

## **KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU**

### **KÜTAHYA SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ**

#### **Değerlendirme Takımı**

PROF. DR. ÖZLEM ÜLGER (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. GÖKHAN HAKKI ALPASLAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. ELA TARAKCI (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. METE GÜNDOĞAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. ALİ AKYOL (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. NECİP ATAR (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DAİRE BAŞKANI ÇİĞDEM KURŞUNOĞLU (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

AYŞE MÜGE DEMİRAL (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

# ÖZET

## 1. Özet

### Önsöz

Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği ve ilgili süreçleri kapsamında yürütülen Kurumsal Dış Değerlendirme programı kapsamında değerlendirilmiştir. 2020 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporunu Yükseköğretim Kalite Kuruluna sunan ve Kurumsal Dış Değerlendirme sürecine giren Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesine 01 Eylül 2021 günü çevrim içi ön ziyaret, 10-13 Ekim 2021 tarihleri arasında 8 kişilik değerlendirme takımımızla bir saha ziyareti gerçekleştirilmiş, bu ziyaret sırasında üniversite üst yönetimiyle, Senato ve Yönetim Kuruluyla, Kalite Komisyonu üyeleriyle, birim yönetimleri, akademik ve idari personel, öğrenciler ve dış paydaşlarla toplantılar yapılmış, üniversite yerleşkelerinde bazı birimler ziyaret edilmiştir.

Bizlere bu ortamı sağladıkları için başta Rektör Prof. Dr. Vural KAVUNCU olmak üzere rektör yardımcısı Prof. Dr. Mustafa Cem ALGIN Prof.Dr. Duygu PERÇİN RENDERS ve Prof.Dr. Ahmet ÇEKİRDEKÇİ, Kalite Koordinatörü Dr. Öğr. Üyesi Bahar ÇELİK, Üniversite Senatosu ve Yönetim Kuruluna, Kalite Komisyonu üyelerine, akademik ve idari personel ile öğrencilerine ve paydaşlarına ziyaret programına vermiş oldukları önem, sahip oldukları bilgileri açık yüreklilikle bizlerle paylaşmaları, ziyarete katılan ekibimize göstermiş oldukları içten misafirperverlik ve yakın ilgi için çok teşekkür ediyoruz.

Değerlendirme sonuçlarının, Üniversitenin gelişimine, yeni dönem stratejik plan ve kalite çalışmalarına katkı vermesini umuyor, tüm üniversite yöneticilerine, akademik, idari personeline ve öğrencilerine çalışmalarında başarılar diliyoruz.

Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı

### Giriş

Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci 23 Kasım 2018 tarih ve 30604 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği’nin 18. Maddesine göre “yükseköğretim kurumları; iç değerlendirme süreçlerini stratejik plan, yıllık performans programı ve faaliyet raporu ile bütünleşik yapıda, bu raporları hazırlama yükümlülüğü bulunmayan vakıf yükseköğretim kurumları ise vizyon, misyon ve stratejik hedefleri ve kalite güvence sistemleriyle bütünleşik olarak; eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerini ve bunları destekleyen idarî hizmetlerin tümünü içine alacak şekilde yürütmekle” sorumludurlar. Aynı maddeye göre, yükseköğretim kurumları, her yıl Ocak-Mart aylarında iç değerlendirme çalışmalarını içeren kurum iç değerlendirme raporlarını (KİDR) Yükseköğretim Kalite Kurulu’na iletmek zorundadırlarKurumsal Dış Değerlendirme sürecinde, kurumların eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri ile idarî hizmetlerinin kalitesi değerlendirilmekte; bu süreç Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından görevlendirilen bir değerlendirme takımı ile yürütülmektedir. Kurumsal dış değerlendirme sürecinin aşamalarını; KİDR üzerinden ön değerlendirme, ön ziyaret, saha ziyareti/leri ve Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) ile sonuçlanan ziyaret sonrası etkinlikler oluşturmaktadır. Bu mevzuat çerçevesinde Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Kurumsal Dış Değerlendirme sürecinde, kurumun iç ve dış paydaşlarının görüşleri alınarak, taslak rapor oluşturulmuş, Kurum'a gönderilmiş

ve Kurum geri bildirim cevaplarıyla, bu kurumsal geri bildirim raporu hazırlanmıştır.

## **KURUM HAKKINDA BİLGİLER**

Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi, 2018 yılında 18.05.2018 tarihli ve 7141 sayılı Kanun ile Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi adı ile kurulmuştur. Kütahya Dumlupınar Üniversitesine bağlı iken Dış Hekimliği Fakültesi, Tıp Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Gediz Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu ile Simav Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tavşanlı Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulundan oluşmaktadır. Ayrıca Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi ile Meslek Yüksekokulu ile Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu yeni kurularak Üniversite bünyesinde eğitim-öğretim süreçlerine başlamıştır. Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi 1 Enstitü, 4 Fakülte, 4 Meslek Yüksekokulu ve 9 Uygulama ve Araştırma Merkezi ile eğitim-öğretim faaliyetlerine devam etmektedir. Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi'nde, 2020-2021 Akademik Yılı itibarıyla toplam 3.636 öğrenci eğitim ve öğrenim görmektedir. Üniversite bünyesinde 439 öğretim elemanı ve 295 idari personel görev yapmaktadır.

Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi, 2018 yılında yeni bir üniversite olarak kurulması ve henüz kendi kampüsüne sahip olmaması nedeniyle mevcut kaynakları Dumlupınar Üniversitesi ile işbirliği kapsamında etkin ve verimli bir şekilde kullanma çabası içerisinde. Fiziki alan, beslenme, barınma, ulaşım vb. sorunlar öğrenci ve personel sayısının artışına bağlı olarak acil çözülmesi gereken konular olarak ön plana çıkmaktadır. Üniversite yönetimi konuya hassasiyet göstererek yeni bir kampüs yapılması için girişimlerde bulunmuştur.

Yönetimin Üniversite akademik ve idari süreçlerine yönelik kalite güvencesi sisteminin oluşturulması konusunda kararlılığı dikkat çekmektedir. Genç bir Üniversite olması sebebiyle, kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemleri ile ilgili kurulacak uygulama ve izlem mekanizmaları Kurumun geleceğine yön verecek olması açısından değerlidir.

## **A. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ**

### **1. Misyon ve Stratejik Amaçlar**

Kurum, yeni kurulan bir üniversite olması sebebiyle 2022-2026 yıllarını kapsayan stratejik planını ancak 2021 yılında hazırlayarak kamuoyu ile paylaşmıştır. Stratejik plan hazırlık sürecinde iç ve dış paydaşlardan toplantılar ve anket yöntemi ile geribildirimler alınmıştır. Kurumun stratejik plan hazırlıkları kapsamında 2021-2035 yılları arası 15 Yıllık Gelişim Planı hazırlığına başlamış olmasının ise stratejik yönetim anlayışının benimsenmesine katkı sağladığı gözlemlenmektedir. Kurumun Stratejik Planında yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri misyon ve vizyonu ile de ilişkilendirmiştir. Anahtar performans göstergeleri henüz belirlenmemiş olsa da misyon, vizyon, 2022-2026 Stratejik Planı için stratejik amaç hedefleri ve performans göstergeleri belirlenmiştir.

Kurum, Kalite politikasının yanısıra Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme, Sosyal Sorumluluk, Bölgesel Kalkınma olmak üzere 5 başlık altında politikalar oluşturulmuş ve Kalite Koordinatörlüğü web sayfasından kamuoyu ile paylaşmıştır. Söz konusu politikaların oluşumu stratejik plan hazırlık süreci ile birlikte işletilmiştir. Bununla birlikte politikaların, iç ve dış paydaşlar arasında yayılımı ve benimsenmesi konusunda varolan çalışmaların artırılması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Kurum KİDR-2020 de taslak stratejik planda yer alan performans göstergeleri ile kurumsal performansın izleneceğini belirtmekle birlikte; izleme periyotları, izleme yöntemi, idari yapılanma vb. hususlara ilişkin bilgileri içeren performans yönetimi mekanizmasını henüz oluşturmamıştır.

## **Misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde stratejik amaçlar ve hedeflerle uyumlu uygulamalar bulunmaktadır.

## **Kalite güvencesi; eğitim ve öğretim; araştırma ve geliştirme; toplumsal katkı ve yönetim politikaları**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun birbiriyle ilişkilendirilmiş, tüm birimleri tarafından benimsenen ve paydaşlarınca bilinen politikaları ve bu politikalarla uyumlu uygulamaları bulunmaktadır.

## **Kurumsal performans yönetimi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun geneline yayılmış performans yönetimi uygulamaları bulunmaktadır.

## **2. İç Kalite Güvencesi**

2019 yılında kurulmuş olan Kalite Komisyonu; yetki, görev ve sorumlulukları kapsamında üniversite genelinde çalışmalarını kapsayıcı bir yaklaşımla yürütmektedir. Bununla birlikte, komisyon üyeleri arasında öğrenci temsiliyetine yönelik bir öğrencinin belirlenmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Kurum'da, Kalite Danışma Kurulu ve alt çalışma grupları da oluşturulmuştur. Benzer şekilde akademik birimler özelinde de benzer yapılanma bulunmaktadır. Ancak söz konusu alt komisyonların işleyişine ve izlemine yönelik mekanizmaların bulunmaması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Kurumda eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetsel/idari süreçlerinde PUKÖ döngüsünün tamamlanmasına yönelik yönetsel bir irade olduğu görülmekle birlikte, personel sayısı ve niteliğinin iç kalite güvencesi mekanizmalarının ortaya konması ve işletilmesine imkân sağlamamaktadır. Kurum içinde kalite kültürünün yaygınlaşması ve benimsenmesi amacıyla farklı etkinliklerin yapılması gerekliliği gözlenmiştir. Aynı şekilde üniversitede gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin hazırlanan raporlara kalite anlayışı içinde uygun şekilde aktarılabilmesi konusunda hassasiyetin artırılması ihtiyacı göze çarpmaktadır. Bu nedenlerle Üniversitede kalite kültürünün yaygınlaşması ve benimsenmesi iyileşmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurum kalite güvence sisteminin kurulması ve işletilmesi kapsamında üst yönetimin liderliği kurumun güçlü yanlarından biri olarak değerlendirilmiştir.

### **Kalite Komisyonu**

**Olgunluk Düzeyi:** Kalite komisyonu kurumun kalite güvencesi çalışmalarını etkin, kapsayıcı, katılımcı, şeffaf ve karar alma mekanizmalarında etkili biçimde yürütmektedir.

### **İç kalite güvencesi mekanizmaları (PUKÖ çevrimleri, takvim, birimlerin yapısı)**

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

### **Liderlik ve kalite güvencesi kültürü**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun geneline yayılmış, kalite güvencesi kültürünün gelişimini

destekleyen liderlik uygulamaları bulunmaktadır.

### 3. Paydaş Katılımı

İç paydaşların (akademik ve idari çalışanlar ve öğrenciler) kalite güvencesi sistemine katılımı ve katkı vermeleri çeşitli anket ve toplantılar ile gerçekleştirilmektedir. Kurumun dış paydaşları Danışma Kurulu olarak tanımlanmış ve Kalite Koordinatörlüğü web sayfasında ilan edilmiştir. Danışma Kurulu ile yapılan toplu görüşmelerde yeterli geri bildirim alınmadığı değerlendirilerek her bir danışmanın alanı çerçevesinde özel görüşmeler yapılarak dış paydaşların karar süreçlerine katkı sağlamasına yönelik izlenen yöntemin önemli olduğu değerlendirilmektedir. Kurumun dış paydaş havuzunun bölgede etkin kurum ve kuruluşların temsilcilerinden oluşması güçlü bir yön olmakla birlikte; paydaşların karar süreçlerine katılımının sürekliliği ve güvence altına alınması kapsamında sistematik bir mekanizmanın kurulması gerekliliği gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Dış paydaş görüşleri, iç paydaş memnuniyeti, mezun izleme, vb. değerlendirme araçlarının uygulanması ile iç kalite süreçlerine katkının artırılabilmesi için elde edilen sonuçlara yönelik eylem planlarının ortaya konması önerilmektedir.

### **İç ve dış paydaşların kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, yönetim ve uluslararasılaşma süreçlerine katılımı**

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

### 4. Uluslararasılaşma

Kurumda uluslararasılaşma çalışmaları kurumun yeni olmasının yanı sıra fiziki ve beşeri imkanları nedeniyle bir sonraki stratejik döneme ertelenmiştir. Bunun yanı sıra değişim programları çerçevesinde öğrencilere destek verilmesi amacıyla dış ilişkiler koordinatörlüğünün kurulmuş olmasının değerli olduğu değerlendirilmektedir.

#### **Uluslararasılaşma politikası**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun misyon ve hedefleriyle uyumlu, ilan edilmiş bir uluslararasılaşma politikası bulunmaktadır.

#### **Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun uluslararasılaşma süreçlerinin yönetim ve organizasyonel yapısına ilişkin planlamalar bulunmaktadır.

#### **Uluslararasılaşma kaynakları**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun uluslararasılaşma faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynakların oluşturulmasına yönelik planları bulunmaktadır.

#### **Uluslararasılaşma performansı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda uluslararasılaşma politikasıyla uyumlu faaliyetlere yönelik planlamalar bulunmaktadır.

## B. EĞİTİM ve ÖĞRETİM

### 1. Programların Tasarımı ve Onayı

Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı içerisinde Eğitim Öğretim Politikasını belirlemiştir. Üniversite bünyesinde programların tasarlanması ve onayı ile ilgili çalışmalar 2021 yılında planlanmıştır. Kalite Koordinatörlüğü'nün eşgüdümünde tüm birimlerde dış paydaşların belirlenmesi sağlanmış, Kalite Danışma Kurulu Yönergesi'nde yer alan hükümlere göre tüm birimlerin paydaşlarıyla yılda en az 2 kere bir araya gelerek ders müfredatı hakkında görüşülmesinin sağlanması amaçlanmıştır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, program tasarımı ve onayı süreçlerinin paydaş katılımı ile gerçekleştiriliyor olması güçlü yöndür. Ayrıca; Adli Bilimler gibi ülkede nadir olan bölümlerin açılmasına öncülük etmesi de güçlü bir diğer özelliğidir. Bununla birlikte; tüm bu süreçler Kalite Koordinatörlüğü'nün sorumluluğunda yürütülmektedir. Bu süreçlerin, program sahiplerinin sorumluluğunda ve Üniversite yönetimi tarafından izlenen süreçlerle tanımlanmış olması beklenmektedir. 2022 yılı planlamaları arasında süreçleri gözden geçirme toplantılarında paydaş görüşmelerinin belirli sürelerde birimlerce yapılması güvence altına alındıktan sonra bu sorumluluğun birim kalite komisyonlarına verilerek Kalite Komisyonu Yönergesi'nde görev ve sorumluluk tanımı yapılacağı belirtilmiştir. Program tasarım ve onay süreçlerinin kalite komisyonu sorumluluğunda belirli mekanizmalar ile tanımlı olmasının yanı sıra programların amaç ve öğrenme çıktılarına uygun olarak yürütülüp yürütülmediğine ilişkin izlem ve iyileştirmelerin yapılması gerekliliği gelişmeye açık yön olarak belirlenmiştir. Kurum geri bildirim cevabında, memnuniyet anketleri ile ders değerlendirme anketlerinin sorumluluğunun görevlendirme ile tanımlanmış bir ekibe verildiği, benzer şekilde Bologna Bilgi Paketlerinin sorumluluğunun ise görevlendirme ile tanımlanmış bir ekibe verildiği ifade edilmiştir. Bu görevlendirmeler program tasarımı ve onayı süreçleri açısından olumlu karşılanmakla birlikte, bu süreçlerin, program sahiplerinin sorumluluğunda ve Üniversite yönetimi tarafından izlenen süreçlerle tanımlanmış olması beklendiğinden gelişmeye açık yöndür.

Üniversite, eğitim ve öğretim süreçleri ile ilgili stratejik hedeflerine ulaşmada, AKTS yaklaşım ve uygulamalarını, Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikleri Çerçevesinin (TYYÇ) Düzey ve Alan Yeterlilikleri ile ilişkilendirdiğini beyan etmektedir. Program tasarımında tüm derslerin AKTS iş yükleri hem ilgili alanın Çekirdek Eğitim Programı hem de TYYÇ esas alınarak hazırlanmıştır. Ayrıca, ilgili programın program yeterlilikleri, ders-program yeterliliği ilişkisi matrisi ve TYYÇ-Program Yeterlilikleri ilişkisi matrisi yine bu çerçevede hazırlanarak öğrenci bilgi sistemi içerisinde öğrencilerle paylaşıldığı ifade edilmektedir, ancak ilgili matrise ulaşılamamıştır. Staj ve uygulama gerektiren bölümlerde öğrencinin mesleğe ait uygulamalı öğrenme fırsatını destekleyecek şekilde AKTS iş yükü dengesi sağlandığı belirtilmektedir. Söz konusu süreçlerin web sayfasından kontrolleri sağlandığında AKTS bilgi paketlerinin bir kısmının içerik olarak gözden geçirilmesi gerekliliği gelişmeye açık yön olarak belirlenmiştir. Kurum, geri bildirim cevabında AKTS bilgi paketlerine ilişkin güncellemelerin yapıldığını ifade etmiştir. Söz konusu güncellemelerin yapılması memnuniyetle karşılanmakla birlikte, AKTS bilgi paketine ilişkin süreçler dinamik süreçler olarak kabul edilip, sistemin sistematik olarak izlenmesi ve iyileştirmelerin tanımlı mekanizmalarla gerçekleştirilmesi gelişmeye açıktır.

Üniversite bünyesinde ders dağılımına ilişkin tanımlı süreçlerin olduğu görülmektedir. Bu süreçler genellikle seçmeli ders dağılımı üzerine tanımlıdır. Programların öğrencinin alan dışı yeterliliğini ve sosyal yönünü destekleyecek şekilde tasarlandığı belirtilmektedir. Öğrencilerin alan dışı yetkinliğini artırmaya imkan vermek üzere seçmeli ders havuzlarına farklı bölüm ve programlardan öğretim üyelerinin verebileceği dersler eklenerek çeşitlilik sağlanmıştır. Öğretim elemanı yetersizliği nedeniyle programlar, birbirini destekleyecek şekilde seçmeli ders havuzu oluşturulmuştur. Pandemi döneminde verilen uzaktan eğitimde de bu husus göz önünde bulundurulmuştur. Çevrimiçi derslere

katılmayan öğrenciler ve alana ilgi duyan tüm paydaşların faydalanabilmesi için kayıtlar Youtube kanalı üzerinden tüm paydaşlarla paylaşılmıştır. Seçmeli ders havuzunun oluşturulmuş olması, üniversite dışından da seçmeli ders desteğinin bulunması ve bölgenin sosyo kültürel zenginliklerinin seçmeli ders kapsamında öğrencilere sunulması, seçmeli ders zenginliği açısından güçlü bir yön olmakla birlikte, verimlilik açısından izleme süreçlerinin sürdürülmesi gelişmeye açıktır.

Üniversite, seçmeli ders havuzunu çeşitlendirilmek amacı ile Eğitim Komisyonu tarafından Üniversite Seçmeli Ders (ÜSD) havuzunun oluşturulmuş ve bu havuzda alana özgü, alan dışı, sosyal, kültürel ve sportif derslerin yer almasına yönelik çalışmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Online anketler ile hem öğrencilerin almak istedikleri dersler ile öğretim elemanlarının hangi seçmeli dersleri vermek istediklerinin tespit edildiği, ikinci aşamada ise Kurum içinden karşılanabilecek derslerin gözden geçirilerek kurum içinden karşılanamayan dersler için Dumlupınar Üniversitesi'nden görevlendirme talep edildiği belirtilmektedir. Belirlenen seçmeli dersler Eğitim Komisyonu'nda görüşülerek açılması gereken nihai dersler belirlenmiştir. Kurum tarafından her akademik dönem başında ilgili sürecin işletilmesi henüz gerçekleştirilmemiş olduğu görülmüş ve gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Tüm derslerin ders kazanımları belirlendiği ve program düzeyinde belirlenen program çıktıları ile uyumu ilişkilendirilecek şekilde bir matris oluşturulduğu ve bilgi paketleri içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte, bazı derslerde bu içeriklerin boş kaldığı da dikkati çekmektedir. Kurum geri bildirim cevabında söz konusu iyileştirmenin yapıldığı bilgisi verilmiştir. Değerlendirme ekibi, bu güncelleme çalışmalarının düzenli olarak, belirli dönemlerde gözden geçirme mekanizmalarıyla yürütülmesi gerektiğini önermektedir. Değişen derslerin program kazanımların belirlenen program çıktıları ile uyumunu güncel tutulması üniversitenin Eğitim-Öğretim Komisyonu tarafından izlendiği 2020 Yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu'nda belirtilmiştir ancak buna ilişkin herhangi bir kanıt rastlanılamamıştır. Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumunun dönemsel ve sistematik olarak izlenmesi gerekliliği gelişmeye açıktır.

Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi'nde yer alan derslerin öğrenci iş yüküne dayalı kredi değerleri (AKTS) Bologna çerçevesinde düzenlenmeye devam edildiği ve bilgilerin her yıl güncellenerek kurumun web sayfasındaki ilgili bölümlerin bilgi paketinde ilan edildiği belirtilmektedir. Öğrenci iş yüküne dayalı kredilerin güncellenmesinde öğrenci katılımının sağlandığına yönelik tanımlı mekanizmaların geliştirilmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Derslerin izlenmesi ve paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi bazı fakültelerde yapılmasına rağmen henüz tüm eğitim birimleri düzeyinde bir yayılım sağlanamadığı ifade edilmekte, bununla birlikte, ders değerlendirmesi yapılan birimlerde de herhangi bir tanımlı mekanizma olduğu bilgisine ulaşılamamıştır. Söz konusu çalışmaların başlatılması, izlem süreçleri için takvim hazırlanmış olması olumlu karşılanmakla birlikte, izlem ve iyileştirmelerin gerçekleştirilerek paydaşlar ile paylaşılması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Öğrencilerin diplomalarının akademik ve profesyonel anlamda tanınmasını kolaylaştırmak için diplomanın yanında İngilizce hazırlanmış diploma eki de verilmektedir. Diploma ekinin verilmesi ile ilgili süreç Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Diploma, Sertifika ve Belgeler Yönergesi ile güvence altına alınmıştır. Diploma eki ile ilgili birtakım bilgilendirmeler öğrenci bilgi sistemi içerisinde yer almaktadır. Üniversite'nin Diploma eki ile ilgili çalışmaları güçlü yön olarak yansımaktadır.

Üniversite bünyesinde Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi gibi farklı uygulamalar içeren fakülte, bölüm veya programlar olduğundan her fakültenin tasarlanan programlarına ilişkin ölçme ve değerlendirme süreçleri farklı yönergelerle güvence altına alınmıştır ve Kurumun web sayfasında ilgili yönergelere ulaşılabilir. Ölçme-değerlendirme süreçlerinin kalite güvencesi kapsamında

tanımlanmış olması güçlü yöndür. Ayrıca ilgili yönergelerde özel gereksinimi bulunan öğrenciler için gerekli hususlara da yer verilmiştir. Ders ve uygulamaların farklılığına göre, teorik derslerde ödev, proje, ara sınav, kurul sınavı ve dönem sonu sınavı, lisansüstü derslerde uzmanlık alan derslerinde final sınavı, seminer derslerinde sözlü sunum, tez çalışması derslerinde ise tez raporu düzenlenmekte olduğu ve farklı değerlendirme araçlarının kullanıldığı beyan edilmektedir. Ancak, bu kapsamda herhangi bir kanıta ulaşılamamıştır. Bununla birlikte, ölçme-değerlendirme mekanizmasının tüm üniversite birimlerine yaygınlaştırılması, ölçme-değerlendirme ile ilgili süreçlerin izlenmesi ve iyileştirilmesi aşamaları henüz tamamlanmamıştır. İzlem ve iyileştirme süreçlerinin uzaktan eğitim dönemindeki süreçleri de kapsayacak şekilde gerçekleştirilmesi, değerlendirme sonuçlarının tutarlılık açısından incelenmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

### **Programların tasarımı ve onayı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda programların tasarımı ve onayına ilişkin ilke, yöntem, TYYÇ ile uyum ve paydaş katılımını içeren tanımlı süreçler bulunmaktadır.

### **Programın ders dağılım dengesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Programların genelinde ders bilgi paketleri, tanımlı süreçler doğrultusunda hazırlanmış ve ilan edilmiştir.

### **Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu**

**Olgunluk Düzeyi:** Ders kazanımlarının oluşturulması ve program çıktılarıyla uyumlu hale getirilmesine ilişkin ilke, yöntem ve sınıflamaları içeren tanımlı süreçler bulunmaktadır.

### **Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı**

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

### **Ölçme ve değerlendirme sistemi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde bu ilke ve kuralara uygun ölçme ve değerlendirme uygulamaları yürütülmektedir.

## **2. Öğrenci Kabulü ve Gelişimi**

Kurumun İç Değerlendirme Raporunda öğrencilerin kabulünün AKTS iş yükü temelli yapıldığı ifade edilmektedir. Oysaki, öğrenci kabulleri için ilgili mevzuatın takip edilmesi gerekmektedir. Kurum'da Lisansüstü öğrencilerin kabulü ise "[Lisansüstü Eğitim Öğretim Başvuru ve Öğrenci Kabul Koşulları Yönergesi](#)"ne, yatay geçiş, dikey geçiş, misafir öğrenci kabulü gibi formal öğrenmelerin kabulü ise "Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Özel ve Misafir Öğrenci Kayıt/Kabul Yönergesi"ne göre yapılmaktadır. Lisans/önlisans dışındaki öğrenci kabullerinin mevzuata uygun olarak yönergeler çerçevesinde belirlenmiş tanımlı süreçler ile yapılması memnuniyet vericidir. Ayrıca birimlerde uygulamaya yönelik derslerin kabulüne ilişkin uzmanlarından oluşan komisyonlar bulunduğu anlaşılmaktadır. Öğrenci kabulü, önceki öğrenmelerin tanınması kapsamında komisyonun çalışma usul ve esaslarına, oluşturulma biçimi ve çalışma prensibi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşamamıştır. Kurum, öğrencilerin önceki formal öğrenmelerine ilişkin tanımlı süreçleri bulunmasına rağmen informal ve nonformal öğrenmelerin tanınmasına yönelik tanımlı süreçler bulunmadığını ifade etmektedir. Bu konuya ilişkin eylem planlarının hazırlanarak, uygulamaya geçirilmesi gelişmeye açıktır.



Öğrencilerin diploma, derece ve diğer yeterliliklerin tanınması ve sertifikalandırılması da "Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Diploma, Sertifika ve Belgeler Yönergesi"ne göre yapıldığı ifade edilmekle birlikte, uygulamaya ilişkin kanıtlara rastlanılmamış ve izleme süreçlerinin gerekliliği gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

### **Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin ilke, kural ve bağlı planlar bulunmaktadır.

### **Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda diploma onayı ve diğer yeterliliklerin sertifikalandırılmasına ilişkin kapsamlı, tutarlı ve ilan edilmiş ilke, kural ve süreçler bulunmaktadır.

## **3. Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme**

Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi KİDR'inde, "sağlık temalı bir üniversite olmasından ötürü belirli yıllara kadar teorik olarak verilen dersler daha sonra vaka temelli derslerle desteklenmektedir. Bu kapsamda öğrencilerin alanıyla ilgili vakaları görmesi ve birebir uygulamada yer alabilmesi için Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Diş Hastanesi, İl Sağlık Müdürlüğü gibi kurumlarla protokoller yapılarak öğrencilerin vaka uygulaması yapabilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca, öğrencinin bulunduğu ilde veya başka bir kurumda uygulama yapmak istemesi halinde yine o kurumla protokol imzalanarak öğrencinin uygulama yapmasına imkan tanınmaktadır. Süreç içerisinde öğrencilerin danışmanlar tarafından izlendiği ve varsa iyileştirilmesi gereken hususlarda önlemler alındığı" şeklinde ifadeler yer verildiği görülmektedir. Bununla birlikte, saha ziyareti sırasında gözlem sonuçlarına göre önlisans, lisans ve lisansüstü düzeyde her birimde ihtiyaca göre ve uzaktan eğitim süreçlerini de içerecek şekilde geliştirilen öğretim yöntem ve tekniklerinin çeşitliliği olmakla birlikte, yeterince kanıt ulaşılmamıştır. Kurum tarafından ifade edilmiş olmakla birlikte, sağlık alanı öncelikli olmak üzere geliştirilen öğretim yöntem ve tekniklerinin sonuçlarının izlenmesi ve iyileştirilmesi gelişmeye açık yön olarak belirlenmiştir.

Üniversite bünyesinde fakültele özgü öğrenci merkezli öğrenmeye ilişkin uygulamalar bulunduğundan her fakültenin ölçme değerlendirme süreci ilgili fakülteye özgü hazırlanan yönergesi ile güvence altına alındığı 2020 Kurum İç Değerlendirme Raporu'nda belirtilmektedir. Örneğin, Tıp Fakültesi vaka temelli bir uygulama içerdiğinden bu uygulamaların nasıl ölçüleceği "[Tıp Fakültesi Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönergesi](#)" ile güvence altına alınmıştır. Benzer şekilde Diş Hekimliği Fakültesi'ndeki uygulamalara ilişkin ölçme değerlendirme süreçleri "[Diş Hekimliği Fakültesi Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönergesi](#)", Sağlık Bilimleri Fakültesi'nin ise "[Sağlık Bilimleri Fakültesi Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönergesi](#)" ile güvence altına alınmıştır. Diğer ortak süreçler ise "[Ön Lisans, Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği](#)" ile güvence altına alınmıştır. Ayrıca vaka temelli bölümlerin öğrenci değerlendirmeleri ilgili fakültelerde kurulan kurul ve komisyonlarca değerlendirmeye alınmaktadır. Bu kapsamda yapılan uygulamalar güçlü yön olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte kullanılan yöntemlerinin ders kazanımlarını ölçme ve değerlendirme açısından yeterliliğinin güvence altına alınması yönünde çalışmalara ihtiyaç olduğu açıktır. Uzaktan eğitime ilişkin belirlenen herhangi bir düzenlemeye rastlanılmamıştır. Söz konusu ölçme-değerlendirme uygulamalarına yönelik izlem ve iyileştirme süreçlerinin geliştirilmesi ve sistematik olarak sürdürülmesi gelişmeye açıktır.

Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi'nin en önemli güçlü yönlerinden biri öğrencilerin motivasyonlarının ve aidiyetinin yüksek olmasıdır. Eğitim-Öğretim faaliyetleri, bu faaliyetlerde kullanılan yöntem ve tekniklerin yeterliliği, ders materyallerine erişilebilirlik ve uygulama alanlarının yeterliliği gibi eğitim ve uygulama yönelik tüm konularda anket yoluyla öğrencilerin geri bildirimlerinin alınarak iyileştirme sürecine dahil edildiği belirtilmektedir. Ayrıca değerlendirme sonuçlarının tüm personel ve kamuoyu ile paylaşılmakta olduğu 2020 Kurum İç Değerlendirme Raporu'nda belirtilmektedir. Fakülte düzeyinde öğrencilerin AKTS İş Yüğü, Ders Değerlendirmeleri ve Öğretim Elemanı Değerlendirmeleri bazı fakültelerde uygulanmakta iken tüm fakültelerde değerlendirme yapılmasına yönelik planlama yapılmış ve 2021 Bahar dönemi sonu itibariyle uygulanmaya başlanacağı ifade edilmektedir. Öğrenci geri bildirimlerinin sistematik olarak tanımlı mekanizmalarla, objektif verilerle analiz edilmesi ve izlenmesi gelişmeye açık yön olarak belirlenmiştir. Tüm bu uygulamaların yanı sıra ön çevrim iç ve saha ziyareti esnasında bizzat üniversite üst yönetimi tarafından düzenlenen öğrenci görüşmeleri ile öğrencilerin görüş ve önerilerinin alındığı dile getirilmiştir. Rektörlük düzeyinde yapılan bu görüşmelerin düzenli olarak yapılması ve öğrenciler ile bilgi alışverişinde bulunması güçlü yön olarak değerlendirilmiştir. Öğrencilerin üst yönetime kolay ulaşabilmesi mümkün olsa da, karar alma ve yönetim süreçlerinde öğrenci temsiliyetinin sağlanması da göz önünde bulundurulmalı ve hayata geçirilmelidir.

### **Öğretim yöntem ve teknikleri**

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

### **Ölçme ve değerlendirme**

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

### **Öğrenci geri bildirimleri**

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

### **Akademik danışmanlık**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda akademik danışmanlık ilke ve kurallar dahilinde yürütülmektedir.

## **4. Öğretim Elemanları**

Kurum İç Değerlendirme Raporu'nda belirtildiği üzere Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi'nde öğretim elemanlarının işe alınması, atanması, yükseltilmesi, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu, "[Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Yönergesi \(İlkeler ve Kriterler\)](#)" ve "[Öğretim Üyeleri Haricindeki Öğretim Elemanlarının Yeniden Atanmalarında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönergesi](#)"nde belirlenen kurallar çerçevesinde yapılmaktadır. Kuruma özgü herhangi bir kriter bulunmamaktadır. Bununla birlikte, ön çevrimiçi ve saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde üst yönetimin tüm çabalarına rağmen, öğretim elemanlarını kurumda tutma ve kurum dışından nitelikli öğretim elemanını kuruma çekme konusunda çeşitli zorluklar ile karşılaşıldığı ifade edilmiştir. Çözüm olarak, rektörün her bir öğretim elemanı ile birebir odak görüşmeler yapması şeklinde bir uygulama geliştirilmiştir. Bu görüşmelerle, öğretim elemanlarının dinlenmesi ve sorunlara birlikte çözüm üretilmeye çalışılması güçlü bir yan olarak

yansıma ile birlikte, uzun vadede nitelikli öğretim elemanını kurumda tutma ya da kuruma çekme konusunda stratejilerin belirlenmesi ve geliştirilmesi gelişmeye açıktır. Ayrıca, kurum'un genç ve dinamik yapıdaki öğretim elemanlarının motivasyonunun ve aidiyetinin yüksek olması güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir.

Görevlendirmeler kapsamında; Tıp Fakültesinin Evliya Çelebi Eğitim Araştırma Hastanesi'ne afiliye olması nedeniyle öğretim elemanlarının verdikleri sağlık hizmeti yanı sıra, eğitim öğretim ve araştırma geliştirme süreçlerine yeterli zaman ayırabilmeleri için gerekli düzenlemelerin yapılması ve Sağlık Bakanlığı personeli ile üniversite öğretim elemanları arasında hiyerarşik eşgüdümün sağlanması üniversitenin çözmesi gereken önemli sorunlar olarak belirlenmiştir.

Kurumda öğretim elemanlarının öğretim yetkinliğini geliştirmek üzere planlamalar ve uygulamalar olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının yetkinliklerinin artırılması için "Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Hizmet İçi Eğitim Yönergesi" hazırlanmıştır. Yönergeye göre her yıl Ekim ayında personelin ihtiyaç duyduğu konularda talep alınarak yıllık eğitim takvimi planlanacağı beyan edilmektedir.

Personelin uzaktan eğitim sürecine adaptasyonu için online eğitim videoları hazırlanarak tüm personelin hizmetine sunulmuştur. Personelin kalite güvencesine yönelik farkındalığının artırılması için tüm personele kalite yönetim sistemi eğitimi verilmiş ve online eğitim videoları hazırlanarak personelin hizmetine sunulmuştur. Benzer şekilde akademik personelin Bologna Sürecine göre ders programını hazırlaması, sınav sorusu hazırlaması ve öğrenim kazanımlarını ölçecek şekilde ölçme ve değerlendirme yapabilmesi için online canlı eğitim hazırlandığı belirtilmektedir.

Ayrıca, öğretim elemanlarının eğitime yönelik yetkinliklerinin geliştirilmesi amacı ile bazı eğitim programları düzenlendiği beyan edilmiştir;

- Eğitim Becerileri Sertifika Programı
- Tıp Fakültesi Eğitici Becerileri Eğitimi
- Kalite Yönetim Sistemi Eğitimi
- Dezenfeksiyon, Antisepsi ve Sterilizasyon Eğitimi
- İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi
- Nitel Araştırma Eğitimi 1
- Nitel Araştırma Eğitimi 2

Öğretim yetkinliğini geliştirmek üzere, yapılan uygulamalar değerli bulunmakla birlikte, eğitim-öğretim süreçlerine etkisinin değerlendirilmesi, dönemsel olarak değerlendirilmesi ve özellikle uzaktan eğitim süreçlerine katkısının izlenmesi gerekliliği açıktır.

Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme ölçütü değerlendirildiğinde, personelin başarısını teşvik etmek amacıyla akademik teşvikten en yüksek puan alan ilk 10 personelin ödüllendirildiği görülmektedir. Ayrıca, projeler veya dış kaynaklı araştırmalar kapsamında başarı elde eden veya ödül alan akademik personelin kurum yöneticileri tarafından taltif edildiği hem Kurum İç Değerlendirme Raporu'nda hem de ön çevrimiçi ve saha ziyareti sırasında belirtilmiştir. Bununla birlikte, eğitim faaliyetlerine yönelik öğretim elemanlarının performansının değerlendirildiği, teşvik edildiği ve ödüllendirildiğine ilişkin uygulamaların da planlanması ve uygulanması gelişmeye açık yöndür. Kampüs dışı yerleşkelerdeki öğretim elemanlarının ve öğrencilerin eğitim-öğretim süreçlerine katılımı farklılıklar göstermektedir. Örneğin; Tavşanlı ve Gediz Meslek yüksekokullarında süreçlere katılım ve aidiyet yüksek iken, Simav Sağlık Meslek Yüksekokulu'nda öğretim elemanlarının ve öğrencilerin eğitim öğretim süreçlerine katılımlarının izlenmesi ve üniversitenin diğer birimleri ile uyumlu hale getirilmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

### **Atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun tüm alanlar için tanımlı ve paydaşlarca bilinen atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri uygulanmakta ve karar almalarında (eğitim-öğretim kadrosunun işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmeleri vb.) kullanılmaktadır.

## **Öğretim yetkinliği**

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

## **Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme**

**Olgunluk Düzeyi:** Teşvik ve ödüllendirme uygulamaları kurum geneline yayılmıştır.

## **5. Öğrenme Kaynakları**

Kurumun öğrenme ortamı ve kaynakları değerlendirildiğinde; mevcut kütüphanesi yeni kurulmaya başladığından ve bu süreç pandemi dönemine denk geldiğinden kütüphane kaynaklarında eksiklikler olduğu belirlenmiştir. Hali hazırda kütüphanede koleksiyon geliştirilmesi yapıldığı kurum tarafından beyan edilmektedir. Birimlerden talep toplanarak bu talepler doğrultusunda kaynak alımına devam edildiği dile getirilmiştir.

2020 Yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu'nda belirtildiği üzere Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi'nde öğrenme kaynakları her yıl alınan talepler doğrultusunda talep edilmektedir. Basılı öğrenme kaynakları hem kurumun kendi bünyesinden hem de 2018 yılında ayrılmış olduğu ancak işbirliğinin devam ettiği Kütahya Dumlupınar Üniversitesi'nin merkez kütüphanesinde hizmete sunulmaktadır. Ancak, özellikle pandemi döneminde yaşanan kısıtlamalar nedeniyle özellikle e-kaynaklara yönelim gösterilerek bu kaynakların sayısı ve erişilebilirlik imkanları artırılmıştır. Benzer şekilde her yıl abone olunan veri tabanı sayıları artırılmıştır. Pandemi döneminde öğrencilerin ve öğretim elemanlarının kampüs içinde veya kampüs dışında bu veri tabanlarına erişimini kolaylaştırmak için tek ara yüzdten erişim imkanı veren Veri Tabanı Erişim ve İstatistik Sistemi (VETİS), aktif hale getirilmiştir. Tüm bu çalışmalar olumlu karşılanmakla birlikte, kurumun genelinde öğrenme kaynaklarının yönetimi alana özgü koşullar, erişilebilirlik ve birimler arası denge gözetilerek gerçekleştirilmesi, izlem ve iyileştirilmesi süreçlerinin de hayata geçirilmesi gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi 2018 yılında kurulan ve halen yapısal süreçleri devam ettiğinden sosyal, sportif ve kültürel faaliyetler Dumlupınar Üniversitesi bünyesinde bulunan fiziki alanlardan faydalanılarak sürdürülmektedir. Dumlupınar Üniversitesi'nin kampüs olanaklarından öğrenci ve personelin faydalanıyor olması güçlü yön olmakla birlikte; akademik takvimin uyuşmaması nedeniyle faaliyet alanlarının, yemekhane, kafe, kültürel ve sportif tesislerinin kullanım koşullarının Dumlupınar Üniversitesi'ne bağlı oluşu, her iki üniversitenin kullanımı nedeniyle kalabalık oluşu gibi nedenlerle öğrenci ve personelin aktif kullanımını kısıtlamaktadır. Bu nedenle, üniversitenin bağımsız kampüs olanaklarına sahip olabilmesi için yapılan girişimlerin hızlandırılması gerekliliği açıktır. Ayrıca; üniversitenin mevcut öğrenci kulüplerine olan aktif katılımın Tıp Fakültesi örneğinde olduğu gibi diğer fakültelere de yaygınlaştırılması, ilçe yerleşkelerindeki öğrencilerin de sosyal, kültürel, sportif olanaklardan yararlanabilmelerinin sağlanması, gerekli izlemlerin yapılması gelişmeye açıktır.

Kurumun tesis ve alt yapı tamamlanması konusunda çalışmaları devam etmektedir. Tesis ve altyapı kapsamında kurum, Dumlupınar Üniversitesi'nin olanaklarından yararlanmaktadır. Bu durum öğrenciler tarafından olumlu karşılanmakla birlikte, öğrenciler ile yapılan odak grup

görüşmelerinden yola çıkarak, yemekhane, ulaşım ve alt yapının geliştirilmesi gelişmeye açık yön olarak belirlenmiştir. Akademik ve idari personel ise, fiziki alanların yetersizliğine, alt yapının yeterince güçlü olmayışına dikkat çekmiş ve yeni kampüs ile birlikte sorunların çözüleceğine inançlarını ifade etmişlerdir. Dumlupınar Üniversitesi'nin ortak kampüs kullanım desteği, kurumun varlığını sürdürmesi açısından önemli olmakla birlikte, yerleşik kampüs alanına sahip olunması üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme süreçlerini nitelik ve nicelik açısından geliştirebilmesi, birimler arasında ve başka yerleşkelerde bulunan akademik ve idari yapılar için fırsat eşitliğine dayalı sürdürülebilir kılması açısından önem taşımaktadır.

Üniversite bünyesinde Engelli Öğrenci Birimi kurulmuş ve faaliyetlerine başlamıştır. Birimin faaliyetleri "[Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Engelli Öğrenci Birimi Yönergesi](#)" ile güvence altına alınmıştır. Engelli Öğrenci Birimi kurulduğu tarihten bu yana birtakım projeler yürütmüş, protokoller imzalamış ve il genelince farkındalık ve danışmanlık faaliyetleri yürüttüğü belirtilmektedir.

Dezavantajlı grupların ihtiyaç duyduğu hizmetleri geliştirmek ve iyileştirme alanlarını tespit etmek için belirli aralıklarla dernek ve STK'lar ile biraraya gelindiği görülmektedir.

Engelsiz Üniversite kapsamında yapılan çalışmalar yeni kurulan bir üniversite olması açısından değerli bulunmuş, sürdürülebilirliğin sağlanması için çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Öğrencilere Psikolojik Danışmanlık Hizmeti için Kütahya Dumlupınar Üniversitesi'nin Medikososyal biriminden hizmet alındığı ifade edilmektedir. Medikososyal hizmetlerin verilmesi için çalışmalara ise henüz başlanmıştır. Kariyer hizmetleri için ise Kariyer ve Mezunlar Merkezi Kurularak faaliyetleri "Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Kariyer ve Mezun Merkezi (KSBÜKAMER) Yönergesi" ile güvence altına alınmıştır. Psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetleri konusunda yapılan çalışmaların neler olduğu, hangi süreçlerde yapıldığı ve öğrenci katılımına ilişkin verilerin izlendiğine yönelik kanıtlara rastlanmamıştır. Henüz yeni kurulan bir üniversite olması sebebiyle, söz konusu çalışmaların gerçekleştirilmemiş olması anlaşılabilir olmakla birlikte, öğrenci merkezli eğitim-öğretim süreçlerini etkileyecek faaliyetler olması sebebiyle bir an önce planlamaların yapılması, hayata geçirilmesi gelişmeye açık olarak belirlenmiştir.

### **Öğrenme ortamı ve kaynakları**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde öğrenme kaynaklarının yönetimi alana özgü koşullar, erişilebilirlik ve birimler arası denge gözetilerek gerçekleştirilmektedir.

### **Sosyal, kültürel, sportif faaliyetler**

**Olgunluk Düzeyi:** Sosyal, kültürel ve sportif faaliyet olanaklarının yaratılmasına ilişkin planlamalar bulunmaktadır.

### **Tesis ve altyapılar**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda uygun nitelik ve nicelikte tesis ve altyapının (yemekhane, yurt, sağlık, kütüphane, ulaşım, bilgi ve iletişim altyapısı, uzaktan eğitim altyapısı vb.) kurulmasına ve kullanımına ilişkin planlamalar bulunmaktadır.

### **Engelsiz üniversite**

**Olgunluk Düzeyi:** Engelsiz üniversite uygulamaları izlenmekte ve dezavantajlı grupların görüşleri de alınarak iyileştirilmektedir.

## **Psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetleri**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde planlamalar dahilinde psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetleri uygulanmaktadır.

### **6. Programların İzlenmesi ve Güncellenmesi**

Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi'nde programların izlenmesi ve güncellenmesi için ders değerlendirme ve öğretim elemanı değerlendirme süreci bazı bölümlerde uygulanmasına rağmen henüz üniversite düzeyinde bir uygulamaya geçilmemiştir. Ancak, program çıktılarının izlenmesi ve güncellenmesi için hem değerlendirme süreçleri belirlenmiş hem de bu değerlendirmelerin yapılacağı takvimler belirlenmiştir. İlgili süreçlerin 2021 Bahar yarıyılında faaliyete geçirilmesi planlanmıştır.

Program çıktılarının izlenmesi ve değerlendirilmesi, öğrenci ders değerlendirme anketleri ve birim toplantıları ile yapılmıştır. 2021 yılında toplam dört programda program öz değerlendirmesi yapılmıştır. Tüm bu uygulamalar değerli bulunmakla birlikte, program çıktılarının kurum genelindeki eğitim-öğretim veren birimlerde dönemsel ve sistematik süreçlerle izlenmesi ve iyileştirilmesi gelişmeye açık olarak belirlenmiştir.

Tüm mezunları kapsayan mezun bilgi sisteminin etkin şekilde kurulması konusunda yönetimin kararlılığı kurumun güçlü yönü olarak yansımaktadır. Kurum İç Değerlendirme Raporuna göre; mezunların düzenli olarak izlenmesi için Kariyer ve Mezun Merkezi kurularak mezun öğrencilerin online portala kayıt yaptırmaları sağlandığı, Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Yükseköğretim Kurulu'nun 2020 yılı Üniversite İzleme ve Değerlendirme Genel Raporu'nda %44,85'lik kayıtlı mezun sayısı ile 125 Devlet üniversitesi arasında 44. sırada yer aldığı ifade edilmektedir. Ayrıca mezunların yetkinliklerinin değerlendirilmesi, alınan eğitim ile sektörde ihtiyaç duyulan eğitim alt yapısının uyumu gibi konularda mezun öğrencilerden geri bildirim almak için değerlendirme anketi yapılarak sonuçları analiz edilmiş ve kurumun web sayfasında kamuoyu ile paylaşıldığı belirtilmektedir. Bu çalışmalar olumlu karşılansınca birlikte, kanıtlar incelendiğinde ve yapılan görüşmelerde, mezun izlemesine yönelik yapılan izlemenin “memnuniyet” üzerine yapılandırıldığı anlaşılmaktadır. Oysaki mezun izleme sisteminin memnuniyet dışında mezunların işe yerleşme, eğitime devam, gelir düzeyi, işveren memnuniyeti gibi istihdam bilgileri sistematik ve kapsamlı olarak izlenmesi de beklenmektedir. Ayrıca elde edilen bilgilerin kurum gelişme stratejilerinde kullanılıyor olması da gereklidir. Bu kapsamda, mezun izleme sisteminin mezun memnuniyeti dışındaki değişkenleri de izleyecek ve değerlendirecek şekilde geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması gelişmeye açıktır.

#### **Program çıktılarının izlenmesi ve güncellenmesi**

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

#### **Mezun izleme sistemi**

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

## **C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME**

## 1. Araştırma Stratejisi

Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi tarafından 2022-2026 Stratejik Plan hazırlanırken kurumun araştırma stratejisi ve öncelikli araştırma alanları hem iç hem dış paydaşlarla görüşülerek, PESTLE ve GZFT analizleri yapılarak belirlenmiştir. Kurumun 2022-2026 Stratejik Planı Amaç 3 “Bilimsel Araştırma Faaliyetlerinin Sürekli Geliştirilmesi” olup tüm araştırma-geliştirme süreçlerini içermektedir.

Kurumun Araştırma-Geliştirme politikası belirlenmiş ve kurumun web sayfasında yayınlanarak kamuoyuna duyurulmuştur. Araştırma-Geliştirme politikası, hedef ve stratejiler kurumun misyonu ile uyumludur. Kurumun araştırma-geliştirme politikası genel olarak yeterli olup, eğitim fonksiyonu ile olan ilişkisini içermemektedir. Araştırma-Geliştirme politikasının eğitim fonksiyonu ile olan ilişkisini içerecek şekilde güncellenmesi gelişmeye açık yön olarak belirlenmiştir. Tıp Fakültesi örneğinde olduğu gibi öğrenci araştırma kulüplerinin kurumun tüm birimlerinde yaygınlaştırılması, araştırma-geliştirme teşviklerinin artırılması, genç ve dinamik öğretim elemanı kadrosunun araştırma-geliştirme kapsamında yetkinliklerinin geliştirilmesi araştırma kültürünün gelişmesine fayda sağlayacaktır.

Kurumun Kalite Komisyonuna bağlı olarak oluşturulan Araştırma-Geliştirme alt çalışma grubu tarafından eylem planları hazırlanırken iç ve dış paydaşlardan alınan geri bildirimlerin dikkate alındığı belirtilmiştir. Ancak geri bildirimlerin ne şekilde alındığına, nasıl değerlendirildiğine ilişkin açıklama ve/veya kanıtlara ulaşılmamıştır. Tüm akademik birimlerde araştırma-geliştirme alt çalışma grupları oluşturulmuş ve ilgili birimin web sitesinde ilan edilmiş olması iyi bir uygulama örneği olarak değerlendirilebilir.

Kurumun araştırma performans göstergeleri 2022-2026 Stratejik Planda tanımlanmıştır. Araştırma stratejisi doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin kanıt ve/veya kanıtlar izlenememiştir.

Kurum tarafından 2022-2026 Stratejik Planının uygulamaya girmesiyle birlikte kurumun araştırma politikası, hedefleri ve stratejisinde izleme, değerlendirme ve iyileştirmeler yapılması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun araştırma-geliştirme faaliyetlerini yürütmek amacıyla kurmuş olduğu Kütahya Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYAM) ile araştırma-geliştirme süreçlerinin yönetimi, organizasyon yapısı, yönetim modeli ve uygulamaları tanımlanmıştır. KUYAM’ın üniversite birimlerinde araştırma ve geliştirme ile ilgili konularda akademik personele destek sağlaması, patent, faydalı buluş gibi konularda maddi destek sağlaması, makale yazma, makalelerin yabancı dilde yazım düzeltme ve düzenlemesi gibi konularda teknik destek veriyor olması takdire değer bir uygulamadır, ancak sürdürülebilirliği konusunda bir çalışma yapılması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Kütahya Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYAM) kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmektedir. 2020 yılında kurulmuş olan Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) ile 5 farklı alandan modüller tanımlanmıştır. Araştırma yönetimi ve organizasyonel yapının işlerliliğinin izlendiğine ve iyileştirildiğine dair kurumun kuruluşunun yeni olması ve stratejik plan döneminin henüz başlamaması nedeniyle kanıt ve/veya kanıtlar izlenememekte ve gelişmeye açık bir alan olarak değerlendirilmektedir. Kurum tarafından 2022-2026 Stratejik Planının uygulamaya girmesiyle birlikte araştırma yönetimi ve organizasyonel yapının işlerliliğinde izleme, değerlendirme ve iyileştirmeler yapılması beklenmektedir.

Kurumun 2022-2026 Stratejik Planında yer alan araştırma-geliştirme planları, 11. Kalkınma Planı ve TR33 Bölge Planı ile ilişkilidir. Kurumun Stratejik plan hazırlığı kapsamında TR33 bölgesinde faaliyet gösteren ve üniversite ile temas halinde olan paydaşları değerlendirme sürecine dahil etmesi olumlu olarak değerlendirilmektedir. Kurumun yerel/bölgesel/ulusal hedeflerini belirlemiş ancak hedeflerin izlendiğine ve iyileştirildiğine dair kurumun kuruluşunun yeni olması ve stratejik plan



döneminin henüz başlamaması nedeniyle kanıt ve/veya kanıtlar izlenememekte ve gelişmeye açık bir alan olarak değerlendirilmektedir. Kurum tarafından 2022-2026 Stratejik Planının uygulamaya girmesiyle birlikte yerel/bölgesel/ulusal hedeflerinde izleme, değerlendirme ve iyileştirmeler yapılması beklenmektedir.

### **Kurumun araştırma politikası, hedefleri ve stratejisi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun, araştırmaya bakış açısını, araştırma ilkelerini, önceliklerini ve kaynaklarını yönetmedeki tercihlerini ifade eden araştırma politikası, stratejisi ve hedefleri bulunmaktadır.

### **Araştırma-geliştirme süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun araştırma-geliştirme süreçlerinin yönetim ve organizasyonel yapısına ilişkin yönlendirme ve motive etme gibi hususları dikkate alan planlamaları bulunmaktadır.

### **Araştırmaların yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleriyle ilişkisi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde araştırmalar yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleri ve değişimleri dikkate alınarak yürütülmektedir.

## **2. Araştırma Kaynakları**

Kurum hem fiziki hem de mali imkanlarının doğrultusunda Ar-Ge kaynakları ayırmaktadır. Kurum kaynaklarının kısıtlı olması nedeniyle araştırmacılar kurum dışı kaynaklarla çalışmalarını yürütmeleri konusunda yönlendirilmekte ve teşvik edilmektedir. KUYAM aracılığıyla tüm araştırmacılar hibe ve destek konularında bilgilendirilmektedir. KUYAM tarafından araştırmacılara proje yazma, işbirliği yapma eğitimleri verilmektedir. Araştırma kaynaklarının geliştirilmesi ve artırılması ile sürekliliğinin sağlanması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Kurumun İç Değerlendirme Raporunda; BAP biriminin kaynaklarının Ağız ve Diş Sağlığı Araştırma ve Uygulama Merkezi gelirlerinin %5'i ve tahakkuk eden diğer üniversite gelirlerinin %10'u ile sağlandığı bildirilmektedir. İç kaynaklar ve kullanımına ilişkin Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Uygulama Yönergesi bulunmaktadır. Üniversite iç kaynakların dağılımı ve kullanımına ilişkin izleme ve iyileştirmeye yönelik kanıt ve/veya kanıtlar izlenememektedir.

Tıp Fakültesi'nin döner sermaye gelirlerinin araştırma ve geliştirme etkinliklerinde kullanılabilir hale getirilmesi ve artırılması ayrıca 2547 sayılı yasanın 58/K maddesi uyarınca yapılacak etkinliklerin göz önünde tutulması kurumun araştırma geliştirme gelirlerini arttırabilmesinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Kurumun İç Değerlendirme Raporunda; Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Komisyonu kurularak ve Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Yönergesi ile araştırmacıların ve kurumun bu alandaki haklarını güvence altına alındığı bildirilmiştir. Ancak kurumun üniversite dışı kaynakların neler olduğu, dış kaynaklarının ve kullanımına ilişkin izleme ve iyileştirme kanıtları bulunmamaktadır. Kurumun akredite laboratuvarlar kurularak bölge sanayisine nitelikli hizmet üretme niyeti bulunmaktadır, bu planların gerçekleşmesi halinde KSBÜ'nin araştırma ve geliştirmeye ayırabileceği kaynakların çeşitlenebileceği izlenimi edinilmekle birlikte bunlar planlama aşamasından öte değildir.

### **Araştırma kaynakları**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurum araştırma ve geliştirme kaynaklarını araştırma stratejisi ve birimler



arası dengeyi gözeterek yönetmektedir.

### **Üniversite içi kaynaklar (BAP)**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun araştırma ve geliştirme faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte üniversite içi kaynakların oluşturulmasına yönelik planları (BAP Yönergesi gibi) bulunmaktadır.

### **Üniversite dışı kaynaklara yönelim (Destek birimleri, yöntemleri)**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun üniversite dışı kaynakların kullanımına ilişkin yöntem ve destek birimlerin oluşturulmasına ilişkin planları bulunmaktadır.

### **Doktora programları ve doktora sonrası imkanlar**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun araştırma politikası, hedefleri ve stratejileri ile uyumlu doktora programı ve doktora sonrası imkanlarına ilişkin planlamalar bulunmaktadır.

## **3. Araştırma Yetkinliği**

Kurumun İç Değerlendirme Raporunda; kurumun öğretim elemanlarının yetkinliğinin artırılmasına yönelik KUYAM ve TTO aracılığı ile düzenli olarak proje yazma eğitimleri ve Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından da araştırma yetkinliğinin geliştirilmesini hedefleyen eğitimler düzenlendiği bildirilmektedir. Ancak öğretim elemanlarının araştırma yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik uygulamalara yönelik nasıl bir süreç izlendiğine dair kanıt ve/veya kanıtlar izlenmemiştir.

Kurum ulusal düzeyde Kütahya Ticaret ve Sanayi Odası (KUTSO) Başkanlığı proje ofisi ile çalışmalara başlamış olup konuyla ilgili kanıt izlenmemiştir.

Kurum ulusal ve uluslararası düzeyde ortak program ve araştırma birimleri işbirlikleri konusunda genel olarak planlama aşamasındadır. Tavşanlı Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu öğretim elemanlarından bir grubun Avrupa Birliği Horizon Programı kapsamında partner olarak yapmış olduğu ve şimdilik sonucu belli olmamış bir başvurusu bulunması örnek ve övgüye değer bir uygulama olmakla birlikte kurum genelinde bu tür çalışmaların tüm birimlerde yaygınlaştırılması gelişmeye açık olarak belirlenmiştir.

Ortak program ve araştırma faaliyetlerinin izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik mekanizmaların tanımlanması ve uygulanması gelişmeye açıktır.

### **Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik planlar bulunmaktadır.

### **Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ve ortak araştırma birimleri ile araştırma ağlarına katılım ve iş birlikleri kurma gibi çoklu araştırma faaliyetlerine yönelik planlamalar ve mekanizmalar bulunmaktadır.

## 4. Araştırma Performansı

Kurum elemanlarının araştırma performansını izlemek amacıyla Akademik Veri Yönetim Sistemi (AVESİS) programı kullanılmaktadır. Programdan elde edilen bilgiler doğrultusunda öğretim elemanı performans değerlendirmesine yönelik planlar stratejik plana eklenmiştir.

Araştırma performansını izlemek üzere tanımlanmış süreçler taslak stratejik planda kısmen yer almaktadır. Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığına dair oluşturulan mekanizmalar stratejik plan döneminin başlamamış olması nedeniyle çalışmamaktadır. Araştırma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik göstergeler tanımlanmış olup stratejik plan döneminin başlamamış olması nedeniyle izleme yapılamamaktadır.

Kurum araştırma bütçe performansını değerlendirdiğinde almış olduğu performansın yetersiz olduğunu tespit etmiştir. Araştırma bütçe performansının artırılmasına yönelik belirlenen hedefler ve göstergeler stratejik planda yer almaktadır. Araştırma bütçesinin dağılımı ve yıllar itibarıyla değişimine ilişkin mekanizmaların oluşturulması ve uygulanması gelişmeye açık yöndür.

### Öğretim elemanı performans değerlendirmesi

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda öğretim elemanlarının araştırma performansının izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik ilke, kural ve göstergeler bulunmaktadır.

### Araştırma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda araştırma performansının izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik ilke, kural ve göstergeler bulunmaktadır.

### Araştırma bütçe performansının değerlendirilmesi

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun araştırma bütçe performansını değerlendirmek üzere ilke, kural, yöntem ve göstergeler bulunmaktadır.

## D. TOPLUMSAL KATKI

### 1. Toplumsal Katkı Stratejisi

Kurumun, toplumsal katkı faaliyetlerinde izleyeceği ilkeleri, öncelikleri ve kaynaklarını yönetmedeki tercihlerini ifade eden toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi bulunmaktadır.

Bir başka kurumdan ayrıştırılarak oluşmuş bir kurum olması hasebiyle, sosyal sorumluluk çalışmaları için altyapısı vardır. Bilgi ve teknoloji transferinin nasıl yapılacağına ilişkin mevzuatı vardır. Fikri mülkiyet düzenlemeleri, yaşam boyu öğrenme ve sürekli eğitim vb. gibi faaliyetler için gerekli politikalar oluşmuştur.

Kurumun hedefleri ve bu hedeflere yönelik stratejisi oluşmuştur. Bölgenin sahip olduğu termal şifa kaynakları ve turizmini bir sağlık ve sıhhat turizmine dönüştürmeye yönelik politikası, hedefleri ve stratejisi vardır.

Kuruma has prosedürler, izleme şekilleri, hedeflerle karşılaştırma ve iyileştirme mekanizmaları oluşmuştur.

Kurumun bölgedeki şifalı termal suların ve ticari tesislerin sağlık hizmeti sunumuna dönüştürme hedefi vardır. Üniversitenin bu hedefi kamunun önde gelen yönetimlerince desteklenmektedir.

Bütün bunlarla birlikte bu politika, hedef ve stratejilerin düzenli dokümantasyonunun da yapılması önerilmektedir.

Birimlere has yapılan uygulamaların gerekçeleri ve izleme süreçleri ile birlikte bölge kaynaklarına yönelik yerel otoritelerle koordineli çalışmalar yapılması gelişmeye açık yandır. Bu konuda yapılacak çalışmalar gelişimin istikrarına katkıda bulunacaktır.

Kurumun toplumsal katkı süreçlerinin, yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleri ile ilişkili ve diğer süreçlerle (eğitim-öğretim, Ar-Ge) bütünleşik olarak yönetimi ve organizasyonel yapılanmasına (süreçler ve görev tanımları vb.) yönelik planları vardır.

Lakin bu planlar henüz kurumsal olarak dokümente edilmemiştir. Planları destekleyecek uygulamalar bulunmakla birlikte bu uygulamalar kişilere (özellikle de üst yönetime) bağlı olarak tebarüz etmektedir. Bu açıdan da kurumsallaşmanın üniversitenin gelişimini hızlandıracağı muhakkaktır. Aynı şekilde, bölgeye yönelik sağlık ve sıhhat çalışmalarında, üniversitenin bölge kalkınma koordinasyonunun bir parçası olarak konumlandırılması, üniversitenin gelişimini hızlandıracaktır.

### **Toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi doğrultusunda yapılan uygulamalar bulunmaktadır.

### **Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısına ilişkin planlamaları bulunmaktadır.

## **2. Toplumsal Katkı Kaynakları**

Kurumun toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynakların oluşturulmasına yönelik planları bulunmaktadır. Kurumun personel yapısı genç ve motivasyonları yüksektir.

Kurum Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi şehirde önemli bir eksikliği giderdiğinin bilincindedir. Ayrıca, öğrencilerin resmi ve gönüllü olarak filyasyon çalışmalarına katılımı motivasyonlarının seviyesini göstermesi açısından önemlidir.

Bu çerçevedeki planlar kısmen yeni kurulum ve dağınlıktan dolayı sürekli iyileştirilmesi gereken planlardır.

Dahası, planlar yeterince dokümente edilmediği için sözel olarak kalmakta ve yapılan gelişim açık bir şekilde görülmemektedir. Her şeye rağmen bu planlar doğrultusunda yapılmış bazı uygulamalar da mevcuttur. Ancak bu uygulamalar bütün birimleri kapsamamaktadır.

### **Kaynaklar**

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

## **3. Toplumsal Katkı Performansı**

Kurumda toplumsal katkı performansının izlenmesine ve iyileştirilmesine yönelik planlamalar ve tanımlı süreçler bulunmaktadır.

Bu planlar ve süreçler doğrultusunda yapılmış bazı uygulamalar da bulunmaktadır. Ancak bu uygulamalar tüm birimleri kapsamayan uygulamalardır.

Kurumun gelişim çalışmaları ile bölgenin sağlık sıhhat turizminin gelişim planlarının paralelliği sağlanmıştır.

Toplumsal katkı performansının izlenmesi konusunun, diğer kamu kuruluşlarının çalışma rutinlerine sokulması halinde, gelişim hızı artacaktır. Toplumsal katkı uygulamalarının takibi için kamu, özel sektör ve üniversite performansını birlikte değerlendirecek ölçütlerin geliştirilmesi, toplumun üniversiteyi sahiplenmesi açısından önemli bir katkı sunacaktır.

### **Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda toplumsal katkı performansının izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik ilke, kural ve göstergeler bulunmaktadır.

## **E. YÖNETİM SİSTEMİ**

### **1. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı**

Kurumun yönetim ve idari yapılanması 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve ilgili diğer yasa ve yönetmelikler çerçevesinde oluşturulmuştur.

Üniversitenin teşkilat şeması hiyerarşik bir yapı içerisinde oluşturulmuştur ancak tüm birimlerindeki görev dağılımları, idari yapıya ilişkin şemaları, iş ve işleyişin nasıl olduğunu düzenleyen iş akış süreçleri tanımlanmamıştır.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 60. Maddesince, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, iç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak ve ön mali kontrol faaliyetini yürütmekten sorumlu kılınmıştır. Bu amaçla üniversitenin iç kontrol sisteminin, kamu iç kontrol standartlarına uyumunun sağlanması için yapılacak çalışmalar kapsamında; her bir birimde görev tanımlarının yapılması, hassas görevler ile stratejik ve operasyonel risklerin belirlenmesi ve iş akış şemalarının oluşturulmasının Kalite Yönetim Sistemi çalışmalarında yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Genelgesi kapsamında iç kontrol çalışmalarının da planması ve uygulanması kalite yönetim süreçleri açısından gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

#### **Yönetim modeli ve idari yapı**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun misyon ve stratejik hedeflerine ulaşmasını güvence altına alan yönetim modeli ve idari yapılanması; tüm süreçler tanımlanarak, süreçlerle uyumlu yetki, görev ve sorumluluklar belirlenmiştir.

#### **Süreç yönetimi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi süreç ve alt süreçleri tanımlanmıştır.

### **2. Kaynakların Yönetimi**

Kurum; insan kaynakları, mali kaynakları ile taşınır ve taşınmaz kaynaklarının tümünü etkin ve verimli kullandığını güvence altına almak üzere bir yönetim anlayışına sahiptir.

İnsan kaynaklarının yönetimine ilişkin olarak akademik personel yönetimi 2547 Sayılı

Yükseköğretim Kanunu ve idari personel yönetimi 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu çerçevesinde yürütülmektedir. Personel istihdamı Rektörlük Makamı tarafından ihtiyaçlara binaen ilgili mevzuat çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

Yeni atanan personele, işe özgü beceri kazandırılması için ilgili birimlerde görev alanları ile ilgili araştırmalarda, incelemelerde ve uygulamalarda bulunmak üzere kamu kurum ve kuruluşlarının düzenlemiş olduğu eğitim yönlendirmeleri yapılmakta ve sürekliliği sağlanmaktadır. İdari ve destek birimlerinde görev alan personelin eğitim ve liyakatlerinin üstlendikleri görevlerle uyumunu sağlamak üzere; oryantasyon ve hizmet içi eğitim gibi çalışmalar ile tanımlı süreçler bulunmaktadır. Kurumun, düzenlenen bu eğitim ve oryantasyonlar ile, işe alınan/atanan personelinin (alındığı alanla ilgili olarak) gerekli yetkinliğe sahip olmasını güvence altına alması güçlü yön olarak belirlenmiştir.

Teşvik ve ödüllendirme konusunda ise yalnızca akademik personelin araştırma çalışmalarına yönelik çalışmalar bulunmakla birlikte teşvik ve ödüllendirme uygulamalarına yönelik tanımlı bir mekanizmaların oluşturulması ve akademik/idari tüm personeli kapsamaya gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurum, mali kaynaklar ile taşınır ve taşınmaz kaynakların tümünü 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu kapsamında Taşınır Mal Yönetmeliği ve diğer mevzuat çerçevesinde yürütülmektedir. Bu kapsamda mali kaynakların yönetiminde, her yıl bütçe kanunu ile üniversiteye tahsis edilen ödeneklerin, birimlerin geçmiş yıllar harcamaları ve takip eden yılda yapmayı planladıkları cari giderlerinin göz önünde bulundurularak, bütçe olanakları doğrultusunda harcama birimlerine dağıtılması ile gerçekleştirilmektedir.

Mali kaynakların kullanılmasındaki etkinliği ölçebilmek ve stratejik planda yer alan hedefler ile bağlantılı olarak kaynaklarının kullanımı gibi mali göstergeleri değerlendirebilmek ve izlemek amacıyla yıllık olarak Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu, İdare Faaliyet Raporu, Performans Programı hazırlanmaktadır.

### **İnsan kaynakları yönetimi**

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

### **Finansal kaynakların yönetimi**

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

## **3. Bilgi Yönetim Sistemi**

Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi'nde tüm bilgilerin doğru ve güvenilir bir şekilde toplanmasını sağlamak için birbirleriyle entegre birkaç sistem kullanılmakta ve izlenmektedir. Bununla birlikte; bütünsel üniversite yönetim sisteminin yapılandırılması gelişmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurumsal hafızayı korumak ve sürdürülebilirliğini güvence altına almak üzere Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)'nin aktif olarak kullanılması kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmektedir.

Kurumun bilgi yönetimi politikası bulunmamaktadır. Üniversite bilgi güvenliği ile ilgili olarak ISO-27001 bilgi güvenliği yönetim sertifikası alma yönünde çalışmaların başlatılması önerilmektedir.

### **Entegre bilgi yönetim sistemi**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda kurumsal bilginin edinimi, saklanması, kullanılması, işlenmesi ve değerlendirilmesine destek olacak bilgi yönetim sistemleri oluşturulmuştur.

### **Bilgi güvenliği ve güvenilirliği**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda bilgi güvenliği ve güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik tanımlı süreçler bulunmaktadır.

## **4. Destek Hizmetleri**

Kurum, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ve ilgili yönetmelikler kapsamında satın alma veya diğer yollarla kurum dışından alınan destek hizmetlerinin tedarik sürecini yürütmektedir.

Kurum, imzalanan sözleşme ve lisans anlaşmaları ile dışarıdan aldığı destek hizmetlerinin uygunluğunu, haklarını, kalitesini ve sürekliliğini güvence altına almaktadır. Alımı yapılan mal ve hizmetlerin Kamu İhale Mevzuatına uygun olarak hazırlanan teknik ve idari şartnamelerle uygunluğu ilgili mevzuatlara göre harcama yetkililerince oluşturulan Muayene Kabul Komisyonları ve Denetim Komisyonları tarafından güvence altına alınmaktadır.

Kalite yönetim süreçleri kapsamında tedarikçi memnuniyet anketi ve müşteri memnuniyet anketlerinin yapılması, sonuçlarının rapor edilerek elde edilen geri bildirimlere dayanarak iyileştirmelerin yapıldığına ve PÜKO döngüsünün kapatıldığına yönelik çalışmaların yapılması önerilmektedir.

### **Hizmet ve malların uygunluğu, kalitesi ve sürekliliği**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumun genelinde dışarıdan temin edilen destek hizmetlerin ve malların uygunluğunu, kalitesini ve sürekliliğini sağlayan mekanizmalar işletilmektedir.

## **5. Kamuoyunu Bilgilendirme ve Hesap Verebilirlik**

Üniversitenin kurumsal olarak kamuoyu ile paylaştığı bilgilerin güncelliği, doğruluğu ve güvenilirliği, kurumun ilgili birimlerinin kayıt ve belgelerinden oluşturulan veriler yine ilgili birimler tarafından güvence altına alınarak Rektörlük tarafından kontrol edilerek kamuoyuna duyurulmaktadır.

Kurumun yayınlamış olduğu idari faaliyet raporu ve diğer mali raporları ile hesap verilebilirliğini sağlayan yaklaşımı olmakla birlikte; yönetim kurulu, senato, danışma kurulu kararları vb. şeffaflık çerçevesinde üniversitenin web sitesinde yayınlanmaması geliştirmeye açık bir yön olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca yöneticilerin liderlik özelliklerinin ölçüldüğü ve izlendiği bir sitem henüz oluşturulmamıştır.

### **Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik**

**Olgunluk Düzeyi:** Kurumda şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda kamuoyunu bilgilendirmek üzere tanımlı süreçler bulunmaktadır.

## **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Değerlendirme takımı; Üniversitenin, henüz yeni kurulan/ ayrılan bir statüde olması sebebiyle ve bazı programlarında mezun vermemiş ve kalite güvence sistemi oluşturma yönünde yoğun çaba harcayan

bir kurum olduğunu dikkate alarak, KİDR'in değerlendirilmesi ve ziyaretler sırasındaki gözlemlerimize dayalı olarak kurumun güçlü yanları ve iyileşmeye açık yanlarını, takım olarak üzerinde uzlaşıldığı şekliyle belirlemiş ve bu taslak raporu hazırlamıştır. Taslak geri bildirim kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetsel/idari süreçler boyutlarında detaylı inceleme sonuçlarını içermektedir.

Üniversitenin genç ve dinamik bir yapılanmaya sahip olmasının, kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim süreçlerinin gelişimini destekleyecek mekanizmaların oluşturulması, kalite kültürünün yayılımı, yönetim ve akademik/idari personel, öğrenci ve dış paydaş etkileşimi sağlanması konularında avantaj sağladığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, altyapı, donanım, insan kaynağı, yerleşke vb. konularda Dumlupınar Üniversite imkanlarıyla ortaklaşa yürütülen süreçler nedeniyle gelişmeye açık yönlerin varlığı da dikkati çekmektedir. Söz konusu güçlü ve gelişmeye açık yönler aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

## **2. Kalite Güvencesi Sistemi**

### **Güçlü Yönler**

- 1.Kalite güvence sisteminin kurulması ve işletilmesi kapsamında üst yönetimin liderliği ve süreci sahiplenmesi,
- 2.Kurum genelinde kalite güvence çalışmaları konusunda farkındalığın olması,
- 3.Kalite Koordinatörünün liderliğinde kalite komisyonunun süreçlerdeki hakimiyeti
- 4.Kurumun dış paydaş havuzunun bölgede etkin kurum ve kuruluşların temsilcilerinden oluşması

### **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**

- 1.Üniversitede kalite kültürünün yaygınlaşması ve benimsenmesi,
- 2.Kalite güvence sistemine yönelik üniversitedeki faaliyetlerin raporlara yansıtılması,
- 3.Kalite güvencesi çalışmalarında öğrenci temsiliyetinin sağlanması,
- 4.Kalite güvence çalışmalarının desteklenmesi kapsamında oluşturulan alt komisyonların işleyiş ve izlemine yönelik mekanizmaların oluşturulması,
- 5.Kalite güvencesi süreçlerinde dış paydaş görüşleri, iç paydaş memnuniyeti, mezun izleme geribildirim araçlarının uygulamaya konulmuş olması yanı sıra, sistematik bir yaklaşımla izleme ve iyileştirme mekanizmalarının oluşturulması,
- 6.Kurumda eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetsel/idari süreçlerde PUKÖ döngüsünün tamamlanmasına yönelik planlama ve uygulamaların olmasının yanı sıra kontrol et ve önlem al aşamalarının geliştirilmesi,
- 7.Paydaşların karar süreçlerine katılımının sürekliliği ve güvence altına alınması kapsamında sistematik bir mekanizmanın kurulması,
- 8.Uluslararasılaşma kapsamında değişim programlarına yönelik öğretim elemanı ve öğrenci hareketliliklerinin çeşitlendirilmesi

## **3. Eğitim ve Öğretim**

### **Güçlü Yönler**

- 1.Öğretim elemanlarının eğitim motivasyonunun yüksek olması,
- 2.Öğrenci aidiyetinin yüksek olması,
- 3.Seçmeli ders havuzunun oluşturulmuş olması, üniversite dışından da seçmeli ders desteğinin bulunması ve bölgenin sosyo kültürel zenginliklerinin seçmeli ders kapsamında öğrencilere

- sunulması,
- 4.Öğrencilerin, Kütahya Dumlupınar Üniversitenin eğitim öğretim ve sosyal imkanlarından yararlanma potansiyelinin yüksek olması,
  - 5.Adli Bilimler gibi ülkede nadir olan bölümlerin açılmasına öncülük etmesi,
  - 6.Öğretim elemanı kadrosunun genç ve dinamik olması,
  - 7.Öğrenci memnuniyet anketlerinin uygulanması,
  - 8.Tüm mezunları kapsayan mezun bilgi sisteminin etkin şekilde kurulması konusunda yönetimin kararlılığı,
  9. Engelsiz Üniversite ödülünün bulunması

#### **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**

- 1.Program tasarımı ve onayı süreçlerinin Kalite Koordinatörlüğü bünyesinde yürütülmesi,
- 2.Uygulanan öğrenci memnuniyet anketlerine ilişkin sistematik bir mekanizmanın oluşturulması,
- 3.Öğrenci kulüplerine olan aktif katılımın Tıp Fakültesi örneğinde olduğu gibi diğer fakültelelere de yaygınlaştırılması,
- 4.Tesis, alt yapı ve fiziki şartların tüm akademik birimlerde iyileştirilmesi,
- 5.Öğrencilerin üst yönetime kolay ulaşabilmesi mümkün olsa da, karar alma ve yönetim süreçlerinde öğrenci temsiliyetinin sağlanması,
- 6.Ders bilgi paketlerinin gözden geçirilmesi,
- 7.Ölçme değerlendirme mekanizmasının tüm üniversite birimlerine yaygınlaştırılması,
- 8.Akademik Danışmanlık süreçlerinin tanımlı mekanizmalarla sürdürülebilirliğinin sağlanması,
- 9.Öğrencilerin ulaşım ve beslenme imkanlarının iyileştirilmesi,
- 10.Sosyal tesisler, yemekhane, derslikler vb olanaklar açısından Dumlupınar Üniversite'sine bağlı kalınması
- 11.Tıp Fakültesinin Evliya Çelebi Eğitim Araştırma Hastanesine afiliye olması nedeniyle öğretim elemanlarının verdikleri sağlık hizmeti yanı sıra, eğitim öğretim ve araştırma geliştirme süreçlerine yeterli zaman ayırmalarının sağlanması,
- 12.Sağlık bakanlığı personeli ile üniversite öğretim elemanları arasında hiyerarşik eşgüdümün sağlanması,
- 13.Simav Sağlık Meslek Yüksekokulu'nda öğretim elemanlarının ve öğrencilerin eğitim öğretim süreçlerine katılımlarının izlenmesi ve üniversitenin diğer birimleri ile uyumlu hale getirilmesi

#### **4. Araştırma ve Geliştirme**

##### **Güçlü Yönler**

- 1.Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYAM) nin varlığı,
- 2.Sağlık temelli multidisipliner araştırma geliştirme çalışmalarının önceliklendirilmesi

##### **Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler**

- 1.Araştırma kaynaklarının çeşitlendirilmesi,
- 2.Öğretim elemanlarının iş yükünün azaltılarak araştırma faaliyetlerine aktif katılımlarının teşvik edilmesi,
- 3.Fikri Sınai haklar kapsamında yapılan uygulamalara yönelik usul ve esasların belirlenmesi,
- 4 . Projelerin yürütülmesinde birimlerin (KUYAM, TTO vb.) görev ve yetki sınırlarının tanımlanması



## 5. Toplumsal Katkı

### Güçlü Yönler

1. Tematik bir yeni üniversite olması ve vizyonunda termal sağlık turizmi vurgusu ile bölgesel kalkınmayı hedeflemesi,
2. Toplumsal katkı ve bölgesel kalkınma süreçleri açısından üst yönetimin tecrübeli ve yeterli motivasyona sahip olması
3. Kurumun bölgedeki şifalı termal suların ve ticari tesislerin sağlık hizmeti sunumuna dönüştürme hedefinin olması,
4. Üniversitenin bölgesel kalkınma hedeflerinin kamunun önde gelen yönetimlerince desteklenmesi,
5. Kurumun, bölgenin sağlık ve sıhhat alanında ihtiyaçlarını karşılamak üzere yapılanması ve planlamasını yapmış olması,
6. Kurumun ve bölgenin gelişimine uygun olarak yüksek nitelik ve nicelikte katkılar elde edebilmesi (Fakülte binası yapımı gibi),
7. Öğrencilerin gönüllü olarak sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılımı (filyasyon çalışmaları, Yeşilay madde bağımlılığı yürüyüşü vb.)

### Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

1. Politika, hedef ve stratejilerin düzenli dokümantasyonunun yapılması,
2. Bölge kaynaklarının, üniversite temasına uygun olarak geliştirilmesi için koordine çalışmalar yürütülmesi,
3. Toplumsal katkı süreçleri ve yönetimi kapsamındaki faaliyetlerin kurumsallaştırılması,
4. Üniversitenin sağlık temasının bölgesel ve ulusal kalkınma yönetimleri tarafından benimsenmesinin sağlanması,
5. Bölgeye yönelik sağlık ve sıhhat çalışmalarında, üniversitenin bölge kalkınma koordinasyonunun bir parçası olarak konumlandırılması,
6. Toplumsal katkıya yönelik uygulamaların kurumsal görünürlüğünün sağlanması,
7. Toplumsal katkıların kurumun ve bölgenin kalkınmasına yönelik bir teşvik/rekabet ortamı oluşturacak şekilde takdir ve taltif edilmesi
8. Toplumsal katkı uygulamalarının takibi için kamu, özel sektör ve üniversite performansını birlikte değerlendirecek ölçütlerin geliştirilmesi,
9. Toplumun üniversiteyi sahiplenmesi için özel stratejilerin geliştirilmesi

## 6. Yönetim Sistemi

### Güçlü Yönler

1. Üst yönetimin ulaşılabilir, hızlı çözüm üretebilir ve bölgede tanınır olması,
2. İdari birim yöneticileri ile koordinasyon toplantılarının haftalık periyotta gerçekleştirilmesi,
3. İdari yöneticilerin ve personelin kurum aidiyetinin yüksek olması,
4. Kurum çalışanlarının genç ve dinamik olması,
5. Kurumun düzenlediği oryantasyon eğitimleri ile atanan personelin gerekli yetkinliğe sahip olmasının güvence altına alınması,
6. Üniversitenin kamuoyu ile paylaştığı bilgilerin güncelliğinin ve doğruluğunun Rektörlük düzeyinde kontrol ediliyor olması

### Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- 1.Üniversitenin iç kontrol sisteminin, kamu iç kontrol standartlarına uyumunun sağlanması amacıyla, her bir birimde görev tanımlarının yapılması,
- 2.Hassas görevler ile stratejik ve operasyonel risklerin belirlenmesi ve iş akış şemalarının oluşturulması,
- 3.Akademik ve idari personelin teşvik ve ödüllendirilmesi için tanımlı bir mekanizma oluşturulması,
- 4.Personelin yetkinliğini arttıracak hizmet içi eğitimlerinin sürekliliğinin sağlanması,
- 5.Personel sayısının yetersiz olması nedeniyle iş yükünün fazla olması,
- 6.Kurumun tanımlı bir bilgi yönetim politikasının oluşturulması,
- 7.Kurumun yönetim kurulu, senato, danışma kurulu kararlarının şeffaflık ilkesine göre üniversite web sitesinde yayınlanması

Kurumsal Dış Değerlendirme sonucunda elde edilen çıktıların değerlendirilerek Kurumunuzun gelişimine katkı sağlayacak kimlik kazanması dileği ile saygılarımızı sunarız.

Değerlendirme Takımı