerde görevlendirmeler birimlerinde görev yapan veya üniversitenin başka bir biriminde görev alan öğretim elemanının uzmanlık alanları göz önünde bulundurularak yapılmakta olduğu belirtilmiştir. Kurumda öğretim elemanlarının işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmesi ile ilgili tüm süreçlerde ilgili mevzuat hükümleri uygulanmakta olduğu ve kamuoyuna açık olduğu görülmektedir. Üniversitede gerçekleştirilen eğitim-öğretim, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile etkinlik ve diğer çalışmaların Üniversitenin ilgili birimi tarafından Üniversitenin internet sayfası ve diğer iletişim kanalları kullanılarak kamuoyu ile paylaşılmakta olduğu görülmüştür. Ancak kurum dışı görevlendirmelerle ilgili tanımlı süreçlerin bulunmadığı gözlenmiş olup bu durumun gelişmeye açık yön olarak devam ettiği söylenebilir.

Öğretim kadrosuna yönelik teşvik ve ödüllendirme mekanizmalarının bulunmaması hususu gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiştir. Üniversite “Akademik Atama ve Yükseltme Törenlerinde” araştırma ve geliştirme faaliyetleri alanında başarı gösteren öğretim elemanlarına yönelik ödüller verilmekte, bunun yanı sıra çeşitli bilimsel yarışmalarda (TEKNOFEST vb.) başarı gösteren öğretim elemanlarına yönelik üst yönetim tarafından tebrik görüşmeleri yapılmaktadır. Üniversite ayrıca akademik birimler bazında eğitim ve öğretim ile araştırma ve geliştirme alanında başarılı çalışmalar gerçekleştiren öğretim üyelerine yönelik teşvik ve ödüllendirme mekanizmaları sistematik olmayan bir şekilde işletildiğini belirtmiştir. Ayrıca Kurum, ödül yönergesi hazırlığı yapmakta olduğunu belirtmiştir. Bu yönerge ile öğretim elemanlarının kriterler doğrultusunda ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesinin amaçlandığı ifade edilmiştir. Bu çalışmalarda henüz bir sona gelmediği gibi sürece ilişkin PUKO döngüsünün “Planlama” aşamasında olduğu ifade edilebilir. Kanıtlardan da anlaşıldığı üzere kurumun teşvik ve



ödüllendirmeye ilgili tanımlı bir sürecinin olmadığı veya kurum geneline yaygın uygulamaların bulunmadığı ifade edilebilir. Bu durum gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Kurum dersliklerinden fiziksel açıdan yetersizliği hususu gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiştir. Öğrenme ortamlarına ilişkin fiziksel altyapının geliştirilmesi için yatırım programına dâhil edilen projelerin mevcut olduğu belirtilmiş olup bu konuda Sağlık Kampüsü Ortak Derslik binasının yapımına devam edildiği belirtilmiştir. Önümüzdeki yıllar içerisinde tamamlanmasını beklenmektedirler. Bu binanın tamamlanması ile tüm akademik birimlerin kendilerine ait bir eğitim binalarının olması sağlanacağı belirtilmiştir. Üniversite eğitim ve öğretim faaliyetlerini dört farklı yerleşkede sürdürmektedir. Merkez yerleşkesi olan Zafer Sağlık Külliyesi dışında, Diş Hekimliği Fakültesi Afyonkarahisar İl Merkezinde, Şuhut ve Bolvadin İlçelerinde Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulları bulunmaktadır. Bu yerleşkeler içerisinde sınıflar, laboratuvarlar, kütüphaneler, okuma salonları, konferans salonları, basılı ve çevrimiçi kaynaklarla öğrencilere hizmet sunulmaktadır. Ayrıca eğitim ortamlarında öğrencilerin uygulama becerilerini geliştirmek amacıyla çeşitli teknolojik ve geleneksel materyaller mevcut olduğu belirtilmiştir. Üniversitenin gelişmeye açık yönlerinden birisi olan öğrenme kaynaklarının çeşitli fiziksel ve ekonomik sebeplerden kaynaklı olarak henüz istenilen seviyeye ulaşmamış olmasıdır. Bu durum gelişmeye açık yönün devam etmekte olduğunu göstermektedir.

Engelsiz üniversite uygulamalarının genele yayılmaması hususu gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiştir. Üniversitede engelli öğrencilerin fiziksel, sosyal ve eğitim alanlarındaki erişilebilirliğini artırmak için çeşitli planlamalar ve uygulamalar mevcuttur. Bu alanda yapılacak planlamaların ve uygulamaların koordine edilebilmesi için Engelsiz AFSÜ Koordinatörlüğü kurulmuştur. Koordinatörlük bünyesinde oluşturulan Engelsiz AFSÜ Birim Kurulunda tüm akademik ve idari birimlerden en az bir temsilci bulunmaktadır. Engelli öğrencilerin eğitim ve sınav süreçlerinde karşılaşılabilecekleri sorunları önlemek için bir yönerge oluşturulmuş ve bu yönerge çerçevesinde eğitim ve sınav işlemleri yürütülmektedir. Ayrıca görme, işitme ve fiziksel yetersizlik başta olmak üzere çeşitli engel durumu olan öğrencilerin sınav sürecinde sorunlar yaşamalarını önlemek için akademik birimlerde okuyucu ve işaretleyici görevlendirmeleri yapılmış, öğrencilerin talep etmeleri halinde sınavlarda okuyucu ve işaretleyici desteği sağlanmaktadır. Akademik birimlerde engelli öğrenci akademik danışmanları belirlenmiştir. Akademik danışmanlar birimlerindeki engelli öğrencilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik talepleri almakta ve ilgili birimlere yönlendirmektedir. Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı ise engelli öğrencilerin kütüphane hizmetlerinden etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için “Engelsiz Kütüphane Projesini” hazırlamıştır. YÖK tarafından verilen “Engelsiz Üniversite Ödüllerine” başvuru yapılması için hazırlıklar yapılmaktadır. Üniversitede özel gereksinimli bireylere yönelik farkındalık oluşturmak amacıyla öğretim elemanları ve öğrenci toplulukları aracılığıyla 2022 yılında altı farklı çalışma yapılmıştır. Bu durum gelişmeye açık yön olarak ifade edilen bu başlıkta kurumun güçlü iradesini kanıtlamaktadır. Öğrencilerle yapılan görüşmelerde de bu durum öğrenciler tarafından da ifade edilmiştir.

Psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetleri ilişkin faaliyetlerin düzenli olarak yapılmaması hususu gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiştir. SKS Daire Başkanlığının faaliyetlerini içeren (yemekhane, sosyal etkinlikler gibi) değerlendirme anketlerinin yapılmış olmasına rağmen elde edilen sonuçlarla ilgili iyileştirme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ve PUKO döngülerinin kapatıldığına dair kanıtlara ulaşılamamıştır. Bunun yanında daha önce gelişmeye açık yön olarak ifade edilen kurumda psikolojik danışma için PDR uzmanı veya psikoloğun o tarihten bu yana istihdam edilmediği görüldüğünden her iki durumun da gelişmeye açık yön olarak devam ettiği gözlenmiştir.

KİDR’da programların gözden geçirilmesi ve güncellenmesinin yapılmasıyla ilgili olarak kurumda iç ve dış paydaşlardan alınan geri bildirimler doğrultusunda eğitim planları gözden geçirildiği ifade edilmiş olsa da buna ilişkin kanıtlar bulunmamaktadır. Paydaşlarla yapılan ziyaretler internet sayfalarında paylaşılmış ancak toplantı tutanakları ile iyileştirme süreçlerine ilişkin düzenlemeler veya planlamalar ile PUKO döngülerinin kapatıldığına ilişkin kanıtlar görülemediği görülmüştür.

Öğretim elemanlarının ders performanslarını ölçmeye yönelik öğretim elemanı ve ders ve öğretim elemanı değerlendirme anketleri uygulanmamaktadır. Bazı birimlerde ders değerlendirme anketlerinin

yapıldığına ilişkin bazı kanıtlar öğretim elemanları ile yapılan görüşmede ifade edilmiş olmakla birlikte çalışmalar kurumun geneline yayılmış, tanımlı süreçleri olan uygulamalar değildir. Bu sebeple bu durumun gelişmeye açık yön olduğu ifade edilebilir.

AFSÜ’de akredite program bulunmamaktadır. Ancak Tıp Fakültesi 2022 yılı içerisinde akreditasyon çalışmalarına hız vermiş ve yıl içerisinde Tıp Eğitimi Programlarını Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği’ne (TEPDAD) resmi başvuru yapılmış ve öz değerlendirme raporu hazırlanarak TEPDAD’ a gönderilmiştir. Süreç henüz tamamlanmamış olmakla birlikte Kurumun bu konudaki çabaları takdire değerdir.

Programların amaçları ve öğrenme çıktılarına ulaşabilmek için *Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ)* ile *uyumlu kredilere* sahip dersler belirlenmektedir. Program derslerinin oluşturulmasında mesleki alan derslerinin yanı sıra öğrencilerin *farklı disiplinleri ve kültürleri tanımlarına* olanak sağlayabilecek alan dışı dersler de müfredatta yer almaktadır. Bu durum kurumun güçlü yönü olarak ifade edilebilir.

Kurumda, Tıp, Hemşirelik ve Eczacılık programlarında TYYÇ ve ulusal çekirdek müfredat programlarına uygun şekilde program çıktıları izlenmekteyken bu konuyla ilgili tanımlı süreçler henüz kurumun tamamına yaygınlaştırılmamış olduğu KGBR’ de belirtilmiştir. Kurum, ön lisans, lisans ve lisansüstü programların amaçları, öğrenme çıktıları ve müfredatları akademik birimler tarafından belirli periyotlarda izlenmekte olduğunu, bazı ortak derslerin eklendiğini belirtmesine rağmen KGBR’ de bahsedilen tanımlı süreçler henüz kurumun tamamına yaygınlaştırılmamış olması durumu devam etmektedir.

“Kurumun tamamına yayılmış, hatta örnek teşkil edecek planlamalar (Eczacılık intörnlüğü, PDÖ, Tıp fakültesi Öğrenci Projeleri gibi) ve uygulamalar olmakla birlikte **sonuçların** henüz **tam anlamıyla izlenemediği**” yönünde *KGBR raporuna istinaden bütün diğer birimlere yaygınlaştırma faaliyetleri hala devam etmektedir.* Bu durumda gelişmeye açık yön olarak devam ettiği gözlenmiştir.

## ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

Araştırma destek birimlerinin kurulmuş olduğu, personel eksikleri olmakla birlikte bu birimlerin faaliyet planlaması ve idari yapılanma yönünden sistemli olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber, bu birimlerin birbiriyle ve diğer idari birimlerle koordinasyonu iyileştirmeye açık yönler olarak KGBR’de değerlendirilmiştir. Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü ve Teknoloji Transfer Ofisi, araştırma ve geliştirme süreçlerinin yönetiminde akademik ve idari birimleri ile EBYS, e-posta ve BAP Otomasyon Sistemi üzerinden birlikte çalışmakta olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca BAP Komisyonunda fakültelerden en az bir akademik personel temsilcisi yer aldığı, tüm akademik birimlerde BAP Alt Komisyonları yer aldığı belirtilmiştir. Kurum ayrıca, BAP Organizasyon Şeması, TTO Organizasyon Şeması, Bilimsel Araştırma Projeleri Uygulama Yönergesi ve Bilimsel Araştırma Projeleri Uygulama Esasları oluşturarak süreci güvence altına almıştır. Bahsedilen gelişmeye açık yönün iyileştirildiği görülmüştür.

KGBR’de, araştırma performansına ilişkin bazı göstergeler ve gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin kanıtlar bulunmakta olduğu; bununla birlikte izlem sonuçlarının istatistiksel olarak değerlendirilip anlamlandırıldığına, elde edilen sonuçlara göre önlemlerin alındığına veya iyileştirmeler yapıldığına dair bulgular sınırlı olduğu belirtilmiştir. İlgili araştırma çıktılarının izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik faaliyetlerin henüz hayata geçmemiş olması da bu hususlarda iyileştirmeye ihtiyaç duyulan alan olarak değerlendirilmiştir. Kurumda öğretim elemanlarının araştırma faaliyetlerine ilişkin veri toplanmakla birlikte bu verilerin araştırma yetkinliğinin iyileştirilmesi veya geliştirilmesine yönelik olarak nasıl değerlendirildiğine dair bilgi bulunmamakta olduğu belirtilmiştir. Geri bildirim toplanması ve yapılan ölçüm sonuçlarının değerlendirilmesi (ortalama, saçılım vs tespiti), anlamlandırılması ve iyileştirmelerde kullanılmasına yönelik düzenlemeler gelişmeye açık yönler olarak belirtilmiştir.

Kurum KİDR ve ziyaret esnasında, araştırma performansı Akademik Birimler özelinde izlenmekte olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda Akademik Birimlerin Araştırma ve Geliştirme Komisyonlarında yıl içerisinde yapılan bilimsel çalışmalara ilişkin veriler izlenmekte ve değerlendirilmekte olduğu, araştırma kadrosunun teşvik edilmesine önemli katkı sağlayan bu mekanizma ile üniversite hem araştırma kadrosunun performansı hem de bilimsel yayın takibi yapılabilenekte olduğu belirtilmiştir. Bazı akademik birimlerin her yılsonunda yönetim tarafından öğretim elemanlarının o yıl içinde yürüttükleri bilimsel proje sayıları, dergilerde yayınlanan makale sayıları, yazdıkları kitap/kitap bölümleri ve ulusal/uluslararası kongrelerde sundukları bildiri sayıları talep edilmekte olduğu belirtilmiştir. Ancak bu durum henüz kurum geneline yaygınlaşmamış, izleme sonuçları kullanılarak yapılan iyileştirme çalışmaları görülemediğinden gelişmeye açık yönün devam ettiği söylenebilir.

KGBR’de, araştırma politika belgesinin olmadığı ve araştırma geliştirme planlamalarının yapılmasında ve yürütülmesinde paydaş görüşlerinin alınmasına ilişkin faaliyetlerin yetersiz olduğu ve iyileştirmeye açık yönler olarak değerlendirilmiştir. Kurum, araştırma ve geliştirme faaliyetlerindeki önceliklerini başta 2023-2027 Stratejik Planında olmak üzere çeşitli belgelerde ve uygulamalarda belirlemiştir. Bu kapsamda 2023-2027 Stratejik Planında belirlenen bir amaç ve beş hedef araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile ilişkilidir. Kurum, misyonu, vizyonu, temel hedef ve değerleriyle uyumlu bir “Araştırma Politikası” belirlemiştir. Ayrıca akademik birimlerin stratejik planlarında araştırma ve geliştirme alanıyla ilgili hedefler ve amaçlar belirlenmiştir. Bu amaçların belirlenmesinde dış paydaş görüşleri alınmıştır. Teknoloji Transfer Ofisinin araştırma süreçleriyle ilgili faaliyetler için sistematik olarak paydaş ziyaretleri gerçekleştirmekte olduğu belirtilmiştir. Ancak bu ziyaretler sonrası bir izleme ve iyileştirme örneği görülemediği görülmüştür.

KGBR’de, araştırma yönetiminin etkililiğinin ve ilgili süreçlerin iyileştirilmesine/değerlendirilmesine yönelik faaliyetlerin yeterli düzeyde olmadığı ve iyileştirmeye açık yönler olarak değerlendirilmiştir. Kurum öz gelirleri ile desteklenen BAP projelerine ait her türlü iş ve işlemlerinin takibinin yapıldığı e-Bap otomasyon sistemi üzerinden; Bütçe Raporları, Proje Raporları, Personel Raporları, Demirbaş Raporları, Fakülte Raporları, Proje Tür Raporları, Tedarikçi Firma Raporları, Satın alma Raporları, Yayın Raporları hem grafiksel hem de istatistiksel olarak takip edilebilmekte olduğunu belirtmiştir. Araştırma yönetiminin etkinliğinin ve ilgili süreçlerin iyileştirilmesine yönelik olarak AFSÜ BAP

Uygulama Esasları ile AFSÜ BAP Uygulama Yönergesi ve Uygulama Esaslarında her yıl Ocak ayında bir önceki yılda yaşanan iyileştirmeye açık yönler/uygulamada eksiklik veya aksaklıklar dikkate alınarak güncellenmekte olduğu belirtilmiştir. Bu güncellemelerin hem uygulamada yaşanan olası aksaklıklar hem de en büyük iç paydaşı olan öğretim elemanlarının öneri ve/veya istekleri değerlendirilerek gerçekleştirilmekte olduğu belirtilmiştir. Öğretim elemanlarının geri dönüşleri hem yüz yüze görüşmelerle hem de yapılan memnuniyet anketi neticesinde gerçekleşmiştir. Ancak kurum bu süreçlere diğer iç paydaşlar ile dış paydaşların katılımını gerçekleştirilmemiştir. Bu nedenle bahsedilen gelişmeye açık yön kısmen devam etmektedir.

KGBR’de kurumun araştırma planlamalarının yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleriyle ilişkili olmasını güvence altına almak adına üst düzey idari kararların alınması ve stratejik plan içinde yer verilmesi gerektiği iyileşmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Kurum, araştırma ve geliştirme faaliyetlerindeki önceliklerini başta 2023-2027 Stratejik Planında olmak üzere çeşitli belgelerde ve uygulamalarda belirlemiştir. Bu kapsamda 2023-2027 Stratejik Planımızda belirlenen bir amaç ve beş hedef araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile ilişkilidir. Üniversite Stratejik Planı’nda “Ürettiği bilgiyi ürünlere ve/veya hizmetlere dönüştürecek; ulusal ve uluslararası düzeyde araştırmalar yapmayı” bir amaç olarak belirlemiştir. Bu amaca yönelik sırasıyla “Tıbbi ve aromatik bitki alanında araştırma proje sayısının her yıl %10 oranında artırılması”, “Sağlıkta yapay zekâ alanında proje sayısının her yıl %10 oranında artırılması”, “Akademik beceri, nitelikli etkin araştırma ve proje üretebilme kapasitesinin artırılması”, “Plan dönemi sonunda Üniversite Merkezi Araştırma Laboratuvarını hizmete sunmak ve araştırma altyapısı proje sayısını her yıl %10 artırılması” ve “Ar-ge sonucu ortaya çıkan ürün ve hizmetler kapsamında sanayi, kamu kurum kuruluşları ile gerçekleştirilen iş birliklerinin, akademik danışmanlıkların artırılması” çalışmalarını hedef olarak belirlemiştir. Bu önceliklerin belirlenme sürecinde iç ve dış paydaşların görüşlerinin alındığına dair kanıt görülebilmiştir.

Araştırma kaynaklarının yeterliliğinin ve çeşitliliğinin geliştirilmeye çalışıldığı açık olmakla birlikte, iyileştirme gereken durumların nasıl tespit edildiği ve sonuçta ne tip uygulamalara gidildiğine dair veriler bulunmadığı KGBR’de belirtilmiştir. Kurum içi kaynakların yeterliliği, gelişime açık yanları ve beklentileri karşılama düzeyi üzerine irdeleme yapılmamakta olması gelişmeye açık yönler olarak değerlendirilmiştir. Kurumun Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından yedi farklı proje türü desteklenmektedir. Bu kapsamda Lisansüstü Tez Projeleri, Genel Amaçlı Araştırma Projeleri, Araştırma Altyapısı Kurma ve Geliştirme Projeleri, Gündümlü (Tematik) Projeler, Kariyer Destek Projesi, Öncelikli Alan Araştırma Projeleri, Eş Finansmanlı Bilimsel Araştırma Projeleri kapsamındaki projeler desteklenmektedir. Kurumda, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili iç kaynakların çeşitliliğe sahip olduğunu görülmüştür. Ancak iyileştirme gereken durumların nasıl tespit edildiği ve sonuçta ne tip uygulamalara gidildiğine dair veriler bulunmadığı gelişmeye açık yöne dair cevap görülebilmiştir. İzleme çalışmaları kapsamında 2023-2027 Stratejik Planındaki ilgili performans göstergeleri henüz tanımlandığı için izleme ve iyileştirme gerçekleşmemiştir.

Kariyer destek projeleri sınırlı olmakla birlikte, özellikle Teknoloji Transfer Ofisi altında eğitim, bilgilendirme, girişimcilik vb. konularında çalışan modüller ve ilgili çalışmaların mevcut olması, fakat kurum geneline yayılımına ilişkin verilerin net olmaması KGBR’de iyileşmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Kurumda üniversite dışı kaynaklara yönelmenin desteklendiği, bu amaçla çalışan destek birimlerinin olduğu ve kurum içinde tanındığı anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, gerçekleşen uygulamaların iyileştirmeye olanak sağlayacak düzeyde irdelendiğine dair yeterli kanıt KGBR’de görülebilmiştir. Kurum akademisyenlerine ve öğrencilerine girişimcilik, proje yazma hususları ve afiş hazırlama, Proje destekleri ve patent süreçleri ile ilgili çeşitli kurumlardan yetkililer ile çevrimiçi ve yüz yüze seminerler yapılmıştır. Bu eğitimler sonrası bir izleme ve iyileştirme yapıldığına dair kanıt görülebilmiştir. Bu nedenle bahsedilen gelişmeye açık yön kısmen devam etmektedir.

Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde paydaş geri bildirimlerinin olmaması, izlenme ve iyileştirmeye yönelik çıktılara rastlanmaması KGBR’de geliştirmeye açık yönler olarak değerlendirilmiştir. Kurum 2022 yılı içerisinde akademik personeli ve lisansüstü (Tıpta/Dište/Eczacılıkta Uzmanlık-Yüksek Lisans-Doktora) öğrencilerine yönelik memnuniyet anketi uygulamıştır. Gelen paydaş görüşleri doğrultusunda da Birim Hedefleri ve 2023 yılı Birim Faaliyet Planı güncellenmiştir. Ancak dış paydaşların geri

bildirimlerinin alınması ve iyileştirme süreci henüz planlama aşamasındadır.

Akademik teşvik ödeneği yönetmeliği kapsamında yer almayan birçok araştırma faaliyeti ve çıktı tipinin mevcut olduğu, bunların da performans değerlendirmesinde kullanılması gerektiğine yönelik iyileştirmelerin yapılması gerektiği KGBR’de önerilmiştir. Kurum, akademik personellerine yönelik ödül sisteminin sistematik bir hale getirilebilmesi amacıyla bir komisyon kurmuştur. ‘‘Ödül Yönergesinin’’ hazırlanması ve her yıl yapılacak ödül ve teşvik programları ile öğretim elemanlarının belirli kriterler çerçevesinde ödüllendirilmesi planlama aşamasındadır. Bu nedenle gelişmeye açık yön devam etmektedir.

KGBR’de kurumda araştırma bütçe performansının değerlendirilmesine ilişkin tanımlı ilke, kural, yöntem ve uygulamalar mevcut olmadığı belirtilmiştir. Araştırma bütçesinin kullanımı yönünde çeşitli bilgilere ve yıllara göre dağılıma ilişkin veriler mevcut olduğu, fakat bunların değerlendirilmesi ve anlamlandırılması yapılmadığı belirtilmiştir. Belirtilen süreçlerin sürekli hale getirilmesi ve izlenmesi gelişmeye açık yönler olarak değerlendirilmiştir. Kurum araştırma bütçesinin proje bazlı dağılımı yılın ilk BAP Komisyonu toplantısında değerlendirilmekte ve kararlar alınmakta olduğunu belirtmiştir. Yıl bazlı olarak hazırlanan Birim Faaliyet Raporu ve İdare Faaliyet Raporunda da araştırma bütçesinin performansına ilişkin değerlendirmeler yapılmakta ve raporlama yapılmakta olduğu, ayrıca Performans Programında araştırma bütçe performansına ilişkin performans göstergeleri yer almakta olduğu belirtilmiştir. Bu performans göstergelerinin takibi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. Ayrıca üniversite öz gelirleri ile desteklenen BAP projelerine ait her türlü iş ve işlemlerinin takibinin yapıldığı e-Bap otomasyon sistemi üzerinde yıllara göre gelir ve giderler, projelerin yıllara göre ve bütçe koduna göre harcamaları, tamamlanan projelerden bütçeye geri dönüş miktarı, bölüm bazlı genel bütçe raporu gibi grafiksel ve raporsal olarak istatistikler elde edilerek takibi yapılabilmekte olduğu belirtilmiştir. Performans Programı Raporunda Araştırma Bütçe Performansına İlişkin Göstergelerin Olduğuna İlişkin Kanıt ile Araştırma Bütçe Performansının BAP Birim Faaliyet Raporunda Değerlendirildiğine İlişkin Kanıt sunmuştur. Gelişmeye açık yönün iyileştirildiği görülmüştür.

## TOPLUMSAL KATKI

KGBR’de hastalara verilen hizmetin iyileştirilmesi amacıyla yönelik olarak hastaların kullanımına açık anketler bulunduğu da gözlenmiştir. Ancak kurumsal anlamda bu anketlerin değerlendirilip sonuçlara göre yeni uygulamaların yapılmasına dair yeterli bilgi bulunmamakta olduğu ve Toplumsal katkı performans yönünden sağlık hizmetlerinde memnuniyet anketlerinin belirli süreç dahilinde yapıldığına ve sonuçları dikkate alan yeni önlemlerin alındığına dair yeterli bilgi bulunmamakta olduğu ifade edilmiştir. Kurum, Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi (SUAM) ile Ağız ve Diş Sağlığı Uygulama ve Araştırma Merkezi (ADSUAM) bünyesinde hastalara yönelik memnuniyet anketleri aylık periyotlarda uygulanmaktadır. Hastalara yönelik uygulanan memnuniyet anketi sonuçları birimlerde kurulan komisyonlar aracılığıyla değerlendirilmekte olduğunu ifade etmiştir. Sağlık, Uygulama ve Araştırma Merkezi %85’in altında kalan memnuniyet ifadeleri için iyileştirme çalışmaları planlanmaktadır. Ağız ve Diş Sağlığı Uygulama ve Araştırma Merkezi de memnuniyet düzeyi düşük çıkan alanlarda düzenleyici, önleyici ve iyileştirici faaliyet planlamaları yapmakta olduklarını belirtmişlerdir. Bu memnuniyet anketleri sonuçlarının ve değerlendirmelerinin hasta ve hastane mahremiyeti açısından web sayfasında yayınlanmaması gerektiği, dolayısıyla bu değerlendirme sonrasında ilgili kayıtlar web sayfasından kaldırılmış ve basılı halde arşivlenmekte olduğu belirtilmiştir. Ancak KVKK ve hasta haklarını ihlal etmeden de değerlendirilmeler, izlemeler ve iyileştirilmeler de yapılabileceği düşünülmektedir.

Üniversitenin toplumsal katkı çalışmalarının üst yönetim çerçevesinde organize edilmesi, izlenmesi ve iyileştirilmesine ilişkin Toplumsal Katkı Komisyonunun henüz oluşturulmamış olması gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiştir. Kurum 2023-2027 Stratejik Planı, misyonu, vizyonu, temel değerleri ve hedefleri ile bünyesinde üretilen bilimsel bilgi ve birikimin toplumsal katkıya dönüşümünü güvence altına almış ve toplumsal katkı politikasını hazırlayarak ilan etmiştir. Rektörlük, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Koordinatörlüğü, Akademik Birimler, Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi, Ağız ve Diş Sağlığı Uygulama ve Araştırma Merkezi ile toplumsal katkı çalışmalarını planlamak ve yürütmek için kendi içerisinde organizasyonel yapılarını oluşturmuşlardır. Bu durum kurumun güçlü yönü olarak ifade edilebilir.

Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliğine ilişkin izleme ve iyileştirme kanıtlarının olmaması gelişmeye açık yön olarak ifade edilmiştir. Yapı oluşturulmuş, faaliyetler planlanmış ve uygulanmıştır. Ancak izleme ve iyileştirme çalışmalarına dair kanıtlara ulaşılamadığından dolayı gelişmeye açık yön olarak devam etmektedir.

Toplumsal katkı kaynaklarının çeşitliliği ve yeterliliğinin izlendiğine ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtların olmaması ve yürütülen toplumsal katkı çalışmalarıyla ilgili olarak paydaş geri bildirimlerinin sistematik bir şekilde alınmasına yönelik uygulamaların henüz kurum geneline yayılmaması hususundaki gelişmeye açık yönlerin de devam ettiği görülmüştür.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kurum kalite kültürünün oluşması ve PUKÖ döngülerinin en az bir defa kapanması için gereken zaman dikkate alındığında, başlatılan kalite güvence çalışmalarına hassasiyetle devam edilmesi büyük önem arz etmektedir.

Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, 2021 yılında Kurumsal Dış Değerlendirme sürecinden geçmiş ve Kurumsal Geri Bildirim Raporu yayınlanmıştır. Kurum bu geri bildirim raporunu dikkate almış ve iyileştirme çalışmalarına büyük oranda başlamış, hayli mesafe kat etmiştir.

Üniversite hakkında hazırlanan Kurumsal Geri Bildirim Raporunda ifade edilen gelişmeye açık yönlerle ilgili olarak Üniversitenin gerçekleştirmiş olduğu iyileştirmelerin neler olduğunu ve mevcut durumu görmek amacıyla, kurum iç değerlendirme raporları, Stratejik Plan, kurumun web sitesinde bulunan belge ve bilgiler, performans göstergeleri, kurumun yönetmelik ve yönergeleri ve kurumdan ayrıca istenen kanıt belgelerinin incelenmesi üzerine bir günlük yüz yüze izleme ziyaretiyle gerçekleştirilmiştir.

Nitelikli sağlık personeli yetiştirerek ülkemizin sağlık hizmet sunumuna katkı; sağlık alanında bilimsel çalışmalar yapma; sağlık teknolojisi ve ilaç üretimine katkı amaçlarıyla sağlık temalı olarak kurulan Üniversite ilk Kalite Yönergesini 2018 yılında yayınlanmış ve bu yönergeye istinaden Kalite Komisyonu kurulmuştur. 21/06/2023 tarihinde yapılan Senato yeni yönerge kabul edilmiş ve kapsayıcı şekilde tüm akademik birimlerden en az bir akademik personelin Kalite Komisyonunda yer almasına olanak sağlanmıştır. Bu durumun kalite güvencesi çalışmalarının tüm kuruma yaygınlaştırılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca üniversite kalite yönetim anlayışının tüm paydaşların katılımı ile iyileştirme ve geliştirme çabalarını artırmış, Birim Kalite komisyonları ve kalite birim temsilcilerini 2022 yılı itibari ile gözden geçirilerek bu husustaki eksikliklerini tamamlamıştır. Kalite çalışmalarının sistematik bir şekilde yürütülmesi için 2023 yılına ait çalışma takvimi hazırlanmış ve bu takvim çerçevesinde yıl içerisindeki çalışmalar yürütülmeye devam etmektedir ancak sonuçların alınması ve değerlendirilerek iyileştirme çalışmalarında kullanılması 2023 yılı sonunda gerçekleştirecektir.

Üniversitenin 2023-2027 Stratejik Planı 2023 yılı itibari ile yürürlüğe girmiştir. Oluşturulan plan doğrultusunda, kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlenmiş, bu hedeflere ait eylemler planlanmış, sorumluluk paylaşımı yapılmıştır. Kurum, misyon ve vizyon belirlerken iç ve dış paydaş görüşleri almış ve Kalite Politikası için de aynı yöntemi izlemiştir.

Değerlendirme takımımızın ziyaret sırasındaki görüşmeler ve belgelerin incelemesi sonucunda edindiği izlenimler kurumun kalite güvence sistemi ve eğitim öğretim alanlarında KGBR'nda belirtilmiş olan güçlü yönlerinin devam etmekte olduğunu göstermiştir.

İç kalite güvence sisteminin üniversitede yaygınlaştırılması konusunda kurumda yapılan iyileştirme faaliyetlerinin olmasına karşın halen tüm birimleri kapsayarak düzeyde uygulamaların süreklilik göstermediği görülmektedir. Üniversitede tüm alanlarda PUKÖ çevrimlerinin uygulanmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Kurum iç değerlendirme raporu ve mevcut durumu hakkında paydaş farkındalığına yönelik sistematik izleme yapılmasının yararlı olacağı değerlendirilmiştir.

Üst yönetimin kalite süreçlerine önem verdiği ve bu süreçlerin kurum içerisinde yaygınlaşması için de üstün çaba sarf ettiği memnuniyetle gözlenmiştir. İç kalite güvencesi sisteminin içselleştirilmesine ve kurum geneline yaygınlaştırılmasına yönelik iyileştirme çalışmalarının bir plan dâhilinde devam etmesi kurumun ilerleyen süreçteki kalite çalışmalarının başarısını olumlu olarak etkileyeceği düşünülmektedir. KGBR'da belirtilen gelişmeye açık yönlerle ilişkin yeni faaliyetlerin ya da uygulamaların başlatılmış olması, her ne kadar izleme ve iyileştirme faaliyetlerinde kullanılmamış bile olsa, var olan pek çok uygulamanın geliştirilmiş olması ayrıca memnuniyetle karşılanmıştır.

Sonuç olarak Yükseköğretim Kalite Kurulu, Kurumsal İzleme Takımı olarak; kurumsal izleme

sürecinde yaptığımız inceleme ve gözlemler sonucunda, Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi'nin kalite yolculuğunda başarılı bir ivme kazandığına ve bu ivmenin sürdürülebilirliğine inanıyoruz.